



جامعة المنصورة
كلية التربية



تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون

إعداد

أحمد محمد علي الربابعة
باحث دكتوراه في فلسفة التربية
(تخصص الإدارة التربوية)
"التربية"

إشراف

أ.م.د/ محمد محمد ابراهيم مطر
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د/ تودري مرقص حنا
أستاذ أصول التربية
كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٣٠ – إبريل ٢٠٢٥

تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون

أحمد محمد علي الرابع

المستخلص

هدفُ الدراسة هو صياغة تصور مقترح يُسهم في تفعيل دور القيادة الخادمة في محافظة عجلون في إدارة الأزمات المدرسية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغ قوامها (٣٩٢) فردًا، منهم (٥٣) مديرًا و(٣٣٩) معلمًا. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، كان أبرزها أن واقع دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات المدرسية بمحافظة عجلون، من وجهة نظر أفراد العينة الكلية، يشير إلى درجة تحقق متوسطة، كما أظهرت النتائج أن وعي مديري المدارس بأهمية التخطيط الاستباقي للأزمات يرجع إلى التوجيهات التعليمية الرسمية التي تحتل على إعداد خطط الطوارئ. كذلك أشارت النتائج إلى أن مفهوم "غرفة العمليات لإدارة الأزمات" لا يُطبَّق فعليًا في المدارس الثانوية بالمحافظة، وأن بعض المدارس لا تزال تعتمد قنوات اتصال غير رسمية (مثل مجموعات واتساب متفرقة أو تعليمات شفوية عابرة)، بدلًا من وجود بروتوكول مؤسسي يحدّد الأدوار ويمنع الازدواجية. كما أظهرت النتائج قصورًا في دور الإدارة المدرسية في توفير الدعم المادي والمعنوي لإجراء بحوث علمية حول الأضرار الناجمة عن الأزمات، وبيّنت الدراسة وجود معوقات متعددة تواجه القيادة الخادمة في هذه المدارس في مجال إدارة الأزمات، بدرجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات المدرسية في محافظة عجلون، متضمنًا عددًا من التوصيات، من أبرزها: تحفيز روح الفريق، وتجنب التسرع في اتخاذ القرارات من خلال تنظيم محطات مصغرة لاتخاذ القرار التشاركي في الأزمات، بالإضافة إلى تعزيز مهارات القيادة الخادمة لدى مديري المدارس من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة تركز على تنمية مهارات الخدمة، والتواصل، والتمكين، والتخطيط المسبق للأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة - إدارة الأزمات المدرسية

Abstract

This study aims to propose a model for enhancing the role of servant leadership in managing school crises in Ajloun Governorate. The study employed a descriptive approach and used a questionnaire as a data collection tool, applied to a sample of 392 participants, including 53 school principals and 339 teachers. The findings revealed that the role of servant leadership in crisis management in Ajloun Governorate, according to the participants, was moderately achieved. The results indicated that school principals' awareness of the importance of proactive crisis planning was linked to official educational directives encouraging the preparation of emergency plans. However, the concept of a "crisis management operations room" is not effectively implemented in secondary schools. It was also noted that some schools rely on informal communication channels, which limits the effectiveness of crisis management. Additionally, there is a lack of material and moral support for conducting research on the damages caused to schools during crises. The study concluded by proposing a model to activate the role of servant

leadership in school crisis management, which includes several recommendations: fostering team spirit, organizing mini-stations for participatory decision-making during crises, and enhancing servant leadership skills for school principals through specialized training programs focusing on service, communication, empowerment, and crisis planning.

Keywords: Servant Leadership - School Crisis Management

مقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين وعلماء الإدارة، فالقيادة علم يعتبر من أهم ضرورات نجاح المنظمة التي تحتاج إلى قيادتها بدلاً من إدارتها، ويعتمد نجاح المؤسسات على درجة قيادتها؛ حيث تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها من خلال قيادة واعية تدرك مبدأ الخدمة، والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوس، وتحتاج المؤسسات أيضاً إلى أسلوب قيادة يخدمها، ويهتم بتقديم الدعم المطلوب للعمال، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويدور حول مصلحة العمال وليس مصلحة قيادتها، والقائد التربوي الفعال هو القادر بمهارته على استثمار كل الطاقات البشرية، بما في ذلك المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور، وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ويجب عليه أن يخلق في مؤسسته مناخاً من التعاون والتفاهم والثقة والاحترام المتبادل بينه وبين موظفيه، وتقديم الدعم المعنوي اللازم لهم من خلال لقائهم وحل مشاكلهم وجعلهم يشعرون بأنهم محبوبون مع العلم أن كل ما يقدمه هو تحفيزهم للعمل في مناخ من التعاون والتفاهم والثقة والاحترام المتبادل بينه وبين موظفيه، وتقديم الدعم المعنوي اللازم لهم من خلال تلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم والشعور بالحب.

وظهرت القيادة الخادمة بوصفها أسلوباً قيادياً، نتيجة لتزايد احتياجات الأفراد إلى الرعاية والاهتمام، حيث يسعى القائد الخادم دائماً إلى تمكين الأفراد والعاملين، وتشجيعهم على المشاركة، وإبراز الإبداع الذي يمتلكونه، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة (يحيى بن مفرح، ٢٠٢٠، ٣٧٢)، وتعتبر القيادة الخادمة أحد نماذج القيادة التي حظيت باهتمام كبير في علم الإدارة الذي ظهر في سبعينيات القرن العشرين، وانتقلت إلى الدراسة كما هو موصوف نموذج للقيادة الفعالة لمديري المدارس والأنسب للمجال التربوي، ويؤس المديري الذي يطبق القيادة الخادمة بممارسات تشمل سلوكيات الإيثار، والتواضع، والاهتمام بتطوير المعلمين، والتماسك العاطفي، والالتزام بتنمية المجتمع. (أسْمهان رفيق، ٢٠١٩)

فالهدف النهائي للقائد الخادم هو خدمة التابعين وتلبية احتياجاتهم، وتوجيه نحو الأفراد أكثر وضوحاً من التركيز على احتياجات المؤسسة، لأنه يتبع النهج الإنساني، ويهتم بتطوير الموظفين، وإلهامهم للإيمان بنموهم واحتضان الرؤية وأهداف المؤسسة التعليمية، والعمل الجاد لتطوير مؤسساتها التعليمية، وبالتالي تسعى القيادة الخادمة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التركيز على الفرد الذي يمكن اعتباره العامل الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات التعليمية، وأن أسلوب القيادة الخادمة أسلوب محقّق للوصول لأهداف المؤسسة التعليمية؛ حيث أنّها تساعد الأفراد على تعرّف وإدراك احتياجاتهم، وتشعرهم بقيمتهم، ويحدّ من التسلسل الهرمي للمستويات التنظيمية، والاستبداد الإداري عند بعض المديرين. (سمر محمد وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٧٣-٢٧٤)

والمؤسسات التربوية من أهم المؤسسات الخدمية في مجتمعنا، حيث تقوم برعاية وخدمة الإنسان، ورفع مستواه المعرفي وتنمية مهاراته وميوله واتجاهاته، لذا فهي بحاجة إلى نمط قيادي خادم يحقّق طاقات الأفراد، ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (رانيا عبد الحميد، ٢٠٢١، ١٤)

لذا يجب على قادة المدارس ممارسة القيادة الخادمة، وعقد الدورات التدريبية، وورش العمل مع إحداث أنظمة للحوافز المالية والمادية التي تعزز ممارسة القادة لعمليات القيادة الخادمة بالمدارس. (بدر بن عبدالله، ٢٠١٨، ٥٠٦)

ومن منطلق أن القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأزمات في المؤسسات؛ لأنها العقل المدبر لها، فهي قادرة على إعطاء جاهزية عالية، واستعداد لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية، والمؤسسات المعاصرة تواجه أزمات مختلفة ومتنوعة لأسباب اقتصادية أو تنظيمية، تقنية وغيرها من الأسباب التي تعيق مسيرتها وعملها، وعليه، يجب على القيادة إدارة هذه الأزمات من خلال مواجهتها والتعامل معها، وإبعاد أخطارها؛ لذلك من الضروري وجود قائد يمتلك مهارات وقدرات إبداعية تمكنه من حل وتجاوز تحديات الأزمات، والسيطرة عليها وإدارتها بنجاح. (أمينة قهواجي، ٢٠١٥، ٢٩٨)

وأن الغاية الأنبل للقائد الخادم هي خدمة المرؤوسين وتلبية حاجاتهم، حيث يكون تركيزه على الأفراد بدلاً من التركيز على احتياجات المؤسسة، لأنه يتبع النهج الإنساني، ويهدف إلى تطوير المرؤوسين وتحفيزهم، ويؤمن بتطورهم ونموهم الشخصي، والعمل بجد لتطوير مؤسساتهم التعليمية. وبذلك، تسعى القيادة الخادمة إلى حل الأزمات من خلال التركيز على العنصر البشري، الذي يُعتبر عاملاً أساسياً في حل الأزمات في المؤسسات التعليمية.

لذا تتجه الدراسة الحالية الى وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون.

