



**Универзитет у Новом Саду  
АЦИМСИ Центар за интердисциплинарне  
и мултидисциплинарне студије**

**УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ  
ЛИДЕРСТВА И КОМУНИКАЦИЈЕ НА  
ОРГАНИЗАЦИОНЕ ИСХОДЕ У ШКОЛИ**

**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

**Ментор:**

**Проф. др Милка Ољача  
професор емеритус**

**Кандидат:**

**Др Радивоје Стојковић**

**Нови Сад, 2016. године**

## САДРЖАЈ

УВОД .....	6
I ГЛАВА ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ПРОБЛЕМУ ИСТРАЖИВАЊА.....	11
1. ЕФЕКТИВНО ПЕДАГОШКО ЛИДЕРСТВО.....	12
2. ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО.....	20
2.1 Кратак преглед развоја теорије лидерства.....	20
2.2 Процеси утицаја трансформационог лидерства.....	24
2.3 Модели трансформационог лидерства.....	24
2.4 Специфичности трансформационог лидерства у школи.....	27
3. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ НАСТАВНИКА.....	31
3.1 Задовољство послом наставника и квалитет њихових радних перформанси.....	32
3.2 Задовољство послом наставника и њихова приврженост школи.....	34
3.3 Задовољство послом наставника и имиџ школе.....	36
3.4 Мерење задовољства послом.....	36
4. ОРГАНИЗАЦИОНА КОМУНИКАЦИЈА.....	39
4.1 Улога организационе комуникације.....	39
4.2 Значај повратне информације.....	43
4.3 Мерење задовољства комуникацијом.....	44
5. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА.....	47
5.1 Димензије емоционалне интелигенције.....	47
5.2 Емоционална интелигенција и организациони исходи.....	48
5.3 Мерење емоционалне интелигенције.....	49
6. ДИМЕНЗИЈЕ ЛИЧНОСТИ ПРЕМА ТЕОРИЈИ ВЕЛИКИХ ПЕТ И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ.....	51
6.1 Димензије личности према теорији великих пет и њихов значај у организационом контексту.....	51
6.2 Мерење димензија личности према теорији великих пет.....	57
7. САДРЖАЈ ДИМЕНЗИЈА УЧЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПО МОДЕЛУ MARSICK-А И WATKINS-А (према O'Neil-у (2003), али уз коментаре специфичне за едукациони сектор аутора дисертације).....	59
7.1 Тумачење димензије „Стварање шанси за континуирано учење“.....	61
7.2. Тумачење димензије „промоција испитивања и дијалога“.....	65
7.3 Тумачење димензије „охрабривање сарадње и тимског учења“.....	67
7.4 Тумачење димензије „стварање система за усвајање и дељење знања (учења)“ ..	70
7.5 Тумачење димензије „Опуномоћивање запослених ка заједничкој визији“.....	72
7.6 Тумачење димензије „Повезивање организације са својим окружењем“.....	75
7.7 Тумачење димензије „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	77
8. ДИМЕНЗИЈЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ ПО МОДЕЛУ GLOBE-А.....	81
II ГЛАВА МЕТОДОЛОГИЈА РАДА, РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА .....	84
9. УЗОРАК.....	85
9.1 Структура узорка.....	85
9.2 Инструменти.....	85
10. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА ДЕМОГРАФСКИХ ВАРИЈАБЛИ НА ДИМЕНЗИЈЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ.....	86
10.1. Поређење задовољства послом по демографским групама.....	86
10.2 Трансформационо лидерство и димензије задовољства послом.....	91

10.3 Медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства комуникацијом и задовољства послом.....	100
11. УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА И ДИМЕНЗИЈА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ДИМЕНЗИЈЕ УЧЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ.....	110
11.1 Организациона култура према моделу GLOBE-а и учећа организација.....	110
11.2 Корелације између димензија организационе културе и трансформационог лидерства.....	114
11.3 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Избегавање неизвесности“ и зависно променљивом „Стварање шанси за континуирано учење“.....	117
11.4 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентације ка будућности“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“.....	118
11.5 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“.....	119
11.6 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“.....	120
11.7 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“.....	121
11.8 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Борбеност“ и „Стварање шанси за континуирано учење“.....	123
11.9 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Промоција испитивања и дијалога“.....	124
11.10 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентације ка будућности“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“.....	125
11.11 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“.....	126
11.12 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“.....	127
11.13 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“.....	129
11.14. Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“.....	130
11.15 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“.....	132
11.16 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентације ка будућности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“.....	133
11.17 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и	

тимског учења“ .....	135
11.18 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“ .....	136
11.19 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“ .....	138
11.20 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“ .....	139
11.21 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“ .....	141
11.22 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка будућности“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“ .....	142
11.23 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Дистанца моћи“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“ .....	144
11.24 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“ .....	145
11.25 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“ .....	147
11. 26 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“ .....	148
11.27 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ .....	149
11. 28 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ .....	151
11.29 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ .....	152
11.30 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима “ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ .....	154
11.31 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ .....	155
11.32 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Тимски колективизам“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ .....	156
11.33 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности “ и „Повезивање организације са својим окружењем“ .....	158
11.34 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију	

између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Повезивање организације са својим окружењем“.....	159
11.35 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“.....	161
11.36 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Повезивање организације са својим окружењем“.....	162
11.37 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Повезивање организације са својим окружењем“.....	163
11.38 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно променљивом „Повезивање организације са својим окружењем“.....	164
11.39 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	166
11.40 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка будућности“ и зависно променљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	167
11.41 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	168
11.42 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	170
11.43 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	171
11.44 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно променљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.....	172
12. УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА НА РЕГРЕСИЈУ ИЗМЕЂУ ДИМЕНЗИЈА ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ И ДИМЕНЗИЈА ЗАДОВОЉСТВА КОМУНИКАЦИЈОМ.....	174
12.1 Регресиони модел са независно променљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“.....	175
12.2 Регресиони модел са независно променљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“.....	176
12.3 Регресиони модел са независно променљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“.....	178
12.4 Регресиони модел са независно променљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникацијом са руководиоцем“.....	179
12.5 Регресиони модел са независно променљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникацијом са руководиоцем“.....	180

12.6 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са сарадницима“.....	182
12.7 Регресиони модел са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са сарадницима“.....	183
12.8 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.....	184
12.9 Регресиони модел са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.....	186
12.10 Регресиони модел са независно промењљивим „Емпатија“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.....	187
12.11 Регресиони модел са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.....	189
12.12 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“.....	190
12.13 Регресиони модел са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“.....	192
12.14 Регресиони модел са независно промењљивим „Емпатија“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“.....	193
12.15 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникационом климом“.....	194
12.16 Регресиони модел са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Комуникационом климом“.....	197
ЗАКЉУЧАК.....	199
ЛИТЕРАТУРА.....	202
Додатак.....	225
Упитник за мерење трансформационог лидерства.....	225
Упитник Job Descriptive Index (Smith, Kendala, Hulin-a,1969).....	225
Упитник којим се мери задовољство комуникацијом (Downs-a и Hazen-a).....	227
Упитник за мерење организационе културе (GLOBE).....	228
Упитник за учећу организацију.....	232
Упитник ВФ.....	235
Тест за одређивање ЕИ скорa (EQ) (Weisinger,1998).....	237

# УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ

АЦИМСИ Центар за интердисциплинарне  
и мултидисциплинарне студије

## КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број: РБР	
Идентификациони број: ИБР	
Тип документације: ТД	Монографска документација
Тип записа: ТЗ	Текстуални штампани материјал
Врста рада (дипл., маг., докт.): ВР	Докторска дисертација
Име и презиме аутора: АУ	Радивоје Стојковић, Др
Ментори (титула, име, презиме, звање): МН	Проф. др Милка Ољача
Наслов рада: НР	Утицај трансформационог лидерства и комуникације на организационе исходе у школи
Језик публикације: ЈП	Српски језик
Језик извода: ЈИ	срп./енг.
Земља публикавања: ЗП	Србија
Уже географско подручје: УГП	АП Војводина
Година: ГО	2015
Издавач: ИЗ	ауторски репринт
Место и адреса: МА	Трг Доситеја Обрадовића 3, Нови Сад
Физички опис рада: ФО	2/238/364/83/2/0/1 поглавља/странице/литературе/табеле/слике/ мапе/додачи/
Научна област: НО	Менаџмент у образовању

Научна дисциплина; НД	Менаџмент
Предметна одредница, кључне речи: ПО	Трансформационо лидерство, едукационе организације, комуникационо задовољство, задовољство послом, емоционална интелигенција, димензије личности, учећа организација.
УДК	
Чува се: ЧУ	Централна библиотека у Новом Саду Библиотека Природно-математичког факултета у Новом Саду Библиотека Филозофског факултета у Новом Саду
Важна напомена: ВН	Нема
Извод: ИЗ	Испитиван је утица трансформационог лидерства и комуникационог задовољства на задовољство послом и учећу организацију у гимназијама. Узорак се састоји од наставника гимназија у Новом Саду и Београду
Датум прихватања теме од стране НН већа: ДП	22.4.2016
Датум одбране: ДО	
Чланови комисије: (име и презиме / титула / звање /назив организације статус)	Др Милка Ољача, професор емеритус Филозофског факултета у Новом Саду, ментор Академик Олга Хацић, редовни професор Природно-математичког факултета у Новом Саду Др Лепосава Грубић Нешић, редовни професор Факултета техничких наука у Новом Саду



# UNIVERSITY OF NOVI SAD

ACIMSI Center for the Interdisciplinary and the Multidisciplinary Studies

## KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph type
Type of record: TR	Printed text
Contents code: CC	PhD thesis
Author: AU	Radivoje Stojković, PhD
Mentors: MN	Milka Oljača, PhD, professor emeritus of the Faculty of Philosophy in Novi Sad
Title: TI	The influence of the transformational leadership and communication on the organizational performances in schools
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	Serbian/English
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	
Publication year: PY	2016
Publisher: PU	Author's reprint
Publ. place: PP	Novi Sad, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Trg Dositeja Obradovića
Physical description: PD	2/238/364/83/2/0/1 (chapters/pages/literature/tables/pictures/maps/appendices)
Scientific field: SF	Educational management
Scientific discipline: SD	Management

Subject / Key words:	Transformational leadership, educational organizations, communication satisfaction, job satisfaction, emotional intelligence, personality traits, learning organizations
SKW UC	
Holding data: HD	
Note: N	
Abstract: AB	We investigated the influence of the transformational leadership and communication satisfaction on job satisfaction and learning organization in gymnasiums in Novi Sad and Belgrade. The sample consists of professors in gymnasiums in Novi Sad and Belgrade.
Accepted on Scientific Board on ASB	22.4.2016,
Defended: DE	
Thesis defend board:	Milka Oljača, PhD, professor emeritus of the Faculty of Philosophy in Novi Sad,mentor Academicians Olga Hadžić, full professor of the Faculty of Science in Novi Sad Leposava Grubić Nešić, full professor of the Faculty of Technical Science in Novi Sad



## Увод

Брзе промене које се одвијају на научно-технолошком плану намећу потребу да се едукациони сектор прилагођава овим променама како би одговорио све већим захтевима који се пред њега постављају. Са друге стране чињеница да су ученици и студенти данас у могућности да стичу знања и из веома разноврсних извора, а пре свега са интернета, намеће као један од најважнијих задатака постизање високог нивоа мотивисаности ученика да у школи усвајају савремена знања и да учествују активно у настави ступајући у дијалог са наставницима, који треба да покажу спремност за учешће у овом дијалогу. То захтева од наставника стално усавршавање, али такође и од руководиоца, који треба да поседује не само знања из своје струке него и знања из области менаџмента у образовању и у одређеној мери организационе психологије.

Строго хијерархијски однос између наставника и руководиоца се данас све више замењује партнерским односом којег карактерише слободна размена идеја, дијалог и обострано разумевање. Савремена истраживања у науци о управљању едукационим организацијама карактерише изучавање такозваних „учећих организација“ које треба на најбољи начина да створе оквир за перманентно стицање и дистрибуцију нових знања од стране наставника, што је и један од предуслова за постизање високих перформанси ученика. Процес сталног учења одвија се како на индивидуалном, тако и тимском и организационом нивоу. Успех у реализацији циљева учеће организације зависи понекад одлучујуће од организационе културе коју треба да карактерише:

- заједничка перспектива, заједничка веровања и вредности међу члановима организације које подстичу интерну координацију и промовишу смисао идентификације чланова организације.
- заједништво у схватању сврхе, правца и стратегије деловања организације која треба да усмерава чланове организације ка заједничком циљу.
- укљученост запослених у процесу доношења одлука кроз повећавање одговорности, што резултира организационом приврженошћу.

- успостављање норми и веровања, које подстичу способност организације да схвата сигнале из окружења и да на њих правилно одговори интерним организационим променама које треба промовишу раст и развој.

Новија истраживања у домену ефективности школа великим делом су оријантисана ка повезивању улоге лидера-руководиоца школе и школског „учећег окружења“ са организационим исходима, који широко схваћени обухватају разне аспекте организационог понашања. Међу овим аспектима ће у овој дисертацији посебна пажња да се усмери на задовољство послом наставника и димензије учеће организације. Истраживање предикторског дејства трансформационог лидерства, комуникације и организационе културе али и структуре личности наставника на наведене организационе исходе, може бити од помоћи лидерима школских организација да „трансформишу“ свој лидерски стил у правцу индивидуализације приступа наставницима. Овакав приступ лидерству посебно карактерише лидерски стил познат као LMX теорија, али и у правцу инспирисања наставника да се додатно мотивишу у наставном процесу за континуирано учење и размену знања и постизање нивоа знања изнад стандардних очекивања, што је једна од карактеристика трансформационог лидерства.

Као резултат таквог приступа лидерству, како истраживања показују, запослени се више ангажују на послу, а резултат оваквог њиховог ангажовања је и задовољство послом које има и позитиван утицај на високе перформансе ученика.

Научници који се баве теоријом руковођења се последњих година све више усмеравају на испитивање последица које понашање руководиоца има у односу на бројне организационе исходе сарадника. Према Рорп-у (Ropp, 1987), запослени желе више од плате, они желе осећање «инпута» од стране руководиоца, што се посебно односи на креативне кадрове. Понашање руководиоца у великој мери детерминише перцепцију запослених у којој мери их организација подржава и охрабрује, али и перцепцију посла (аутономија, комплексност, изазовност). Бројни истраживачи су испитивали корелате квалитета релације руководиоца-сарадник, а једна мета анализа ових корелата је дата у раду Gerstner-а и Day-а (Gerstner, Day, 1997).

Студија Scott-a и Bruce-a (Scott, Bruce, 1994), која је обухватила истраживање у једној великој компанији у Сједињеним Америчким Државама, и где су се у узорку налазили научници и инжењери, показала је да је висок квалитет размене између руководиоца и сарадника (оцењен од стране сарадника) био асоциран са иновативнијим понашањем (како су оценили руководиоци), које се манифестовало у трагању за новим технологијама, промовисању сопствених идеја другима и проналажењу метода за имплементацију нових решења.

Стога се у развоју теорије лидерства, у контексту истраживања задовољства послом и мотивације за рад, све више истраживача фокусира на проучавање квалитета релације између руководиоца и сарадника, а не само, што је дуго била доминирајућа тенденција у овој теорији, на проучавање стила руковођења и особина личности руководиоца и њиховој повезаности са мотивацијом и задовољством послом запослених. Данас се теорија размене између руководиоца и сарадника (LMX теорија) сматра једном од водећих теорија у оквиру изучавања лидерства, а ова теорија налази све више примене и у истраживању корелата разних организационих исхода.

**Предмет** ове дисертације је испитивање конструкта трансформационо лидерство и задовољство комуникацијом у организацији као предикторских варијабли, али и као медијаторних и модераторних варијабли у регресионом моделу у којем ће зависне варијабле бити аспекти задовољства послом преузети из познатог модела карактеристике посла (који је један од широко прихваћених мерних инструмената за мерење задовољства послом), као и димензије учеће организације.

При испитивању индивидуалних фактора који утичу на поједине аспекте задовољства послом одабрали смо димензије личности према моделу „великих пет“ као и димензије емоционалне интелигенције. Међу организационим факторима који имају предиктивно дејство на наведене зависно променљиве изабрали смо димензије организационе културе по моделу GLOBE пројекта и димензије комуникационог задовољства које су увели Downs и Hazen 1977. године и који је широко прихваћен у литератури која се бави комуникационим задовољством.

**Циљеви** истраживања су специфицирани кроз следеће генералне хипотезе које ће бити тестиране.

- Постоји позитивна и сигнификантна корелација између трансформационог лидерства и свих аспеката задовољства карактеристикама посла.
- Конструкт „трансформационо лидерство“ је модератор односа димензија карактеристика посла и димензија личности према теорији великих пет.
- Корелације између трансформационог лидерства и свих димензија организационе културе према моделу GLOBE-а су сигнификантне.
- Постоји сигнификантна корелација између димензија организационе културе и димензија учеће организације.
- Трансформационо лидерство је медијатор корелација између димензија организационе културе и димензија учеће организације.
- Димензије емоционалне интелигенције и трансформационо лидерство су сигнификантни предиктори димензија комуникационог задовољства

Опредељење за ову тему резултат је мог вишегодишњег ангажовања као руководиоца гимназије на унапређењу квалитета наставног процеса кроз процес сталног учења, како на личном плану тако и путем подстицања колега да се и након завршетка основних студија и даље усавршавају стичући звања мастера, магистара и доктора наука из области методике наставе гимназијских предмета.

Подстицај за овакву моју активност је добрим делом резултат и опредељења Департамента за математику и информатику да у своје наставне планове и програме укључи и садржаје везане за методiku наставе математике, што је мени и неколицини мојих колега математичара пружило могућност да стекнемо додатна знања из ове научне области.

Наставници који су изразили жељу да наставе школовање добијали су подршку школе (укључујући и финансијску подршку), што је омогућило многим да са великим ентузијазмом прошире своја знања и тако подигну квалитет наставног процеса на виши ниво. Као резултат ових активности школе на унапређењу знања наставника створени су услови да се и даље ради на дистрибуцији знања у читавој школи, а школа заиста постане «учећа организација».

Желим да се захвалим мојој менторки професору емеритусу Милки Ољачи за подстицаје током писања дисертације, академику Олги Хацић са којом сам имао бројне

и веома корисне дискусије у вези са проблематиком дисертације и професорки др Лепосави Грубић Нешић за подршку коју ми је пружала.

Свим мојим колегама из гимназија који су прихватили да учествују у овом истраживачком раду изражавам велику захвалност, јер без њихове подршке не би било могуће урадити ову дисертацију.



# **I ГЛАВА**

## **ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ПРОБЛЕМУ ИСТРАЖИВАЊА**

## 1. ЕФЕКТИВНО ПЕДАГОШКО ЛИДЕРСТВО

У свим земљама се данас интензивно дискутује о правцима и садржају школске реформе и бројни истраживачи се посебно занимају за ефективно лидерство, односно такво лидерство које ће дати најбоље резултате, како у односу на перформансе ученика тако и у односу на наставнике који треба да буду мотивисани за континуирано учење и праћење савремених тенденција у примени модерних технолошких средстава (Elmore, 1995).

Lezotte (1991) дефинише лидерство у едукационом домену као процес алокације значајног инструкционог времена и промоцију метода учења које ће допринети да ученици достигну висок ниво знања. У ефективним школама руководилац школе делује као инструкциони лидер који непрекидно комуницира организациону визију и мисију од школе ка значајним стејхолдерима у широј заједници, промовише најбољу праксу наставничког рада и константно врши анализу напретка ученика у усвајању нових знања (Lezotte, 1991) .

Такво лидерство које се пре свега бави побољшањем укупних организационих перформанси и одређивањем праваца деловања и вршењем утицаја на наставнике да своје активности усмере у жељеном правцу који су широко прихваћени у организацији може се сматрати *ефективним лидерством*. Овакав приступ лидерству подразумева синергетско дејство и *стабилности* и *промене*. Стабилности, на пример, у смислу смањења флукуације запослених и сталне промене директора школа у кратком временском периоду, а промене у правцу побољшања широко схваћених организационих перформанси школа.

Истраживачи који са баве изучавањем ефективног лидерства истичу да постоје одређене тешкоће у директном повезивању лидерске праксе руководиоца школе са ученичким постигнућима (Hallinger & Heck, 1998; Lockwood, 1997). Са друге стране неколико студија указују на индиректан ефекат лидерске праксе руководиоца школе на

ученички успех путем утицаја који та пракса има на мотивацију наставника, њихову приврженост наставном процесу и иновацијама у настави (Blasé, Blasé, 2000). Без хармонизованог садејства лидера и следбеника у реализацији планираних циљева није могуће остварити крајњи циљ сваке реформе образовања: мотивисани ученици за усвајање наставних садржаја и њихово успешно усвајање, мотивисани наставници да реализују ове циљеве кроз усавршавање знања и смањење флукуације запослених путем високог нивоа задовољства послом.

Бројни радови из едукационог лидерства су се бавили утврђивањем „кључне праксе“ која карактерише лидерство које треба да буде ефективно и издвојена су следећа четири базична елемента оваквог лидерства:

- Успостављање смерница за рад.
- Развој наставног особља.
- Редизајнирање организације у складу са променама у окружењу.
- Управљање инструкционим програмом.

У Hallinger-овом моделу инструкционог лидерства (Hallinger, 2000), успостављање смерница за рад подразумева јасну **визију**, **циљеве** и **висока перформансна очекивања**. При томе се такође специфицира шта се подразумева под овим елементима успостављања смерница за рад. Тако, на пример, визија подразумева развој јасне мисије организације која је фокусирана на ученички академски напредак, а циљеви успостављање јасних оквира за школске циљеве и њихова дистрибуција у организацији путем ефективног комуницирања. И у овом моделу, као и у многим другим моделима који се баве ефективношћу лидерства, истиче се значај добре **организационе комуникације**. Развој наставног особља у моделу Hallinger-а подразумева **индивидуализовану подршку, емоционалну подршку и политику награђивања** који ће уважавати индивидуалне перформансе наставника, односно постојање довољног простора у оквиру система награђивања који ће моћи да делује подстицајно на мотивацију наставника за константно усавршавање као и пружање емоционалне подршке када је то потребно.

Bass и Avolio (Bass, Avolio, 1994) сматрају да индивидуализовани приступ укључује „познавање следбеника“ (у едукационом контексту, наставника) односно познавање његових потреба и њихово повећавање уз делегирање које ће повећати њихов ниво самоактуализације односно потребе за постигнућем. (1994, р.64).

Интелектуална стимулација се може, на пример, реализовати и кроз анализу такозване „добре праксе“ односно успешних организационих модела који су пружили добар оквир за високе организационе перформансе (Waters et al., 2003.). Такође, охрабривање колега да предузимају интелектуални ризик, поново испитују неке давно успостављене претпоставке, и посматрају рад са ученицима из нове перспективе и анализирају нове методе које ће бити у складу са овим претпоставкама представљају само неке од метода интелектуалне стимулације (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990., Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Анализирајући разне теорије лидерства може се уочити да две теорије лидерства: *теорија размене лидер-следбеник (LMX теорија) и трансформационо лидерство* имају добар потенцијал за укључивање у анализу едукационог лидерства засноване на претходно изнетим моделима ефективног лидерства у едукационом сектору.

*Трансформационо лидерство* подразумева утицај лидера на следбенике путем јасне комуникације визије развоја организације, спровођења високих перформансних очекивања, моделовања улога и пројекцију самопоуздања, изражавање уверења у способности следбеника (наставника) да достигне постављене циљеве, и висок ниво поштовања, лојалности и привржености колегама и организацији у целини. Појам **харизматичног лидера** садржи као елементе промовисање организационе промене артикулацијом јасне визије и креирањем снажне везе са следбеницима, што треба да доведе до прихватања визије (House, 1977) и овај концепт лидерства има много сличности са концептом трансформационог лидерства. Има становишта да је харизма само једна компонента нижег реда трансформационог лидерства, али и становишта да је харизма изнад трансформационог лидерства, али се ова два типа лидерства у неким радовима користе и као синоними (Bass, Avolio, 1994). Овај њихов резултат је у складу са ставом Piies-a, Judge-a и Wagner-a (2006) да харизматични лидери демонстрирају виши степен „емоционалне комуникације“ него нехаризматични лидери и да се емоције

харизматичног лидера снажније „преносе“ на следбенике него емоције нехаризматичног лидера. У овом раду се истиче и значај позитивних емоција код следбеника, односно износе се резултати који потврђују да позитивне емоције код следбеника утичу на:

- **амплитуду напора** које улаже следбеник у реализовању специфичних задатака,
- **когницију очекивања,**
- **ресурсну доступност,**
- **упорност у реализацији задатака,**

што утиче и на мотивацију за рад. Уколико је трансформациони лидер на челу тима перформансе тима су високе као и степен задовољства послом и мотивације за рад чланова тима. Такав лидер је увек спреман да одвоји довољно времена да одговори на постављена питања сваког члана тима и има способност да утиче на то да се сваки члан тима осећа вредним, што позитивно утиче на мотивацију за рад и задовољство послом. Чланови тима доживљавају трансформационог лидера пре као ментора него као високо рангираног запосленог. Овакав лидер, са друге стране, има и способност да подстакне запослене да сами решавају проблеме на радном месту као и да на одговарајући начин награди запослене. Он поседује одличне комуникационе способности којима мотивише запослене да активирају своје способности, уз повећање задовољство послом.

