

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ**  
**„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“**  
**ФАКУЛТЕТ „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“**  
**КАТЕДРА “ПСИХОЛОГИЯ”**

**АБДАЛА ХАДЖАЙРЕХ**

**ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ВЪРХУ**  
**СУБЕКТИВНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ НА АРАБСКИТЕ УЧИТЕЛИ**  
**ОТ ОСНОВНИ ПРАВИТЕЛСТВЕНИ УЧИЛИЩА В ИЗРАЕЛ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,  
професионално направление 3.2. „Психология“,  
докторска програма „Обща психология“

Научни ръководители:  
Проф. д.пс.н. Валери Стоянов  
Проф. д.ик.н. Гошо Петков

**Варна**  
**2024**

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ**  
**„ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“**  
**ФАКУЛТЕТ „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И КОМПЮТЪРНИ НАУКИ“**  
**КАТЕДРА “ПСИХОЛОГИЯ”**

**АБДАЛА ХАДЖАЙРЕХ**

**ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ВЪРХУ**  
**СУБЕКТИВНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ НА АРАБСКИТЕ УЧИТЕЛИ**  
**ОТ ОСНОВНИ ПРАВИТЕЛСТВЕНИ УЧИЛИЩА В ИЗРАЕЛ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“,  
професионално направление 3.2. „Психология“,  
докторска програма „Обща психология“

Научни ръководители:  
Проф. д.пс.н. Валери Стоянов  
Проф. д.ик.н. Гошо Петков

Рецензенти:  
проф. д.пс.н. Галя Герчева-Несторова  
проф. д.н. Снежана Илиева

**Варна**  
**2024**

Дисертацията е структурирана в увод, три глави и заключение, и е с общ обем от 174 страници. Основният текст съдържа 73 таблици, 6 приложения и 17 фигури. Списъкът на използваната литература включва общо 95 източника.

Дисертационният труд е обсъден от членовете на катедра „Психология“ и е насочен за защита пред научно жури.

Авторът на дисертационния труд е докторант на самостоятелна подготовка в катедра “Психология” по докторска програма „Обща психология“ при Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на открито заседание на научното жури на 25.04.2024 г. от 10:00 ч. в заседателната зала на Ректората на ВСУ “Черноризец Храбър”.

Материалите по защитата са достъпни в кабинет 204 във ВСУ „Черноризец Храбър“ и на сайта [www.vfu.bg](http://www.vfu.bg), раздел „Докторанти“.

# I. Общо описание на дисертацията

## Увод

Състоянието на средата в училище е важна както за учителите, така и за учениците. Трудно е осигуряването на благополучието на учениците, без да се осигури това на учителите. Vuluc и Gunes (2014) отбелязват, че общността, (в това число нейните функционалности като информация, социална подкрепа, лидерство, организация и управление на работата), е важен компонент за професионалното благополучие на учителите в училището. Според мнението на Sagie (2002), се включват и други фактори, като условия на труд, професионална компетентност и физическо здраве на работещите. Успешният мениджмънт на училищата включва подкрепа на инициативите и идеите на учителите, разработване на механизми, които насърчават участието им във вземането на решения, касаещи училищните въпроси.

Автономията на учителите и тяхното собствено мнение и позиция са признати за важни компоненти на професионализма на учителите. Някои проучвания също показват, че добрите отношения служител-мениджър и интересната работа оказват значително влияние върху благосъстоянието на служителите на работното им място (Jain и колектив 2019). Съществуват изследвания, базирани на доказателства, за лидерството в училищата от гледна точка на училищната ефективност. Училищният мениджмънт се разглежда като процес на взаимодействие и се свързва с потребности, специфични за даден училищен контекст. Училищното ръководство е основен фактор за професионалното удовлетворение на учителите. В това отношение, подобряването на благосъстоянието на учителите в училище изисква всеки елемент от организацията на заинтересованите страни да бъде от значение.

Mooij и Hofstede (2010) разделят факторите, които влияят върху благосъстоянието на училищния персонал на три основни категории: външна среда, организационни и индивидуални фактори. Примери за организационни фактори са лидерството, участието във вземането на решения и сътрудничеството между учителите. Wildy и Loudon (2000) потвърждават, че благосъстоянието на училищния персонал е повлияно от вътрешни фактори (като постижения на учениците и самоизрастване), външни фактори (като нисък статус, високо административно натоварване и образователни промени), и училищната среда за удовлетворение на

директори и учители от тяхната кариера. Училищната среда включва фактори като вземане на решения, училищна инфраструктура, училищна репутация, вземане на решения, училищен климат, както и училищно ръководство. Тези фактори може да варират при различните училищни среди.

Директорите влияят на училищните резултати посредством своето лидерство. Степента, до която лидерският стил на директора влияе на училищните резултати, зависи от поведението и отчасти от цялостната училищна и организационна култура. Без подходяща училищна (организационна) култура и среда, директорът не може да се съсредоточи върху основната цел на училището - обучението (Urlick 2016).

В непрекъснато променящата се и сложна среда, организационното лидерство е ресурс, който е високо ценен (Gronn 2008). Като се има предвид, че ефективността на лидерството може да доведе до провал или успех на организация, държава или дори група, тази концепция е получила сериозен отзвук в литературата и от практиците, включително организационните мениджъри. Лидерството е описано от Litchka и Lishchinsky (2012) като социален процес, чрез който участието на последователите е търсено от лидера, за да се постигнат целите и задачите на организацията. Проучените литературни източници посочват, че има няколко различни подхода, които могат да се използват за обяснение на процеса на лидерство. В докладите на Tubin (2011) е отбелязано, че има повече от 200 дефиниции за това какво включва лидерството, а лидерските стилова са над 40. Стилът на лидерство може да бъде описан като начина, по който управленците се отнасят към индивида, или как лидерите се държат, когато водят работещите към постигане на целта.

Лидерският стил обикновено варира от класически автократичен до по-активни и креативни подходи (Barr & Saltmarsh, 2014). Най-проучваните стилове на лидерство включват трансформационно, транзакционно, харизматично, ситуационно и партиципативно лидерство. Съществуващите лидерски стилове са много на брой и някои може дори да не съществуват в една организация, но тези различни стилове са разработени, поради фактът, че характерът на лидерството в организациите непрекъснато се променя. В допълнение, промените, наблюдавани в политическата система, технологичния напредък, организационната култура и социалните ценности са повлияли върху процеса на лидерство във всички сектори. Следователно, трябва да се разбере, че стиловете на лидерство, които са били ефективни в миналото, не са

загубили своята полезност и ефективност в днешно време, могат да бъдат прилагани с различни контекстуални фактори, с промени в културите, времето и социалната стойност. Например през 1900 г. най-подходящият стил на лидерство е била теорията за научното управление на Фредрик Тейлър, но през 21 в. тя се възприема като неефективна и дори нехуманна (Kochan и др. 2002).

Тъй като съществуват различни и обширни видове лидерски подходи, и като се има предвид променящата се природа на лидерството, изборът на най-добрия стил на лидерство е голямо предизвикателство за организационните мениджъри. Въпреки че концепцията за лидерство е предмет на обширни емпирични и теоретични проучвания, генерализирането на процеса на лидерство към конкретно време и култура е предизвикателство, следователно лидерството остава най-малко разбираният, но най-често наблюдаваният феномен в световен мащаб. Според Kouzes и Posner (2010), променящата се среда днес е накарала организациите в различни сектори да се изправят пред предизвикателства при избора си на най-добрия стил на лидерство, който може да повиши нивото на иновациите, мотивацията и благосъстоянието. Подобно на други сектори, училищата (образователният сектор) се нуждаят от подходящ стил на ръководство. Броят им се увеличава в световен мащаб, поради промените в тенденциите и повишената информираност, както и правителствените разпоредби и политики, изискващи училищното образование да бъде задължително.

В наши дни училищата работят в сложна и конкурентна среда, тъй като фокусът пада върху резултатите на учениците. Според Urlick (2016), засилената конкуренция между училищата е принудила директорите да търсят начини за маневриране между вътрешните компетенции и противоречивите външни изисквания, необходимостта от устройство и спонтанност, стабилност, но и промяна в училищните институции. При такива сложни обстоятелства разработването и идентифицирането на ефективни лидерски подходи е от решаващо значение и в много училища съществуват известни опасения относно лидерството.

Според Тубин (2011), използването на остарели лидерски стилове, в сложна и динамична среда, възпрепятства работата на организациите, поради което се появяват нови стилове, включително трансформационно, транзакционно и партиципативно лидерство. Ръководителите, в тази модерна концепция за лидерство, демонстрират набор от поведения и ценности, за да насърчават ангажираността, развитието и

участието на работещите. Тъй като отвореността към идеите на други хора е съществена част от насърчаването на участието на служителите, културата на партиципативно лидерство се увеличава в организациите. Съвременните лидери не само ангажират хора или ги ръководят, но и отговарят на обратната връзка на служителите си и се опитват да я вземат предвид.

В училищата се изисква подходящо лидерство, главно поради честите промени в политиката, околната среда и културите. Според Avolio и Gardner (2005) фактори като дигитален начин на живот, индивидуализация, изменение на климата, глобализация и демократични промени, са наложили драматични промени в организационните принципи - корпоративната среда, лидерството и структурите в организациите. Смята се, че съвременните организации преминават към лидерски подходи с хоризонтална структура и решенията се вземат чрез консултации със служителите.

