

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА
Катедра „УПРАВЛЕНИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО И
СПЕЦИАЛНА ПЕДАГОГИКА“

ХИЛДА НАРЧ

**РОЛЯТА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ЛИДЕРСТВО В
СТРУКТУРНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ**
(Приложно проучване на държавните училища в Ливан)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната
и научна степен „доктор“
в област на висше образование 1. Педагогически науки
професионално направление: 1.1. Теория и управление на
образованието,
докторска програма „Управление на образованието“

Научен ръководител: проф. д-р Янка Тоцева

Благоевград, България, 2022

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
ФАКУЛТЕТ ПО ПЕДАГОГИКА
Катедра „УПРАВЛЕНИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО И
СПЕЦИАЛНА ПЕДАГОГИКА“

ХИЛДА НАРЧ

**РОЛЯТА НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ЛИДЕРСТВО В
СТРУКТУРНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ**
(Приложно проучване на държавните училища в Ливан)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователната
и научна степен „доктор“
в област на висше образование 1. Педагогически науки
професионално направление: 1.1. Теория и управление на
образованието,
докторска програма „Управление на образованието“

Научен ръководител: проф. д-р Янка Тоцева

Благоевград, България, 2022

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Управление на образованието и специална педагогика“ на 08.03.2023г. и е насочен за публична защита.

Разработен е в увод, три глави, библиография и приложения. Съдържа 161 страници основен текст, в които са включени 41 таблици и 7 фигури. Библиографията има 300 заглавия на английски и арабски език.

Дисертационният труд и автореферата са на разположение на интересуващите се в каб. 418. в Корпус 1 на ЮЗУ „Неофит Рилски“.

Публичната защита ще се проведе на 29.05.2023 г. в Корпус 1 на ЮЗУ „Неофит Рилски“ от 11 часа в зала 412.

Съдържание на дисертацията

Резюме

ВЪВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ЗНАЧИМОСТ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ЛИДЕРСТВО И МЕНИДЖМЪНТА ЗА СПРАВЯНЕ С КРИЗА

1.1. Значимост на стратегическото лидерство в управлението на организацията

1.1.1. Изследвания на стратегическото лидерство

1.1.2. Коментари на изследвания на стратегическото лидерство

1.2. Кризи и кризисен мениджмънт в институциите

1.2.1. Проучвания за кризисния мениджмънт

1.2.2. Коментари за проучвания за кризисен мениджмънт

1.3. Стратегическо лидерство и справяне с кризи

1.3.1. Изследвания за стратегическо лидерство и кризисен мениджмънт (комбинирани)

1.3.2. Коментари относно проучвания за стратегическо лидерство и кризисен мениджмънт

1.4. Изследователска ниша

1.4.1. По-ранни проучвания

1.4.2. Настоящото изследване – нов подход към проблемите в училищата и очаквани теоретични приноси

1.4.3. Изводи относно изследователската ниша

ГЛАВА 2. ПРОМЕНЛИВИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ФУНКЦИИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ЛИДЕРСТВО ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА КРИЗА В ОБРАЗОВАНИЕТО

2.1. Стратегическо лидерство и стратегически лидер в образователните институции

2.1.1. Характеристики и функции на стратегическото лидерство

2.1.2. Характеристики и функции на стратегическия лидер

2.1.3. Фактори на околната среда и тяхното въздействие върху стратегическото лидерство

2.1.4. Организационната култура и нейната връзка със стратегическото лидерство

- 2.1.5. Промяната и нейната връзка със стратегическото лидерство
- 2.1.6. Иновация и нейната връзка със стратегическото лидерство
- 2.1.7. Иновация и нейната връзка с организационната промяна
- 2.2. Елементи на формирането на кризисен мениджмънт в образователните институции
 - 2.2.1. Причини за възникване на кризите и техните характеристики и видове
 - 2.2.2. Етапи на развитие на кризата и методи за управление
 - 2.2.3. Кризисен мениджмънт на училищната структура
 - 2.2.4. Екип за управление на кризи
 - 2.2.5. Информационни и комуникационни системи за управление на кризи
 - 2.2.6. Фактори за успех и затруднения при управлението на кризи в училище
- 2.3. Ключови задачи на стратегическото лидерство за успешно управление на кризи
 - 2.3.1. Стратегическо лидерство при управлението на кризи
 - 2.3.2. Стратегическо планиране при управление на кризи
 - 2.3.3. Лидерски решения при управление на кризи
 - 2.3.4. Обучение на лидери за управление на кризи
 - 2.3.5. Стратегическото лидерство и връзката му с вътрешните фактори при управлението на кризи
 - 2.3.6. Стратегическото лидерство и връзката му с външните фактори при управлението на кризи
 - 2.3.7. Стратегическа креативност и лидерство на промяната при управление на кризи

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ПРОУЧВАНЕ

- 3.1. Методология на аналитичното изследване
- 3.2. Качествено изследване
 - 3.2.1. Интервю със съветника на министъра на образованието
 - 3.2.2. Интервю с инженера в Министерството на образованието

- 3.2.3. Интервю с инженера в Съвета за развитие и възстановяване
- 3.2.4. Резултати от интервютата
- 3.3. Количествено изследване
- 3.4. Изследвана група и извадка
 - 3.4.1. Инструменти за проучване
 - 3.4.2. Стъпки при съставяне на въпросника за проучване
- 3.5. Валидиране на въпросника
 - 3.5.1. Вътрешно валидиране
 - 3.5.2. Валидиране на структурата
 - 3.5.3. Надеждност на въпросника
- 3.6. Анализ на елементите от въпросника
 - 3.6.1. Анализ на област „Вътрешна среда“
 - 3.6.2. Анализ на област „Външна среда“
 - 3.6.3. Анализ на област „Управление на промяната и методология“
 - 3.6.4. Анализ на елементите от област „Стил на лидерство“
 - 3.6.5. Анализ на елементите от област „Кризисен мениджмънт“
- 3.7. Проверка на валидността на хипотезите на изследването
 - 3.7.1. Хипотеза (1) Проверка на валидността
 - 3.7.2. Хипотеза (2) Проверка на валидността
 - 3.7.3. Хипотеза (3) Проверка на валидността
 - 3.7.4. Хипотеза (4) Проверка на валидността
 - 3.7.5. Хипотеза (5) Проверка на валидността
- 3.8. Дискусию
- 3.9. Резюме

Общи резултати

Препоръки

Библиография

Приложение

Резюме

Изследването има за цел да идентифицира ролята на стратегическото лидерство при управлението на структурни кризи в държавните училища в Ливан. За да направи изследването, изследователят използва дескриптивен аналитичен метод, при който въпросникът е основният инструмент за събиране на данни. Що се отнася до сферата на приложение, това са директорите на ливанските държавни училища. Размерът на популацията достигна (1234) директори, а размерът на (случайната) извадка достигна 120 директори, което е еквивалентно на 10% от изследваната популация. Програмата SPSS беше използвана за въвеждане и обработка на данни и тестване на хипотези.

Основният проблем на изследването беше формулиран по следния начин: „Влошава ли структурните кризи отсъствието на творчески стратегически лидер в държавните училища в Ливан?“

Изследователят проучва набор от ключови черти, практикувани от ефективния стратегически лидер. Тези практики включват изграждане на организационна култура, инвестиране в човешки способности, създаване на организационна структура, идентифициране на факторите на външната среда, използване на креативността, осигуряване на лидерско обучение, ръководене на промяна и организационна промяна, и разработване на стратегическо планиране. Те са ефективни при справяне с управлението на кризи в неговите три етапа: диагностика, конфронтация и оценка.

Резултатите също така показват умерената способност на училищните директори да се справят с вътрешната среда и да управляват училищни структурни кризи. Това се дължи на сблъсъка с кризата на първо място, още преди оценката и съответно диагностиката, а също така органичените им правомощия, и нестабилността на училищната информационна и комуникационна система. Изследователят отдава това на игнорирането на ранните признаци, които предсказват началото на криза и липсата

на яснота в разпределението на ролята и правомощията. Резултатите също така показаха средно равнище при отговорите на въпросите от анкетата за външната среда и нейното въздействие върху структурното управление на кризата в училището. Изследователят отдава това на нестабилността на ролята на синдикатите на учителите и Общата конфедерация на ливанските работници. Най-важни се оказват слабостта на икономическите фактори и липсата на подкрепяща държавна икономическа политика. Същото важи и за местната общност, което води до липса на важни материални ресурси за подобряване на структурното състояние на училището и преодоляването на кризи.

Резултатите показаха, че има ниска корелация между организационната промяна и кризисния мениджмънт поради липсата на ранна диагностика. Изследователят отдава това на традиционния административен стил на управление в държавното училище в Ливан, където работата се контролира под егидата на закона.

Очевидно е, че има силна връзка между способността на стратегическия лидер да прилага креативност в училищното структурно управление на кризи и обучението му. Директорите насърчават творческите идеи и работата в екип в подкрепа на стратегическите планове. Въпреки това, липсата на предварителна диагностика на кризи преди появата им се обяснява от изследователя като едностранно усилие на директора да формира конструктивни работни екипи в рамките на своето училище при липса на официална подкрепа.

Проучването заключава, че има умерена връзка между способността на лидера за стратегическо планиране и неговото управление на училищни структурни кризи. Това се дължи на недостатъчните материални ресурси от една страна и недобрата връзка между директорите на държавните училища и външната среда от друга страна, което води до ниско ниво на изпълнение на

стратегическата визия, изготвена на базата на анализ на вътрешната и външната среда.

Резултатите също така показват, че въпреки високите образователни постижения на директорите на държавните училища в Ливан, връзката между организационната промяна и управлението на кризи остава ниска, както и по отношение на стратегическото планиране и връзката му с управлението на училищни структурни кризи. Същото важи и за стратегическото планиране и връзката му с училищния структурен кризисен мениджмънт. Това се дължи на липсата на училищни звена за управление на криза, неправилното разпределение на административните задачи и роли и лошият подбор на училищни ръководители.

След формулирането на резултатите, проучването препоръчва необходимостта от постоянна интеграция на данни за оценка и диагностика на училищните заплахи по отношение на кризи и рискове. Също така се подчертава значението на увеличаването на бюджета за образование за напредъка и подобряването на човешките способности за справяне с кризи.

По отношение на вътрешната среда след проучването се препоръчва сериозно обмисляне на промени в законите, свързани с избора и назначаването на директор на училището и поверените му правомощия. Приветства се развитието на човешкия капитал чрез включването в достатъчно целенасочени курсове за обучение, които подобряват лидерския стил и позволяват на мениджърите да формулират стратегическия процес с цел успешно планиране на управлението на кризи.

Проучването също така препоръчва мотивиране на служителите и възприемане на тяхната творческа работа, за да се поддържа приемственост; и да се работи върху прилагането на концепцията за непрекъснато учене, за да се подобри управлението на кризи, като се възползват директорите от познанията си за пропуските при решаването на предишни кризи.

Препоръките също така посочват важноста на извършването на промени в административните закони, според които училищното управление да се възлага само на притежатели на бакалавърска степен по образователен мениджмънт или неин еквивалент, за да се подобри представянето на държавното училище и да се насърчи неговото развитие.

И накрая, по отношение на управлението на кризи, се препоръчва следване на научния метод, който е представен във всички негови етапи в настоящия дисертационен труд като се отчита важноста на създаването на специално звено за управление на образователни кризи като цяло и в частност на училищните структури.

УВОД

Проведени са множество проучвания, за да се дефинират концепцията и мистериите на лидерството и да се измери неговото въздействие върху организациите по отношение на организационната структура, от една страна, и стратегическите цели на организацията, от друга страна. Въпреки това, както всяка друга концепция за управление, лидерството е трудно да се дефинира. Единственото консенсусно мнение в това отношение е, че лидерството неизбежно влияе върху представянето и поведението на служителите на всяка организация и по този начин допринася за напредъка на тази организация (Barbar, 2010).

Отчита се значимата роля на стратегическото лидерство, което може да се адаптира към променливите на глобализацията. Стратегическите лидери вършат работата си ефективно, независимо от обстоятелствата. Те работят върху футуристични перспективи, които насърчават развитието чрез дългосрочни цели и планове. Освен това те определят и помагат на мениджърите и служителите в рутинната работа компетентно и продуктивно (Lee & Shen-Нoa, 2007).

За да може организацията да постигне целите си успешно и ефикасно, трябва да се разработи стратегически

план въз основа на ясната стратегическа визия на лидера, като се вземат предвид всички вътрешни и външни променливи на средата (Preedy et al, 2013).

Концепцията за стратегическо лидерство, въпреки своята модерност, е доста стара и датира от военния произход (Arnold, 1991). Този тип лидерство бързо поглъща администрации, където ясните стратегии трябва да бъдат приведени в съответствие с околната среда и съвременните променливи, за да се избегнат всички аспекти, които биха могли да бъдат заплаха за организацията (Wright et al, 1998).

Кризите са множество. Всички видове кризи заплашват безопасността, сигурността и стабилността на организацията; възпрепятстват постигането на стратегическите цели и пречат на нейното развитие и прогрес. За да избегне тези рискове или изпадане в потенциални кризи, организацията трябва да се възползва от наличните възможности и да вземе предвид заобикалящата среда. Тя също така трябва да вземе предвид кризите и предизвикателствата, пред които е изправена околната среда и които ѝ влияят отрицателно.

Съответно, кризисният мениджмънт стана задължителен за административните отдели на организациите и техните стратегии. Също така се изисква разработване на конструктивни стратегически планове, базирани на оценка на условията на организацията, вътрешната и външната среда и творческа стратегическа визия, способна да предскаже бъдещето и неговите рискове (Abdali, 2011).

Усещането за кризи е ефективно за тяхното предотвратяване, минимизиране на щетите и избягване на повторната им поява. Тази административна процедура изисква ефективно стратегическо управление, ръководено от мъдър и иновативен лидер, който има силна стратегическа визия и е способен да преодолява кризи и рискове (Sayed, 2012).

Значението на това изследване, което свързва стратегическото лидерство с управлението на структурни кризи в държавните училища, се проявява в два аспекта:

Първо, научно доказано е, че такива променливи могат да причинят рискове и множество кризи, които могат да застрашат безопасността, сигурността и стабилността на организациите. Такива рискове могат също така да възпрепятстват развитието и успеха на организацията, превръщайки владенето на кризисния мениджмънт в решаващо изискване, когато става въпрос за административни отдели на организациите, и основна част от нейните стратегически планове и визии за прогнозиране на бъдещето и неговите рискове (Abdali, 2011).

Второ, настоящото изследване практически е подкрепено от някои местни проучвания, които показват крехкостта на сградите на обществените училища в Ливан и тяхната неспособност да удържат природни бедствия, като земетресения, тъй като не отговарят на сеизмичните норми и им липсва качество и поддръжка (Naja & Bautiyeh, 2013).

По този начин кризисният мениджмънт изисква административни стъпки за ограничаването ѝ, ръководени от иновативен лидер със стратегическо и структурирано мислене, което го прави квалифициран да ръководи и развива институцията. Ето защо се подчертава значението на настоящото изследване.

Терминология на изследването:

- Стратегическо лидерство: яснота на визията и гъвкавост при постигане на баланс и адаптиране към промяна чрез иновация и креативност за постигане на целите (Younes, 2012).

- Стратегически лидер: отличава се с иновации и допринася за подобряване на представянето, производството и конкуренцията на организацията (Najem & Al Nuaimi, 2012).

- Стратегически планове: футуристичен план на организация, съставен въз основа на общи налични данни

в нея, за да се определят дългосрочните цели (Hartzell, 2018).

- Стратегическа визия: предварителен преглед на обстоятелствата в организацията на нейното отлично лидерство и неотговаряне на тях (Najem & Al Nuaimi, 2012).

- Кризисен мениджмънт: стратегически процес за справяне с кризи и минимизиране на ефекта от тях чрез фигура с високи управленски умения (Hartzell, 2018).

- Криза: опасностите, които заплашват хората и организациите и причиняват вреди. Това също забавя тяхната продуктивност при постигане на целите им (Bernstein, 2018).

- Управление на риска: има за цел да приложи административните политики и практики на организацията, за да идентифицира, анализира, оцени, контролира и адресира рисковете (Campbell, 2005).

Цел на изследването

Това проучване ще подчертае концепцията както за стратегическото лидерство, така и за стратегическия лидер и тяхната значима роля в управлението на образователни организации, поддържането на техния баланс и развитието и подобряването на тяхното представяне в светлината на наложената глобализация. Това ще помогне да се разбере значимата връзка между стратегическото лидерство и училищната ефективност, както и ролята на стратегическия лидер за подобряване и напредъка в училищното представяне. В допълнение, това ще помогне да се намери ролята, която стратегическият лидер може да играе при общи рискове и по време на управление на кризи в образователните организации, особено структурното управление на кризи в училищата. За тази цел трябва да развием и насърчим стратегически лидери в училищата, да дадем приоритет на управленските умения и индивидуалните качества, поради въздействието на управлението на кризи върху училищата, и да идентифицираме стратегическите критерии и видовете кризи, използвани в настоящото изследване. Така че

трябва да разберем инструментите и методологията, възприети от изследователя, за да изследваме вътрешните и външните променливи, които възпрепятстват или помагат на стратегическия лидер да управлява структурните кризи, да подчертаем важната роля на организационната култура при воденето на училищни кризи и да прегърнем промяна в полза на управлението на кризи в училищата.

Изследователски въпрос

Настоящото изследване разглежда проучвания, свързани с управлението на кризи в училищата. То подчертава значимата роля на училищните лидери при ръководенето на основните процеси на управление, като се започне с планиране, организиране и насочване към управление на кризи и рискове (Al-Yahwi, 2006). Освен това се обсъжда как иновативните стратегически лидери могат да формулират стратегически планове, да откриват и познават структурната криза в училищата, да се адаптират към стратегическите промени, да развиват наличните материални и човешки възможности и да укрепват организационната структура.

Следователно изследователският въпрос е: **Влошава ли структурните кризи отсъствието на иновативен стратегически лидер в ливанските държавни училища?**

Обект на изследването

Посочвайки изследователския въпрос, настоящото проучване подчертава темите, които биха могли да възпрат работата на стратегическия лидер за постигане на безопасност и сигурност в държавните училища след откриване на структурна криза. Ще разгледаме ролята на стратегическото лидерство в управлението на съвременните организационни структури, балансирането на външната и вътрешната среда, формулирането на стратегическа визия и стратегическия план и започването на необходимите промени при справяне с кризата в държавните училища с цел повишаване и подобряване на представянето. Поради тази причина настоящото

изследване включва теоретичен преглед и емпирично проучване за изследване на ролята на стратегическото лидерство в управлението на структурни кризи в държавните училища в Ливан.

Предмет на изследването

Що се отнася до изследователската ниша, подчертана от Philips и Burbach, тя се свързва с въздействието на стратегическото лидерство върху организационното представяне в организациите с нестопанска цел (Philips & Burbach, 2010). По отношение на образователния сектор изследването се фокусира върху важната връзка между стратегическото лидерство и училищната ефективност и ролята, която стратегическият лидер играе за подобряването и повишаването на резултатите на училището (Deeboonmee, 2014). Струва си да се спомене значението на обучението на училищни лидери за придобиване на необходимите лидерски умения, които им позволяват да се изправят пред и да преодолеят кризата на нацията (Mathai, 2002). По този начин концептуалната рамка на настоящото изследване за ролята на стратегическото лидерство в управлението на структурни кризи на държавните училища в Ливан е наложителна поради стойността, която може да добави към образователния сектор в Ливан, особено при липсата на подходящи изследователски проучвания в гореспоменатата държава.

Цел на изследването

Целта на това изследване е да се разбере връзката между стратегическите лидери и кризисния мениджмънт в образователните организации. Това изисква разбиране как един новаторски стратегически лидер може да допринесе за управлението на солидна структура за безопасни и сигурни държавни училища. То отразява очевидната връзка между практиката на стратегическо лидерство (управление на промяната, вътрешна и външна среда, стратегически процес, компетентност на стратегическите лидери) и структурното управление на кризи в училищата (диагностика, оценка и конфронтация на кризи).

Следователно усещането за рискове и кризи води до тяхното предотвратяване, намалява вредните им ефекти и отклонява повторната им поява. Този административен процес изисква ефективно стратегическо управление, ръководено от иновативен и мъдър лидер със силна стратегическа визия и достойни способности за преодоляване на кризи (Sayed, 2012).

Задачи на изследването

Задачите на изследването са предназначени да развият основната идея за процеса, ръководен от стратегическото лидерство и стратегическите лидери при управлението на структурна криза в училищата.

Първата задача е теоретичен преглед на предишни изследвания върху стратегическото лидерство и кризисния мениджмънт в различни сектори и най-вече в образователните организации. Той представя стратегическите критерии и видовете кризи.

Втората задача е провеждане на емпирично изследване, което представя резултатите и техния анализ.

Последната задача е обобщаване, правене на изводи и предлагане на препоръки за откриване на нови хоризонти пред бъдещите изследователи в областта.

Изследователски хипотези

Изследването се основава на следните хипотези за проучване и анализиране на връзките между стратегическото лидерство, представено чрез измерения, включващи вътрешна среда, външни фактори, управление на промените и метод и стратегическо планиране и тяхното въздействие върху управлението на кризи.

- Хипотеза 1. Колкото по-добра е връзката между стратегическото лидерство и справянето с вътрешната среда, толкова по-голяма е успеваемостта при управлението на кризи.

- Хипотеза 2. Колкото по-добра е връзката между стратегическото лидерство и справянето с външните фактори, толкова по-голяма е успеваемостта при управление на кризи.