مشكلة الدراسة

من خلال خبرة الباحث كمعلم، لاحظ اختلاف الأنماط القيادية في المدارس الثانوية في الأردن، حيث إن هناك مدارس لا يُمارس فيها المديرون القيادة الخادمة، كما لاحظ عدم وضوح دور القيادة الخادمة لدى بعض المديرين، وقدرتهم على تحفيز المرؤوسين للعمل معاً كفريق واحد فعال، يُظهر الحاجة إلى القائد الخادم الذي يَوصف بخصائص، وسمات، ومهارات تجعله قادراً على الإقناع، والعمل مع الآخرين وفقاً لمبادئ إنسانية، وتوفير مناخ عمل يمكنه مواجهة الأزمات وإدارتها، وهذا ما أشارت إليه دراسة سناء عبد الله (٢٠٢١، ١٢٥) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان كانت منخفضة، وهذا ينعكس سلباً على الروح المعنوية للمعلمين، مما يؤدي إلى فقدان الحماس للعمل، وعدم البحث عن حلول للأزمات التي تواجه المؤسسة.

ففي ظلّ التطورات المتسارعة في هذا العصر، سواء كانت بيئية أو تنظيمية أو تقنية، وخاصة جائحة كورونا التي أثرت على العالم بأسره، تواجه المدارس أزمات متنوعة لأسباب مختلفة. ومن هنا كان على المديرين أن يستعدوا لمثل هذه الظروف، ويتجهوا لاستخدام نمط قيادي قادر على مواجهة الأزمات ووضع الحلول لها، مثل القيادة الخادمة التي تتميز بالمرونة، والتنوع، ومراعاة احتياجات المرؤوسين، وتقليل الإرهاق المؤسسي، وبناء بيئة مدرسية صحية عاطفياً، تعمل بروح الفريق لتحقيق أفضل النتائج.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التعرف إلى واقع القيادة الخادمة في محافظة عجلون، ودورها في إدارة الأزمات المدرسية، وصولاً إلى صياغة تصور مقترح يُسهم في تفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات المدرسية بمحافظة عجلون.

أسئلة الدراسة

- تتمثل أسئلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية؟
 - ٢- ما الإطار الفكري لإدارة الأزمات المدرسية؟
 - ٣- ما واقع دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون؟
 - ٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في وضع تصور مقترح، لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات المدرسية بالمدارس الثانوية في محافظة عجلون.

أهمية الدراسة

- لدراسة أهمية نظرية، وأخرى تطبيقية تتمثل فيما يأتي:
- ١- **الأهمية النظرية:** تكمن في تزويد الباحثين، والمعلمين، ومديري المدارس، وطلاب الدراسات التربوية العليا بخلفية نظرية مهمة القيادة الخادمة، ودورها في إدارة الأزمات، وسد بعض النقص الموجود في الدراسات الأردنية المتعلقة بالقيادة الخادمة في المدارس الثانوية في محافظة عجلون، ودورها في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عجلون.
 - ٢- **الأهمية التطبيقية:** وهي تتمثل في تقديم بعض المقترحات المتعلقة بواقع القيادة الخادمة في المدارس الثانوية، ودورها في إدارة الأزمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون؛ لتمكين المسؤولين، وصانعي السياسة التربوية من اتخاذ إجراءات، وسياسات، وقرارات تقويمية، أو تعزيزية، وتشجيع الباحثين على إجراء دراسات أخرى مشابهة للدراسة على مجتمعات أخرى.

منهج الدراسة

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

أداة الدراسة وعينتها

تمثلت أداة الدراسة في استبانة من إعداد الباحث بهدف الكشف عن واقع دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون.

مصطلحات الدراسة

- ١- **القيادة الخادمة:** نوع من أنواع القيادة التي يراعي فيها القائد أثناء عمله مواجهة التحديات والمشكلات، وإدارتها من خلال تقديم مصلحة الأفراد على المصلحة الشخصية. (رشاد حماد ومحمد عاطف العكر، ٢٠٢٠، ٣٤٠)
- وتعرف إجرائياً:** إقدام قائد المدرسة على ممارسة أسلوب قيادي يهدف إلى خدمة المعلمين، وتقديم مصلحتهم على مصلحة القائد، ويرتقي النمط القيادي الخادم بقيمة المعلمين، ويهدف إلى تمكينهم، ومساعدتهم في تحقيق النمو والتقدم في العمل، وبناء روح الجماعة في تحقيق المصالح المشتركة في المدرسة.
- ٢- **إدارة الأزمات:** هي نشاط تقوم به الإدارة، استجابة لفعل ما تواجهه من تهديدات وضغوطات، فتقوم بمواجهة المشكلات أو منعها قبل حدوثها، من خلال سلسلة من الجهود لإنهائها، وتعود المدرسة إلى السكون. (متعب عودة فلاح المشاقبة، ٢٠١٨، ٧١)

وتعرّف إجرائياً:- التوقعات والإجراءات التي يتبناها المدير والعاملون معه في المدارس في مواجهة الأزمة بأسلوب علمي منظم مبني على التوقع، وتحديد مهمة كل شخص، واتخاذ القرار الأسرع، والأنسب في جميع مراحل تطوّر الأزمة؛ لكي لا تؤثر بشكل سلبي على المدرسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة أميرة محمد نور الدين وآخرون (٢٠٢٠) على استكشاف الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر، من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، نماذج وأبعاد الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى فهم إدارة الأزمات المدرسية من حيث المفهوم، الأهمية، استراتيجيات ومراحل إدارة الأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في ٤٠٠ فرد من المعلمين والإداريين بالمدارس الثانوية العامة داخل محافظة الدقهلية، منهم ٢٧٠ معلماً و ١٣٠ إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة نقص الفهم والوعي بالمدخل الإدارية الحديثة مثل الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأدواره وأبعاده، وافتقار المدارس إلى قادة مبدعين قادرين على تقديم حلول جذرية للأزمات.

واتجهت دراسة آمال بهجت المومني وصالح سلامة البركات (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس كانت متوسطة، بينما كان مستوى الأداء المهني للمعلمين مرتفعاً.

بينما ركزت دراسة: آزاد حسن الأركوازي (٢٠٢٤) على التعرف على متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (٥٥) مدير ومديرة، وكانت ابرز نتائج البحث هي ان مديري المدارس لديهم قدرة أكبر على ادراك ومواجهة متطلبات ادارة الازمات التعليمية نتيجة توافر الامكانيات والتجهيزات اللازمة لهم.

ثانياً:- الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Yıldırım, K., & Yaşar, Ö. (2024) الى تقييم أداء إدارة الأزمات في نظام التعليم التركي وإدارة المدارس في ظل جائحة كوفيد-١٩، مع الأخذ في الاعتبار أهمية التقييم بعد الأزمة وفجوة البحث، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت ٤٤٤ من مديري المدارس والعاملين في المدارس الإلزامية الرسمية، ومقابلة شخصية طبقت على ١٧ مفردة من المديرين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الأزمات في نظام التعليم التركي لم تكن مبنية على استشراف طويل المدى، ولم تُتخذ أي استعدادات أولية، ولم تُحل مشاكل أداء الوظائف الأساسية خلال الأزمة بشكل كامل، وأن أداء نظام التعليم التركي وإدارات المدارس في إدارة الأزمة ضعيف.

بينما بحثت دراسة (Praves, P. (2024) في دور القيادة التحويلية والخدمية في بناء الكفاءة الجماعية في البيئات التعليمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، واستطلاعات الرأي والمقابلات مع قادة المدارس والمعلمين، والملاحظات عبر مؤسسات تعليمية متنوعة، وكشفت النتائج أن المدارس التي يقودها قادة يدمجون مناهج القيادة التحويلية والخدمية تشهد مستويات أعلى من تعاون المعلمين ومشاركتهم والتزامهم بنجاح الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، وأوصت الدراسة بأهمية ممارسات القيادة التي تُشجّع الثقة والرؤية المشتركة والتطوير المهني المستمر كعناصر أساسية للكفاءة الجماعية.

كما هدفت دراسة Tsarkos, A. (2023) إلى استكشاف تأثير القيادة الخدمية على المدارس الثانوية الحكومية اليونانية التي تعمل كمنظمات تعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت ١٩٢ مدير مدرسة حكومية وتوصلت الدراسة الى أن القيادة الخدمية غير عملية حيث تُمارس بدرجة متوسطة، وان المدارس تعمل كمنظمات تعلم بدرجة متوسطة إلى قوية، كما أوصت الدراسة بتشجيع المديرين على تبني مبدأ القيادة الخدمية لتحسين الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن أن نلاحظ اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية القيادة الخادمة داخل المؤسسات، وأكدت على أن تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية يسهم في زيادة كفاءتها وقدرتها التنظيمية على إدارة الأزمات، وان أبرز المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة هو المنهج الوصف، وعلى حد علم الباحث، لا يوجد دراسة ركزت على صياغة مقترحات لتفعيل القيادة الخادمة في إدارة الأزمات المدرسية.

إجراءات الدراسة

تتضمن إجراءات الدراسة ما يأتي:

١- إعداد إطار نظري يوضح الآتي:

أ- الإجابة عن السؤال الأول: وهو "ما الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة بالمدارس؟" قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الخادمة، والقيام باستعراض بعض المعلومات الواردة بها مثل تعريف القيادة الخادمة، وأهدافها، وأبعادها وتحليلها في ضوء ما يتوافق مع الدراسة.