Министерството на образованието в Израел, *Misrad HaChinuch*, отговаря за професионалното развитие, образователните стандарти и училищните учебни програми, докато поддръжката на училището е под контрола на местните власти. Министерството на образованието предоставя средства на държавните училища, въз основа на техния брой ученици. Образователната система в Израел е централизирана и контролирана от правителството, освен това тя отразява арабското израелско и еврейско население (OECD 2016). Има три образователни системи за ученици, а именно: светски държавни училища (еврейски и арабски училища), религиозни държавни училища (говорещи иврит или еврейски училища) и ултра ортодоксални независими училища (говорещи иврит). Повече ученици посещават държавни училища и по-малко посещават независими, в сравнение със светските и религиозните държавни училища. Началното училище продължава шест години (от 1-ви до 6-ти клас), след които учениците продължават в прогимназия (от 7-ми до 9-ти клас), следвана от гимназия (от 10-ти до 12-ти клас). Завършилите прогимназия имат възможност за професионални курсове, които обхващат академично по-слабите ученици, които не отговарят на изискванията за гимназия, или на академичният път за по-нататъшно обучение (Litchka & Lishchinsky 2012).

Светските държавни училища се основават на образователна система, която обхваща универсални ценности, където миогледът е хуманистичен по природа (Litchka & Lishchinsky, 2012). Образованието в светските училища се възприема като

средство за постигане на професионална реализация, както и социален напредък в конкурентен пазар на труда. Светските държавни училища следват западните образователни философии с основното убеждение на образователната система, че хората трябва да постигнат най-пълния си потенциал и капацитет. Следователно тези светски училища култивират професионализма на учениците, а училищните директори и учители са обучени да бъдат експерти и професионалисти, изпълняващи своите задължения и работа.

Светските държавни училища (арабски и еврейски) имат индивидуалистична култура и са по-скоро с ниска властова дистанция, егалитарна или демократична система (Orlatka & Waite, 2010). В това отношение светските държавни училища имат организационна система, която клони към индивидуалистични норми, където се набляга на автономията, самоувереността и важността на индивидуалните цели. В допълнение, личните цели също са основна характеристика в светските училища. Културата в светските правителствени училища е автономна, следователно властовата дистанция обикновено е по-ниска, тъй като учителите се възприемат като самодостатъчни и уникални личности, които се насърчават да култивират своите специални таланти, да изразяват своето мнение и да предлагат решения.

Религиозните държавни училища се основават на образователна система, която обхваща официални образователни програми, предоставени от правителството, включващи комбинация от светски и религиозни проучвания (ICBS, 2015 г.). Религиозното държавно училище обикновено е под влияние на енорийска култура, където религиозният ционистки мироглед е подчертан. Това включва ангажираност както към националистическите ценности, така и към еврейските традиционни норми и религия. Религиозните правителствени училища имат политика да приемат всички ученици, стига те доброволно да следват някои училищни религиозни изисквания. Такива училища бяха създадени, за да обучат учениците да бъдат лоялни граждани, които имат познания както за науките, така и за религиозните норми и обучение.

Религиозните държавни училища следват редица религиозни ценности с по-колективистични възприятия и ниски индивидуалистични ценности (Rebhun & Levy 2006). Подборът на учители и друг персонал в религиозните държавни училища е много строг, тъй като религиозните обреди се спазват стриктно. Това принуждава



директора на училището да работи според религиозния мироглед и да прилага индивидуалистични и религиозни образователни ценности сред учители и ученици.

### **Проблем на изследването**

Промените, характеризиращи образователния сектор днес, принудиха училищните администратори и директори да търсят начини за подобряване благосъстоянието на учителите. Тъй като мениджърите са изправени пред различни ситуации, ефективността на възприетото лидерство също може да бъде повлияна от тях. Анализът на съвременната литература, посветена на образователния сектор показва, че доброто лидерство е от съществено значение за училищата. Въпросът е дали този лидерски подход влияе върху благосъстоянието на учителите. Според Chen (1996) ефективността на лидерството също зависи от редица индивидуални характеристики на последователите, училищната среда, организационната култура и други. В тази връзка ефектът от лидерските стилове на различните директори върху благосъстоянието на учителите бе изследван, като се взеха под внимание и тези основни фактори.

Като се има предвид, че мотивационните техники и управленските практики, които са ефективни и легитимни в даден сектор, може да не са приложими в друг, това изследване поставя акцент върху арабските учители, за да се оцени лидерският стил на директорите и неговото въздействие върху благосъстоянието на учителите. Според теорията на COR индивидите се стремят да задържат, защитават, насърчават и получават ресурси. Ресурсите на работното място могат да варират от приятелство (социални), мотивация (психологически) и заплата (икономически) до умения (лични) и културни ценности (екологични). Хората са склонни да ценят ресурсите, тъй като те са средството, използвано за постигане на поставените цели, следователно, по време на стресови събития, те са принудени да компенсират загубите на ресурси с други и това може да повлияе върху засилването на отрицателното или положителното въздействие на лидерския стил върху резултатите на учителите.

Въпреки че различните лидерски подходи са проучени в дълбочина, остава неясно дали съществуващите резултати могат да бъдат обобщени в контекста на благосъстоянието на учителите, следователно връзката между благосъстоянието и стила на лидерство се определя в зависимост от контекста. Mooij и Hofstede (2010)

твърдят, че училищната култура може да повлияе на стила на лидерство, възприет от директора. Въпреки това, към днешна дата, все още предстои да бъдат проведени проучвания, изследващи връзката между стила на лидерство и благосъстоянието, като се вземат предвид основните фактори, като организационни и индивидуални. В тази връзка, това проучване бе проведено, за да подчертаят ефектите от лидерския стил на директорите върху измеренията на благосъстоянието на учителите, като същевременно се контролират индивидуалните и училищните организационни фактори.

### **Важност или значимост на изследването**

Целта на това изследване е да се проучи благосъстоянието на арабските израелски учители в държавни начални училища в Израел, чрез извършване на холистична оценка на тяхното благосъстояние и факторите, влияещи върху него. Изследват се лидерските практики на директорите, както и ролята на факторите за организация на работата в училищата, както и индивидуалните такива, които влияят върху благосъстоянието на учителите. По-специално, фокусът на проучването пада върху това как различните лидерски подходи на директорите влияят върху измеренията на благосъстоянието на учителите.

Фокусът върху ръководството на директорите бе оправдан поради редица причини. Първо, лидерството е свързано с повишени резултати в училище. Например, установено е, че привличането на идеи от учителите повишава ефективността и представянето в училище. В допълнение, провеждането на проучване на лидерските стилове на директорите може да формира отправна точка или основа за бъдещи проучвания за изследване на други типове лидерство в училищата. Друга причина за фокусирането ни върху лидерските стилове на директорите е, че те подтикват учителите в училище да развиват ефективни процеси в своята работа.

Авторите на литература, посветена на лидерството подчертават, че партиципативното такова има повече предимства пред другите видове по отношение ефективността в организациите. Въпреки това, теориите за лидерство, като трансформационното, се опитват да включват едновременно участие и даване на насоки на последователите. Според Guskey (2003), трансформационните лидери са добре ориентирани и притежават усещане за вътрешна цел, което им позволява да стимулират своите подчинени да участват в действия, които подкрепят именно тази

цел. В допълнение, трансформационните лидери могат да предоставят автономия и да развиват способностите на своите служители за постигане на по-широките цели на организацията. Освен това, редица мета-анализи, отзиви и емпирични проучвания са посветени на различните лидерски практики, тъй като участието играе важна роля и за насърчаване на производителността на работещите. Заключение на Somech и Wenderow (2006) е, че участието като цяло има положително въздействие върху представянето и отношението на работниците, следователно може да доведе до подобряване постигнатите резултати. Лидерството в организацията цели да мотивира и насърчи последователите да се впускат в предизвикателства и нови възможности да извършват работата си чрез споделяне, комбиниране и придобиване на знания.

Проучването на благосъстоянието на учителите в израелските училища бе важно, тъй като то може да допринесе за подобряване настоящите лидерски практики на директорите и да даде възможност на училищното ръководство да получи важна информация за изготвяне на ефективни стратегии и планове в своите училища.

### **Цели на изследването**

Като се има предвид проучената литература, основен аргумент в това проучване бе, че ефектите от стила на лидерство не могат да бъдат изследвани, без включването на фактори на средата в конкретната училищна ситуация, в която се проявява лидерство. Това е така, защото ефективността на лидерството може да бъде подобрена, намалена или заменена от средови и ситуационни променливи. В съответствие с други контекстуални подходи към организационното лидерство, основното предположение на настоящето изследване е, че „заменянето“ на променливи може да повлияе критериалните такива сред подчинените, тъй като те взаимодействат с поведението на лидера. В това отношение, въз основа на трудовете на Maslach (2008) и други автори, настоящото проучване посочва индивидуалните фактори и училищните култури като взаимодействащи си променливи, при изследване на връзката между благосъстоянието на учителите и лидерските практики на училищните директори. В хода на проучването бяха формулирани следните цели:

1. Да се определи най-доминиращият лидерски стил, използван от директорите в светски държавни училища в Израел;

2. Да се определи дали има разлики между арабските и еврейските училища, по отношение на лидерските стилове на училищните директори;
3. Да се определи въздействието на различните лидерски стилове на училищните директори върху благосъстоянието на арабските учители в светските държавни училища в Израел;
4. Да се определи дали провеждането на интервенция може да намали стреса и нивата на „прегаряне“ на учителите.

### **Ограничения на изследването**

Емпиричната информация, получена в рамките на изследването, е споделена от самите участници, което предполага, че може да бъдат повлияна от личните им пристрастия. Друго ограничение в проучването е свързано с обема на извадката на директорите на училища. По същество само 30 директори на училища попълниха батерията от въпросници, поради което за тях не бе възможно използването на тестове за валидност. Въпреки това, тези тестове бяха проведени за учителския въпросник, тъй като извадката от учители беше достатъчно голяма.