- Хипотеза 3. Съществува положителна връзка между способността на стратегическото лидерство да възприеме управление на промяната и по-високото му възприятие за управление на кризи.

- Хипотеза 4. Съществува положителна връзка между необходимостта от обучение в стратегическото лидерство и по-високото му възприятие в управлението на кризи.

- Хипотеза 5. Съществува положителна връзка между способността на стратегическото лидерство да формулира стратегическото планиране и по-високото му възприятие при управлението на кризи.

Етапи на изследването

Настоящото изследване има за цел да изясни въздействието на промените в околната среда, значението на управлението на промяната и значението на използването на човешки и физически инструменти за насърчаване на ролята на стратегическото лидерство в управлението на кризи. За тази цел първият етап от изследването предоставя теоретичен преглед на предишни изследвания на стратегическото лидерство и неговото въздействие върху управлението на кризи; изясняване на характеристиките, качествата, задачите и уменията на стратегическото лидерство; и идентифициране на стратегическите критерии и видовете кризи, които изследователят възприеме в своето изследване.

Вторият етап подчертава методологичните аспекти на изследването по отношение на дизайна на изследването, извадките, популацията, изследователските инструменти и процедурите за анализ. И накрая, последният етап предлага анализа на резултатите, последвани от обсъждане на техните теоретични и емпирични части. Изследователят предлага препоръки за отваряне на нови хоризонти за по-нататъшни проучвания.

Променливи на изследването

Въз основа на горните хипотези, следните променливи бяха изведени за „стратегическо лидерство“ като независима променлива, представена от вътрешна

среда, външна среда, управление и метод на вариация и метод на лидерство. Следователно „кризисен мениджмънт“ е зависимата променлива в това изследване, представена от диагностика на криза, изправяне пред криза и оценка на кризата.

Критериите за независим фактор, възприети от изследователя, също оказват влияние върху зависимата променлива.

Ограничения на изследването

Настоящото изследване е засегнато от много ограничения. Първо, има „пространствено ограничение“, тъй като изследователят разглежда конкретни проби от стари и новопостроени държавни училища в различни ливански провинции. Второ, има „ограничение във времето“, тъй като приложението на това изследване е ограничено до неговия период от време; т.е. до приключване на събирането на данни и последващите действия. Трето, съществува „човешкото ограничение“, представено от изследователската общност и групата от хора, споменати по-рано. Има и други ограничения, свързани с многобройните религиозни секти в Ливан, политици и политически партии, които не са включени в изследването, въпреки че се считат за един от външните фактори, които влияят на стратегическия лидер. Освен това има инженерни аспекти и финансови разходи за училищни сгради, които изследователят не е разгледал поради косвеното им значение за изследването.

В допълнение към ограниченията на изследването, изследователят имаше трудности, които можеха да забавят или възпрепятстват работата му:

Първата трудност е липсата на книги и изследвания, които се занимават със стратегическо лидерство и кризисен мениджмънт, комбинирани в училищата.

Втората трудност е представена от недостига на документирани проучвания за училищните структурни рискове в ливанските държавни училища.

Третата е свързана с недостига на структурна статистика за държавните училища в Ливан.

Четвъртата е свързана с липсата на специализирано управление на училищни кризи, застрашаващи сигурността и безопасността.

Петата е представена при анализирането на теоретичния аспект на стратегическото лидерство поради административните разпоредби на законите при назначаването на мениджъри.

Последната трудност се състои в това, че Ливан е разнообразна страна с множество секти, политически партии и възгледи, което се отразява негативно на външните фактори, които влияят на темата.

ГЛАВА 1. ЗНАЧИМОСТ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ЛИДЕРСТВО И МЕНИДЖМЪНТА ЗА СПРАВЯНЕ С КРИЗА

1.1. Значимост на стратегическото лидерство в управлението на организацията

Изследователят оценява резултатите от последните изследвания, свързани с горното заглавие, и постигнатите препоръки, за да формулира изследователската ниша, в която да започне своето изследване.

1.1.1. Изследвания върху стратегическото лидерство

Изследователят е разгледал и оценил 20 изследвания, свързани със стратегическо лидерство като цяло и в образователни институции.

1.1.2. Коментари на изследванията за стратегическо лидерство

В тези изследвания стратегическото лидерство е използвано като независима променлива, като стратегическите измерения се променят в различните изследвания (материални възможности, организационна култура, човешки капитал, балансиран контрол, стратегическа ориентация, реформи и промени, иновации, участие на общността, контрол и оценка, социален капитал, креативност...) и имат за цел да докажат ефективността и ролята на стратегическото лидерство за

повишаване на нивото на ефективност на лидерството в няколко сектора.

1.2. Кризи и кризисен мениджмънт в институциите

1.2.1. Изследвания за кризисния мениджмънт

Изследователят е разгледал и оценил 21 изследвания, свързани с управлението на кризи като цяло и в образователна институция.

1.2.2. Коментари на изследвания за кризисния мениджмънт

Тези изследвания са фокусирани върху управлението на кризи, начините за справяне и намаляване на кризите, стратегиите за комуникация при кризи и стандартите, които влияят положително или отрицателно върху управлението им, и подчертават значителната връзка между управлението на кризи в училище и организационните ценности, влиянието на опита и курсовете за обучение върху управлението на административните кризи в училище, значението на външните променливи и управлението на училищните кризи и систематичното планиране на това управление, необходимостта от непрекъснато оценяване, за да се избегне повторното възникване на кризи, подчерта необходимостта от извличане на полза от предишни кризи и от извършване на ефективна оценка по време на управлението на кризи, развитието на човешкия капитал и взаимовръзката с местната общност при посрещането на училищните кризи.

1.3. Стратегическо лидерство и справяне с кризи

1.3.1. Изследвания за стратегическо лидерство и кризисен мениджмънт (комбинирани)

Изследователят направи проучване за 10 комбинирани изследвания за стратегическото лидерство и кризисен мениджмънт.

1.3.2. Коментари относно проучвания за стратегическо лидерство и кризисен мениджмънт

Тези проучвания са фокусирани върху стратегическото планиране и значението на лидерството

при вземането на решения, значението на вътрешната и външната среда, отразяват стратегическата визия и развиват материалните и човешките ресурси, ефективния контрол и непрекъснатото обучение по време на управлението на кризи.

1.4. Изследователска ниша.

1.4.1. По-ранни проучвания

По-ранни проучвания показват значимата роля на стратегическото лидерство в институциите въз основа на някои измерения, които влияят върху нивото на ефективност в тези институции. Освен това някои по-ранни проучвания посочват влиянието на някои променливи върху успеха или неуспеха на управлението на кризи при сблъсък с рискове в различни образователни и други сектори, както и необходимостта от процеси на стратегическо лидерство за наблюдение на рисковете по време на управлението на кризи.

1.4.2. Настоящото изследване - нов подход към проблемите в училищата и очаквани теоретични приноси

Настоящото изследване разглежда значението на инвестирането и развитието на вътрешната и външната среда в практиките на стратегическото лидерство, връзката между управлението на промяната, стратегическия процес и курсовете за обучение, от една страна, и стратегическото лидерство, от друга, както и диагностиката и оценката на училищната криза и стратегическия процес на нейното управление. Накрая се правят предложения и препоръки за засилване на ролята на стратегическото лидерство в управлението на структурните кризи в държавните училища.

1.4.3. Изводи относно изследователската ниша.

Изследователят изтъква много аспекти в изследователската ниша като недостига на проучвания за ролята на стратегическия лидер в управлението на структурните кризи, значението на корелацията на стратегическия процес с практиките на стратегическия лидер, ролята на управлението на промяната, корелацията

между вътрешната и външната среда със стратегическото лидерство и влиянието му върху управлението на кризите, корелацията между външната среда и влиянието ѝ върху оценката, квалификацията и последващите действия, както и това, че настоящото изследване се различава от предишни изследвания по отношение на своята цел.

ГЛАВА 2. ПРОМЕНЛИВИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ФУНКЦИИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ЛИДЕРСТВО ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА КРИЗА В ОБРАЗОВАНИЕТО

2.1. Стратегическо лидерство и стратегически лидер в образователните институции

Ролята на стратегическото лидерство в институциите далеч надхвърля разработването на лидерски методи и стратегически практики за развитие на ефективността. Дейността на стратегическите лидери играе по-голяма роля в стратегията за конструктивен диалог и комуникация, на основата на взаимното доверие между всички членове на организационната структура, чрез тяхната стратегическа и целенасочена визия, способна да изгради климат на участие и иновации и да създаде подходяща вътрешна среда за постигане на целите и отличните резултати на институцията.

Концепцията за лидерство

Концепцията за лидерство може да се тълкува по различен начин в зависимост от възприятието на изследователя. Всички обаче са съгласни, че лидерството е способността на лидера да влияе на своята работна група чрез изграждане на доверие и получаване на доброволно подчинение за постигане на целите. Някои изследователи се позовават на официалната позиция на мениджъра като директор, стоящ над своите подчинени. Други свързват лидера с човек, който има влияние върху своята група без официална титла.

Концепция за стратегия:

Стратегията е съвместен процес между лидера и неговите подчинени, основан на координацията между

използването на наличните в институциите ресурси и съвместимостта и координацията между променливите на външната среда и информацията за вътрешната среда с цел постигане на дългосрочните цели на институцията.

Концепция за стратегическо лидерство:

Концепцията за стратегическо лидерство има фундаментална роля при формулирането на дългосрочна стратегическа визия с цел постигане на целите на институцията чрез иновации в промяната, основани на овластяване, комуникация и ефективно ръководство на членовете на работната група, както и на способността да се анализира, използва и развива вътрешната и външната среда на институцията във всички сектори.

Концепция за стратегически лидер:

Стратегическият лидер е крайъгълен камък на институцията и е пряко отговорен за проучването и анализа на данните от вътрешната и външната среда, за да може да формулира визията и да разработва, прилага и оценява стратегическите процеси с помощта на каталитична работна група, способна да приема и прилага решения с професионализъм и творчество за напредък и постигане на целите.

2.1.1. Характеристики и функции на стратегическото лидерство

Значимост на стратегическото лидерство се свързва с факта, че се основава на засилване на етичните взаимовръзки, които свързват лидерството с вътрешната среда и конструктивната комуникация с външната среда на институцията. Има предимството на гъвкавостта, изграждането на организационна култура, съобразяването с промените. Проектира организационната структура, разпределя функциите и предоставя правомощия и делегиране на служителите. Грижи се за човешкия капитал в институцията и се стреми да го използва и развива, за да постигне креативност и конкурентоспособност в работата.

Стратегически лидерски стилове:

Въпреки различията между трите лидерски стила: стратегически споделен лидерски стил, трансформативен

стратегически лидерски стил, оперативен стратегически лидерски стил, всички те са ориентирани към постигане на целите на институцията.

Измерения на стратегическото лидерство:

Измеренията на стратегическото лидерство заедно формират крайъгълния камък на успеха на визията на лидера, който се стреми да се променя според динамиката на вътрешната и външната среда, и да мотивира работниците за висококачествено етично поведение, което допринася за успешното постигане на целите ефективно и ефикасно: управленско измерение, политическо измерение, трансформационно измерение, етично измерение.

Умения за стратегическо лидерство:

Най-важните умения, които стратегическият лидер трябва да притежава, са: интелектуални, технически, личностни умения, управленски и за управление на кризи. Тези умения са в основата на лидерството. Стратегическите лидери са умни и умеят да формулират стратегическата визия. Те могат да издържат на работния натиск за изпълнение на стратегическите планове чрез творческа комуникация с вътрешната и външната среда, усърдие при използване на наличните човешки и материални ресурси за решаване на проблеми, справяне с рискове, вземане на навременни решения и използване на интелектуалните и техническите компетентности на персонала, за да го ангажират.

Модели на задачи за изпълнение на стратегията:

Изследванията, илюстриращи функциите на стратегическото лидерство при изпълнението на корпоративната стратегия, са многобройни. Сред тях се открояват моделите на "Norman, Handscomb", "Thompson", "Huszski & Buchanan", "Hitt and Al". Всички тези модели изясняват значимостта на стратегическото лидерство при разработването на стратегическа визия, проучването и анализирането на наличните ресурси, изготвянето на стратегически планове, изграждането на взаимовръзки с

местната общност, адаптирането към промените, развитието на човешкия капитал.

2.1.2. Характеристики и функции на стратегическия лидер

Стратегическият лидер трябва да се отличава от другите лидери с характеристики и умения, които го правят достоен за стратегическо лидерство, включително: визия, стратегическо мислене, реализъм, административна креативност, мотивация и изграждане на работна група, рискове и авантюри, силна личност, ангажираност, делегиране, етично лидерство, цялостен брифинг на работното място.

Задачи на стратегическия лидер:

Основните задачи, с които се занимава стратегическият лидер, са следните: определяне на текущото състояние на институцията, разработване на стратегически планове и осигуряване на ресурси за тяхното изпълнение, изготвяне на стратегически планове и осигуряване на необходимите ресурси за тяхното изпълнение, оценяване и проследяване на стратегическите резултати, вземане на стратегически решения.

2.1.3. Фактори на средата и тяхното въздействие върху стратегическото лидерство

Фактори за успех на стратегическото лидерство:

Успехът на лидера, включва способността да формулира правилна стратегическа визия, да анализира всички въпроси, да се доверява на своята ангажираност със стратегическите въпроси, да взема решения в правилното време и условия, да дава пример и да действа етично, и да изгражда добра морална среда.

Фактори за неуспех на стратегическото лидерство:

Няколко фактора възпрепятстват напредъка на стратегическото лидерство и неизбежно водят до срив и провал на институциите: неспособност за управление на времето, приемане на настоящите условия, отрицателна реакция на промените поради страх от провал, неспособност за мотивиране и делегиране, липса на

материални ресурси, липса на стратегическа креативност, слабост на организационната култура, липса на координация между ръководството и персонала, слабост на ефективната комуникация между лидерите и външната среда.

2.1.4 Организационна култура и нейната връзка със стратегическото лидерство

Значимост: организационната култура помага на служителите да принадлежат към институцията и техните мотиви да са в съответствие с целите и стратегическите задачи, тя ги мотивира и ангажира да възприемат организационната лоялност, като по този начин насърчава стабилността в работата и отличното изпълнение.

Характеристики: Едни от най-ключовите характеристики на организационната култура на вътрешната среда на институцията са: хуманност, приемственост, придобиване и учене, разпространение на културата, промяна.

Видове: Съществуват няколко вида организационна култура, с разнообразни типове организационно мислене: бюрократична култура, иновационна култура, култура на ролята, култура на операциите, култура на организационната структура. И така, организационната култура се създава от практики, опит и ценности, култивирани като основни поведения, и тази култура е наясно както с вътрешната, така и с външната среда, което налага организационната промяна да следва промените и да е в крак с еволюцията благодарение на творческото лидерство и способността да се създава промяна.

2.1.5. Промяната и нейната връзка със стратегическото лидерство

Концепция за лидерство на промяната: Процесът на стратегическа промяна се характеризира като сложен и взаимосвързан и изисква творческо мислене, изразяващо се в новаторството и ентузиазма на стратегическия лидер, от една страна, и разбирането и ангажираността на персонала за изпълнение на стратегията на промяната, от друга.

Атрибути на лидера на промяната: Една от най-ключовите характеристики на лидера на промяната е способността му да формулира дългосрочна визия и да влияе на работещите в сферата на промяната, за да приемат изпълнението на стратегическите планове, да познава факторите на вътрешната и външната среда, да проявява креативност при управлението на времето с най-висока производителност и най-ниски разходи, да се съобразява с управлението на кризи, за да формулира ефективни планове за промяна, да осигурява подходяща среда от материални и човешки ресурси.

Методология на промяната в организацията: Промяната в институциите не настъпва случайно, а е необходимо ръководството на институцията да се насочи към необходимостта от промяна. Промяната може да бъде отговор на възможност, от която да се възползваме, или на проблем, който изисква стратегическа промяна, за да бъде решен, или анализ на очаквана криза.

Фактори на външната среда: икономически, социални, технологични, културни и политически.

Фактори на вътрешната среда: организация, отделни лица, работна група.

2.1.6. Иновации и връзката им със стратегическото лидерство

Осъществяването на организационни промени в институциите от всякакъв вид зависи от иновативната способност да се върви в крак със съвременните промени и конкурентната сложност. Създаването на организационна промяна в институции с различни функции зависи от творческата способност да се върви в крак с променливите на времето и конкурентната сложност.

Концепцията за иновация: Иновацията означава нови идеи, които могат да доведат до промяна към по-добро, да се противопоставят на проблемите и да посрещнат кризата в институцията чрез развиване и подобряване на човешкия потенциал и дори отвъд човешкото мислене, за да се включат материалното

оборудване, доставките и обучението, необходими за постигане на отлични резултати и производителност.

Значението на иновациите: Те подтикват: разработване на нови методи, формулиране на актуална стратегическа визия, реагиране на кризи и предизвикателства, повишаване на конкурентоспособността, подобряване на продукцията на институцията.

Характеристики на иновативните личности: управление на стреса, самоувереност, адаптиране към променливи и учене на промени, обсъждане на решенията с други и убеждаване в тях.

Връзка между лидерството и иновациите: Стратегическият лидер трябва да създаде иновативна среда в институцията, за да инвестира в човешките ресурси, като насърчава творческите таланти, повишава творческите умения, подобрява системата за мотивация, излъчва култура на промяна, делегира права.

2.1.7. Иновацията и нейната връзка с организационната промяна

Една от причините организацията да е по-креативна е подходящият организационен климат за промяна, който може да се постигне чрез: даване на свобода на хората да лансират иновативни и креативни идеи, отказ от рутината в работата, изграждане на взаимно доверие между лидера и неговите подчинени, насърчаване на ефективната комуникация и информация.

2.2. Елементи на формирането на кризисен мениджмънт в образователните институции

Важно да се ориентира този мениджмънт за справяне с кризите по стратегически и систематичен начин, като ги следи преди възникването им, проследява и обсъжда техните недостатъци и ограничава повторното им възникване в бъдеще. Най-важните административни методи за справяне с кризите включват планиране, организиране, ориентиране, проследяване, ефективно ръководство, обучени екипи, събиране на информация и способност за своевременно вземане на подходящи

решения. За целите на това изследване изследователят ще разгледа темата за управлението на кризи и съвременните научни методи и стратегии, свързани с успеха на администрацията.

Криза: описва се още като негативно събитие, което внезапно променя обстановката вътре в организацията, обръква причините с резултатите и представлява заплаха за живота и собствеността на другите. Тя може да промени и вътрешните ценности.

Управление на кризи: Това е способността на ръководството да прави разчети за бъдещето, да предвижда предстоящите кризи, с които може да се сблъска, да планира справянето с тях и да разработва подходящи стратегически планове по квалифициран административен начин.

Управление на кризи в образованието: определя се като нетрадиционна административна дейност при посрещане на кризи в образователните услуги, наблюдение на променливите на вътрешната и външната среда, които застрашават стабилността.

2.2.1. Причини за възникване на кризи и техните характеристики и видове.

Най-важните **причини за възникване на кризата:** конфликт на интереси, противоречиви цели, човешки грешки, недостиг на материални и човешки ресурси, съображения извън човешкия контрол, недоразумения и липса на информираност, неуспех в организационния климат, неадекватни закони и нормативни актове.

Характеристики на кризите: най-значимите характеристики на кризата включват: внезапни кризи, застрашаващи кризи, усложнения и напрежение, събитие, което не подлежи на контрол, промяна, непълна информация, ограничения във времето, конфронтационни кризи, методи за справяне с кризите, различни варианти.

Видове кризи: природни кризи, кризи, предизвикани от човека, частична криза, цялостна криза, периодична криза, еднократна криза, финансова и морална криза, малка или остра криза.

2.2.2. Етапи на развитие на кризата и методи за управление

Първи етап: Известен е още като етап "откриване на сигнал" и служи като предупреждение и привлича вниманието на отговорните лица в организацията. **Втори етап:** Наречен е "етап на развитие и растеж". Той позволява на кризата да се развива и разпространява, независимо дали причините за нея са вътрешни или външни. **Трети етап:** Наречен "етап на зрялост" настъпва, когато тя е излязла извън контрол и отговорните лица вече не са в състояние да контролират бързите променливи. **Четвърти етап:** Наричан "етап на упадък и свиване" – кризата започва да намалява поради взетите решения, както и поради административните инициативи за справяне и оценката на причините. **Пети етап:** Наричан "етап на изчезване" – кризата започва да намалява и променливите започват да намаляват в резултат на взетите решения.

Методи за справяне с кризите: метод на принудата, метод на компромиса, метод на убеждаването, опростенчески метод, административен метод, метод на лидерството, метод на делегирането.

2.2.3. Структурно управление на кризи в училище

Произход на концепцията за училищна сграда и нейната еволюция

Училищната сграда не се ограничава само до място за придобиване на знания, а е и част от учебната програма.

Значение на училищните сгради: Подобряване на ефективността на образователния процес, създаване на атмосфера на интелектуално и физическо творчество за децата и задоволяване на потребностите на общността от гледна точка на културните и социалните аспекти.

Видове училищни сгради: Училищните сгради се различават в отделните държави в зависимост от органите, отговорни за екстравагантността и изпълнението, свързани със строителството на училища, както и от икономическите и бюджетните аспекти: правителствени сгради, сгради под наем.