Многе студије се баве проучавањем утицаја разних компоненти лидерства уопште, а посебно трансформационог лидерства на перформансе и ставове запослених, укључујући и задовољство послом (Kierpatrick, Locke, 1996). Показано је да је трансформационо лидерство негативно корелирано са жељом да се напусти организација, а позитивно корелирано са задовољством послом.

Паралелно са појмом трансформационог лидератва у литератури се изучава и такозвано **трансакционо лидерство** у којем је тежиште на двосмерном дејству између лидера и следбеника, и у којем лидер снабдева следбеника одређеним бенефитима, а заузврат лидер добија одређене бенефите од следбеника у оквиру друштвене размене која се назива „трансакција“. Како истиче Burns (Burns, 1978, р. 4) релације између већине лидера и следбеника су трансакционог карактера односно тежиште је на реципрочности, за разлику од трансформационог лидера чији је утицај много комплекснији. Овај се утицај, као што смо већ истакли, огледа у тражењу потенцијалних мотива који би покренули акције од стране наставника у жељеном правцу уз пуно ангажовање свих његових радних потенцијала.

Трансформациони лидер је увек спреман да одговори на постављена питања сваког члана тима и има способност да утиче на то да се сваки члан тима осећа вредним, што позитивно утиче на мотивацију за рад и задовољство послом. Чланови тима доживљавају трансформационог лидера пре као ментора него као високо рангираног запосленог. Овакав лидер, са друге стране, има и способност да подстакне запослене да сами решавају проблеме на радном месту као и да на одговарајући начин награди запослене. Он поседује одличне комуникационе способности којима мотивише запослене да активирају своје способности, уз повећање задовољство послом (Хацић, Недељковић, 2010).

Barker (1990) истиче да је у трансформационом лидерству релација између лидера и следбеника заснована на међусобном поверењу, при чему лидер, са једне стране, има смисао припадања групи којом руководи, а са друге стране и смисао „селфа“ односно јасну свест о сопственим способностима. Kirby и сарадници (Kirby и сарадници, 1992) су се бавили аспектима трансформационог лидерства у едукационом контексту и истичу следеће субдимензије ове врсте лидерства: харизма, индивидуализација, инспирација, интелектуална стимулација, а и контингентне награде које су значајно корелиране са задовољством наставника у односу на лидера-руководиоца.

У **LMX теорији** (Graen, 1976) се препознаје различит приступ лидера појединим групама запослених што ову теорију издваја у односу на друге теорије лидерства у којима се подразумевао подједнак приступ лидера према свим запосленима. Они запослени који уживају поверење лидера постају чланови такозване неформалне

„in” групе, док су остали чланови колектива припадници “out ” групе према којима се лидер односи са дистанцом и успоставља са њима веома формалне односе. Ако је размена између лидера и следбеника на високом нивоу (висока вредност конструкта LMX) лидер и следбеник успостављају радне релације које карактерише друштвено прихватање од стране лидера и колаборација са следбеником у реализацији неструктурираних задатака. Дакле, оних задатака за које не постоји рутинска процедура за њихову реализацију. У оваквим околностима следбеник има шансе да унапреди своју позицију у организацији, а са друге стране укљученост у реализацију неструктурираних задатака има за последицу и веће задовољство послом.

Један од важних аспеката развоја наставног особља је формирање *школске културе* која промовише непрекидно усавршавање наставника, што има за крајњи циљ високе перформансе ученика. Стога се све већи број истраживача у домену управљања едукационим организацијама бави *учећима организацијама* у области едукационог сектора. Литература из области учеће организације је данас веома обимна, а у бројним радовима се истиче неколико карактеристика оваквих организација (Brandt, 2003):

- Организациона култура која подразумева постојање система награђивања наставника са циљем охрабривања адаптивног понашања.
- Успостављање изазовних али достижних заједничких циљева.
- Формирање тима који је оспособљен да идентификује степен достигнутог организационог развоја.
- Сакупљање, процесуирање, и деловање на бази прикупљених информација које ће најбоље допринети реализацији постављених циљева.
- Постојање институционалне базе знања и процеса који доприносе креирању нових идеја.
- Учестала размена информација са релевантним екстерним изворима.
- Формирање едукационе организације по моделу „отвореног система“ који је сензитиван на екстерно окружење, што укључује друштвене, политичке и економске услове у којима организација функционише.
- Континуирано побољшање организационих процеса.

Бројни истраживачи се баве и испитивањем димензија учеће организације и у овој дисертацији је примењен модел Marsick-а и Watkins-а (2003):

- Стварање шанси за континуирани учење.
- Промоција испитивања и дијалога.
- Охрабривање сарадње и тимског учења.
- Стварање система за усвајање и дељење знања.
- Опумоћавање запослених ка заједничкој визији.
- Повезивање организације са својим окружењем.
- Обезбеђивање стратегијског лидерства за учење.

О садржају појединих димензија биће касније више речи, али већ из назива горе наведених димензија јасно је да организационо учење треба да прожима читаву организацију на свим нивоима: од индивидуалног, преко тимског до целине организације. Richard Ackerman и његови сарадници (1996) истичу потребу да се професионални развојни програми усмере са стандардне методе „експертске презентације“ на веће укључивање наставника у овај програм кроз међусобну размену искустава (студија случајева који су дали добре резултате) наставника, што може да помогне у решавању одређених дилема и отвори могућности за критичко сагледавање дотадашње праксе, дубљу анализу проблема и мањи степен *самоцентрираности* наставника (странице 21, 23). Овакав њихов став још једном истиче значај организационе комуникације, али и комуникације у ширем окружењу у оквиру едукационог сектора (Ackerman, Maslin-Ostrowski & Christensen, 1996).

Промене у ставовима савременог менаџмента, које се манифестују у давању већег значаја мотивацији за рад и задовољству послом, а посебно интерперсоналним односима и комуникацији, као важном фактору за успешан тимски рад, у крајњем исходу имају многе позитивне реперкусије по организацију. Међу позитивним консеквенцама добре комуникације се налази и спремност на промене, која је често од одлучујућег значаја за успешност организације у имплементацији организационих промена.

Spector (Spector, 1997) издваја три разлога због којих је изучавање задовољства послом у организацијама изузетно значајно за постизање ефикасности радног процеса.



Први разлог је што висока оцена задовољства послом од стране запослених може да послужи као један од индикатора њиховог високог степена ефикасности. У теорији маркетинга се све више истиче повезаности задовољства послом запослених и задовољства „услугама“ које они пружају корисницима ових услуга. То је нарочито присутно у сервисном сектору као што је на пример здравствени или едукациони сектор, где су контакти између испоручиоца и корисника услуга непосредни.

У едукационом сектору је изузетно значајан емоционални став према послу који је одређеним делом последица и мотива постигнућа и психолошке структуре наставника. Одушевљење радом са ученицима које наставник манифестује током наставног процеса има за последицу и повећање мотивације ученика за рад, али и повећани степен заинтересованости за научну област којом се предметни наставник бави. Многе познате личности у разним сферама науке и уметности у својим сећањима на школски период често истичу да су се заинтересовали за своју будућу професију управо захваљујући наставнику чији је ентузујазам у току образовног процеса препознат. Трећи разлог је да се у организацијама које придају значај задовољству послом може очекивати и висок степен организационе привржености у односу на реализацију постављених организационих циљева.

## 2. ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО

### 2.1 Кратак преглед развој теорије лидерства

Taylor (1911), један од несумљиво најзначајнијих научника у домену менаџмента, међу првима је указао на значај високо квалитетног лидерства како за постизање профита организације тако и за одређени „профит“ запосленог у смислу стимулације личних амбиција запослених (1911, р. 674, electronic edition). Овакав приступ лидерству је био у извесној мери и темељ за каснија истраживања трансформационог лидерства. Мауо (1960) је такође указао на то да се запослени не могу посматрати само као једна од компоненти производног процеса него да је управљање организацијом веома комплексан процес, који се у основи састоји у интерном и екстерном балансирању услова рада заснованом како на технолошком аспекту укупног производног процеса тако и људском капиталу који „води“ овај процес. Он је истакао да је ефективност лидера заснована на изградњи културе заједништва и бриге о запосленима, креирању промена које ће помоћи запосленима да сагледају вредност свога рада и изградњи визије развоја организације у оквиру које ће запослени остварити и личне циљеве.

У познатој теорији потреба Maslow (1950) је створио оквир за разумевање мотивације људи за рад и ова теорија је касније примењена од стране бројних истраживача теорије лидерства. McGregor (1957) је, користећи у одређеном смислу резултате Мауо-а и Maslow-а, развио теорију Y коју карактерише другачији приступ интерпретацији односа запослених према раду од оне коју карактерише теорија X, којом су се у свакодневној пракси готово до половине двадесетог века руководили менаџери. У основи теорије X је став да је одсуство амбиције, одређени степен себичности и неспремност на промене готово увек присутна код већине запослених. Тек након Мауо-ових експеримената у организацији Western Electric McGregor је променио свој раније позитиван став према теорији X прихватајући становиште да мотивација за рад није заснована само на испуњењу потреба нижег ранга према теорији потреба и да лењост није инхерентна карактеристика запослених него последица менаџерске политике и праксе која је занемаривала потребе вишег ранга као што је на пример самоактуализација. (McGregor, 1957).

Растући развој друштвених наука је створио повољан оквир за развој теорије Y (McGregor, 1957) у којој је тежиште стављено на одговорност лидера организације да креира могућности за развој потенцијала запослених, помоћ коју треба да им пружи у уклањању препрека за овај развој и менторство у раду. Управо је позната двофакторска теорија мотивације (Herzberg, 1968), као одређено проширење теорије McGregor-а, указала на факторе који задовољавају у кратком временском периоду потребе запослених нижег реда (хигијенски фактори, као на пример, плата, администрација, статус, сигурност, али и лидерство) и факторе које је назвао мотиватори (као што су, на пример, дизајнирање посла, лична одговорност, ресурсна контрола) и за које је сматрао да помажу задовољењу потреба вишег нивоа. Иако је са данашњег становишта улога лидера далеко више него хигијенски фактор ова теорија је била напредак у односу на раније теорије и корак ближе ка данашњем схватању улоге лидера као значајног мотиватора запослених.

Позната књига Burns-а *Leadership* (1978) је садржала основе данашње теорије трансформационог лидерства и у њој је аутор истакао да је аутентични лидер онај који није само „носилац моћи“ него да је његова улога комплексна и да он треба да мотивише запослене ка испуњењу потреба вишег реда и ангажовању њиховог пуног потенцијала. Такав лидер је и одређена врста моралног агента, он служи као узор запосленом, а релацију између таквог лидера и запосленог треба да карактерише снажна међусобна повезаност и поверење.

Avolio и Bass су даље развили трансформационо лидерство и указали да ефективне лидере карактерише присуство трансформационог лидерства у високом степену. Развили су и the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) који је коришћен у многим студијама и данас постоје разне верзије овог упитника укључујући и оне веома кратке који су показали добре психометријске карактеристике (Chin, 2007; Stewart, 2006).

Према Bass-у и Avolio-у (2004), пет категорија понашања карактерише трансформационог лидера:

- Идеализовани утицај (атрибути).
- Идеализовани утицај (понашања).
- Инспиративна мотивација.

- Интелектуална стимулација.
- Индивидуална консидерација.

Садржина ових категорија може се описати на следећи начин:

- Идеализовани утицај трансформационог лидера на следбенике подразумева постојање поверење у лидера, и у његове капацитете за превазилажење евентуалних тешкоћа, његово поштовање и развој осећања поноса у процесу сарадње са њим.
- Инспирационо лидерство укључује способност лидера да повећа радну ефикасност следбеника.
- Интелектуална стимулација подразумева развој свести код следбеника о насталим проблемима и помоћ у проналажењу решења датих проблема.
- Индивидуализовани приступ следбенику укључује обраћање пажње на сваког следбеника индивидуално, и пружање помоћи у реализацији личних циљева који су и у функцији организационих циљева.
- Способност трансформационог лидера да “креира и пренесе” визију и мисију развоја организације следбеницима, сматра се посебно важном детерминантом перцепције лидерске ефикасности.

Присуство трансформационог стила руковођења организацијом може се мерити степеном сагласности запослених са следећим тврдњама (Alban-Metcalfе, Alimo-Metcalfе, 2007) везаним за руководиоца:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Показује заинтересованост за запослене (сензитиван је за њихове потребе и осећања, активно их подржава у њиховом развоју, и комуницира им позитивна очекивања).</li> <li>• Успешно «оснажује» запослене (указује поверење запосленима да учествују у доношењу одлука и охрабрује их да преузму одговорност, подстиче их на иновативно размишљање о решавању проблема, и да стратегијски размишљају).</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Доступан је запосленима (развија такав интерперсонални стил који није сувише на дистанци и формалан, него са сензитивношћу утиче на активности запослених, интелектуално их стимулишући).
- Охрабрује постављање питања (подстиче критичко размишљање запослених). Његове поступке карактерише интегритет (поштен је у односу на запослене, односно конзистентан и праведан у третману запослених).
- Делује предузетнички (поседује особине харизматичног лидера и има смисао за успостављање стратегијске визије).
- Делује инспиративно на запослене који су му подређени (у стању је да мотивише запослене и у њима изазове жељу да му се придруже у реализацији задатака).
- Решава успешно комплексне проблеме (флексибилан је у размишљању, у стању је да доноси успешне одлуке и у присуству високог степена неизвесности, а и да уочи најбитније елементе у проблему који треба да реши).
- Има способност повезивања (способност комуницирања визије развоја организације, смисао за успостављање бројних контаката и колаборативни рад).
- Фокусиран је на тимски рад (делује на запослене да се мобилишу за заједнички рад).
- Изграђује заједничку визију развоја организације (процес који подразумева укључивање у формулисање визије свих оних запослених који имају капацитет за учешће у овом процесу, укључујући и разне департмане и тимове, као и партнерске организације и клијенте).
- Олакшава са сензитивношћу организационе промене (успешно и са мером врши утицај на емоције запослених у правцу смањења отпора променама) (према Хаџић, Недељковић, 2010).

## **2.2 Процеси утицаја трансформационог лидерства**

Процеси утицања који се налазе у основи трансформационог лидерства нису довољно објашњени, али се о њима може закључити на основу истраживања понашања и резултата везаних за мотивисање следбеника. Примарни процес утицаја је вероватно интернализација, јер инспиративна мотивација укључује настојање да се помоћу изражавања неке инспиративне визије повежу радне вредности и активности са идеалима и вредностима сарадника и наставника. Лидер у ствари повећава мотивацију деловањем на перцепције следбеника како би јасно препознали да су организациони циљеви у складу са њиховим аутентичним интересима и вредностима. Низ ситуационих варијабли може повећати снагу трансформационог лидерства и њихов утицај на сараднике. Трансформационо лидерство је успешније и ефикасније у динамичним радним окружењима у којима постоји потреба за променама, и када су односи између лидера и следбеника флексибилни.

Оно ће бити ефикасније и уколико лидер има способност јасног преношења визије, употребе врло изражајног стила комуникације, и саветовања сарадника како да побољшају свој рад. У условима јасне дефиниције визије, следбеници перципирају своје радне задатке као занимљивије, изазовније и важније па за своја постигнућа постављају више циљеве, и имају више поверења у лидера. Објашњавање прикладних поступака у процесу рада има позитивне учинке на јасноћу улоге следбеника, задовољство послом, перципирану интелектуалну стимулацију и на квалитет и квантитет постигнућа.

## **2.3 Модели трансформационог лидерства**

Модели трансформационог лидерства су везани за стилове руковођења и управљања. Стили управљања у реалности никад не припадају једној категорији, и они се мењају у доминацији у зависности какав задатак треба да се оствари у образовној установи. Уколико се ради о неком сложеном задатку, онда ће доминирати подршка и едукација у смислу оспособљавања наставника да прихвате нове захтеве и примене их у пракси или уколико се ради о неком задатку који се хитно мора реализовати онда ће доминирати и у оквиру трансформативног лидерства у тој комуникацији захтеви и наредбе. Дакле од нивоа и снаге подршке коју трансформативни лидер остварује у



Директивно понашање, или једносмерно понашање усмерено је на то шта треба урадити, како то треба урадити, и ко је одговоран за одређене послове и радне активности. Подстицајно понашање помаже да се појединци осећају прихваћенима, и да успостављају односе сарадње са колегама, у различитим ситуацијама. Подстицајна комуникација је двосмерна, и усмерена је на обострану емоционалну и социјалну подршку. Примери подстицајне комуникације су: тражење инпута, решавање проблема, размена информација, и активно слушање.

Ови стилови лидерства могу бити класификовани у четири категорије директивног и подстицајног понашања.

- Прва категорија (Д1) – је висок директивни-ниско подстицајни стил, који је назван директивни стил. Према овом стилу лидер је фокусиран на комуникацију везану за остваривање циља. Он даје инструкције везане за циљеве и за начине њиховог остваривања, али и настоји да надзире пажљиво процес њиховог остваривања.
- Други стил (Д2), назива се коучинг, и подразумева високу директивност и високу подстицајност. Лидер се у комуникацији фокусира истовремено на остваривање циљева и на подмиривање социо-емоционалних потреба следбеника. Лидер је укључен и стално обезбеђује подстицаје и мотивисаност следбеницима.
- Трећи стил (Д3) је подстицајни приступ у коме је лидер високо подстицајан и мало директиван. Лидер није усмерен доминантно на циљеве него је подстицајност усмерена на вештине следбеника везане за задатке које треба остварити. Подстицајан стил подразумева слушање, похвале, питања и пружање фидбека. Лидер доноси свакодневно одлуке, и спреман је за решавање проблема.
- Четврти-Д4 последњи је, мало подстицајан, ниско ауторитаран стил, или делегирајући приступ. Лидер даје мало информација о задацима и пружа социјалну подршку, фацилитира следбенике, развија њихово самопоуздање и мотивацију у односу на задатке. Делегирање се односи на планирање, контролу детаља и појашњавање циља.



## 2.4 Специфичности трансформационог лидерства у школи

Захтеви које савремено друштво поставља данас пред директоре школа и школске лидере су све сложенији и изазовнији. Од њих се очекује да организују целовити васпитано-образовни рад у складу са изазовима рапидних промена у свету рада, и у савременом животу уопште. Школски директори, посебно средњих школа, због тога морају поседовати способности за тимски рад, за квалитетну комуникацију, за решавање проблема, за увођење промена и остале способности које карактеришу трансформационе лидере.

Бројна истраживања су показала да постоје позитивне корелације између трансформационог лидерства у школама, и стварања услова за конституционалне промене школа, услова рада у њима и образовних ефеката (Andreson, 2008.). Трансформациони лидери, према Нортхаусу (Northouse, 2001) имају способност да путем специфичне комуникације обезбеде спремност наставника на промене, и на унапређене рада. Тај процес подразумева познавање мотива запослених, подмирење њихових потреба, и уважавање, како њиховог рада, тако и њиховог понашања. Досадашња истраживања трансформационог лидерства у школама потврдила су такође да је оно повезано:

1. са иновативном климом у школи, и са већим спремношћу наставника за додатни рад (Moolenaar et al., 2010),
2. са вишим нивоом спрености наставника да мењају своју школску праксу (Geijsel и сарадници, 2009; Leithwood и сарадници, 2004; Stewart, 2006),
3. са спремношћу за прихватањем континуираног учења, и професионалног развоја наставника (Silins, Mulford & Zarins, 2002) и
4. са вишом колективном ефикасношћу наставника (Ross & Gray, 2006)

Карактеристике трансформационог лидерства у школама је да се оно остварује у оквиру седам димензија (Leithwood & Jantzi, 2000). То су:

- креирање визије школе и пројекција школских циљева,
- обезбеђивање интелектуалне стимулације,

- обезбеђивање индивидуализоване подршке,
- моделовање и унапређивање добре школске праксе, и организационих вредности,
- постављање високих образовних стандарда и очекивања,
- креирање продуктивне и креативне школске климе,
- подстицање партиципације свих у одлучивању, и у преузимању одговорности за донесене одлуке.

Суштина трансформационог лидерства у школама је у томе што је оно усмерено на управљање променама у васпитању и образовању које су радикалног карактера. Те промене се остварују у виду следећих димензија:

1. Преусмеравање (reframing)
2. Реструктурирање (restructuring )
3. Ревитализација(revitalization)
4. Обнова (renewal)

Прва врста промена подразумева промену концепције рада у школи, и концепције - шта она као организација која учи може да оствари. То подразумева промену мисије, визије и развојних циљева. Реструктурирање подразумева повећање унутрашње способности организације да одговори на захтеве окружења и подизање нивоа унутрашње спремности да се упусти у такмичарске подухвате, са другим школама сличног типа. Ревитализација се односи на развој постојећих васпитно-образовних активности, и развој нових путева, којима ће школа бити ефикаснија и ефектнија. Обнова подразумева запошљавање новог наставног кадра, али и прихватање иницијатива, идеја и развој креативности, код постојећег наставног кадра.

Трансформациони лидер поред тога доприноси стварању чвршћих веза у оквиру организационе културе школе, посвећеност и емотивну везаност у школском колективу, спремност на ангажовање за остваривањем високих циљева и домета у васпитано-образовном процесу (Chew & Chan, 2008; Geijsel и сарадници, 2009; Leithwood & Jantzi, 2006). Теорије трансформационог лидерства наглашавају да су емоционални процеси подједнако важни као и рационални, а симпличке активности подједнако важне као и инструментално понашање лидера. Како би боље разумели начине на које

трансформациони лидери утичу на ефективности васпитано образовних организација неопходно је темељније испитати карактеристике њихове комуникације и карактеристике школских организационих исхода што је управо сврха ове докторске дисертације.

Ефективност трансформационог лидерства у едукационом сектору су потврдили Leithwood и Jantzi (2008) и како наводи Sergiovanni (2007, p. 72) трансформационо лидерство функционише у школама јер „се фитује са начином на које су школе организоване и због његове способности да развије висок ниво људског потенцијала“. Blatt (2002) је утврдио сигнификантну корелацију између трансформационог лидерства и школске климе ( $r = .569$ ,  $p < .01$ ), а Marzano и сарадници (2005) су нашли да постоји сигнификантна корелација од  $r = .25$  између трансформационе лидерске праксе и успеха студената.

Раних деведесетих година прошлог века истраживачи су почели да проучавају утицај трансформационог лидерства у едукационим организацијама, а ефекат овог типа лидерства на ученички успех је такође потврђен (Leithwood, 1992). Hallinger-ов појам инструкционог лидерства показао је у неким емпиријским истраживањима, посебно у сиромашним урбаним заједницама, висок степен ефективности, и та врста лидерства је раних осамдесетих година била веома позитивно оцењивана од стране едукационих лидера. Међутим, деведесетих година прошлог века овај модел почиње да се замењује моделом трансформационог лидерства као одговор на комплексност едукационог процеса која је карактеристична за савремени тренутак брзих и снажних промена у окружењу, брзо застаревање знања и све већа очекивања едукационих стејхолдера за растом нивоа екселенције у образовању (Leithwood & Jantzi, 1997).

Данас је став истраживача едукационог лидерства да је инструкционо лидерство сувише било засновано на школском администратору као главном експерту и ауторитету и да је управо потреба савременог тренутка да сваки наставник буде у свом домену рада такође одређена врста трансформационог лидера са високим степеном аутономије у раду (Leithwood & Jantzi, 1999). Основни циљ трансформационог лидерства у школама је развој школске културе привржености наставника успеху ученика, капацитета за иновације наставника у наставном процесу и дистрибуцију знања, као и фокуса на деобу визије развоја организације (Hallinger, 2003).

Развој капацитета наставника да постану лидери који ће имати способност да изграде културу управљања неочекиваним дневним активностима, културу засновану на идејама, вредностима и моралном ауторитету је важан задатак трансформационог лидера (Sergiovanni, 2007). И како наводи Leithwood, (1992, р. 9) „модел трансформационог лидерства је заснован на форми моћи која је у основи консензуална и фацитативна и која се манифестује кроз друге људе, а не над другим људима“. Таква моћ се креира кроз ангажовање трансформационог лидера да помогне запосленима да испуне своје потребе самоактуализације и прошире своје наставне капацитете како у процесу образовања ученика тако и у односу на развој колективних компетенција за достизање организационих циљева (Leithwood & Riehl, 2003).

Развој визије и циљева организације путем идентификације нових могућности школе треба да буде један од приступа трансформационог лидера управљању едукационим организацијама (Sergiovanni, 2001). Трансформациони лидер треба да омогући да уочавање нових могућности школе буде резултат колаборативног процеса одлучивања у школској заједници и дистрибуирајућег лидерства међу наставним особљем. При томе он треба да испољи и поштовање према запосленима, њиховим индивидуалним потребама, емоцијама и идејама.

Истраживачи трансформационог лидерства у едукационим организацијама су испитивали корелацију између овог типа лидерства и успеха ученика, задовољства послом наставника и школске климе и показали да постоји релативно висока корелација међу наведеним конструктима (Leithwood, & Riehl, 2003; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Leithwood & Jantzi, 2008).

### 3. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ НАСТАВНИКА

У литератури постоје различити приступи дефинисању појма задовољства послом. Према Locke-у задовољство послом је позитивно емоционално стање које је резултат процене сопственог посла односно искуства на послу. Vroom даје следећу дефиницију: задовољство послом је афективна оријентација од стране индивидуе према послу који обавља. Марушић дефинише задовољство послом као ментални став појединца у односу на радну околину (Марушић, 1990). Прихватићемо у овој дисертацији приступ да је задовољство послом став према послу (односно разним аспектима посла) који настаје као резултат интеракције између запосленог и његовог радног окружења и процене степена конгруенције између оног што запослени очекује да ће добити од посла и његове перцепције о томе шта му је посао донео.