Като допълнително ограничение на това проучване може да се посочи и фактът, че в него не са били включени еврейски учители. Фокусът на изследването обаче пада върху благосъстоянието на арабските израелски учители и тъй като са включени еврейски училища, резултатите могат да бъдат генерализирани и за еврейските учители.

### **Методология на изследването**

В дисертационния труд е използван дизайн, при който се съчетават възможностите на качествения и количествения подход (A mixed-method approach).

Качественият метод позволява да получим данни, които са свързани с възможността да се изследват повече проблеми, които може да не бъдат разкрити чрез използването на други методи. От друга страна, количественият метод позволява в проучването да се съберат количествени данни, които включват голям обем на извадката, като по този начин се увеличава представителността и възможността за обобщаване на резултатите от изследването. Тематичните въпроси, идентифицирани чрез качествен метод, бяха допълнително проучени с помощта на количествения метод.

## **II. Обем и структура на дисертацията**

Дисертацията е структурирана в увод, три глави и заключение, и е с общ обем от 174 страници. Основният текст съдържа 73 таблици и 17 фигури. Списъкът с литература се състои от 95 източника. Освен това, към него има 6 приложения (14 страници).

### **Структура на изследването**

Проучването цели да извлече проблемите, касаещи благополучието на учителите и влиянието на директорското ръководство за разрешаването им. Изследването започна със задълбочена дискусия и преглед на литературни източници, посветени на концепцията за лидерство, с акцент върху основния лидерски подход в училищата. След това беше обяснен изследователският метод, за да се определи как данните са събрани посредством въпросници и интервюта, така че да се набере необходимата емпирична информация за решаване на изследователските въпроси. В допълнение, това проучване е проведено с избраните учители и директори на училища, за да се изследва лидерството и неговото влияние върху благосъстоянието на учителите. Констатациите от проучването бяха представени и се реализираха дискусии, посветени на проучените литературни източници, за да се формулират изводите и препоръките от проведеното проучване. Като цяло, пълното проучване включва редица подраздели, както следва:

Раздел А: Въведение в изследването. Първият раздел е уводен раздел, където е обяснена темата на изследването и представен фокусът ѝ. Изложен е проблемът, за да се обоснове важността на проучването. Други важни подраздели в тази глава включват цели, изследователски подход и методологичен преглед.

Раздел Б: Литературен обзор. Извършен е преглед на литературните източници, представени са обширни дискусии в актуалната литература с фокус върху концепцията за лидерство, благосъстоянието на учителите и потенциалните влияещи фактори като училищна култура и индивидуални такива. По същество са обсъдени теории за лидерството и са прегледани предишни проучвания за благосъстоянието на учителите и

лидерството. Накрая е представена подходяща теоретична рамка, въз основа на изследваните литературни източници.

Раздел В: Практическа част. В първата част методологията е обяснена в изследването, за да се покаже как процесът на събиране на данни е начинание, необходимо при реализацията на подобни подходи. Проучените техники и свързаните с тях стратегии са описани по-подробно, включително изследователските подходи, стратегии, механизми за събиране на данни, анализ на данни, етични въпроси, надеждност и валидност.

В допълнение, този раздел представя анализирания резултати, включително интервютата и въпросника, за да покаже връзката между благосъстоянието на учителите и стила на лидерство. Частта от раздела се отнася до визуализиране, анализ и интерпретация на резултатите от изследването. Констатациите, представени в проучването, също са обсъдени, чрез свързване на резултатите със съществуващата литература. Дискусиите са с фокус върху предоставянето на отговори на изследователските въпроси. След това е направено заключение и са формулирани основните препоръки, произтичащи от представените резултати.

### **III. Резюме на дисертационния труд**

**Първата част на дисертационния труд “Въведение в изследването”** обосновава актуалността на проблема, Раздел А представя контекста на темата на изследването и изложението на проблема. В допълнение, целта и задачите на проучването са очертани, в съответствие с изследователските въпроси и изследвания проблем. И накрая, са представени и различните части на това проучване.

Целта на **втората глава „Преглед на литературни източници“** е да обобщи и синтезира аргументите и идеите на съществуващите проучвания на изследваната област. Направен е преглед на актуална литература, посветена на благосъстоянието на учителите и ролята на лидерските стилове на директорите. Освен това са обсъдени основните училищни фактори и индивидуалните такива, свързани с благосъстоянието на учителите. Трябва да се отбележи, че методологиите, използвани при предишни проучвания, имат слабости, водещи до неяснотата на връзката между благосъстоянието на учителите и ролята на лидерските стилове на директорите. Предходни изследвания

върху благосъстоянието на работещите са се фокусирали върху негативните резултати (като „прегаряне“ например) (Devos et al., 2007), но по-нови проучвания разширяват областта на изследване и включват и положителни аспекти (като удовлетворение от работата и ентузиазъм). Като цяло вниманието, което се обръща на благополучието на учителите в Израел е недостатъчно. Нововъзникващият интерес към благосъстоянието на работещите се фокусира върху оптималното функциониране и силните страни на човека, вместо върху неправилното функциониране и слабостта. Такъв подход акцентира основно върху отдадеността, удовлетворението и ангажираността, свързани с работата. Тъй като съществуват малко изследвания на благосъстоянието на учителите в Израел, това проучване включва както отрицателни, така и положителни аспекти на благосъстоянието. Разглеждането на двете гледни точки за благосъстоянието в това проучване бе важно, за да помогне при идентифициране начините как лидерският стил на директорите влияе върху благосъстоянието на учителите.

**Трета глава „Практическа част”**, се състои от три части:

**Първата част е „Методологическа рамка на изследването“**, в тази част изследователят представя:

### ***1. Изследователски въпрос и подвъпроси:***

Основният изследователски въпрос в това изследване бе формулиран, както следва: Какво е влиянието на лидерския стил на директорите върху благосъстоянието на учителите?

За да се отговори на този много обширен въпрос, бяха формулирани следите подвъпроси:

1. Кой е най-доминиращият лидерски стил, използван от директорите в светски държавни училища в Израел?
2. Има ли разлики между арабските и еврейските училища по отношение на лидерските стилове на училищните директори?
3. Различните лидерски стилове на училищните директори оказват ли влияние върху благосъстоянието на арабските учители в светските държавни училища в Израел?
4. Има ли значима разлика между нивата на стрес и „прегаряне“ на учителите преди и след програмата за интервенция?

## ***2. Хипотези на изследването:***

Хипотезите на изследването са формулирани в съответствие с изследователските въпроси и цели, както следва:

**Хипотеза 1:** Има значима разлика в средната стойност на стреса и нивото на „прегаряне“ сред светските арабските израелски учители в началните училища, преди и след програмата за интервенция.

**Хипотеза 2:** Има значими разлики между арабските училища и еврейските такива, по отношение на стила на ръководство на училищните директори.

**Хипотеза 3:** Съществува значима взаимовръзка между лидерските стилове на директорите и благосъстоянието на арабските израелски учители в светските държавни училища в Израел

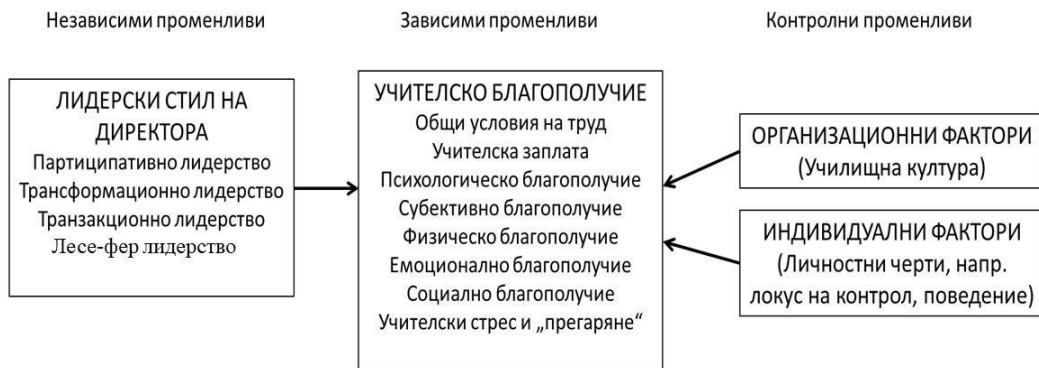
## ***3. Теоретичен модел:***

Бяха разгледани редица теоретични рамки за обяснение на благосъстоянието в училищата, като повечето от тях имат два често срещани компонента - индивидуалните фактори на благосъстоянието и факторите на благосъстоянието на средата. С помощта на изследваните литературни източници бяха проучени в детайли променливите, влияещи върху връзката между благосъстоянието на учителите и стила на ръководство на директора. Настоящото проучване възприема както теорията за пътя-цел (Silverthorne, 2001), така и теорията за културното измерение (Mooij и Hofstede, 2010), като най-подходящи модели за разбиране въздействието на лидерството върху благосъстоянието на учителите. Следователно оценката на работещите за лидерството и условията на труд, може да се определи от характеристики на организационната култура. Например, лидерите в организационна среда, която се характеризира с висока дистанцираност на властта и колективистична култура, биха могли да предприемат силни насочващи действия и повече стриктност, с цел да демонстрират своите лидерски възможности. Въпреки това, лидерите в организации, които следват индивидуалистична култура и където властовата дистанция е много малка, често използват по-демократично и активно лидерство.