Спецификации и стандарти за училищни сгради:

Качество на строителната площадка: Училищната сграда трябва да отговаря на здравните условия, Дизайн на сградата, площ на сградата: Училищната сграда е неразделна част от образователния процес с всичко, което тя включва от учебното оборудване, училищното обзавеждане, комуналните услуги вътре в класовете, лабораториите и библиотеките, методите за лична безопасност и сигурност, всички образователни средства и това, от което се нуждаят класните и извънкласните дейности.

Методи за управление на кризи в училище:

Традиционните методи са: *метод на бягството, прескачане на кризата, разглобяване на кризата, вентилиране и изолиране на кризата, притъпяване на кризата.* Нетрадиционен метод: *научен метод* – разчита на проучвания на място, за да идентифицира общите фактори, които предизвикват основните искри на кризите, и изброява всички фактори, които помагат за справянето с нея.

Принципи на кризисния мениджмънт в училище:

Важността на управлението на кризи в училище е подчертана в следните принципи: подготвяне на подходяща психическа и физическа среда, стремеж към осигуряване на необходимите материални ресурси, обучение на човешкия персонал, определяне на подходящи планове, изграждане на добри взаимоотношения с местната общност.

2.2.4. Екип за управление на кризи

Този екип е разделен на три нива: регионален екип, административен екип, организационен екип. Ролите са разпределени по всички звена на работната група, за да се улесни успехът на стратегическия план, да се отговори на здравните проблеми, да се гарантира сигурността и обществената безопасност, да се комуникира с пресата, когато е необходимо, и да се предприемат последващи действия след кризата.

2.2.5. Информационни и комуникационни системи за управление при кризи

Информационна система за управление при кризи: Това е важна система за подпомагане на управлението на кризи в училищата поради многобройните им предимства, като например бърза реакция при кризи, способност за контролиране на внезапни училищни кризи и преодоляване на ограниченията във времето, опит за овладяване на кризата, намаляване от щетите, подпомагане за бързо вземане на най-подходящото решение.

Комуникационна система за управление на кризи: Тази система помага на директорите да имат яснота, докато посочват причината за комуникацията по време на училищна криза, и този метод на яснота помага на лидера и неговия екип за управление на кризи да изпълнят няколко задачи, като например постигане на целите на управлението на кризи в училище, изясняване на взаимовръзката между екипа за управление на кризи и местната общност на училището, разпределяне на ролите в екипа, за да се подпомогне предоставянето на информация, и своевременно предаване на правилна и жизненоважна информация.

2.2.6. Фактори за успех и затруднения при управлението на кризи в училище

Фактори за успех при управлението на кризи в училище: Успехът на училищния кризисен мениджмънт зависи от много фактори, като например: осъзнаване и управление на времето, лидерски умения, събиране и изпращане на информация чрез ефективна комуникационна система, курсове за обучение на екипа, ангажиране с научния метод за управление на кризи, експерти при вземането на решения и приемане на административната централизация при създаването и изпълнението на решенията и създаване на специален отдел за кризи.

Трудности при управлението на кризи в училище: Ограниченията, които възпрепятстват успеха на

управлението на кризи, могат да бъдат обобщени по следния начин: невъзможност за забелязване на ранни предупреждения, невъзможност за промяна на бюрократичния метод, невъзможност за справяне с кризите, грешка в информационните и комуникационните системи, невъзможност на училищните ръководители да открият предупредителния сигнал за риск, липса на съгласуван екип, ограничени материални бюджети и човешки способности, недостатъчна комуникация с външната среда, лоша оценка, която дава шансове за повторение на кризата, отдаване на реалността, в която ще възникнат кризите.

Заклучение

В края на гореизложеното за изследователя стана ясно, че структурните кризи и други видове кризи могат да застрашат безопасността и сигурността на училищата и всички образователни организации по множество причини, включително липса или лошо оборудване на училищната сграда, както и недобре работещо училищно ръководство, което изисква опитен ръководител, обучен в административните процеси, да планира подходящи стратегически планове за своето училище, да ги прилага, да ги проследява и оценява; освен това неговите задължения включват и създаването на екип, свикнал с управлението на училищни кризи, координирано разпределение на задачите между членовете на екипа и подходящо обучение на екипа, така че той да може да следи ранните предупреждения за кризата и да развие способност да предвижда кризата, преди тя да настъпи, за да избегне евентуални щети. Освен това негова отговорност е и да изгради добри вътрешни и външни отношения, да предостави пълномощия и правомощия на ръководителите, за да вземат навреме правилните решения с намерението да се справят с кризата с активиране на информационните системи, комуникациите и отношенията със сдруженията и общността, както и да осигури материален бюджет за управлението на училищната криза. Най-важното е, че неговите задължения

обхващат необходимостта от създаване на независим отдел за управление на кризи в образованието, свързан пряко с преодоляването на очакваните кризи.

2.3. Ключови задачи на стратегическото лидерство за успешно управление на кризи

В това изследване изследователят ще докладва за взаимовръзката между стратегическото лидерство и управлението на кризи.

2.3.1. Стратегическо лидерство при управлението на кризи

Стратегическото лидерство трябва да подкрепя и проследява управлението на кризи чрез следните стъпки: изчерпателно проучване на минали кризи и оценка на причините и последиците от тях, за да се избегне повторното им възникване в бъдеще, сформирание на работна група по кризите, квалифицирана и обучена в анализа на средата и идентифицирането на вероятни кризи, както и способността на стратегическия лидер да определи причините за кризата, бенефициентите и засегнатите от нея за успеха на стратегическия план.

Характеристики на стратегическия лидер при управлението на кризи: смелост, оптимизъм, импулсивна и конфронтационна способност, мотивиране и даване на разрешение, упоритост и устойчивост, практическо мислене и познания за управление на времето.

Поведение на стратегическия лидер при управлението на кризи: проявяване на необичайни и непознати лидерски умения в нормални дни, лидерска креативност във внезапни ситуации, гъвкавост, работа под напрежение, запълване на пропуските, възникнали в резултат на липса на информация, изясняване на целите, практическо логическо мислене и невземане на прибързани и рисковани решения при възникване на криза и прибегване до стратегически алтернативи с ясни резултати.

Лидерски правомощия при управление на кризи: Концепцията за пълномощията в общия смисъл на думата съдържа значението на делегирането на правомощия,

предоставени от лидера на членовете на неговия екип за инициране на нови задачи и понасяне на техните последици, което може да позволи на лидера да формулира правилно решение на кризата и бързо вземане на решения, изпълнение на действия и облекчаване на тежестта върху висшето ръководство.

Видове лидерство при управление на кризи:

Демократично лидерство: Лидерът се консултира със своята работна група при вземането на решения и ги призовава да бъдат непоколебими, за да посрещнат щетите по гъвкав и търпелив начин, Автократично лидерство: Лидерът взема решенията самостоятелно, Либерално лидерство: Лидерът тук остава напълно спокоен и се отказва от отговорностите си.

2.3.2. Стратегическо планиране при управление на кризи

Стратегическото планиране се извършва чрез оценки на миналото и прогнозиране на бъдещето, както и чрез инвестиране в наличните материални, човешки и технически ресурси за създаване на сценарии, свързващи поставената стратегическа визия и цели, както и за професионалното им изпълнение. Ролята на стратегическото планиране в управлението на кризи се характеризира с: добро проучване на графициите в съответствие с кризата, внимателен анализ на вътрешната и външната среда, разработване на алтернативни стратегии за избягване на недостатъци, ако такива възникнат, колективно участие във вземането на решения и последващи действия и стратегическа оценка за успешни планове.

2.3.3. Лидерски решения при управлението на кризи

В критични ситуации и кризи вземането на решения се разглежда като позитивен дух към оптимизъм и решения за общността и организационната среда в организацията. Лидерът трябва да вземе под внимание следните основни положения, за да формулира успешно решение в криза: формулиране на бърза цел, подходящо

управление на времето и бърза научна инициатива за анализиране и избор на най-добрите алтернативи и бързина при изпълнението им.

2.3.4. Обучение на лидери в кризисен мениджмънт

Най-важните точки, върху които се фокусира обучението на лидерите в кризисен мениджмънт, са следните: упражняване на лидера да се успокоява по време на трудни обстоятелства чрез поставянето му в атмосфера на стрес, безпокойство и хаос; събиране на информация по време на кризи за вземане на правилни решения; избор на подходящи лидери за управление на кризи, които са способни да поемат трудностите на обучението; цялостно обучение за развитие на физическите, умствените и психологическите процеси; обучение за анализ на предишни кризи, за да се възползват от резултатите им и да избегнат щетите от тях.

2.3.5. Стратегическо лидерство и връзката му с вътрешните фактори при управлението на кризи

Вътрешна комуникация: свързана е не само със събирането и предоставянето на информация, но и с разбирането, обясняването и детайлизирането на тази информация за всички членове на оперативната група за управление на кризи за постигане на колективна работа и ограничения за съкращаване на времето и бърза комуникация с полезната местна общност.

Организационна култура: играе ключова роля при определянето на метода и модела, възприети за бърза реакция при спешни случаи, постигане на вътрешна интеграция и последователност в организацията, засилване на комуникацията с вътрешната и външната среда, след като служителите разберат изискванията и необходимостите на вътрешната среда. Системата на организационната култура се състои от набор от основни елементи, които влияят върху начина, по който служителите мислят и разбират нещата в организацията: придобивки, предположения, ценности, обичайни разпоредби, етични практики.

Инвестиране в човешкия потенциал:

Стратегическият лидер трябва да се стреми да развива човешкия капитал чрез овластяване на хората: като се започне от самочувствието на стратегическия лидер и се разпределят задачите и се провеждат консултации с властите, за да се даде възможност на служителите да се ангажират, да споделят отговорностите си и да поемат ефективна инициатива за защита на организацията и намиране на решения и изходи в условията на криза. Сътрудничество в екип: Оперативната група по кризите е съставена от група с различен опит в различни области, с различни интелектуални, технологични и социални умения, за да може да комуникира помежду си и с външната среда, за да реагира на кризи, когато е необходимо. Формиране на лидери на утрешния ден: "Как лидерът се научава да бъде на своята позиция?" Отговорите са много, като най-важните от тях са: Да се учи от грешките си и да преодолява кризите и предизвикателствата, Да се учи от началниците си и от тези, които са ги предшествовали във висшите отдели, далеч от книгите и академичните сертификати, Да се съсредоточи върху интелектуалното производство, творчеството и инвестирането в човешките ресурси.

2.3.6. Стратегическо лидерство и връзката му с външните фактори при управлението на кризи

Училищният мениджмънт е подложен на множество предизвикателства от променливите на външната среда: Икономически променливи: влияят във висока степен върху училищния мениджмънт, като принуждават стратегическия лидер да разбере и анализира ситуационните условия, за да ускори промените в управлението, методите на ръководство, индивидуалните и системните тенденции, за да намери изход от тези кризи. Социални променливи: Правителството работи усилено за предоставяне на социални услуги в максимална степен чрез целенасочени и изпълними планове. Тези планове обаче често се сблъскват с извънредни промени, които пречат на качеството на тези услуги. Политически

променливи: Зависи от стабилността или нестабилността, които определят стабилността на училищната производителност и резултати, както и от ролята, която правителството играе при приемането на нови закони и законодателни актове, които имат своето влияние върху образователния сектор по отношение на трудовото законодателство и законите за социално осигуряване, както и на финансовата и паричната политика на правителството. Технологични променливи: Лидерите правят необходимите промени в съответствие с изискванията на времето, включително: замяна на едни работници с други, които ги превъзхождат в технологичните иновации и модерния поглед върху нещата; промени на управленско ниво, които променят стратегическите планове на организацията и автоматично променят формулирането на целите; бърз достъп до необходимата информация и данни, които стават достъпни за всички.

2.3.7. Стратегическо творчество и лидерство на промяната при управлението на кризи

Стратегическо творчество: Изисква окуражаваща среда, за да се толерират нови идеи, както и подкрепящо тези идеи лидерство и организационна култура, благоприятстваща промяната. Това е, което отличава една организация от друга, чрез поемане на риск от лидерство към промяна и обновяване, изграждане на дух на конкуренция между работниците от един ъгъл и организацията от друг на пазара на труда и осигуряване на помощ чрез мотивация, овластяване и авторитети, както и материални доставки на творчество в производителността.

Творческо лидерство в условията на криза: Може да свърже промяната и обновлението и да отговори на нуждите на вътрешната среда и на местната общност, докато се сблъсква със съвременните предизвикателства и извънредни кризи, с творчески стратегически лидер начело, който ръководи следните задачи: формулиране на идеи; предвиждане на ситуации и утвърждаване. Творческият лидер обхваща и определени активи,

използвани за изграждане на творческа атмосфера в организацията, като например следните: одобряване на идеите; развитие на творческите умения; активно участие; мотивация; култура на промяната; предоставяне на информация.

Промяна на червената лента (рутинно)
управление: Какво предизвиква организационната промяна?

- Промяна в административната структура на ниво висше ръководство, която променя ценностите и стратегическата визия на организацията.

- Етапите на промяна в живота на организацията са резултат от нарастване или намаляване на броя на производителността на организацията.

- Извънредни случаи, пред които е изправено висшето ръководство.

- Икономически провал и сливане с други организации.

- Стремех към постигане на конкурентни предимства в организацията.

Лидерство за организационна промяна: Осезаемо е, че лидерството трябва да се сблъска със съпротивителни и отхвърлящи сили, когато става въпрос за промяна: Откриване на индивидите, които се противопоставят на промяната, изясняване на административната категория, към която принадлежат силите, противопоставящи се на промяната в организационната структура, търсене на промяна от лидера от върха на функционалната пирамида, за да отслаби съпротивата и да придобие способността да контролира подчинените на свой ред и способността на лидера да промени начина, по който се работи, от отхвърляне към приемане на промяната.

Ролята на лидерството в организационната промяна: Успехът на лидерството в осъществяването на промяната зависи от креативността на лидера в прогнозирането на бъдещето, от способността му да формулира гъвкава визия и че е в състояние да се справи с потенциални кризи, за да постигне желаните цели, като:

идентифициране на променливите на визията; обясняване на характеристиките на визията; условията на визията; стъпки за разработване на стратегическа визия; връзка на визията с ефективността и мотивацията.

Съпротивление на стратегията за организационна промяна. Водещите причини за съпротивата срещу промяната включват: неразбиране на значението на промяната; страх от неизвестното и преобладаваща мисъл за несигурност; страх от административен дисбаланс и загуба на определени привилегии; икономически променливи, които плашат някои поради убежденията им, че ще затруднят финансовата им стабилност, което не отговаря на техните стремежи и амбиции. Обхватът на промяната е определящ фактор за силата на съпротивата, тъй като колкото по-голяма е разликата между сегашното и целевото положение, толкова по-голям е страхът в групата, засегната от промяната; и така, толкова по-големи са силите на съпротивата срещу нея. И освен това, колкото по-малка е разликата между двете, толкова повече тя улеснява по-бързото приемане на промяната.

Успехът на стратегията за организационна промяна: Възприемане на съгласувана система за включване в планирането и изпълнението; активно участие в осъществяването на промяната чрез колективни екипи, уверени в своите лидери и убедени в необходимостта от промяна. Лидерите на промяната трябва да имат предвид човешкия аспект и да отговарят на исканията и изискванията на подчинените, докато разработват стратегията за промяна. Локализъмът е ключ към промяната; затова лидерите се обръщат към експерти извън организацията, за да гарантират надеждността на промяната. Възприемане на метода на непрекъсната оценка и проследяване за промяна, за да се извършват корекции, когато е необходимо.

Заклучение

След като разгледахме предшестващото, може да се заключи, че стратегическото лидерство играе важна роля в

управлението на кризи чрез анализиране на вътрешната и външната среда и влиянието на техните променливи върху кризите, които застрашават всички организации, по-конкретно училищата, идентифициране на водещите причини, които провокират тези кризи, за да се събере необходимата информация, и започване на целенасочена комуникационна система за избягване на кризите или ограничаване на рисковете от тях при възникването им.

Освен това, за да може лидерът да участва ефективно в управлението на кризи преди, по време и след възникването на криза, той трябва да работи за осигуряването на всички стратегически изисквания, като се започне от инвестирането в човешки и материални ресурси чрез създаването на работна група за управление на кризи и обучението ѝ за работа в екип, както и разпределянето на задачите между членовете и предоставянето на подробно обяснение на стратегическия план, за да се гарантира успехът на екипа при изпълнението на работата му.

Освен това се подчертава значението на стратегическия лидер чрез разпространяване на взаимното доверие между вътрешната и външната среда на организацията за процъфтяване на организационната култура, както и в правилното инвестиране от страна на лидера в творческата мисъл, нейното усъвършенстване и пълното разбиране на причините, предизвикващи кризи, с цел започване на управлението на организационните промени успоредно с доброто управление на времето.

ГЛАВА 3. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ЕМПИРИЧНОТО ПРОУЧВАНЕ

В тази глава ще бъде разгледано емпиричното изследване, основано на ясна методология с обяснение на изследваната съвкупност и извадка, използвания инструмент за изследване, как е бил подготвен и конструиран, степента на неговата валидност и надеждност, за да се достигне до статистическите методи,

използвани при анализа на данните и регистрирането на резултатите, и да се подготвят необходимите препоръки за разкриване на нови хоризонти за бъдещи изследвания.

3.1. Методология на аналитичното изследване:

Изследователят използва дескриптивния аналитичен метод, за да се запознае с всички аспекти на темата, като разчита на събирането на информация и данни, които възплъщават описанието на темата и помагат за изясняване на проблема и провеждането на неговия анализ за постигане на конкретни резултати в съответствие с поставените задачи. Освен това, в последствие бяха използвани някои автоматизирани методи за анализ на информацията.

Аналитично-описателният подход е важен за описването и интерпретирането на съвременни и актуални явления.

Аналитична цел на изследването: Изследователят направи преглед на историческото развитие на държавните училища от създаването им и проследи административното развитие на директорите при ръководенето на техните училища с цел да опише настоящата ситуация в Ливан по предмета на изследването, за да определи научните инструменти, които да бъдат използвани.

Създаване на държавните училища в Ливан: По време на Османската империя образованието в ливанските региони е било под формата на училище под дъба, след което Ливанският маронитски орден полага усилия да разшири образователната си дейност, като задоволява нуждите и открива училища в селата. Обществено образование започва през 1838 г. с плахи опити да се подготви обучен административен орган като инструмент за административна реформа. По време на Първата световна война Ливан е сполетян от голяма катастрофа, а с обявяването на мандата Франция се стреми да насърчи частното и чуждестранното образование, като директорът става ръководител на училищната власт и е подпомаган от административен и преподавателски персонал, работещ

под негово ръководство. В доклад на Образователния център за изследвания и развитие (официално свързан с Министерството на образованието и висшето образование) се подчертава, че директорите на държавните училища в Ливан се нуждаят от специално обучение, за да успеят да се справят успешно с административните и ръководните си задачи.

3.2. Качествено проучване

Качественото изследване е метод за изследване на определени явления в естествената област на живота. То се фокусира върху получаването на данни и информация чрез открита разговорна комуникация, целяща да узнае какво мисли интервюираният и защо мисли така. Съществуват пет основни метода на качествено изследване: индивидуално интервю, групово интервю, етнографско изследване, текстови анализ и изследване на случай.

3.2.1. Интервю със съветника на министъра на образованието: Съветникът на министъра разясни административните и правните стъпки, предприети за назначаване на директори на държавни училища в Ливан.

Когато длъжността „директор“ на някое държавно училище в Ливан се освободи, тя се обявява в Държавен вестник и отваря врати за кандидатите, които отговарят на изискванията на Закон 73, да подадат заявления. Както бе споменато от съветника, след провеждане на интервюта и изпити, спечелилият първо място или някой от спечелилите първо място ще бъде избран в зависимост от външния натиск. Що се отнася до курсовете за обучение, в момента те почти липсват поради слабости на бюджета на министерството и липсата на фиксирани източници на финансиране, което прави длъжността „директор“ в държавните училища предмет на прилагане на законите, без да се следи за това.

3.2.2. Интервю с инженерът в Министерството на образованието: Инженерът също така уточни, че приблизителният брой на държавните училища в Ливан през 2019 г. е 1234 училища, някои от които са в сгради под наем, а други са държавна собственост. Всички наети за

училища сгради не са подчинени на инженерните стандарти, изисквани за училищната инфраструктура; държавата обаче се стреми да наема тези сгради, за да отговори на нуждите на държавните училища в региона. Въпреки това бюджетът на Министерството понастоящем не позволява радикални решения и работата се ограничава до поддръжката на около 170 училища през 2019 г., поради множеството предизвикателства, застрашаващи обществената сигурност и образователния процес. Поддръжката се извършва и по искане на директора, който трябва да изпрати доклад до Министерството за състоянието на своето училище.

3.2.3. Интервю с инженера в Съвета за развитие и възстановяване:

Финансирането за изграждане на училищата ще бъде под формата на безвъзмездни средства в размер от осемдесет до сто процента. Въпреки това необходимостта от изграждане на нови училища остава неосъществима, ако Съветът за развитие и възстановяване не получи безвъзмездни средства за подпомагане на образователния сектор.

3.2.4. Резултати от интервюта

Директорите на държавните училища се избират в съответствие със законовите изисквания, независимо от критериите за лидерство. Те практикуват работата си ежедневно под шапката на закона, без да разработват ефективни стратегически политики. Всички подчертават наличието на структурни кризи в училищата и отсъствието на стратегическо планиране за избягване на тяхното възникване. В някои училища директорите реагират на структурните кризи с индивидуални усилия, а понякога и в координация с местната общност. Слабостта на бюджета доведе и до намаляване на курсовете за обучение, необходими за квалификация на директорите на държавните училища за това как да ръководят своето училище, и има опасна липса на умения за кризисен мениджмънт и оценка на риска, тъй като рисковете се управляват с личните и местните усилия на директорите на

училищата. Що се отнася до поуките от минали кризи, които са засегнали образователния сектор, и провеждането на процеса на промяна за превенция и развитие все още е плахо поради липсата на стратегически план и липсата на финансиране.