ب- الإجابة عن السؤال الثاني: وهو "ما الإطار الفكري لإدارة الأزمات بالمدارس؟" قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بإدارة الأزمات المدرسية، والقيام باستعراض بعض المعلومات الواردة بها مثل تعريف إدارة الأزمات المدرسية، ومراحلها وتحليلها في ضوء ما يتوافق مع الدراسة.

٢- إعداد إطار ميداني بهدف التعرف على واقع دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون.

٣- اقتراح تصوّر لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون.

المحور الأول: الإطار النظري

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الخادمة بالمدارس

١- مفهوم القيادة الخادمة

تباينت مفاهيم وتعريفات القيادة الخادمة بين معظم الباحثين؛ فهي تعرّف على أنّها: الأسلوب الذي يخدم به القائد المرؤوسين في مؤسسته، ويساعد المرؤوسين على التدريب والتنمية؛ ليتمكنهم من تقديم الخدمات بفاعلية، أمّا بالنسبة للقائد الخادم، فإنّ خدمة المرؤوسين هي أولاً، وتوفير إرشادات التطوّر الوظيفي للأفراد، وما لها من أثر إيجابي على سلوك وأداء الأفراد في العمل. (أحمد إبراهيم سلمى، ٢٠٢٣، ٣٣)، كما يقصد بها: تحوّل المنظمات من الاهتمام الشخصي إلى خدمة الآخرين والمجتمع. (إلهام محمد أمين، ٢٠١٢، ١٤٤)

وعليه؛ يُقصد بالقيادة الخادمة أنّها: نهجٌ قياديٌّ يركّز على خدمة وتطوير الأفراد داخل فريق إدارة الأزمات، من خلال التعامل معهم بناءً على قدراتهم الفرديّة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

١. فلسفة القيادة الخادمة

تُعتبر فلسفة القيادة الخادمة منهجية فريدة ومتميزة في عالم القيادة، حيث تركز على خدمة الآخرين كأولوية قصوى، وتعتمد فلسفة القيادة الخادمة على أنه عندما تقود الناس، فإنك تخدمهم، بحيث يكونون أكثر استعدادًا لخدمة الآخرين. وما يكمل الفكرة هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم أو تشجيعهم أو تحفيزهم لإنجاح القيادة الخادمة يجب أن يكونوا من نوع الأفراد الذين يميلون إلى الخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يقدموا الخدمة للآخرين. وهنا يقدم القادة الخادمون نموذجًا للقيادة الخادمة من خلال الخدمة أولاً، ثم التحفيز، وتشجيع الأفراد على أن يقوموا بالمثل، وخدمة الآخرين.

وعليه؛ فلسفة القيادة الخادمة تركز على مبدأ أساسي، وهو أن القيادة الحقيقية تنبع من رغبة القائد في خدمة الآخرين، والقائد الخادم يولي الأولوية لرفاهية واحتياجات فريقه، ويسعى جاهداً لخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، من خلال تقديم نموذج يُحتذى به في الخدمة والعطاء. يُلهم القائد الخادم أفراد فريقه لتبني نفس النهج، مما يعزز الروح الجماعية والتعاون بينهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات إيجابية وتحقيق نتائج متميزة من خلال العمل الجماعي.

٢. أهداف القيادة الخادمة

تتميز القيادة الخادمة عن غيرها من أنماط القيادة بتركيزها على خدمة الآخرين، حيث تتمثل أهداف

الإدارة الخادمة فيما يأتي:- (محمد محمود الفاضل، ٢٠١٠، ٤٧)

- أ- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم، وآرائهم، والإسهام باقتراحاتهم، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وتحسين علاقتهم بالإدارة.
- ب- مشاركة المرؤوسين لترشيده عملية اتخاذ القرار؛ لأن مشاركة المرؤوسين تحسن من نوعية القرارات.

ج- الاستفادة من ذوي الخبرة الواسعة أكبر ما يمكن تعزيز عملية الاتصال بين الأفراد. **مما سبق يتبين،** أن القيادة الخادمة داخل إدارة الأزمات بالمدارس تسهم في إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم، والمساهمة باقتراحاتهم، مما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، ويعزز من فعالية إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، تسهم مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار في ترشيده القرارات، وجعلها أكثر واقعية، وملائمة للوضع الفعلي، مستفيدة من الخبرات الواسعة المتاحة داخل المدرسة.

٣. أبعاد القيادة الخادمة

تباينت الآراء حول أبعاد القيادة الخادمة، فقد تحدّد أبعاد القيادة الخادمة التي تحدّد سلوكيات القائد الخادم داخل المؤسسات من خلال ما يأتي: (Gary E. Roberts, 2023, 449)

- أ- **خدمة المتابعين:** دعم الزملاء مهنيًا دون انتظار التقدير، وتقديم المساعدة عند الحاجة.
- ب- **التصرف بأصالة:** التصرف بنزاهة وصدق، وقبول تحدي الأتباع للقرارات، وتحمل المسؤولية.
- ج- **بناء العلاقات:** الاستماع للمتابعين، وعقد لقاءات فردية لمناقشة التحديات بإنصاف.
- د- **التصرف بأخلاقية:** مناقشة القضايا الأخلاقية بوضوح، وتقديم الأخلاق على المظهر.
- هـ- **المعنى والهدف:** توضيح دور المتابعين ومساهماتهم في أهداف الفريق والمنظمة.
- و- **تحويل التابعين:** تمكين الأتباع من اتخاذ القرار، وتحفيزهم على التجربة وتحمل المسؤولية.
- ز- **تحمل المسؤولية:** الإخلاص لرفاهية المنظمة، وتشجيع التنوع، وبناء الانسجام بين الفرق.

وفي ضوء ما سبق، يلاحظ أنّ أهمّ الأبعاد اللازمة لمديري المدارس الثانوية، لكي يتمكن من إدارة الأزمات بالمدرسة بشكل فعال وجيد، تتمثل في المهارات المعرفية والمفاهيمية، التمكين الإداري، المسؤولية التنظيمية، بناء مجتمع مدرسي مترابط، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، وضع المرؤوسين في المقام الأول، وتوافر تلك الأبعاد يتطلب ويحتاج قائداً قادراً على العمل وفقاً لهذه الأبعاد، لذلك يجب أن يتمتع القائد الخادم بالكثير من الصفات التي تؤهله إلى الوصول إلى الأهداف بنجاح وفعالية، وأن ينظر إلى قيادته على أنها رغبة في خدمة الآخرين.

ثانياً:- الإطار الفكري لإدارة الأزمات المدرسية

١- مفهوم إدارة الأزمات في المدارس

تناولت العديد من المؤلفات العلمية مفهوم إدارة الأزمات في المدارس، فهي تعرّف بأنها: مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها داخل المدرسة من أجل استشعار الأزمات قبل حدوثها عن طريق الاتصال بالمنظمات والهيئات الأخرى، ولكيفية التعامل معها بكفاءة وفعالية حال حدوثها، بهدف الحد من أثارها على المدرسة، وبشكل لا يعطل سير العمل الطبيعي داخل المدرسة. (حافظ فرج أحمد و عماد ثروت رضوان، ٢٠١٢، ١٤٦-١٤٧)

كما تعرف، بأنها: العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير إدارة المدرسة، بحيث تسهم في العمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من أثارها السلبية من خلال التخطيط وجمع المعلومات، وتكوين فريق العمل، واتخاذ القرارات. (محي الدين محمد، ٢٠١٥، ٨٦)

وبناء على ذلك، يمكن القول بأنّ إدارة الأزمات بالمدارس تعني: عملية منظمة تهدف إلى التخطيط، والاستعداد والاستجابة الفورية، والتعافي من الأحداث الطارئة التي تهدّد سلامة وأمن الطلاب والعاملين والمنشآت المدرسية، وأنها تتضمن استخدام أساليب إدارية علمية للتحكّم في مسار الأزمة، وتقليل تأثيراتها السلبية إلى الحد الأدنى، مع استغلال أيّ فرص إيجابية قد تنشأ.

٢- أهداف إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية:

تتمثل أهداف في وقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر الأخرى المكوّنة للكيان المتأثر بالأزمة، والسيطرة على حركة الأزمة، والقضاء عليها، كما يشمل الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب، والعوامل التي أدت إلى الأزمة لاتخاذ إجراءات وقائية تمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة في المستقبل. (مبروكة عمر محيريق، ٢٢٣، ٢٢)

ويُتّضح من خلال ذلك، أنّ إدارة الأزمات: هي عملية حيوية تهدف إلى حماية المدارس الثانوية من التدهور والخسائر، وتأمين جميع عناصرها من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بفعالية، وتسعى إدارة الأزمات إلى السيطرة على الأزمة والقضاء عليها.

٣- مراحل إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات تتبع عادة عدّة مراحل أساسية تساعد في تنظيم وتنفيذ استراتيجيات التعامل مع الأزمات بشكل فعال، هذه المراحل تختلف الأدباء في تحديدها، فهناك من ذكر أنها تتمثل في المراحل التالية: (عسان قاسم داوود ، خالد عبد الله إبراهيم، ٢٠١٥، ٥١، ٥٢)

أ- **مرحلة تجنب الأزمة:** ويتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة، والعمل على منع حدوثها.

ب- **التهيؤ لإدارة الأزمة:** حيث تقوم إدارة الأزمات بالاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال إنشاء مراكز لإدارتها.