Когато дистанцираността на властта в организацията е голяма, това означава, че лидерите не делегират пълномощията истински на своите подчинени и служителите не



изискват повече власт или допълнителни отговорности (Mooij и Hofstede, 2010). Такива разлики могат да бъдат основа, на базата на която, да се допусне, че разликите в колективизма спрямо индивидуализма и дистанцията на властта могат да имат ефект върху представата на служителите за идеалното лидерство. В това отношение, в настоящето проучване се допуска, че училищната организационна култура може да повлияе на стила на лидерство на директорите, като повиши или намали благосъстоянието на учителите в училищата. Това се основава на очакването, че организационните култури на училището, включително дистанцията до властта и колективистично-индивидуалистичните елементи, оказват влияние върху ефекта от лидерските стилове на директорите върху благосъстоянието на учителите (Aelterman и колектив, 2007). Следователно има две групи контролни променливи, а именно организационни и индивидуални фактори. Настоящото проучване изследва въздействието на лидерските стилове на директора върху благосъстоянието на учителите, като същевременно взема под внимание основните организационни и индивидуални фактори в училищните условия, както е показано в теоретичната рамка на Фигура 1.



*Фигура 1: Теоретична рамка*

Индивидуалните фактори включват редица личностни черти като локус на контрол, поведение тип А и самоефективност (Devos и колектив, 2007). Някои хора са склонни да изпитват по-високо ниво на благосъстояние в сравнение с други, тъй като те адаптират поведението си, за да се справят по-добре със стресовите фактори или ситуации в училище. Личните черти могат да повлияят възприятието на стресовите фактори в околната среда от индивида. Например локусът на контрол, поведението тип

А и самоефективността се смятат за важни фактори, които влияят върху благосъстоянието на човека (Devos и колектив, 2007).

От друга страна, организационните фактори включват ролята на училищния съвет, структурните характеристики и училищната култура, докато външната среда включва ролята на правителството и нормативните разпоредби (Devos и колектив, 2007). Учителите формират важна част от междуличностната система в училищната среда. Училищната култура влияе върху начина, по който организационните стимули се тълкуват и им се придава значение, следователно такива възприятия и значения влияят върху очакванията и нагласите на хората към очакваните наказания или награди (Devos и колектив, 2007).

#### ***4. Методология на изследването:***

Извадката включва арабски израелски учители и директори (работещи както в арабски, така и в еврейски училища), които бяха включени в проучването - в интервютата и в попълването на въпросника.

При качествените методи, фокус групите дискусии включват учители и директори. При количествените методи в изследването са участвали 141 учители и 30 директори на училища. В интервенционната програма бяха включени 70 учители от пет училища (в интервенционната група) и 71 учители - в контролната група.

#### ***5. Проучвана популация и извадка:***

Изследваната популация бе съставена от директори и учители от държавни училища в Израел както от арабския, така и от еврейския сектор.

Извадката се състои от 261 участника и е с подходящ размер:

- 50 участваха в интервютата

- 141 участваха в попълването на въпросника.

- 70 участваха в интервенционната програма и попълниха въпросника.

При количествен подход проучването събра данни от 141 арабски израелски учители и 30 училищни директори в два вида светски държавни училища в Израел, включително арабски училища и еврейски училища. Арабските израелски учители, работещи в арабските училища, бяха общо 94, докато арабските израелски учители, работещи в еврейските училища, бяха общо 47.

При качествения подход проучването включва 50 арабски израелски учители и 5 директори на училища, които участват в интервютата. По-специално, интервютата бяха проведени с помощта на пет фокус групови дискусии (FGD). FGD обикновено съдържа минимум 6 членове и максимум 12 членове.

Арабските израелски учители бяха включени в проучването след получаване на административните разрешения от директорите на училищата.

#### **6. Изследователски променливи:**

- Независими променливи: Стиллове на лидерство.
- Зависими променливи: Измерения на благополучието на учителите
- Контролни променливи: Организационни фактори, индивидуални характеристики

#### **7. Инструментарииум на изследването:**

- **Събиране на качествени данни:** Интервютата и фокус групи.
- **Инструменти за събиране на количествени данни:** разработени са въпросници за учители и директори на училища.

Въпросник за училищни директори съдържа въпроси за лидерството и благосъстоянието на учителите. Първият раздел съдържа твърдения относно стилите на лидерство, които трябва да бъдат оценени по скала от Ликертов тип. Адаптацията е по Многофакторния въпросник за лидерство (MLQ) (Бас и Брус, 2004 г.). Вторият раздел от въпросника на директорите се отнася до благосъстоянието на учителите, което трябва да бъде оценено по скала от 1 до 5 въз основа на нивото на съгласие или несъгласие. Въпросите включват оценка на благосъстоянието на работното място сред учителите, включително четири въпроса за общите условия на труд, които са възприети от Evers et al. (2000) и пет въпроса относно заплатата и заплащането на учителите, които са възприети от Van et al. (1998). Последният раздел на въпросника се фокусира върху получаването на демографска информация за респондентите, като възраст, пол, академични удостоверения и тип светско държавно училище (арабско училище или еврейско училище) (вижте Приложение 3 на дисертационния труд).

Въпросникът за училищните учители съдържа твърдения относно лидерството и благосъстоянието на учителите. Първият раздел съдържа твърдения относно стилите

на лидерство, които трябва да бъдат оценени по скала от 1 (напълно несъгласен) до 5 (напълно съгласен). Въпросите за лидерство с участие се фокусират върху елементи като „Аз се включвам в определянето на задачите и целите на нашето училище“ и съдържаха седем въпроса, които са адаптирани по Sagie et al. (2002). Втората част от въпросника за учителите се отнася до благосъстоянието на учителите. Въпросите включват седем въпроса за учителския стрес и прегаряне, адаптирани по Evers et al. (2000). Елементи за психологическо благополучие, фокусирани върху автономността, овладяването на околната среда, личностното израстване, целта в живота и самоприемането. Тези въпроси са възприети от Özü et al. (2017), скала за психологическо благополучие. Елементите за субективно благополучие съдържат осем въпроса и са адаптирани по проучванията на Tyler et al. (2015) и Natália et al. (2017). Елементите за физическо благополучие, емоционално благополучие и социално благополучие са адаптирани по Konu et al. (2010) и Университета на Илинойс (2019). Третият раздел включва въпроси относно организационните фактори с пет въпроса, които са взети от Проучването на училищната култура от Glisi (2017 г.). Четвъртият раздел е за индивидуалните характеристики (поведение тип А и локус на контрол) с въпроси, възприети от Van et al. (1998). И накрая, последният раздел на въпросника се фокусира върху получаването на демографска информация за респондентите (вижте Приложение 4).

#### ***8. Методи за обработване на резултатите, тестове за валидност и надеждност***

Обработването на количествената информация се осъществява чрез дескриптивна статистика, анализ на регресионни модели (структурни модели), чрез използване на AMOS software и t-tests за независими извадки. За оценка на конструктивната валидност и надеждност на скалите е използван факторен анализ и Алфата на Кронбах. Психометричните характеристики на скалите са много добри и могат да се използват за анализ на резултатите, в съответствие с методологичния модел на изследването.

За обработване на емпиричната информация получена от интервютата, се прилага тематичен съдържателен анализ. За целта е използван NVIVO software.

## ***9. Резултати за качествени данни:***

### ***Отговори на директорите относно техните лидерски стилове***

1. Практиките на партиципативно лидерство са най-споменаваните сред интервюираните директори на училища.
2. Вторият най-практикуван лидерски подход сред училищните директори е трансформационното лидерство.
3. Директорите искат повишаване на продуктивността в техните училища, поради което са склонни да намерят начини за интегриране на учебни и преподавателски дейности в класните стаи.
4. Транзакционното лидерство е друга тема, дискутирана тема в интервютата с директорите на училища.
5. И накрая, практиките на Лесе-фер лидерство бяха споменати от един директор, който твърди, че често някои решения се вземат от учителите и не е нужно да включват одобрението на директора.

### ***Отговори на директорите за благосъстоянието на учителите***

1. Първата тема бяха общите условия на труд в училището. Според контент анализа беше очевидно, че училищната среда и училищните директори насърчават преподавателската дейност, учебните материали, креативността и отговорността.
2. Бе констатирано, че директорите на училищата осигуряват самоотговорност и дисциплина сред учителите, чрез убеждаване.
3. Компетентността на учителите бе подобрена, чрез различни начини, като провеждане на семинари, обучения, работни срещи и др.
4. Училищните директори отбелязаха също, че креативността на учителите е повишавана, чрез предоставяне на достъп до информационни технологии, като например училищни уебсайтове.
5. Установихме също, че директорите мотивират учителите по много начини, което е важно за повишаване стремежите на учителите и удовлетвореността им от работата.
6. Според директорите общата работна атмосфера е благоприятна.
7. Дисциплината сред учениците се осигурява от директора и учителите, което позволява учителите да изпълняват работата си лесно, с минимален стрес и напрежение.

8. Заплащането на учителите бе друга тема, включена в интервюто с директорите. Според тях сегашният размер на заплатите на учителите е висок. Следователно образователният сектор предоставя добри условия за учителите.

### ***Отговори на учителите относно лидерските стилове на директорите***

1. Интервюираните споменаха редица лидерски стилове на училищните директори. Анализът на дискусиите относно типа лидерство на училищните директори установи, че най-често се среща партиципативното лидерство, като респондентите бяха директно помолени да коментират дали директорът на училището използва именно този подход.
2. Установи се също, че директорът споделя отговорността с учителите.
3. От интервютата с учителите стана ясно също, че директорите са участвали в интелектуално стимулиране, което е аспект на трансформационното лидерство.
4. Друг учител отбеляза, че в тяхното училище е много лесно да се свържат с директора, тъй като офиса е винаги отворен и лидерът посреща всички учители, имащи притеснения относно всеки проблем в училището (включително проблемите с материали, методи на преподаване и дори учебната програма).
5. Накрая, беше установено, че училищните директори използват практики и на транзакционно лидерство. Те бяха представени като имащи условно възнаграждащо поведение, обяснявайки на учителите как се очаква да бъдат възнаградени, предоставяйки им награди, когато постигнат училищните цели и обещавайки признание на онези, които се представят изключително.

