

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

**ШАРОН ЛАВИ СЕГЕВ**

**ВЛИЯНИЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО  
ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННИЯ АНГАЖИМЕНТ И  
ОРГАНИЗАЦИОННОТО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯТА В ОБЛАСТТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор“,  
професионално направление 3.7 „Администрация и управление“,  
докторска програма „Организация и управление извън сферата на  
материалното производство“

**Научен ръководител:**  
Проф. д.ик.н. Вяра Славянска

**Варна 2026**

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

**ШАРОН ЛАВИ СЕГЕВ**

**ВЛИЯНИЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО  
ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННИЯ АНГАЖИМЕНТ И  
ОРГАНИЗАЦИОННОТО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ В  
ОРГАНИЗАЦИЯТА В ОБЛАСТТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на дисертация за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор“,  
професионално направление 3.7 „Администрация и управление“,  
докторска програма „Организация и управление извън сферата на  
материалното производство“

**Научен ръководител:**  
Проф. д.ик.н. Вяра Славянска

**Рецензенти:**  
доц. д-р Даниела Попова  
доц. д-р Вихра Димитрова

**Варна 2026**

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави и заключение и е с общ обем от 170 страници. Основният текст съдържа 12 таблици, 2 приложения и 3 фигури. Списъкът на използваната литература включва общо 190 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 към катедра „Администрация и управление“ в докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство“ към факултет „Социални, стопански и компютърни науки“ на Варненския свободен университет „Черноризец Храбър“.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на открито заседание на научното жури на 11 юни 2026 г. от 14:00 ч. в заседателната зала на Ректората на ВСУ „Черноризец Храбър“.

Материалите по защитата са на разположение в канцеларията на катедра „Психология“ към Факултета по социални, стопански и компютърни науки на ВСУ „Черноризец Храбър“ и в интернет сайта на университета [www.vfu.bg](http://www.vfu.bg), раздел „Докторанти“.

## **I.ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

Израелската образователна система е изправена пред съществени предизвикателства, сред които текучество на учителите, нарастващи организационни изискв и необходимост от подобряване на образователните резултати. В този контекст училищното лидерство играе важна роля за формирането на професионалната ангажираност, обвързаността и организационното поведение на учителите.

Трансформационното лидерство е широко разглеждано в литературата по образователно лидерство като подход, който може да вдъхновява учителите, да укрепва ангажираността и да насърчава организационното гражданско поведение. В същото време емпиричните резултати относно тези взаимовръзки остават непоследователни, особено в контекста на израелската образователна система.

Настоящата дисертация изследва връзката между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение сред учители в израелски градски училища. Изследването се основава на разбирането, че лидерството в образователна среда е ключов фактор за ефективността на училището, мотивацията на учителите и организационните резултати.

Като се има предвид ограниченият и непоследователен характер на емпиричните данни в тази област, дисертацията има за цел да допринесе за по-ясното разбиране на връзката между трансформационното лидерство, организационната ангажираност на учителите и организационното гражданско поведение в израелските училища.

### **Актуалност и значимост на изследването**

Актуалността на изследователската тема произтича от нарастващата необходимост от усъвършенстване на лидерските практики в образователните институции и от повишаване на професионалната ангажираност на учителите.

Съвременните образователни организации във все по-голяма степен зависят от учители, които проявяват инициативност, сътрудничество и доброволен принос, надхвърлящ формално определените им служебни задължения. Подобно поведение има съществен принос за организационната ефективност и за цялостното функциониране на училището.

Трансформационното лидерство често се представя като лидерски стил, способен да насърчава подобно поведение. Емпиричните данни относно неговата ефективност в образователна среда обаче остават нееднозначни. Поради това изследването на тази връзка в контекста на израелските училища допринася за по-широкото разбиране на ефективността на лидерството в образованието.

Въведението разглежда актуалния и значим въпрос за влиянието на трансформационното лидерство върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските училища, в рамките на образователна система, която през последните години преминава през съществени реформи.

Въведението поставя основата за осмислянето на трансформационното лидерство като подход, който има потенциал да смекчи част от тези предизвикателства чрез формиране на по-силна ангажираност сред учителите и чрез насърчаване на поведение, което надхвърля формалните изисквания на длъжността и допринася за по-добра организационна среда. Настоящото изследване допринася към нарастващия обем научна литература, посветена на трансформационното лидерство в образованието, като конкретно изследва неговото влияние върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските училища. Това е особено значимо предвид образователните реформи в Израел, които поставят акцент върху подобряването на образователните резултати и върху преодоляването на проблеми като текучество на учителите и учебните постижения.

### **Обект и предмет на дисертацията**

В уводната част е определен обектът на изследването, а именно училището, разглеждано като образователна организация, в която различни фактори, включително лидерството, оказват влияние върху организационното поведение и организационната ефективност. Определен е и предметът на изследването, а именно трансформационният стил на лидерство на училищните директори и неговото влияние върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение на учителите.

### **Изследователски проблем**

В уводната част е формулиран изследователският проблем, който е свързан с предизвикателствата пред израелските училища при адаптирането им към променящите се образователни изисквания, при

съхраняване на високо равнище на учителска ангажираност и професионална отдаденост. Въпреки значимите реформи, насочени към подобряване качеството на образованието в Израел, включително въведените чрез „Комисията Доврат“, „Офек Хадаш“ и „Оз ЛеТмура“, продължават да съществуват устойчиви проблеми като високо текучество на учителите, ниска организационна ангажираност и недостатъчно проявено организационно гражданско поведение.

В увода е направен преглед на съществуващите изследвания, за да се открият положителните ефекти на трансформационното лидерство върху организационните резултати, както и дефицитът на знания относно това как тези ефекти се проявяват конкретно по отношение на организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелския образователен контекст. Проблемът се задълбочава от обстоятелството, че макар някои изследвания да разглеждат лидерските стилове в училище, малко от тях са насочени конкретно към влиянието на трансформационното лидерство върху организационното гражданско поведение и организационната ангажираност в образователната система на Израел.

Поради това изясняването на въпроса дали трансформационното лидерство влияе върху нагласите и поведението на учителите е от съществено значение за усъвършенстването на лидерските практики в училище. Настоящото изследване има за задача да преодолее този дефицит, като анализира връзката между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските училища. Наред с това се търси и отговор на въпроса как тези взаимовръзки могат да допринесат за подобряване на образователните резултати в условията на продължаващи реформи и предизвикателства.

### **Аргумент на автора**

В дисертационния труд се защитава тезата, че трансформационното лидерство може да оказва влияние върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение на учителите. Същевременно се приема, че силата на тази връзка може да зависи от контекстуални организационни фактори в рамките на образователната система.

Авторовата позиция е, че трансформационното лидерство оказва положително влияние върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските училища.

Поддържа се разбирането, че директорите, които прилагат този стил на лидерство, формират по-висока емоционална и нормативна ангажираност у учителите и насърчават поведение, което повишава ефективността на училището.

### **Цел на дисертацията**

В уводната част е представена основната цел на дисертационния труд, а именно да се изследва връзката между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в контекста на израелските училища.

Формулирани са и следните конкретни задачи:

1. Да се проучи и анализира състоянието на съвременните теоретични изследвания, посветени на резултатите от трансформационното лидерство в образователните институции.
2. Да се установят характеристиките на трансформационното лидерство, които водят до благоприятни ефекти в образователните институции.
3. Да се определи същността на развиващото се училище като обект на управленската дейност на неговия директор.
4. Да се разработи модел на трансформационна управленска компетентност за училищните директори и функционална система за неговото прилагане.

Целите на изследването също така подпомагат изясняването на връзката между лидерския стил и образователните резултати в Израел.

### **Изследователски задачи**

В уводната част са формулирани и конкретните изследователски задачи, както следва:

1. Да се извърши задълбочен преглед на съществуващите изследвания върху трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение, особено в сферата на образованието, с цел изграждане на теоретична рамка на изследването.
2. Да се разработи и приложи анкетно проучване сред учители в израелски училища, насочено към техните възприятия за трансформационното лидерско поведение на училищните директори, както и към собствената им организационна ангажираност и организационно гражданско поведение.

3. Да се използват статистически методи, като дескриптивна статистика, корелационен анализ и множествен регресионен анализ, за проверка на хипотезираните връзки между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение.
4. Да се анализират получените резултати и да се обсъдят техните последици за училищното лидерство.
5. Да се разработят препоръки въз основа на резултатите, насочени към образователните политици, училищните ръководители и програмите за лидерска подготовка, с цел насърчаване на трансформационното лидерство и укрепване на организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в училище.

### Методология на изследването

В уводната част е представена количествената методология, възприета в настоящото изследване, както и изборът на дескриптивен и корелационен изследователски дизайн. Накратко е разгледан начинът на събиране на данните чрез три въпросника, предназначени за измерване на конструктите, включени в концептуалната рамка на изследването: трансформационно лидерско поведение на училищните директори, измерено чрез **Transformational Leadership Behavior Inventory (TLBI)** (Podsakoff et al., 1990); организационна ангажираност, изследвана чрез трикомпонентния модел на Meyer and Allen (1996); и организационно гражданско поведение, оценено чрез въпросник от 15 твърдения, адаптиран по Podsakoff et al. (1990). Посочено е също, че анкетното проучване е проведено сред представителна извадка от учители в различни училища в Израел, с цел резултатите да притежават приложимост в рамките на израелския образователен контекст.

### Ограничения на изследването

В уводната част са очертани и ограниченията на разглеждания изследователски проблем и на приложените методи. Посочено е, че изследването се основава на самооценъчни данни, което може да е довело до определени изкривявания, като стремеж към социално желателни отговори или субективни неточности в самооценката, и съответно да е оказало влияние върху валидността на получените резултати.

## **II. РАЗМЕР И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

Дисертацията е структурирана в увод, три глави, заключение, приносни моменти, използвана литература и приложение и възлиза на общо 170 страници. Основният текст съдържа 12 таблици и 3 фигури. Списъкът с използваната литература включва общо 182 източника, от които:

- Чуждестранни източници: 188
- Интернет източници: 2
- Освен това, дисертацията съдържа 2 приложения.

### **СЪДЪРЖАНИЕ**

#### **УВОД**

#### **ГЛАВА ПЪРВА**

#### **ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

1. Понятие за трансформационно лидерство
  - 1.1. Понятие за лидерство
  - 1.2. Същност на трансформационното лидерство
2. Влияние на трансформационното лидерство върху организационната ангажираност
  - 2.1. Същност на организационната ангажираност
  - 2.2. Трансформационно лидерство и организационна ангажираност
3. Влияние на трансформационното лидерство върху организационното гражданско поведение
  - 3.1. Предпоставки и същност на организационното гражданско поведение
  - 3.2. Трансформационно лидерство и организационно гражданско поведение

Обобщение

#### **ГЛАВА ВТОРА**

#### **РОЛЯТА НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО ПРИ СПРАВЯНЕ С ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА НА ИЗРАЕЛ**

1. Предизвикателства в образователната система на Израел
  - 1.1. Значението на образователното лидерство
  - 1.2. Училищното лидерство и удовлетвореността на учителите

- в израелските гимназии
- 1.3. Националният контекст на Израел и неговото косвено влияние върху образователното лидерство
  2. Трансформационно лидерство и организационно гражданско поведение в образователна среда
    - 2.1. Необходимостта от трансформационно лидерство в израелската училищна система
    - 2.2. Организационна ангажираност на учителите
    - 2.3. Организационно гражданско поведение в училище

Обобщение

## **ГЛАВА ТРЕТА**

### **ВЛИЯНИЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННАТА АНГАЖИРАНост И ОРГАНИЗАЦИОННОТО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ В СФЕРАТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО: ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ**

1. Методология на изследването
  - 1.1. Концептуална рамка
  - 1.2. Цел и задачи на изследването
  - 1.3. Изследователски дизайн, методология и инструменти
  - 1.4. Анализ на данните
  - 1.5. Етични съображения
2. Резултати от изследването
  - 2.1. Демографски данни
  - 2.2. Дескриптивна статистика
  - 2.3. Анализ на надеждността
  - 2.4. Корелационен анализ
  - 2.5. Множествен регресионен анализ
3. Обобщение на изследването и резултатите

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

## **ПРИНОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### III. РЕЗЮМЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

#### УВОД

В уводната част е обоснована актуалността на проблема, като се откроява нарастващата необходимост от ефективно лидерство в израелските училища за справяне със съвременни предизвикателства като задържането на учителите в системата, учебните постижения и организационната култура. Аргументиран е и изборът на темата от гледна точка на нейната значимост и изследователска приложимост, като се подчертава засилващото се признание на трансформационното лидерство като съществен фактор за управлението на тези предизвикателства в израелската образователна система.