- ج- الاعتراف بوجود أزمة: تعدّ مرحلة تحدّي من قبل المديرين لاعتراّفهم بالأزمة كحقيقة واقعة، ثم إدراكهم لها، والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الإمكانيات الماديّة والبشرية لمعالجتها).
- د- مرحلة احتواء الأزمة: وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها، وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعاً.
- هـ- مرحلة حل الأزمة: وتتطلب السرعة والكفاءة في استخدام الوسائل المتاحة لتوجيه وتنظيم الحل بعد احتواء الأزمة استخدام الأساليب والوسائل المتاحة.
- و- مرحلة الاستفادة من الأزمة: وتتميّز بإعادة تقييم التجربة للاستفادة من الدروس، وتطوير الخطط، والنظم، وتدريب الفرق للوقاية من أزمات مستقبلية.
- فإنّ هذه المراحل تعكس الجهود التي يتعيّن على المدارس الثانوية اتخاذها للتعامل مع الأزمات بشكل شامل وفعال، ممّا يساعد في الحفاظ على استقرارها، واستمراريتها في وجه التحدّيات المختلفة، والقيادة الخادمة تساعد على تنفيذ ذلك بما يمكن تفعيل إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بشكل فعال.

٤- دور القيادة الخادمة في مراحل إدارة الأزمات

يمكن إيضاح دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات من خلال ما يلي:

أ- قبل حدوث الأزمة:

يعتمد النّجاح في إدارة الأزمات على قدرة الإدارة الخادمة على الاتجاه الى توفير بيئة عمل آمنة ومستعدة للتعامل مع الأزمات من قبل حدوث الأزمة.

ومن منطلق أنّ جوهر عملية التخطيط يكمن أولاً بعملية التنبؤ بالأزمات المحتملة، وأطرافها، والظروف المحيطة بها، وتحديد الأطراف الرئيسية لإدارتها عند حدوثها، مع تحديد الأسس الاستراتيجية التي تتمّ من خلالها معالجة الأزمة، مثل محاولة التّعرف على كافة المخاطر والتهديدات المحتملة التي يمكن أن تصاحب حدوث الأزمة، مع إجراء عملية تقييم المجموعة المخاطر، وتحديد الأولويات طبقاً لأهمّيتها، مع اشتراك الجهات والمؤسسات التي لها علاقة بالأزمة من أجل إدارتها بشكل جيّد، وذلك من خلال خطط يتمّ تنفيذها في حالة وقوع الأزمة أو الأزمات. (رجب ضو المريض، عبد الرحمن الصالحي، ٢٠١٤، ٤٩٢).

ب- في أثناء حدوث الأزمة:

فإنّ هذه المرحلة تعتبر الاختبار الحقيقي للمرحلة السابقة والتجهيزات والاستعدادات السابقة، ومن أهمّ الاعتبارات التي ينبغي أن تتمّ في تلك المرحلة ما يلي:

- تنفيذ خطط إدارة الأزمات: وهي أن تضع القيادة خطط إدارة الأزمات المعدة مسبقاً موضع التنفيذ، مع ملاحظة إجراء التعديلات اللازمة، لذا ينبغي أن تتوافر لإدارة الأزمة قدر كافي من المرونة، والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية والدقة.
- إنشاء فرق عمل مصغرة لمعايشة، ومعرفة الأزمات على حقيقتها، وجمع المعلومات.
- المعلومات والاتصالات حتّى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لا بدّ لها أن تمتلك المعلومات الحقيقة، وفي الوقت المناسب.
- الحفاظ على سرّية المعلومات، ومراعاة الوقت، وضبط وتنظيم التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية داخل المدرسة. (صلاح عبد الحميد، ٢٠١٣، ١٤-١٠٦).

ج- بعد حدوث الأزمة:

بعد وقوع الأزمة، يتطلب الوضع نهجاً شاملاً للتعافي وإعادة البناء، حيث يتم في تلك المرحلة معالجة الآثار الناتجة عن الأزمة، والعمل على تعافي المدرسة وإعادة بنائها، وإرجاع الأوضاع كما كانت قبل الأزمة، وذلك من خلال عدة محاور:- (صلاح عبد الحميد، ٢٠١٣، ١٠٦-١٠٨)

- البناء وإصلاح الأضرار، والتي قد تستمر لمرحلة قد تطول، تطول أو تقصر على حسب الحجم الضرر، والإمكانات المتاحة.
- التقييم، وتحديد الدروس المستفادة، مما يتيح فرصة للتغيير والتطوير.
- إجراء الدراسات والأبحاث، حيث ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من المعلومات التي تم تجميعها، وتسهيل قيامهم بتلك الأبحاث ودعمهم معنوياً ومادياً لإجراء تلك الدراسات والبحوث.
- وضع الضوابط لعدم تكرار الأزمة.

المحور الثاني الإطار الميداني

إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية في التعرف على واقع دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظة عجلون.

٢- أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صمم الباحث استبانة من خلال الخطوات الآتية:

- قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات المرتبطة بالقيادة الخادمة بالمؤسسات التعليمية، وإدارة الأزمات المدرسية وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة، وتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين، وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قام الباحث بالآتي:
- أ- **صدق الاستبانة:** ويعنى أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (حمدي أبو الفتوح عطيفة، ٢٠٠٢، ٢٩٥)، وقد تم حساب صدق الاستبانة عن طريق:

١- صدق المحكمين

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (١٩) محكم للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، ومدى وضوح المفردات وسلامة صياغتها، ومدى كفاية المفردات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتم حساب معامل الاتفاق على عبارات الاستبانة. وأظهرت النتائج أن نسبة الاتفاق على صلاحية عبارات الاستبانة تراوحت بين (٦٨,٤ - ١٠٠)، وقد اقتصر الباحث على العبارات التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (٨٥% فأكثر)، ومن ثم فقد أسفر صدق المحكمين عن حذف العبارة (١٥) في البعد الثاني من المحور الثاني، ومن ثم أصبح عدد عبارات الاستبانة (٥٨) عبارة بدلاً من (٥٩) عبارة بناءً على صدق المحكمين.

ب- مؤشر صدق الاتساق الداخلي: وذلك من خلال:

١. ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للأبعاد بين (٠,٤٩٧) و (٠,٨٦٠)، ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لهذه الأبعاد.

٢. ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور، وجاءت النتائج أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما تراوحت قيم معامل ارتباط درجة أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور بين (٠,٨٦٤) و (٠,٨٧٣) مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، كما تراوحت قيم معامل ارتباط درجة أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور بين (٠,٨١٦) و (٠,٨٧٣) مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور.

ب- ثبات الاستبانة: ويعنى أن الاستبانة تعطى نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة (محمد منير، ٢٠٠٣، ١٧٦)، وقد تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق:

١- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha - Chornbach : قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، مجتمع الدراسة وعينتها . وأظهرت النتائج أن قيم الثبات أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٠,٩٠٢) و (٠,٩٠٧) وبلغت قيمة الثبات المحور الأول ككل (٠,٩٦٦)، كما تراوحت قيم الثبات أبعاد المحور الثاني بين (٠,٧١٦) و (٠,٨٦٩)، وبلغت قيمة الثبات المحور الثاني ككل (٠,٩٣٥)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (٠,٩٧٧)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.

٣- مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة عجلون والبالغ عددهم (١٦٩٩) مديراً ومعلماً؛ حيث بلغ عدد المديرين بمجتمع الدراسة (٦٠) مديراً، كما بلغ عدد المعلمين بمجتمع الدراسة (١٦٣٩) معلماً، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٣٩٢) مبحوث منهم (٥٣) مديراً و (٣٣٩) معلماً وهي عينة مناسبة لحجم مجتمع الدراسة وذلك وفقاً لما حدده كريجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970, 607 - 610)، وكذلك وفقاً لما أسفر عنه برنامج تحديد حجم العينة المناسب sample size calculator calculator بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%.

ثانياً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

١- المعالجة الإحصائية: بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء الآتي:

أ- تفريغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث تم تخصيص ثلاث درجات للبدل تتحقق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبدل تتحقق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبدل تتحقق بدرجة صغيرة وذلك في المحور الأول.