### ***Отговори на учителите за тяхното благосъстояние***

1. Стресът и „прегарянето“ бяха сред основните теми, поради факта, че някои интервюирани учители споделиха, че не са имали пълен контрол върху работата си.
2. В допълнение стресът на учителите също се повишава от взаимодействието с учениците.
3. Умората беше друга тема, пряко свързана със стреса на учителите в училищата.
4. Благосъстоянието на учителите също бе дискутирано в контекста на психологическото измерение. По същество, бяха изказани опасения относно тяхната автономност, личностно израстване и самоприемане.

5. Сред учителите също се наблюдаваше и субективно благополучие, което се основава на факта, че някои от тях чувстват, че принадлежат към училището и са много успешни.
6. Здравето на учителите също бе разглеждана тема, свързана пряко с благополучието им. Тъй като преподаването изисква физически усилия, физическото здраве и благополучие също са повлияни.
7. Темата за емоционалното измерение се коментира във връзка с начина на управление на емоциите на работното място. Учителите смятат, че трябва да изразяват себе си и да контролират емоциите си, за да се справят въпреки претоварването.
8. И накрая, социалното измерение също бе част от благосъстоянието на учителите. Имаше учители, които отбелязаха, че лидерството трябва да насърчава добрите социални взаимоотношения в училищата. В допълнение, интервюираните смятат, че трябва да си сътрудничат и да си имат доверие.

#### ***Характеристики на личността на учителя***

1. Бе установено, че интервюираните имат разнообразни личностни характеристики, като някои са по-ориентирани към постижения, настроени са състезателно или дори са раздразнени, докато други чувстват, че имат шанс в живота и не са безпомощни.
2. Някои от интервюираните споделиха, че са силно състезателни личности, например имаше такива, които разкриха, че за тях е важно да бъдат сред най-добрите.

#### ***Възприятие на учителите за училищната култура***

1. Интервюираните учители споделят, че училищната култура е начинът, по който членовете на училището се държат, въз основа на важността, която придават на определени норми и поведение.
2. Като цяло от интервютата е видно, че учителите имат добри познания за училищната култура. Отговорите им показват, че тя е свързана с нагласите на всички участници относно приемливото поведение и това, което не се възприема като прието.

3. Елементите на училищната култура могат да бъдат обобщени като: целенасоченост, иновативност, споделяне на информация и сътрудничество между учителите.
4. Иновативността е друга тема в училищната култура.
5. Сътрудничеството също се очерта като силна културна практика в училището.

В обобщение, изводите от интервюто бяха използвани, за да се констатира нуждата от програма за интервенция и по-нататъшни обективни изследвания на нововъзникващите теми, посветени на лидерството на директора и благосъстоянието на учителите, с помощта на количествените методи.

#### **10. Програмата за интервенция:**

В рамките на настоящето изследване беше разработена програма за интервенция, базирана на вниманието. Тя беше приложена от петима училищни директори, чрез провеждане на сесии за учители в интервенционната група във всяко училище. Общата извадка за интервенционната програма беше 70 учители (14 учители от училище). Целта на програмата за интервенция бе да се повиши устойчивостта и осведомеността на учителите, за да се управляват нивата на стрес и „прегаряне“ на учителите в началните училища. Директорите проведоха по три сесии от интервенционната програма за период от три седмици, като обхванатите теми включват умения за работа с емоциите, практики за намаляване на стреса и практики за развиване на чувства като състрадание и емпатия. Елементите на програмата за интервенция и времето ѝ изпълнение са заимствани от Mahfouz (2018).

Сесиите на програмата за интервенция бяха реализирани след провеждането на проучване сред участниците, измерващо тяхното ниво на стрес и „прегаряне“. След програмата за интервенция тяхното ниво на учителски стрес и „прегаряне“ бе изследвано и бяха проведени тестове за сравняване на изходните нива на учителски стрес и „прегаряне“ в началото на проучването преди програмата за интервенция. Учителите от училищата, включени в програмата, бяха определени като членове на интервенционната (експериментална) група. От друга страна, учителите, чиито училища не са включени в интервенционната програма, са съответно членове на контролната група.



## **Въздействие на програмата за интервенция върху благосъстоянието на учителите**

Въздействието на програмата за интервенция бе тествано както сред тези, получили интервенцията, така и сред тези, които не са, за да се установи дали нивата на стрес и „прегаряне“ са намалели, вследствие участието в сесии за устойчивост и осведоменост. Резултатите от теста бяха интерпретирани, за да отговорят на четвъртия изследователски въпрос:

RQ4: Има ли значима разлика между нивата на стрес и „прегаряне“ на учителите преди и след участието им в програмата за интервенция?

По-специално, хипотеза 1 е формулирана в съответствие с този изследователски въпрос, както следва:

H1o: Няма разлика в средната стойност на нивата на стреса и „прегаряне“ на светските арабски израелски учители в началните училища, преди и след участието им в програмата за интервенция.

H1a: Има значима разлика в средната стойност на нивата на стреса и „прегаряне“ на светските арабски израелски учители в началните училища, преди и след участието им в програмата за интервенция.

Нулевата хипотеза, гласяща че няма разлика в средната стойност на нивата на стреса и „прегаряне“ на светските арабски израелски учители в началните училища, преди и след участието им в програмата за интервенция, беше отхвърлена.

Резултатите от проведените t-тестовете на сдвоените извадки разкриват, че средната стойност на нивата на учителския стрес и „прегаряне“ сред арабските израелски учители в контролната група преди интервенцията е 4,4507 (Стандартно отклонение = .6500) и не намалява значително след интервенцията (средна стойност = 4,295 (Стандартно отклонение = .928),  $t(70) = 1.597$ ,  $p = .115$

## **Част 2: Дискусия на резултатите от изследването**

Основната цел на това изследване бе да се проучи влиянието на лидерския стил на директорите върху благосъстоянието на учителите. В тази връзка, бяха разработени конкретни цели, изследователски въпроси и формулирани хипотези, за да се реализира

основната цел на изследването и да се отговори на основния изследователски въпрос „Какво е въздействието на лидерския стил на директорите върху благосъстоянието на учителите?“.

Първата цел на проучването бе да се определи най-доминиращият лидерски стил, използван от директорите в светските държавни училища в Израел. За постигането ѝ бе проведено проучване, при което избрани училищни директори бяха интервюирани относно техните лидерски стилове. Анализът на отговорите на интервютата на петимата интервюирани училищни директори разкрива четири основни вида лидерски стилове, прилагани в училищата: трансформационно, транзакционно, лесе-фер и партиципативно лидерство. В допълнение можем да констатираме отсъствието до голяма степен на други лидерски поведения, като например автократично и класическо лидерство. Тези резултати съвпадат с получените от Leithwood и Beatty (2008), които посочват, че контекстуалните фактори в съвременната училищна обстановка правят неподходящо, нежелателно и непрактично упражняването на автократичен стил на лидерство в училищата. Освен това те отбелязват, че вместо него училищните директори използват други лидерски стилове като трансформационно и партиципативно лидерство.

Бяха проведени и фокус групови дискусии с учители, за да се потвърдят отговорите, дадени от училищните директори, относно тяхното лидерско поведение. Изводите от направения тематичен анализ на отговорите на учителите, относно лидерските стилове на директорите, гласят, че лидерският подход като цяло е трансформационно, транзакционно или партиципативно лидерство. В допълнение, анализът на отговорите на учителите показва, че има положително преживяване и възприятие за директора на училището. От отговорите както на директорите, така и на учителите, можем да заключим, че директорите на училищата са съчетавали различни стилове на лидерство. Изводите, направени от отговорите на учителите потвърдиха, че няма типична индикация училищните директори да използват автократично лидерство и класически стилове на лидерство, по-скоро те показват характеристики на трансформационно, транзакционно и демократично или партиципативно лидерство.

В заключение, дискусиите и интервютата, както с учители, така и с директори, посветени на лидерските практики, до голяма степен включват на първо място партиципативно лидерство, последвано от трансформационно, транзакционно и накрая

лесе-фер лидерство, като те бяха допълнително изследвани с приложение на количествени методи, за да се установи точно кой от тези четири стила на лидерство е бил най-доминиращ. В това отношение, проучването успя да отговори на първия изследователски въпрос: Кой е най-доминиращият лидерски стил, използван от директорите в светски държавни училища в Израел?

**Количественият анализ установи**, че най-практикуваният лидерски стил, сред директорите на училищата е Партиципативно лидерство (средна стойност = 3,8369), следван от Трансформационното лидерство (средна стойност = 3,4267), Транзакционно лидерство (средна стойност = 2,85), докато най-слабо практикуваният лидерски стил е лесе-фер лидерство (средна стойност = 2,0556). Следователно констатациите показват, че най-доминиращият лидерски стил, използван от директорите в светските държавни училища в Израел, е партиципативното лидерство. Тези резултати съвпадат и с тези на Somech и Wenderow (2006).