В уводната част са формулирани изследователският проблем и авторовата теза, според която трансформационното лидерство оказва положително влияние върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските училища. Изследването има за цел да разгледа тази връзка и нейните последици за усъвършенстването на образователната практика.

Целта на изследването е да се проучи как трансформационното лидерство влияе върху организационното гражданско поведение и организационната ангажираност в израелските училища, като конкретните задачи са насочени към установяване на ключовите лидерски характеристики, анализ на съвременните теоретични постановки и разработване на модел за трансформационна управленска компетентност.

Обект на изследването е ролята на училищните директори в управлението на образователните процеси, а предмет на изследването е техният стил на лидерство и неговото влияние върху учителската ангажираност и организационното гражданско поведение.

Сред ограниченията на изследването се посочват неговата насоченост към едно училище, възможните изкривявания при самооценъчните данни и ограничената приложимост на резултатите в различни образователни среди. Използваните изследователски

инструменти включват анкети и въпросници, а публичното представяне на резултатите е предвидено под формата на научни публикации и препоръки към образователната политика.

## **ГЛАВА ПЪРВА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Първа глава е посветена на теоретико-методологичните аспекти на прилагането на трансформационното лидерство като обект на изследването. В нея се разглеждат теоретичните основи на трансформационното лидерство и се анализира неговото потенциално влияние върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение. Направен е цялостен анализ на проблемната ситуация, като акцентът е поставен върху съществената роля на училищното лидерство за насърчаване на организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските училища. Очертани са основните фактори на средата, в която е възникнал и се е развил управленският проблем, сред които променящите се изисквания към училищното лидерство в условията на нарастващо текучество сред учителите, необходимостта от повишаване на учебните резултати и стремежът към изграждане на положителна организационна култура.

### **1. Понятие за трансформационно лидерство**

Необходимостта от трансформационно лидерство е аргументирана чрез неговото значение за формирането на организационните резултати, особено в образователен контекст. Показано е, че трансформационното лидерство насърчава ангажираността на учителите, нововъведенията и емоционалната обвързаност, които са от съществено значение за изграждането на подкрепяща училищна култура и за подобряването както на учителската, така и на ученическата резултатност. Анализирани са предпоставките за прилагането на трансформационното лидерство в училище, като е обоснована възможността за неговото широко приложение в различни образователни среди предвид доказаната му

ефективност в различни организационни сектори, включително и в сферата на образованието.

Формулирани са работни определения на понятията „трансформационно лидерство“, „организационна ангажираност“ и „организационно гражданско поведение“, като използваната терминология е съобразена със спецификата на образователния контекст. Тези понятия са в основата на разбирането за динамиката на училищното лидерство и неговото влияние върху поведението на учителите, организационната култура и цялостния успех на училището.

### **1.1. Понятие за лидерство**

В първа глава е разгледано понятието за лидерство. Подчертава се, че то е привлякло значително внимание както в академичните, така и в професионалните среди (Yukl & Gardner, 2019), но въпреки това остава многозначно и многопластово, без общоприето универсално определение. Значителна част от изследванията се съсредоточават върху личностните характеристики и стиловете на лидерите, но все още е ограничено разбирането за това как действията на лидерите пряко допринасят за успеха (Jankurová, Ljudvigová & Gubová, 2017). Ефективността на лидерството не се определя единствено от притежаването на „идеални“ качества, тъй като и лидери, които не отговарят на подобни характеристики, могат да бъдат ефективни (Ulrich et al., 2009; Northouse, 2016). Този парадокс налага вниманието да бъде насочено не толкова към това кои са лидерите, а към това какво правят.

Първа глава предлага цялостен анализ на теориите за лидерството и показва, че ефективността на лидерството често се обяснява повече чрез поведение и действия, отколкото чрез вродени качества. Поведенческите модели, като разширения модел на лидерство на Yukl, подчертават значението на лидерските поведения и контекстуалните фактори за постигането на успех (Yukl & Gardner, 2019). Northouse (2016) защитава по-цялостен подход, който съчетава личностните характеристики с действията, чрез които лидерите насочват и вдъхновяват своите последователи. Акцентира се върху

необходимостта от по-широко и приобщаващо определение за лидерство, основано на разбирането, че то включва динамични взаимодействия между лидери и последователи (Yukl, 2012; Northouse, 2016).

Обосновано е становището, че лидерството оказва пряко влияние върху организационния успех, тъй като ефективното лидерство може да стимулира ангажираността, обвързаността и продуктивността на служителите (Kaiser, Hogan & Craig, 2008; Voon et al., 2010). Подчертано е, че въпреки отсъствието на единно определение лидерството остава ключов фактор за насочване на организациите към постигане на техните цели.

## **1.2. Същност на трансформационното лидерство**

По-нататък в първа глава се разглежда трансформационното лидерство, понятие, въведено първоначално от Burns през 1978 г. за характеристика на политически лидери. Впоследствие тази концепция е адаптирана към бизнес средата от Avolio и Bass през 1988 г., като се открояват аспекти като мотивация, отдаденост на споделени визии и насърчаване на творчество и новаторство. Първа глава предлага цялостен теоретичен анализ на предпоставките и същността на трансформационното лидерство. В началото са очертани основните принципи, върху които се основава този лидерски стил, като се проследява неговото развитие от политическата сфера към деловата и организационната практика. Подчертава се, че трансформационните лидери притежават способността да формулират убедителна визия и по този начин да съгласуват целите на организацията с личните ценности и стремежи на своите последователи.

Като ключова предпоставка на трансформационното лидерство е изведена способността на лидера да изгражда силни емоционални връзки с членовете на екипа. Тази емоционална компетентност позволява на лидерите да разбират и удовлетворяват индивидуалните потребности и мотивация на служителите, като по този начин се формира среда на доверие и уважение. Наред с това е разгледан и начинът, по който трансформационните лидери оспорват установеното положение, като поставят под въпрос съществуващите

практики и насърчават новаторското мислене. Именно тази склонност към преосмисляне на установените норми стимулира организационната промяна и съдейства за приемането на нови стратегии, които подобряват резултатите.

Същността на трансформационното лидерство се характеризира и чрез неговия акцент върху интелектуалното стимулиране. Лидерите насърчават служителите да се включват в решаване на проблеми и в критическо мислене, което не само развива техните умения, но и допринася за интелектуалния капитал на организацията. Вдъхновяващата мотивация също има съществено значение, тъй като лидерите формулират високи очаквания и вдъхновяват ентузиазъм за постигане на споделени цели. Този мотивационен аспект допринася за изграждането на ангажирана и устойчива работна среда, способна да посреща сложни предизвикателства.

Като друг основен компонент е разгледано идеализираното влияние. Трансформационните лидери служат като етични модели за подражание, демонстрирайки поведение, което им носи уважение и признание. Това нравствено лидерство създава чувство за почитеност и отговорност в организацията и насърчава служителите да възприемат същите положителни качества. Същевременно индивидуализираното отношение откроява персонализираното внимание, което лидерите отделят на всеки член на екипа, подпомагайки неговото професионално развитие чрез наставничество и подкрепа.

В главата са разгледани и конкретните резултати, свързани с трансформационното лидерство. Повишената организационна ангажираност и по-високите показатели за резултатност последователно се свързват с този стил на лидерство. Чрез формиране на положителен организационен климат трансформационните лидери допринасят за по-висока удовлетвореност на служителите и за по-ниски нива на текучество. Съгласуването на индивидуалните и организационните цели води до по-висока продуктивност и до успешно реализиране на новаторски инициативи.

Съпоставителните анализи в рамките на главата показват превъзходството на трансформационното лидерство спрямо други лидерски стилове по отношение на насърчаването на организационното гражданско поведение. Служителите, ръководени от трансформационни лидери, проявяват по-голяма готовност за допълнителни усилия и по-често реализират поведение, което надхвърля формално изискваните служебни задължения и допринася за развитието на организацията. Способността на трансформационните лидери да вдъхновяват и овластяват своите екипи води до устойчив организационен успех и до по-силни позиции на организацията.

В заключение, първа глава предлага цялостна теоретична рамка, която изяснява предпоставките и същностните характеристики на трансформационното лидерство, по-специално в контекста на училищата в Израел. Чрез акцент върху ключови компетентности като интелектуално стимулиране, вдъхновяваща мотивация, идеализирано влияние и индивидуализирано отношение, главата показва как трансформационното лидерство дълбоко въздейства върху организационната динамика в образователна среда. Този стил на лидерство се очертава като съществен за изграждането на мотивиран и новаторски настроен учителски състав, за повишаване на ученическата ангажираност и за насърчаване на високи резултати в израелските училища.

## **2. Влияние на трансформационното лидерство върху организационната ангажираност**

В този раздел се разглежда връзката между трансформационното лидерство и организационната ангажираност на служителите.

Трансформационните лидери в израелските образователни институции ефективно съгласуват целите на организацията с личните ценности и стремежи както на преподавателите, така и на учениците. Чрез изграждане на силни емоционални връзки тези лидери създават среда на доверие и уважение, която е от решаващо значение за функционирането в разнообразната и динамична среда на израелското

образование. Освен това, като поставя под въпрос установените норми и насърчава творческото решаване на проблеми, трансформационното лидерство стимулира въвеждането на новаторски методи на преподаване и учебни програми, които отговарят на променящите се потребности на учениците.

### **2.1. Същност на организационната ангажираност**

Освен това в първа глава е направен преглед на литературата, посветена на организационната ангажираност, както и на начина, по който това понятие изразява психологическата обвързаност и лоялността, които служителите развиват към своята организация. Трикомпонентният модел на Meyer and Allen (1991) предлага цялостно разбиране за този конструкт, като го разглежда чрез три измерения: афективна ангажираност, ангажираност поради необходимост и нормативна ангажираност.

Афективната ангажираност се отнася до емоционалната привързаност, която служителят изпитва към организацията (Meyer & Allen, 1991). Това измерение отразява степента, в която индивидът се идентифицира с ценностите и целите на организацията и се чувства свързан с тях. Служителите със силна афективна ангажираност се мотивират от вътрешни фактори, което води до по-високи равнища на включеност и до готовност да допринасят и извън формално определените си служебни задължения.