Задовољство послом се у литератури изучава из различитих аспеката у зависности од тога да ли се задовољство послом посматра као предиктор, на пример, одсуствовања са посла, напуштања посла или квалитета радних перформанси (консеквенти задовољства послом) или се пак испитују фактори који утичу на задовољство послом, односно предиктори (антецеденти) задовољства послом. Међу антецедентима задовољства послом се испитују како структура личности, способности запосленог и његов вредносни систем (на пример особине личности- према теорији великих пет, или степен емоционалне интелигенције наставника и његове културне вредности), тако и организациони фактори, као на пример:

- организациона култура,
- организациона клима ,
- ефективност организационе комуникације,
- лидерство.

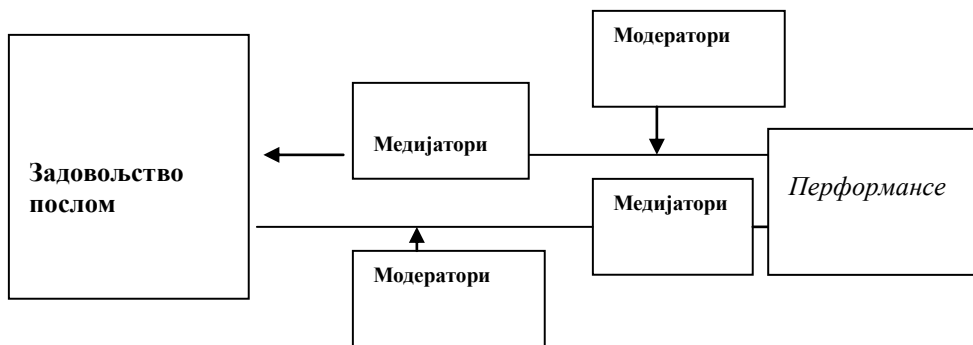
### **3.1 Задовољство послом наставника и квалитет њихових радних перформанси**

Повезаност задовољства послом и радних перформанси није једносмерна, како истичу бројни истраживачи задовољства послом, односно у неким истраживањима задовољство послом је и последица високих радних перформанси. Разлог за овакав каузални однос може бити многострук. На пример, као последица високих радних перформанси запослени може бити унапређен и награђен већом платом или неким другим бенефитима (на пример, наградно путовање уз учешће на семинарима), може се повећати и његов степен самопоуздања, а може да се повећа и потреба за самоактуализацијом, и у крајњој консеквенци и задовољство самим послом који пружа могућност за испуњење потреба запосленог.

Овакав однос је посебно присутан у креативним пословима, а посао наставника јесте свакако један од таквих послова. Сваки ученик је индивидуа са својим способностима и мотивацијом за рад, а наставнику се пружа могућност да, у складу са предиспозицијама ученика, примени специфичне педагошке методе у циљу повећања квалитета знања ученика и његове мотивације за рад. Међусобно дејство варијабли задовољство послом и квалитет радних перформанси може бити и циркуларно, а не само једносмерно. Запослени са високим нивоом потребе за постигнућем може да оствари висок квалитет радних перформанси ако му посао пружа могућности да ове потребе реализује, што може да резултира и повећањем задовољства послом. Задовољство послом потом може деловати тако да се аспирације запосленог повећавају, што поново може да повећа квалитет радних перформанси запосленог. Judge, Thoresen, Bono и Patton су направили неколико модела који садрже модераторе и медијаторе релације задовољство послом и радне перформансе (2001). Њихов интегративни модел је дат у следећој шеми где су:

- Модератори у смеру од радних перформанси ка задовољству послом: перформансно засноване контингенције награђивања, карактеристике посла, потреба за постигнућем, значај радне активности за запосленог, агрегација.

- Медијатори у смеру од радних перформанси ка задовољству послом: успех и постигнуће, специфична самоефикасност везана за радни задатак, прогрес у достизању циља, позитивно расположење.
- Модератори у смеру од задовољства послом ка радним перформансама: димензије личности и селфконцепт, аутономија, норме, моралне обавезе, когнитивне способности, ниво анализе, агрегација.
- Медијатори у смеру од задовољства послом ка радним перформансама: бихевијоралне интенције, ниске перформансе као понашање удаљавања, позитивно расположење.



Слика 2.

Један од предиктора ниског степена задовољства послом и ниских радних перформанси у едукационом сектору може бити и стрес на раду. Бројни су фактори који могу изазвати стрес код наставника уколико је слаб степен „фитовања“ између захтева наставничког посла и личности наставника, али и неодговарајућа организациона култура, а посебно неодговарајуће лидерство у организацији:

- **Неусклађеност личности наставника са захтевима наставничког посла** (на пример, недостатак емоционалне интелигенције, што може произвести и сукоб са ученицима, низак степен комуникационих

способности, низак степен отворености према идејама ученика, низак степен потребе за постигнућем).

- **Конфликт радних задатака** (који може бити последица са једне стране обимног наставног програма и са друге стране свести наставника да се са одређеном групом ученика предвиђени програм тешко може реализовати).
- **Лош однос руководиоца према запосленима** (на пример, низак квалитет размене између наставника и руководиоца, руковођење које не карактерише разумевање проблема наставника, одсуство спремности да се наставници укључе у доношење одређених одлука).
- **Лош однос између наставника и његових колега** (на пример, уколико у школи није присутна спремност за тимски рад и деобу знања успеси једног наставника уместо да служе као пример и другим наставницима да искористе његов приступ наставном процесу који производи добре резултате, може доћи до зависти колега овог наставника, поготово ако његови успеси наилазе на подршку руководиоца и награђивање његових резултата).

Јасно је већ из ових неколико примера фактора стреса да је улога руководиоца изузетно значајна и да је он креатор како индивидуалног односа према запосленом тако и укупне организационе културе и климе која генерише „повољно окружење“ за деобу знања кроз читаву организацију.

### **3.2 Задовољство послом наставника и њихова приврженост школи**

Литература везана за проблематику привржености запосленог организацији, укључујући и повезаност привржености и задовољства послом и задовољства комуникацијом, је веома обимна (Fletcher, Williams,1996; Putti, Aryee, Phua,1990; Vandenberg, Lance, 1992). Стога се у бројним радовима испитују корелати жеље за напуштањем организације, а међу овим корелатима посебну пажњу истраживача привлачи степен привржености запосленог организацији.



Степен привржености запосленог организацији је такође и један од корелата задовољства послом, и резултати истраживања показују да је ова каузалност реципрочна. Постоје различите дефиниције појма привржености организацији, али се у основи садржина појма «приврженост организацији» везује за прихватање циљева и вредности организације, жељу запосленог да се ангажује у корист организације и жељу да остане у организацији. Организациона приврженост има неколико компоненти, а најчешће се у литератури као компоненте дефинишу **афективна приврженост** (степен идентификације и емоционалне повезаности са организацијом), **континуелна приврженост** (степен препознавања «трошкова» које би произвело напуштање организације) и **нормативна приврженост** (степен до којег запослени осећа као обавезу да остане у организацији) (Allen & Meyer, 1996). Афективно привржен запослени верује у вредности и циљеве и остаје у организацији зато што то **жели**. Континуелно привржен остаје у организацији зато што то **треба** да уради, а нормативно привржен зато што има осећање **моралне обавезе**.

Конструисани су и посебни упитници којима се мери степен привржености запосленог организацији, међу којима је посебно прихваћен онај уведен у раду Mowday-a, Steers-a и Porter-a (1979). Као и код других корелата задовољства послом на јачину корелације између привржености и задовољства послом могу утицати многи модератори, као што су:

- особине личности запосленог,
- стилови руковођења,
- квалитет комуникације,
- комплексност радних задатака,
- обим организације,
- имиџ организације,
- делатност којом се организација бави и
- карактер власништва (приватно власништво, државно власништво, јавни сектор).

На степен привржености организацији утичу и бројни модератори из ширег друштвеног окружења (степен економског развоја, културне специфичности, вредносни систем) (Хацић, Недељковић, 2010).

### **3.3 Задовољство послом наставника и имиц школе**

Данас је све више присутна компетитивност између едукационих организација на разним нивоима образовања. Постојање бројних приватних школа и факултета намеће руководству ових установа потребу да воде рачуна о имицу организације, који се формира на основу успеха ученика (или студената), али и задовољства послом наставника. Незадовољни запослени своје незадовољство често саопштавају рођацима, пријатељима али и широј јавности, што може имати негативне последице по имиц организације. Стога је однос између имица организације и задовољства послом предмет истраживања научника који се баве задовољством послом. Овај однос је двосмеран. Рад у школи која има добар имиц ствара код запослених осећај поноса, што утиче позитивно и на задовољство послом. Са друге стране задовољан запослени говори у јавности позитивно о организацији у којој ради, што доприноси побољшању имица организације.

Примери математичких гимназија у нашој замљи чији ученици постижу сјајне резултате на престижним интернационалним такмичењима у оштрој конкуренцији, где годинама освајају медаље о чему се и шира јавност обавештава, свакако повећавају углед ових школа и понос њихових наставника те и њихово задовољство послом.

### **3.4 Мерење задовољства послом**

Постоје разни упитници којима се мери задовољство послом, а међу њима посебну популарност имају следећа три упитника:

- Индекс карактеристика посла (Job Descriptive Index-JDI) уведен у раду Smith-a, Kendall-a и Hulin-a (1969), ревидирана верзија JDI уведена у раду (Balzer и сарадници, 1997) и скраћена верзија JDI уведена у раду (Stanton и сарадници, 2001).
- Minnesota упитник (шира и краћа верзија (Weiss и сарадници, 1967).

- Упитник Paul-a Spector-a.

У овој дисертацији користићемо упитник скраћена верзија JDI (Stanton и сарадници, 2001). Сви наведени упитници мере задовољство појединим аспектима посла, при чему се не врши рангирање важности које за запосленог имају поједини аспекти посла. У едукационом сектору смисао наставничког посла за многе наставнике је најважнији фактор при опредељењу за наставнички посао јер знају да могу допринети развоју младе личности у периоду њеног одрастања. Сазнање да су допринели успеху својих ученика за многе наставнике је много важније од висине плате. Они са поносом причају о својим ученицима и са великим интересовањем прате њихов научни и радни успех. Успеси њихових ученика су заправо највеће признање за њихов рад и утичу на висок ниво задовољства послом. То је и једно од објашњења зашто многи наставници читав свој радни век проведу у наставничкој професији упркос чињеници да њихова примања често нису у складу са нивоом њиховог образовања и нивоом радног ангажовања.

Рад са математичким или музичким талентима је посебан мотиватор за наставнике математике и музике, који често раде посебно са њима изван радног времена припремајући их за такмичења. Познато је да се таленат за музику и математику може препознати у веома раном узрасту уколико наставник има високе педагошке способности. Сваки откривени таленат је велики подстицај за наставнике да брижљиво развијају овај таленат и допринесу успеху младе личности.

Јасно је да је задовољство појединим аспектима посла динамична категорија, јер се током радног века преференцијали запосленог могу значајно променити. Један од задатака менаџмента у организацији је да препозна који ће од мотиватора највише допринети повећању задовољства послом запослених, и мотивисати их на реализацију како личних тако и организационих циљева. Генерални одговор који је то мотиватор не постоји, и одговор је у великој мери индивидуализован, и зависан како од особина личности запосленог тако и од животног и радног циклуса у којем се запослени налази.

Илустроваћемо ову констатацију у једном примеру. „Претпоставимо да је запослени управо дипломирао на факултету и добио посао који је желео. У првим годинама рада у организацији један од главних „извора“ његовог задовољства је његов

надређени који му помаже у раду, испољавајући одличне тренерске способности. Запослени је након неколико година засновао породицу, и потребно је да дигне кредит за куповину куће. У том тренутку примарни мотивациони фактор за рад је висина плате. Када је запослени добио децу пожелео је да има више времена које ће провести са децом и тада је радно време значајан мотиватор који утиче и на задовољство послом“ (Хацић, Недељковић, 2010).

Када се ради, на пример, о запосленом женског пола и која има малу децу свакако да је организација рада у школи по сменама значајан фактор који може да утиче на задовољство послом. У том периоду је усклађеност између радних активности и приватног живота значајнији у односу на каснији период када деца крену у школу. Разумевање колега и руководиоца школе да таквој наставници изађу у сусрет путем њеног ангажовања у школи у времену које јој омогућава усклађеност радних и породичних обавеза може бити значајан извор задовољства послом.

Управо је један од аспеката високог нивоа размене између запосленог и руководиоца разумевање проблема са којима се суочава запослени како на радном месту тако и у породици. Такав однос према запосленом омогућава успостављење „психолошког уговора“ између запосленог и организације који се заснива на реципрочности којом обе стране узвраћају једна другој за висок ниво подршке и разумевања.

## 4. ОРГАНИЗАЦИОНА КОМУНИКАЦИЈА

### 4.1 Улога организационе комуникације

У 21. веку организације су све комплексније што намеће потребу да менаџери имају веома развијене комуникационе вештине. Лоша комуникација може да утиче на настајање интерперсоналних конфликта, ниског степена мотивације за рад, незадовољства послом, ниског степена спремности на промене и великог обима напуштања организације. Бројни организациони фактори могу да допринесу лошој комуникацији у организацији, а међу њима су и следећи:

- лоша информациона инфраструктура,
- организациона култура која не подстиче партиципативни менаџмент,
- лоши односи између руководиоца и сарадника,
- недостатак садржајне и јасне повратне информације,
- недостатак времена за комуникацију на релацији руководиоца-сарадници.

Лоша комуникација има, као што смо навели, низ негативних последица по појединце али и организацију у целини. Организациона комуникација представља и једну од димензија задовољства послом, и има бројне важне импликације на организационе активности, што је допринело да заузме важно место у савременом менаџменту, као виталан део организационе културе. Значај комуникације у организацији је многострук. Тако се он манифестује и у следећем:

- комуникација снабдева запослене потребним информацијама за прецизирање радних задатака, али и о радним перформансама, (на пример, упознавање са стратегијама које се доносе на нивоу Националног савета за образовање, упознавање за искуствима „добре праксе“ успешних едукационих организација, прецизна и благовремена повратна информација о томе како руководилац вреднује радне резултате наставника и како ученици оцењују квалитет наставног процеса),

- комуникација омогућава запосленима да ступе у интеракцију са колегама на послу у циљу успостављања интерперсоналних релација и укључивања у заједничке активности (на пример, размена искустава наставника који предају исте предмете),
- успех планираних промена зависи у значајној мери од начина на који руководиоци комуницира са запосленима о променама (на пример, обавештавање чланова наставног колектива о предстојећим променама које се планирају у образовном сектору уз давање додатних објашњења на питања наставника, а у фази јавне дискусије омогућавање наставницима да укажу на позитивна и негативна искуства у досадашњој едукационој пракси).

Традиционална улога организационе комуникације се пре свега састојала у обавештавању запослених о одлукама руководиоца, уз обезбеђење конзистентности информација. Савремена улога организационе комуникације је разноврснија и она треба да допринесе:

- стимулацији запослених за давање нових идеја и учешће у доношењу одлука,
- деоби знања кроз целу организацију (knowledge share),
- укључивању свих запослених у побољшање квалитета,
- повећању спремности на промене,
- повећању задовољства послом,
- повећању радних перформанси, .
- јасноћи радних задатака,
- смањењу осећања неизвесности код запослених,
- решавању конфликтних ситуација,
- повећању привржености организацији,
- успостављању поверења према руководиоцу и сарадницима,
- смањењу дистанце између подређених и надређених,
- добијању повратних информација о квалитету извршених задатака,

- добијању повратних информација о предлозима за промене,

Добра комуникација у организацији је један од кључних фактора за успешно спровођење организационих промена. Међу факторима који доприносе успеху промена у литератури се посебно истичу следећи:

- увереност у потребу предвиђених промена од стране топ менаџмента,
- низак степен отпора променама међу запосленима,
- организациона култура која подстиче промене,
- знања и вештине «агената промена» који треба да помогну извођење промена, а посебно њихове комуникационе способности.

Организациона комуникација један од најважнијих елемената организационе културе, и бројни истраживачи се баве испитивањем утицаја организационе комуникације на управљање знањем (knowledge management) и деобу знања (knowledge share), које је значајно за тимски рад, управљање квалитетом, иновације и укупне радне перформансе.

Организациона комуникација је можда више од било које друге организационе активности била у дугом периоду усмерена на формалну “top-down” комуникацију. Неформалне комуникације, које су се односиле, пре свега, на интерперсоналне хоризонталне комуникације, некада су сматране за сметњу ефективности организације. Данас то више није случај и неформални облици комуникације се сматрају значајним фактором задовољства послом. Циљеви комуникације су проширени, од оних да комуникација треба да обезбеди само пренос радних инструкција, до стварања такве комуникације која обезбеђује да се запослени осећају потребним и задовољним. Течна, динамична и неформална комуникација постаје све важнија за ефективно вођење рада у организацији.

Избор адекватног комуникационог канала зависи од циља који треба да буде постигнут у процесу комуникације. На пример, уколико се ради о доношењу значајних одлука у организацији (на пример о потреби промена) веома је корисна шема више канала, јер су тада у комуникацију укључени сви запослени, који примају поруке од осталих запослених.

Облици организационе комуникације у значајној мери су одређени укупном организационом културом. Иако је при навођењу елемената организационе културе, начин комуникације био само један од њих, несумњиво је да је комуникација садржана и у свим осталим елементима организационе културе.

Као део организационе културе комуникација може допринети успеху организације на тај начин што јој помаже да буде:

- проактивна, а не само реактивна,
- од утицаја на окружење, а не само да му се адаптира,
- оријентисана ка будућности, а не само ка прошлости,
- спремна на разноликост у мишљењу, а не униформна у ставовима,
- оријентисана и на односе, а не само на задатке,
- оријентисана на стварање екстерних алијанси, а не само на интерну интегративност.

Једна од битних карактеристика организационе културе успешних организација је оријентисаност на тимски рад, чија је основна улога «деоба знања», која је немогућа без међусобног поверења чланова тима, што је великим делом базирано на доброј комуникацији. Колективна активност (тимски рад) је немогућа без комуникације, јер се без ње не може остварити ни координација рада чланова тима као ни планирана организациона промена.

Значај организационе комуникације се манифестује и кроз чињеницу да за многе запослене рад у организацији представља један од основних извора друштвене интеракције. Комуникација може допринети да се развијају добри односи међу људима, ствара поверење и развија пријатељство. Односи међу људима, како у свакодневном животу, тако и у организацији, зависе од тога колико они успешно комуницирају. Многи проблеми у организацији настају као последице лоше комуникације међу људима, што проузрокује конфузију, која може довести до неуспеха у реализацији планова организације. Добра комуникација је есенцијална за ефикасност било појединца или организације. Функционисање сваког елемента унутар организације и организације као целине, условљено је процесом комуникације.



Област организационе комуникације је веома разноврсна и фрагментирана, а обухвата:

- микро и макро нивое комуницирања,
- формалне и неформалне комуникације,
- унутрашњу организациону комуникациону праксу (састанке, извештаје о резултатима, презентације),
- усмереност на окружење (јавност, медији, комуникације између организација).

## 4.2 Значај повратне информације

Посебно је значајан **квалитет повратне информације** упућен наставнику. Искази типа „не радите добро свој посао“ нису довољно прецизни да би запосленом били јасно на који се аспект његових радних перформанси односи наведена констатација. На пример, посао наставника је веома захтеван и високе радне перформансе у овом сервисном сектору подразумевају високе вредности бројних параметара. Поред стручности везане за наставни предмет који предаје, наставник треба да:

- мотивише ученике за бољи рад увођењем разних иновација у наставни процес (на пример, савремене информационе технологије),
- има разумевања за тренутне личне проблеме ученика,
- испољава одговарајуће емоције (емоционални рад) у контакту са ученицима, њиховим родитељима и колегама на радном месту,
- ради са групом посебно надарених ученика,
- даје иницијативе за побољшање квалитета наставног процеса на активу наставника школе,
- има јасне и адекватне критеријуме при оцењивању ученика, усавршава се у стицању нових знања и преношењу ових знања у праксу.

Дакле, констатација „не радите добро свој посао“ од стране руководиоца школе не указује на који аспект слабих радних перформанси се она односи. Ако наставник има непримерене (сувише строге или сувише благе) критеријуме уместо уопштене повратне

информације „не радите добро свој посао“ може му се упутити повратна информација „ваши критеријуми оцењивања су сувише строги, изазивају велико незадовољство ученика, делују на њих демотивишуће и о овим критеријумима морамо озбиљно разговарати“. Таква повратна информација је фокусирана на специфично понашање наставника и имаће већи ефекат него уопштена формулација која не специфицира аспекте понашања које треба променити.

Повратна информација треба да буде усмерена на одређено понашање запосленог, а не на његову личност. Дакле, формулација треба да је пре **дескриптивна** (опис неадекватног понашања) него **евалуативна** („некомпетентни сте“, „арогантни сте“, „несензитивни сте“ ...), јер евалуативна повратна информација може изазвати љутњу код запосленог и тиме се могућности за промену понашања запосленог смањују.

Повратна информација треба да буде дата запосленом убрзо након уочавање неадекватног понашања, јер закашњење у давању ове информације значајно умањује њен ефекат. Дуго толерисање неадекватног понашања може створити код запосленог уверење да руководилац не придаје велику важност овом понашању те да није потребно да се оно значајније мења. Наравно да и сувише брзо комуницирана повратна информација, без претходног пажљивог анализирања укупног контекста у којем се одвијало неодговарајуће понашање, уз испољавање видљиве љутње, такође може смањити ефикасност повратне информације. Дакле, управљање временом је у оваквој ситуацији важан задатак менаџера.

Учесталост и форма повратне информације треба да буду усклађени са личношћу запосленог да би се постигла највећа ефикасност у промени понашања запосленог у жељеном правцу. Запосленом који има високе радне перформансе и високу потребу раста треба упутити повратну информацију када је то заиста неопходно, а не превише често, како се код запосленог не би створио утисак о претераној контроли од стране менаџера и блокирале његове иницијативе.

### **4.3 Мерење задовољства комуникацијом**

Према Downs-у и Hazen-у (1977) *задовољство комуникацијом* се може дефинисати као став запослених према различитим аспектима комуникације. Као инструмент се често у литератури користи The Communication Satisfaction Questionnaire

(CSQ) (Downs & Hazen, 1977), који је један од најобухватнијих упитника и успешно је коришћен у бројним радовима. Упитник Downs-а и Hazen-а за мерење задовољства комуникацијом садржи 8 димензија комуникационог задовољства са 40 ајтема. У овој дисертацији биће коришћено 7 димензија комуникације (искључено је мерење задовољства комуникацијом руководиоца организације). Одговори се мере на Ликертовој скали од 1 до 7 (1-уопште се не слажем до 7- у потпуности се слажем).

- **Комуникациона клима** рефлектује комуникацију како на организационом тако и на персоналном нивоу. Упитник садржи ајтеме којим се мери степен до којег комуникација у организацији мотивише запослене да испуне организационе циљеве и помаже им да се идентификују са организацијом, са једне стране, а са друге стране мери ставове запослених у којој мери је комуникација у организацији добра (на пример, у којој мери се конфликти међу запосленима решавају кроз размену мишљења, и колико комуникација помаже запосленима да се осећају као њен важан део),
- **Комуникациона клима** рефлектује аспекте и комуникације од доле према горе (од запослених ка руководиоцу) и од горе према доле (од руководиоца према запосленима). Упитником се, на пример, мери степен до којег је руководилац отворен за нове идеје запослених и спреман да саслуша запослене, као и у којој мери нуди решења за искрсле проблеме.
- Информације везане за **Организациону интеграцију** се односе, на пример, на личне новости из приватног живота које се саопштавају колегама, што одражава заинтересованост колега једних за друге и јавним саопштавањем информација о награђивању запослених и разлосима за то, као и јасно саопштавање радних задатака. Такође се мери степен до којег су информације у вези са политиком и циљевима организације целовите.
- Задовољство **квалитетом медија** означава став запослених до које мере су радни састанци добро организовани, писане директиве кратке и јасне, а количина информација таква каква је потребна (дакле, ни сувише мала количина информација али ни сувише велика количина информација која отежава разликовање битних од мање битних информација).

- **Задовољство комуникацијом са сарадницима** мери степен до којег је хоризонтална и неформална комуникација актуелна и слободна, укључујући и активности везане за „гласине“ (један од ајтема је „гласине нису присутне у организацији“). Такође се мери степен до којег је комуникација у радним тимовима добра, а тим добро формиран (што може да значи поверење међу члановима тима и слободно изражавање мишљења).
- **Корпоративне информације** се односе на најшире информације које се односе на организацију у целини. Оне укључују информације у вези са организационим променама, финансијским стањем у организацији и информације о укупној политици и циљевима организације.
- **Повратна информација** се односи на оне информације које су потребне запосленом да би знао како се процењују његове радне перформансе.