3.3. Количествено проучване

Научното изследване се основава на събирането на информация или социални факти, които могат да бъдат изчислени, измерени и превърнати в цифрова статистика, като се използват анкети или въпросници и се събира записана информация. Количественото изследване работи за сондиране на причинно-следствените връзки между променливите или различията между групите, далеч от проектите, чувствата и убежденията на индивидите, и се характеризира с проверка на изследователски хипотези, събиране на данни за намиране на причинно-следствена или корелативна връзка, която помага да се обяснят изследователските хипотези, и обобщаване на резултатите от научното изследване за други случаи и откриване на нови хоризонти за нови изследователи.

3.4. Изследвана популация и извадка

Разпределение на изследваната съвкупност в държавните училища в Ливан: изследваната съвкупност се състои от 1234 директори на училища във всички ливански губернаторства, а случайната извадка на настоящото изследване е представена извадка, която е 10 % от общия брой на цялата изследвана съвкупност.

Разпределение на извадката от държавните училища в Ливан: общо 120 директори с и без стаж.

Разпределение на елементите от раздела за лична информация на респондента : Въз основа на извадката от 120 директори на училища, процентите на жените и мъжете са равни.

Разпределение на изследователската извадка по академична квалификация: Изследователят забеляза, че има добър процент от притежатели на висши квалификации (магистър и доктор) поради тенденцията много директори да получават висши степени, да се

повишават и да подобряват работната си позиция, а 15% от притежателите на свидетелство за средно образование показва несъответствие в академичното ниво сред директорите поради законите, които се прилагат при повишаването на директорите независимо от нивото на свидетелството и специалността им.

Разпределение на извадката според годините на служба: Резултатите показват, че по-ниският процент са тези, които имат по-голям брой години (между 11 и 15 години) на длъжността директор на държавно училище, поради пенсионирането им и повишаването на тези, които ги следват на тази длъжност въз основа на годините на служба.

3.4.1. Инструменти за изследване:

Изследователят използва въпросника като инструмент за изследване на ролята на стратегическото лидерство при управлението на структурни кризи – емпирично изследване, основано на наблюдението на директорите на ливанските държавни училища

Ливанското министерство на образованието реши, след като прегледа въпросника, да отпаднат някои от въпросите в него, особено тези, свързани с политическите, икономическите и социалните фактори, и издаде писмо, с което позволи на изследователя да проведе своето проучване с договорените въпроси, като изпрати линк за интернет достъп на съответните директори.

3.4.2. Стъпки за съставяне на въпросника за проучване

По-долу е представено разпределението на четирите раздела на въпросника: **Първата секция** търси лична информация за респондента. **Втората секция** се дели на две области – вътрешна среда, която е разделена на три области и се състои от девет елемента и външната среда, която е разделена на четири области и се състои от дванадесет елемента. **Третата секция** включва две области – управление на промяната и методология е разделена на четири части с общо дванадесет елемента и стил на ръководство, която е представена от стратегическо

планиране и се състои от три елемента. **Четвъртата секция** съдържа осемнадесет айтема за наблюдение на управлението на кризи въз основа на диагностициране, противодействие и оценка на кризи.

3.5. Валидност на въпросника

Валидността на въпросника означава, че въпросите, които съставляват въпросника, се измерват чрез " скала за валидиране "

3.5.1. Вътрешна валидност:

Изследователят изчисли вътрешната валидност на въпросника, като изчисли коефициентите на корелация между всеки от елементите на всяка област на въпросника и общия резултат за самата област.

(1) Корелационен коефициент между всеки от елементите (Организационна култура, Инвестиране в човешкия потенциал, Организационна структура) на първата област "вътрешна среда" и общия резултат за областта на внимание: корелационният коефициент между всеки от елементите на първата област "вътрешна среда" и общия резултат, който показва, че посочените корелационни коефициенти са значими при ниво на значимост $\alpha \leq 0,05$, и по този начин областта се счита за валидна за това, което е заложено да измерва.

(2) Корелационен коефициент между всеки от елементите (икономически, социални, технологични и политически фактори) на втората област "външна среда" и общия резултат: посочените корелационни коефициенти са значими на ниво на значимост $\alpha \leq 0,05$ и по този начин областта се счита за валидна за това, което е било поставено за измерване.

(3) Корелационен коефициент между всеки от елементите (Креативност, Обучение на лидери, Организационна промяна и Лидерство на промяната) на първата област "Управление на промяната и методология" и общия резултат: Корелацията е статистически значима при ниво на значимост $\alpha \leq 0,05$.

(4) Коефициент на корелация между всеки от елементите (Стратегическо планиране), от втората област

"Стил на лидерство" и общия резултат: че посочените коефициенти на корелация са значими на ниво на значимост $\alpha \leq 0,05$ и по този начин областта се счита за валидна за това, което е заложено да измерва.

(5) Корелационен коефициент между всеки от елементите (Диагностика на кризата, Изправяне пред кризата и Оценка на кризата) от втората област "Управление на кризи" и общия резултат за областта: посочените корелационни коефициенти са значими при ниво на значимост $\alpha \leq 0,05$ и по този начин областта на фокус се счита за валидна за това, което е заложено да измерва.

3.5.2. Валидност на структурата

Представява един от инструментите за валидност, който измерва степента, в която са постигнати целите, които инструментът иска да постигне, и показва степента, в която всяка от областите на фокус на изследването е свързана с общия резултат от елементите на въпросника. Коефициент на корелация между всеки резултат от областите на фокус на въпросника (раздел "Вътрешна и външна среда", раздел "Управление на промяната и методология и стил на ръководство" и раздел "Управление на кризи") и общия резултат на въпросника: Корелацията е статистически значима при ниво на значимост $\alpha \leq 0,05$.

3.5.3. Надеждност на въпросника

Надеждността на въпросника е степента, в която въпросникът дава едни и същи резултати или, с други думи, забележително сходни резултати при повторни опити при едни и същи условия в рамките на определени периоди от време. Изследователят провери надеждността на въпросника чрез алфа на Кронбах, който възлиза на 0,910 за всички елементи на въпросника, което е висока и положителна стойност. Стойността на самонадеждността е висока за всяка област, като варира между (0,804-0,957), а за всички елементи на въпросника достига (0,954), а това означава, че коефициентът на самонадеждност е висок.

3.6. Анализ на елементите на въпросника

Изследователят прилага статистическа обработка на данните, събрани от въпросника, като използва програмата SPSS, за да получи резултатите от изследването. За проверка на медианата за степента на съгласие при отговорите е използван ранговия тест на Уилкоксън поради това, че данните не следват нормалното разпределение. При всеки тест е показан резултатът от статистическата функция, за да се приеме степента на "съгласие". Степените на отговор бяха подредени според елементите и бяха показани степените на съгласие за всеки елемент и област на изследване – силно несъгласие (20%-36%, 1-1,8 Mean), много малка степен (36%-52%, 1,8-2,6 Mean), известна степен (52%-68%, 2,6-3,4 Mean), голяма степен (68%-84%, 3,4-4,2 Mean) и силно съгласие (84%-100%, 4,2-5 Mean).

3.6.1. Анализ на областта на изследване „вътрешна среда“

Средната стойност е равна на 4, относителната средна стойност е равна на 80 %, медианата е равна на 4, а стойността на вероятността (Sig) е 0,00; следователно областта на изследване "Вътрешна среда" се счита за статистически значима при ниво на значимост ($\alpha \leq 0,05$), което означава, че е налице голяма степен на одобрение от страна на членовете на извадката към този елемент (организационна култура, инвестиране в човешкия потенциал, организационна структура).

3.6.2. Анализ на областта на изследване „външна среда“

Налице е донякъде средна степен на одобрение от страна на членовете на извадката към този елемент. Налице е ниска степен на одобрение от членовете на извадката към "икономическите фактори", Стига се до извода, че има нестатистически значим елемент, който е "наличие на комуникационни канали между директора на училището и местната общност за подобряване на икономическото състояние на училището". И че има голяма степен на одобрение от страна на членовете на

извадка към "социалните фактори", "технологичните фактори" и "политическите фактори".

3.6.3. Анализ на областта на изследване "Управление на промяната и методология"

Съществува висока степен на одобрение от членовете на извадката към тази област ("креативност", "обучение на лидери", "организационна промяна", "ръководство на промяната").

3.6.4. Анализ на областта на изследване на елемента "Стил на ръководство"

Съществува висока степен на одобрение от страна на членовете на извадката за този елемент (стратегическо планиране).

3.6.5. Анализ на областта на изследване на елемента "Управление на кризи"

Съществува голяма степен на одобрение от страна на респондентите към тази област на внимание като цяло (диагностика на кризата, изправяне пред кризата, оценка на кризата).

Заклучение

След прегледа на резултатите от анализа на елементите на въпросника за всички области на изследване, може да се каже, че изследователската извадка е съгласна със способността на директорите да организират и инвестират в човешкия потенциал във вътрешната среда на училището което може да се дължи на прякото взаимодействие на директора с училищния персонал. Като се има предвид, че резултатите показват средна степен на съгласие, варираща от ниска до висока степен на одобрение на способността на директора да се справя с външната среда на своето училище поради икономическия срив и невъзможността на държавата да изразходва паричен бюджет, който да им послужи за подобряване на условията в училищата. Резултатите показват също така ниско одобрение на наличието на канали за комуникация между директора на училището и местната общност за подобряване на икономическото положение на училището, което означава, че изследваните

лица като цяло се отказват от одобрение на този конкретен въпрос. Причината, според нас, се дължи на законовия контрол, следван от директора на училището, който му пречи да се възползва финансово от местната общност, за да обслужва училището. Този отговор се повтаря и при въпроса за социалните фактори, тъй като одобрението варира от малко до средно в подкрепа на образователната асоциация и профсъюза за решението на директора на държавното училище. Въпреки това респондентите са съгласни да се засилят корелациите с местните политически органи за подкрепа на стратегическите решения. Резултатите също така потвърдиха високото съгласие на респондентите относно способността им да възприемат управлението на промяната и методологията и да формулират стратегическия процес.

Що се отнася до резултатите от зависимата променлива "управление на кризи", респондентите показаха голямо съгласие относно способността си да диагностицират, да се противопоставят и да оценяват структурните кризи в училището.

3.7. Проверка на валидността на хипотезите на изследването

Ако статистическата функция (P-Value) е по-малка от нивото на значимост $\alpha \leq 0,05$, това означава, че хипотезата, гласяща, че съществува статистически значима корелация между две променливи на изследването, е приемлива.

3.7.1. Проверка на валидността на хипотеза 1

Хипотеза 1 - Съществува статистически значима корелация между взаимодействието на стратегическия лидер с вътрешната среда на институцията и управлението на структурните кризи в училището.

Резултатите потвърждават високата способност на стратегическия лидер да инвестира в човешкия потенциал, следван от вътрешната организационна култура, и след това по-малката роля на организационната структура при диагностицирането, противодействието и оценката на структурните кризи в училището.

3.7.2. Проверка на валидността на хипотеза 2

Хипотеза 2 - Съществува статистически значима зависимост между взаимодействието на стратегическия лидер с външната среда на институцията и управлението на структурните кризи в училището.

Въз основа на резултатите способността на стратегическия лидер да взаимодейства с външната среда на своето училище с цел управление на структурните кризи в училището не е висока поради слабото влияние на социалните фактори, следвани от икономическите и политическите фактори, с по-добро влияние на технологичните фактори.

3.7.3. Проверка на валидността на хипотеза 3

Хипотеза 3 - Съществува статистически значима зависимост между приемането на промяната от стратегическия лидер и управлението на структурните кризи в училището.

Резултатите потвърждават способността на стратегическия лидер да възприема управлението на промяната и методологията за диагностициране, противодействие и оценка на училищните структурни кризи, поради ниския резултат на стратегическия лидер при възприемането на организационната промяна в управлението на училищните структурни кризи, следван от лидерството на промяната.

3.7.4. Проверка на валидността на хипотеза 4

Тази хипотеза е разделена на две подхипотези:

Хипотеза 4 - Съществува статистически значима корелация между стратегическата способност на лидера да повишава нивото на изпълнение (обучение) и креативност и управлението на структурните кризи в училището.

Резултатите показаха високата стратегическа способност на лидера да повишава нивото на изпълнение и обучение на лидерите, както и нивото на креативност и управлението на структурните кризи в училището.

3.7.5. Проверка на валидността на хипотеза 5

Хипотеза 5 - Съществува статистически значима връзка между формулирането на стратегическия процес и структурното управление на кризата в училището.

Въз основа на резултатите се установи, че ролята на стратегическия лидер при формулирането на стратегическия процес на визията, целите и последващите действия и при изпълнението на стратегическите планове и управлението на структурните кризи в училището е сравнително слаба, особено при посрещането и оценката на кризите.

3.8. Дискусия

Настоящото проучване използва стратегическото лидерство като независима променлива и управлението на кризи като зависима променлива в образованието и резултатите бяха сравнени с резултатите от предишните проучвания, споменати в този дисертационен труд, подчертавайки съвместимостта между резултатите от това емпирично проучване в сравнение с резултатите от предишни проучвания, както и разликите между тях.

3.9. Обобщение

След оценяването на валидността на хипотезите, изследователят извлича коефициента на корелация между независимата променлива, представена от стратегическото лидерство с неговите различни измерения, и зависимата променлива, представена от управлението на училищни структурни кризи. Резултатите показват корелация между изследваните променливи въз основа на коефициента на корелация на Pearson. Ако статистическата функция (Р-стойност) е по-голяма от нивото на значимост $\alpha \leq 0,05$, това означава, че няма статистически значима корелация между две изследвани променливи, но ако статистическата функция е (Р-стойност) е по-ниска от нивото на значимост $\alpha \leq 0,05$, така че се приема хипотезата, че има статистически значима корелация между две изследвани променливи.

Критериите за независимата променлива „стратегическо лидерство” бяха представени от вътрешната среда, външната среда, управлението и методологията на промяната и стилът на лидерство.

Докато критериите за зависимата променлива „управление на кризи“ бяха представени чрез диагностициране, конфронтация и оценка на кризи.

Обобщение на резултатите, получени от анализа на хипотезите:

- По отношение на **първата хипотеза** е съвсем очевидно, че директорите на училища от извадката, имат висок потенциал при инвестирането в човешки способности за управление на кризи, следвани от способността им да приемат организационна култура в управлението на кризи, заедно с необходимостта да насърчават своите служителите да действат свободно и независимо. Що се отнася до организационната структура, чиито резултати показаха изключително ниска корелация с училищното структурно управление на кризи, тя изисква координация на директора със съответните органи за запълване на празнините в организационната структура и изясняване на правомощията и задачите, които са им предоставени. И така, има корелация от (64,5%) между взаимодействието на стратегическия лидер с вътрешната среда на училището и структурното управление на кризата на училището, както следва, съответно: конфронтация при криза, оценка на кризата и след това диагноза на криза. Резултатите от него съвпаднаха с изследването на Al-Sahli и Al-Azzawi относно необходимостта от даване на широки правомощия на лидера и че лидерът трябва да проучи организационната структура, за да преодолее пропуските и да изясни задачите. Същото важи и за изследването на Abu Najeeb и Frederica относно корелацията на лидерските практики – като се започне от развитието на човешкия капитал и организационната култура до управлението на кризи.

По този начин **се доказва хипотезата**, което означава, че **съществува статистически значима връзка между взаимодействието на стратегическия лидер с вътрешната среда на училището и структурното управление на кризата в училището.**

- По отношение на **втората хипотеза** е очевидно, че училищните директори, включени в извадката, се радват на голяма способност да инвестират в технологични фактори за управление на кризи, тъй като те (директорите) се стремят да развият информационните и комуникационните сектори, за да управляват своите училищни дела, последвани от техните способности да инвестират в политически фактори, където авторитетът им трябва да бъде укрепен, за да се ограничат външните намеси. Що се отнася до справянето на лидерите с икономическите фактори при управлението на кризи, резултатите показаха липсата на икономически растеж, благоприятен за осигуряване на среда, която насърчава подобряването на училището и повишава неговото представяне, както и недостатъчната икономическа политика на правителството за подобряване на структурното състояние на училището. И накрая, съществува ниска корелация между социалните фактори и управлението на училищната структурна криза, поради липсата на подкрепа от страна на образователните и профсъюзите за решенията, взети от директорите на държавните училища.

Следователно има умерена корелация от (59,6%) между взаимодействието на стратегическия лидер с външната среда и управлението на училищната структурна криза в следния ред: конфронтация при криза, оценка на кризата и след това диагностика на кризата. Резултатите от това проучване съвпаднаха с изследването на Al-Sahli и Al-Azzawi относно необходимостта от изучаване и оценка на външната среда и инвестиране и развитие на материални ресурси.

Така се **доказа хипотезата**, което означава, че **съществува статистически значима корелация между взаимодействието на стратегическия лидер с външната среда на училището и структурното управление на кризата на училището.**

- Въз основа на резултатите от проверката на **третата хипотеза**, се установи степента, в която

училищните директори са в състояние да постигнат промяна в ръководството, като се стремят да вдъхнат увереност и да уеднаквят целите в организационната единица на училището, като вземат предвид податливостта на персонала към нови промени. Беше установено, че този критерий е слабо свързан с управлението на кризи. Резултатите показаха постоянните усилия на директорите да осъществят организационна промяна чрез промяна на традиционните цели на държавното училище и формиране на специализирани работни екипи, които да доведат до необходимите промени в съответствие с променливите на външната среда, за да осигурят приемственост и растеж на училището. Въпреки това корелационните резултати с управлението на кризи за организационни промени са ниски.

Следователно има умерена корелация от около (55,8%) между възприемането на промяната от стратегическия лидер и структурното управление на кризата в училището, съответно: конфронтация при криза, диагностика на криза, оценка на криза. Резултатите от това съвпадат с изследването на Latham, който използва критерия за промяна като основа в ролята на лидерството за справяне с кризи. Shaqoura и Chien споделят една и съща цел на изследването, която е да определят връзката между стратегическото лидерство, реформата и промяната при справяне с кризи.

По този начин **хипотезата се доказва**, което означава, че **има статистически значима връзка между възприемането на промяната от стратегическия лидер и структурното управление на кризата в училището.**

- Хипотеза 4 според която съществува статистически значима връзка между способността на стратегическия лидер да повиши нивото на представяне (обучение) и креативност и управлението на структурна криза в училището е разделена на две подхипотези:

Хипотеза 4.1.: Има статистически значима връзка между способността на стратегическия лидер да повиши

нивото на представяне (обучение) и да управлява училищни структурни кризи.

Хипотеза 4.2.: Съществува статистически значима връзка между способността на стратегическия лидер да повиши нивото на креативност и да управлява училищни структурни кризи.

Резултатите показаха, че е съвсем очевидно, че училищните директори насърчават излизането от работната рутина, като мотивират креативността на служителите и се стремят да приемат техните (на служителите) предложения за справяне с училищните структурни кризи. Що се отнася до обучението по лидерство за повишаване на нивото на представяне, резултатите разкриха индивидуалните усилия на директорите да формират съгласувани работни екипи и да ги обучат на работа в екип за постигане на общите стратегически цели.

Има значителна корелация от (84,1%) между стратегическата способност на лидера да повиши нивото на представяне (обучение) и креативност и съответно да управлява училищни структурни кризи: конфронтация при криза, диагностика на криза, оценка на криза.

Резултатите от тях също са в съответствие с проучванията на Al-Moussa, Al-Nawaisah, Al-Ghamdi, Berklind и Elliot по отношение на предоставянето на директорите на училища с необходимите правомощия по време на криза и значението на обучението за управление на кризи програми. Що се отнася до Al-Zulfi, Al-Juhani и Al-Shayeb, всички те са съгласни, че стандартите на академично ниво, опитът и курсовете за обучение оказват влияние върху училищното административно управление на кризи. И накрая, проучването на Кадафи, Ал-Сайид и Ал-Махди оценява високо значението на провеждането на необходимите курсове за обучение.

По този начин се **доказва хипотезата**, тоест **съществува статистически значима връзка между стратегическата способност на лидера да повишава**

нивото на представяне (обучение) и креативност и управлението на училищната структурна криза.

- Резултатите по отношение на **Хипотеза 5** показаха, че за изследвателя е съвсем очевидно, че способността на стратегическия лидер е голяма в стратегическото планиране по отношение на формулирането на дългосрочна визия и осигуряването на съвместимост между стратегическите цели и наличните възможности за извършване на необходимата промяна.

Корелацията между стратегическото планиране и управлението на кризи обаче беше някак умерена, съответно по отношение на следното: диагностика на кризата, конфронтация с кризата и след това оценка на кризата.

Резултатите от тях също са в съответствие с изследването на Oridin, Luzia и Al-Juhani по отношение на фокусирането върху стратегическото планиране и значението на стила на лидерство при вземането на решения при управление на кризи.

Що се отнася до Al-Sahli и Al-Azzaw), те препоръчват лидерът да се основава на ясна стратегическа визия и способност да управлява материални и човешки ресурси. Проучването на Al-Kubaisi и Hussein заедно с изследването на Awad потвърждават значението на стратегическото планиране в управлението на кризи (преди, по време и след настъпването на кризата).