Ангажираността поради необходимост е свързана с осъзнаването на разходите, които би породило напускането на организацията. Това измерение отразява рационалната преценка, която служителите правят относно оставането си, като вземат предвид фактори като финансови ползи, възможности за професионално развитие и загубата на изградени професионални отношения. Служителите с висока ангажираност поради необходимост остават в организацията главно защото възприемат напускането като свързано със съществени неблагоприятни последици.

Нормативната ангажираност се характеризира с чувство за дълг или морално задължение да се остане в организацията. Това измерение се основава на морални и етични съображения, обществени

норми или организационна култура, които формират чувство за лоялност и отговорност. Служителите, проявяващи нормативна ангажираност, остават в организацията, защото считат, че това е правилното поведение, като често са повлияни от организационната политика, поведението на ръководството и културните очаквания.

Всяко измерение на организационната ангажираност има самостоятелна роля при формирането на поведението на служителите и организационните резултати. Афективната ангажираност засилва доброволното включване и подпомага активното участие в постигането на организационните цели. Ангажираността поради необходимост осигурява устойчивост и задържане на персонала, като намалява текучеството и съхранява организационното знание. Нормативната ангажираност изгражда култура на лоялност и отговорност, насърчавайки служителите да действат в интерес на организацията дори при трудни обстоятелства.

В образователна среда, каквато е училището в Израел, същността на организационната ангажираност оказва съществено влияние върху ефективността и устойчивостта на образователните институции. Учителите и административният персонал, които проявяват високо равнище на афективна ангажираност, допринасят за положителна и съвместна училищна среда и подкрепят инициативи, които подобряват ученето на учениците и резултатността на институцията. Ангажираността поради необходимост способства опитните учители да останат в училището, като така се поддържат приемствеността и устойчивостта на образователните програми. Нормативната ангажираност формира чувство за дълг сред персонала да отстоява мисията и ценностите на училището, като подпомага етичните практики и подкрепящата общност.

Разбирането на многопластовата същност на организационната ангажираност дава възможност на образователните лидери да прилагат стратегии за засилване на всяко от нейните измерения. Чрез изграждане на среда, която укрепва емоционалните връзки, намалява възприеманите загуби при напускане и формира чувство за дълг, училищата могат да изградят отдаден и устойчив

персонал. Този цялостен подход към организационната ангажираност е необходим за постигането на дългосрочна професионална отдаденост, за съгласуване на индивидуалните стремежи с организационните цели и за осигуряване на устойчив успех на образователните институции в Израел.

## **2.2. Трансформационно лидерство и организационна ангажираност**

В първа глава се разглежда връзката между трансформационното лидерство и организационната ангажираност, особено в образователен контекст. Представен е задълбочен анализ на това как практиките на трансформационното лидерство в значителна степен засилват ангажираността на учителите и допринасят за цялостния успех на училищата. Въз основа на емпирични изследвания, като това на Ndlovu et al. (2018), в главата се показва, че трансформационното лидерство оказва положително влияние върху ангажираността на учителите, а това от своя страна подпомага резултатността на училището и постиженията на учениците.

В първа глава се подчертава, че трансформационното лидерство създава новаторски климат в училищата. Като насърчават творческото решаване на проблеми и прилагането на нови методи на преподаване, трансформационните лидери формират среда, в която учителите се чувстват овластени да експериментират и да прилагат нови идеи. Този новаторски климат не само подобрява преподаването и ученето, но и съответства на променящите се изисквания на образователната среда, като по този начин допринася за по-добри резултати на учениците (Anderson, 2017; Arokiasamy et al., 2017).

Освен това в първа глава се разглежда начинът, по който трансформационното лидерство укрепва привързаността на учителите към ценностите на училището. Трансформационните лидери формулират ясна и въздействаща визия, която съответства на личните ценности и професионалните стремежи на учителите. Това съгласуване формира силно чувство за цел и отдаденост сред педагогическите специалисти и ги мотивира да отстояват и развиват мисията на училището. В резултат на това учителите развиват по-

дълбока емоционална и професионална обвързаност с работата си, което засилва тяхната организационна ангажираност (Berkovich & Eyal, 2017).

В главата се разглежда и критичната необходимост от ефективно лидерство в училищата, особено предвид множеството предизвикателства, пред които днес са изправени учителите. Нарастващият натиск за подобряване на учебните резултати, управлението на разнообразни класни стаи и включването на технологии в обучението изискват силно и адаптивно лидерство. Трансформационното лидерство отговаря на тези изисквания, като насърчава доверие, ангажираност и мотивация сред учителите. Лидерите, които проявяват трансформационни качества, вдъхновяват персонала си да постига по-високи равнища на резултатност и професионално удовлетворение, което от своя страна укрепва организационната ангажираност (Leithwood & Sun, 2012).

Допълнително в първа глава се разглежда и начинът, по който трансформационното лидерство допринася за изграждането на подкрепяща и съвместна работна среда. Трансформационните лидери насърчават откритата комуникация, подкрепят професионалното развитие и съдействат за съвместно вземане на решения. Тези действия създават чувство за общност и взаимна подкрепа сред учителите, като засилват тяхната ангажираност и обвързаност с училището. В главата се подчертава, че подобна положителна работна среда е съществена за задържането на способни учители и за намаляването на текучеството, като по този начин се осигуряват устойчивост и приемственост в образователните програми.

В главата се обсъжда и влиянието на трансформационното лидерство върху постиженията на учениците. Чрез изграждане на ангажиран и мотивиран учителски състав трансформационните лидери оказват косвено влияние върху резултатите на учениците. Учителите, които са включени и отдадени на работата си, по-често прилагат ефективни стратегии на преподаване, оказват индивидуална подкрепа на учениците и създават положителна учебна атмосфера. В резултат общите образователни резултати на учениците се

подобряват, което отразява успешната роля на трансформационното лидерство за създаване на среда, благоприятна за образователни постижения.

Освен това в първа глава са обобщени резултатите от различни изследвания, за да се илюстрират многостранните ползи от трансформационното лидерство в училище. Подчертава се, че трансформационните лидери имат съществена роля за съгласуването на индивидуалните и организационните цели, така че личното и професионалното развитие на учителите да допринесе за по-широките цели на образователната институция. Това съгласуване засилва организационната ангажираност, защото кара учителите да възприемат своите усилия като значими и неразделна част от успеха на училището.

### **3. Влияние на трансформационното лидерство върху организационното гражданско поведение**

В този раздел се анализира връзката между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение.

В първа глава е направен задълбочен преглед на начина, по който трансформационното лидерство оказва положително влияние върху организационната ангажираност в училищна среда. Чрез създаване на новаторски климат, укрепване на съответствието с ценностите на училището, отговор на необходимостта от ефективно лидерство и изграждане на подкрепяща работна среда, трансформационното лидерство се откроява като съществен фактор за повишаване на ангажираността на учителите и за постигане на училищен успех. В главата убедително се показва, че трансформационните лидери не само мотивират и ангажират своя персонал, но и насочват цялата образователна институция към устойчиво високи резултати и по-добри постижения на учениците.

#### **3.1. Предпоставки и същност на организационното гражданско поведение**

В първа глава подробно са разгледани предпоставките и вътрешната същност на организационното гражданско поведение, като е предложено цялостно разбиране за начина, по който доброволните и свободно избрани действия допринасят за

организационния успех. Организационното гражданско поведение обхваща прояви, които надхвърлят формално определените служебни задължения и съществено подпомагат доброто функциониране и общата резултатност на организацията (Organ, 1995). Чрез аналитичен подход в главата се разглеждат различните измерения на организационното гражданско поведение, включително алтруизъм, съвестност, спортменство, учтивост и гражданска добродетел, като се показва как тези прояви формират положителна организационна култура и подпомагат организационната ефективност (López-Cabarcos et al., 2022; Wonda, 2024).

Организационното гражданско поведение се характеризира с доброволни действия, които не винаги са изрично признати или възнаградени, но са съществени за благополучието на организацията. Към тях се отнасят подпомагането на колеги, поемането на допълнителни задачи и участието в конструктивна комуникация, като всички те допринасят за подкрепяща и ефективна работна среда (Organ & Ryan, 1995). Същността на организационното гражданско поведение включва няколко основни измерения:

**Алтруизъм:** доброволна помощ към конкретни лица в рамките на организацията, която подпомага екипната работа и сътрудничеството.

**Съвестност:** надхвърляне на минималните изисквания на длъжността чрез надеждност, старателност и отговорно отношение към работата.

**Спортменство:** запазване на положителна нагласа и ограничаване на отрицателните реакции дори в трудни ситуации.

**Учтивост:** предварително предотвратяване на конфликти и недоразумения чрез добра комуникация и уважително отношение към колегите.

**Гражданска добродетел:** активно участие в живота и усъвършенстването на организацията, включително присъствие на съвещания и информираност относно организационните въпроси.

Развитието на концепцията за организационно гражданско поведение разширява нейния обхват, така че тя включва по-широк кръг от подкрепящи прояви, които повишават удовлетвореността от

труда, резултатността и общите организационни постижения (Esponda-Pérez et al., 2024; Organ & Ryan, 1995). Тези прояви не само подобряват индивидуалното трудово представяне, но и допринасят за създаването на съвместен и новаторски организационен климат (López-Cabarcos et al., 2022).

### **Предпоставки за организационното гражданско поведение**

В първа глава са открити няколко ключови предпоставки, които влияят върху появата и разпространението на организационното гражданско поведение в организациите:

Трансформационното лидерство оказва съществено влияние върху организационното гражданско поведение, като вдъхновява, мотивира и подкрепя служителите. Трансформационните лидери създават среда на доверие и ангажираност, която насърчава свободно избрани прояви в полза на организацията (Cansoy & Polatcan, 2019).

Организационната култура, която цени сътрудничеството, взаимното уважение и стремежа към усъвършенстване, подпомага организационното гражданско поведение. Когато служителите възприемат, че техният принос е значим и че организацията подкрепя професионалното им развитие, те са по-склонни да проявяват подобно поведение (Babalola, 2016).

Високите равнища на удовлетвореност от труда са положително свързани с организационното гражданско поведение. Удовлетворените служители по-често надхвърлят формалните си задължения, водени от положителното си отношение към организацията (Shila & Sevilla, 2015).

Когато служителите чувстват, че организацията се интересува от тяхното благополучие и цени техния принос, те са по-склонни да отвърнат с подкрепящо поведение. Тази взаимност увеличава вероятността за проява на организационно гражданско поведение (Organ & Ryan, 1995).

Индивидуални характеристики като съвестност, добронамереност и емоционална устойчивост също играят роля при склонността към организационно гражданско поведение.

Служителите с подобни качества по-често проявяват доброволни действия в полза на своите колеги и на организацията.

Подкрепящата и съвместна работна среда също насърчава организационното гражданско поведение. Фактори като ефективна комуникация, признаване на усилията и възможности за професионално развитие създават благоприятна атмосфера за подобни прояви (López-Cabarcos et al., 2022).

### **Влияние на организационното гражданско поведение**

Организационното гражданско поведение има съществени последици както за организационната резултатност, така и за благополучието на служителите. Организациите, които насърчават такова поведение, се ползват от по-висока резултатност, по-добро обслужване, повече нововъведения, по-висока удовлетвореност от труда, по-ниски равнища на отсъствия и по-силна лоялност и творческа активност сред служителите (Esponda-Pérez et al., 2024; Organ & Ryan, 1995). В образователна среда, каквато са училищата в Израел, организационното гражданско поведение има важна роля за подобряване на цялостната училищна среда. Учителите, които проявяват такова поведение, подкрепят своите колеги, допринасят за развитието на нови преподавателски практики и създават атмосфера на сътрудничество и подкрепа за учениците. Тези съвместни усилия водят до по-добри резултати на учениците, по-висока удовлетвореност на учителите и по-устойчива и адаптивна образователна институция.