## 5. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

### 5.1 Димензије емоционалне интелигенције

За успешно решавање проблема како у свакодневном животу тако и у организацији, интелигенција и образовање, како показују искуства у многим организацијама, нису довољни. На пример, студент који је показивао бриљантне резултате у току студија може у радном окружењу испољити низ недостатака који се односе на практичне и социјалне вештине. Он може испољити висок степен неспремности за тимски рад, жељу да намеће само своја решења не чекајући шта и његове колеге у тиму имају да кажу у вези са проблемом који решавају, а у наставном процесу, на пример, немогућност да контролише незадовољство одговорима ученика и примедбама руководиоца и колега. Истраживачи су стога увели појмове као што је **социјална интелигенција** (Stricker, Rock, 1990), **практична интелигенција** (Sterberg, Wagner, 1986) и **емоционална интелигенција** о којој постоји обимна литература. У књизи (Bar-On, Parker, 2000) анализирана су 22 рада која се баве теоријом, развојем, мерењем и применом емоционалне интелигенције у породици, школи, на радном месту као и односом овог конструкта са другим конструктима (на пример, социјална и практична интелигенција, креативност, димензије личности према теорији великих пет).

Међу истраживачима је такође и данас присутна дилема да ли је емоционална интелигенција способност (која се временом великим делом може и развити) или је једна од димензија личности. Упркос овој дилеми ми ћемо се у овој дисертацији одредити са модел „EI as ability“, што је у складу са ставом Mayer-а и Salovey-а (1997), да је емоционална интелигенција (EI) „форма социјалне интелигенције која укључује способност уочавања својих и туђих осећања и емоција, и омогућава да се прави дистинкција међу њима и употребљавају ове информације у вођењу свога размишљања и акција“.

У овој дисертацији смо се одредили за следеће компоненте емоционалне интелигенције (Weisiner, 1998):

**Самосвест**, која је основа за све друге компоненте емоционалне интелигенције, и она значи свест о сопственим емоцијама, што може бити од помоћи и у разумевању емоција других. На пример, чланови тима који имају висок скор за самосвест имаће и поштовање за емоције других чланова тима, што може бити од помоћи за повећање ефикасности тима.

**Управљање емоцијама** такође има велик значај у организационом контексту. На пример, чланови тима који имају висок скор за управљање емоцијама неће дозволити да им емоције смање могућност јасног сагледавања евентуално насталог проблема и биће у могућности да доносе рационалније одлуке.

**Самомотивација** је способност да се буде оптимистичан и у ситуацијама када наступе тешкоће. Класичан пример је онај везан за осигуравајућу компанију MatLife која је при запошљавању нових сарадника ове тестирала на самомотивацију. Њихов висок скор односно способност да са оптимизмом приступају решавању проблема резултирао је са 21% повећања продаје у првој години рада у односу на групу која је имала низак скор из самомотивације, и 57% повећања продаје у другој години у односу на другу групу (уз сличан ниво осталих способности).

**Емпатија** је четврта компонента емоционалне интелигенције чија је садржина да личност са високим степеном емпатије може да се «стави» у позицију другог, а њу може да процењује не само на основу оног што други каже него и на основу тона у гласу, покрета тела и израза лица другог.

Пета компонента емоционалне интелигенције су **социјалне способности** које се односе на способност успостављања добрих релација са другима, позитивног реаговања на позитивне емоције других и у организационом контексту, на пример, обједињавања заједничких активности чланова тима у циљу успешне реализације заједничких циљева.

## **5.2 Емоционална интелигенција и организациони исходи**

У новије време истраживачи показују све веће интересовање за повезаност **емоционалне интелигенције** са разним аспектима организационог понашања укључујући задовољство послом и радне перформансе. И док се за димензије личности сматра да су највећим делом генетски условљене, постоји снажан консензус међу научницима који се баве овом проблематиком да се емоционална интелигенција у

одређеној мери може развити. Стога на многим универзитетима студенти - будући менаџери стичу знања која треба да допринесу повећању њихове емоционалне интелигенције, при чему се посебна важност придаје комуникационим вештинама. На значај емоционалне интелигенције и димензија личности се указује посебно у време организационих промена, које је и иначе период карактеристичан по бројним конфликтима у организацији, с обзиром на комплексност последица које могу проистећи по запослене као резултат промена.

Популарност конструкта емоционална интелигенција је нарочито порасла после појаве књиге Goleman-а 1995. године, у којој је аутор кроз бројне примере из свакодневног живота, указао на важност емоционалне интелигенције. Goleman је данас широко познати научник у области емоционалне интелигенције и копредседник the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization, Rutgers University. Он указује на значај коју емоционална интелигенција менаџера има за успешност руковођења, посебно оних менаџера који имају лидерску позицију у организацији (Goleman, 1998). Према Abraham-у (1999), постоји позитивна корелација између емоционалне интелигенције и задовољства послом, што потврђују и радови Dong-а и Howard-а (2006). Емоционална интелигенција је у контексту задовољства послом предмет интересовања све већег броја истраживача. Истраживања показују да је емоционална интелигенција од посебног значаја за задовољство послом руководиоца.

Goleman је вршио истраживања у близу 200 великих, глобалних компанија и дошао до закључка да оно што разликује високо успешне лидере од осталих лидера јесте управо висок степен емоционалне интелигенције, за коју аутор сматра да се може добрим делом и стећи. Лична мотивисаност лидера, његова самоконтрола, свест о сопственим могућностима, емпатија и способност успостављања добрих међуљудских односа (пет димензија емоционалне интелигенције) звуче као «непословне особине лидера». Међутим, Goleman је нашао директну повезаност емоционалне интелигенције и мерљивих пословних резултата организације (Хацић, Недељковић, 2010).

### **5.3 Мерење емоционалне интелигенције**

Најпознатији тестови којима се мери емоционална интелигенција су

- Bar-On EQ-i (a selfreport trait EI measure),

- Emotional Intelligence Test (MSCEIT, мера способности емоционалне интелигенције) који су увели Mayer, Salovey и Caruso.
- Инвентар емоционалне компетенције (Emotional Competency Inventory, ECI),

У овој дисертацији ће бити коришћен упитник из књиге Weisinger-a (1998).



## 6. ДИМЕНЗИЈЕ ЛИЧНОСТИ ПРЕМА ТЕОРИЈИ ВЕЛИКИХ ПЕТ И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

### 6.1 Димензије личности према теорији великих пет и њихов значај у организационом контексту

У литератури постоје бројне дефиниције појма личности, као и обимна литература из теорије личности (Smederevac, Mitrović, 2006). Тако, на пример, Eysenck дефинише личност као *«мање или више стабилну организацију карактера, темперамента, интелекта и физичке конституције неке особе која одређује њено специфично прилагођавање околини»*. Једна од дефиниција појма личности је и она коју су увели Carver и Scheier (2000): *«Личност је динамичка организација психофизичког система унутар особе која креира карактеристично понашање, мишљење и осећање те особе»*. При томе се под појмом: **«динамичка организација»** подразумева текуће прилагођавање и адаптација на искуство на један организован начин, **«унутар особе»** подразумева интерно формирање облика понашања, **«психофизички систем»** подразумева јединственост психичког и физичког система особе (и физички систем је инволвиран у процену особе «ко сам ја»), **«карактеристично понашање»** подразумева конзистентност облика понашања који на јединствен начин идентификују особу.

Личност се испољава на различите начине, кроз специфичне облике понашања, мишљења и осећања, што је чини дистинктивном у односу на друге особе. Бројна истраживања указују на повезаност личности запосленог и различитих облика организационог понашања. Повезаност личности и:

- радних перформанси (Hogan, Hogan, 2003),
- перформанси тима (Hogan, Driskell, Sales, 1989),
- организационе ефективности (Katz, Kahn, 1966),

су само неке од тема које су занимале истраживаче проблематике корелације личности запосленог и организационих исхода (детаљније о овој повезаности читалац се може информисати у књизи Schneider-a и Smith-a (2004)).

Једно од основних питања у психологији личности јесте природа и број фундаменталних и нередуцибилних димензија личности чијом комбинацијом се може расветлити у значајној мери индивидуалност особе. Постоје веома различити приступи овој проблематици, а један од њих је формулисан у оквиру теорије димензија личности **пет великих** («Big Five» personality dimensions). Испитивања су показала да и различите лингвистичке културе генеришу веома сличан начин говора којим се описују и категоризују важне индивидуалне разлике особа везане за структуру личности.

Уз неке мање варијабилности, већина аутора прихвата следећих пет димензија личности (Goldberg, 1992; Costa, McCrae, 1992):

- екстраверзија,
- негативна афективност (емоционална нестабилност),
- пријатност,
- савесност,
- отвореност за нова искуства.

Поједини аутори се унеколико разликују у описивању садржине одговарајуће димензије као и могућих импликација димензија личности на радно окружење. Износимо неке од атрибута којима се описује позитиван смер на континууму којим се мере наведене димензије личности.

**Висок ниво екстравертности** карактерише:

- живахност (активност),
- срдачност,
- друштвеност,
- доминација емпатије.

У контексту социјалних релација ова димензија личности има посебан значај. Екстраверт (висок степен екстравертности) је експресиван, има велик број пријатеља, друштвено је ангажован, добро се осећа у групном окружењу и у њему је популаран. Посао наставника карактеришу бројни и разноврсни контакти те висок степен срдачности може да охрабри његове саговорнике да у процесу комуникације отворено указују на проблеме са којима се сусрећу, што је један од предуслова за решавање насталих проблема.

Жеља за новим искуствима код екстраверта у организационом контексту доводи до тражења изазовних задатака од руководиоца, чија успешна реализација може резултирати учвршћењем добрих односа са надређеним.

Висок ниво **пријатности** карактерише:

- обзирност и нежност према другима,
- одсуство доминације над другима,
- избегавање конфликта,
- спремност да се опрости другима.

Пријатна особа има већу мотивисаност за постизање интерперсоналне блискости, што је у организационом контексту од посебног значаја и за тимски рад и добре радне перформансе (Judge и сарадници, 2002). Особа коју карактерише висок степен пријатности је спремнија на кооперацију, сензитивна, љубазна и у основи алтруистичка. Ова димензија личности наставника може бити предиктор добрих радних перформанси из више аспеката. Постизање високог нивоа интерперсоналне блискости са ученицима може да помогне да ученици очекују разумевање за њихове проблеме како у усвајању наставних садржаја тако и у приватном животу (на пример, конфликти у породици који спречавају ученика да се посвети у потребној мери усвајању наставних садржаја). Такав наставник се може ангажовати у пружању помоћи ученику кроз додатне наставне активности и разговоре са члановима породице ученика. Особа са ниским степеном пријатности је егоцентрична, скептична у односу на намере других, и више је компетитивна него кооперативна. Особа са високим степеном пријатности је спремнија да прихвати додатне радне задатке без претераног запиткивања руководиоца и тражења објашњења, што за последицу има и добар однос са руководиоцем и колегама.

Висок ниво **савесности** карактерише:

- поштовање правила,
- перфекционизам,
- систематичност у планирању и извршавању задатака,
- нефлексибилност,
- конформизам.

У организационом контексту особа са високим степеном савесности је одговорна, вредно ради, самодисциплинована је и упорна и избегава дигресије које би

је удаљиле од извршавања радних задатака. Ипак, висок ниво савесности може да буде и препрека за високе радне перформансе у случају да се манифестује кроз висок степен нефлексибилности наставника. Инсистирање на подједнаком значају свих наставних садржаја до најмањих детаља без уочавања специфичности методских јединица у погледу њихове важности може наставне садржаје да учини незанимљивим ученицима. Такође и висок ниво конформизма може бити препрека за примену нестандартних методских поступака који могу наставу да учине динамичном и занимљивијом ученицима. Са друге стране систематичност у планирању и извршавању задатака свакако може допринети високим радним перформансама те је овај атрибут систематичности свакако веома пожељан.

Висок ниво **отворености** карактерише:

- независност,
- интелектуална ефикасност,
- интелектуална радозналост.

Особа са високим степеном отворености је креативна, размишља на нестандартан начин и лако се прилагођава новонасталим околностима које захтевају нов начин размишљања, што је од посебног значаја у едукационом сектору, који се динамично развија у разним правцима. Нови приступи у примени информационо-комуникационе технологије захтевају од наставника стално усавршавање и спремност да се ова технологија примени у едукационом процесу. Такав приступ процесу едукације омогућава и примену резултата до којих се дошло и у педагошкој психологији, где се све више истиче значај визуализације наставних садржаја као средства за брже и трајније усвајање наставних садржаја. Дакле, интелектуална радозналост коју поседује личност са високим нивоом отворености може да буде добар предиктор високог нивоа организационих перформанси, међу којима су посебно значајни успеси ученика у усвајању наставних садржаја. Висок ниво отворености за нове идеје може да помогне и у подстицању ученика на креативан начин размишљања. На пример, ако се ради о математичким садржајима при решавању математичких проблема талентовани ученици често имају оригиналан приступ решавању математичких проблема и наставник треба да подржи такве ученике, што се може очекивати од наставника са високим нивоом отворености.

Висок ниво **негативне афективности** карактерише:

- недостатак емоционалне стабилности,
- присуство притиска,
- присуство незадовољства,
- забринутост.

Особа са високим степеном негативне афективности има тенденцију да се усмерава на негативне аспекте других особа, што умањује њене социјалне способности, и стога она тешко успоставља дугогодишња пријатељства која захтевају међусобну приврженост и поверење. У организационом контексту особа са високим степеном негативне афективности чешће долази у сукоб са руководиоцем. У едукационом контексту наставник којег карактерише висок ниво негативне афективности може да придаје претерани значај примедбама колега и руководиоца, као и неадекватном понашању ученика. Он често не налази „олакшавајуће околности“ за оне који су изнели примедбе, и када примедбе нису озбиљнијег карактера и то доводи до непотребних конфликта у организацији. Howard истиче време опоравка од стреса као једну од субдимензију личности везану за негативну афективност која је од посебног значаја за успешно функционисање запосленог у организацији. Особу са високим степеном негативне афективности карактерише дуго време опоравка од тренутка настанка стреса, и песимистичко тумачење конфликтних ситуација.

Испитивања задовољства послом, која су вршена у дужем временском периоду, показала су стабилност оцене задовољства послом код запослених, без обзира на често веома измењене радне услове и радне задатке. Једно од могућих објашњења за овакву појаву је и одређена генетска условљеност перцепције задовољства послом која потиче управо из структуре личности запосленог.

Још 1989. године су Arvey, Bouchard, Segal и Abraham изнели емпиријске доказе да перцепција задовољства послом може бити у одређеној мери генетски условљена. До ових закључака су дошли испитујући монозиготне близанце (применом MSQ), и добијени резултати показују да се 30% варијансе задовољства послом може приписати генетским компонентама. Ова истраживања су подстакнута и радом Staw-a и Ross-a, који су указали на чињеницу да је у периоду од пет година, колико су трајала истраживања у једној истој компанији, перцепција задовољства послом била

веома стабилна, без обзира што су се у том периоду и плата и статус многих запослених у знатној мери променили.

На пример, дешава се да особе које су често доживљавале неуспехе у било којој сфери живота постају склоне да своје незадовољство уопштавају и преносе у радну средину, без обзира на реално стање на послу. Незадовољство на послу се код оваквих личности може појавити и без стварне основе. Они су склони да радне задатке доживљавају тежим него што они заправо јесу. Са друге стране, задовољство запосленог самим собом може довести до једног зрелијег и толерантнијег понашања, тако да ће и лошу ситуацију на послу овакав запослени прихватити са мање горчине.

Научници нису јединствени око интерпретације негативне и позитивне афективности. Једна од интерпретација је да су то независне димензије личности, а друга да се само ради о различитим половима исте димензије личности. Емпиријски је констатована умерена негативна повезаност позитивне и негативне афективности, која значи и њихову емпиријску дистинктивност, поред већ познате дистинктивности на теоријском и концептуалном плану.

Што се тиче **негативне афективности** истраживања указују на то да она има за последицу низак степен задовољства послом. Међутим, о томе постоје у литератури подељена мишљења, што је и разумљиво, јер се ова истраживања врше на одређеном узорку, и могу бити у значајној мери зависна и о типу организације у којој се врши истраживање (организације из јавног или приватног сектора, производне или сервисне организација, организације из сектора високих технологија или истраживачко-развојне организације), али и од укупних друштвених околности. Watson и Clack су 1993. године нашли значајну корелацију позитивне и негативне афективности са задовољством послом. Moyle (1995) је изнео становиште да индивидуа коју карактерише висок степен негативне афективности доживљава окружење генерално негативно, те негативно доживљавајући посао оцењује ниско и задовољство послом.

**Пријатност** је такође предиктор задовољства послом (McCrae, Costa, 1991), јер висока оцена за ову димензију личности имплицира мотивацију за постизање високог

степен интерперсоналне блискости што доприноси задовољству послом, а што је и емпиријски потврђено.

Димензија личности **отвореност** је повезана, као што смо већ рекли, са креативношћу, посебно са научном и уметничком креативношћу, и спремношћу за прихватање дивергентног (различитог) мишљења. Истраживачи утицаја ове димензије личности на задовољство послом имају подељена мишљења у погледу повезаности ове димензије личности са задовољством послом. Несумњиво је да је ова повезаност условљена у великој мери природом посла, и стога је некритичко уопштавање резултата до којих се долази анкетирањем запослених у одређеном типу организације научно неприхватљиво.

Barlick и Mount су утврдили да је **савесност** позитивно корелирана са задовољством послом, јер је повезана са добрим радним перформансама, што би требало да доведе до задовољавајућег признања за рад. Истраживања показују да је **емоционална стабилност** (испољава хладнокрвност у конфликтним ситуацијама, даје оптимистичко објашњење за могуће решење конфликта, за кратко време се консолидује након настанка конфликта и брзо се прилагођава новонасталој ситуацији) позитивно корелирана са задовољством послом, а Van den Berg и Feij су потврдили да висок степен **екстраверзије** и **емоционалне стабилности** представљају предикторе задовољства послом. Повезаност личности и задовољства послом се може испитивати и са становишта присуства одређених модератора, као што је организационо окружење (однос са колегама, однос са руководиоцем), али и шире друштвено окружење, што је посебно интересантно када се ради о земљама у транзицији.

## 6.2 Мерење димензија личности према теорији великих пет

У литератури постоје бројни упитници којима се мере димензије личности у оквиру теорије великих пет, који се разликују како по броју питања (ајтема), тако и по њиховом садржају. Детаљна «big five» таксономија дата је у раду John-а и Srivastava-а: The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives, на веб сајту [www.uoregon.edu/~sanjay/publs/bigfive.pdf](http://www.uoregon.edu/~sanjay/publs/bigfive.pdf).

Када се ради о истраживањима димензија личности запослених у организацијама примењују се и кратки упитници, од којих су неки и прилагођени специфичностима радног окружења. Центар за примењене когнитивне студије у граду Шарлота (Северна Каролина, Сједињене Америчке Државе) бави се теоријским и практичним радом у домену примене и развоја теорије великих пет са посебним освртом на повезаност ове теорије са разним аспектима организационог понашања. Р. Ј. Howard и Ј. М. Howard су конструисали и упитник за мерење димензија личности запослених у организацији. Такође су истраживали и садржаје појединих димензија личности које су од значаја за организационо понашање, о чему се читалац може информисати на веб-адреси: [www.centacs.com/quickstart.htm](http://www.centacs.com/quickstart.htm)

Један од кратких упитника за мерење димензија личности је и онај уведен у раду Gosling-a, Rentfrow-a и Swan-a (Gosling и сарадници, 2003). Како аутори истичу и поред слабијих психометријских особина, њихов упитник са 10 ајтема има довољно добре особине које се уобичајено траже за нове упитнике којима се мере исти конструкти као и већ проверени упитници (висок степен конвергенције добијених резултата са онима добијеним уз употребу широко коришћених упитника-конвергентна валидност, задовољавајући резултати теста поузданости и валидности), а користан је у ситуацијама када је веома ограничено време предвиђено за истраживање.



## **7. САДРЖАЈ ДИМЕНЗИЈА УЧЕЋЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПО МОДЕЛУ MARSICK-А И WATKINS-А (према O'Neil-у (2003), али уз коментаре специфичне за едукациони сектор аутора дисертације).**

Учећа организација је у последњих двадесетпет година веома популаран појам и бројни радови се баве антецедентима и консеквентима конструкта „учећа организација“. И поред тога нема консензуса у вези са дефиницијом овог појма. Према Senge-у (Senge, 1990: 3) „учеће организације су оне у којима запослени континуирано проширују своје капацитете да би креирали резултате које очекују, у којима се негују и проширују форме размишљања, и где запослени континуирано уче да би ималу слику целине“. Према Pedler-у и сарадницима (Pedler и сарадници, 1991: 1) „учећа компанија је визија онога што би могло бити могуће“. Дакле, компанија која жели да постане учећа организација не може то постићи само помоћу индивидуалног тренинга, него као резултат учећа на читавом организационом нивоу. Таква организација олакшава учеће за све своје чланове и непрекидно се сама трансформише. Према Watkins-у и Marsick-у (Watkins & Marsick 1992: 118) „учећу организацију карактерише потпуно укључивање запослених у процес колаборативно вођених и колективно одговорних промена усмерених на заједничке вредности и принципе“.

Упоређивањем ових дефиниција може се уочити да Pedler и сарадници имају приступ овом појму према којем иницијативу и развој за трансформацију организације у учећу организацију започиње и усмерава сениор менаџмент користећи комуникацију од горе према доле (top-down). Као контраст њиховом приступу Watkins и Marsick су присталице демократског приступа процесу промена, дакле комуникације која се усмерава од доле према горе.

Easterby-Smith и Araujo (Easterby-Smith & Araujo 1999: 8) свој приступ учећој организацији базирају на теорији везаној за организационо учеће, односно тежиште

стављају на исходе пре него на процес учења. Социјални аспект овог приступа појму учеће организације указује на интеракције које се дешавају током процеса учења и овај приступ је у последње време веома популаран. Према Senge-у кључеви за постизање учеће организације су:

1. Личне вештине.
2. Ментални модели.
3. Заједничка визија.
4. Тимско учење.
5. Системско размишање

Системско размишање је концептуални камен темељац Senge-овог приступа у којем је тежиште на целини приступа и испитивању међусобних релација између делова. Такав приступ треба да омогући запосленима да ствари посматрају изнад непосредног контекста и анализирају утицај њихових акција на друге запослене, што омогућава један холистички приступ решавању проблема, и указује на значај feedback механизма у организацији. Senge сматра да је системски приступ формирању учеће организације генерално оријентисан на дугорочни приступ и да се неки пут користи од овог приступа не могу сагледати „на кратке стазе“. Још једна карактеристика Senge-овог приступа је указивање на важност тимског учења и дијалога током којег саговорници могу искрено да прихвате гледиште саговорника.

Ако се искрено приступа дијалогу онда основни циљ саговорника неће бити да његови аргументи „победе по сваку цену“ него да се постигне сагласност коју ће прихватити оба саговорника. Дијалог током којег саговорници „суспендују своје претпоставке“ и улазе у искрено „заједничко размишање“ обогаћује корпоративну активност. Формирање учеће органи-зације захтева промене у организацији у многим организационим аспектима. Један од њих је формирање адекватне организационе културе али и организационе структуре, а не само фокусирање на активности везане за тренинг запослених. Свакако да је крајњи циљ организационе трансформације ка

учећој организацији постизање организационих стратегијских циљева и без повезивања организационог учења у правцу постизања стратегијских циљева неће бити ни успешне трансформације организације.

Као што смо већ навели у уводу модел Matsick-a и Watkins-a заснован је на следећих седам димензија учеће организације, чија интерпретација у великој мери зависи од сектора у којем се врши истраживање.

- Стварање шанси за континуирано учење.
- Промоција испитивања и дијалога.
- Охрабривање сарадње и тимског учења.
- Стварање система за усвајање и дељење знања.
- Опумоћавање запослених ка заједничкој визији.
- Повезивање организације са својим окружењем.
- Обезбеђивање стратегијског лидерства за учење.

Користећи неке идеје из рада O'Neil-a (O'Neil, 2003) изнећемо могућу интерпретацију свих ајтема у изнетом моделу, узимајући у обзир специфичности едукационог сектора.

## 7.1 Тумачење димензије „Стварање шанси за континуирано учење“.

Организације у којима су оцене ставке:

*„У мојој организацији запослени отворено дискутују о грешкама како би учили из њих“*

**ниске** карактерише недостатак дискусија о грешкама или фокусација на оне проблеме које нису од круцијалног значаја за организацију и њене радне перформансе (пре свега, ниво знања ученика). На пример, ако се догоди да су резултати из математике на писменим испитима лоши у овим организацијама са ретко отвара дискусија о стварним узроцима слабих резултата, и готово да је незамисливо да се приступи детаљној анализи и дискусији о могућим пропустима

наставника. Узроци могу бити веома разнолики, а међу њима могу да се нађу и следећи:

- На пример, неумерено тешки задаци у односу на специфичности образовног процеса у појединим школама (задавање задатака ученицима у средњим стручним школама који више одговарају знању гимназијалаца).
- Неусклађеност између нивоа комплексности задатака на писменом испиту у односу на задатке који су обрађивани на часовима заједно са наставником.
- Одсуство дискусије о ђачким грешкама након прегледа задатака од стране наставника, указивања на најчешће пропусте и давање упутстава како је требало решити задатке.
- Недостатак динамизма у наставном процесу, који би подразумевао и активно учешће ученика у решавању задатака на часу.
- Одсуство праксе да се наставнику укаже на непримерено висок критеријум оцењивања, поготово ако се ради о ученику који има одличне оцене из већине предмета, а изразито ниске оцене из математике (а на пример, одличну оцену из физике, коју је тешко добити без солидног знања из математике)
- Неспремност наставника да усавршава наставни процес (на пример, недостатак примене савремене информационо-комуникационе технологије укључујући и визуализацију наставних садржаја, посебно у области геометрије).