ب- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

ج- اعتمد الباحث في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة

ثالثاً:- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أ- نتائج أبعاد الاستبانة ككل

يعرض الباحث في البداية نتائج ترتيب أبعاد واقع دور القيادة الخادمة بمحافظة عجلون في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة، وذلك وفقاً للمتوسط، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١)
المتوسط والترتيب ومستوى التحقق لأبعاد واقع دور القيادة الخادمة بمحافظة عجلون في إدارة
الأزمات المدرسية من وجهة نظر العينة الكلية (ن = ٣٩٢)

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التحقق	البعد
2.179	0.553	3	متوسط	البعد الأول: مرحلة ما قبل الأزمة
2.182	0.561	2	متوسط	البعد الثاني: مرحلة في أثناء الأزمة
2.202	0.551	1	متوسط	البعد الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة
2.188	0.538	-	متوسط	محور واقع دور القيادة الخادمة ككل

يتضح من نتائج جدول (١) أن متوسطات أبعاد واقع دور القيادة الخادمة بمحافظة عجلون في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر عينة البحث الكلية تراوحت بين (٢,١٧٩) و (٢,٢٠٢)، وهي تعكس قيمةً متوسطةً لآراء عينة البحث حول واقع دور القيادة الخادمة بمحافظة عجلون في إدارة الأزمات المدرسية؛ وقد جاء بعد دور القيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة في المرتبة الأولى من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٠٢)، وجاء بعد دور القيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة في المرتبة الثانية من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨٢)، بينما جاء بعد دور القيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة في المرتبة الثالثة (الأخيرة) من حيث التحقق في الواقع المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٧٩)، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادة الخادمة تُمارس بشكل أوضح في مرحلة ما بعد الأزمة، حيث يتم التركيز على دعم المعلمين والطلاب ومتابعة الآثار الناتجة عن الأزمة، بينما تقل الممارسات في مرحلة ما قبل الأزمة نتيجة غياب الإجراءات الاستباقية والخطط الوقائية، هذا يشير إلى أن القيادة الخادمة غالباً ما تُفعل كرد فعل للأزمات بدلاً من أن تكون ممارسة استراتيجية مستمرة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة كينج شوت وماكنزي (٢٠١٣) التي أكدت على أهمية خلق بيئة آمنة للطلاب كمسؤولية تقع على عاتق المدرسة وإدارتها. تشمل هذه المسؤولية تطوير بروتوكولات حديثة وتزويد الإدارة بالآليات والاستراتيجيات اللازمة.

وبعد عرض نتائج ترتيب أبعاد واقع دور القيادة الخادمة بمحافظة عجلون في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر عينة البحث الكلية، يعرض الباحث فيما يأتي لنتائج كل بعد بشكل تفصيلي وذلك على النحو الآتي:

١. البعد الأول: مرحلة ما قبل الأزمة

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٣٩٢) مدير ومعلم حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٢) على النحو الآتي:

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٣٩٢)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
4	73.9	0.01	27.8	23.0	90	32.4	127	44.6	175	١. تقوم إدارة المدرسة بتقييم المخاطر المحتملة والتنبؤ بالأزمات الممكنة التي قد تواجه المدرسة.
3	74.1	0.01	33.6	24.5	96	28.6	112	46.9	184	٢. تحدد إدارة المدرسة الأطراف الرئيسية المشاركة في إدارة الأزمات قبل وقوعها.
1	74.9	0.01	39.5	23.2	91	28.8	113	48.0	188	٣. تقوم إدارة المدرسة بوضع خطط استباقية لإدارة الأزمات المحتملة.
5	73.6	0.01	49.0	28.8	113	21.7	85	49.5	194	٤. تتعاون إدارة المدرسة مع خبراء من مجالات مختلفة لتقديم رؤى حول الأزمات المحتملة وكيفية الاستعداد لها.
8	72.4	0.01	20.1	26.5	104	29.6	116	43.9	172	٥. تقسم إدارة المدرسة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات، مثل التغيرات البيئية أو الأزمات الصحية.
11	70.7	0.01	15.2	24.2	95	39.5	155	36.2	142	٦. تجري إدارة المدرسة تقييمًا شاملاً للمخاطر لتحديد الأولويات وما يتطلب اهتمامًا فوريًا.
9	72.3	0.01	16.6	24.7	97	33.7	132	41.6	163	٧. تتخذ إدارة المدرسة التدابير الوقائية الضرورية لمنع حدوث الأزمات.
6	73.5	0.01	32.6	26.5	104	26.5	104	46.9	184	٨. تشجع إدارة المدرسة الموظفين على تقديم آرائهم وأفكارهم بخصوص قضايا العمل والأزمات المحتملة.
10	71.8	0.01	33.3	20.4	80	43.9	172	35.7	140	٩. توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية للعاملين حول كيفية التعامل مع الأزمات والإخلاء والإسعافات الأولية.
2	74.3	0.01	35.8	24.5	96	28.1	110	47.4	186	١٠. تعزز إدارة المدرسة روح التعاون والتمكين للموظفين بالمدرسة لمساعدتهم على حل المشكلات المتعلقة بالأزمات.
7	72.6	0.01	28.1	28.1	110	26.0	102	45.9	180	١١. تسعى إدارة المدرسة إلى نشر الوعي بإدارة الأزمات.
13	69.5	غير دالة	4.5	29.8	117	31.9	125	38.3	150	١٢. تعمل إدارة المدرسة على تشكيل فريق متخصص ومدرّب بشكل جيد لإدارة الأزمات.
12	70.6	0.01	24.0	22.7	89	42.9	168	34.4	135	١٣. تقوم إدارة المدرسة بتجهيز غرفة عمليات مخصصة لإدارة الأزمات.

يتضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارات (٦)، (٩)،

١١) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١). بينما العبارة (١٢) فلم تكن بها فروق لصالح أي البدائل؛ حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٤,٥) غير دالة إحصائياً.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (٣) وهي (تقوم إدارة المدرسة بوضع خطط استباقية لإدارة الأزمات المحتملة) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٩%)، ربما يعود ذلك إلى وعي بعض مديري المدارس بأهمية التخطيط الاستباقي للأزمات، نتيجة لتوجيهات تعليمية رسمية تشدد على إعداد خطط طوارئ. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ليون محمد صالح (٢٠٢٢) التي أكدت على الحاجة الماسة لتعزيز حالة الاستعداد لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- جاءت العبارة (١٠) وهي (تعزز إدارة المدرسة روح التعاون والتمكين للموظفين بالمدرسة لمساعدتهم على حل المشكلات المتعلقة بالأزمات) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٣%)، وقد يرجع ذلك إلى وعي المديرين بأهمية إشراك الموظفين في جهود الوقاية من الأزمات وتوزيع الأدوار مسبقاً، بما ينسجم مع فلسفة القيادة الخادمة التي تعزز الثقة والاستقلالية وتسهم في خلق بيئة داعمة ومبادرة داخل المؤسسة التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آزاد الأركوازي (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية مشاركة المدرسين والإداريين في عملية التخطيط لإدارة الأزمات. كما تدعمها دراسة جون و. ويسيفيتش (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن القيادة الخادمة أسلوب قيادي فعال يؤثر إيجابياً على مشاركة الموظفين.
- جاءت العبارة (٢) وهي (تحدد إدارة المدرسة الأطراف الرئيسية المشاركة في إدارة الأزمات قبل وقوعها) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,١%)، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارات المدارس الثانوية في محافظة عجلون تولي أهمية نسبية لمسألة تحديد الجهات المسؤولة عن إدارة الأزمات، وهو ما يعكس فهماً أولياً لمبدأ التنظيم المسبق وتوزيع المهام، تتفق هذه النتيجة مع دراسة أميرة أحمد رضوان (٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بإنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات في مؤسسات رياض الأطفال.
- جاءت العبارة (٦) وهي (تجري إدارة المدرسة تقييماً شاملاً للمخاطر لتحديد الأولويات وما يتطلب اهتماماً فورياً) في المرتبة الحادية عشرة في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٧%)، وقد يرجع ذلك إلى قصور في تدريب القيادات المدرسية على تقييم المخاطر بطريقة علمية منظمة، ما يؤدي إلى اعتمادهم على ردود فعل آنية بدلاً من التحليل المسبق، تتفق هذه النتيجة مع دراسة شيماء منير العلقامي وآخرون (٢٠١٥) التي خلصت إلى قلة الاهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم والقيادات التربوية بتوفير خطط للتعامل مع الأزمات المستجدة.

- جاءت العبارة (١٣) وهي (تقوم إدارة المدرسة بتجهيز غرفة عمليات مخصصة لإدارة الأزمات) في المرتبة الثانية عشرة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٦%)، وقد يرجع ذلك إلى أن مفهوم غرفة العمليات لإدارة الأزمات لا يُطبق فعلياً في المدارس الثانوية بمحافظة عجلون، وذلك إما بسبب محدودية الموارد المادية، أو لغياب هذا المفهوم من الخطط التنظيمية والإدارية المعتمدة، كما أن هذا يشير إلى أن إدارة الأزمات ما تزال تُمارس بأساليب تقليدية تعتمد على التواصل المباشر والاجتهادات الفردية، مما يبرز الحاجة إلى تطوير منظومة مؤسسية واضحة تتيح تخصيص وتفعيل أماكن مخصصة لإدارة الأزمات بفعالية تختلف هذه النتيجة مع دراسة أميرة محمد نور الدين وآخرون (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة وجود مراكز متخصصة لإدارة الأزمات بصورة دائمة في الروضات. هذا يشير إلى تباين في الآراء حول كيفية التعامل مع الأزمات في المؤسسات التعليمية، حيث تركز بعض الدراسات على أهمية التخطيط والاستعداد بينما تركز أخرى على الحاجة إلى بنية تحتية محددة مثل المراكز المتخصصة.

- جاءت العبارة (١٢) وهي (تعمل إدارة المدرسة على تشكيل فريق متخصص ومدرّب بشكل جيد لإدارة الأزمات) في المرتبة الثالثة عشرة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما قبل الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٥%)، وقد يرجع ذلك إلى أن العديد من المدارس الثانوية في محافظة عجلون لا تولي اهتماماً كافياً لتشكيل فرق متخصصة ومدرّبة لإدارة الأزمات بشكل استباقي، كما أن هناك ضعف في الوعي بأهمية التدريب المتخصص، بالإضافة إلى تحديات مالية وتنظيمية تجعل من الصعب تشكيل فرق مدربة بشكل احترافي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة أميرة أحمد رضوان (٢٠٢١) التي خلصت إلى عدم وجود تدريب مسبق على إدارة الأزمات في مؤسسات رياض الأطفال.