В първа глава се подчертава значението на разбирането както на предпоставките, така и на същността на организационното гражданско поведение за организациите, които се стремят да подобрят своето функциониране и да изградят положителна работна среда. Чрез разпознаване на факторите, които го насърчават, и чрез осмисляне на неговата многопластова природа, лидерите могат да прилагат стратегии за подкрепа на подобни доброволни прояви. Този цялостен подход дава възможност на организациите, и по-специално на образователните институции в Израел, да постигат по-висока

ефективност, повече нововъведения и по-висока удовлетвореност сред служителите, което в крайна сметка води до устойчив успех.

В заключение, първа глава предлага задълбочен анализ на предпоставките и същностните характеристики на организационното гражданско поведение, като подчертава неговата съществена роля за изграждането на положителна и резултатна организационна среда. Чрез изясняване на основните фактори, които го насърчават, и чрез представяне на неговите различни измерения, главата осигурява основа за по-добро разбиране на начините, по които може да се изгражда култура на доброволна подкрепа и отговорност. Това е особено ценно за образователните институции в Израел, където организационното гражданско поведение допринася за по-висока ангажираност на учителите, по-добри резултати на учениците и цялостния успех на училището. Чрез целенасочено насърчаване на организационното гражданско поведение организациите могат да постигнат устойчиво развитие и да създадат работна среда, която подкрепя както индивидуалното, така и организационното развитие.

### **3.2. Трансформационно лидерство и организационно гражданско поведение**

В първа глава подробно се разглежда взаимодействието между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение, като се изяснява по какъв начин трансформационните лидери изграждат среда, която насърчава свободно избрани прояви, допринасящи за организационния успех. Трансформационното лидерство в значителна степен засилва организационното гражданско поведение чрез изграждане на положителни взаимоотношения и създаване на подкрепящ организационен климат. Основни прояви на трансформационното лидерство, включително индивидуализираното отношение, вдъхновяващата мотивация и интелектуалното стимулиране, имат важна роля за насърчаването на действия, които надхвърлят формално определените трудови изисквания и по този начин подпомагат организационните постижения (Wang & Zhu, 2011; Luiselli et al., 2021).

В образователна среда трансформационното лидерство оказва силно влияние върху ангажираността на учителите, тяхната включеност и проявата на организационно гражданско поведение. Изследванията показват, че трансформационните лидери вдъхновяват учителите да се отдадат в по-голяма степен на своята роля, да участват активно в училищни инициативи и да проявяват поведение, което надхвърля формално възложените им задължения. Harnani (2017) показва, че когато трансформационното лидерство се съчетава с висока удовлетвореност от труда, това води до по-високи равнища на организационно гражданско поведение, което впоследствие подобрява общата резултатност на организацията. Тази връзка подчертава значението на лидерските стилове за формирането на поведенческата динамика в образователните институции.

Показателно изследване на Abd El Majid and Cohen (2015), посветено на трансформационното лидерство в арабските училища в Израел, установява, че този стил на лидерство насърчава учителите да надхвърлят рамките на своите длъжностни характеристики. Подобно поведение засилва привързаността към целите и задачите на училището и допринася за изграждането на сплотен и мотивиран учителски състав. Трансформационните лидери в тази среда формулират ясна и въздействаща визия, съгласуват индивидуалните стремежи с организационните цели и осигуряват необходимата подкрепа и ресурси, за да могат учителите да се развиват успешно. В резултат педагогическите специалисти развиват по-силно чувство за принадлежност и отговорност към мисията на училището, което се проявява и в по-високи равнища на организационно гражданско поведение.

Прегледаната в първа глава литература откроява няколко механизма, чрез които трансформационното лидерство насърчава организационното гражданско поведение в образователна среда:

Трансформационните лидери обръщат внимание на индивидуалните потребности на учителите, като им предоставят лична подкрепа и наставничество. Това отношение формира у тях чувство за признание и значимост, което ги мотивира да проявяват

поведение в полза на училището и извън пределите на формално определената им роля (Wang & Zhu, 2011).

Чрез формулиране на въздействаща визия и поставяне на високи очаквания трансформационните лидери вдъхновяват учителите да се стремят към високи постижения. Това ги подтиква да поемат инициатива, да участват в проекти за развитие на училището и да подкрепят своите колеги, като по този начин се засилва организационното гражданско поведение (Luiselli et al., 2021).

Трансформационните лидери насърчават критическото мислене и новаторството, като изграждат среда, в която учителите се чувстват овластени да експериментират с нови методи на преподаване и учебни програми. Това овластяване води до активни прояви, които допринасят за учебния и организационния успех на училището (Harnani, 2017).

Положителната връзка между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение има съществени последици за резултатността на училището и за постиженията на учениците. Училищата, ръководени от трансформационни лидери, се отличават с по-съвместна и новаторска култура, в която учителите са мотивирани да се подкрепят взаимно и да участват в непрекъснато професионално развитие. Тази среда на сътрудничество не само повишава удовлетвореността и задържането на учителите, но и подобрява качеството на образованието, предоставяно на учениците, което води до по-добри учебни постижения и по-подкрепяща учебна атмосфера.

Освен това в първа глава се подчертава необходимостта от програми за лидерска подготовка, които поставят акцент върху трансформационните практики. Прилагането на подобни програми може да осигури на училищните ръководители уменията, необходими за ефективно вдъхновяване и мотивиране на учителския състав. Обученията, насочени към развиване на индивидуализирано отношение, вдъхновяваща мотивация и интелектуално стимулиране, могат да доведат до по-мотивиран и по-ангажиран персонал, което подпомага положителния училищен климат и насърчава

организационното гражданско поведение (Abd El Majid & Cohen, 2015).

В главата се открояват и по-широките организационни ползи от насърчаването на организационното гражданско поведение чрез трансформационно лидерство. Повишеното организационно гражданско поведение води до по-добра организационна резултатност, по-голяма адаптивност към промените и по-устойчива организационна структура. В контекста на израелските училища, където учителите са изправени пред специфични предизвикателства като разнообразен ученически състав и променящи се образователни стандарти, трансформационното лидерство осигурява стратегическата насока и подкрепа, необходими за успешно справяне с тази сложност.

### **Обобщение на първа глава**

Теоретичният анализ, осъществен в първа глава, откроява значението на трансформационното лидерство за формирането на нагласите на служителите и на организационното поведение.

Главата изгражда концептуалната рамка на изследването и осигурява теоретичната основа за разглеждането на връзката между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение.

В първа глава е изградена устойчива теоретична основа, която показва, че трансформационното лидерство в значителна степен насърчава организационното гражданско поведение в образователна среда. Чрез изграждане на положителни взаимоотношения, насърчаване на доброволни прояви и създаване на подкрепяща и новаторска среда, трансформационните лидери имат съществена роля за успеха на училището. Откроява се и значението на включването на практики на трансформационно лидерство в програмите за подготовка на училищни ръководители като важна предпоставка за изграждането на мотивиран, ангажиран и резултатен учителски състав, което в крайна сметка допринася за по-добри резултати на учениците и за устойчиво организационно развитие.

## **ГЛАВА ВТОРА**

### **РОЛЯТА НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО ПРИ СПРАВЯНЕ С ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА В ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА НА ИЗРАЕЛ**

Втора глава развива теорията за ефективното лидерство в образователна среда и предлага подходи за преодоляване на предизвикателствата пред образователната система на Израел.

#### **1. Предизвикателства в образователната система на Израел**

В този раздел се разглеждат структурните и организационните предизвикателства пред образователната система на Израел, включително нарастващите обществени изисквания, натовареността на учителите и необходимостта от подобряване на образователните резултати. Във втора глава се анализират и оценяват затрудненията, пред които е изправена образователната система в Израел, особено по отношение на мотивацията на учителите и повишаването на тяхната ангажираност. Разгледани са и предложените алтернативни възможности за решаване на тези проблеми, като акцент върху вътрешната мотивация и децентрализацията на управлението.

Установено е, че в Израел стресът, професионалното прегаряне и напускането на учители са сериозни проблеми, особено поради увеличеното натоварване, произтичащо от неолибералните реформи и културата на отчетност (Buskila & Chen-Levi, 2021). Учителската ангажираност може да бъде повишена чрез поставяне на акцент върху вътрешни фактори като сигурност на работното място и личностна реализация, вместо чрез разчитане основно на външни стимули (Wasserman et al., 2016). Същевременно е установено, че прилагането на децентрализиран управленски модел, при който учителите участват активно във вземането на решения, може да подобри тяхната ангажираност, но това изисква специфични лидерски умения и представлява сложна задача (Wasserman et al., 2016).

Показани са алтернативни подходи към нормативната рамка на образователната система, като се откроява ролята на директорите при съчетаването на управленските отговорности с образователното

лидерство. Разгледана е и възможността за ефективно управление на образователната система чрез трансформационно лидерство, като се показва, че директорите, които съчетават административно и образователно лидерство, могат да допринесат за преодоляване на редица системни затруднения.

### **1.1. Значението на образователното лидерство**

Във втора глава се разглеждат и оценяват следните алтернативни възможности за решаване на проблема, свързан с подобряването на преподаването и ученето в училище. Образователното лидерство се отнася до практиките, които училищните директори прилагат, за да подобрят преподаването и ученето на учениците (Glanz et al., 2017). Установено е, че независимо от използваните стратегии, все още съществува несигурност относно начина, по който образователното лидерство може да бъде универсално прилагано в училище, особено в различни културни и национални контексти.

Разгледани са възможностите за усъвършенстване на училищните лидерски практики, а именно изграждането на визия за образователен успех, която съответства на държавните стандарти, но същевременно отчита специфичните потребности на учениците, персонала и местната общност (Brzozowski & Ferster, 2017). Установено е също, че поставянето на образователното лидерство като приоритет подчертава значението на ефективните преподавателски практики и засилва общоучилищната насоченост към ученето на учениците (Marks & Printy, 2003). Изследванията показват, че директорите, които прилагат образователно лидерство, създават професионална среда за учене, което води до по-висока мотивация на учителите и по-добри резултати на учениците (Devos & Bouckenoogh, 2009).

Направено е систематизирано обобщение на практиките на образователното лидерство, като са открити основни измерения, като определяне на мисията на училището, управление на учебния процес и формиране на положителен училищен климат (Hallinger & Murphy, 2005). Тези практики оказват пряко влияние върху

преподаването в класната стая и върху постиженията на учениците. Установено е обаче, че някои лидерски практики, като например наблюдението на учебните занятия, имат по-ограничено пряко въздействие върху учебните резултати в сравнение с насърчаването на професионалното развитие и сътрудничеството между учителите, които показват по-траен ефект (Waters et al., 2003; Marks & Printy, 2003).

## **1.2. Училищно лидерство и удовлетвореност на учителите в израелските гимназии**

Втора глава развива разбирането, че ефективното лидерство, и по-специално трансформационното лидерство, оказва дълбоко влияние върху удовлетвореността на учителите. Анализирана е връзката между стиловете на училищно лидерство и удовлетвореността на учителите, като резултатите показват, че трансформационното лидерство влияе положително върху учителската удовлетвореност в различни културни среди (Schwartz, 2024).