В Израел образователната среда често се променя, което прави ролята на директорите все по-сложна. Училищните директори са склонни да работят в политическа среда, която е бурна и непрекъснато променяща се, което изисква провеждането на консултации и с учителите. Нещо повече, Slater (2005) отбелязва, че партиципативното лидерство води до повишени резултати в училище, както и, че привличането на идеи от учителите подобрява представянето на учениците. Традиционните стилове на лидерство, включително трансформационно и транзакционно, са детайлно проучени в образователния сектор. С течение на времето има доклади, че училищното ръководство е променило традиционните подходи с реструктуриране, при което отговорностите и вземането на решения се разпределят между учителите. Освен това се съобщава, че партиципативното лидерство има по-голямо влияние върху положителните резултати в училище. Основните поведения, включващи партиципативно лидерство, могат да повлияят на задържането на учителите в училищната институция.

Вторият най-практикуван стил на лидерство се оказва трансформационното. Изводите показват, че директорите в израелските училища са прилагали по-често него в сравнение с транзакционното лидерство. Тези констатации са подобни на тези на Litchka и Lishchinsky (2012). Можем да ги отдадем на факта, че директорите, прилагачи трансформационно лидерство, помагат на учителите да намалят своя стрес

и „прегаряне“, да развият по-силно емоционално благополучие, като ги вдъхновяват, въвлечат ги в постигането на общи цели, и си сътрудничат с тях.

Лесе-фер лидерство се оказва най-малко практикуваният стил на лидерство в училищата. Лесе-фер лидерство дава на служителите пълна свобода, при изпълнение на работата им и няма строг модел за постигане на организационните цели (Mahfouz, 2018). Това обаче не е така в повечето училища.

В обобщение, повечето учители смятат, че директорите са използвали главно партиципативно лидерство. То може да допринесе за стабилността на персонала, която е важна, тъй като липсата ѝ може да доведе дори до влошаване на постиженията на учениците. Освен това учителите, при които директорите използват партиципативно лидерство, чрез споделено вземане на решения, автономия в класната стая, подкрепа от директора за учителите и професионално развитие, ще останат в училище.

Втората цел на изследването бе да се определи дали има разлики между арабските училища и еврейските, по отношение на лидерските стилове на директорите. За постигане на тази цел бе проведен емпиричен тест върху количествените данни, получени от проучването, включващо тест за независими извадки. Констатациите разкриват, че няма значими разлики между арабските училища и еврейските, по отношение на трансформационното лидерство ( $p > 0,05$ ), транзакционното лидерство ( $p > 0,05$ ) и лесе-фер лидерство ( $p > 0,05$ ), с изключение на партиципативното лидерство.

Установено бе, че практиките на партиципативно лидерство в еврейските училища (средна стойност = 4,1596) са значително по-високи от тези в арабските училища (средна стойност = 3,1915), въз основа на гледните точки на учителите ( $p = ,005$ ). Тези резултати водят до отхвърляне на втората хипотеза, че няма значими разлики между арабските и еврейските училища, по отношение на стила на ръководство на училищните директори. Констатираните изводи, че партиципативното лидерство се практикува най-вече в еврейските училища, можем да отдадем на факта, че в Израел държавните еврейски училища са по-индивидуалистични и наблягат на самостоятелността, себеизразяването и уникалността сред учителите, тъй като евреите практикуват западния живот. Следователно стилът на лидерство може да бъде описан като по-активен в еврейските училища (Benoliel & Bart, 2017). В допълнение, учителите в светските еврейски държавни училища са склонни да възприемат директора като по-активен, тъй като е създадена атмосфера, подкрепяща добрите отношения между

директор и учител. От друга страна, учителите в арабските училища са склонни да възприемат своите училищни директори като практикуващи лидерство с по-малко участие, тъй като училищната среда е по-авторитарна в културата, където се набляга на придържането към социалните норми и груповите цели.

В обобщение, тези изводи от реализираното проучване са насочени към втория изследователски въпрос: Има ли разлики между арабските и еврейските училища, по отношение на лидерските стилове на училищните директори? Известно е, че арабите имат култура на колективност, следователно директорите на училища с колективистични култури могат да осигурят защита, грижи и подкрепа на учителите, но връзката им се основава главно на предположението за неравенство във властта. Такова неравенство между директора и учителите предполага, че властта е концентрирана върху стоящите по-високо в йерархията, поради нагласите, че директорът е по-опитен и знаещ от учителите и следователно заслужава уважение и повече доверие в способността му да взема решения. В това отношение в арабските училища се прилага по-рядко партиципативното лидерство. Нещо повече, в училищата, характеризиращи се с висока властова дистанция и колективистични ценности, вземането на решения е по-„бащинско“, т.е. директорът е загрижен за учителите, има силен авторитет, а от тях се очаква да бъдат лоялни и да се подчиняват безспорно (Benoliel & Bart, 2017).

Третата цел на проучването бе да се определи въздействието на различните лидерски стилове на училищните директори върху благосъстоянието на арабските учители в светските държавни училища в Израел. За постигането ѝ бяха събрани и анализирани както качествени, така и количествени данни. Първо, благосъстоянието на учителите бе изследвано по време на интервютата с училищни директори и фокус груповите дискусии с учители, за да се установят основните теми за благосъстоянието на учителите. Въз основа на направения анализ, се откриха две теми от интервютата с директори, свързани с общите условия на труд в училищата и с възнагражденията на учителите. Съгласно мнението на директорите, образователния сектор предоставя добри условия за учителите, тъй като перспективите за повишаване на заплатите им са добри, дори през последните години е имало такива. Фактът, че условията на труд са благоприятни, от гледна точка на училищните директори, предполага, че благосъстоянието на работното място е положително. В разгледаната литература е

отбелязано, че благосъстоянието на работното място е свързано не само с емоционалната ангажираност, но и проблемите в работата и семейството, стресът, емоционалното изтощение и лошото физическо здраве също влияят на нивото на благосъстояние на учителите.

Резултатите от проведените фокус групови дискусии с учители посочват повече фактори, влияещи на благосъстоянието на учителите. Като учителски стрес и „прегаряне“, умора на учителя, психологически измерения, субективно благополучие, здраве, емоционални и социални измерения. Благосъстоянието на учителите е много важно, като се има предвид, че училищната система може да функционира ефективно, само когато учителите постигнат оптимално благополучие. Освен това благосъстоянието има връзка с образованието и преподаването, както и с постиженията и ученето. Резултатите от проучването са подобни на тези на Konu и Rimpelä (2002), които посочват, че има различни измерения на благосъстоянието и обясняват, че показателите за благосъстояние в училищната среда включват средства за самоусъвършенстване, социални взаимоотношения, здравен статус и условия на работа в училище.

Темите за благосъстоянието на учителите, произтичащи от фокус групите и интервюта, бяха обективно и детайлно проучени с помощта на въпросниците. Резултатите позволиха да се анализират количествено и да се проведат емпирични тестове, а стиловете на лидерство бяха регресирани, спрямо измеренията на благосъстоянието на учителите. Като цяло, резултатите показват, че лидерските стилове на директорите оказват значително влияние върху благосъстоянието на учителите. Може да се заключи, че чрез влияние върху работата на учителите и климата в училище, директорите могат да повлияят и на благосъстоянието на учителите. Следователно, тъй като директорите заемат решаваща позиция, е наложително да имат ефективно лидерство. Изводите от реализираното проучване са в съответствие с предходни такива, показващи централната роля на училищните директори за благополучието на учителите (Gronn 2002). Също така се потвърждават резултатите от по-ранни доклади на Devos и колектив (2007), които отбелязват, че лидерската ефективност на директорите е пряко свързана с благосъстоянието на учителите.

Емпиричните констатации разкриват, че партиципативното лидерство има значителен положителен ефект върху психологическото благополучие ( $\beta = .388$ ), физическото ( $\beta = .303$ ), социалното ( $\beta = .389$ ), емоционалното ( $\beta = .779$ ) и учителския стрес и „прегаряне“ ( $\beta = .264$ ). Положителната връзка между партиципативното лидерство и тези измерения на благосъстоянието предполага, че колкото повече директорите практикуват този вид лидерство, толкова повече се подобрява благосъстоянието на учителя. Констатациите потвърждават идеята, че непрекъснатите реформи в образователния сектор са довели до повишен акцент върху влиянието на лидерството за подобряване на благосъстоянието на учителите и представянето на училището. Изненадващ бе фактът, че приемането на партиципативното лидерство има положителна връзка със стреса и „прегарянето“ на учителите, което предполага, че увеличаването на практиките на това лидерство води до увеличаване на стреса и „прегарянето“ на учителите. Това може да се обясни с факта, че партиципативното лидерство може да създаде среда с по-голяма автономия дори там където липсват адекватни ресурси, необходими за справяне с нея. Това, че партиципативното лидерство може да отнема власт от директорите и да дава възможност на учителите да вземат решения и да правят планове, генерира повече отговорности за учителите (освен преподаването) и води до по-голямо натоварване, учителски стрес и „прегаряне“ (Benoliel & Bart, 2017).

Установено е също, че трансформационното лидерство има значителен, но отрицателен ефект върху психологическото благополучие ( $\beta = -.583$ ), физическото ( $\beta = -.416$ ), емоционалното ( $\beta = -.521$ ), социалното ( $\beta = -.618$ ), общите условия на труд ( $\beta = -.440$ ) и учителския стрес и „прегаряне“ ( $\beta = -.403$ ). Тези резултати са в противоречие с очакванията, тъй като предполагат, че колкото повече училищни директори практикуват трансформационно лидерство, толкова повече се влошава благосъстоянието на учителите, тъй като връзката между трансформационното лидерство и измеренията на благосъстоянието на учителите е отрицателна. Следователно резултатите противоречат на тези на Somech и Wenderow (2006). Освен това, трансформационните лидери са харизматични и позволяват на работниците да развиват положителни емоции чрез положителни думи и добра комуникация.