По този начин **хипотезата се доказва**, което означава, че **има статистически значима връзка между способността на стратегическия лидер да формулира стратегическия процес и да управлява училищни структурни кризи.**

ОБЩИ РЕЗУЛТАТИ

Въз основа на горния анализ на предишни проучвания и хипотезите на настоящото изследване, изследвателят заключава следното:

- Резултатите показват умерена способност на училищните директори да се справят с вътрешната среда и да управляват училищните структурни кризи. Директорът

се стреми да инвестира в човешките способности, да подобри съществуващата организационна структура и да издигне организационната култура до ниво, съвместимо с вътрешни и външни променливи. Въпреки това, причината, поради която връзката между вътрешната среда и управлението на кризи е някак умерена, се връща към конфронтацията, оценката и диагностиката на кризата, съответно.

Изследователят отдава това на пренебрегването на ранните признаци, които предупреждават за кризата и на липсата на яснота в разпределението на ролите и правомощията, а може би има и крехкостта на училищната информационна и комуникационна система, което води до липса на ранни диагностика на кризата, отлагане на конфронтацията при криза и слабости в плановете за оценка на кризата, така че да се възползвате от бъдещото въздействие на такава криза.

- Що се отнася до параграфа, свързан с работата на училищните директори с външната среда за управление на училищни структурни кризи, резултатите бяха умерени до известна степен и подобни на тези, свързани с вътрешната среда по отношение на йерархията при справяне с управлението на кризи, като се започне с кризата конфронтация, а недостатъчно рано усещане и диагностика на кризата, до оценка на кризата и след това диагностициране на криза.

Изследователят приписва това на нестабилността на ролята на Общия синдикат на учителите и Общата конфедерация на ливанските работници в подкрепа на решенията на директорите на държавните училища. Отношенията на директора с местните органи също са ограничени до спазването на законите и законодателството, което се отразява негативно на правомощията, предоставени им в отношенията им с външната среда и техните училищни услуги. Най-важното в тази позиция са слабите икономически фактори и липсата на подкрепяща държавна икономическа политика, както и случаят с местната общност, което води до липса на

материални ресурси, необходими за подобряване на структурното състояние на училището върху от една страна, и слабостта на информационните и комуникационните системи, които допринасят за отстраняване и предотвратяване на училищни структурни кризи, като се започне от предварителна диагноза, до конфронтация и след това оценка на кризата.

- По отношение на управлението на промените и методологичната област на фокус, въпреки че директорите на училища се стремят да уеднаквят целите и да внушат дух на доверие сред служителите, за да могат да се ангажират с организационна промяна, връзката между организационната промяна и управлението на кризи е изключително ниска. Това се дължи на липсата на ранна диагностика, преди да се изправи пред кризата, което не позволява достигането на ефективна оценка.

Изследователят отдава това на традиционния стил на управление, възприет от държавните училища в Ливан, и неспособността на директорите, въпреки усилията им, да го заменят с управление чрез цели за мотивиране на служителите и по този начин работата под шапката на закони остава преобладаваща.

Що се отнася до способността на стратегическия лидер да възприема креативност и лидерско обучение и тяхната връзка с управлението на училищни структурни кризи, тя беше висока. Това показва неуморния стремеж на училищните директори да насърчават и приемат творчески идеи, които подкрепят стратегическите планове на училището. Той също така разкрива стремежа им да постигнат колективен успех в рамките на хомогенен работен екип и да инвестират в наличните човешки умения, за да могат да осигурят успеха на съвместното взаимодействие между тях като специализирани групи, установяване на общите цели и изправяне на училищни структурни кризи.

- Изследователят отдава неуспеха да се предвиди кризата, преди нейното начало, на едностранното усилие на директора да изгради конструктивни работни екипи в

рамките на своето училище и на липсата на официална подкрепа (въз основа на резултатите от областта на изследване на външната среда), която отслабва йерархията на училищната структурна методология за управление на кризи.

- Въз основа на резултатите от областта на изследване на стила на лидерство беше установено, че връзката между способността на лидера за стратегическо планиране и управлението на училищна структурна криза е умерена до известна степен.

- Въпреки способността на лидера да прилага методологията за управление на кризи, започвайки с диагноза до конфронтация и след това оценка, изследователят приписва умерената връзка между стратегическото планиране и управлението на кризи на липсата на материални ресурси, от една страна, и умерената връзката между директорите на държавните училища и външната среда, от друга. Това води до ниска степен на изпълнение на планираната стратегическа визия, базирана на анализ на вътрешната и външната среда.

- Въз основа на личната информация за членовете на извадката беше установено, че има разлика в образователните постижения в полза на притежателите на докторска и магистърска степен, в сравнение с малкия брой притежатели на бакалавърска степен. Това се дължи на образователните закони в Ливан, които позволяват повишаването на учители в директори на гимназиално ниво, независимо от техните академични квалификации.

- Управленският опит на директорите също варира. Той достига 60% за тези с опит от 5 до 10 години и 21,7% за по-малко от 5 години опит и по-малко от 5% за повече от 15 години опит.

- И накрая, изследователят заключава, че икономическите фактори играят значителна роля в способността на стратегическия лидер да управлява училищни структурни кризи, тъй като въпреки образователните постижения на директорите на държавни училища в Ливан, връзката между организационната

промяна и управлението на кризи остава ниска. Същото се отнася за стратегическото планиране и неговата корелация с управлението на училищна структурна криза и слабите резултати, разкрити от броя на директорите на държавните училища, следващи йерархията в корелацията между независимата променлива (стратегическо лидерство) и зависимата променлива (мениджмънт на училищна структурна криза), като се започне с диагноза, до конфронтация и след това оценка.

Тези резултати са факт поради невъзможността да се прогнозира кризи; липсата на специално звено за управление на образователни кризи; неправилното разпределение на административните задачи и роли, което отслабва способността за диагностициране и противопоставяне на кризите преди тяхното настъпване; лошо ръководство в държавните училища, което води до слабост в управлението на кризи; липсата на екипна координация при планиране, диагностика, контрол и оценка на управлението на кризи; проблеми с бюджетирането, които се отразяват негативно на човешките способности при управление на кризи; и ограничено справяне с външната среда, която подкрепя стратегическия лидер при справяне с кризи.

ПРЕПОРЪКИ

След анализирането на резултатите от настоящото проучване, изследователят препоръчва следното:

- Обръщане на внимание на мониторинга на променливите на външната среда, особено на икономическите, с непрекъснато събиране на интегрирани данни за проследяване и диагностициране на това, което заплашва училището по отношение на кризи и рискове.

- Разширяване на финансирането на образованието за напредък и подобряване на човешките способности за справяне с кризи, като се провеждат различни курсове за обучение, включително обучение за работа в екип.

- Работа по развитие на променливите на вътрешната среда, особено тези, свързани с организационната структура, и сериозно обмисляне на промените в законите,

свързани с избора на училищни директори и правомощията, които са им поверени.

- Укрепване на концепцията за стратегическо лидерство сред директорите на държавните училища, поради нейната корелация и пряко въздействие върху развитието на човешкия капитал за планиране на управлението на кризи, чрез включване на директорите в целеви курсове за обучение.

- Развитие на лидерския стил на директорите на обществени училища, подготвяйки ги (директорите) да управляват заплахы, като им позволяват да формулират конструктивен стратегически процес, основан на създаване на стратегическа визия; и установяване и оценка на изпълними общи цели.

- Насърчаване и инвестиране в стратегическите способности на училището за успех при структурното управление на кризи, чрез мотивиране и възприемане на творческата работа на служителите за приемственост.

- Прилагане на концепцията за непрекъснато учене за подобряване на управлението на кризи чрез използване на предишни пропуски при кризи, извършване на необходимите промени, работа върху стабилна организационна промяна за наблюдение на предупреждения и диагностика, за да се създаде стратегия за противопоставяне на кризи и обективна оценка.

- Прилагане на научния метод в управлението на кризи чрез разглеждане на последователността от неговите етапи, представени от мониторингови предупреждения, готовност и превенция преди кризата; стратегическо противопоставяне и смекчаване на щетите по време на кризата; и накрая оценка на кризата, за да се извлече полза от нейното възникване чрез активиране на информационните и комуникационни системи, за да могат да се идентифицират и обобщават пропуски и да се зададат възможности за контрол и превенция при нейното повторно възникване.

- Създаване на специално звено като изискване за управление на образователни кризи като цяло и училищната структура в частност.

- Изменение на административното решение, което позволява на притежателите на сертификат за общо средно образование да заемат длъжността „директор“ и възлагане на тази длъжност само на притежатели на бакалавърска степен по образователна администрация или неин еквивалент, с цел развитие на държавните училища и подобряване на техните резултати.

НАУЧНИ ПРИНОСИ

1. Проведено задълбочено изследване на стратегическото лидерство в условията на криза.

2. Проведени емпирични изследвания за установяване на основните фактори, влияещи върху ефективността на стратегическите управленски решения.

3. Изводи и препоръки, направени въз основа на емпиричното изследване за подобряване на модела на стратегическо лидерство в условията на криза в условията на ливанската реалност и текущото състояние на училищната мрежа.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Narch, Hilda, Yanka Totseva. Influence of the Current External Environment on the Quality of the Education Sector in Lebanon. In: Proceedings of University of Ruse, Pedagogy and Psychology, Volume 59, Book 6.5, University of Ruse “Angel Kanchev”, Ruse, 2020, ISSN 1311-3321, pp. 14-21
2. Нарч, Хилда. Ролята на стратегическото лидерство в управлението на кризи в образователните институции“, В: Сб. доклади от втора научно-практическа конференция „Образование и изкуства: традиции и перспективи“, ФНОИ, СУ „Св. Климент Охридски“ София, 2021, ISSN 2738-8999, стр. 179-192
3. Narch, Hilda. Strategic Leadership and Strategic Leader in Educational Organizations. В : Сб. доклади от международната конференция „Образование без граници – реалности и перспективи“, Изд. ЮЗУ, Благоевград, 2021, стр. 308-313
4. Narch, Hilda. The current educational issues in Lebanon coinciding with the rampant crisis. В сб. Педагогическата комуникация в условията на криза, изд. Фабер, 2022, ISBN 978-619-00-1558-1, стр. 152- 169
5. Narch, Hilda. Impact of economic and technological factors on the educational sector during the “corona” crisis. В сб.: „Образование и изкуства: традиции и перспективи“ Трета научно-практическа конференция, ФНОИ, СИ „Св. Климент Охридски“, София, 2022, ISSN 2738-8999, стр. 609-618
6. Narch, Hilda. The role of change leadership in facing contemporary crises in educational sector. В сб.: Актуални политики и практики в образованието. Качество на обучението – проекции и очаквания, Изд. Педагогически Колеж – Плевен, 2022, ISBN 978-619-91255-7-1, стр. 97-104

**SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”
FACULTY OF PEDAGOGY
Department “Educational Management and Special
Pedagogy”**

HILDA NARCH

**THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN
STRUCTURAL CRISIS MANAGEMENT
(An Applied Study on Public Schools in Lebanon)**

ABSTRACT

of dissertation for obtaining an educational and scientific
degree “doctor”

Professional field: **1.1. Theory and management of
education,**

PhD Program “**Management of Education**”

Scientific advisor: **Prof. Yanka Totseva, PhD**

Blagoevgrad, Bulgaria
2022

SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”
FACULTY OF PEDAGOGY
Department “Educational Management and Special
Pedagogy”

HILDA NARCH

**THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN
STRUCTURAL CRISIS MANAGEMENT**
(An Applied Study on Public Schools in Lebanon)

ABSTRACT

of dissertation for obtaining an educational and scientific
degree “doctor”

Professional field: **1. 1. Theory and management of
education,**

PhD Program “Management of Education”

Scientific advisor: **Prof. Yanka Totseva, PhD**

Blagoevgrad, Bulgaria, 2022

The dissertation work was discussed at a meeting of the "Management of Education and Special Pedagogy" Department on March 8, 2023. and is targeted for public defence.

It is developed in an introduction, three chapters, bibliography and appendix. Contains 161 pages of main text, including 41 tables and 7 figures. The bibliography has 300 titles in English and Arabic.

The dissertation and the abstract are available to those interested in the office 418 in Building 1 of the "Neofit Rilski" University.

The public defense will be held on May 29, 2023 in Building 1 of the "Neofit Rilski" University at 11 a.m. in room 412.

CONTENTS ON THE DISSERTATION

Abstract

INTRODUCTION

CHAPTER 1 THE IMPORTANCE OF STRATEGIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN CONTAINING CRISIS

1.1. The Importance of Strategic Leadership in Organization Management

1.1.1. Studies on Strategic Leadership

1.1.2. Comments on Strategic Leadership Studies

1.2. Crises and Crisis Management in Institutions

1.2.1. Studies on Crises Management

1.2.2. Comments on Crisis Management Studies

1.3. Strategic Leadership and Crisis containment

1.3.1. The Studies of Strategic Leadership and Crisis Management (combined)

1.3.2. Comments on Strategic Leadership and Crisis Management Studies

1.4. The Research Gap

1.4.1. Earlier Studies

1.4.2. The Current Study – New Approach to the Problems in Schools and Expected Theoretical Contributions

1.4.3. Conclusion of the Research Gap

CHAPTER 2. VARIABLES AFFECTING STRATEGIC LEADERSHIP FUNCTIONS IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL CRISIS

2.1. Strategic Leadership and Strategic Leader in Educational Institutions

2.1.1. Characteristics and Functions of Strategic Leadership

2.1.2. Characteristics and Functions of Strategic Leader

2.1.3. Environmental Factors and Their Impact on Strategic Leadership

2.1.4. Organizational Culture and Its correlation to Strategic Leadership

2.1.5. Change and Its Correlation to Strategic Leadership

- 2.1.6. Innovation and Its Correlation to Strategic Leadership
- 2.1.7. Innovation and Its Correlation to Organizational Change
- 2.2. The Elements of the Formation of Crisis Management in Educational Institutions
 - 2.2.1. The causes of the emergence of Crisis and their Characteristics and types
 - 2.2.2. Stages of Crisis Development and Management Methods
 - 2.2.3. School Structural Crisis Management
 - 2.2.4. Crisis Management Team
 - 2.2.5. Crisis Management Information and Communication Systems
 - 2.2.6. Success and Constraints Factors of School Crisis Management
- 2.3. Key Tasks of Strategic Leadership for Successful Crisis Management
 - 2.3.1. Strategic Leadership in Crisis Management
 - 2.3.2. Strategic Planning in Crisis Management
 - 2.3.3. Leadership Decisions in Crisis Management
 - 2.3.4. Training Leaders on Crisis Management
 - 2.3.5. Strategic Leadership and its Relation to the Internal Factors of Crisis Management
 - 2.3.6. Strategic Leadership and its Relation to the External Factors of Crisis management
 - 2.3.7. Strategic Creativity and the Leadership of Change in Crisis Management

CHAPTER 3. RESEARCH METHODOLOGY AND EMPIRICAL RESEARCH RESULTS ANALYSIS

- 3.1. Analytical Study Methodology:
- 3.2. Qualitative Study
 - 3.2.1. Interview with the Advisor to the Minister of Education:
 - 3.2.2. The Interview with the Engineer in the Ministry of Education:
 - 3.2.3. The Interview with the Engineer in the Council for Development and Reconstruction.
 - 3.2.4. Interview Results
- 3.3. Quantitative Study

- 3.4. The Study Population and Sample
 - 3.4.1. The Study Tools:
 - 3.4.2. Steps to Constructing Survey Questionnaire
- 3.5. Questionnaire Validity
 - 3.5.1. Internal Validity.
 - 3.5.2. Structure Validity
 - 3.5.3. Questionnaire Reliability
- 3.6. Questionnaire Item Analysis
 - 3.6.1. Analysis of the Internal Environment Area of Study
 - 3.6.2. Analysis of the External Environment Area of Study
 - 3.6.3. Analysis of the “Change Management and Methodology” Area of Study
 - 3.6.4. Item Analysis of Leadership Style Area of Study
 - 3.6.5. Item Analysis of Crisis Management Area of Study
- 3.7. Testing the Validity of the Study Hypotheses
 - 3.7.1. Hypothesis (1) Validity Testing
 - 3.7.2. Hypothesis (2) Validity Testing
 - 3.7.3. Hypothesis (3) Validity Testing
 - 3.7.4. Hypothesis (4) Validity Testing
 - 3.7.5. Hypothesis (5) Validity Testing
- 3.8. Discussion
- 3.9. Summary
- General result**
- Recommendations**
- Bibliography**
- Appendix**

Abstract

The research aims to identify the role of strategic leadership in managing structural crises in public schools in Lebanon. To complete the research, the researcher used the descriptive analytical method where the questionnaire was the main tool for data collection. As for the field of application, it was represented by the Lebanese public-school principals. The population size reached (1234) principals, and the (random) sample size reached 120 principals, which is equivalent to 10% of the research population. The Statistical Package for the Social Science (SPSS) program was used to enter and process data and test hypotheses.

The main research problem was formulated as follows: "Does the absence of a creative strategic leader in public schools in Lebanon aggravate the structural crises in those schools?"

The researcher examined a set of key traits practiced by an effective strategic leader. These practices include building organizational culture, investment in human capabilities, creating organizational structure, identifying external environment factors, utilizing creativity, providing leadership training, leading change and organizational change, and developing strategic planning. They are effective in dealing with crisis management in its three stages: diagnosis, confrontation, and assessment.

The results also showed the school principals' moderate ability to deal with the internal environment and manage school structural crises. This is due to confronting the crisis in the first place, even before assessment and diagnosis, respectively. and powers, and perhaps also "there is a fragility in the school's information and communication system. The researcher attributes this to ignoring the early signs that forecast the onset of a crisis and the lack of clarity in the distribution of roles and powers.

The results also reached an average survey response rate of the external environment and its impact on the school's structural crisis management. The researcher attributes this to the fragility of the role of the Teacher Unions and the General Confederation of the Lebanese Workers. The most important are the weakness of economic factors and the absence of a supportive government economic policy. The same applies to the local community, which leads to a lack of important material resources for improving the school's structural situation and remedying crises.

The results also found that there is a low correlation between organizational change and crisis management, with the absence of early diagnosis. The researcher attributes this to the traditional administrative style of the public school in Lebanon, where work is controlled under the umbrella of the law.

It has been evident that there is a strong correlation between the strategic leader's ability to be creative in school structural crisis management and his training. Principals are encouraging creative ideas and teamwork to support the strategic plans. However, the absence of prior diagnosis of crises before confronting them, is explained by the researcher as the principal's unilateral effort to form constructive work teams within their school with the absence of official support.

The study concluded that there is somehow a moderate correlation between the leader's ability to strategic planning and their management of school structural crises. This is due to insufficient material resources on the one hand and the medium relationship between public school principals and the external environment on the other hand, which leads to a low-level implementation of the strategic vision drawn based on the analysis of the internal and external environments.

The results also showed that despite the high educational attainment of public-school principals in Lebanon, the correlation between the organizational change and crisis management remains low, as well as with regard to strategic

planning and its relationship to managing school structural crises. The same applies to strategic planning and its correlation with school structural crisis management. This is due to the absence of school units to manage a crisis, the wrong distribution of administrative tasks and roles, and the poor selection of school leaders.

After formulating the results, the study recommended the necessity of data integration on an ongoing basis to evaluate and diagnose school threats in terms of crises and risks. It also emphasized the importance of increasing the education budgets to advance and enhance human capabilities in dealing with crises.

With regard to the internal environment, the study recommended the necessity and serious consideration of amending the laws related to the selection and appointment of the school principal and the powers entrusted to him. It commended the importance of developing the human capital through targeted training courses that enhance the leadership style and enable managers to formulate the strategic process with the aim of making crisis management planning successful.

The study also recommended the necessity to motivate employees and adopt their creative work to maintain continuity; and to work on applying the concept of continuous learning in order to improve crisis management by taking advantage of the gaps in previous crises.

The recommendations also pointed out the importance of making changes in administrative laws where school management is only assigned to holders of a bachelor's degree in educational management, or its equivalent, to improve the public school's performance and promote its development.

Finally, regarding crisis management, the study recommended the need to follow the scientific method, which is represented in all its stages, with the importance of establishing a special unit for educational crisis management, in general, and school structures, in particular.

INTRODUCTION

Multiple studies have been conducted to define the concept and mysteries of leadership and to measure its impact on organizations in terms of the organization structure on the one hand and the organization strategic goals on the other hand. However, as any other management concept, leadership is difficult to define. The only consensus opinion in this regard is that leadership does inevitably influence the performance and conduct of employees of any organization, and thus, contribute to the advancement of that organization (Barbar, 2010).

Here lies the significant role of strategic leadership that can adapt to globalization variables. Strategic leaders do their jobs efficiently, whatever the circumstances. They work on futuristic outlooks that promote the development of long-term plans and goals. Furthermore, they define and help managers and employees' routine work competently and productively (Lee & Shen-Hoa, 2007).

For the organization to achieve its goals successfully and efficiently, a strategic plan must be developed based on the leader's clear strategic vision, considering all the internal and external variables of the environment (Preedy et al, 2013).

The concept of strategic leadership, despite its modernity, is quite old, dating back to military origins (Arnold, 1991). This type of leadership rapidly engulfed administrations where clear strategies needed to be aligned with environmental and contemporary variables to avoid all aspects that might be threatening to the organization (Wright et al, 1998).

Crises are multiple. All types of crises threaten the safety, security, and stability of the organization; obstruct the achievement of its strategic goals; and prevent its development and progress. In order to avoid those risks or falling into potential crises, the organization must take advantage of available opportunities and consider the surrounding environment. It should also consider the crises and challenges facing the environment and affecting it negatively.