Изследването обаче показва също, че лидерските стилове трябва да бъдат адаптирани към културния контекст на училището. Установено е, че макар трансформационното лидерство значително да подобрява учителската ангажираност сред еврейските учители, то оказва отрицателно влияние върху включеността на арабските учители, което подчертава необходимостта от културно съобразени лидерски практики (Schwartz, 2024).

Във втора глава са очертани възможни насоки за решаване на проблема, свързан с повишаването на удовлетвореността на учителите чрез лидерство, а именно приспособяване на лидерските стилове към местния културен контекст и осигуряване на съответствие между лидерските практики и специфичните потребности и ценности на общността.

## **1.3. Националният контекст на Израел и неговото косвено влияние върху образователното лидерство**

В тази подраздел се анализира по-широкият национален контекст, в който функционират израелските училища, и се разглежда

как националните политики и социалните условия влияят върху лидерските практики в образователните институции.

## **2. Трансформационно лидерство и организационно гражданско поведение в образователна среда**

В този раздел се разглежда значението на трансформационното лидерство в образователните организации и неговото възможно влияние върху професионалното поведение на учителите.

### **2.1. Необходимостта от трансформационно лидерство в израелската училищна система**

Втора глава развива становището, че трансформационното лидерство има съществено значение за справянето с мотивационните предизвикателства в израелската образователна система. Обосновава се разбирането, че трансформационното лидерство повишава ангажираността на учителите и насърчава организационното гражданско поведение, които са от съществено значение за подобряването на образователните резултати (Zadok et al., 2024).

Разгледани са възможностите за повишаване на учителската ангажираност и мотивация, като резултатите показват, че трансформационното лидерство в значителна степен намалява професионалното прегаряне, повишава ангажираността и насърчава прояви извън преките длъжностни изисквания, като наставничество и участие в училищни комисии (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Orlatka, 2006).

Синтезиран е основен списък на взаимно свързаните пречки и ключови фактори за прилагането на трансформационното лидерство в образователната система на Израел, като са открити затруднения като децентрализирана лидерска структура, недостатъчна подготовка на учителите и бюрократични ограничения (Shenhav et al., 2020).

### **2.2. Организационна ангажираност на учителите**

Във втора глава се разглежда влиянието на лидерството върху ангажираността на учителите и върху организационното гражданско поведение. Установено е, че способността на директора да вдъхновява

ангажираност е пряко свързана със създаването на подкрепяща училищна среда, която цени приноса на учителите и насърчава тяхното участие във вземането на решения (Wasserman et al., 2016).

Подложени са на задълбочен анализ и оценка възможните отрицателни последици и потенциалните ползи от повишената автономия на учителите и тяхното участие в училищното ръководство. Изследванията показват, че макар автономията да насърчава организационното гражданско поведение, прекомерната автономия без достатъчна подкрепа и насока може да доведе до несъгласуваност в преподавателските практики и до намаляване на общата ефективност (Somech & Ron, 2007).

Предложена е класификация на възможните насоки за приложение на трансформационното лидерство, включително повишаване на удовлетвореността на учителите, насърчаване на организационното гражданско поведение и подобряване на цялостната училищна резултатност (Somech & Oplatka, 2014). Тези фактори са от съществено значение за изграждането на култура на доверие и уважение, която допринася за дългосрочния образователен успех (Zadok et al., 2024).

### **2.3. Организационно гражданско поведение в училище**

В тази подраздел се анализира организационното гражданско поведение в образователните институции и се разглежда как доброволните прояви на учителите допринасят за ефективността на училището.

#### **Обобщение на втора глава**

Втора глава откроява предизвикателствата пред израелската образователна система и подчертава значението на ефективното лидерство за насърчаване на професионалната ангажираност на учителите.

Главата изгражда контекстуалната рамка на емпиричното изследване, представено в следващата глава.

# **ГЛАВА ТРЕТА**

## **ВЛИЯНИЕ НА ТРАНСФОРМАЦИОННОТО ЛИДЕРСТВО ВЪРХУ ОРГАНИЗАЦИОННАТА АНГАЖИРАНост И ОРГАНИЗАЦИОННОТО ГРАЖДАНСКО ПОВЕДЕНИЕ В СФЕРАТА НА ОБРАЗОВАНИЕТО: ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ**

### **1. Методология на изследването**

В трета глава е представено емпиричното изследване, проведено с цел да се проучи връзката между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение сред учители в израелски училища.

Трета глава представя резултатите от проведеното емпирично изследване, насочено към анализ на връзките между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските градски училища. Главата започва с концептуална рамка и хипотези, след което са представени демографските данни за учителите, включени в изследването, както и задълбочен анализ на основните изследвани променливи.

#### **1.1. Концептуална рамка**

Трите променливи в настоящото изследване са организационната ангажираност, организационното гражданско поведение и трансформационното лидерство.

В трета глава са формулирани следните хипотези:

**X1:** Съществува положителна връзка между трансформационното лидерство и емоционалната и нормативната ангажираност. Колкото по-високо е възприятието на учителя за трансформационното лидерство на директора, толкова по-висока е неговата емоционална и нормативна ангажираност.

**X2:** Съществува положителна връзка между трансформационното лидерство и равнището на организационното гражданско поведение в организацията. Колкото по-високо е възприятието на учителя за трансформационното лидерство, толкова по-високо е и неговото организационно гражданско поведение.

**X3:** Организационната ангажираност има модерираща роля по отношение на положителната връзка между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение. Колкото по-висока е организационната ангажираност на учителя, толкова по-слаба е положителната връзка между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение.

Представената по-долу схема онагледява концептуалната рамка на изследването, като показва връзките между променливите и формулираните хипотези.

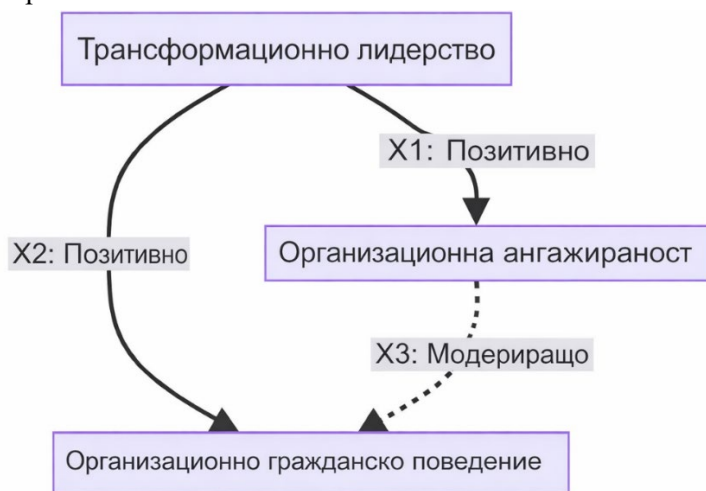


Figure 3.1. Conceptual Framework  
Source: Author

## 1.2. Цел и задачи на изследването

В тази подраздел се определят целта на емпиричното изследване и задачите, формулирани за постигането на изследователската цел. Основната цел на настоящото изследване е да се проучи връзката между организационната ангажираност на учителите, организационното гражданско поведение и трансформационното лидерство в контекста на образователната система на Израел. Изследването изхожда от разбирането, че трансформационното лидерство, предвид доказаната му ефективност,

може да оказва положително влияние както върху организационната ангажираност, така и върху организационното гражданско поведение сред педагогическите специалисти. Макар предходни изследвания в Израел да засягат тези връзки, в повечето случаи те не предлагат достатъчно цялостно изясняване на проблема.

### **1.3. Изследователски дизайн, методология и инструменти**

В тази подраздел се описват изследователският дизайн, методите за събиране на данни и изследователските инструменти, използвани в проучването. Разделът, посветен на методологията, е едно от най-съществените решения във всяко изследване, тъй като определя в основна степен дизайна, процесите по събиране на данни и техния анализ (Creswell, 2014). В настоящото изследване е избрана количествена методология. Този подход е особено подходящ, когато целта е да се измерват променливи и да се установяват връзки между тях, обикновено чрез структурирани инструменти като въпросници и анкети, чиито резултати подлежат на статистически анализ.

В изследването е използван дескриптивен и корелационен изследователски дизайн. Корелационното изследване се приема като ефективен подход в естествена среда за събиране на данни, които отразяват реални условия (Bhandari, 2022; Mondal, 2021). Този дизайн е дал възможност получените резултати да бъдат отнесени към реални проблеми от практиката, като същевременно се осигурява както вътрешна, така и външна валидност.

Генералната съвкупност включва градски училища в Израел, които представляват подходяща изследователска среда поради непосредствения си опит с лидерството на училищните директори. Решението да бъдат включени 110 учители се основава на необходимостта от достатъчен обем данни за получаване на статистически значими резултати. Този брой съчетава стремежа към достатъчно представителство на различни училища и образователни контексти с практическа възможност за събиране и анализ на данните. Извадка от 110 участници осигурява стабилна основа за статистически анализ и позволява извеждането на значими корелации и регресионни зависимости между променливите в изследването.

За събирането на данни са подбрани три въпросника, чрез които се измерват елементите в концептуалната рамка на изследването: **Инвентар за поведение, свързано с трансформационно лидерство (Transformational Leadership Behavior Inventory, TLBI)**; скала за организационна ангажираност (**Organizational Commitment Scale, OCS**), оценена чрез 18 твърдения, адаптирани от 24-елементната скала на Allen and Meyer (1996), включваща три подскали: афективна ангажираност, ангажираност поради необходимост и нормативна ангажираност; както и **въпросник за организационно гражданско поведение (Organizational Citizenship Behavior Questionnaire, OCBQ)**, включващ 15 твърдения, адаптирани по Podsakoff et al. (1990). Тази скала измерва различни измерения на организационното гражданско поведение, сред които алтруизъм, съвестност, спортсменство (позитивно отношение и въздържане от излишни оплаквания), учтивост и гражданска добродетел (активна ангажираност с живота на организацията).

Целта на тези въпросници е да се събере информация относно възприятията на участниците за лидерските практики на техните директори, както и относно собствената им организационна ангажираност и организационно гражданско поведение.

#### **1.4. Анализ на данните**

В тази подраздел се обясняват статистическите методи, използвани при анализа на събраните данни. За анализа на емпиричния материал е приложен статистически подход за проверка на изследователския модел, който позволява да бъдат проследени преките и непреките ефекти на независимите променливи, а именно лидерският стил на директорите и професионалните възприятия на учителите, върху зависимата променлива, организационното гражданско поведение. Анализът се основава главно на дескриптивна статистика, корелационен анализ и регресионен анализ. За обработката на данните е използван софтуерът **SPSS (статистически пакет за социални науки)**, който подпомага статистическия анализ и тълкуването на резултатите. Този инструмент е позволил цялостна

обработка на събраната информация и е допринесъл за извеждането на точни и съдържателни резултати.

### **1.5. Етични съображения**

Настоящото изследване включва човешки участници, поради което е подчинено на етични изисквания, свързани както с начина на провеждане, така и с неговите последици за участниците и обществото. Тъй като изследването е осъществено от името на академична институция като част от обучението на студент в магистърска степен, съществува отговорност за защита на правата и благополучието на всички участници. Спазването на тази отговорност е осигурено чрез институционалните и факултетните етични комисии. За допълнителна защита на участниците е предоставена декларация за информирано съгласие, в която е посочено, че участието е доброволно, анонимно и непроследимо, което ограничава ефекта на социално желателните отговори. Участниците са били информирани също, че въпросниците се използват единствено за академични цели и че статистическата обработка на данните гарантира поверителност. Освен това на участниците е била предоставена възможност да се оттеглят от изследването на всеки етап.