Организације у којима су оцене ставке:

*„У мојој организацији запослени идентификују вештине које ће им бити потребне за обављање будућих задатака“*

**ниске** не воде довољно рачуна о вештинама које су потребне или ће веома брзо бити потребне ради реализације нових захтева који се пред њих постављају. Одсуство стратегијског начина размишљања врло брзо ће довести организацију у неповољан положај. Задатак је лидера да планира развој људских ресурса у организацији, што подразумева стално праћење иновација у наставном процесу (на пример регуларно посећивање семинара за наставнике и активно укључивање у њихов рад), као и

обавештавање оних колега који нису присуствовали семинарима о новим тенденцијама у васпитно-образовном процесу. Примери школа у којима наставници стичу и докторате наука из области методике појединих предмета указује на јасну стратегијску одређеност лидера таквих организација да запослени овладају знањима и вештинама које омогућавају примену ИТ технологије у наставном процесу, али и других нових методских поступака којима се постиже како повећање мотивисаности ученика за рад, тако и боље перформансе ученика.

Организације у којима су оцене ставке:

*„У мојој организацији запослени помажу један другом да уче“*

**ниске** карактерише награђивање пре свега успех појединца, али не и спремност наставника на деобу знања и добрих искустава у наставном процесу. То такође може да значи одсуство спремности старијих колега да помогну младим наставницима, дакле онима без већег радног искуства, у избору методичких средстава за усвајање наставних садржаја, и метода повећања мотивисаности ученика, али и начина на који се конфликтне ситуације са ученицима, колегама и родитељима ученика решавају на најбољи начин.

Организације у којима су оцене ставке:

*„У мојој организацији запослени могу добити финансијска средства и друга средства за потребе учења“*

**ниске** не дају могућности запосленима да имају неку врсту личног фонда за унапређење знања (на пример, средства за набавку специфичних софтвера за унапређење наставног процеса као на пример специфичних статистичких софтвера, набавка специјализоване додатне литературе из појединих наставних области као и научних филмова, и једноставне процедуре за добијање подршке руководиоца за активности везане за унапређења знања).

Организације у којима су оцене ставке:

*„У мојој организацији запосленима се даје подршка учењу у виду слободног времена (слободних дана)“*

**ниске** тражи од запослених да ван радног времена (које се често интерпретира веома уско и своди се на одржавање и стандардну припрему наставних садржаја, без иновативних „интервенција“ у излагању наставних садржаја и присуствовање седницама), ако су заинтересовани, усавршавају своја знања (на пример, стичу разне сертификате о додатном знањима везаним за примену ИТ технологије или примену одређених статистичких софтвера) и да се такав процес не сматра интегралним делом радног времена те да им се не дају слободни дани за овакве активности.

Организације у којима су оцене ставке:

*„У мојој организацији запослени проблеме на послу посматрају као шансу за учење“*

**ниске** не баве се довољно анализом насталих проблема путем прикупљања додатних информација како унутар организације тако и оних из окружења, анализирајући на основу њих могуће узроке проблема и вршећи потребне корекције које представљају заправо један вид учења на грешкама. Уколико наставник запази да ученици нису довољно заинтересовани за одређене наставне садржаје треба пажљиво да анализира могуће узроке настале незаинтересованости. На пример, ако наставник историје инсистира на фактографији, а не допуњава своја излагања занимљивим детаљима везаним за време и констелацију међународних односа у време одређених историјских догађаја, као и могућим последицама тих догађаја на садашњи тренутак, један део ученика није можда високо мотивисан за усвајање таквих наставних садржаја. Мноштво информација које су на интернету доступне ученицима представљају додатни проблем уколико ученик не врши одговарајућу селекцију података, јер тада наставник има „конкурента“ од којег мора бити у извесној мери „занимљивији“. Кроз дискусију са ученицима о узроцима незаинтересованости такође се може у одређеној мери доћи до решења овог проблема и такав приступ наставника јесте један од видова индивидуалног учења.

Организације у којима су оцене ставке:

*„у мојој организацији запослени бивају награђени за стицање нових знања и вештина“*

**ниске** не награђују стицање нових знања на адекватан начин (на пример, рефундирање трошкова усавршавања) нити везује лични доходак за успешно усавршавање и примену стечених знања у наставном процесу.

## 7.2. Тумачење димензије „промоција испитивања и дијалога“

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији запослени дају отворене и искрене повратне информације једни другим“*

**ниске** често спутавају отворену размену мишљења и руководиоца на крају састанка не резервише време за повратну информацију од запослених како би чуо њихове коментаре и тако био сигуран у којој мери је прецизно пренео своја очекивања од евентуално нових захтева који су наметнути као стандарди од просветних структура. Посебно је значајно да након почетне примене нових стандарда запослени имају могућности да изнесу своја запажања па и критике нових стандарда, што може бити и од помоћи просветним структурама да евентуално коригују стандарде.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији запослени саслушају мишљење других пре него што узму реч“*

**ниске** карактерише одсуство културе дијалога (саговорник се не слуша, или се чак избегава конфронтација мишљења да би се избегао могући конфликт), што може онемогућити изношење иновативних идеја које доприносе побољшању перформанси организације. На пример, наставници који су мотивисани за примену ИТ технологије у наставном процесу могу наићи на отпор од стране наставника који нису спремни да стичу нова знања из ове области и који стога не желе да саслушају искуства других наставника у погледу предности примене ИТ технологије. Улога руководиоца у таквој ситуацији може бити веома значајна и он може бити успешан медијатор у успостављању атмосфере поверења међу запосленима.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији запослени се охрабрују да постављају питања „зашто“ без обзира на којој су позицији“*

**ниске** дају предност хијерархији у односу на квалитет идеја и успостављају висок степен конформизма. Руководилац треба да охрабрује запослене да чак и уз употребу „кутија за примедбе“ изнесу и евентуално опречна мишљења у односу на његове предлоге. На тај начин, са једне стране се могу искористити нове идеје запослених за евентуалну корекцију својих ставова, а са друге стране задобити и поверење запослених стављајући им до знања да се цене њихови ставови. Овакав приступ управљању едукационим организацијама повећава шансе за синергетско дејство свих запослених у правцу реализације постављених задатака, што је изузетно значајан предуслов за постизање високи радних перформанси ових организација.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији, кад год запослени износе своје ставове питају и друге за њихово мишљење“*

**ниске** може да значи у одређеном смислу неспремност на акцију (која носи и одређени ризик, посебно ако се ради о иновацијама у наставном процесу, те жеља да се изврши одређена дистрибуција одговорности носиоца предлога за евентуални неуспех у његовој реализацији). Оснаживањем запослених, кроз стицање нових знања, повећава се сигурност запослених у погледу успешности евентуалних иновација и спречава претерана анализа сваког нестандардног приступа у реализацији наставног процеса која може да делује успоравајуће на почетак примене акције. Препорука овим организацијама је да негују културу дијалога, али и да оснажује запослене у предузимању иновативних решења и спремности да преузму одговорност без претераног инсистирања на деоби одговорности.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији запослени се једни према другима односе са поштовањем“*



**ниске** може да карактерише висок ниво конкуритивности у организацији, која можда није заснована на синергији тимског рада усмереног на повећање перформанси организације, него пре свега на индивидуалној афирмацији. Уколико индивидуална афирмација запосленог евентуално није заснована само на његовим индивидуалним перформансама него и на примени других метода (које нису на високом етичком нивоу као на пример, ширење неистина о колегама које могу нанети штету њиховом угледу) тада такав запослени може да се суочи са губитком поштовања од колега из организације. Руководилац организације треба да је веома опрезан када се ради о награђивању запослених и да потпуно транспарентно награђује запослене за напредак у наставном раду који је видљив свим члановима организације.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији запослени одвајају време за изградњу међусобног поверења*

**ниске** карактерише одсуство жеље пре свега руководиоца да детаљно образложење тешких одлука, односно да води рачуна о перцепцији запослених о високом нивоу организационе правде.

### 7.3 Тумачење димензије „охрабривање сарадње и тимског учења“

Организације у којима су оцене ставке

*„ У мојој организацији тимови имају право да прилагођавају своје циљеве“*

**ниске** карактерише ограничавање аутономије тимова од стране руководиоца, што може бити и израз неповерења у њихове способности да реализују крајње циљеве које је организација поставила, на начин како они оцењују да је најбоље. На пример, актив наставника математике сматра да за повећање мотивисаности ученика за усвајање одређених наставних садржаја треба користити компјутер у циљу визуализације математичких проблема. Међутим, руководилац школе није наставник математике и сматра да се већи ниво знања математике ученика може постићи другим методама (на пример тако што ће се повећати број задатака које ученици треба да ураде код куће) и не даје подршку члановима актива наставника математике. На тај начин снижава се

ниво међусобног поверења између чланова тима и руководиоца што може у будућности дестимулисати чланове тима да износе иновативне идеје у циљу повећања ефикасности наставног процеса. Решење за овакве организације је побољшање сарадње између руководиоца и чланова тима уз неговање културе дијалога и спремности да се саслуша и друга страна, уз уважавање стручности чланова тима.

Организације у којима су оцене ставке

*„ У мојој организацији однос према члановима тима не зависи од позиције или других разлика међу члановима тима “*

**ниске** карактерише да се чланови тима не охрабрују да слободно износе своје мишљење, што смањује проток информација и идеја међу члановима тима и чини хијерархијску позицију чланова тима одлучујућу при доношењу одлука на нивоу тима. На пример, хијерархијску позицију у тиму може да детерминише радни стаж чланова тима, те би предлози које износе искуснији наставници имале предности над идејама младих наставника, који су можда позитивније усмерени на примену савременијих наставних средстава, укључујући и информационо-комуникациону технологију. Одлуке би се, у том случају, доносиле без конфронтације идеја и аргумената што би утицало да се убудуће млади наставници судржавају од давања предлога. Оваква ситуација би свакако неповољно утицала на размену идеја и неопходне организационе промене усмерене на брзо прилагођавање променама у окружењу.

Организације у којима су оцене ставке

*„ У мојој организацији тимови обраћају једнаку пажњу како на задатке тима тако и на то како тим функционише “*

**ниске** карактерише недовољно обраћање пажње на односе међу члановима тима и често присуство конфликта међу члановима тима, што може негативно да утиче и на успешну реализацију тимских задатака. Ради превазилажења такве неповољне ситуације треба водити рачуна о структури личности чланова тима (на пример, избегавати да већина чланова тима има висок степен негативне афективности, а мали број чланова тима висок степен пријатности), што се може постићи и тренинзима руководиоца у области тимске динамике и едукацијом из организационе психологије.

Такође је значајно и едуковање из домена вођења тимских састанака, где медијатор може да помогне у превазилажењу конфликтних ситуација.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији тимови преиспитују свој начин размишљања као резултата групне дискусије или прикупљених нових информација“*

**ниске** карактерише одржавање менталног оквира чланова тима заснованог на прошлим стратегијама и неспремност чланова тима да закључке до којих су дошли конфронтирају са осталим члановима организације како би преиспитали своја гледишта и евентуално извршили неопходне корекције путем суочавања идеја.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији тимови су награђивани за свој успех заједнички (као тим)“*

**ниске** карактерише индивидуално награђивање, а допринос тима индивидуалним перформансама чланова тима се занемарује, што доприноси да се запослени демотивишу за тимски рад и размену и конфронтацију идеја. Одређене промене у систему награђивања које би омогућиле и вредновање тимског доприноса у успесима појединаца могло би бити једно од мотивационих средстава за побољшање тимског рада.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији тимови су уверени да ће организација узети у обзир њихове препоруке“*

**ниске** карактерише маргинализација улоге тимског рада, што такође може да демотивише запослене да формирају тимове у којима би се размењивале идеје међу члановима тима и доносиле препоруке за даљи рад организације. То наравно не значи да руководство организације не треба да преиспитује ставове чланова тима, али свакако треба да их озбиљно узме у разматрање уз пажљиву анализу аргумената који су изнети у оквиру тимског одлучивања.

#### 7.4 Тумачење димензије „стварање система за усвајање и дељење знања (учења)“

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација редовно користи двосмерни систем комуникације попут система подношења предлога, електронске огласне табле или јавних састанака“*

**ниске** карактерише недостатак могућности за деобу информација, што онемогућава дистрибуцију резултата „добре праксе“ до којих могу доћи поједини запослени. Добра дистрибуција знања може помоћи осталим запосленима да користе искуства наставника који су већ примењивали иновације у наставном процесу и да тако скрате време у тражењу нових методских решења.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација омогућава запосленима да брзо и једноставно дођу до потребних информација“*

**ниске** карактерише слаба технологија деобе знања и неразвијен менаџмент знања. На пример, многе школе не користе довољно базе података државних органа који се баве запошљавањем и које садрже информације о потребним кадровима из одређених области те не иновирају наставне садржаје и практичну наставу у оној мери у којој је то потребно у складу са захтевима тржишта. Свакако да је и одговорност просветних власти да усклађују наставне програме и уџбенике у складу са променама на тржишту, али је највећа одговорност на наставницима да учине програм динамичним и да пронађу простор за осавремењивање наставе.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација одржава и редовно ажурира базу података са вештинама запослених“*

**ниске** карактерише недостатак интересовања за знања и вештине које поседују запослени. Постојање добро развијене базе података са овим знањима која је доступна свим запосленима омогућава да „поседници“ ових знања и вештина буду укључени у тимове којима су та знања потребна и да се тако значајно убрза процес дистрибуција

знања кроз организацију. Ова пракса је иначе веома присутна у многим научним установама у којима кроз рад разних научних семинара сви учесници семинара могу стећи увид у знања којима располажу други учесници у раду семинара. То омогућава коауторства у ради више научника који својим знањима доприносе бржем, ефикаснијем и квалитетнијем решавању научних проблема.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација има систем за анализу јаза између тренутног и очекиваног учинка“*

**ниске** немају систем за праћење учинка организације. Када се ради о едукационим организацијама, које су, барем у јавном сектору, непрофитне организације, мерење учинка је веома комплексно и не може се сводити на финансијске резултате које школа остварује. Параметри за учинак школе су бројни, а међу њима важно место имају успеси ученика на домаћим и међународним такмичењима као и:

- Успеси ученика на пријемним испитима за виши ниво образовања.
- Присуство савремене информационо-комуникационе технологије у наставном процесу.
- Углед који школа има у окружењу.
- Одсуство конфликта међу наставницима и ученицима, као и ученицима међусобно.
- Присуство ученика у добротворним акцијама.
- Успеси школе у инклузивном обазовању и рад са ученицима у правцу подршке ученицима којима је то потребно.
- Успеси у ваннаставним активностима (спортска и културно-уметничка активност).
- Сарадња са школама у земљи и иностранству и размена искустава.
- Добра сарадња са локалном заједницом, а посебно са родитељима ученика.

- Континуирана анализа резултата које школа постиже у горе наведеним аспектима учинка треба да помогне руководиоцу школе да евентуални јаз између тренутног и очекиваног стања смањи и тако допринесе повећању укупних перформанси школе.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација је своја искуства и поуке учинила доступним свим запосленима“*

**ниске** немају квалитетну процедуру која би обезбедила брзо дистрибуирање позитивних и негативних искустава запослених, што може да доведе до понављања истих грешака.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација мери време и ресурсе утрошене на обуку и резултате“*

**ниске** нема систематску евалуацију резултата обуке запослених.. На пример, ако је школа утрошила финансијска средства за набавку нове опреме или новог софтвера и послала запослене да се обуче у примени нових наставних средстава, неопходно је вршити евалуацију степена примене нових средстава и учинака ових средстава у повећању нивоа знања ученика, као и повећања нивоа мотивисаности ученика за усвајање наставних садржаја применом ових средстава.

## **7.5 Тумачење димензије „Опуномоћивање запослених ка заједничкој визији“**

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација препознаје самоиницијативу код запослених“*

**ниске** карактерише недостатак охрабривања запослених да преузимају одговорност за одлуке које имају директне последице по њихов посао, али и организационих циљева, нити се од запослених то очекује. Запосленима се не даје подршка за успостављење личних циљева и одређивање стратегија за њихово постизање које су у складу са заједничком визијом развоја организације. Такво организационо окружење демотивише запослене да предузимају иницијативе које могу допринети успешној

примени успостављене стратегије развоја организације. Стога је у оваквим ситуацијама неопходно јасно комуницирање запосленима од стране руководиоца школе да се од њих очекује пуна инволвираност у процес остваривања стратегије развоја организације.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација даје запосленима могућност избора у њиховим задужењима“*

**ниске** карактерише висок ниво нефлексибилности у реализацији наставних циљева. Наставницима се не пружа могућност да, на пример, уведе одређене иновације у наставни процес (као, на пример, формирање група ученика за решавање одређених математичких задатака и активност наставника као медијатора у процесу решавања проблема). У теорији организационог понашања је познато да висока аутономија при вршењу радних задатака повећава ниво задовољства послом наставника, који је важан предиктор и задовољства ученика радом наставника. Са друге стране успеси ученика (као резултат тимског рада ученика) повећавају и жељу наставника да овакав приступ наставном процесу још више усавршава.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација позива запослене да дају свој допринос формирању визије организације“*

**ниске** карактерише централизован приступ формирању визије развоја организације, што може да буде једна од препрека за њену успешну имплементацију. Укључивање у процес доношење одлука у организацији кроз размену мишљења о разним аспектима визије организације може да повећа мотивацију запослених за прихватање визије и активира потенцијал запослених за предузимање иницијатива које могу допринети успешном формулисању и достизању визије развоја организације.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација даје запосленима контролу над ресурсима који су им неопходни за завршетак посла“*

**ниске** карактерише недостатак слободe запослених у избору и коришћењу ресурса потребних за реализацију радних задатака. На пример, савремена настава математике је све више заснована на примени разних програмских пакета којима се постиже динамизирање наставног процеса, успешна визуализација геометријских садржаја и смањење потребног времена за графичку презентацију функција. Уколико се предлози наставника за набавку потребних софтвера непотребно компликују, при чему се поставља и питање о сврсисходности употребе оваквих софтвера од стране руководиоца школе (који, на пример, није математичар и стога можда не може у потпуности да схвати потребу модернизације наставе математике), ученици ће бити ускраћени за боље и брже усвајање наставних садржаја, а и наставник ће бити демотивисан да у будућности предлаже употребу савремених наставних средстава. Са друге стране биће онемогућено успостављање поверења између наставника и руководиоца школе, а руководиоца школе може бити перципиран као некомпетентна особа, што умањује и шансу руководиоца да има карактеристике трансформационог лидера.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација даје подршку запосленима да предузимају прорачунат ризик“*

**ниске** карактерише неспремност за експериментисање са новим идејама у процесу реализације организационих циљева. У таквим организацијама је смањена иновативност запослених, и они се не охрабрују за примену нестандартних метода у наставном процесу, на пример, кроз рад са експерименталном и контролном групом ученика како би се утврдила корисност примене нових наставних метода.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација ради на усавршавању визије између различитих нивоа и тимова“*

**ниске** карактерише недостатак координације различитих визија развоја организације, на пример, између руководиоца и наставника или између актива наставника из различитих предмета. Стварање интер-секторских тимова, односа тимова наставника



који предају разне предмете, могуће је комплексније сагледавање будуће визије организације као целине.

## 7.6 Тумачење димензије „Повезивање организације са својим окружењем“

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација помаже запосленима да балансирају између посла и породице“*

**ниске** немају адекватан приступ проблематици балансирања између посла и породице. Едукациони сектор карактерише висок проценат запослених који су женског пола што у периоду када наставнице имају малу децу може произвести проблеме у усклађивању захтева посла и потребе да се довољно пажње посвети породици. У том периоду наставнице можда нису у могућности да одвоје довољно времена за учешће на семинарима за усавршавање или присуствовање седницама. Разумевање за њихове породичне обавезе у том периоду повећаће њихову приврженост организацији и жељу да у каснијем периоду када њихова деца више не буду мала својим повећаним ангажовањем узврате за подршку коју им је упућивана од стране колега и руководиоца школе, што доприноси повећању поверења међу наставницима и задовољства послом.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација охрабрује запослене да мисле глобално“*

**ниске** карактерише недостатак спремности да подрже запослене да изађу из „локалне рутине“ што може да значи нефлексибилност у извођењу наставног процеса кроз размену идеја са сличним едукационим организацијама, недостатак свести о томе да ученици стичу неформална знања из многих области путем интернета и да ова знања могу „конфронтирати“ са понекад застарелим информација која им се пружају у школи, што смањује поверење ученика у компетентност наставника, недостатак свести о томе да се потребе за одређеним профилима стручњака убрзано мењају и недостатак праћења промена које се у едукационом сектору у свету одигравају.

Дакле, излазак из „локалне рутина“ је данас, у време брзих промена, услов за постизање високих радних перформанси ученика и наставника и конкурентности на „едукационом тржишту“ која је предуслов за конкурентност државе у глобалној економији.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација охрабрује запослене да укључе став купаца у процес доношења одлука“*

**ниске** карактерише неспремност да се ставови „купаца“ (ученика) уважавају при реализацији наставног процеса. У таквим организацијама је неадекватна комуникација између ученика и наставника, која је неопходна јер обезбеђује и повратну информацију о квалитету наставног процеса. На пример, ученици могу изразити жењу да о некој методској јединици добију додатне информације, а спремност наставника да позитивно одговори на жеље ученика може допринети повећању поверења између ученика и наставника, и охрабрити ученике да буду активнији у наставном процесу, што је изузетно важно за повећање мотивисаности ученика за усвајање нових наставних садржаја.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација узима у обзир утицај одлука на морал запослених“*

**ниске** карактерише став већине запослених, а пре свега лидера организације, да задовољство запослених послом није од већег значаја и да је најважније да они раде оно што им се постави као задатак, без консултација о њиховом ставу према донетим одлукама. Већ смо детаљније говорили о значају задовољства послом за разне аспекте организационих активности и организације које не уважавају ставове запослених ризикују да се код запослених формира висок степен незадовољства послом са свим последицама које из тога могу да произиђу. Стога је важно да се и пре доношења одлука, а и након тога наставници у пуној мери укључе са својим ставовима о предностима, али и евентуалним недостацима предложених одлука, као и о искуствима у њиховој реализацији.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација ради заједно са друштвом на задовољењу заједничких потреба“*

**ниске** нису довољно повезане са локалном заједницом. Када се ради о едукационим организацијама изузетно је значајно да се кроз разне активности као што су, на пример, спортске и хуманитарне акције, акције везане за заштиту животне средине и помоћ старим лицима код младих развије сензитивност за потребе других. Жеља да се људима помаже као и жеља да се кроз еколошко образовање поштују природне вредности и очува животна средина у којој ће живети садашње али и следеће генерације у локалној заједници треба да развије код младих људи смисао заједништва, који је важан људски капитал и основа за развој хуманог и просперитетног друштва.

Организације у којима су оцене ставке

*„Моја организација охрабрује запослене да приликом решавања проблема траже одговоре широм организације“*

**ниске** имају проблема у деоби знања унутар разних тимова као и између тимова (на пример, стручних већа наставника из разних наставних области) што може довести до непотребног дуплирања активности везаних за решавање сличних проблема унутар разних организационих тимова. Чешће одржавање састанака између тимова или на нивоу целе организације на којима би се износила исуства у решавању сличних проблема може допринети оснаживању запослених и повећању кохезије унутар организацијем, што је важног услова за дистрибуцију знања у организацији.

## **7.7 Тумачење димензије „ Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији лидери обично подржавају захтеве за учењем и обуком“*

**ниске** карактерише да запослени немају могућности за учење, не дискутује се о стратегијама за повећање нивоа знања запослених нити су запослени укључени у

дискусије о развојним плановима организације. Лидер таквих организација не утиче на стварање организационе културе која је усмерена на стално праћење и имплементацију иновативних наставних метода, не подржава запослене у спремности за промене него одржава постојећу организациону културу која није оријентисана ка будућности и одржава висок степен дистанце моћи која смањује могућност партиципативног одлучивања када су у питању одлуке везане за усавршавање запослених (на пример, спремност да се финансијски подрже запослени који желе да се усавршавају).

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији лидери деле са запосленима најновије информације о конкуренцији, савременим трендовима у сектору, и правцима кретања организације“*

**ниске** запослени немају довољно могућности да се информишу унутар организације о трендовима у едукационом сектору и у којој мери ће се организација развијати у односу на ове трендове. На пример, бројни методичари наставе математике све више и код нас, а нарочито у иностранству, указују на значај визуализације у настави математике (у том смислу су конструисани и посебни софтвери који су изузетно корисни у настави геометрије али и других наставних области у математици). Такође се све више инсистира и на илустрацији посебних методских јединица примерима из свакодневне праксе у којима се ученицима приказује примена нових математичких знања у разним сферама живота. Такав приступ процесу учења математике повећава заинтересованост ученика и степен њихове мотивације за учење нових наставних садржаја, а и знања стечена на такав начин остају дуже упамћена, посебно код оних ученика који, услед снижених способности апстрактног мишљења, имају проблема са дужим памћењем научених садржаја. Бројни научници из области методике наставе математике објављују радове који потврђују значај иновативних метода у усвајању математичких садржаја, те лидери едукационих организација треба, путем развијеног интерног информационог система али и усмене комуникације, да помогну запосленима да прате нове трендове, имплементирају их у настави и оспособе се за примену савремених софтверских решења у настави математике.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији лидери опуномоћавај друге да помогну остваривању визије организације“*

**ниске** карактерише централизација доношења одлука, атмосфера неповерења, ниска стопа учења и смањена мотивација наставника да раде изнад нивоа предвиђеног описом посла. Лидер овакве организације не делује трансформационо, јер је охрабривање запослених да се смело суочавају са изазовима на послу један од аспеката овог типа лидерства. Одсуство жеље лидера да опуномоћава запослене у остваривању визије организације запослени могу протумачити као израз неповерења према њима, што може утицати на низак степен квалитета односа између руководиоца и наставника са бројним последицама које из тога могу да проистекну (на пример, низак степен задовољства послом и низак степен привржености организацији).