Accordingly, crisis management became a must to administrative departments of organizations and their strategies. It also became a requirement to develop constructive strategic plans based on assessing the organization's conditions, internal and external environments, and creative strategic vision capable of predicting the future and its risks (Abdali, 2011).

Sensing crises is effective in their prevention, minimizing their damages, and avoiding their recurrence. This administrative procedure requires effective strategic management, led by a wise and innovative leader who holds a strong strategic vision and is capable of overcoming crises and risks (Sayed, 2012).

The importance of this research, which links strategic leadership with the management of structural crises in public schools, appears on two folds:

First, it's scientifically proven that such variables can cause risks and multiple crises that may threaten the safety, security and stability of organizations. Such risks can also hinder the organization's development and success, making crisis management a crucial requirement when it comes to administrative divisions of organizations, and a fundamental part of its strategic plans and visions to predict the future and its risks (Abdali, 2011).

Second, the present research practicality is supported by some local study that showed the brittleness of the public-school buildings in Lebanon and their inability to withhold natural disasters, such as earthquakes, for they do not comply with seismic designs and lack quality and maintenance (Naja & Baytiyeh, 2013).

Thus, crisis management requires administrative steps to contain it, headed by an innovative leader with strategic and structured mindset that qualifies him to lead and develop the institution. Hence, the significance of the present research is highlighted.

Study's Terminology:

- Strategic leadership: clarity of vision and flexibility in achieving balance and adapting to change through innovation and creativity to achieve goals (Younes, 2012).

- Strategic leader: excels in innovation and contributes to advancing the organization's performance, production, and competition (Najem & Al Nuaimi, 2012).

- Strategic plans: a futuristic plan of an organization drawn based on general available data therein to determine long-term goals (Hartzell, 2018).

- Strategic vision: prior overview of an organization's circumstances of its excellent leadership and not responding to it (Najem & Al Nuaimi, 2012).

- Crisis Management: a strategic process to face crises and minimize their effect by a high-management-skills figure (Hartzell, 2018).

- Crisis: the dangers that threaten people and organizations and cause harm. It also delays their productivity in achieving their goals (Bernstein, 2018).

- Risk Management: aims to implement the organization's administrative policies and practices in order to identify, analyze, evaluate, control and address the risks (Campbell, 2005).

Research goal

This study will highlight the concept of both strategic leadership and a strategic leader and their significant role in managing educational organizations, maintaining their balance, and evolving and improving their performance in the light of the globalization imposed. This will particularly help to understand the significant correlation between strategic leadership and school efficiency, and the role of a strategic leader in improving and advancing school performance. In addition, it will help to find the role a strategic leader can play in general risks and during crisis management in educational organizations, especially the structural crisis management in schools. For this purpose, we need to develop and encourage

strategic leaders in schools, to prioritize management skills and individual attributes, due to the impact of crisis management on schools, and to identify the strategic criteria and types of crises used in the present study. So, we need to figure out the tools and methodology adopted by the researcher to explore the internal and external variables that hinder or help the strategic leader to manage the structural crises, highlight the significant role of the organization culture in leading school crises, and embrace change for the benefit of crisis management in schools.

Research question

The present study addresses studies related to crisis management in schools. It emphasizes the significant role of school leaders in following basic management processes, starting with planning, organizing, and guiding to managing crises and risks (Al-Yahywi, 2006). Moreover, it discusses how innovative strategic leaders can formulate strategic plans, discover, and know the structural crisis in schools, adapt to strategic changes, develop available material and human capabilities, and strengthen the organizational structure.

Therefore, the research question is: **Does the absence of an innovative strategic leader in the Lebanese public schools aggravate the structural crises in these schools?**

Object of the research

Stating the research question, the present study highlights the topics that might deter the strategic leader's work in achieving safety and security in public schools after detecting structural crisis. It will examine the role of strategic leadership in managing the up-to-date organizational structures, balancing external and internal environments, formulating strategic vision and strategic plan, and commencing the necessary changes in facing crisis in public schools in order to lift and improve performance. Therefore, the present research includes a theoretical review and an empirical study to examine the role of strategic leadership in structural crisis management in public schools in Lebanon.

Subject of the research

As for the research gap highlighted by Philips and Burbach, it tackles the impact of strategic leadership on organizational performance in non-profit organizations (Philips & Bubach, 2010). In regards of the educational sector, the research focuses on the important correlation between strategic leadership and school effectiveness and the role a strategic leader plays in improving and boosting the school's performances (Deeboonmee, 2014). It's worth mentioning the significance of training school leaders to acquire the necessary leadership skills that enable them to face and overcome a nation's crisis (Mathai, 2002). Thus, the conceptual framework of the present study on the role of strategic leadership in structural crisis management of public schools in Lebanon is imperative because of the value it can add to the educational sector in Lebanon, especially in the absence of relevant research studies in the aforementioned country.

Purpose of the study

The purpose of this study is to understand the relation between strategic leaders and crisis management in educational organizations. This requires understanding how an innovative strategic leader can contribute to managing a solid structure for safe and secure public schools. It reflects the evident correlation between the practice of strategic leadership (change management, internal and external environments, strategic process, competence of strategic leaders) and structural crisis management for schools (diagnosis, evaluation and confrontation of crises). Therefore, sensing risks and crises leads to their prevention, lessens their detrimental effects, and deflects their recurrence. This administrative process requires effective strategic management, led by an innovative and wise leader with a strong strategic vision and decent capabilities to overcome crises (Sayed, 2012).

Tasks of the research

The tasks of the research are meant to develop the main idea on the process conducted by strategic leadership and strategic leaders in managing structural crisis in schools.

The first task provides a theoretical review of previous research on strategic leadership and crisis management in different sectors, especially in educational organizations. It also shows the strategic criteria and types of crises. The second task provides an empirical study that presents the research findings and their analysis. The final task sums up the conclusion and proposes recommendations to open new horizons for future researchers in the field.

Research hypotheses

The research is based on the following hypotheses to examine and analyze the associations between strategic leadership represented by dimensions including internal environment, external factors, change management and method and strategic planning and their impact on crisis management.

–H1. The higher the association between strategic leadership and coping with the internal environment, the greater the lead to crisis management.

–H2. The higher the association between strategic leadership and coping with the external factors, the greater the lead to crisis management.

–H3. There is a positive association between the ability of strategic leadership to adopt change management and its higher perception of leading crisis management.

–H4. There is a positive association between the necessity of training of the strategic leadership and its higher perception in leading crisis management.

–H5. There is a positive association between the ability of strategic leadership to formulate the strategic planning and its higher perception in leading crisis management.

Stages of the research

The present study aims to clarify the impact of environmental changes, the importance of change

management, and the significance of employing human and physical tools to promote the role of strategic leadership in led crisis management. For this purpose, the first stage of the research provides a theoretical review of previous studies of strategic leadership and its impact on crisis management; clarifying the characteristics, attributes, tasks and skills of strategic leadership; and identifying the strategic criteria and types of crises the researcher will adopt in his research. The second stage highlights the methodological aspects of the study concerning the research design, samples, population, research tools and analysis procedures. Finally, the last stage concludes the analysis results followed by a discussion of their theoretical and empirical parts. The researcher proposes recommendations to open new horizons for further studies.

Variables of the research

Based on the above hypotheses, the following variables were deduced on “strategic leadership” as independent variable represented by internal environment, external environment, management and method of variation and leadership method. Therefore, “crisis management” is the dependent variable in this research represented by crisis diagnosis, facing crisis, and crisis assessment.

The independent factor criteria adopted by the researcher also has an impact on the dependent variable.

Research limitations

The present study is affected by many limitations. First, there is the “spatial limitation” since the researcher addresses specific samples of old- and newly built public schools in various Lebanese governorates. Second, there is the “time limitation” since the application of this study is limited to the time span thereof; that is, until the completion of data collection and follow-up. Third, there is the “human limitation” represented by the research community and the group of individuals mentioned earlier. There are other limitations related to the numerous religious sects in Lebanon, politicians and political parties, and that are not included in the research,

although they are considered as one of the external factors that affect the strategic leader. In addition, there are the engineering aspects and the financial cost of school buildings which the researcher did not tackle due to their indirect relevance to the research.

In addition to the research limitations, the researcher has difficulties that might delay or impede his work: The first difficulty is the insufficiency of books and studies that deal with strategic leadership and crisis management combined in schools. The second difficulty is represented by the scarcity of documented studies on school structural risks in Lebanese public schools. The third relates to the scarcity of structural statistics about public schools in Lebanon. The fourth relates to the lack of a specialized management of school crises threatening security and safety. The fifth is represented in applying the theoretical aspect of strategic leadership due to the application of laws in assigning managers. The final difficulty lies in Lebanon being a diverse country with multiple sects, political parties, and views, which reflects negatively on the external factors affecting the subject.

CHAPTER 1. THE IMPORTANCE OF STRATEGIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN CONTAINING CRISIS

1.1. The Importance of Strategic Leadership in Organization Management

The researcher evaluates the results of recent studies related to the title above and recommendations reached to formulate the research gap from which the researcher will commence his research.

1.1.1. Studies on Strategic Leadership

The researcher has dealt and evaluate 20 studies related to strategic leadership in general and in educational institutions.

1.1.2. Comments on Strategic Leadership Studies

These studies used strategic leadership as an independent variable, with strategic dimensions changing from one study to another (material capabilities, organizational culture, human capital, balanced control, strategic orientation, reform and change, innovation, community participation, control and evaluation, social capital, creativity...) and aimed to demonstrate the effectiveness and role of strategic leadership in raising the performance level leadership in several sectors.

1.2. Crises and Crisis Management in Institutions

1.2.1. Studies on Crises Management

The researcher has dealt and evaluate 21 studies related to Crisis management in general and in educational institution.

1.2.2. Comments on Crisis Management Studies

These studies focused on crisis management, how to cope with and diminish crises, crisis communication strategies, and standards that positively or negatively affect its management, and highlighted the significant correlation between school crisis management and organizational values, the impact of experience and training courses on managing school administrative crises, the significance of external variables and school crisis management and the systematic planning of that administration, the need for continuous evaluation to avoid the recurrence of crises, highlighted the need to benefit from previous crises and to conduct effective assessment during crisis management, developing the human capital and the correlation with the local community in facing school crises.

1.3. Strategic Leadership and Crisis containment

1.3.1. The Studies of Strategic Leadership and Crisis Management (combined)

The researcher did a study for 10 studies combined of Strategic Leadership and Crisis management.

1.3.2. Comments on Strategic Leadership and Crisis Management Studies

These studies focused on strategic planning and the importance of leadership in decision-making, the significance of internal and external environments, reflected a strategic vision, and developed material and human resources, effective controlling and continuous learning during crisis management.

1.4. The Research Gap

1.4.1. Earlier Studies

Earlier studies showed the significant role of strategic leadership in institutions based on some dimensions that affect the level of performance in these institutions. In addition, some earlier studies indicated the effect of some variables on the success or failure of crisis management in facing risks in various educational and other sectors, and the necessity of strategic leadership processes to monitor risks during crisis management.

1.4.2. The Current Study – New Approach to the Problems in Schools and Expected Theoretical Contributions

The current study addresses the importance of investing and developing the internal and external environments in strategic leadership practices, the correlation between change management, strategic process and training courses on the one hand, and strategic leadership on the other hand and school crisis diagnosis and assessment and the strategic process of its management. Finally, it offers suggestions and recommendations to strengthen the role of strategic leadership in managing structural crises in public schools.

1.4.3. Conclusion of the Research Gap

The researcher highlights many points to conclude the research gap like the paucity of studies that investigate the role of the strategic leader in managing structural crises, the importance of the strategic process's correlation with the practices of the strategic leader, the role of change management, the correlation between the internal and external

environments with strategic leadership and its impact on crisis management, the correlation between the external environment and its impact on evaluation, qualification, and follow-up, and this study differs from earlier studies in terms of its objective.

CHAPTER 2. VARIABLES AFFECTING STRATEGIC LEADERSHIP FUNCTIONS IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL CRISIS

2.1. Strategic Leadership and Strategic Leader in Educational Institutions

The role of strategic leadership in institutions is far beyond the development of leadership methods and strategic practices for performance development. The performance of strategic leaders plays a greater role in the strategy of constructive dialogue and communication based on mutual trust among all members of the organizational structure through their strategic and purposeful vision capable of building a participatory and innovative climate and creating an appropriate internal environment for achieving goals and institutional excellence.

The Concept of Leadership

The concept of leadership may be interpreted differently according to the researcher's perception. However, they all agreed that leadership is the ability of the leader to influence his task force by building trust and gaining voluntary subordination to achieve his goals. Some researchers referred to the official position of the manager as director over his subordinates. Others referred to the leader as someone who has influence over their group without an official title.

Strategy concept:

The strategy is a joint process between the leader and his subordinates based on the coordination between the exploitation of the resources available in the institutions and the compatibility and coordination between the variables of the

external environment and the data of the internal environment in order to achieve the long-term goals of the institution.

Concept of Strategic Leadership:

The concept of strategic leadership has a fundamental role in formulating a long-term strategic vision in order to achieve the institution goals through innovation in change based on the empowerment, communication and effective guidance of task force members, and the ability to analyze, exploit and develop the internal and external environments of the institution in all sectors.

Concept of Strategic Leader:

The strategic leader is the cornerstone of the institution and is directly responsible for the study and analysis of internal and external data so that he can formulate the vision and develop, implement and evaluate strategic processes with the help of a catalytic task force capable of adopting and implementing decisions with professionalism and creativity to advance and achieve the goals.

2.1.1. Characteristics and Functions of Strategic Leadership

The importance of strategic leadership lies to enhance ethical correlations that connect leadership with the internal environment and constructive communication with the external environment of the institution. Has the advantage of flexibility, building organizational culture, keeping pace with change. Designs the organizational structure, distributes functions and grants authority and delegation to employees. Taking care of human capital in the institution and seeking to exploit and develop it to achieve creativity and competitiveness in performance.

Strategic Leadership Styles:

Despite the differences between the three leadership styles: Strategic Shared Leadership Style, Transformative Strategic Leadership Style, Operational Strategic Leadership Style, they are all oriented towards achieving the institution's goals.

Dimensions of Strategic Leadership:

The dimensions of strategic leadership together form the cornerstone of the success of a leader's vision, which seeks to change according to the data of the internal and external environments, and motivate the workers amid high-quality ethical behavior, which contributes to the success of the goals effectively and efficiently: Management Dimension, Political Dimension, Transformational Dimension, Ethical Dimension.

Strategic Leadership Skills:

The most important skills that a strategic leader should possess are: Intellectual skills: Technical Skills: Personal Skills: Management Skills, Crisis Management Skills. These skills are the foundation of leadership. Strategic leaders are smart and able to formulate the strategic vision. They can withstand work pressures to implement strategic plans through creative communication with the internal and external environments, keenness in using the available human and material resources in solving problems, addressing risks, taking timely decisions and using the intellectual and technical competencies of the staff to engage them.

Task Models for Implementing Strategy:

Research illustrating strategic leadership functions in implementing the corporate strategy has been numerous, with several models emerging including: “Norman, Handscomb” Model, “Thompson” Model, “Huszski & Buchanan” Model , “Hitt and Al” Model. All these models clarified the importance of strategic leadership in designing a strategic vision, studying and analyzing available resources, preparing strategic plans, building correlations with the local community, adapting to change, developing Human Capital.

2.1.2. Characteristics and Functions of Strategic Leader

A strategic leader must be distinguished from other leaders by characteristics and skills that make him worthy of strategic leadership, including: vision, strategic thinking, realism, administrative creativity, motivation and building a

Task Force, venture and risk, strong personality, commitment, delegation, ethical leadership, comprehensive briefing at work.

Tasks of a strategic leader:

The main tasks a strategic leader handles are the following: Determining the current status of the institution, developing strategic plans and providing resources to implement them, drawing strategic plans and providing the necessary resources to implement them, Evaluating and following-up of strategic performance, Strategic decision-making.

2.1.3. Environmental Factors and Their Impact on Strategic Leadership

Strategic Leadership Success Factors:

The success of a leader including the ability to formulate a correct strategic vision, analyze all matters, credibility in his ownership of strategic matters, make decisions at right time and conditions, lead by example and deal ethically and build a good moral environment.

Strategic Leadership Failure Factors:

Several factors impede the progress of strategic leadership and inevitably lead to the collapse and failure of institutions: inability to manage time, acceptance of the current conditions, having a negative response to change for fear of failure, inability to motivate and delegate, lack of the material resources, lack of strategic creativity, weakness in organizational culture, lack of coordination between leadership and staff, weakness in effective communication between leaders and the external environment.

2.1.4 Organizational Culture and Its correlation to Strategic Leadership

Importance: organizational culture helps employees to belong to the institution and their motives in line with their goals and strategic objectives and motivates them and their strong commitment to embrace organizational loyalty, thereby promoting job stability and excellence in performance.

Characteristics: One of the most key features of the organizational culture of the institution's internal environment are: humanity, continuity, acquisition and learning, spread of culture, change.

Types: There are several types of organizational culture, with diverse types of organizational thought: bureaucratic culture, innovative culture, role culture, operations culture, organizational structure culture. So organizational culture is created by practices, experiences and values cultivated as core behaviors, and this culture is aware of both internal and external environments, forcing organizational change to follow changes and keep pace with evolution due to creative leadership and ability to create change.

2.1.5. Change and Its Correlation to Strategic Leadership

Concept of Change Leadership: The process of strategic change has been characterized as complex and interrelated and requires creative thinking, reflected in the innovation and enthusiasm of the strategic leader on the one hand, and the understanding and commitment of the personnel to implement the strategy of change on the other.

Attributes of a Change Leader: One of the most key features of the change leader is having the ability to formulate a long-term vision and influence change workers to embrace the implementation of strategic plans, having knowledge of internal and external environmental factors, having creativity in managing time with the highest output and the lowest cost, taking note of crisis management to formulate effective change plans, Providing the right environment of material and human resources.

Methodology of Change in an Organization: Change in institutions does not occur randomly but for the leadership of the institution to move towards the need for change. Change may be a response to an opportunity to take advantage of or to a problem that requires strategic change to be solved, or an analysis of an expected crisis.

External Environmental Factors: Economic, Social ,, Technological, Cultural and Political.

Internal Environmental Factors: Organization, Individuals, Task Force.

2.1.6. Innovation and Its Correlation to Strategic Leadership

Bringing about organizational change in institutions of all kinds depends on the innovative ability to keep up with modern changes and competitive complexity. The creation of organizational change in institutions with different functions depends on the creative ability to keep up with the variables of times and the competitive intensity.

The Concept of Innovation: Innovation means new ideas that can bring about change for the better, confront problems, and face crisis in the institution through developing and improving human potential, and even beyond human thinking, to include the material equipment, supplies and training required to achieve excellence in performance and productivity.

The Importance of Innovation: It prompts: devising new methods, formulating an up- to-date strategic vision, responding to crises and challenges, increasing competitiveness, Improving the institution's output.

Characteristics of Innovative Individuals: managing stress, self-confidence, adapting to variables and learning to change, discussing decisions with other and being persuasive about them.

Correlation between Leadership and Innovation: A strategic leader must create an innovative environment in the institution in order to invest in human resources by: encouraging creative talent, enhancing creative skills, motivation system, broadcasting the culture of change, giving delegation.

2.1.7. Innovation and Its Correlation to Organizational Change

One of the reasons why the organization is more creative is the proper organizational climate for change, that can be done through: giving people the freedom to launch innovative and creative ideas, giving up routine at work, building mutual trust between the leader and his subordinates, promoting effective communication and information.

2.2. The Elements of the Formation of Crisis Management in Educational Institutions

It is important to orient that management in a strategic and systematic way to deal with crises by monitoring them before they occur, following up and besieging their disadvantages and limiting their recurrence in the future. The most important administrative methods to address crisis include planning, organization, orientation, follow-up, effective leadership, trained teams, gathering information and the ability to make appropriate decisions in a timely manner. For this research, the researcher will tackle the subject of crisis management and modern scientific methods and strategies related to the success of the administration.

Crisis: also described as a negative event that suddenly shifts the settings inside an organization, confusing the causes with the results and posing a threat on the lives and properties of others. It can also change the internal values.

Crisis Management: It is the management's capability to make future readings, anticipate the imminent crises they might face, plan to address them, and develop appropriate strategic plans in a skilled administrative manner.

Educational Crisis Management: defined as the non-traditional administrative activity in facing crises in educational services, monitoring internal and external environmental variables that threaten the stability.

2.2.1. The causes of the emergence of Crisis and their Characteristics and types.

The most important **causes of crisis**: conflict of interest, conflicting objectives, human errors, scarcity in material and human resources, considerations beyond human control, misunderstandings and lack of awareness, failure in the organizational climate, inadequate laws and legislations.

Characteristics of Crises: The most prominent characteristics of the crisis include: sudden crises, threatening crises, complications and tension, out-of-control change event, incomplete information, time constraints, confrontational crises, methods to dealing with crises, various options.

Types of Crises: natural crises, man-made crises, partial crisis, comprehensive crisis, periodic crisis, one-time crisis, financial and moral crisis, minor or acute crisis.

2.2.2. Stages of Crisis Development and Management Methods

First Stage: It is also known as the stage of “Signal Detection”, and it serves as a warning and alerts those in charge of the organization. Second Stage: Named as “the stage of development and growth.” permitting the crisis to develop and spread whether the causes behind it are internal or external. Third Stage: called "the stage of maturity" it has become out of control and those in charge are no longer able to control the rapid variables. Fourth Stage: Called “the stage of decline and contraction” the crisis starts to diminish due to the resolutions taken against it, as well because of administrative initiatives to address the crisis and evaluate its causes. Fifth Stage: Called “the stage of disappearance” the crisis starts to diminish and the variables begin to lessen as a result of the decisions taken against it.