## **2. Резултати от изследването**

В този раздел се представят емпиричните резултати от изследването. Те са изложени в съответствие с изследователските хипотези и се основават на дескриптивна статистика, корелационен анализ и регресионен анализ. В този раздел не се предлагат интерпретативни или теоретични обяснения.

### **2.1. Демографски данни**

В трета глава са представени резултатите от анкетното проучване, проведено сред изследваната извадка, състояща се от 110 учители от градски училища в Тел Авив, Гуш Дан и ХаШарон. Резултатите показват балансирано разпределение по региони, пол, възраст, семейно положение, образователна степен, учителски стаж и продължителност на работата в настоящото училище. Най-голям дял от училищата (45%) и от учителите (45.45%) са от Тел Авив, следвани от Гуш Дан (36.36%) и ХаШарон (18.18%).

По отношение на пола извадката е относително балансирана, като включва 52 мъже и 58 жени, което отразява типичното полово разпределение в учителската професия. Възрастовото разпределение показва преобладаване на учители на възраст 36–41 години (31.82%), следвани от тези на възраст между 29–35 години (27.27%). По-голямата част от учителите са семейни (50%), като съществен дял от тях са несемейни (36.36%). По отношение на образованието 82.73% от учителите притежават следдипломна квалификация, а значителна част от извадката (31.82%) има между 5 и 10 години учителски стаж. По отношение на продължителността на работа в настоящото училище мнозинството от учителите (31.82%) са на тази позиция от 2 до 5 години, което показва съчетание между новопостъпили и сравнително утвърдени кадри. Този разнообразен демографски профил осигурява по-широка представа за факторите, влияещи върху преподавателската дейност и лидерството в израелските градски училища.

## **2.2. Дескриптивна статистика**

Резултатите от изследването разкриват няколко основни зависимости между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение сред учители в израелски градски училища. Дескриптивната статистика показва, че учителите като цяло възприемат поведението, свързано с трансформационно лидерство, положително, като средните стойности са около 4.00, което показва благоприятни оценки. В същото време високите стойности на стандартното отклонение сочат значителна вариативност в тези възприятия.

**Инвентар за поведение, свързано с трансформационно лидерство (Transformational Leadership Behavior Inventory, TLBI):** Средна стойност: повечето твърдения имат стойности около 4.00, което показва положително възприемане на лидерството, но при висока вариативност (SD, стандартно отклонение, около 2). Пример: TLGA1 (Mean, средна стойност = 4.18; SD, стандартно отклонение = 1.91) и TLS2 (Mean = 3.09; SD = 0.68).

По подобен начин **скалата за организационна ангажираност (Organizational Commitment Scale, OCS)** показва широк диапазон от отговори, от ниски до високи равнища на ангажираност, което свидетелства, че степента на учителска обвързаност с организацията варира в значителна степен. От друга страна, **въпросникът за организационно гражданско поведение (Organizational Citizenship Behavior Questionnaire, OCBQ)** показва сравнително по-ниски средни стойности, което предполага, че организационното гражданско поведение е по-слабо изразено сред учителите.

**Скала за организационна ангажираност (Organizational Commitment Scale, OCS):** Средните стойности варират от 2.62 до 4.46, което показва различни равнища на организационна ангажираност. Пример: OCAC4 (Mean = 4.46; SD = 1.36) и OCNC1 (Mean = 2.62; SD = 1.03).

**Въпросник за организационно гражданско поведение (Organizational Citizenship Behavior Questionnaire, OCBQ):** Стойностите варират от 2.05 до 3.28, което показва по-ниски равнища на организационно гражданско поведение сред учителите. Пример: OCBC3 (Mean = 3.28; SD = 0.80) и OCBA1 (Mean = 2.39; SD = 0.68).

### 2.3. Анализ на надеждността

**Инвентар за поведение, свързано с трансформационно лидерство (Transformational Leadership Behavior Inventory, TLBI):** 0.65 (умерена надеждност)  
**Скала за организационна ангажираност (Organizational Commitment Scale, OCS):** 0.64 (умерена надеждност)  
**Въпросник за организационно гражданско поведение (Organizational Citizenship Behavior Questionnaire, OCBQ):** 0.71 (приемлива надеждност)

Таблица: Корелационни коефициенти

	<b>TL</b>	<b>OC</b>	<b>OCB</b>
<b>TL</b>	1	0.0703	0.0168
<b>OC</b>	0.0703	1	-0.0166
<b>OCB</b>	0.0168	-0.0166	1

**Обозначения:**

**TL** – трансформационно лидерство

**OC** – организационна ангажираност

**OCB** – организационно гражданско поведение

## 2.4. Корелационен анализ

Корелационният анализ не установява статистически значими връзки между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение. Слабите стойности на корелационните коефициенти и статистически незначимите р-стойности показват, че в рамките на изследваната извадка няма съществено емпирично основание за наличие на връзка между тези променливи.

Трансформационно лидерство (TL) и организационна ангажираност (OC):  $r = 0.0703$  ( $p = 0.517$ ), което показва много слаба и статистически незначима връзка. Трансформационно лидерство (TL) и организационно гражданско поведение (OCB):  $r = 0.0168$  ( $p = 0.787$ ), което показва много слаба и статистически незначима връзка. Организационна ангажираност (OC) и организационно гражданско поведение (OCB):  $r = -0.0166$  ( $p = 0.893$ ), което показва липса на статистически значима връзка.

## 2.5. Множествен регресионен анализ

Множественият регресионен анализ допълнително потвърждава този извод, тъй като нито трансформационното лидерство, нито организационната ангажираност, нито взаимодействието между тях прогнозира статистически значимо организационното гражданско поведение. Цялостният регресионен модел обяснява само малка част, а именно 1.8%, от вариацията в организационното гражданско поведение, което насочва към

възможността върху гражданското поведение на учителите да влияят и други, неизследвани в настоящото проучване фактори.

Таблица: Множествен регресионен анализ

	Променливи	Коефициенти	Р-стойности
0	Константа	7.0601	0.034
1	Трансформационно лидерство	-1.1311	0.185
2	Организационна ангажираност	-1.3627	0.172
3	Взаимодействие	0.3482	0.175

**Обозначения:**

**ТЛ** – трансформационно лидерство

**ОС** – организационна ангажираност

**ОСВ** – организационно гражданско поведение

**Стойност на F-критерия на модела:** 0.6421 ( $p = 0.590$ ), което показва, че моделът не е статистически значим.

**Коефициент на детерминация ( $R^2$ ):** 0.018, което означава, че едва 1.8% от вариацията в организационното гражданско поведение може да бъде обяснена чрез включените предиктори.

**Коефициент за трансформационно лидерство:** -1.1311 ( $p = 0.185$ ), което показва липса на статистически значим ефект върху организационното гражданско поведение.

**Коефициент за организационна ангажираност:** -1.3627 ( $p = 0.172$ ), което също показва липса на статистически значим ефект върху организационното гражданско поведение.

**Коефициент на взаимодействие:** 0.3482 ( $p = 0.175$ ), което показва липса на статистически значим ефект.

Независимо от отсъствието на статистически значими резултати, изследването подчертава необходимостта от усъвършенстване на практиките на трансформационно лидерство и очертава възможни насоки за повишаване на организационната ангажираност и организационното гражданско поведение. Формулираните препоръки включват разработване на програми за лидерска подготовка, насочени към развиване на уменията на директорите за трансформационно лидерство, изграждане на устойчиви системи за признаване и насърчаване на учителите, както

и провеждане на допълнителни изследвания върху модериращи и медиаторни фактори, като самоефективност на учителя и удовлетвореност от труда. Подобни стъпки биха могли да съдействат за формирането на по-ангажиран и по-устойчив учителски състав, което от своя страна може да насърчи и по-високи равнища на организационно гражданско поведение.

В края на трета глава се прави изводът, че използваната методологична рамка за осъществяване на изследването може да бъде адаптирана след необходимите корекции, така че да бъде приложима и в други контексти. Получените резултати потвърждават необходимостта от последващи изследвания, особено такива, които отчитат спецификата на различните образователни среди, за да се изяснят в по-голяма степен сложните връзки между лидерството, ангажираността и организационното гражданско поведение в различни училищни условия.

### **3. Обобщение на изследването и резултатите**

Настоящата дисертация изследва връзките между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в израелските градски училища. Макар получените резултати да не потвърждават изцяло предварително формулираните хипотези, те открояват сложния характер на тези взаимовръзки и насочват към необходимостта от по-нататъшно изследване. Изследването подчертава потребността от по-широк подход към лидерството в образованието, който да включва различни лидерски стилове, организационни особености и контекстуални фактори. По този начин се откриват възможности за бъдещи изследвания, насочени към ролята на алтернативни лидерски подходи и на други влияещи променливи, като учителска самоефективност и училищна култура, при формирането на учителското поведение и подобряването на образователните резултати.

Настоящата дисертация има за цел да изследва връзките между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в контекста

на израелските градски училища. Получените резултати предоставят съществени наблюдения относно връзките между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение сред учителите в тези училища. Въз основа на дескриптивните и инференциалните статистически анализи изследването се стреми да даде отговор на поставените изследователски въпроси и да провери формулираните хипотези. Резултатите обаче поставят под въпрос част от предварително очакваните зависимости между променливите.

### **1. Възприятие за трансформационното лидерство**

Дескриптивната статистика показва, че учителите възприемат като цяло положително трансформационното лидерско поведение на своите директори, като средните стойности са около 4.00. Макар общата оценка да е благоприятна, високите стойности на стандартното отклонение показват съществена вариативност в индивидуалните отговори. Това предполага, че докато част от учителите ясно възприемат своите директори като трансформационни лидери, други дават по-сдържани оценки. Подобна вариативност може да насочва към липса на последователност в лидерските практики или към различни очаквания относно това какво включва трансформационното лидерство. Например стойностите по отделни показатели, като TLGA1 (Mean = 4.18) и TLS2 (Mean = 3.09), показват, че някои аспекти на лидерството се оценяват по-високо от други.

### **2. Организационна ангажираност и организационно гражданско поведение**

Резултатите за организационната ангажираност също показват вариативност, като средните стойности се движат от 2.62 до 4.46. Това означава, че не всички учители се чувстват в еднаква степен ангажирани към своята организация. Сред факторите, които могат да влияят върху тези различия, са училищната култура, лидерският стил, личните ценности и общата училищна среда. Учителите с по-висока организационна ангажираност са по-склонни да се идентифицират с целите на училището, но сравнително по-ниските средни стойности на организационното гражданско поведение, вариращи от 2.05 до

3.28, показват, че организационната ангажираност не води непременно до по-високи равнища на организационно гражданско поведение. Това съответства и на резултатите от корелационния анализ на Pearson, който показва слаби и статистически незначими връзки между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение. По-конкретно, връзката между трансформационното лидерство и организационната ангажираност е много слаба ( $r = 0.0703$ ), а връзката между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение е пренебрежимо малка ( $r = 0.0168$ ), което показва, че в разглеждания контекст трансформационното лидерство не повишава пряко нито организационната ангажираност, нито организационното гражданско поведение.