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији лидери пружају менторство и тренирање (коучинг) својим подређеним“*

**ниске** карактерише лидерство у којем је дисциплина запослених (безпоговорно извршавање инструкција лидера) изнад развоја како појединаца тако и организације у целини, или менторство само уског круга запослених без јасних критеријума за одабир ових запослених. Израда критеријума за вредновање перформанси руководиоца едукационих организација који би укључивали и оцену транспарентности и квалитета менторства запослених од стране руководиоца би могло допринети и повећању заинтересованости руководиоца за овај вид њихових активности. Несумњиво је да у нашем образовном систему обука руководиоца едукационих организација за успешно менторство и тренинг запослених треба да буде високо рангирана по значају за ефективност едукационих организација. Додатно образовање у домену педагогије и психологије (нарочито ако директор школе није завршио неки од факултета на којима се слушају садржаји из наведених научних области) би значајно помогло да се схвате основни алати за подизање нивоа мотивације за рад наставника, за процену структуре личности запослених и за подизање нивоа емоционалне интелигенције руководиоца

(схваћене као способност која се може делимично повећати), при чему би помоћ школског психолога била веома значајна.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији лидери константно траже могућности за учење“*

**ниске** карактерише одсуство спремности лидера на константно учење, недостатак очекивања запослених да се лидер усавршава и недостатак потребних ресурса за усавршавање. Имајући у виду чињеницу да је лидер важан “role model”, дакле личност која треба да служи за пример запосленима о потреби сталног учења, неопходно је подстицати лидера на перманентно усавршавање и путем адекватног награђивања за постигнуте успехе у усавршавању повећати потребу лидера да подиже ниво знања, како у уже стручном погледу из његовог професионалног домена, тако и у односу на знања из домена управљања едукационом организацијом.

Организације у којима су оцене ставке

*„У мојој организацији лидери се брину да потези организације буду у складу са њеним вредностима“*

**ниске** нису доследне у усаглашавању својих активности са вредностима организације. Разлози за овакву ситуацију могу бити бројни, али је један од важних узрока овакве ситуације одсуство експлицитне дефинисаности вредности. У таквој ситуацији ствара се простор за индивидуално тумачење вредности организације и стога је један од веома важних задатака лидера организације да редовно врши проверу сагласности усвојених вредности на доношење одлука у организацији.

## 8. ДИМЕНЗИЈЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ ПО МОДЕЛУ GLOBE-A

Uttal (Uttal, 1983) дефинише организациону културу као „систем заједничких вредности (шта је важно) и веровања (како ствари функционишу) које су у интеракцији са запосленима, организационим структурама и контролним системима и производе одређено организационо понашање“. Категорије којима се дефинише организациона култура се у литератури унеколико разликују. Наводимо неке од категорија које се срећу у литератури:

- доминантне вредности (на пример, висока ефикасност, висок квалитет производа),
- начин доношења одлука,
- руковођење,
- начин комуникације,
- систем правила,
- унутрашња конзистентност,
- начини извођења основних процеса,
- спремност за промене,
- реакција на конфликтне ситуације,
- организациона структура,
- односи међу запосленима,
- накнаде и награде запосленима,
- везаност за организацију.

Један од снажних мотивационих фактора који подстиче запослене да раде са вољом јесте увереност у вредност оног што раде они лично, и што промовише организација као њене базичне ставове. Организација која промовише став да сви запослени треба да буду третирани са уважавањем, али топ менаџмент не уважава предлоге запослених или има «фаворите» у организацији које награђује више него друге запослене са истим радним перформансама није повољан амбијент за мотивацију и задовољство послом запослених.

Треба, међутим, истаћи да би било погрешно тврдити да у организацијама постоји униформна организациона култура, односно да сви запослени у организацији перципирају заједничке вредности на исти начин. Може се, дакле, говорити о *доминантној организационој култури*, као о скупу кључних вредности које дели већина запослених. Поред доминантне организационе културе у организацији постоје и многе друге *организационе субкултуре*, које могу бити условљене припадношћу одређеним организационим јединицама, одређеној мањинској или расној групи. Субкултуре могу негативно деловати на организацију ако су у супротности са доминантном организационом културом. Тако, на пример, у едукационој организацији могу постојати субкултуре које формирају наставници који предају исти предмет, и ако се оне међусобно значајније разликују може доћи и до конфликта у организацији. Организациона култура може бити и ограничавајући фактор развоја организације уколико испољава висок степен нефлексибилности на новонастале организационе околности.

Модел организационе културе који је резултат истраживања групе која је већ више од 20 година окупљена око пројекта GLOBE је у одређеном смислу уопштење познатог модела Gert-а Hofstede-а, али са различитим бројем димензија као и извесним различитим интерпретацијама чак и оних диомензија које се у оба модела исти називају. Оно што је једна од основних разлика у овим моделима је да су димензије културе код Hofstede-а у заправо вредносног карактера (испитаници оцењују по сопственој оцени вредносни аспект димензија, односно како би по њиховом мишљењу ситуација у друштву требала да буде, а не како она стварно јесте, по њиховој перцепцији).

У моделу пројекта GLOBE разматра се ситуација „каква јесте“ и „каква би она требала да буде“ по мишељењу испитаника и то посебно у друштву и посебно у организацији.

*Дистанца моћи* мери степен до којег чланови организација (друштва) очекују и прихватају да моћ буде неједнако дистрибуирана (House et al., 2002). Мала доступност према информацијама о битним организационим ситуацијама и организациони статус који није заснован на личним вредностима него на позицијама у организационој хијерархији.



**Избегавање неизвесности** је степен присуства правила, закона, институција и норми којима се регулишу организационе активности у циљу избегавања неизвесности (House et al., 2002).

**Оријентација према људима** је степен у којем организација охрабрује и награђује индивидуу да буде фер, алтруистична и пријатељски наклоњена према другима (House et al., 2002) и у организацијама са високим степеном оријентације међу људима такве индивидуе имају организациону подршку (Kabasakal & Bodur, 2004).

**Институционални колективизам** означава степен у којем организација охрабрује и награђује колективну дистрибуцију ресурса и колективне акције.

**Групни колективизам** мери степен у којем индивидуа у организацији изражава понос, лојалност и кохезивност према својој групи (тиму) или (House et al., 2002). У организацијама чију културу карактерише висок степен групног колективизма тежиште се ставља на групне циљеве (Hofstede, 1980).

**Оријентација ка перформансама** је степен до којег организација охрабрује и награђује своје чланове за побољшање перформанси и изврсност (House et al., 2002) што је у основи засновано на идеји МекКлиленда о мотиву постигнућа (McClelland, 1976).

**Оријентација ка будућности** означава степен до којег се чланови организације ангажују у активностима окренутим ка будућности као што је планирање, инвестирање у будући развој и награђивање које не мора бити у кратком временском року (House et al., 2002). Шејн и Венкатараман (Shane & Venkataraman, 2000) заступају становиште да организације са високом оријентацијом ка будућности карактерише успостављање будућних циљева развоја и развој стратегија за достизање ових циљева.

**Равноправност полова** као културна димензија указује на степен полне дискриминације и полне разлике у различитим аспектима друштвених активности (House et al., 2002). У друштвима које карактерише висок степен равноправности полова жене у високом проценту имају високе организационе положаје и учешће у радној снази и сличан едукациони ниво као и мушкарци (Emrich et al., 2004).

**Асертивност** је културна димензија која означава степен у којем су индивидуе у организацији спремне на конфронтацију, компетитивност па у извесној мери су и агресивне у друштвеним релацијама (House et al., 2002).

## **II ГЛАВА**

# **МЕТОДОЛОГИЈА РАДА, РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА**

## 9. Узорак

### 9.1 Структура узорка

Истраживање је организовано у току 2013 године у пет гимназија и то у 3 гимназије у Београду и у 2 гимназије у Новом Саду. Упитници су подељени у штампаној форми, и истраживање је било анонимно. Испитаника је било 183 а демографска структура узорка је приказана у Табели 0.

**Табела 1 Демографски подаци**

<b>Pol</b>	Muški	33 (18 %)
	Ženski	150 (82 %)
<b>Godine života</b>	23 -33	31 (16.9%)
	34 – 44	76 (41.5%)
	45 – 55	46 (25.1%)
	56 – 66	30 (16.4%)
<b>Godine radnog staža</b>	Do 5	31 (16.9 %)
	5 – 15	64 (35%)
	15 – 25	47 (25.7%)
	25 – 30	18 (9.8 %)
	Preko 30	23 (12.6%)

### 9.2 Инструменти

У емпиријском истраживању примениће се 7 инструмената и то:

- Упитник за мерење трансформационог лидерства (0.921).
- Упитник JDI.
- Упитник којим се мери задовољство комуникацијом Downs-а и Hazen-а.
- Упитник за мерење организационе културе (GLOBE).
- Упитник за мерење димензија учеће организације.

- Тест за одређивање ЕИ скорa (EQ) (Weisinger,1998)
- Тест за одређивање скорa димензија личности (теорија великих пет)

Сви упитници су показали задовољавајућу поузданост која варира од 0.7 до 0.9.

## 10. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА УТИЦАЈА ДЕМОГРАФСКИХ ВАРИЈАБЛИ НА ДИМЕНЗИЈЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

### 10.1. Поређење задовољства послом по демографским групама

#### Пол

Смирнов тест нормалности је показао да ни у једном подузорку ниједна од испитиваних варијабли нема нормалну расподелу.

Табела 2 Нормалност

	Pol	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistic	Df	Sig.
Po	Muški	0.264	33	<0.0005
	Ženski	0.226	150	<0.0005
Pl	Muški	0.162	33	0.028
	Ženski	0.191	150	<0.0005
Pr	Muški	0.218	33	<0.0005
	Ženski	0.150	150	<0.0005
Sup	Muški	0.256	33	<0.0005
	Ženski	0.191	150	<0.0005
Sar	Muški	0.178	33	0.010
	Ženski	0.161	150	<0.0005

a. Lilliefors Significance Correction

Тестирање разлика медијана испитиваних варијабли ћемо испитати помоћу је Mann – Whitney U теста.

Табела 3 Вредности Po, Pl, Pr, Sup и Sar према полу

	Muški Medijana	Ženski Medijana	Test statistika	P
--	-------------------	--------------------	-----------------	---

	(25.perc – 75.perc)	(25.perc – 75.perc)		
<b>Po</b>	2.80 (2.60 – 3.00)	2.80 (2.60 – 3.00)	U = 2133.00 z = -1.289	0.197
<b>Pl</b>	1.60 (1.40 – 1.80)	1.40 (1.40 – 1.80)	U = 2343.50 z = -0.485	0.628
<b>Pr</b>	2.00 (2.00 – 2.70)	2.00 (1.80 – 2.60)	U = 2223.50 z = -0.925	0.355
<b>Sup</b>	2.80 (2.20 – 2.90)	2.70 (2.40 – 3.00)	U = 2429.50 z = -0.169	0.866
<b>Sar</b>	2.60 (2.00 – 3.00)	2.60 (2.20 – 3.00)	U = 2363.50 z = -0.412	0.680

Mann – Whitney U тест није открио статистички значајну разлику медијана за Po, Pl, Pr, Sup i Sar између мушких и женских испитаника..

### Године живота

Смирнов тест нормалности је показао да ни у једном подузорку ниједна од испитиваних варијабли нема нормалну расподелу.

Табела 4 Нормалност

GoZ	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Statistic	Df	Sig.	
<b>Po</b>	23 -33	0.297	31	< 0.0005
	34 – 44	0.207	76	< 0.0005
	45 – 55	0.209	46	< 0.0005
	56 – 66	0.253	30	< 0.0005
<b>Pl</b>	23 -33	0.171	31	0.021
	34 – 44	0.209	76	< 0.0005
	45 – 55	0.190	46	< 0.0005
	56 – 66	0.185	30	0.010
<b>Pr</b>	23 -33	0.130	31	0.198
	34 – 44	0.197	76	< 0.0005
	45 – 55	0.172	46	0.001
	56 – 66	0.180	30	0.014
<b>Sup</b>	23 -33	0.240	31	< 0.0005
	34 – 44	0.183	76	< 0.0005
	45 – 55	0.223	46	< 0.0005
	56 – 66	0.179	30	0.016
<b>Sar</b>	23 -33	0.211	31	0.001

34 – 44	0.157	76	< 0.0005
45 – 55	0.201	46	< 0.0005
56 – 66	0.164	30	0.039

За тестирање разлика медијана у групама (више их је од 2) користићемо Kruskal – Wallis-ов тест.

**Табела 5** Вредности Po, Pl, Pr, Sup и Sar према годинама живота

	<b>23 - 33</b> <b>Medijana</b> (25.perc – 75.perc)	<b>34 - 44</b> <b>Medijana</b> (25.perc – 75.perc)	<b>45 – 55</b> <b>Medijana</b> (25.perc – 75.perc)	<b>56 – 66</b> <b>Medijana</b> (25.perc – 75.perc)	$\chi^2$	df	P
<b>Po</b>	3.00 (2.80 – 3.00)	2.80 (2.60 – 3.00)	2.80 (2.60 – 3.00)	2.60 (2.35 – 2.80)	13.540	3	0.004
<b>Pl</b>	1.80 (1.40 – 2.20)	1.40 (1.40 – 1.80)	1.40 (1.20 – 1.80)	1.70 (1.35 – 1.80)	11.470	3	0.009
<b>Pr</b>	2.20 (2.00 – 2.60)	2.00 (1.80 – 2.60)	2.10 (1.80 – 2.80)	2.20 (2.00 – 2.45)	0.776	3	0.855
<b>Sup</b>	2.80 (2.40 – 3.00)	2.80 (2.40 – 3.00)	2.70 (2.20 – 3.00)	2.60 (2.15 – 2.80)	4.820	3	0.185
<b>Sar</b>	2.80 (2.40 – 3.00)	2.60 (2.20 – 2.95)	2.60 (2.20 – 3.00)	2.40 (2.20 – 2.80)	3.701	3	0.296

Тест је показао да је разлика медијана за варијаблу Po између група година живота статистички значајна јер је добијено да је

$$\chi^2(3, 183) = 13.540, p = 0.004$$

Такође је и разлика медијана за Pl између група година живота статистички значајна јер је добијено да је

$$\chi^2(3, 183) = 11.470, p = 0.009$$

Највеће задовољство послом и платом је присутно код групе најмлађих испитаника. Млади наставници су на почетку своје професионалне каријере пуни ентузијазма, а и најзадовољнији су платом јер су то најчешће њихова прва новчана средства која су знак њиховог осамостаљивања. Може се запазити да задовољство

послом опада са порастом година живота, што је податак који указује да је потребно детаљно анализирати разлоге ове појаве. Могуће је да старији наставници врше поређење стања у образовању када су били млађи и када је васпитно-образовном процесу у друштву указивана већи пажња и придаван му је већи значај. Примери који су присутни у друштву и који доводе у питање значај образовања за постизање друштвеног статуса имају негативан утицај на ставове младих, што може имати и последице по њихов однос према ауторитету наставника као и смањење заинтересованости за усвајање наставних садржаја.

Све наведене околности могу бити неки од разлога за опадање задовољства послом наставника у гимназијама, што може да произведе и њихову мању заинтересованост за даље усавршавање. Крајњи резултат оваквих ставова наставника према послу може бити и смањење мотивације ученика за рад, јер одсуство ентузијазма наставника никако не доприноси повећању ове мотивације. Едукациони сектор је изузетно сензитиван на све промене у друштву и управљачке структуре у образовању морају наћи одговоре на садашњу ситуацију. Стога је развој нових наставних метода у процесу усавршавања наставника и њихово учешће у процесу одлучивања изузетно значајно јер може помоћи динамизирању наставног процеса који ће тада постати занимљивији и ученицима, што би допринело и већем задовољству послом наставника.

Задовољство платом је највеће код најмлађих испитаника да би након пада овог задовољства у групи испитаника средњих година дошло до повећања задовољства платом у групи најстаријих наставника. Овај резултат је потврда такозваног U облика зависности задовољства платом од година испитаника који се среће у литератури везаној за задовољство појединим аспектима посла. У високо развијеним земљама Запада, где постоји већа могућност да се наставници запосле и ван едукационог сектора, присутна је висока флукуација наставника и они одлазе на боље плаћена места. Чињеница да су у нашој земљи сужене ове могућности производи ефекат смањеног задовољства платом код средње генерације наставника, да би затим дошло до пораста овог задовољства код најстаријих наставника који су свесни да су у старијим годинама веома мале могућности налажења новог боље плаћеног радног места за њихове образовне профиле, посебно за оне наставнике који су се образовали у областима везаним за друштвене науке. Код осталих карактеристика посла није утврђена статистичка значајност разлике у медијанама у односу на године живота испитаника.

## Године радног стажа

Табела 6 Нормалност

GRS	Shapiro-Wilk			
	Statistic	Df	Sig.	
Po	Do 5	0.531	31	< 0.0005
	5 – 15	0.790	64	< 0.0005
	15 – 25	0.849	47	< 0.0005
	25 – 30	0.859	18	0.012
	Preko 30	0.771	23	< 0.0005
Pl	Do 5	0.943	31	0.100
	5 – 15	0.895	64	< 0.0005
	15 – 25	0.923	47	0.004
	25 – 30	0.904	18	0.067
	Preko 30	0.927	23	0.092
Pr	Do 5	0.926	31	0.034
	5 – 15	0.921	64	0.001
	15 – 25	0.918	47	0.003
	25 – 30	0.880	18	0.026
	Preko 30	0.930	23	0.109
Sup	Do 5	0.812	31	< 0.0005
	5 – 15	0.884	64	< 0.0005
	15 – 25	0.828	47	< 0.0005
	25 – 30	0.864	18	0.014
	Preko 30	0.819	23	0.001
Sar	Do 5	0.852	31	0.001
	5 – 15	0.923	64	0.001
	15 – 25	0.833	47	< 0.0005
	25 – 30	0.901	18	0.060
	Preko 30	0.913	23	0.047

Како непрекидне променљиве немају нормалну расподелу у свакој групи, а број група је већи од 2 за тестирање разлика медијане у односу на године радног стажа користимо Kruskal – Wallis-ов тест.

Табела 7 Вредности Po, Pl, Pr, Sup и Sar према годинама радног стажа

	Do 5 godina Medijana (25.perc – 75.perc)	5 - 15 Medijana (25.perc – 75.perc)	15 - 25 Medijana (25.perc – 75.perc)	25 - 30 Medijana (25.perc – 75.perc)	Preko 30 Medijana (25.perc – 75.perc)	$\chi^2$	df	p



<b>Po</b>	3.00 (2.80 – 3.00)	2.80 (2.60 – 3.00)	2.80 (2.60 – 3.00)	2.60 (2.35 – 3.00)	2.60 (2.40 – 2.80)	14.220	4	0.007
<b>Pl</b>	1.80 (1.40 – 2.20)	1.40 (1.40 – 1.80)	1.40 (1.20 – 1.80)	1.40 (1.15 – 1.85)	1.60 (1.40 – 1.80)	11.814	4	0.019
<b>Pr</b>	2.20 (2.00 – 2.60)	2.00 (2.00 – 2.60)	2.20 (1.80 – 2.80)	2.00 (1.80 – 2.35)	2.20 (2.00 – 2.60)	2.207	4	0.698
<b>Sup</b>	2.80 (2.60 – 3.00)	2.70 (2.40 – 3.00)	2.80 (2.40 – 3.00)	2.30 (1.75 – 3.00)	2.60 (2.40 – 2.80)	6.385	4	0.172
<b>Sar</b>	2.80 (2.20 – 3.00)	2.60 (2.20 – 2.80)	2.60 (2.00 – 3.00)	2.40 (2.15 – 3.00)	2.20 (2.20 – 2.80)	5.344	4	0.254

Резултати су слични онима добијеним при тестирању значајности разлика у медијанама за задовољство послом и платом испитаника у односу на радни стаж, а и тумачење може бити слично имајући у виду висок степен повезаности година живота и радног стажа испитаника.

## 10.2 Трансформационо лидерство и димензије задовољства послом

У овом поглављу тестираћемо следеће хипотезе:

### Хипотеза 1

*Постоји позитивна и сигнификантна корелација између трансформационог лидерства и свих аспеката задовољства карактеристикама посла.*

### Хипотеза 2

*Конструкт „трансформационо лидерство“ је модератор односа димензије карактеристика посла и димензија личности према теорији личности великих пет.*

Резултати истраживања повезаности трансформационог лидерског стила и задовољства послом у разним секторима (Medley, Larochelle, 1995 Hoover, et al., 1991, Dvir, et al., 2003) показују да постоји позитивна сигнификантна корелација између трансформационог лидерског стила и задовољства послом.

Из наше корелационе матрице на генералном узорку се закључује да су све димензије карактеристике посла сигнификантно позитивно корелиране са

трансформационим лидерством. Повећање перцепције нивоа задовољства самим послом праћено је повећањем перцепције присуства трансформационог лидерства. Висок ниво задовољства послом према упитнику који смо користили значи да је оцена испитаника да је њихов посао изазован, занимљив и да им пружа осећај испуњености. Како перцепција високог нивоа трансформационог лидерства значи да лидер испитаника подстиче да предузима изазовне кораке у реализацији радних задатака, и да му поверава захтевне и важне послове то чини посао испитаника изазовним, пруже му осећај важности посла и повећава му ниво самоактуализације.

Лидер је један од најважнијих сарадника запосленог те је јасно да повећање вредности конструкта „трансформациони лидер“ прати и повећање задовољства односом са сарадницима. Подршка коју трансформациони лидер пружа запосленом и поверавање изазовних задатака доприноси и промовисању наставника и повећању њиховог угледа међу колегама што повећава задовољство испитаника димензијом „промоција“. Систем награђивања који уважава степен сложености радних задатака омогућава испитанику којем трансформациони лидер поверава сложеније задатке да након успешне реализације ових задатака оствари и већа новчана примања, што би требао да буде један од принципа управљања људским ресурсима у образовним организацијама .

**Табела 8 Корелациона табела за променљиве „Трансформационо лидерство“ и карактеристике посла**

	TRFL	Posao	Plata	Promocija	Supervisor (sef)	Saradnici
TRFL	1	,313**	,198**	,499**	,629**	,401**

Имајући у виду да трансформациони лидер испољава консидерацију према запосленом (спреман је да му помогне и има разумевања за одређене пропусте запосленог) јасно је да повећање перцепције присуства трансформационог лидерства прати и повећање задовољства односом са руководиоцем.

Одавде закључујемо да је Хипотеза 1 у потпуности потврђена.

Изнећемо резултате везане за модераторно дејство варијабле “трансформационо лидерство“ на корелације између димензија личности и задовољства неким аспектима

посла. Бројни радови који се баве испитивањем утицаја трансформационог лидерства на разне организационе исходе испитују карактеристике лидера које доприносе ефикасности трансформационог лидерског стила, али је релативно занемарен аспект димензија личности или вредносног система запослених од којих зависи и ефикасност лидерског стила. (Ehrhart, Klein, 2001). Различите персоналне карактеристике запослених могу значајно да утичу на перцепцију лидерског стила те стога и исходи који произлазе из трансформационог лидерског стила могу бити различити у зависности од карактеристика запослених. „Одговор“ који запослени даје на трансформациони стил лидерства зависи од „фитовања“ његових потреба и потреба организације које репрезентује лидер.

Како, на пример, истичу Ehrhart и Klein, (2001) ако је личност запосленог таква да очекује више слободе у реализацији радних задатака, а лидер одређује веома структуриране задатке тешко се може очекивати да ће запослени бити високо мотивисан да те задатке реализује те и ефекти таквог стила лидерства неће бити у складу са очекивањима лидера. Такође и перцепција изазовности радних задатака може веома зависити од личности запосленог и оно што је за неког запосленог изазовни радни задатак то за другог запосленог може бити задатак који је веома близак рутинском задатку (Fiol, et al., 1999). Воно и Judge (2004) сматрају да високо екстравертни запослени имају као једну од карактеристика висок степен ентузијазма за успостављање добрих односа са лидером, а и да се њихова знатижеља за нове ствари и промене добро „фитује“ са интелектуалном стимулацијом коју трансформациони лидер настоји да реализује у релацији са запосленима. Висок степен социјалне интеракције, која је једна од карактеристика високо екстравертног запосленог, генерише поверење и ентузијазам таквих запослених да постижу висок ниво радних перформанси и испуне очекивања лидера.

Висок степен негативне афективности може да проузрокује мањи степен способности да се управља стресом и смањену перцепцију самопоштовања и самоефикасности (Воно, Judge, 2004). У таквој ситуацији подршка лидера (висок степен трансформационог лидерства) може охрабрити запосленог и улити му самопоуздање да може успешно реализовати изазовне радне задатке.