Methods of Addressing Crises: compulsive method, method of compromise, method of persuasion, simplistic method, administrative method, leadership method, method of delegation.

2.2.3. School Structural Crisis Management

The Origin of the Concept of School Building and its Evolution

The school building is not confined to an exclusive place to acquire knowledge, but it is also part of the curriculum.

Importance of School Buildings: Improving the performance of the educational process, creating an atmosphere of intellectual and physical creativity for children and fulfilling the needs of the community in terms of cultural and social aspects.

Types of School Buildings: School buildings vary from one country to another depending on the authorities responsible for extravagance and implementation related to school construction, as well as the economic and budgetary aspects: Government Buildings, Rented Buildings.

Specifications and Standards of School Buildings: Quality of the Building Site: The school building must meet the health conditions, Building Design, Building Area. The school building is an integral part of the educational process with all that it includes from educational equipment, school furniture, utilities inside classes, labs and libraries, personal safety and security methods, all educational means and what classroom and extracurricular activities need.

Methods of School Crisis Management: Traditional Methods are: *escape method*, *hopping over the crisis*, *Disassembling the crisis*, *Venting and isolating the crisis*, *Dulling the crisis*. Non-Traditional Method: Scientific Method: This method first relies on field studies to identify the common factors that cause the underlying sparks of crises and lists all the factors that aid in coping.

Principles of School Crisis Management: The importance of school crisis management was emphasized in the following principles: Preparing the proper mental and physical environment, seeking to provide necessary material resources, Training the human staff, setting suitable plans, Building good correlations with the local community.

2.2.4. Crisis Management Team

This team is divided into three levels: Regional team, Administrative team, Organizational team. The roles are divided on all units of the task force to ease the success of the strategic plan, address health concerns, ensure the security and public safety, communicate with the press when necessary and to follow-up post-crisis.

2.2.5. Crisis Management Information and Communication Systems

Crisis Management Information System: It is an important system to help crisis management in schools due to their many benefits such as quick response to crises, ability to control abrupt school crises and overcoming time constraints, attempt to control the crisis, diminish from the damages, aiding in taking the most suitable decision promptly.

Crisis Management Communications System: This system helps the principals to have Clarity while stating the reason behind communication during a school crisis and this method of clarity helps the leader and his crisis management team to carry out several tasks such as Delivering the goals of school crisis management, Clarifying the correlation between the crisis management team and the local community of the school, Distributing the roles on the team to help information delivery and Conveying correct and vital information in a timely manner.

2.2.6. Success and Constraints Factors of School Crisis Management

Success Factors of School Crisis Management: The success of school crisis management depends on many factors such as: Time awareness and management, Leadership skills, Collect and send information through an effective communication system, training courses for the team, Committing to the scientific method for crisis management, Experts in decision-making and adopting the administrative centralization in creating and implementing decisions and Establishing a special department for crises.

Constraints on School Crisis Management: The constraints which impede the success of crisis management can be summarized as follows: Inability to spot early warnings, Inability to change the red tape method, Inability to address crises, Error in the information and communication systems, Inability of school leaders to detect risk alert, Lack of a coherent team, Limited material budgets and human abilities, Insufficient communication with the external environment, Poor assessment which gives the chances of crisis recurrence, Giving up to the reality in which crises will occur.

Conclusion

At the end of above, it was apparent to the researcher that the structural crises and other types of crises can threaten the safety and security of schools and all educational organizations for multiple reasons, including: lack or poor school building equipment, as well as a poorly performing school leadership, which requires an experienced leader trained in administrative processes to plan appropriate strategic planning for his school, implementing them, following-up and evaluating them; moreover, his duties also cover the establishment of a team accustomed to School Crisis Management, coordinated distribution of tasks to his team members, and training his team properly so that they can monitor the early warnings of the crisis and develop the ability to predict the crisis before it occurs to avoid any damage. Furthermore, it is his responsibility as well to build good relations internally and externally, to grant authorization and powers to managers to make the proper decisions on time with the intent to address the crisis with the activation of information systems, communications and relations with associations and the community, as well as to provide a material budget for the School Crisis Management. Most importantly, his duties encompass the need to set up an independent educational crisis management department linked directly to overhauling expected crises.

2.3. Key Tasks of Strategic Leadership for Successful Crisis Management

In this research, the researcher will report on the correlation between strategic leadership and crisis management.

2.3.1. Strategic Leadership in Crisis Management

The Strategic Leadership must support and follow up with Crisis management via the following steps: A comprehensive survey of past crises and an assessment of their causes and consequences to avoid their reoccurrence in the future, the formation of a Crisis Task Force qualified and trained in environmental analysis and identification of probable crises and the ability of the Strategic Leader to pinpoint the causes of the crisis, the beneficiaries and those affected by it for the success of the Strategic Plan.

Characteristics of a Strategic Leader in Crisis Management: Courage, optimism, impulsive and confrontational ability, motivating and granting authorization, persistence and resilience, practical thinking and knowledge of time management.

Behaviors of a Strategic Leader in Crises Management: Displaying unusual and unfamiliar leadership skills on normal days, Leadership creativity in sudden situations, Flexibility, working under pressure, Filling the gaps resulted from the lack of information, Clarifying the goals, practical logical thinking and not taking hasty and risky decisions when a crisis occurs and resorting to strategic alternatives with clear results.

Leadership Authorities in Crisis Management: The concept of authority in a general sense holds the meaning of delegation granted by the leader to members of his team to instigate new tasks and bearing their consequences, that can allow the leader to formulate proper solution to crisis and swift decision-making, implementation of actions and easing the burdens on senior management.

Types of Leadership in Crisis Management:

Democratic Leadership: The leader consults with his task force in making decisions and urges them to be steadfast to face the damage in a flexible and patient manner, Autocratic leadership: The leader makes decisions on his own, Laissez-Faire Leadership: The leader here stays completely calm and disavowing his responsibilities.

2.3.2. Strategic Planning in Crisis Management

Strategic planning is done through past assessments and future predictions, and investing in available material, human, and technical resources to set scenarios linking between the set strategic vision and goals as well as implementing them professionally. The role of strategic planning in crisis management is featured by: A good study of schedules in line with the crisis, Careful analysis of internal and external environments, develop alternative strategies to avoid deficiencies if they occur, Collective participation in decision-making and follow-up and strategic evaluation for successful plans.

2.3.3. Leadership Decisions in Crisis Management

In critical situations and crises, decision-making is seen as a positive spirit towards optimism and solutions for the community and organizational environment within the organization. The leader must take into account the following fundamentals to formulate a successful decision in crisis: Formulating a quick goal, Suitable time management and Rapid scientific initiative to analyze and select the best alternatives and swiftness in their implementation.

2.3.4. Training Leaders on Crisis Management

The most vital points that the leader's crisis management training focuses on are the following: Practicing the leader to calm down during a difficult circumstance by placing him in an atmosphere of stress, anxiety and chaos. Collecting information during crises for taking right decisions. Choosing proper leaders for crisis management who are capable of undertaking the hardships of training. Comprehensive training of

developing physical, mental, and psychological processes. Training leaders to analyze earlier crises to benefit from their results and avoid their damage.

2.3.5. Strategic Leadership and its Relation to the Internal Factors of Crisis Management

Internal Communication: is not only related to gathering and delivering information, but to understand, explain and detail that information to all members of the Crisis management Task Force to achieve collective work, and restrictions to short-cut time and communicate rapidly with the helpful local community.

Organizational Culture: plays a key role in determining the method and pattern adopted for rapid response to emergency cases, reaching internal integration and consistency in the organization, strengthening communication with the internal and external environment after the employees understand the requirements and necessities of the internal environment. The organizational culture's system consists of a set of main elements that affect the way employees think and understand things inside the organization: Acquirements, Assumptions, Values, Custom Regulations, Ethical Practices.

Investing in Human Capabilities: The strategic leader must strive to develop human capital by Empowering Individuals: starting with the strategic leader's self-confidence and distributing tasks and confers with the authorities to enable the employees to commit themselves, share their responsibilities, and take effective initiative to protect their organization and find solutions and ways out in the face of crises. Collaborative Teamwork: The Crisis Task Force is composed of a group of diverse expertise in various fields with different intellectual, technological, and social skills to be able to communicate with one another and with the external environment to respond to crises when necessary. Shaping Leaders of Tomorrow: : "How does the leader learn to be at his position?" The answers are many, the most important of which are: Learning from their mistakes and overcoming crises and

challenges, Learning from their superiors and those who preceded them in senior departments, away from books and academic certificates, Focusing on intellectual production, creativity, and investment in human resources.

2.3.6. Strategic Leadership and its Relation to the External Factors of Crisis management

School Management undergoes a lot of challenges by the variables of its external environment: Economic Variables: affect the school management to a high degree, forcing the strategic leader to understand and analyze the situation conditions to precipitate management changes, leadership methods, individual and systemic trends to find a way out of these crises. Social Variables: The government works hard to provide social services to the fullest through targeted and implementable plans. However, those plans often face emergency changes that hinder the quality of these services. Political Variables: It depends of the stability or non-stability that determine the solidity of the school productivity and performance, and the role that the government plays in passing new governmental laws and legislations which have their own influence on the educational sector in terms of labor laws and social security laws, as well as the financial and monetary policies of the government. Technological Variables: The leaders make necessary changes in line with the demands of the time, including: The replacement of some workers with others who surpass them in technological innovation and the modern view of things, Changes at the management level, which changes the organization's strategic plans and automatically changes the formulation of objectives, Quick access to the required information and data that became accessible to all.

2.3.7. Strategic Creativity and the Leadership of Change in Crisis Management

Strategic Creativity: Requires an encouraging environment in order to tolerate new ideas, as well as supportive leadership for those ideas and an organizational culture conducive to change. This is what distinguishes an

organization from another, through risk-taking leadership towards change and renewal, building a spirit of competition between workers from one angle and the organization from another in the labor market, and providing aid through motivation, empowerment and authorities, as well as material supplies of creativity in productivity.

Creative Leadership in Crisis: Can link between change and renewal, and meeting the needs of the internal environment and the local community while facing modern challenges and emergency crises, with a creative strategic leader on its head, leading the following tasks: Formulating ideas, Predicting situations, and Affirmation. A creative leader also encompasses certain assets used to construct a creative atmosphere in the organization, such as the following: Approving Ideas, Developing Creative Skills, Active Participation, Motivation, Culture of Change, Providing Information.

Changing the Red Tape (routine) Management: What Causes Organizational Change:

- Change in the administrative structure at the senior leadership level, which changes the values and strategic vision of the organization.
- Stages of change in the life of the organization are a result of an ingrowth or decline in the organization's productivity count.
 - Emergency cases facing the senior leadership.
 - Economic failure and merging with other organizations.
 - Striving to reach competitive advantages in the organization.

Leadership for Organizational Change: It is tangible that the leadership had to face resisting and rejecting forces when it comes to change by: Finding the individuals opposing change, figuring out the administrative category to which the forces opposing the change in the organizational structure belong to, seeking change by the leader from the top of the functional pyramid to weaken resistance and gain the ability to

control subordinates in turn and the leader's ability to change the course of how things are done, from rejection to adoption of change.

The Role of Leadership in Organizational Change:

The success of leadership in bringing about change depends on the leader's creativity in predicting the future, his ability to formulate a flexible vision and that is able to deal with potential crises to reach the desired goals by: Identifying the Vision's Variables, Explaining the Vision's Features, The Vision's Conditions, Steps of Strategic Vision Development, Correlation of Vision to Efficiency and Motivation.

Resisting the Strategy of Organizational Change: The leading reasons for resisting change include: Not understanding the importance of change, Fear of the unknown and the predominant thought of insecurity, Fear of administrative imbalance and the loss of certain privileges, Economic variables that frighten some due to their beliefs that it will hamper their financial stability, which does not meet with their aspirations and ambitions, The scope of change is the determining factor of the resistance's strength, for the bigger the gap between the current situation and the target situation, the greater the fear in the group affected by the change; and so, the greater the forces of the resistance to it. And moreover, the smaller the gap between the two is, the more it eases the acceptance of change sooner.

The Success of the Organizational Change Strategy:

Adopting a coherent system of inclusiveness in planning and implementation, Active participation in the implementation of change through collective teams confident in their leaders and convinced of the need for change, leaders of change must mind the human aspect and respond to the demands and requirements of subordinates while developing a change strategy, Localism is a key to change; therefore, leaders turn to experts from outside the organization to ensure the credibility of change, Adopting the method of continuous evaluation and follow-up for change to perform adjustments when necessary.

Conclusion

After looking into what preceded, it can be concluded that strategic leadership plays an important role in crisis management through analyzing the internal and external environments and the impact of their variables on crises that threatened all organizations, schools specifically, identifying the leading causes that instigate those crises to collect the necessary information, and commencing a targeted communication system to avoid crises or limit their risks as they occur.

Furthermore, in order for the leader to effectively participate in crisis management before, during and after the occurrence of a crisis, the strategic leader must work on providing all strategic requirements, from investing in the human and material resources by establishing a crisis management task force and training them on team work, as well as distributing tasks between the members and providing a detailed explanation of the strategic plan as to ensure the success of the team in the implementation of their work.

Moreover, the importance of the strategic leader is highlighted by spreading mutual trust between the internal and external environments of the organization to flourish the organizational culture, and in the leader's proper investment in creative thought, improving it, and fully understanding the causes inducing crises with the purpose of commencing the organizational change management in parallel with good time management.

CHAPTER 3. RESEARCH METHODOLOGY AND EMPIRICAL RESEARCH RESULTS ANALYSIS

This chapter will deal with the empirical research based on a clear methodology with an explanation of the study population and sample, the study tool used, how it was prepared and constructed, the extent of its validity and reliability, to reach the statistical methods used in data analysis and results

recording and to prepare the recommendations required to open new horizons for future research.

3.1. Analytical Study Methodology:

The researcher used the descriptive analytical method to gain familiarity with all aspects of the topic, relying on collecting information and data that embody the description of the topic and help to clarify the problem and conduct its analysis to achieve specific results according to the tasks followed. Besides, certain automated methods were then used to analyze the information thereto.

The analytical descriptive approach is important in describing and interpreting contemporary and current phenomena.

Analytical Study Goal: The researcher reviewed the historical development of public schools since their establishment and followed up the administrative development of principals in their leadership of their schools with the aim of describing the current situation in Lebanon on the subject of the study in order to determine the scientific tools to be used.

Establishment of Public Schools in Lebanon: During the Ottoman Empire, education in the Lebanese regions was under-the-oak school, then the Lebanese Maronite Order made efforts to expand its educational activity, fulfilling needs and opening schools in the villages. Public education began in 1838 with timid attempts to prepare a trained administrative body as a tool for administrative reform. During the First World War, Lebanon was struck by a major catastrophe, and with the declaration of the mandate, France sought to encourage private and foreign education, as the director became the head of the school authority and was aided by an administrative and teaching personnel working under their guidance. In a report by the Educational Center for Research and Development (officially affiliated with the Ministry of Education and Higher Education), it stresses that the principals of public schools in Lebanon need special training to succeed in their administrative and leadership tasks.

3.2. Qualitative Study

Qualitative research is a method of researching certain phenomena in the natural field of life. It focuses on obtaining data and information through open conversational communication aimed at knowing what the interviewee thinks of and why he thinks so. There are five basic methods of qualitative research: Individual interview, Group interview, Ethnographic research, Textual analysis and Case study research.

3.2.1. Interview with the Advisor to the Minister of Education: The Minister's advisor clarified the administrative and legal steps taken to appoint principals for public schools in Lebanon.

Whenever the position of any public-school „principal“ in Lebanon becomes vacant, it is announced in the Official Gazette opening the door for applicants who meet the requirements of Law 73 to submit applications. As mentioned by the advisor, after conducting interviews and exams, the first-place winner, or any of the first winners, will be selected according to external pressures. As for the training courses, they are currently almost absent due to the weakness of Ministry budget and the absence of fixed funding sources, which makes the principal's position in public schools subject to implementing laws without being followed up.

3.2.2. The Interview with the Engineer in the Ministry of Education: The engineer also clarified that the approximate number of public schools in Lebanon in 2019 is 1234 schools some of which are rented, and others are state-owned. The rented for schools buildings are not all subject to the engineering standards required for school infrastructure; however, the state has tended to rent those buildings to meet the needs of public schools in the region. However, the budget of the Ministry of Education and Higher Education does not currently allow radical solutions, and work is limited to the maintenance of about 170 schools in 2019, because of a myriad of challenges threatening public safety and the educational

process. Maintenance is also conducted upon the request of the principal who shall give a report to the Ministry on the condition of their school.

3.2.3. The Interview with the Engineer in the Council for Development and Reconstruction:

The funding to build schools will be in the form of grants at a rate of eighty to one hundred percent. However, the need to build new schools remains unfeasible if the Council for Development and Reconstruction does not receive grants to support the educational sector.

3.2.4. Interview Results

Public school principals are selected according to legal requirements, independent of leadership criteria. They practice their work daily under the umbrella of the law without developing effective strategic policies. Everyone emphasized the existence of structural crises in schools and the absence of strategic planning to avoid their occurrence. In some schools, principals respond to structural crises with individual efforts, and sometimes in coordination with the local community. The weakness of budget also led to a decrease in the training courses needed to qualify public school principals on how to lead their school, and there is a dangerous lack of crisis management and risk assessment, for risks are managed by the personal and local efforts of school principals. As for lessons from past crises that affected the educational sector and carrying out the change process for prevention and development is still timid due to the absence of a strategic plan and the lack of funding.

3.3. Quantitative Study

Scientific research is based on collecting information or social facts that can be calculated, measured, and converted into digital statistics using surveys or questionnaires and collecting recorded information. The quantitative research works to probe the causal correlations between the variables or the differences between groups away from the individuals' projects, feelings, and beliefs, and characterized by testing

research hypotheses, collecting data to find a causal or correlative correlation that helps explain the research hypotheses and generalizing the results of scientific research to other cases and opening new horizons for new researchers.

3.4. The Study Population and Sample

Distribution of the study population by public schools in Lebanon: the study population consists of 1234 principals in all over the Lebanese Governorates, and the random sample of the current study is represented by the quantitative number that constitutes the sample (10% of the total overall study population).

Sampling distribution pursuant to public schools in Lebanon: In total is 120 Tenured and Nontenured Principals.

Distribution of the personal information section items to the respondent : Based on the study sample of 120 principals, the percentages of females and males are equal.

Study sample distribution by academic qualification: The researcher noted that there is a good percentage for holders of higher qualifications (Master's and Ph.D.) due to the tendency of many principals to obtain higher degrees, to promote and improve the job position and the 15% of high school certificate holders shows a discrepancy in the academic level among principals because of the laws enforced in promoting principals regardless of their certificate level and specialization.

Sample distribution according to years of service: The results show that the lower percentage indicates those who have a greater number of years (between 11 and 15 years) in the position of a public-school principal, because of their retirement and the promotion of those who follow them to this position based on the years of service.

3.4.1. The Study Tools:

The researcher used the questionnaire as a tool to study the role of strategic leadership in managing structural crises – an empirical research based on the observation of the Lebanese public-school principals. The Lebanese Ministry of Education

decided, after reviewing the questionnaire, to cancel some of its questions, especially those related to political, economic, and social factors, and issued a letter allowing the researcher to conduct their study with the questions agreed upon by sending a link via the Internet to the concerned principals.

3.4.2. Steps to Constructing Survey Questionnaire

The following is the distribution of the four sections of the questionnaire: **Section One:** It consists of the respondent's personally identifiable information, **Section Two:** It consists of two areas, The first area of focus: The internal environment is divided into three areas and consists of nine items. The second area of focus: The external environment is divided into four areas and consists of twelve items. **Section Three:** It consists of two primary areas of focus, The first area of focus: Change management and methodology is divided into four areas and consists of twelve items. The second area of focus: Leadership style is represented by strategic planning and consists of three items. **Section Four:** It consists of eighteen items for monitoring crisis management based on diagnosing, confronting, and evaluating crises.

3.5. Questionnaire Validity

The questionnaire validity means that the questions that make up the questionnaire are measured by "scale validity."

3.5.1. Internal Validity:

The researcher calculated the internal validity of the questionnaire by calculating the correlation coefficients between each of the items of the questionnaire area of focus and the total score for the area of focus itself.

(1) Correlation coefficient between each of the items(Organizational Culture, Investing in human capabilities, Organizational Structure) of the first area of focus "internal environment" and the total score for the area of focus: the correlation coefficient between each of the items of the first area of focus "internal environment" and the total score of the area of focus, which shows that the indicated correlation coefficients are significant at the level of significance $\alpha \leq 0.05$,

and thus the area of focus is considered valid for what was set to measure.

(2) Correlation coefficient between each of the items (Economics, Social, Technological and Political Factors) of the second area of focus "external environment" and the total score for the area of focus: the indicated correlation coefficients are significant at the level of significance $\alpha \leq 0.05$, and thus the area of focus is considered valid for what was set to measure.

(3) Correlation coefficient between each of the items (Creativity, Leadership Training, Organizational Change and Change Leadership) of the first area of focus "Change Management and Methodology" and the total score: The correlation is statistically significant at significance level $\alpha \leq 0.05$.