### **3. Липса на статистически значими връзки**

Корелационният и регресионният анализ не установяват съществено емпирично основание в подкрепа на хипотезираните в изследването връзки. Например хипотезата, че организационната ангажираност има модерираща роля по отношение на връзката между трансформационното лидерство и организационното гражданско поведение, не е потвърдена, тъй като коефициентът на взаимодействие в регресионния модел ( $p = 0.175$ ) не е статистически значим. Слабите корелации и много ниската стойност на коефициента на детерминация ( $R^2 = 0.018$ ) показват, че само малка част, а именно 1.8%, от вариацията в организационното гражданско поведение може да бъде обяснена чрез включените предиктори. Тази слаба обяснителна сила насочва към възможността други, неизследвани фактори, като индивидуална мотивация на учителите, външни влияния, например промени в политиките или ресурсната осигуреност на училището, както и контекстуални фактори като социално-политическата среда, да оказват по-съществено влияние върху организационното гражданско поведение, отколкото трансформационното лидерство и организационната ангажираност.

Макар изследването да не предоставя силни емпирични доказателства в подкрепа на предложените връзки между

трансформационното лидерство и организационната ангажираност или организационното гражданско поведение, резултатите предлагат няколко важни извода, които допринасят за по-задълбоченото разбиране на динамиката на образователното лидерство. Настоящата дисертация поставя под въпрос някои от по-ранните допускания и резултати в литературата по темата, включително изводите на Feizi et al. (2014a), Khasawneh et al. (2012) и други автори, като същевременно открива нови възможности за бъдещи изследвания и за развитие на образователната политика в областта на лидерството. Макар в определени отношения резултатите да не са еднозначни, те съдържат важни изводи както за бъдещи научни изследвания, така и за практическото приложение в училищното управление.

### **Преразглеждане на изследователския въпрос и неговата значимост**

Изследователските въпроси, поставени в дисертацията, са насочени към разбирането на ролята на лидерството при формирането на учителската ангажираност и поведение в съвременна образователна среда, по-специално в контекста на израелските градски училища. Предходни изследвания, като това на Ndlovu et al. (2018), подчертават значението на изучаването на това как лидерските стилове влияят върху организационните резултати при учителите, включително върху тяхната професионална ангажираност и върху степента, в която проявяват поведение извън преките си задължения, каквото е организационното гражданско поведение. Настоящото изследване показва, че макар трансформационното лидерство често да се разглежда като съществен фактор за насърчаване както на организационната ангажираност, така и на организационното гражданско поведение, емпиричните данни в конкретния случай не потвърждават ясно тази връзка.

Този резултат подчертава необходимостта от по-нататъшно изследване на начините, по които лидерското поведение влияе върху учителската ангажираност и включеност в образователна среда. По-конкретно, той насочва към извода, че лидерството, макар и съществен фактор, може да не бъде единствената или дори водещата

причина за организационни резултати като организационно гражданско поведение и организационна ангажираност. Други подлежащи фактори, включително удовлетвореност на учителите, самоефективност и училищен климат, може да имат по-голяма роля, отколкото досега се е приемало, поради което бъдещите изследвания следва да включват по-широк кръг от променливи, за да се обхванат тази сложност.

### **Процедурен модел за изследване на лидерското поведение**

Един от основните компоненти на настоящата дисертация е разработването на процедурен модел, насочен към изследване на влиянието на лидерското поведение върху резултатите при учителите, включително организационната ангажираност и организационното гражданско поведение. Този модел, представен в трета глава, фигура 3.1, служи като концептуална рамка за разбиране на връзките между лидерските стилове и учителското поведение. Макар че в рамките на настоящото изследване моделът не доведе до статистически значими резултати в подкрепа на предложените връзки, той предлага стабилна основа за бъдещи изследвания върху въздействието на лидерството върху ангажираността на учителите.

В първоначалния си вид рамката разглежда трансформационното лидерство като основен фактор, който влияе върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение, въз основа на добре утвърдените му теоретични основания. Липсата на силна емпирична подкрепа за тези връзки в настоящото изследване обаче показва необходимост от доработване и последващо тестване на модела. Бъдещи изследвания биха могли да надградят този модел чрез включване на допълнителни измерения на лидерството, като транзакционно лидерство, *laissez-faire* лидерство (ненамесващ се стил на ръководство) или разпределено лидерство, които могат да взаимодействат с трансформационното лидерство по начини, които досега не са били разглеждани.

В модела могат да бъдат включени и контекстуални фактори, като училищната култура, социално-икономическият профил на

учениците и равнището на учителска автономия. Тези елементи, които влияят както върху удовлетвореността на учителите, така и върху тяхната ангажираност, биха могли да дадат по-задълбочено обяснение защо трансформационното лидерство не е довело до очакваните резултати в настоящото изследване. Включването на такива фактори би позволило изграждането на по-устойчива рамка, способна по-пълно да обясни различията в учителското поведение в различни училищни среди.

### **Поставяне под въпрос на допускането за ефективността на трансформационното лидерство**

Основният резултат от настоящото изследване е, че трансформационното лидерство, въпреки своето утвърдено теоретично значение, не оказва статистически значимо влияние нито върху организационната ангажираност, нито върху организационното гражданско поведение в изследваните израелски градски училища. Този извод пряко поставя под въпрос преобладаващото допускане в литературата по образователно лидерство, че трансформационното лидерство е основен двигател на учителската ангажираност и на поведението извън преките служебни изисквания. Изследователи като Nguni, Slegers и Denessen (2006) и Oplatka (2006) последователно поддържат становището, че трансформационното лидерство, което поставя акцент върху визията, вдъхновението, интелектуалното стимулиране и индивидуализираното отношение, има съществено значение за формирането на учителска ангажираност и за насърчаването на организационното гражданско поведение. Резултатите от настоящото изследване обаче показват, че връзката между трансформационното лидерство и тези резултати може да не е толкова пряка, колкото често се приема.

Липсата на статистически значими резултати може да се обясни с няколко възможни фактора. На първо място е възможно трансформационното лидерство, така както е дефинирано и операционализирано в изследването, да не е било в достатъчна степен реално осъществено в изследваните училища. Лидерското поведение е сложно и многопластово, а ефективността на трансформационния

лидер зависи и от способността му да приспособява стила си към конкретните потребности на персонала и към по-широкия училищен контекст. Ако директорите не са в достатъчна степен чувствителни към потребностите и мотивацията на своите учители, тяхното поведение може да остане под равнището на трансформационния идеал и така да се ограничи възможното въздействие върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение.

На второ място резултатите могат да отразяват несъответствие между лидерския стил и културния и организационния контекст на включените училища. Израелските градски училища, със своите специфични социално-политически особености и културна среда, може да предполагат различни очаквания и предпочитания по отношение на лидерството. Учителите биха могли да реагират по-положително на други лидерски стилове, като транзакционно или разпределено лидерство, които осигуряват по-осезаеми стимули или по-голяма автономия. Ето защо бъдещи изследвания следва да разгледат по какъв начин различните лидерски стилове взаимодействат с конкретната училищна среда и с очакванията на учителите, тъй като това би могло да даде по-ясно обяснение защо трансформационното лидерство не е проявило очаквания ефект в настоящото изследване.

### **Поставяне на нови въпроси в областта на образователното лидерство**

Настоящото изследване поставя важни нови въпроси относно ролята на лидерството при формирането на учителското поведение и организационните резултати. Докато предходни изследвания преобладаващо разглеждат трансформационното лидерство като основен фактор за организационната ангажираност и организационното гражданско поведение, настоящото изследване показва необходимостта от по-нюансирано разбиране за учителската мотивация и ангажираност. Възможно е други лидерски стилове, като транзакционно лидерство, служещо лидерство или дори лидерство, основано на участие, да имат по-съществена роля за насърчаване на

положително учителско поведение. Тези стилове, които поставят акцент върху различни аспекти на взаимодействието с учителите и тяхната мотивация, могат да предложат по-ефективен път за повишаване на учителската ангажираност и включеност.

Освен това контекстуални променливи, които не са били включени в предходни изследвания, като равнището на учителска автономия, училищната култура или социално-политическият климат на образователната система, могат съществено да влияят върху ефективността на лидерските практики. Например е доказано, че самоефективността на учителя е свързана с професионалната удовлетвореност и ангажираността, поради което ролята ѝ във формирането на учителското поведение заслужава по-нататъшно проучване. По същия начин равнището на подкрепа, което учителите получават от своите колеги и от по-широката училищна общност, може да повлияе върху тяхната готовност да проявяват поведение извън преките си задължения. Разбирането на взаимодействието между лидерството и тези контекстуални фактори е от съществено значение за разработването на ефективни лидерски стратегии, които могат да доведат до подобряване на организационните резултати в училище.

### **Разработване на методологична рамка за бъдещи изследвания**

Освен че предлага практически наблюдения, настоящата дисертация предлага и методологична референтна рамка за изследване на връзката между лидерството и организационните резултати в образователна среда. Макар че тази рамка не доведе до статистически значими резултати в настоящото изследване, тя може да послужи като основа за бъдещи научни търсения. В нея са включени ключови променливи като лидерски стил, организационна ангажираност и организационно гражданско поведение, но бъдещи изследвания биха могли да я разширят чрез включване и на други конструкти, като благополучие на учителя, баланс между професионален и личен живот и социална подкрепа, които могат да влияят върху ангажираността и поведението на учителите.

Рамката също така откроява необходимостта от смесен изследователски подход при изучаването на лидерството и резултатите при учителите. Докато количествените методи, като въпросници и статистически анализ, са ценни за установяване на общи тенденции и зависимости, качествените методи, като интервюта и фокус групи, могат да дадат по-задълбочена представа за реалния опит на учителите и за начина, по който те възприемат лидерството. Съчетаването на двата подхода би позволило по-пълно разбиране на начините, по които лидерството влияе върху учителското поведение и организационната ангажираност.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Изследването води до извода, че трансформационното лидерство, макар и ценен стил на ръководство, само по себе си не е достатъчно, за да обясни различията в учителската ангажираност и организационното поведение. Резултатите показват, че училищата не следва да разчитат единствено на трансформационното лидерство за подобряване на организационните резултати. Необходим е по-цялостен подход, който да включва по-широк кръг лидерски практики, организационни структури и контекстуални форми на подкрепа.

Както показва изследването, програмите за развитие на лидерството не бива да се съсредоточават изключително върху трансформационното лидерство, а следва да включват различни лидерски стилове и стратегии. Училищата трябва също така да изграждат по-силен училищен климат, да насърчават сътрудничеството между учителите и да осигуряват по-добри системи за подкрепа, за да се подобрят организационните резултати. Освен това резултатите подчертават значението на алтернативните лидерски стилове и контекстуалните фактори при разработването на лидерски практики, насочени към повишаване на учителската ангажираност и включеност.

Настоящата дисертация предлага отправна точка за бъдещи изследвания върху сложната динамика между лидерството, организационната ангажираност и организационното гражданско

поведение в образователна среда. Макар изследването да не потвърждава очакваните връзки, то открива нови насоки за изследване и подчертава необходимостта от по-задълбочен подход към разбирането на учителското поведение. Бъдещите изследвания следва да разгледат как различни лидерски стилове, контекстуални фактори и характеристики на учителите взаимодействат при формирането на организационните резултати. Това би позволило по-пълно разбиране на начина, по който лидерството, организационните структури и учителското поведение се пресичат при изграждането на положителна образователна среда. По този начин изследването полага основа за по-задълбочено проучване на тези взаимовръзки и предлага полезни насоки за развитието на образователната политика и практиката в областта на образователното лидерство.