٢. البعد الثاني: مرحلة أثناء الأزمة

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٣٩٢) مدير ومعلم حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٣) على النحو الآتي:

جدول (٣)
استجابات عينة الدارسة ككل حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية
بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة وقيمة (كا^٢)
ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن = ٣٩٢)

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
1	77.8	0.01	67.4	15.1	59	36.5	143	48.5	190	١. تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ الخطط المعتمدة للتعامل مع الأزمات بفعالية.
3	76.4	0.01	58.1	21.9	86	26.8	105	51.3	201	٢. تقدم إدارة المدرسة خدمات الطوارئ الفورية لضمان سلامة جميع الأفراد خلال الأزمة.
4	75.5	0.01	47.2	23.0	90	27.6	108	49.5	194	٣. تعمل إدارة المدرسة على إنشاء نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات بشكل سريع ودقيق خلال الأزمات.
5	75.1	0.01	63.5	26.8	105	21.2	83	52.0	204	٤. تحافظ إدارة المدرسة على سرية المعلومات الخاصة بأزمات المدرسة.
6	71.4	0.01	18.2	23.2	91	39.3	154	37.5	147	٥. تركز إدارة المدرسة على أهمية الوقت والدقة في تنفيذ الإجراءات والخطط.
11	69.5	0.05	7.2	27.0	106	37.5	147	35.5	139	٦. تقوم إدارة المدرسة بضبط وتنظيم التداخلات بين المسؤولين والإدارات المعنية داخل المؤسسة لضمان التنسيق الفعال.
12	69.2	غير دالة	5.4	27.8	109	36.7	144	35.5	139	٧. تشجع إدارة المدرسة على أهمية العمل الجماعي والتعاون بين جميع أعضاء الفريق.
10	69.6	غير دالة	4.7	28.6	112	33.9	133	37.5	147	٨. تهتم إدارة المدرسة بسلامة ورفاهية جميع أفراد المجتمع المدرسي خلال الأزمة.
7	71.2	0.01	17.1	29.6	116	27.3	107	43.1	169	٩. تحرص إدارة المدرسة على فتح قنوات اتصال دائمة مع جميع الأطراف المعنية بالمجتمع المدرسي.
8	70.7	0.01	16.0	30.6	120	26.8	105	42.6	167	١٠. تقوم إدارة المدرسة بتقييم الأداء أثناء الأزمة والعمل على تحسين الإجراءات والخطط بناءً على الدروس المستفادة.
9	69.8	غير دالة	5.6	29.3	115	31.9	125	38.8	152	١١. تنفذ إدارة المدرسة إجراءات الإخلاء اللازمة بسرعة وأمان لضمان سلامة الطلاب والعاملين.
2	76.6	0.01	59.9	21.7	85	26.8	105	51.5	202	١٢. تلتزم إدارة المدرسة بمبدأ الشفافية والوضوح في جميع المعلومات المتعلقة بالأزمة لضمان الثقة والطمأنينة.

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارتان (٥، ٦) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥، ٠,٠١). بينما العبارات (٧، ٨، ١١) فلم تكن بها فروق لصالح أي البدائل؛ حيث جاءت قيم (كا^٢) غير دالة إحصائياً.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (١) وهي (تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ الخطط المعتمدة للتعامل مع الأزمات بفعالية) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٨%)، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية التحول من الدور الإداري التقليدي إلى الدور القيادي الخادم، والذي يتصف بالمبادرة، والتخطيط المسبق، وتنفيذ الإجراءات الواقعية عند وقوع الأزمة، مما يتماشى مع مبادئ القيادة الخادمة وهو الاستباقية والعمل لخدمة الآخرين قبل الذات تتفق هذه النتيجة مع دراسة شيماء منير العلقامي وآخرون (٢٠١٥) التي أكدت على أهمية وضرة اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة لمواجهة الأزمة.

- جاءت العبارة (١٢) وهي (تلتزم إدارة المدرسة بمبدأ الشفافية والوضوح في جميع المعلومات المتعلقة بالأزمة لضمان الثقة والطمأنينة) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٦%)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مديري المدارس أن الشفافية الفورية في مشاركة المعلومات تخفّض مستويات القلق بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وتُعزّز الثقة المتبادلة، ما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات، الجماعية وتنسيق جهود الاستجابة للأزمة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة آزاد الأركوازي (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أهمية اهتمام إدارة المدرسة بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالأزمات.

- جاءت العبارة (٢) وهي (تقدم إدارة المدرسة خدمات الطوارئ الفورية لضمان سلامة جميع الأفراد خلال الأزمة) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٤%)، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس في محافظه عجلون يضعون سلامة الطلبة والعاملين على رأس الأولويات عند حدوث الأزمات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة تي سوفيا وآخرون (T.Sofia et al., 2022) التي خلصت إلى انخفاض مستوى الرضا تجاه الإجراءات المتبعة في المدارس فيما يتعلق بحماية الطلاب وسلامتهم الشخصية أثناء الأزمات.

- جاءت العبارة (٨) وهي (تهتم إدارة المدرسة بسلامة ورفاهية جميع أفراد المجتمع المدرسي خلال الأزمة) في المرتبة العاشرة في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٦%)، وقد يرجع ذلك إلى أن

مفهوم افتقار المدارس الى موارد بشرية متخصصة (أخصائي نفسي، مرشد تربوي، طبيب زائر) في السلامة والرفاهية الشاملة للأفراد، وكذلك الافتقار إلى خطط دعم نفسي واجتماعي مُهيكل داخل المدرسة، تختلف هذه النتيجة مع دراسة إيناس زكي ورشا عبد الدايم (٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة توفير الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين للاستعانة بهم في مواجهة الأزمات.

- جاءت العبارة (٦) وهي (تقوم إدارة المدرسة بضبط وتنظيم التداخلات بين المسؤولين والإدارات المعنية داخل المؤسسة لضمان التنسيق الفعال) في المرتبة الحادية عشرة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٥%)، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المدارس ما تزال تعتمد قنوات اتصال غير رسمية (مثل مجموعات واتساب متفرقة أو تعليمات شفوية عابرة) بدلاً من بروتوكول مؤسّس يُحدّد أدوار كل مسؤول ويمنع الازدواجية؛ ويقضي على تعددية مصادر التعليمات، بما يُضعف قدرة المدير على ضبط التنسيق الداخلي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الله العيسى وأشرف الألفي (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة الاعتماد على المراسلات الرسمية وغير الرسمية مع الجهات المختصة للمساعدة في حالات الطوارئ.

- جاءت العبارة (٧) وهي (تشجع إدارة المدرسة على أهمية العمل الجماعي والتعاون بين جميع أعضاء الفريق) في المرتبة الثانية عشرة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة أثناء الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٩,٢%) وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس لم يظهروا مستوى كاف من سلوكيات القيادة الخادمة نتيجة صعوبة التنسيق والعمل الجماعي أثناء الأزمات، حيث تنسم القرارات بالتسرع في ظل الضغط، مما يحد من فاعلية التعاون الجماعي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فتحية عواد وحابس الحتاملة (٢٠٢١) التي خلصت إلى أن المدير الخادم يبذل جهداً كبيراً لتعزيز العمل بروح الفريق.

- البعد الثالث: مرحلة ما بعد الأزمة

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٣٩٢) مدير ومعلم حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بجدول (٤) على النحو الآتي:

جدول (٤)
استجابات عينة الدارسة ككل حول واقع ممارسات مديري المدراس الثانوية بمحافظة عجلون
وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية (ن
= ٣٩٢)

الترتيب	النسبية الأهمية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
4	73.6	0.01	53.6	16.6	65	45.9	180	37.5	147	تشرف إدارة المدرسة على جهود البناء وإصلاح الأضرار التي لحقت بالمدرسة أثناء الأزمة.
2	74.9	0.01	39.5	23.2	91	28.8	113	48.0	188	تقوم إدارة المدرسة بحصر وتقييم الخسائر البشرية والمادية التي لحقت بالأفراد والمنشآت جراء الأزمة.
9	72.1	0.01	16.1	26.0	102	31.6	124	42.3	166	تقوم إدارة المدرسة بمراجعة وتقييم الإجراءات التي تم اتخاذها أثناء الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين الأداء في المستقبل.
10	71.9	0.01	34.1	30.9	121	22.7	89	46.4	182	توفر إدارة المدرسة الدعم المادي والمعنى لإجراء بحوث علمية حول الأضرار التي لحقت بالمدرسة في أثناء حدوث الأزمة.
11	70.9	0.01	14.4	29.6	116	28.1	110	42.3	166	تقوم إدارة المدرسة بتقديم توصيات ومقترحات وقائية بهدف تجنب تكرار الأزمات مستقبلاً.
6	73.2	0.01	27.1	26.0	102	28.3	111	45.7	179	تهتم إدارة المدرسة بتقديم الدعم النفسي للطلبة والعاملين، ومساعدتهم على تجاوز آثار الأزمة.
3	74.8	0.01	41.1	24.0	94	27.6	108	48.5	190	تهتم إدارة المدرسة بإعادة بناء العلاقات داخل المجتمع المدرسي، وتعزيز التعاون والثقة بين جميع الأطراف.
10مكرر	71.9	0.01	15.9	24.0	94	36.5	143	39.5	155	تحرص إدارة المدرسة على التواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية لتقديم تحديثات حول جهود التعافي.
5	73.4	0.01	26.6	25.3	99	29.3	115	45.4	178	تشجع إدارة المدرسة الجميع على التفاؤل بالمستقبل والعمل معًا لتحقيق التعافي الكامل.
8	73	0.01	25.8	26.5	104	28.1	110	45.4	178	تقوم إدارة المدرسة بمراجعة وتحديث خطط إدارة الأزمات بناءً على الدروس المستفادة والتجارب المكتسبة.
1	77.6	0.01	99.2	24.0	94	19.1	75	56.9	223	تشجع إدارة المدرسة الفريق على التفكير الإبداعي والابتكاري في إيجاد حلول للتحديات التي ظهرت بسبب الأزمة.
7	73.1	0.01	22.1	24.0	94	32.7	128	43.4	170	تعمل الإدارة المدرسية على تحديث وتطوير خطط الطوارئ لتكون جاهزة لمواجهة الأزمات المستقبلية بشكل أكثر فعالية.
4مكرر	73.6	0.01	26.5	24.0	94	31.1	122	44.9	176	تقوم إدارة المدرسة بتطبيق خطة شاملة للتعافي من آثار الأزمة وضمان العودة إلى سير العمل الطبيعي بأسرع وقت ممكن.