Из корелационих табела закључујемо да је степен задовољства таквог запосленог мањи у условима ниског степена присуства трансформационог лидерства него када лидера

у високом степену карактерише трансформациони лидерски стил. Присуство високог степена трансформационог лидерства у организацији поставља пред све запослене изазовне радне задатке, што може код негативно афективног запосленог у току тимског рада изазвати стрес и такав запослени може чешће бити у конфликтним ситуацијама у односима са колегама у тиму.

Из корелационих табела закључујемо да је у подузорку запослених који перципирају висок ниво присуства трансформационог лидерства пораст негативне афективности праћен сигнификантним опадањем задовољства запосленог односом према сарадницима (одговарајући коефицијент корелације је негативан). Како је у подузорку запослених који перципирају низак ниво присуства трансформационог лидерства одговарајући коефицијент корелације несигнификантан закључујемо да конструкт „трансформационо лидерство“ врши модераторни утицај на корелацију између негативне афективности и задовољства односом са сарадницима. Стога је значајно да чланови тима имају разумевања са високо негативно афективног запосленог и да на тактична начин покушају да реше евентуалне конфликте који могу настати у току реализације радних задатака.

Висок степен трансформационог лидерства може код запосленог којег карактерише висок степен отворености довести и до смањеног задовољства послом уколико лидер не уважава предлоге оваквог запосленог и инсистира на стриктном поштовању његових предлога. Из корелационих табела закључујемо да је у подузорку запослених са перцепцијом високог нивоа присуства трансформационог лидерства корелација између отворености и задовољства послом несигнификантна, а да је у подузорку запослених са перцепцијом ниског нивоа присуства трансформационог лидерства корелација између отворености и задовољства послом сигнификантна и позитивна. Дакле, у овом другом подузорку раст отворености је праћен и растом задовољства послом. Практична импликација добијеног резултата је препорука трансформационом лидеру да запосленом са високим степеном отворености остави „простор“ за реализацију и сопствених идеја које нису у супротности са циљевима организације, и да у релацијама са оваквим запосленима развија у одређеном степену и партиципативан стил руковођења.

Запослени којег карактерише висок ниво пријатности развије добре односе са запосленима и успешно избегава конфликтне ситуације. За успешно решавање радних задатака које пред запослене поставља трансформациони лидер, добри односи са колегама на послу су изузетно значајни, посебно када се ради о тимском раду. Стога је разумљиво што је у условима присуства високог степена трансформационог лидерства корелација између пријатности и задовољства односом са сарадницима сигнификантна и позитивна, а у другом подзоруку несигнификантна. То значи да конструкт „трансформационо лидерство“ врши модераторни утицај на корелацију између пријатности и задовољства запосленог односом са сарадницима.

Закључујемо да је хипотеза 2 делимично потврђена.

### Висок ниво трансформационог лидерства

**Табела 9** Корелациона табела за варијабле димензије личности и задовољство карактеристикама посла

	Posao	Plata	Promocija	Supervisor	Saradnici
NA	-,235*	-,062	-,029	-,059	-,279**
E		,101	,074	,126	,064
O	,024	,060	-,020	,114	,055
PR	,185	,111	,077	,059	,272**
S	-,025	,014	,100	,044	,115

### Низак ниво трансформационог лидерства

**Табела 10** Корелациона табела за варијабле димензије личности и задовољство карактеристикама посла

	Posao	Plata	Promocija	Supervisor	Saradnici
NA	-,347**	-,256*	-,059	-,121	-,012
E	,174	,119	,074	,013	,207
O	,415**	,001	,011	-,034	-,097

	Posao	Plata	Promocija	Supervizor	Saradnici
PR	,214	,052	,038	,025	,103
S	,116	-,179	-,114	-,112	-,061

**Утицај трансформационог лидерства на корелације између емоционалне интелигенције и димензија задовољства послом**

**Табела 11 Генерални узорак**

	Samosvest	Upravljanje emocijama	Samo-Motivacija	Empatija	Socijalne sposobnosti
Posao	,249**	,283**	,318**	,170*	,311**
Plata	,024	,018	-,055	-,066	-,014
Promocija	,072	,109	,125	,064	,145*
Supervizor (sef)	,119	,161*	,150*	,087	,088
Saradnici	,173*	,090	,238**	,096	,241**

**Високе вредности перцепције трансформационог лидерства (N=107)**

**Табела 12 Корелациона табела за варијабле димензије емоционалне интелигенције и варијабле задовољство карактеристикама посла**

	Posao	Plata	Promocija	Supervizor (sef)	Saradnici
Samosvest	,319**	-,056	,021	,072	,281**
Upravljanje emocijama	,239*	-,040	,042	,099	,179
Samomotivacija	,268**	-,092	,139	,188	,295**
Empatija	,204*	-,051	,164	,070	,175
Socijalne sposobnosti	,288**	-,083	,142	,037	,237*

## Ниске вредности перцепције трансформационог лидерства (N=76)

**Табела 13** Корелациона табела за варијабле димензије емоционалне интелигенције и варијабле задовољство карактеристикама посла

	Posao	Plata	Promocija	Supervizor (sef)	Saradnici
Samosvest	,175	,094	,067	,100	,012
Upravljanje emocijama	,286*	,051	,112	,143	-,081
Samomotivacija	,321**	-,066	,007	,033	,105
Empatija	,133	-,115	-,114	,082	-,036
Socijalne sposobnosti	,313**	,049	,046	,020	,177

### Дискусија

Из горње табеле се може закључити да су све димензије емоционалне интелигенције позитивно корелиране са задовољством самим послом у генералном узорку. Раст варијабле „самосвест“ праћен је растом задовољства самим послом. Посао наставника се одвија у сталној интеракцији са ученицима како у току процеса усвајања нових садржаја тако и у процесу евалуације знања ученика, али и у комуникацији са колегама и руководиоцем. На пример, уколико је руководилац незадовољан резултатима ученика могуће је да испољи љутњу према наставнику, који и код себе препознаје незадовољство резултатима ученика. Свест о сопственим емоцијама (самосвест) може да помогне наставнику да има више разумевања за реакцију руководиоца, што може да спречи развој лоших односа између наставника и руководиоца. На корелацију између самосвести и задовољства самим послом трансформационо лидерство има модераторни утицај, јер је наведена корелација несигнификантна у подзорку са ниским вредностима перцепције трансформационог лидерства, а сигнификантна у подзорку са високим вредностима трансформационог лидерства. Дакле, наставник са високим степеном самосвести позитивно реагује (висок ниво задовољства послом) на трансформационо

лидерство које, поред осталог, кроз подршку и поштовање личности запосленог код овог развије позитивне емоције што повећава и ниво његовог задовољства послом.

Такође и на корелацију између самосвести и задовољства односом са сарадницима трансформационо лидерство има модераторни утицај, јер је наведена корелација несигнификантна у подзорку са ниским вредностима перцепције трансформационог лидерства, а сигнификантна у подзорку са високим вредностима трансформационог лидерства. Како је трансформациони лидер један од најважнијих сарадника запосленог јасно је и да је у подзорку запослених са перцепцијом високог нивоа присуства трансформационог лидерства пораст нивоа самосвести праћен и повећањем задовољства односом са сарадницима, што није случај у подзорку са перцепцијом ниског нивоа присуства трансформационог лидерства.

Такође је могуће да ученик испољава љутњу услед незадовољства добијеном оценом од наставника, на коју реакцију наставник са високим степеном управљања емоцијама може да реагује суздржано и да аргументима образложи ученику разлоге за оцену коју је дао, и тако не дозволи да се конфликт развије до мере када ће се односи између наставника и ученика у већој мери пореметити, што може допринети повећању задовољства самим послом.

Високо самомотивисан наставник ће оптимистички да приступи усвајању нових садржаја чак и када је ниво знања ученика којима предаје релативно низак, предузимајући додатне методичке приступе (на пример, примена визуелних средстава, примери из свакодневног живота) са уверењем да ученици могу усвојити и теже садржаје, и ову увереност ће јасно комуницирати ученицима. Такав његов став доприноси и повећању нивоа његовог задовољства послом. Варијабла „трансформационо лидерство“ врши модераторни утицај на корелацију између „самомотивације“ и задовољства односом са сарадницима. Наиме, у подзорку испитаника који перципирају висок ниво присуства трансформационог лидерства корелација између „самомотивације“ и задовољства односом са сарадницима је позитивна и сигнификантна а у другом подзорку је несигнификантна. Високо самомотивисан наставник може и без значајнијег инспиративног утицаја лидера да буде спреман на промене у правцу увођења нових методских поступака и такав запослени у мањој мери зависи и од подстицаја које му могу пружити колеге. Све наведено може бити разлог и за несигнификантан утицај самомотивације на задовољство



односом са сарадницима у подузорку са ниским степеном присуства трансформационог лидерства.

Наставник којег карактерише висок степен емпатије има способност „стављања у позицију другог“ што му омогућава већи степен разумевања реакције саговорника, био то руководиоца, колега или ученик, што такође може да делује превентивно у циљу избегавања већих несугласица. Варијабла „трансформационо лидерство“ врши модераторни утицај на корелацију између емпатије и задовољства самим послом, јер је наведена корелација сигнификантна у подузорку запослених који перципирају висок ниво присуства трансформационог лидерства, а у другом подузорку ова корелација је несигнификантна. Високо емпатичан запослени повољно реагује на висок ниво трансформационог лидерства којег карактерише и консидација према запосленом (у одређеном смислу добро „фитовање“ између запосленог и руководиоца) што утиче и на повећање задовољства послом.

Висок степен социјалних способности може да допринесе успостављању добрих односа са колегама (ентузијазам за формирање тима наставника који предају исти предмет, размена искустава, јавно изражавање одушевљења за успешне методичке иновације, дружење у слободном времену), што може допринети и дистрибуцији знања, што је важан аспекти и учеће организације. Како смо већ више пута навели руководиоца је један од најзначајнијих сарадника запосленог и стога је корелација између самомотивације и задовољства односом са сарадницима сигнификантна и позитивна, а у другом подузорку је ова корелација несигнификантна. Према томе, варијабла трансформационо лидерство је модератор корелације између „самомотивације“ и задовољства односом са сарадницима.

Аспект „задовољство промоцијом“ је позитивно корелиран са димензијом емоционалне интелигенције „социјалне способности“, што је разумљиво ако се има у виду да наставник са високим степеном „социјалних способности“ уме да презентује своје резултате на успешан начин кроз бројне друштвене контакте које успоставља са колегама, а посебно са руководиоцем. Такав запослени је свестан својих снага и слабости и може успешно да се презентује на „тржишту“ истичући своје „снаге“ и умањујући своје слабости (Spreitzer *et al.*, 1997).

Пораст вредности димензија емоционалне интелигенције „управљање емоцијама“ и „самотивација“ је праћен порастом задовољства односом са руководиоцем, које поред осталог подразумева похвалу за добар рад и усвајање добрих идеја. Високо самотивисан наставник има способност да са одушевљењем и увереношћу комуницира руководиоцу нове идеје, чиме се повећавају шансе да ове идеје буду прихваћене од стране руководиоца. Руководилац и колеге наставника који добро управља својима емоцијама оцениће да је такав наставник користан члан тима, јер није склон конфликтним ситуацијама и доприноси хармоничним односима у колективу.

### 10.3 Медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства комуникацијом и задовољства послом

#### Статистички резултати

**Табела 14 Корелациона матрица за димензије задовољства комуникацијом и задовољства послом**

	Povratna informacija	Komunikacija sa rukovodiocem	Komunikacija sa saradnicima	Organizaciona integracija	Korporativna komunikacija	Komunikaciona klima	KM
Posao	,280**	,180*	,185*	,264**	,275**	,339**	,214**

Из ове табеле закључујемо да све димензије комуникационог задовољства имају сигнификантну и позитивну корелацију са задовољством самим послом. У регресионом моделу у којем су независно променљиве повратна информација и трансформационо лидерство, а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство чини да коефицијент регресије за варијаблу повратна информација постаје несигнификантан. Трансформациони лидер је значајан извор повратних информација што објашњава смањење утицаја варијабле повратна информација на задовољство самим послом. Дакле, потврђено је медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између повратне информације и задовољства послом.

**Табеле регресионог модела са зависно променљивом „Посао“ и независно променљивом „Повратна информација“ и „Трансформационо лидерство“**

**Табела 15.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Df1	Df2	Sig. F Change
1	,280 <sup>a</sup>	,078	,073	,34944	,078	15,340	1	181	,000
2	,324 <sup>b</sup>	,105	,095	,34526	,027	5,404	1	180	,021

a. Predictors: (Constant), Povratna informacija

b. Predictors: (Constant), Povratna informacija, TRFL

**Табела 15.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,187	,131		16,674	,000
	Povratna informacija	,093	,024	,280	3,917	,000
2	(Constant)	1,997	,153		13,032	,000
	Povratna informacija	,039	,033	,119	1,205	,230
	TRFL	,083	,036	,229	2,325	,021

a. Dependent Variable: Posao

У регресионом моделу у којем су независно променљиве комуникација са руководиоцем и трансформационо лидерство, а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство R square расте сигнификантно од 0,033 до 0,107, а коефицијент регресије за варијаблу комуникација са руководиоцем постаје несигнификантан, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства комуникацијом са руководиоцем и задовољства послом. Овај резултат је последица чињенице да трансформационог руководиоца карактерише давање подршке запосленом за

нове изазове што подразумева и подршку за нове идеје запосленог (што је један од ајтема везан за задовољство комуникацијом са руководиоцем).

## Табеле регресионог модела са зависно променљивом „Посао“ и независно променљивом „Комуникација са руководиоцем“ и „Трансформационо лидерство“

Табела 16.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Df1	df2	Sig. F Change
1	,180 <sup>a</sup>	,033	,027	,35797	,033	6,088	1	181	,015
2	,327 <sup>b</sup>	,107	,097	,34495	,074	14,923	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Komunikacija sa rukovodiocem

b. Predictors: (Constant), Komunikacija sa rukovodiocem, TRFL

Табела 16.2 Coefficients<sup>a</sup>

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,286	,166		13,748	,000
	Komunikacija sa rukovodiocem	,066	,027	,180	2,467	,015
2	(Constant)	2,131	,165		12,907	,000
	Komunikacija sa rukovodiocem	-,054	,041	-,147	-1,334	,184
	TRFL	,154	,040	,426	3,863	,000

a. Dependent Variable: Posao

У регресионом моделу у којем су независно променљиве комуникација са сарадницима и трансформационо лидерство, а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство R square расте сигнификантно од 0,034 до 0,098, а коефицијент регресије за

варијаблу комуникација са сарадницима постаје несигнификантан, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства комуникацијом са сарадницима и задовољства послом. Овај резултат је последица чињенице да је трансформациони руководилац свакако значајан сарадник и да су информације добијене од таквог руководиоца од посебне важности за запосленог те се у случају високог нивоа трансформационог лидерства смањује утицај задовољства комуникацијом са сарадницима на задовољство самим послом. Једно од објашњења за добијени резултат може бити и висок степен одсуства тимског рада у гимназијама и оријентација професора на индивидуални рад и контакт са руководиоцем.

**Табеле регресионог модела са зависно промењљивом „Посао“ и независно промењљивом „Комуникација са сарадницима“ и „Трансформационо лидерство“**

**Табела 17.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Df1	df2	Sig. F Change
1	,185 <sup>a</sup>	,034	,029	,35763	,034	6,444	1	181	,012
2	,313 <sup>b</sup>	,098	,088	,34665	,063	12,653	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Komunikacija sa saradnicima

a. Predictors: (Constant), Komunikacija sa saradnicima, TRFL

**Табела 17.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,303	,155		14,871	,000
	Komunikacija sa saradnicima	,072	,028	,185	2,539	,012
2	(Constant)	2,042	,167		12,221	,000

Komunikacija sa saradnicima	-,002	,035	-,006	-,066	,947
TRFL	,115	,032	,316	3,557	,000

a. Dependent Variable: Posao

Постојање добро оформљених тимова (на пример, стручно веће наставника који предају исти предмет) омогућило би размену информација међу члановима тима који се тичу искустава у примени нових методских поступака, што би допринело снажнијем утицају задовољства комуникацијом са сарадницима на задовољство самим послом. Позитивна искуства у примени нових методских поступака која би изнели чланови тима охрабрила би и друге чланове тима да ове методе такође примене што би допринело и повећању задовољства професора самим послом (већи степен разноврсности у наставном процесу).

У регресионом моделу у којем су независно променљиве организациона интеграција и трансформационо лидерство а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство R square расте сигнификантно од 0,070 до 0,101, а коефицијент регресије за варијаблу организациона интеграција постаје несигнификантан, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства информацијама везаним за организациону интеграцију и задовољства послом.

У испитиваним гимназијама се показало да је трансформациони лидер и главни извор информација о плановима и циљевима школе који су везани за унапређење наставног процеса везаног за поједине предмете, и да су информације личног карактера (које чине део информација везаних за организациону интеграцију) од мањег значаја за задовољство послом од информација које се добијају од трансформационог лидера. Услов за мотивисање запослених ка изазовним задацима (једна од карактеристика трансформационог лидера) је јасно предочавање места изазовних задатака у реализацији планова и циљева везаних за унапређење наставног процеса у појединим областима.

**Табеле регресионог модела са зависно променљивом „Посао“ и независно променљивом „Организациона интеграција“ и „Трансформационо лидерство“**

**Табела 18.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Df1	df2	Sig. F Change
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,065	,35098	,070	13,614	1	181	,000
2	,317 <sup>b</sup>	,101	,091	,34611	,031	6,132	1	180	,014

a. Predictors: (Constant), Organizациона интеграција

b. Predictors: (Constant), Organizациона интеграција, TRFL

**Табела 18.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,137	,152		14,040	,000
	Организациона интеграција	,102	,028	,264	3,690	,000
2	(Constant)	1,993	,161		12,382	,000
	Организациона интеграција	,030	,040	,078	,751	,454
	TRFL	,093	,037	,256	2,476	,014

a. Dependent Variable: Posao

У регресионом моделу у којем су независно променљиве корпоративна комуникација и трансформационо лидерство, а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство R square расте сигнификантно од 0,075 до 0,104, а коефицијент регресије за варијаблу постаје несигнификантан, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства корпоративном комуникацијом и задовољства послом.

У испитиваним гимназијама се показало да је трансформациони лидер и главни извор информација о плановима и циљевима школе који су везани за унапређење

наставног процеса у целини, и да су информације личног карактера (које чине део информација везаних за организациону интеграцију) од мањег значаја за задовољство послом од информација које се добијају од трансформационог лидера.

Објашњење је слично као и у случају информација везаних за организациону интеграцију, јер јасно предочавање места изазовних задатака у реализацији планова и циљева везаних за укупно унапређење наставног процеса утиче на запослене да се прихвате нових и изазовних радних задатака, јер поред осталог имају и висок степен поверења у трансформационог лидера.



**Табеле регресионог модела са зависно промењљивом „Посао“ и независно промењљивом „Корпоративна комуникација“ и „Трансформационо лидерство“**

**Табела 19.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,275 <sup>a</sup>	,075	,070	,34994	,075	14,774	1	181	,000
2	,322 <sup>b</sup>	,104	,094	,34553	,028	5,654	1	180	,018

a. Predictors: (Constant), Korporativna komunikacija

b. Predictors: (Constant), Korporativna komunikacija, TRFL

**Табела 19.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,162	,140		15,443	,000
	Korporativna komunikacija	,096	,025	,275	3,844	,000
2	(Constant)	1,989	,156		12,728	,000
	Korporativna komunikacija	,038	,035	,108	1,084	,280
	TRFL	,086	,036	,237	2,378	,018

a. Dependent Variable: Posao

У регресионом моделу у којем су независно променљиве задовољство комуникацијом у медијима и трансформационо лидерство, а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство R square расте сигнификантно од 0,046 до 0,100, а коефицијент регресије за варијаблу комуникација у медијима постаје несигнификантан, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства комуникацијом у школским медијима (који подразумевају како састанке тако и разна писана обавештења) и задовољства послом. У испитиваним гимназијама се показало да је трансформациони лидер и организатор састанака на којима се добијају потребне информације и да таквог лидера карактерише давање тачних и правовремених информација, што је један од ајтема задовољства комуникацијом).

**Табеле регресионог модела са зависно променљивом „Посао“ и независно променљивом „Квалитет медија“ и Трансформационо лидерство“**

**Табела 20.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,041	,35548	,046	8,719	1	181	,004
2	,316 <sup>b</sup>	,100	,090	,34620	,054	10,834	1	180	,001

a. Predictors: (Constant), KM

b. Predictors: (Constant), KM, TRFL

**Табела 19.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,162	,140		15,443	,000
	Korporativna komunikacija	,096	,025	,275	3,844	,000
2	(Constant)	1,989	,156		12,728	,000
	Korporativna komunikacija	,038	,035	,108	1,084	,280

TRFL	,086	,036	,237	2,378	,018
------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Posao

У регресионом моделу у којем су независно променљиве задовољство комуникацијом у медијима и трансформационо лидерство, а зависно променљива задовољство самим послом увођење у регресиони модел у другом кораку варијабле трансформационо лидерство R square расте сигнификантно од 0,046 до 0,100, а коефицијент регресије за варијаблу комуникација у медијима постаје несигнификантан, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелације између задовољства комуникацијом у школским медијима (који подразумевају како састанке тако и разна писана обавештења) и задовољства послом. У испитиваним гимназијама се показало да је трансформациони лидер и организатор састанака на којима се добијају потребне информације и да таквог лидера карактерише давање тачних и правовремених информација, што је један од ајтема задовољства комуникацијом).

**Табеле регресионог модела са зависно променљивом „Посао“ и независно променљивом „Квалитет медија“ и Трансформационо лидерство“**

**Табела 20.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,041	,35548	,046	8,719	1	181	,004
2	,316 <sup>b</sup>	,100	,090	,34620	,054	10,834	1	180	,001

a. Predictors: (Constant), KM

b. Predictors: (Constant), KM, TRFL

**Табела 20.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,166	,179		12,071	,000
	KM	,097	,033	,214	2,953	,004
2	(Constant)	1,963	,185		10,584	,000
	KM	,026	,039	,058	,685	,494
	TRFL	,102	,031	,280	3,291	,001

a. Dependent Variable: Posao

## **11. УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА И ДИМЕНЗИЈА ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ НА ДИМЕНЗИЈЕ УЧЕЋЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

### **11.1 Организациона култура према моделу GLOBE-а и учећа организација**

Из табеле дескриптивне статистике следи да је степен „Оријентације ка будућности“ доста висок, што је податак из којег се може закључити да су школе које су учествовале у истраживањима (државне средње школе) окренуте ка будућности, односно да врше планирање, помажу запосленима да се развијају и награђују их за добре резултате постигнуте у дужем временском периоду. То је свакако значајан податак који указује на то да школе предузимају мере које ће им осигурати повољан положај на „едукационом тржишту“, које је такође подложно све већој конкуренцији приватних школа. Релативно је висока перцепција „Избегавања неизвесности“ што би могло да значи да запослени оцењују да су у високом степену присутна правила која регулишу едукациони процес,

што може бити у извесној мери препрека иновацијама, које увек носе и одређени ризик али дугорочно представљају замајац развоја учеће организације.

Истраживања димензија културе по моделу GLOBE-а у земљема у транзицији такође показују високе вредности индекса избегавања неизвесности, што се може делимично објаснити дугим периодом планске привреде у којој је државни интервенционизам био изузетно присутан. Оцена димензије „Дистанца моћи“ је такође релативно висока, што говори о још увек доста присутној хијерархијској организационој структури, где кључне одлуке доносе руководиоци школа, а учешће запослених у одлучивању је релативно мало. Тако висок степен ове димензије може бити препрека развоју учеће организације, која треба да почива на комуникацији у оба смера: и од руководиоца ка запосленима и обрнуто, јер би то омогућило доношење одлука на бази мноштва идеја које би се, кроз дијалог, искристалисале и сучелиле, што би омогућило постизање консензуса у акцијама усмереним на реализацију организационих циљева.

„Институционални и тимски колективизам“ су оцењени релативно високо што је добро организационо окружење за дистрибуцију знања кроз тимове и организацију у целини.

Веома високе оцене димензија „Оријентација ка људима“ и „Оријентација ка перформансама“ значе да организација води рачуна о запосленима (на пример, кроз подршку за усавршавање, али и награђивање успешних наставника односно оних чији ученици постижу изузетне резултате на такмичењима. Димензија „Полна равноправност“ је оцењена релативно високо, што је и разумљиво имајући у виду да ниска оцена ове димензије често значи да запослени женског пола немају исте шансе за напредовање као запослени мушког пола.

Едукациони сектор карактерише релативно добро стање у погледу родне равноправности, што се манифестује у високом проценту жена које су директори многих средњих школа и веома су успешне у томе. Садржај димензије „Борбеност“ и данас је предмет бројних расправа и колико је нама познато није било таквих истраживања у едукционом контексту. Ако су испитаници схватили ову димензију као меру степена и одређене агресивности појединих запослених када се ради о њиховој позицији у организацији, онда то може бити препрека кохезији у организацији и развоју учеће организације. Уколико би то била пре свега жеља са афирмацијом која је заснована на

радним резултатима онда то може бити позитивно и допринети развоју учеће организације. Додатно истраживања ове димензије у комбинацији са квалитативним истраживањима би свакако омогућило потпуније сагледавање перцепције ове димензије.