Въз основа на резултатите от настоящото изследване се предлагат няколко важни препоръки, насочени към подпомагане на училищата в усилията им за повишаване на организационната ангажираност и организационното гражданско поведение сред учителите. Тези препоръки целят да засилят влиянието на трансформационното лидерство и да отговорят на факторите, които могат да ограничават неговата ефективност при насърчаването на положително учителско поведение.

### **1. Усъвършенствани програми за развитие на лидерството**

Един от основните изводи от изследването е необходимостта от подобряване на практиките на трансформационно лидерство в училище. За тази цел е необходимо училищата да изградят цялостни програми за развитие на лидерството, насочени към усъвършенстване на способностите на училищните директори за прилагане на трансформационно лидерство. Тези програми следва да осигуряват задълбочено обучение в основните компоненти на трансформационното лидерство, включително идеализирано влияние, вдъхновяваща мотивация, интелектуално стимулиране и индивидуализирано отношение. Директорите, които притежават добре развити умения в тези области, могат да вдъхновяват по-висока учителска ангажираност, да засилват лоялността и да насърчават

организационното гражданско поведение. Чрез утвърждаване на последователен и ефективен лидерски стил тези програми ще подпомогнат изграждането на училищна среда, в която учителите се чувстват мотивирани и ангажирани, което може да доведе до по-високи равнища на организационно гражданско поведение и съответно до подобряване на цялостната училищна резултатност. Освен това предоставянето на директорите на необходимите инструменти за ефективно ръководство ще насърчи изграждането на подкрепяща и динамична атмосфера, полезна както за учителите, така и за учениците.

## **2. Системи за признание и насърчаване на служителите**

Изследването установява осезаем дефицит в възприеманото организационно гражданско поведение сред учителите, което показва, че те може да не се чувстват достатъчно оценени за приноса си извън основните изисквания на длъжността. В отговор на това училищата следва да въведат устойчиви и многостранни системи за признание и насърчаване, които да оценяват доброволните прояви и приноса извън преките задължения. Тези системи следва да включват както формални стимули, като финансови бонуси, повишения и публично признание, така и неформални форми на признание, като награди за учител на месеца или публично изразяване на благодарност по време на училищни събития. Изграждането на култура на признание, в която учителите усещат, че готовността им да помагат на колеги, да участват в извънкласни дейности или да допринасят за усъвършенстването на училището е действително оценена, може да доведе до по-високи равнища на организационно гражданско поведение. Признаването и насърчаването на подобно поведение не само ще мотивира учителите да продължат тези прояви, но и ще създаде положителен цикъл на утвърждаване, при който професионалният дух и организационната ангажираност на учителите ще се засилват трайно, което ще допринася за по-положителна училищна култура като цяло.

### **3. Акцент върху индивидуализираната подкрепа и интелектуалното стимулиране**

Съществен компонент на трансформационното лидерство е способността да се предоставя индивидуализирана подкрепа и да се насърчава интелектуалното стимулиране. С оглед на изложените резултати училищата следва да поставят по-силен акцент върху осигуряването на персонализирани възможности за професионално развитие, съобразени с индивидуалните потребности и стремежи на учителите. Това може да включва изграждане на програми за наставничество, предоставяне на възможности за по-нататъшно академично развитие или организиране на обучения, които насърчават учителите да изследват нови методи на преподаване, лидерски роли или изследователски дейности. Когато на учителите се предоставя интелектуално стимулиране и се подкрепя тяхното непрекъснато професионално развитие, училищните ръководители могат да засилят у тях чувството за компетентност и професионално постижение. Когато учителите усещат, че получават подкрепа за своето развитие и за професионалните си цели, те са по-склонни да развият по-дълбока лоялност към институцията, което не само повишава организационната ангажираност, но и насърчава по-активно участие в организационното гражданско поведение.

### **4. Бъдещи изследвания**

Макар настоящото изследване да разглежда връзките между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение, то не обхваща други възможни фактори, които могат да влияят върху тези връзки или да ги опосредстват. Бъдещи изследвания следва да проучат допълнителни модериращи и медиаторни променливи, които биха могли да дадат по-задълбочено разбиране за начина, по който лидерството влияе върху учителското поведение. Променливи като самоефективност на учителите, удовлетвореност от труда, емоционална интелигентност или дори училищен климат биха могли да предложат по-пълна картина на динамиката между лидерството и учителската ангажираност. Освен това качествени изследователски

методи, включително задълбочени интервюта или фокус групови дискусии, биха могли да разкрият по-пълно възприятията на учителите за лидерството и мотивите им за участие в организационно гражданско поведение. Чрез установяване на подлежащите психологически, емоционални и контекстуални фактори, които формират поведението на учителите, бъдещите изследвания могат да подпомогнат разработването на по-точни и по-целенасочени интервенции за подобряване както на лидерските практики, така и на учителското поведение.

Резултатите от настоящото изследване са специфични за конкретния контекст, в който е проведено, което може да ограничи възможностите за тяхното обобщаване. За да се разшири обхватът на разбирането, бъдещи изследвания следва да възпроизведат това проучване в различни образователни среди, включително селски училища, частни институции и училища от различни региони. Съпоставянето на резултатите в различни контексти може да покаже дали влиянието на трансформационното лидерство върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение има универсален характер или зависи от конкретни местни условия. Подобни изследвания биха могли да изяснят как лидерските стратегии следва да бъдат адаптирани към различни културни или социално-икономически контексти. Това би осигурило по-широка перспектива, която да подпомогне формирането на училищни политики и лидерски подходи, по-гъвкави и приложими в по-широк кръг образователни среди, така че програмите за лидерско развитие да отговарят по-пълно на различните потребности на училищата.

Чрез прилагането на тези препоръки училищата биха могли да използват по-ефективно трансформационното лидерство, за да засилят както организационната ангажираност, така и организационното гражданско поведение сред учителите. Усъвършенстването на лидерската подготовка, въвеждането на ефективни системи за признание и поставянето на акцент върху индивидуализираната подкрепа ще подпомогнат изграждането на положителна и ангажираща училищна култура. При правилно

осъществяване тези стратегии могат да доведат до по-висока удовлетвореност на учителите, по-силна ангажираност и по-добри резултати на институционално равнище. В крайна сметка подобен подход ще допринесе за по-добра образователна среда в полза на цялата образователна общност и на учениците, които тя обслужва.

## **ПРИНОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

Приносите на дисертационния труд могат да бъдат обособени в теоретични и практико-приложни.

### **Теоретични приноси**

#### **1. Цялостен теоретичен анализ на трансформационното лидерство в образователните организации.**

Дисертационният труд предлага задълбочен анализ на съвременните теоретични и емпирични изследвания, посветени на трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение в образователните институции. Въз основа на този анализ са формулирани и проверени хипотези относно връзките между тези конструкции.

#### **2. Разработване на концептуална рамка за изследване на лидерството и поведението на учителите в образователните организации.**

Изследването предлага теоретичен модел, който свързва трансформационното лидерско поведение на училищните директори с организационната ангажираност и организационното гражданско поведение на учителите в контекста на образователните институции.

#### **3. Критично преосмисляне на приеманата връзка между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение.**

Изследването поставя под въпрос широко разпространени постановки в теорията на лидерството, като показва, че трансформационното лидерство не води непременно до повишаване на организационната ангажираност или организационното гражданско поведение сред учителите. Този резултат допринася за теоретичния дебат относно

контекстуалните ограничения на теорията за трансформационното лидерство.

### **Практико-приложни приноси**

#### **4. Установяване на контекстуални фактори, влияещи върху организационното поведение на учителите.**

Изследването откроява значението на допълнителни организационни фактори, които влияят върху мотивацията и поведението на учителите, сред които училищният климат, институционалните системи за подкрепа, професионалното признание, сътрудничеството между учителите, автономията и възможностите за професионално развитие.

#### **5. Разработване на препоръки и методически насоки за бъдещи изследвания.**

Дисертационният труд формулира препоръки, насочени към образователни ръководители, организации за обучение и лица, ангажирани с образователни политики, с цел укрепване на лидерските практики и повишаване на организационната ангажираност на учителите. Наред с това изследването потвърждава приложимостта на утвърдени измервателни инструменти за трансформационно лидерство, организационна ангажираност и организационно гражданско поведение в израелския образователен контекст и предлага методическа основа за бъдещи изследвания в областта на образователното лидерство.

В заключение, дисертационният труд изследва влиянието на трансформационното лидерство върху организационната ангажираност и организационното гражданско поведение на учителите в контекста на израелските училища.

Изследването съчетава теоретичен анализ и емпирично проучване с цел да се проследят връзките между трансформационното лидерско поведение на училищните директори и професионалните нагласи и поведение на учителите. Проучването е проведено чрез количествен изследователски дизайн и се основава на данни, събрани от учители, работещи в израелски образователни институции.

Теоретичният анализ потвърждава, че в научната литература трансформационното лидерство широко се разглежда като лидерски подход, способен да мотивира служителите, да укрепва организационната ангажираност и да насърчава организационното гражданско поведение. Емпиричните резултати от изследването обаче не потвърждават тези теоретични допускания в рамките на разглеждания образователен контекст.

Статистическият анализ не установява статистически значима връзка между трансформационното лидерство и организационната ангажираност на учителите или организационното им гражданско поведение. Освен това резултатите не показват и статистически значима връзка между организационната ангажираност и организационното гражданско поведение сред учителите от изследваната извадка.

Тези резултати открояват сложния характер на лидерските процеси в образователните организации и насочват към разбирането, че професионалната ангажираност и организационното поведение на учителите могат да бъдат повлияни в по-голяма степен от по-широки контекстуални и организационни фактори, а не единствено от лидерския стил. Сред тези фактори могат да бъдат посочени училищният климат, институционалните системи за подкрепа, професионалното признание, сътрудничеството между учителите, автономията в преподаването и възможностите за професионално развитие.

Като показва отсъствието на очакваните връзки между трансформационното лидерство, организационната ангажираност и организационното гражданско поведение, изследването допринася за продължаващия академичен дебат относно контекстуалната приложимост на теориите за лидерството. Резултатите подчертават, че лидерски модели, разработени в корпоративна или западна организационна среда, не водят непременно до идентични резултати в централизираните системи на публичното образование.

Следователно резултатите от изследването потвърждават необходимостта от по-цялостен и контекстуално чувствителен подход

към изследването на лидерството в образователните организации. Бъдещите проучвания следва да разширят кръга на изследваните променливи и да включат допълнителни организационни, културни и институционални фактори, които влияят върху мотивацията, ангажираността и доброволното организационно поведение на учителите.

Като цяло дисертационният труд допринася за развитието на изследванията в областта на образователното лидерство, като предоставя емпирични данни от израелския образователен контекст и подчертава значението на контекстуалните условия при формирането на лидерските резултати в системите на публичното образование.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

1. Sharon Lavy (2023) an investigation of the effectiveness of transformational leadership on creativity in educational organizations , E-Journal VFU, section “Administration, Management and Economics”, Issue 19 – 2023, ISSN 1313-7514. <https://ejournal.vfu.bg/>
2. Sharon Lavy (2024) Digital transformations and ai in the field of education,, VFU “Chernorizets Hrabar, National scientific conference on topic Economic Transformation in the global world, 2024, ISBN 978-954-715-756-9;
3. Sharon Lavy (2024) The Impact of Transformational Leadership on Educational Citizen Groups: A Study on Dedication and Civic Behavior E-Journal VFU, section “Administration, Management and Economics”, Issue 22 – 2024, ISSN 1313-7514. <https://ejournal.vfu.bg>