يتضح من نتائج جدول (٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كا^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء العبارة (١) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٥٣,٦) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارة (١١) وهي (تشجع إدارة المدرسة الفريق على التفكير الإبداعي والابتكاري في إيجاد حلول للتحديات التي ظهرت بسبب الأزمة) في المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٦%)، وقد يرجع ذلك إلى امتلاك مديري المدارس لسمات القائد الخادم الذي يهتم بالبحث عن استراتيجيات جديدة وغير تقليدية في حل مشكلات ما بعد الأزمة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة أميرة محمد نور الدين وآخرون (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة أن تعمل لجنة إدارة الأزمات على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية في إدارة الأزمة.
- جاءت العبارة (٢) وهي (تقوم إدارة المدرسة بحصر وتقييم الخسائر البشرية والمادية التي لحقت بالأفراد والمنشآت جراء الأزمة) في المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٩%)، ربما يعود ذلك إلى أن إدارة المدارس منظمة ولديها وعي بأثر الأزمة، حيث تسعى الإدارة لتوثيق الأضرار وفهم أبعاد الأزمة بشكل تفصيلي. وهذا يشير إلى أهمية التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات وتقليل تأثيراتها السلبية.
- جاءت العبارة (٧) وهي (تهتم إدارة المدرسة بإعادة بناء العلاقات داخل المجتمع المدرسي، وتعزيز التعاون والثقة بين جميع الأطراف) في المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤,٨%)، وقد يرجع ذلك إلى وعي إدارات المدارس بأهمية الجانب الإنساني والاجتماعي بعد مرور الأزمات، حيث تدرك الإدارة أن الاستقرار النفسي والتماسك المجتمعي داخل المدرسة هما أساس التعافي الحقيقي بعد حدوث الأزمات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة فتحيه عواد وحابس الحتاملة (٢٠٢١) التي خلصت إلى أن المدير الخادم يهتم بتنمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين ويشجع على العمل الجماعي والتعاوني، فالقيادة الخادمة في تعزيز بيئة عمل إيجابية وتعاونية داخل المؤسسة التعليمية.
- جاءت العبارة (٣) وهي (تقوم إدارة المدرسة بمراجعة وتقييم الإجراءات التي تم اتخاذها أثناء الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة وتحسين الأداء في المستقبل) في المرتبة التاسعة في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,١%)، ربما يعود ذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تعطي

أولوية كافية لعملية مراجعة وتقييم الإجراءات المتخذة أثناء الأزمة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة لاري دبليو بون (٢٠١٨) التي أكدت على أهمية البصيرة كصفة للقائد الخادم، حيث تمكنه من دمج دروس الماضي، وفهم الحقائق الحالية، والتنبؤ بالعواقب المستقبلية لقراراته، وترتبط بقدرته على التصور والتخطيط الاستراتيجي.

- جاءت العبارتان (٤، ٨) وهما (توفر إدارة المدرسة الدعم المادي والمعنوي لإجراء بحوث علمية حول الاضرار التي لحقت بالمدرسة في أثناء حدوث الأزمة، تحرص إدارة المدرسة على التواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية لتقديم تحديثات حول جهود التعافي) في المرتبة العاشرة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٩%)، ربما يعود ذلك إلى نقص الموارد المادية والمعنوية داخل المدارس.
- جاءت العبارة (٥) وهي (تقوم إدارة المدرسة بتقديم توصيات ومقترحات وقائية بهدف تجنب تكرار الأزمات مستقبلاً) في المرتبة الحادية عشرة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع ممارسات مديري المدارس الثانوية بمحافظه عجلون وفقاً للقيادة الخادمة في مرحلة ما بعد الأزمة كأحد مراحل إدارة الأزمات المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٩%)، وقد يرجع ذلك إلى الأعباء الإدارية التي يتحملها مدير المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فتحيه عواد وحابس الحتاملة (٢٠٢١) التي خلصت إلى أن المدير الخادم يقدم المشورة للمعلمين حول القضايا المهمة في مجال عملهم.

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الخادمة في إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية بمحافظه عجلون **فلسفة التصور المقترح**

تنطلق فلسفة التصور المقترح من إيمان راسخ بأن القيادة المدرسية لا تقتصر على إدارة المهام والموارد، بل تتجاوز ذلك لتكون أداة للتأثير الإيجابي، وبناء ثقافة مدرسية قائمة على الثقة، والتكافل، وخدمة الآخرين، كما تستند إلى مبادئ القيادة الخادمة التي تضع احتياجات المعلمين والطلبة والعاملين في قلب العملية القيادية، وتسعى إلى تمكينهم وتحفيزهم للمشاركة الفاعلة في مواجهة الأزمات والتعامل معها بروح الفريق الواحد، وتقوم على أن إدارة الأزمات المدرسية لا يمكن أن تتحقق بفاعلية دون وجود قيادة تُقدّر الإنسان، وتستثمر الطاقات البشرية، وتدعم بيئة العمل بالتواصل الفعّال، والتفويض، وتعزيز المبادرة والابتكار، وهو ما يتكامل مع أبعاد القيادة الخادمة بوصفها نمطاً قيادياً ينسجم مع قيم العمل التربوي واحتياجات البيئة التعليمية.

منطلقات التصور المقترح

- القناعة بملائمة مبادئ القيادة الخادمة لتعاليم الدين الإسلامي التي تدعو إلى الإيثار، وخدمة الآخرين، والتواضع، والعمل بروح الفريق، وهي قيم تُعزز من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التربوية، وتدعم بيئة العمل الإيجابية في ظل الأزمات.
- استناد القيادة الخادمة إلى رؤية تربوية إنسانية تُعلي من شأن المعلم والطالب كأطراف فاعلة في المنظومة التعليمية، وتسعى إلى تمكينهم، وتحفيز قدراتهم في بيئة من الدعم والاحترام والتقدير، مما يساهم في تعزيز استقرار المدرسة خلال الأزمات.
- التحول نحو تطبيق القيادة الخادمة داخل المدارس باعتباره نمطاً إدارياً حديثاً يركز على تمكين العاملين، وبناء فرق العمل، وتسهيل العمليات التنظيمية بشكل يحقق فاعلية في التعامل مع الأزمات، ويساهم في تقليل الآثار السلبية الناتجة عنها من خلال أسلوب تشاركي مرن.

- وجود درجة متوسطة في واقع تطبيق القيادة الخادمة في المدارس الثانوية بمحافظة عجلون.
أهداف التصور المقترح

- تعزيز وعي القيادات المدرسية بمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها في مواجهة الأزمات التربوية والإدارية بفعالية وإنسانية.
- تقديم إطار عملي متكامل يمكن من خلاله تفعيل أبعاد القيادة الخادمة في مختلف مراحل إدارة الأزمات (ما قبل، في أثناء، ما بعد الأزمة) داخل المدارس الثانوية.
- تمكين الكوادر الإدارية والتعليمية من تبني الممارسات القيادية الخادمة، وبناء فرق عمل تشاركية قادرة على تحمل المسؤولية والتصرف بكفاءة وقت الأزمات.
- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التمكين، والتواصل الفعال، والخدمة المتبادلة، مما يسهم في رفع جاهزية المدارس للتعامل مع الأزمات بمرونة واحترافية.
- اقتراح آليات واستراتيجيات قابلة للتنفيذ تسهم في تحويل فلسفة القيادة الخادمة إلى ممارسات واقعية تسهم في تحسين مستوى إدارة الأزمات في مدارس عجلون الثانوية.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح

١ - متطلبات خاصة ببعد ما قبل حدوث الأزمة:-

- تعزيز ثقافة التخطيط الاستباقي عن طريق تنظيم ورش عمل داخل المدارس تركز على إعداد خطط طوارئ واقعية ومتكاملة، يتم من خلالها إشراك جميع أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في إعداد سيناريوهات متعددة للأزمات، مما يُجسد مبدأ التمكين والمشاركة كأحد أبعاد القيادة الخادمة.
- تفعيل مبدأ التمكين التربوي من خلال تفويض المهام وتوزيع المسؤوليات بشكل تشاركي، بما يعزز من شعور المعلمين والموظفين بالثقة والانتماء، ويدعم قدرتهم على اتخاذ القرار أثناء الطوارئ، وهو ما يترجم البعد الخدمي للقيادة الخادمة في دعم الكوادر البشرية قبل الأزمة.
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات عن طريق تشكيل فرق استجابة مدرسية متخصصة ومدربة، تضم أعضاء من مختلف فئات المجتمع المدرسي، بحيث يُراعى في تشكيلها تنوع المهارات وتكامل الأدوار، وذلك لتحقيق التنظيم الفعال والاستعداد المُسبق.
- تنمية قدرات القيادات المدرسية على تقييم المخاطر من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة حول أدوات تحليل المخاطر وتحديد الأولويات، بما يُمكن القيادات من التعامل بوعي واحترافية مع المؤشرات الأولية للأزمات، ويسهم في الاستباقية والوعي الوقائي.