От друга страна, получените резултати, че трансформационното лидерство има отрицателна връзка със стреса и „прегарянето“ на учителите, са очаквани и

съответстват на предишни проучвания на Firestone и Martinez (2007), които сочат, че трансформационното лидерство е далновидно и е разработено поради повишената нужда от мотивация на служителите и организационно обучение. Трансформационното лидерство обръща индивидуално внимание на учителите, което ги насърчава. Резултатите са в съответствие с минали проучвания, които посочват, че трансформационното лидерство може да намали стреса, да намали „прегарянето“ и да създаде емоционално благополучие.

Транзакционното лидерство има значителен, но отрицателен ефект върху психологическото благополучие ( $\beta = -.636$ ), физическото ( $\beta = -.336$ ), емоционалното ( $\beta = -.480$ ), социалното ( $\beta = -.684$ ) и като цяло условията на работа ( $\beta = -.351$ ). Тези резултати са в противоречие с очакванията, тъй като предполагат, че увеличеното използване на транзакционно лидерство е довело до лошо благополучие на учителите в тези измерения. Следователно констатациите са в противоречие с минали проучвания на McCleskey (2014). Транзакционното лидерство също има значително и отрицателно въздействие върху учителския стрес и „прегарянето“ ( $\beta = -.325$ ), което предполага, че увеличеното използване на тази лидерска практика е важно за намаляване на учителския стрес. Наистина се очаква транзакционните лидери да имат повече опит, умения и информация от работещите, които нямат такава по-добра позиция (Smith & Bell, 2011). Следователно учителите не са овластени и не им се дават допълнителни отговорности, които иначе биха довели до голямо натоварване и биха причинили повече стрес и „прегаряне“. Въздействието на транзакционното лидерство върху заплащането на учителите ( $\beta = .368$ ) е значително и положително, което предполага, че директорите, използващи транзакционно лидерство, са загрижени за заплатите на учителите.

Констатациите показват, че лесе-фер лидерство има значителен и отрицателен ефект върху психологическото благополучие ( $\beta = -0,551$ ;  $p < ,001$ ), физическото ( $\beta = -0,296$ ;  $p = 0,002$ ), емоционалното ( $\beta = -0,405$  ;  $p < 0,001$ ), социалното ( $\beta = -0,609$ ;  $p < 0,001$ ) и учителския стрес и „прегаряне“ ( $\beta = -0,302$ ;  $p = 0,001$ ). Тези резултати сочат, че използването на лесе-фер не е било от полза за благосъстоянието на учителите, тъй като увеличеното му използване е довело до по-лошо състояние на измеренията на благополучието на учителите, с изключение на стреса и „прегарянето“ на учителите, които намаляват чрез увеличеното използване на този лидерски подход. Като цяло,



результатите водят до отхвърляне на третата хипотеза, че няма значима връзка между лидерските стилове на директорите и благосъстоянието на арабските израелски учители в светските държавни училища в Израел.

В обобщение, констатациите от проучването се отнасят до третия изследователски въпрос: „Какво е въздействието на различните лидерски стилове на училищните директори върху благосъстоянието на арабските учители в светските държавни училища в Израел?“. Може да се предположи, че този тип лидерство в училищата може да повлияе на положителното благополучие сред учителите. Партиципативното лидерство бе най-полезно за благосъстоянието на учителите, по отношение на различни измерения. Това можем да отдадем на факта, че учителите могат да получат адекватни лични ресурси, чрез партиципативно лидерство в училища, които следват индивидуалистични ценности, тъй като възможностите за сътрудничество между учител и директор при решаването на проблеми се възприемат като възможности, които повишават растежа. Добавената стойност включва също повишено чувство за компетентност, растеж, овластяване, отговорност и обогатен дизайн. В заключение, партиципативното лидерство повишава благосъстоянието на учителите, като се има предвид, че прототипът на идеален лидер е склонен да съответства на поведението на партиципативния лидер.

Четвъртата цел бе да се определи дали провеждането на програма за интервенция повишава или намалява нивата на напрежение и „прегаряне“ на учителите. За постигането на тази цел бяха проведени фокус дискуссионни групи с учители, резултатите от качествените изследвания сочат, че учителите са претоварени и имат високи нива на стрес и „прегаряне“. Високите нива на стрес също бяха потвърдени от количествените резултати, които съответстват на тези от минали проучвания на Saaranen и колектив (2007), че учителската професия се характеризира именно с високи нива на стрес. Освен това стресът, преживяван от учителите, има вредно въздействие върху психологическото и физическото им здраве. Всяко несъответствие между училищните ценности и основните ценности на учителя може да доведе до стрес и „прегаряне“. Друга причина за силен стрес сред учителите е, фактът, че разпоредбите на правителството могат да включват нереалистични очаквания. Второ, директорите носят отговорност за прилагането на правителствените разпоредби, както и за очакванията на местното училище. Такива отговорности за директорите

могат да доведат до стрес, който те могат да предадат на учителите и другия училищен персонал, като ги преуморяят, за да постигнат нереалистичните очаквания. Следователно благосъстоянието на учителите може да бъде отрицателно засегнато.

В допълнение бе разработена програма за интервенция и бяха проведени сесии, от директори в съответните училища, след което стресът и „прегарянето“ на учителите бяха измерени след интервенцията и сравнени с нивата преди нея. Сред интервенционната група ( $n = 70$ ) нивата на учителски стрес и „прегаряне“ преди интервенцията бяха 4,3036, което значително намаля до 2,889 след провеждането ѝ ( $p < 0,00$ ). Тези резултати доведоха до отхвърляне на нулевата хипотеза, че няма разлика в средните нива на стрес и „прегаряне“ на учителите сред светските арабски израелски учители в началните училища преди и след интервенцията. Следователно програмата за намеса може да бъде приета в училищата, за да се подобри благосъстоянието на учителите.

### **Част 3: Резюме на изследването, основни констатации и препоръки**

Тази част съдържа следните елементи:

#### **1. Резюме на изследването**

Проучването е проведено, за да се изследва влиянието на лидерския стил на директорите върху благосъстоянието на учителите. Използвани са смесени методи, както количествени, така и качествени. При количествените методи в изследването са включени 141 учители и 30 директори на училища - чрез попълване на анкетен въпросник. От друга страна (при качествените методи), 5 училищни директори са включени в интервюта лице в лице, докато 50 учители бяха включени в дискусии във фокус групи, за да предоставят качествени данни, като всяка група се състои от максимум 10 учители. Като цяло изводите сочат, че училищните директори практикуват различни стилове на лидерство в израелските училища. Освен това лидерските практики на директорите на училища оказват значително влияние върху измеренията на благосъстоянието на учителите.

## 2. Заключение

Това проучване допринася за обогатяване на образователната литература в Израел, изследвайки благополучието на арабските израелски учители. Изследването запълва пропуските в литературата относно лидерството и благосъстоянието от гледна точка на арабските учители. Предишните проучвания са изправени пред редица ограничения в своя теоретичен модел и методология, които дават смесени изводи. Тук бе наложително да се преодолеят тези методологични ограничения, като бяха проведени различни тестове за валидиране на елементите за измерване. Очаква се проучването да подпомага съществуващата литература по три начина. Първо, изследването използва смесен метод, включващ както качествен, така и количествен подход при събирането на данни. На второ място, проучването изследва различни измерения на благосъстоянието на арабските израелски учители и накрая, проучването контролира основните фактори, влияещи върху ефективността на лидерството в училищата, като личностните черти на отделните учители и училищната култура.

Полето на лидерството е обстойно изследвано поради важната роля, която директорите играят в училищата и влиянието им върху техния успех. През последните десетилетия лидерските стилове на училищните директори бяха посочени като съществен фактор в управленската литература, тъй като лидерите могат да повлияят на функционирането и поведението на своите служители в организацията. Стилът на лидерство оказва значително влияние върху благополучието на учителите. Всички изследователски въпроси бяха успешно разгледани. От гледна точка на първия изследователски въпрос за това кой е най-доминиращият лидерски стил, прилаган от директорите в светски държавни училища в Израел, резултатите от проучването разкриват, че партиципативното лидерство е най-често срещано в израелските училища, в сравнение с трансформационното лидерство, транзакционното и лидерството на лесе-фер, което е най-малко практикувано. Следователно този лидерски стил е най-полезната лидерска практика. Поради това директорите в Израел се насърчават да гарантират, че увеличават участието в ръководството, като са по-гъвкави в работата с училищните учители и ги включват активно във вземането на решения.

Бе разгледан и вторият изследователски въпрос - дали има разлики между арабските училища и еврейските училища по отношение на лидерските стилове на училищните директори. Резултатите показват, че значителна разлика е открита само в

партиципативното лидерство, но не и по отношение на други стилове. Еврейските училища са склонни да имат по-отворено взаимодействие между директор и учители, което води до по-високи възприятия за партиципативно лидерство. Това означава, че учителите в еврейските училища могат да поставят под съмнение решенията, взети от директорите, и да предоставят свой собствен принос, следователно позволява прилагането на партиципативно лидерство. В светските еврейски държавни училища в Израел общите норми са либералните идеологии. Партиципативното лидерство позволява включването на подчинени и мениджъри в обработката на информация, като по този начин учителите също имат възможност да допринесат за организационните решения (Crawford, 2009). Директорите в арабските училища трябва да бъдат по-отворени и да използват партиципативно лидерство, тъй като то е свързано с овластяване на учителите и допълнителна отговорност, при което учителите получават смислена работа и повече лични печалби. Като цяло учителите в светските държавни училища могат да повишат своята гордост от работата и благополучието си, ако училищата могат да се характеризират с добро ръководство на директора, където открито да изразяват себе си, а директорът на училището да бъде строго безпристрастен.