(4) Correlation coefficient between each of the items (Strategic Planning), of the second area of focus "Leadership style" and the total score for the area of focus: that the indicated correlation coefficients are significant at the level of significance $\alpha \leq 0.05$, and thus the area of focus is considered valid for what was set to measure.

(5) Correlation coefficient between each of the items (Crisis Diagnosis, facing crisis and Crisis Assessment) of the second area of focus "Crisis Management" and the total score for the area of focus: the indicated correlation coefficients are significant at the level of significance $\alpha \leq 0.05$, and thus the area of focus is considered valid for what was set to measure.

3.5.2. Structure Validity

Is one of the validity tools that measures the extent to which the goals that the tool wants to reach have been achieved and shows the extent to which each of the study's areas of focus is related to the total score of the questionnaire items. Correlation coefficient between each score of the questionnaire areas of focus (The internal and external environments section, Change management and methodology and leadership style section and Crisis management section) and the questionnaire

total score: The correlation is statistically significant at significance level $\alpha \leq 0.05$.

3.5.3. Questionnaire Reliability

Questionnaire reliability is the extent to which a questionnaire produces the same results, or in other words, remarkably similar results on repeated trials under the same conditions within specific periods of time. The researcher verified the questionnaire reliability through Cronbach's alpha, amounted to 0.910 for all the questionnaire items, which is high and positive, the value of self-reliability is high for each area, ranging between (0.804-0.957), while it reached for all the questionnaire items (0.954), and this means that the coefficient of self-reliability is high.

3.6. Questionnaire Item Analysis

The researcher applies the statistical treatments of the data collected from the questionnaire using the SPSS program to obtain the study results. A Wilcoxon signed rank test was used to test the median with the response degree of agreement due to not following the data of normal distribution. In each test, the statistical function result is shown to adopt the degree of "agreement". Degrees of response were arranged according to the items, and the degrees of agreement for each item and area of study were shown. Strongly disagree (20%-36%, 1-1,8 Mean), Very small extent (36%-52%, 1,8-2,6 Mean), Some extent (52%-68%, 2,6-3,4 Mean), Large extent (68%-84%, 3,4-4,2 Mean) and Strongly agree (84%-100%, 4,2-5 Mean).

3.6.1. Analysis of the Internal Environment Area of Study

The mean equals 4, the relative mean equals 80%, the median equals 4, and the probability value (Sig) is 0.00; therefore, the "internal environment" area of study is considered statistically significant at the significance level ($\alpha \leq 0.05$), which means that there is a great degree of approval by the sample members to this item (Organizational Culture, Investing in Human Capabilities, Organizational Structure.)

3.6.2. Analysis of the External Environment Area of Study

There is a somewhat average degree of approval by the sample members to this item. There is a low degree of approval by the sample members to the “economic factors”, It’s concluded that there is a non-statistically significant item, which is "the existence of communication channels between the school principal and the local community to improve the school's economic situation." And that there is a great degree of approval by the sample members to the “Social factors”, “Technological factors” and “Political factors”.

3.6.3. Analysis of the “Change Management and Methodology” Area of Study

There is a high degree of approval by the sample members to this item (Creativity, Leadership training, Organizational change, Change leadership).

3.6.4. Item Analysis of Leadership Style Area of Study

There is a high degree of approval by the sample members to this item (Strategic planning).

3.6.5. Item Analysis of Crisis Management Area of Study

There is a great degree of approval by the respondents to this area of focus in general (Crisis diagnosis, Facing crisis, Crisis assessment).

Conclusion

After reviewing the results of the questionnaire item analysis of all areas of study, the researcher concludes that the research sample agreed on the principals’ ability to organize and invest in human capabilities in the school’s internal environment; this may be attributed to the principal’s direct interaction with the school staff. Whereas, the results showed an average degree of agreement ranging from low to high approval of the principal's ability to deal with the external environment of their school due to the economic collapse and the state’s inability to spend a cash budget that serves them in

improving the conditions of their schools. The results also indicated a low approval of the existence of communication channels between the school principal and the local community to improve the economic situation of the school, meaning that the study sample in general refuses from agreeing to this specific question. The reason, according to the researcher's analysis, is due to the legal controls followed by the school principal, which prevents him from benefiting financially from the local community to serve the school. This answer was repeated in the social factors item, as the approval ranged from few to average to support the education association and the labor union for the public school principal's decision. However, respondents agreed to strengthen correlations with local political bodies to support strategic decisions. The results also confirmed the high agreement of respondents on their ability to adopt change management and methodology and to formulate the strategic process.

As for the results of the dependent variable "crisis management," respondents showed great agreement on their ability to diagnose, confront and evaluate school structural crises.

3.7. Testing the Validity of the Study Hypotheses

If the statistical function (P-Value) is less than the significance level $\alpha \leq 0.05$, that is mean the hypothesis stating that there is a statistically significant correlation between two study variables is acceptable.

3.7.1. Hypothesis (1) Validity Testing

H1 - There is a statistically significant correlation between the strategic leader's interaction with the institution's internal environment and the school's structural crises management.

The results confirmed the strategic leader's high ability to invest in human capabilities, followed by the internal organizational culture, and then a smaller role for the organizational structure in diagnosing, confronting and evaluating school structural crises.

3.7.2. Hypothesis (2) Validity Testing

H2 - There is a statistically significant correlation between the strategic leader's interaction with the institution's external environment and the school's structural crises management.

Based on the results, the strategic leader's ability to deal with their school's external environment in order to manage school structural crises was not high due to the weak influence of social factors, followed by economic and political factors, with a better influence of technological factors.

3.7.3. Hypothesis (3) Validity Testing

H3 - There is a statistically significant correlation between the strategic leader's adoption of change and the school's structural crisis management.

The results confirmed the strategic average leader's ability to adopt change management and methodology to diagnose, confront and evaluate school structural crises, due to the low result of the strategic leader in adopting organizational change in managing school structural crises, followed by change leadership.

3.7.4. Hypothesis (4) Validity Testing

This hypothesis is divided into two sub-hypotheses:

H4 - There is a statistically significant correlation between the leader's strategic ability to raise the performance (training) and creativity level and the school's structural crises management.

The results showed the strategic leader's high ability to raise the level of performance and leadership training, as well as the level of creativity and school structural crisis management.

3.7.5. Hypothesis (5) Validity Testing

H5 - There is a statistically significant correlation between the formulation of the strategic process and the school's structural crisis management.

Based on the results, the role of the strategic leader in formulating the strategic process of vision, objectives and

follow-up and in the implementation of strategic plans and school's structural crises management is relatively weak, particularly in facing and evaluating crises.

3.8. Discussion

The present study used strategic Leadership as an independent variable, and crisis management as a dependent variable in education, and the results were compared with the results of the previous studies mentioned in this PhD study, highlighting the compatibility between the results of that empirical study compared to the results of previous studies, as well as the points of difference between them.

3.9. Summary

After assessing the hypotheses validity, the researcher extracts the correlation coefficient between the independent variable represented by strategic leadership with its various dimensions and the dependent variable represented by managing school structural crises. The results showed a correlation between the study variables based on Pearson correlation coefficient. If the statistical function (P-Value) is greater than the significance level $\alpha \leq 0.05$, this means that there is no statistically significant correlation between two study variables, but if the statistical function is (P-Value) is less than the significance level $\alpha \leq 0.05$, so the hypothesis that there is a statistically significant correlation between two study variables is accepted.

The criteria for the independent variable "strategic leadership" were represented by the internal environment, the external environment, change management and methodology, and leadership style. Whereas the criteria for the dependent variable "crisis management" were represented by diagnosing, confronting, and evaluating crises.

Summary of the results that appeared from the study's hypothesis analysis:

- It is quite obvious for **H1** that the school principals, who represent the study sample, enjoy a high potential in **investing human capabilities** for crisis management, followed

by their ability to adopt **organizational culture** in crisis management along with the need to encourage their employees to act freely and independently. As for the **organizational structure**, whose results showed an extremely low correlation with school structural crisis management, it requires the principal's coordination with the concerned authorities to fill the gaps in the organizational structure and clarification on the powers and tasks granted to them. So, there is a correlation of (64.5%) between the strategic leader's interaction with the school's internal environment and the school's structural crisis management as follows, respectively: Crisis confrontation, Crisis evaluation then Crisis diagnosis. The results thereof coincided with the study of (Al-Sahli) and (Al-Azzawi) on the necessity of giving the leader broad powers and that the leader shall study the organizational structure to bridge the gaps and clarify the tasks. The same applies to the study of (Abu Hajeer) and (Frederica) on the correlation of leadership practices – starting with developing human capital and organizational culture down to crisis management.

Thus, **the hypothesis is accepted, meaning that there is a statistically significant correlation between the strategic leader's interaction with the school's internal environment and the school's structural crisis management.**

- It is obvious from the result about **H2**, that the school principals representing the study sample enjoy a great capability to invest in **technological factors** for crisis management, as they (principals) seek to develop the information and communication sectors to run their school affairs, followed by their capability to invest in **political factors** where their authority must be strengthened to limit external interventions. As for the leaders' dealing with **economic factors** in crisis management, the results showed the lack of economic growth conducive to providing an environment that promotes school improvement and raises its performance, as well as the government's insufficient economic policy to improve the school's structural situation. Finally,

there exists a low correlation between the **social factors** and school structural crisis management, due to the lack of support from the educational and labor unions for the decisions taken by the public-school principals.

Therefore, there is a moderate correlation of (59.6%) between the strategic leader's interaction with the external environment and the management of school structural crisis according to the following order: Crisis confrontation, Crisis evaluation and then Crisis diagnosis. The results of that study coincided with the study of (Al-Sahli) and (Al-Azzawi) regarding the necessity of studying and evaluating the external environment and investing and developing material resources.

Thus, the hypothesis is accepted, meaning that there is a statistically significant correlation between the strategic leader's interaction with the school's external environment and the school's structural crisis management.

- Based on these results about **H3**, the researcher finds out the extent to which school principals are able to achieve **leadership change** by seeking to instill confidence and unify goals within the school's organizational entity taking into account the staff's susceptibility to new change, as it was found that this criterion is weakly related to crisis management. The results showed the principals' constant endeavor to bring about **organizational change** by changing the traditional goals of the public school and forming specialized work teams to bring about the necessary changes in line with the external environment variables to ensure the school's continuity and growth. However, the correlational results with crisis management for organizational change were low.

Therefore, there is a moderate correlation of about (55.8%) between the strategic leader's adoption of change and the school's structural crisis management, respectively: Crisis confrontation, Crisis diagnosis, Crisis evaluation. The results thereof coincided with the study of (Latham), who used change criterion as a basis in the role of leadership to confront crises. (Shaoura) and (Chien) shared the same study goal, which is to

determine the relationship between strategic leadership, reform, and change in confronting crises.

Thus, the hypothesis is accepted, meaning that there is a statistically significant relationship between the strategic leader's adoption of change and the school's structural crisis management.

- **H4:** There is a statistically significant relationship between the strategic leader's ability to raise the performance (training) and creativity level and the school's structural crisis management is divided into two sub hypotheses:

H 4.1: There is a statistically significant correlation between the strategic leader's ability to raise the performance (training) level, and to manage school structural crises.

H 4. 2: There is a statistically significant relationship between the strategic leader's ability to raise the creativity level, and to manage school structural crises.

The results showed that it is quite obvious that school principals encourage getting away from work routine by motivating employees' **creativity** and seeking to adopt their (employees') proposals for confronting school structural crises. As for **leadership training to raise the performance level**, the results revealed the principals' individual efforts to form coherent work teams and train them on teamwork to reach the overall strategic goals.

There is a significant correlation of (84.1%) between the leader's strategic ability to raise the performance (training) and creativity level, and to manage school structural crises, respectively: Crisis confrontation, Crisis diagnosis, Crisis evaluation.

The results thereof were also consistent with the study of (Al-Moussa, Al-Nawaisah, Al-Ghamdi, Berklind), and (Elliot) in terms of vesting school principals with the necessary powers during the crisis and the importance of crisis management training programs. As for (Al-Zulfi, Al-Juhani, and Al-Shayeb), they all agreed that the academic level standards, experience, and training courses impact school administrative

crisis management. Finally, the study of (Gaddafi, Al-Sayyid and Al-Mahdi) commended the importance of conducting the necessary training courses.

Thus, **the hypothesis is accepted, that is, there is a statistically significant correlation between the leader's strategic ability to raise the performance (training) and creativity level and school structural crisis management.**

- The results according to **H5** showed that, it is quite obvious to the researcher that the strategic leader's ability is great in **strategic planning** in terms of formulating a long-term vision and providing compatibility between strategic goals and the possibilities available to bring about the necessary change.

However, the correlation between strategic planning and crisis management was somehow moderate, on the following, respectively: Crisis diagnosis, Crisis confrontation then Crisis evaluation.

The results thereof were also consistent with the study of (Oridin), (Luzia) and (Al-Juhani) in terms of focusing on strategic planning and the importance of leadership style in decision-making in crisis management.

As for (Al-Sahli) and (Al-Azzawi), they recommended that the leader should enjoy a sharp strategic vision and the ability to manage material and human resources. The study of (Al-Kubaisi and Hussein) along with the study of (Awad) confirmed the importance of strategic planning in crisis management (before, during, and after the crisis occurrence).

Thus, the hypothesis is accepted, meaning that there is a statistically significant relationship between the strategic leader's ability to formulate the strategic process and to manage school structural crises.

GENERAL RESULTS

Based on the foregoing analysis of previous studies and the hypotheses of the current study, the researcher concludes the following:

- The results showed a moderate ability for school principals to deal with the internal environment and to manage school structural crises. The principal seeks to invest in human capabilities, improve the existing organizational structure, and raise the organizational culture to a level compatible with internal and external variables. However, the reason why the correlation between the internal environment and crisis management is somehow moderate goes back to crisis confrontation, evaluation and diagnosis, respectively.

The researcher attributes this to ignoring the early signs that warn of the crisis and to the lack of clarity in the distribution of roles and powers, and perhaps there is also the fragility of the school's information and communication system, which leads to the absence of early crisis diagnosis, deferral of crisis confrontation, and weakness in crisis assessment plans so that to benefit from the future impact of such crisis.

- As for the paragraph related to school principals' dealing with the external environment for managing school structural crises, the results were moderate to some extent and similar to those related to the internal environment in terms of hierarchy in dealing with crises management, starting with crisis confrontation, rather than early crisis sensing and diagnosis, down to crisis assessment and then crisis diagnosis.

The researcher attributes this to the fragility of the role of the General Teachers Syndicate and the General Confederation of Lebanese Workers in supporting the decisions of public-school principals. The principal's dealings with local bodies are also limited to the umbrella of laws and legislations, which negatively affects the powers vested to them in their relations with the external environment and their school services. The most important thing in this item is the weak economic factors and the absence of a supportive government economic policy, as well as the case for the local community, which leads to the lack of the material resources required to improve the school's structural situation on the one hand, and

the weakness of information and communication systems that contribute to remedy and prevent school structural crises, starting with prior diagnosis, down to confrontation then evaluation of the crisis.

- With regard to the change management and methodology area of focus, although school principals seek to unify goals and instill a spirit of confidence among employees so they can engage in organizational change, the correlation between organizational change and crisis management was extremely low. This is due to the absence of early diagnosis before facing the crisis that disables reaching an effective evaluation.

The researcher attributes this to the traditional management style adopted by public schools in Lebanon and the inability of principals, despite their efforts, to replace it with management by objectives to motivate the employees; and thus, working under the umbrella of laws remains prevalent.

As for the strategic leader's ability to adopt creativity and leadership training, and their correlation to managing school structural crises, it was high. This indicates the school principals' tireless pursuit to encourage and adopt creative ideas that support the school's strategic plans. It also reveals their endeavor to achieve collective success within a homogeneous work team and to invest in the human skills available so they can ensure the success of joint interaction among them as specialized groups, establishing the general goals, and confronting school structural crises.

- The researcher attributes the failure to predict crisis, before its onset, to the principal's unilateral endeavor to build constructive work teams within their school, and to the lack of official support (based on the results of the external environment area of study), which weakens the hierarchy of the school's structural crisis management methodology.

- Based on the results of the leadership style area of study, it was found that the correlation between the leader's

ability to strategic planning and school structural crisis management is moderate to some extent.

- Despite the leader's ability to apply the crisis management methodology beginning with diagnosis down to confrontation then evaluation, the researcher attributes the moderate correlation between strategic planning and crisis management to the lack of material resources, on the one hand, and the moderate correlation between public school principals and the external environment, on the other. This leads to the low level of implementation of the planned strategic vision, based on the analysis of the internal and external environments.

- Based on the personal information of the sample members, it was found that there is a disparity in educational attainment in favor of the doctoral and master's degree holders, compared to the small number of the bachelor's degree holders. This is attributed to the educational laws in Lebanon that allow the promotion of teachers with high-school-level to principals regardless of their academic qualifications.

- The principal's management experience also varied. It reached 60% for those with 5-to-10-year experience, and 21.7% for less than 5-year experience, and less than 5% for more than 15-year experience.

-Finally, the researcher concludes that the economic factors play a significant role in the strategic leader's ability to manage school structural crises, as, despite the educational attainment of public-school principals in Lebanon, the correlation between organizational change and crisis management remains low. The same applies to strategic planning and its correlation with school structural crisis management and the weak results revealed by the number of the public-school principals following the hierarchy in the correlation between the independent variable (strategic leadership) and the dependent variable (school structural crisis management) starting with diagnosis, down to confrontation and then evaluation.

These results are real, due to the inability to forecast crises; the absence of a special unit for managing educational crises; improper distribution of administrative tasks and roles, which weakens the ability to diagnose and confront the crises before their onset; bad leadership in public schools, which leads to weakness in crisis management; the lack of team coordination in planning, diagnosing, controlling and evaluating crisis management; budgeting problems that negatively affect human capabilities in crisis management; and limited dealing with the external environment that supports the strategic leader in facing crises.

RECOMMENDATIONS

After analyzing the results of the current study, the researcher recommends the following:

- Paying attention to monitoring the external environment variables, especially the economic ones, with the continuous collection of integrated data to follow up and diagnose what threatens the school in terms of crises and risks.

- Expanding education financing to advance and enhance human capabilities in dealing with crises, by subjecting them to various training courses including teamwork training.

- Working on developing the internal environment variables, especially those related to the organizational structure, and seriously considering the amendment of laws related to selecting school principals and the powers entrusted to them.

- Strengthening the concept of strategic leadership among public-school principals, due to its correlation with and direct impact on human capital development for crisis management planning, by including principals to targeted training courses.

- Developing the leadership style of public-school principals, preparing them (principals) to manage threats, enabling them to formulate a constructive strategic process

based on creating a strategic vision; and establishing and evaluating executable general goals.

- Encouraging and investing in the school's strategic capabilities for the success of structural crisis management, by motivating and adopting employees' creative work for continuity.

- Applying the concept of continuous learning to improve crisis management by taking advantage of previous crisis gaps, making the necessary changes, working on a sound organizational change to monitor warnings and diagnosis in order to establish a crisis confrontation strategy and objective assessment.

- Applying the scientific method in crisis management by considering the sequence of its stages represented by monitoring warnings, preparedness and prevention prior to the crisis; strategically confronting and mitigating damage during the crisis; and finally evaluating the crisis to benefit from its occurrence by activating the information and communication systems to be able to identify and generalize gaps and set controls to its reoccurrence.

- Establishing a special unit as a requirement for managing educational crises, in general, and school structure, in particular.

- Amending the administrative decision that allows general secondary certificate holders to occupy the rank of principal, and assigning this position only to holders of a bachelor's degree in educational administration, or its equivalent, in order to develop public schools and improve their performance.

SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS

1. Conducted an in-depth study of strategic leadership in crisis conditions.
2. Conducted empirical research to establish the main factors influencing the effectiveness of strategic management decisions.
3. Conclusions and recommendations made on the basis of the empirical research to improve the model of strategic leadership in the conditions of crisis in the conditions of the Lebanese reality and the current state of the school network.

PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. Narch, Hilda, Yanka Totseva. Influence of the Current External Environment on the Quality of the Education Sector in Lebanon. In: Proceedings of University of Ruse, Pedagogy and Psychology, Volume 59, Book 6.5, University of Ruse “Angel Kanchev”, Ruse, 2020, ISSN 1311-3321, pp. 14-21
2. Нарч, Хилда. Ролята на стратегическото лидерство в управлението на кризи в образователните институции“, В: Сб. доклади от втора научно-практическа конференция „Образование и изкуства: традиции и перспективи“, ФНОИ, СУ „Св. Климент Охридски“, София, 2021, ISSN 2738-8999, стр. 179-192
3. Narch, Hilda. Strategic Leadership and Strategic Leader in Educational Organizations. В: Сб. доклади от международната конференция „Образование без граници – реалности и перспективи“, Изд. на ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, 2021, стр. 308-313
4. Narch, Hilda. The current educational issues in Lebanon coinciding with the rampant crisis. В сб. Педагогическата комуникация в условията на криза, изд. Фабер, 2022, ISBN 978-619-00-1558-1, стр. 152-169
5. Narch, Hilda. Impact of economic and technological factors on the educational sector during the “corona” crisis. В сб.: „Образование и изкуства: традиции и перспективи“ Трета научно-практическа конференция, ФНОИ, СУ „Св. Климент Охридски“, София, 2022, ISSN 2738-8999, стр. 609-618
6. Narch, Hilda. The role of change leadership in facing contemporary crises in educational sector. В сб.: Актуални политики и практики в образованието. Качество на обучението – проекции и очаквания, Изд. Педагогически Колеж – Плевен, 2022, ISBN 978-619-91255-7-1, стр. 97-104