٢ - متطلبات خاصة ببعد في أثناء الأزمة:-

- تنفيذ خطط الطوارئ بفعالية تشاركية عن طريق تفعيل خطط الأزمات المعتمدة بمشاركة جميع المعنيين، مع توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات، بما يعزز التمكين والعمل الجماعي.
- تعزيز الشفافية والوضوح في المعلومات من خلال تخصيص قناة اتصال رسمية وموثوقة (مثل إذاعة داخلية أو منصة إلكترونية مدرسية) تُستخدم لتحديث جميع أطراف المجتمع المدرسي بالمستجدات، بما يعزز الثقة والطمأنينة.
- تقديم خدمات الطوارئ والرعاية العاجلة عن طريق تخصيص فرق من الكادر المدرسي مدربة على الإسعاف الأولي والدعم النفسي، تُفعل مباشرة عند حدوث الأزمة.

- مراعاة السلامة النفسية والاجتماعية لجميع الأفراد عن طريق تشكيل فرق دعم نفسي واجتماعي تهتم باحتياجات المعلمين والطلبة أثناء الأزمة، بما يحقق رعاية شاملة لكل فرد.
- ٣- **متطلبات خاصة ببعدها بعد الأزمة:-**
- تشجيع التفكير الإبداعي في الحلول لما بعد الأزمة عن طريق تحفيز فرق العمل على تقديم مبادرات وأفكار غير تقليدية لمعالجة آثار الأزمات، بما يعزز الابتكار والريادة في الخدمة.
- توثيق وتقييم شامل للأضرار وأبعاد الأزمة من خلال تكوين لجنة مدرسية تُعنى بجمع البيانات وتحليلها، لتحديد أوجه القصور والنجاح أثناء الأزمة.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية عن طريق تفعيل برامج الدعم النفسي الجماعي والفردى للطلبة والمعلمين، وتنظيم لقاءات مصالحة مجتمعية تعزز التماسك المدرسي.
- توفير دعم بحثي ومادي لتطوير استراتيجيات مواجهة الأزمات عن طريق تخصيص ميزانية محدودة أو طلب دعم من المجتمع المحلي والجهات المعنية لإجراء أبحاث تطبيقية حول الأزمات.
- تعزيز التواصل المؤسسي مع المجتمع المحلي بعد الأزمة من خلال إصدار تقارير دورية حول جهود التعافي تُشارك مع أولياء الأمور والجهات المعنية.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح:**
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب والتأهيل.
- ضعف قناعة بعض القيادات التربوية بأهمية القيادة الخادمة.
- الروتين الإداري والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار.
- ضعف التنسيق بين الجهات المعنية بتنفيذ خطط الطوارئ.
- نقص الأدوات التكنولوجية والبرمجيات الداعمة للتواصل الفعال.
- سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور:**
- عقد شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي، وتفعيل التمويل التشاركي.
- تنفيذ حملات توعوية وندوات لشرح أثر القيادة الخادمة على بيئة العمل المدرسي.
- تطوير لائحة تنظيمية تمنح المدارس صلاحيات أوسع في إدارة الأزمات.
- تشكيل لجنة أزمة مشتركة تضم ممثلين من جميع الجهات ذات العلاقة.
- توفير بنية تحتية رقمية موحدة تدعم إدارة الأزمات والاتصال المدرسي.

المراجع

أولا المراجع العربية

- أحمد ابراهيم سلمى ارناؤوط (٢٠٢٣). تحسين أداء قيادات شئون التعليم والطلاب بجامعة العريش في ضوء القيادة الخادمة- الآليات المقترحة. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. (٣). يوليو. ٦٧-٦٦٠.
- آزاد حسن الأركوازي (٢٠٢٤). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*. (٢٥). ٤١٣-٤٢٦.

- أسهمان رفيق أحمد أبو شريك (٢٠١٩). مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدتي المديرين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية.
- إلهام محمد أمين العتر (٢٠١٢). الذكاء العاطفي في بيئة العمل: مهارات ذاتية واجتماعية وإنسانية للقيادات الواعدة. الآن ناشرون وموزعون. عمان.
- آمال بهجت المومني وصالح سلامة البركات (٢٠٢٢). درجة تطبيق القيادة الخادمة من قبل مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالأداء المهني من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون بالأردن". سلسلة العلوم التربوية والنفسية. (٢٢) يناير. ٢١٣-١٨٥.
- أميرة أحمد رضوان (٢٠٢١). آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. مجلة الطفولة والتربية. (٤٧) يوليو. ٢٤٩، ٣٠٢.
- أميرة محمد نور الدين وآخرون (٢٠٢٠). آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي". مجلة كلية التربية. جامعة بنها. (٣١) أبريل. ٥٦٥-٥٣٥.
- أمينة قهواجي (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية. الجزائر. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. (٥) ديسمبر. ٢٩٨.
- إيناس أحمد عبد العزيز زكي، رشا محمد محمد عبد الدايم (٢٠٢١). استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية بالروضات المصرية (أزمة كورونا نموذجاً). مجلة الطفولة والتربية. (٤٧) يوليو. ٣٠٢، ٢٤٩.
- بدر بن عبدالله محمد بن طالب (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق القيادة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحوث والنشر العلمي. المملكة العربية السعودية. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز. (٤) أبريل. ٥٠٦.
- حافظ فرج أحمد وعماد ثروت رضوان (٢٠١٢). فن إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. دار اللطائف للنشر والتوزيع. القاهرة.
- حمدي أبو الفتوح عطيفة (٢٠٠٢). منهجية البحث العملي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. دار النشر الجامعي. القاهرة.
- رجب ضو المريض، عبد الرحمن الصالحي (٢٠١٤). إدارة الأزمات الدولية: أزمة لوكربي في الإطار العربي الإفريقي (دراسة مقارنة). دار زهران للنشر والتوزيع. عمان.
- رشاد حماد ومحمد عاطف العكر (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة. مجلة الباحث الاقتصادي. (١٣) مارس. ص ٣٤٠.
- سمر محمد محمد هاشم وآخرون (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة في مصر دراسة تحليلية. مجلة البحث التربوي. القاهرة. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (٤١) يناير. ٣٢٦-٢٦٩.
- سناء عبد الله حسين أبو رمان (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل". مجلة العلوم التربوية والنفسية. (٥) يناير. ١٢٥.

-
- شيماء منير العلقامي وآخرون (٢٠١٥). دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري. البحث العلمي في التربية (١٦). ١٣٧، ١٧٩.
 - صلاح عبد الحميد (٢٠١٣). الإعلام وإدارة الأزمات. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.
 - غسان قاسم داوود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي (٢٠١٥). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
 - مبروكة عمر محبيري (٢٠٢٣). إدارة الكوارث والأزمات: النظرية والتطبيق. (ط٣). مجموعة النيل العربية. القاهرة.
 - متعب عودة فلاح المشاقبة (٢٠١٨). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لمهارة الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم". مجلة العلوم التربوية والنفسية. (٢٩ ديسمبر ٢٠١٨): ٧١.
 - محمد محمود الفاضل (٢٠١٠). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - محمد منير مرسى (٢٠٠٣). البحث التربوي وكيف نفهمه القاهرة. عالم الكتب.
 - محمود كاظم أحمد التميمي (٢٠١٦). إرشادات الأزمات. مركز ديونو لتعليم التفكير. الأردن.
 - محي الدين محمد عطية (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الناجحة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
 - نجم عبود نجم (٢٠١٩). الروحانية في الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
 - يحيى بن مفرح علي عسيري (٢٠٢٠). واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. (١٨٥) يناير.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية**
- Gary E. Roberts (2023). *The Palgrave Handbook of Servant Leadership*. Springer Nature.
 - Praves, P. (2024). Building Collective Efficacy: The Role of Transformational and Servant Leadership in Educational Settings. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(2), 54-63.
 - Tsarkos, A. (2023). The effect of servant leadership on Greek public secondary schools acting as learning organizations. *International Journal of Leadership in Education*. 25.1-26
 - Yıldırım, K., & Yaşar, Ö. (2024). Evaluating Crisis Management Performance of Turkish School Administrations: Covid-19 Pandemic. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 17(1), 376-403.
-