Бе разгледан третият изследователски въпрос - за въздействието на различните лидерски стилове на училищните директори върху благосъстоянието на арабските учители в светските държавни училища в Израел. Първо, беше установено, че измеренията на благосъстоянието на учителите са добри, но нивата на стрес и „прегаряне“ са високи. Училищните директори могат да използват програмата за интервенция, разработена в това проучване, за да се справят с този проблем. Благополучието сред учителите предполага, че те имат положително здраве и възприятие за смисъла на живота. Според резултатите лидерските стилове на училищните директори оказват влияние върху благосъстоянието на арабските учители. Тези резултати потвърждават минали проучвания, че благосъстоянието на работниците и поведението на лидерите имат значителна връзка. Следователно това проучване задълбочава представата за влиянието на лидерския стил на директорите върху благосъстоянието на арабските учители в различни културни контексти. То бе важно, тъй като благосъстоянието на учителите може да повлияе на израелското общество по отношение на разходите, свързани с отпадането, отсъствията, потенциалните

въздействия върху постиженията на учениците. Освен това в образователната сфера има ограничена литература, която подробно да разглежда такъв проблем сред израелските учители, за да свърже благосъстоянието на учителите и стила на лидерство.

Установено е, че партиципативното лидерство подобрява измеренията на благосъстоянието на учителите като психологическо, физическо, социално и емоционално. Участващите директори насърчават и мотивират своите подчинени и им позволяват да вземат решения в техните организации. Следователно, участващите директори търсят съветите на учителите и техните идеи, когато разработват планове, като така вдъхновяват креативността и иновациите. Установено е също, че трансформационното лидерство и лесе-фер лидерството подобряват измеренията на учителския стрес и „прегаряне“ на учителите. Трансформационният лидерски стил касае способността на лидера да мотивира работниците да постигат повече. Следователно, то води до организационни промени в дългосрочен план и осигурява важна основа за постигане на по-високи организационни цели. Секторът с услуги е изправен пред предизвикателства като ниска мотивация на работниците, вероятност от неизпълнение на задълженията, следователно търсенето на трансформация на човешките ресурси е много засилено в този сектор. Установено е, че транзакционното лидерство подобрява измеренията на заплащането на учителя за благосъстоянието му. То трябва да се подобри, тъй като носи ползи и води до ефективност. Минали проучвания доказват, че автономията, условията на работа и лидерството са фактори, които могат да определят или повишат благосъстоянието на учителя.

Четвъртият изследователски въпрос - за това дали има значителна разлика между нивата на стрес и „прегаряне“ на учителите, преди и след програмата за интервенция бе проучен чрез тестване на ефекта от програмата за интервенция между контролните групи и тези за интервенция. Изводите разкриха, че интервенционната програма е ефективна за минимизиране на учителския стрес. Стресът на учителите е предмет на много проучвания, тъй като има пагубен ефект върху поведението и отношението им. Той може да бъде описан като притежаващ три елемента: емоционално изтощение, деперсонализация и ниски лични постижения. Следователно програмата за интервенция за стреса на учителите може да бъде препоръчана за

приложение в училищата, поради необходимостта от благополучие на учителите и подобряване на качеството.

### **Най-важните изводи от изследването**

Най-доминиращият стил на лидерство, използван от директорите в светски държавни училища в Израел, бе партиципативното лидерство, последвано от трансформационното и транзакционното лидерство, а лесе-фер лидерство бе най-малко прилагано.

Директорите в арабските и еврейските училища имат различни лидерски поведения, главно по отношение на партиципативното лидерство, но не и по отношение на другите лидерски стилове като трансформационно, транзакционно и лесе-фер лидерство.

Измеренията на благополучието на учителите бяха подобрени главно чрез партиципативно лидерство, което положително влияе на измерения като психологическо, физическо, социално и емоционално благополучие. Трансформиращото лидерство и лесе-фер лидерството подобряват само измеренията на учителския стрес и „прегаряне“ на учителите. Установено бе, че транзакционното лидерство подобрява измеренията на заплащането на учителя за благосъстоянието му.

И накрая, прилагането на програма за интервенция относно емоционалните умения, намаляването на стреса и състраданието, може значително да намали стреса и „прегарянето“ на учителите.

Тази част също така съдържа препоръки и изводи от изследването, за което ще говорим в следващата част.

## **IV. Приноси**

Препоръката е училищата да подобрят измеренията на благосъстоянието на учителите като: цялостни условия на труд, заплата и възнаграждение на учителите, психологическо, субективно и емоционално благополучие, и да сведат до минимум учителския стрес и „прегаряне“. Директорите трябва да подобрят социалните отношения с учителите, да инвестират повече в добре функциониращи практики за благополучието на учителите. Нещо повече, те трябва да работят за създаване на

училищна среда, която е здравословна и има измерение на благополучието на учителите по природа. Училищата се нуждаят от лидери, които могат да повишат нивото на ангажираност и мотивацията на учителите, чрез по-добро благополучие. Директорите могат да постигнат по-добро благосъстояние в училищата, чрез добро лидерство и да дадат възможност на учителите да станат автономни и отговорни, позволявайки им да постигнат иновации и да подобрят самоопределението и контрола си.

Друга препоръка е, че интересът към ролята на директорите в училищните операции значително се е увеличил и не може да бъде пренебрегнат от политиците. Директорите трябва да позволяват съвместно вземане на решения или споделено лидерство между тях и учителите, защото може да има много положителни въздействия, включително по-добри резултати и подобряване на благосъстоянието. Това е така, защото партиципативното лидерство позволява на учителите възможността да упражняват известно ниво на контрол върху дейностите в училище.

Програмите за интервенция в училищата, насочени към учителите, могат да подобрят благосъстоянието им. В това проучване самите директори проведоха сесиите за своите учители, които участваха в интервенционната програма, което доведе до промени и подобрение на нивото на учителския стрес и „прегаряне“. В тази връзка може да се препоръча на израелската образователна служба да вземе това предвид и да разработи политика за директорите да провеждат редовни сесии с учителите, за да подобрят тяхното благосъстояние.

Резултатите от проучването могат да бъдат формулирани по различни начини. Първо, има възможности за развитието на добро лидерство в училищата. Училищните директори трябва да разберат, че поведението им засяга измеренията на благополучието на учителите. Второ, развитието на лидерството може да се планира и подобри, като е важно в този разговор да участват учители и директори. Стилът на лидерство, използван от директорите, трябва да се адаптира към дадена училищна ситуация, за да подобри благосъстоянието на учителите. Ключов фактор за определяне на благосъстоянието на учителите в училищата е типът лидерство. Следователно, лидерските практики са жизненоважни за повишаване на ангажираността на учителите.

Най-прилаганата лидерска практика бе партиципативното лидерство. Училищното ръководство постепенно се променя от единично лидерство към по-

разпределени форми на лидерство чрез поведение на участие, което включва споделено лидерство и разпределено лидерство. Всички те представляват административен подход за споделено влияние върху вземането на решения. Бенолиел и Барт (2017) считат, че има потенциални резултати, свързани с партиципативното лидерство в училищата, които не могат да бъдат постигнати от училища с бюрократични структури. Следователно използването на партиципативно лидерство се счита за мотивиращо за работниците и осигурява много ползи, особено в училищна среда, като благополучието на учителите. Въпреки това съществуват опасения, че подобно лидерство в училищната среда може да претовари учителите и да доведе до повече напрежение.

Втората по важност лидерска практика беше трансформационното лидерство. Трансформационните лидери се фокусират върху това да накарат учителите да имат уважение, лоялност, възхищение и доверие. Трансформиращото лидерство в училищата е жизненоважно за развитието на нормативна и емоционална ангажираност на учителите. Според Jain и колектив (2019), директорите с положително поведение могат да допринесат значително за благосъстоянието на учителите. Този тип лидери трансформират стресовата среда във възможности за развитие и личностно израстване, което кара учителите да бъдат мотивирани и уверени да се справят с подобни ситуации. Следователно може да се заключи, че трансформационното лидерство има положителна връзка с благосъстоянието.

*И накрая, резултатите от проучването предоставят значима информация за начините, по които благосъстоянието на арабските израелски учители може да бъде подобро в светските начални училища в Израел, чрез приложението на конкретни стилове на лидерство и програма за интервенция. Следователно директорите на училищата трябва да работят за подобряване на благосъстоянието на учителите. Политиците могат да използват изводите, че програмата за интервенция може да намали стреса и нивата на „прегаряне“ на учителите. Проучването допринася за обогатяване литературата, посветена на благосъстоянието на учителите и директорското ръководство.*

## **V. Публикации, посветени на дисертационното изследване**

1. Najajreh, A., Principals' leadership style in the Arab sector vs the Jewish sector in Israel, сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция „Приложна



психология – възможности и перспективи“, Университетско издателство на ВСУ „Черноризец Храбър“, 2021, стр. 238-254; ISSN 1314–0507

2. Hajajreh, A., The Impact of Principals' Leadership Styles on Arab Teachers' Wellbeing in Israel, сборник с доклади от Юбилейна международна научна конференция „Приложна психология – възможности и перспективи“, Университетско издателство на ВСУ „Черноризец Храбър“, 2021, стр. 255- 272; ISSN 1314–0507
3. Hajajreh, A.(2021). Teachers' Stress and Burnout Intervention Program as a Tool for the Principal, e-journal на ВСУ „Черноризец Храбър“, бр. 18/2022 г., ISSN 1313-7514