Из табеле дескриптивне статистике за учећу организацију може се закључити да је према оцени испитаника релативно висок ниво присуства учеће организације у нашим гимназијама, што је добра основа за још бољи рад на унапеђењу наставног процеса у складу са диманичним развојем образовања у свету.

**Табела 21** Дескриптивна статистика за димензије организационе културе  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Izbegavanje neizvesnosti	183	2,00	7,00	4,8889	,98296
Orijentacija ka buducnosti	183	1,67	7,00	5,7122	1,26365
Distanca moci	183	1,33	7,00	4,2404	1,21065
Institucionalni kolektivizam	183	3,00	7,00	4,8743	,82726
Orijentacija ka ljudima	183	1,75	7,00	5,6161	1,14437
Orijentacija ka rezultatima	183	3,00	7,00	5,4454	,98604
Timski kolektivizam	183	2,83	7,00	5,6867	,89219
Polna ravnopravnost	183	3,00	6,75	5,0806	,75729
Borbenost	183	2,50	6,75	4,6735	,68862
Valid N (listwise)	183				

**Табела 22** Дескриптивна статистика за димензије учеће организације  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DLq1	183	2	6	4,66	1,184
DLq2	183	2	6	4,98	1,069
DLq3	183	2	6	4,91	1,147
DLq4	183	1	6	4,38	1,316
DLq5	183	1	6	4,56	1,432

### Descriptive Statistics

DLq6	183	2	6	4,49	1,148
DLq7	183	1	6	4,26	1,373
DLq8	183	2	6	4,72	1,151
DLq9	183	2	6	4,79	1,121
DLq10	183	2	6	4,60	1,258
DLq11	183	2	6	4,66	1,142
DLq12	183	2	6	5,02	,994
DLq13	183	1	6	4,37	1,131
DLq14	183	2	6	4,45	,981
DLq15	183	2	6	4,79	1,106
DLq16	183	1	6	4,74	1,057
DLq17	183	2	6	4,64	1,124
DLq18	183	1	6	3,89	1,340
DLq19	183	2	6	4,50	1,143
DLq20	183	2	6	4,81	1,047
DLq21	183	1	6	5,00	1,069
DLq22	183	1	6	4,50	1,217
DLq23	183	1	6	4,33	1,242
DLq24	183	1	6	4,72	1,161
DLq25	183	1	6	4,59	1,187
DLq26	183	1	6	4,87	1,061
DLq27	183	2	6	4,62	1,117
DLq28	183	2	6	4,89	1,101
DLq29	183	1	6	4,67	1,135
DLq30	183	2	6	4,49	1,099
DLq31	183	2	6	4,77	,997
DLq32	183	2	6	4,69	1,150
DLq33	183	1	6	4,90	1,125
DLq34	183	1	6	4,43	1,193
DLq35	183	2	6	4,74	1,194
DLq36	183	2	6	4,93	1,100
DLq37	183	2	6	4,81	1,144
DLq38	183	2	6	5,40	,884
DLq39	183	2	6	5,24	,982
DLq40	183	1	6	4,84	1,125
DLq41	183	1	6	4,86	1,090
DLq42	183	2	6	5,03	1,029
DLq43	183	2	6	5,29	,988

## 11.2 Корелације између димензија организационе културе и трансформационог лидерства

Тестираћемо хипотезу:

*Корелације између трансформационог лидерства и димензија организационе културе према моделу GLOBE-а су сигнификантне.*

У следећој табели су дати коефицијенти корелације између димензија организационе културе, димензија учеће организације и конструкта „трансформационо лидерство“, који ће нам требати и код испитивања медијаторног дејства трансформационог лидера на корелације између димензија учеће организације и димензија организационе културе.

**Табела 23** Корелациона матрица коефицијената корелације између димензија организационе културе и димензија учеће организације

	TRFL	Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje	Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga	Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog ucenja	Nivo organizacije - stvaranje sistema za usvajanje i deljenje znanja	Nivo organizacije - opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji	Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem	Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje
Izbegavanje neizvesnosti	,335**	,269**	,232**	,224**	,283**	,148*	,180*	,250**
Orijentacija ka buducnosti	,437**	,458**	,382**	,264**	,448**	,279**	,282**	,441**
Distanca moci	-,506**	-,485**	-,555**	-,554**	-,337**	-,529**	-,522**	-,510**
Institucionalni kolektivism	,175*	,139	,087	,053	,151*	,048	,056	,072



	TRFL	Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje	Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga	Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog ucenja	Nivo organizacije - stvaranje sistema za usvajanje i deljenje znanja	Nivo organizacije - opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji	Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem	Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje
Orijentacija ka ljudima	,482**	,538**	,615**	,458**	,358**	,341**	,406**	,477**
Orijentacija ka rezultatima	,555**	,619**	,578**	,540**	,438**	,482**	,468**	,556**
Timski kolektivizam	,530**	,532**	,537**	,461**	,393**	,360**	,437**	,488**
Polna Ravnopravnost	,172*	-,003	,007	,002	,051	-,077	-,117	,001
Borbenost	,197**	,178*	,128	,046	,048	-,063	-,043	,002
TRFL	1	,654**	,605**	,583**	,488**	,596**	,583**	,664**

Одавде закључујемо да је хипотеза потврђена.

#### Дискусија:

Раст вредности конструкта „трансформационо лидерство“ праћен растом перцепције вредности свих димензија организационе културе по моделу GLOBE-а. Ово је разумљиво ако се има у виду да је управо руководилац значајан фактор при формирању организационе културе. На пример, раст перцепције вредности трансформационог лидерства је праћен порастом перцепције „Избегавања неизвесности“. Висок ниво вредности конструкта „трансформационо лидерство“ значи и висок ниво поверења у руководиоца да препознаје квалитете запосленог и да је спреман да му помогне када је то потребно, што смањује перцепцију неизвесности код запослених. Дobar однос са руководиоцем, његова спремност да помогне запосленом и разумевање за његове евентуалне пропусте смањује перцепцију дистанце моћи што објашњава негативну корелацију између „Дистанце моћи“.

Добар однос са руководиоцем запослени може да перципира као спремност надређеног да на њега рачуна у будућности и да жели га укључи у реализацију својих будућних планова, што може да буде објашњење за позитивну корелацију између вредности конструкта „Оријентација ка будућности“ и „трансформационо лидерство“. Добар однос са руководиоцем утиче и на перцепцију високог нивоа тимског и институционалног колективизма, а спремност руководиоца да помогне запосленом у случају потешкоћа у реализацији постављених циљева значи да руководилац жели да запослени оствари планиране циљеве и високе радне перформансе. Руководилац организације којег карактерише висок степен трансформационог лидерства (према перцепцији запосленог) делује инспиративно на запослене и повећава њихову „борбеност“, што може бити објашњење да је перцепција високог нивоа трансформационог лидерства праћена и перцепцијом високог нивоа димензије културе „Борбеност“ у организацији.

Добијени резултати указују на то колико је значајна улога трансформационог лидерства за перцепцију организационе културе која треба да створи и повољан оквир за формирање учеће организације.

Високе вредности „Оријентације ка људима“ значи међусобно поштовање и разумевање и спремност да једни другима помогну, што је значајно за повећање шанси за континуирано учење. На пример, уколико неко од наставника треба да припрема испит везан за наставак школовања (магистратура, мастер студије или докторат) а потребно му је неколико слободних дана, спремност његових колега да га замене (један од аспеката високог нивоа „Оријентације ка људима) омогућиће да успешније припреми испит.

Организације у којима се запослени подстичу на континуирано унапређење радних перформанси и на адекватан начин се награђују за постигнуте високе радне перформансе (аспекти „Оријентације ка перформансама“) пружају добар организациони оквир за стварање шанси за континуирано учење. Организације које праве развојне планове за будућност (аспект димензије „Оријентација ка будућности“) свакако рачунају на оне запослене који поседују квалитетна знања којима се може одговорити на брзе промене у едукационом сектору.

Оваква оријентација организације делује мотивишуће на запослене да се даље усавршавају што може бити објашњење за позитивну корелацију између „Оријентације ка будућности“ „стварања шанси за континуирано учење“. Висок ниво „Тимског

колективизма“ између осталог подразумева понос руководиоца тима (на пример, стручно веће математичара у школи) на резултате свога тима, што може да подстакне запослене на континуирано учење.

### 11.3 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Избегавање неизвесности“ и зависно променљивом „Стварање шанси за континуирано учење“

У овом моделу варијабла „Трансформационо лидерство“ делује као медијатор на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Стварање шанси за континуирано учење“ (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,072 на 0,430) и коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ више није сигнификантан. Спремност трансформационог лидера да пружи запосленом помоћ у решавању проблема и разумевање за евентуалне пропусте чини утицај димензије „Избегавање неизвесности“ несигнификантним.

#### Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Избегавање неизвесности“ и зависно променљивом „Стварање шанси за континуирано учење“

Табела 24.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,269 <sup>a</sup>	,072	,067	,91963	,072	14,071	1	181	,000
2	,656 <sup>b</sup>	,430	,424	,72274	,358	113,047	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti

b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRFL

Табела 24.2 Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,332	,346		9,635	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,260	,069	,269	3,751	,000
2	(Constant)	,859	,358		2,400	,017

Izbegavanje neizvesnosti	,054	,058	,056	,937	,350
TRFL	,604	,057	,635	10,632	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje

#### 11.4 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентације ка будућности“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“

У овом моделу нема медијаторног дејства варијабле трансформационо лидерство на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности „ и „Стварање шанси за континуирано учење“ иако је дошло до сигнифакантног побољшања модела (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,209 на 0,464) али је коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка будућности“ и даље сигнификантан. Дакле, варијабла „Оријентација ка будућности“ обухвата и неке аспекте (као што је планирање будућности и на индивидуалном нивоу запослених) дејства на варијаблу „Спремности за континуирано учење“ које нису под директним дејством варијабле „Трансформационо лидерство“.

**Табеле регресионог модела са зависно променљивом „Ниво појединца и Стварање шанси за континуирано учење“ и независно променљивом „Оријентација ка будућности“ и „Трансформационо лидерство“**

**Табела 25.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,458 <sup>a</sup>	,209	,205	,84886	,209	47,953	1	181	,000
2	,681 <sup>b</sup>	,464	,458	,70099	,254	85,416	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti, TRFL

**Табела 25.2 Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,634	,291		9,042	,000
	Oriјentacija ka buducnosti	,345	,050	,458	6,925	,000

2	(Constant)	,615	,325		1,893	,060
	Orijentacija ka buducnosti	,160	,046	,213	3,504	,001
	TRFL	,533	,058	,561	9,242	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje

### 11.5 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“

У овом моделу нема медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између „Дистанца моћи“ и „Спремности за континуирано учење“ иако је дошло до сигнификантног побољшања модела (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,236 на 0,460), али је коефицијент уз варијаблу „Дистанца моћи“ и даље сигнификантан. Неки аспекти високих вредности варијабле „Дистанца моћи“ као што је да позиција запослених у таквој организацији не зависи од њихових способности него од позиције ауторитета коју они имају (на бази критеријума који нису можда повезани са радним перформансама) негативно делују на спремност запослених за континуирано учење, али се ово негативно дејство смањује под утицајем трансформационог лидерства.

### Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“

Табела 26.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,485 <sup>a</sup>	,236	,231	,83467	,236	55,804	1	181	,000
2	,678 <sup>b</sup>	,460	,454	,70381	,224	74,563	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

**Табела 26.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,222	,225		27,615	,000
	Distanca moci	-,382	,051	-,485	-7,470	,000
2	(Constant)	2,292	,493		4,646	,000
	Distanca moci	-,164	,050	-,208	-3,277	,001
	TRFL	,522	,060	,548	8,635	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje

### **11.6 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“**

У овом моделу нема медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Спремности за континуирано учење“, иако је дошло до сигнифакантног побољшања модела (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,289 на 0,492, али је коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка људима“ и даље сигнификантан. Неки од аспеката високих вредности варијабле „Оријентација ка људима“ је обзирност према другим запосленим у организацији, дружељубивост и увиђавност.

Трансформациони руководилац такође показује обзирност према запосленима, и иако је његов утицај на формирање високих вредности ове димензије организационе културе значајан, али не и ексклузиван, додавање варијабле „Трансформационо лидерство“ је само смањило дејство варијабле „Оријентација ка људима“ на варијаблу „Спремност за континуирано учење“ али дејство оријентације ка људима која прожима организацију у целини и дање је сигнификантно.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“**

**Табела 27.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Df1	df2	Sig. F Change
1	,538 <sup>a</sup>	,289	,285	,80479	,289	73,718	1	181	,000
2	,701 <sup>b</sup>	,492	,486	,68238	,203	71,759	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka љudima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka љudima, TRFL

**Табела 27.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,349	,312		4,326	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,598	,056	,619	10,601	,000
2	(Constant)	,200	,318		,628	,531
	Oriјentacija ka rezultatima	,357	,060	,370	5,979	,000
	TRFL	,426	,059	,448	7,240	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje

**11.7 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“**

У овом моделу нема потпуног медијаторног дејства варијабле тратрансформационо лидерство на корелацију између „Тимски колективизам“ и „Спремности за континуирано учење“, иако је дошло до сигнификантног побољшања модела (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,283 на 0,475), али је

коэффициент уз варијаблу „Тимски колективизам“ и даље сигнификантан. Високе вредности варијабле „Тимски колективизам“ указују на међусобну лојалност и понос запослених што раде у својој организацији.

Са друге стране високе вредности варијабле „Трансформациони лидер“ значе и поштовање лидера чија су упутства у раду корисна и његову способност да превазиђе тешкоће у раду, што у одређеној мери има и карактер тимског колективизма, али преостају и они аспекти деловања трансформационог лидерства који значе подстицај и интелектуалну стимулацију запосленог. Стога је дејство обе независно променљиве у овом моделу сигнификантно. Дакле, развој тимског колективизма је једна од важних шанси за континуирано учење, и трансформационо лидерство није „замена„ за широко дистрибуиран тимски колективизам.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Стварања шанси за континуирано учење“**

**Табела 28.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,532 <sup>a</sup>	,283	,279	,80860	,283	71,320	1	181	,000
2	,689 <sup>b</sup>	,475	,469	,69369	,192	65,930	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Тимски колективизам

b. Predictors: (Constant), Тимски колективизам, TRFL

**Табела 28.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,377	,387		3,561	,000
	Тимски колективизам	,567	,067	,532	8,445	,000
2	(Constant)	,206	,362		,570	,569
	Тимски колективизам	,275	,068	,257	4,043	,000
	TRFL	,492	,061	,517	8,120	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje



## 11.8 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Борбеност“ и „Стварање шанси за континуирано учење“

Испуњен је услов за испитивање медијаторног дејства „Трансформационог лидерства“ на корелацију између „Борбености“ и „Стварања шанси за континуирано учење“, јер су све ове варијабле позитивно сигнификантно корелиране. Коефицијент R Square је у првом кораку 0,032 да би у другом кораку (када се у регресиони модел дода варијабла „Трансформационо лидерство“) дошло до сигнификантне промене и вредност коефицијента R Square је у другом кораку порастао на 0,430. Такође је у моделу, након другог корака, утицај варијабле „Борбеност“ постао несигнификантан ( $p=0,378$ ).

Одавде закључујемо да је варијабла „Трансформационо лидерство“ потпуни медијатор корелације између варијабли „Борбености“ и „Стварања шанси за континуирано учење“. Високе вредности варијабле „Борбеност“ значе и жељу за доминацијом (која код дела запослених не мора бити заснована жељом са високим радним перформансама), коју трансформациони лидер може да трансформише путем интелектуалне стимулације, у жељу са истицањем путем решавања сложенијих радних задатака, те код оних запослених чија је борбеност усмерена у погрешном правцу изазове жељу за доминацијом путем угледа стеченог на основу добрих резултата.

### Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Борбеност“ и „Стварање шанси за континуирано учење“

Табела 29.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,178 <sup>a</sup>	,032	,026	,93952	,032	5,899	1	181	,016
2	,656 <sup>b</sup>	,430	,423	,72293	,398	125,701	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Borbenost

b. Predictors: (Constant), Borbenost, TRFL

**Табела 29.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,456	,478		7,233	,000
	Borbenost	,246	,101	,178	2,429	,016
2	(Constant)	,747	,440		1,699	,091
	Borbenost	,070	,079	,051	,884	,378
	TRFL	,612	,055	,644	11,212	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojeđinca - stvaranje sansi za kontinuirano ucenje

### **11. 9 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Промоција испитивања и дијалога“**

Испуњен је први услов за медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и варијабле „Промоција испитивања и дијалога“ (све три варијабле су сигнификантно корелиране). У овом моделу варијабла трансформационо лидерство делује као медијатор на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности,“ и „Промоција испитивања и дијалога“ (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,054 на 0,367) и коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ у другом кораку више није сигнификантан. Спремност трансформационог лидера да изрази поштовање према запосленом и када он начини грешку охрабрује запослене да ступе у дијалог са њим што може да послужи и као пример осталим запосленим да међусобом развију културу дијалога, те је утицај трансформационог лидерства на промоцију испитивања и дијалога сигнификантан и позитиван и чини утицај димензије „Избегавање неизвесности“ на ову димензију учеће организације несигнификантним.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Промоција испитивања и дијалога“**

**Табела 30.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,232 <sup>a</sup>	,054	,049	,88291	,054	10,319	1	181	,002
2	,606 <sup>b</sup>	,367	,360	,72419	,313	89,036	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti

b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRFL

**Табела 30.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,646	,332		10,981	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,214	,067	,232	3,212	,002
2	(Constant)	1,446	,358		4,036	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,031	,058	,033	,530	,597
	TRFL	,537	,057	,594	9,436	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga

### 11.10 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентације ка будућности“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“

У овом моделу варијабла трансформационо лидерство делује као делимични медијатор на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Промоција испитивања и дијалога“ (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,146 на 0,383), а коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка будућности“ у другом кораку и даље је сигнификантан. али сигнификантно мањи од одговарајућег коефицијента у првом кораку. Спремност трансформационог лидера да промовише испитивање и дијалог смањује утицај димензије „Оријентација ка будућности“ на ову димензију учеће организације, јер се кроз дијалог који подстиче трансформациони лидер добијају и информације о визији развоја организације али и утиче на њено формирање.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентације ка будућности“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

**Табела 31.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	Df2	Sig. F Change
1	,382 <sup>a</sup>	,146	,142	,83871	,146	31,016	1	181	,000
2	,619 <sup>b</sup>	,383	,376	,71483	,237	69,170	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti, TRFL

**Табела 31.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,126	,288		10,863	,000
	Oriјentacija ka buducnosti	,274	,049	,382	5,569	,000
2	(Constant)	1,274	,331		3,844	,000
	Oriјentacija ka buducnosti	,105	,047	,146	2,243	,026
	TRFL	,489	,059	,541	8,317	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga

**11.11 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

У овом моделу укључивање варијабле трансформационо лидерство у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,308 на 0,449), а коефицијент уз варијаблу „Дистанца моћи“ је у регресионом моделу негативан (у оба модела). Постојање организационе културе коју карактерише висока дистанца моћи не делује подстицајно на промоцију испитивања и дијалога јер су односи међу запосленима у оваквој култури у високом степену засновани

на хијерархији. Стога је раст варијабле „Дистанца моћи“ праћен опадањем вредности варијабле „Промоција испитивања и дијалога“.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

**Табела 32.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	Df2	Sig. F Change
1	,555 <sup>a</sup>	,308	,304	,75528	,308	80,440	1	181	,000
2	,670 <sup>b</sup>	,449	,443	,67556	,142	46,243	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

**Табела 32.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,450	,204		31,635	,000
	Distanca moci	-,415	,046	-,555	-8,969	,000
2	(Constant)	3,479	,473		7,348	,000
	Distanca moci	-,250	,048	-,334	-5,213	,000
	TRFL	,394	,058	,436	6,800	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga

**11.12 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

У овом моделу укључивање варијабле трансформационо лидерство у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,378 на 0,502), а коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка људима“ је у регресионом моделу сигнификантан и позитиван (у оба модела).

Постојање организационе културе коју карактерише висока вредност варијабле „Оријентација ка људима“ делује подстицајно на промоцију испитивања и дијалога, јер су односи међу запосленима у оваквој култури у високом степену засновани на међусобном поштовању и уважавању запослених (те и њихових ставова) и спремности да једни другима помажу.

Стога је раст вредности варијабле „Оријентација ка људима“ праћен растом вредности варијабле „Промоција испитивања и дијалога“.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

**Табела 33.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,615 <sup>a</sup>	,378	,374	,71598	,378	109,929	1	181	,000
2	,708 <sup>b</sup>	,502	,496	,64239	,124	44,846	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima, TRFL

**Табела 33.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,960	,266		7,376	,000
	Orijentacija ka ljudima	,486	,046	,615	10,485	,000
2	(Constant)	,726	,301		2,410	,017
	Orijentacija ka ljudima	,333	,047	,421	7,008	,000
	TRFL	,364	,054	,402	6,697	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga

### **11.13 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

У овом моделу укључивање варијабле трансформационо лидерство у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,334 на 0,451), а коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка перформансама“ је у регресионом моделу сигнификантан и позитиван (у оба модела). Постојање организационе културе коју карактерише висока вредност варијабле „Оријентација ка перформансама“ делује подстицајно на промоцију испитивања и дијалога. Наиме, организациона култура у којој се придаје значај квалитету наставног процеса и методама за њихову процену захтева да запослени кроз дијалог долазе до иновативних решења за побољшање нивоа знања ученика, да се врше компарација утицаја нових решења и примене стандардних метода и да методе за процену учинка наставника буду транспарентније. Стога је раст вредности варијабле „Оријентација ка перформансама“ праћен растом вредности варијабле „Промоција испитивања и дијалога“.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

**Табела 34.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	Df2	Sig. F Change
1	,578 <sup>a</sup>	,334	,330	,74085	,334	90,729	1	181	,000
2	,671 <sup>b</sup>	,451	,445	,67457	,117	38,315	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima, TRFL

**Табела 34.1 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,803	,308		5,849	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,530	,056	,578	9,525	,000
2	(Constant)	,801	,324		2,472	,014
	Oriјentacija ka rezultatima	,321	,061	,350	5,270	,000
	TRFL	,372	,060	,411	6,190	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca – promocija ispitivanja i dijaloga

**11.14. Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,289 на 0,431), а коефицијент уз варијаблу „Тимски колективизам“ је у регресионом моделу сигнификантан и позитиван (у оба модела). Постојање организационе културе коју карактерише висока вредност варијабле „Тимски колективизам“ делује подстицајно на промоцију испитивања и дијалога. Наиме, организациона култура у којој



се придаје значај односима међу члановима тима, развија међусобни дијалог при доношењу одлука и поштује различитост у мишљењу чланова тима подстиче промоцију испитивања и дијалога. Стога је раст вредности варијабле „Тимски колективизам“ праћен растом вредности варијабле „Промоција испитивања и дијалога“.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Промоција испитивања и дијалога“**

**Табела 35.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	Df2	Sig. F Change
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,285	,76551	,289	73,501	1	181	,000
2	,657 <sup>b</sup>	,431	,425	,68641	,143	45,119	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam

b. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam, TRFL

**Табела 35.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,590	,366		4,345	,000
	Timski kolektivizam	,545	,064	,537	8,573	,000
2	(Constant)	,632	,358		1,766	,079
	Timski kolektivizam	,306	,067	,301	4,546	,000
	TRFL	,403	,060	,445	6,717	,000

a. Dependent Variable: Nivo pojedinca – promocija ispitivanja i dijaloga

## **11. 15 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

Из корелационе табеле видимо да су све три варијабле у корелационој табели позитивно и сигнификантно корелиране, те је испуњен један од услова за медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“.

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну вредност ( $R^2$  је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,050 на 0,340). У првом моделу коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ је сигнификантан и позитиван, али након укључивања у модел варијабле „Трансформационо лидерство“ овај коефицијент постаје несигнификантан. Одавде закључујемо да је варијабла „Трансформационо лидерство“ потпуни медијатор корелације између варијабли „Избегавање неизвесности“ и варијабле „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Трансформациони лидер служи као „role model“ у организацији и он се односи према запосленима са поштовањем, подржава их у предузимању изазовних послова и даје им подршку ако дође до одређених пропуста. Међусобно поштовање чланова тима је један од аспеката варијабле „Охрабривање сарадње и тимског учења“ а такође и аутономија тима у извршавању радних задатака, што може да објасни високу корелацију између варијабли „Трансформационо лидерство“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Такав лидер значајно смањује неизвесност у организацији и стрес међу запосленима (јер пружа подршку запосленима када дође до грешке и разних проблема који настају током едукационог процеса), што чини утицај варијабле „Избегавање неизвесности“ несигнификантним.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

**Табела 36.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,224 <sup>a</sup>	,050	,045	,85283	,050	9,578	1	181	,002
2	,584 <sup>b</sup>	,340	,333	,71264	,290	79,215	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti

b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRFL

**Табела 36.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,527	,321		10,999	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,199	,064	,224	3,095	,002
2	(Constant)	1,486	,353		4,212	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,029	,057	,033	,509	,611
	TRFL	,498	,056	,572	8,900	,000

a. Dependent Variable: Nivo tima – ohrabivanje saradnje i timskog ucenja

**11.16 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентације ка будућности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

Из корелационе табеле видимо да су све три варијабле у корелационој табели позитивно и сигнификантно корелиране, те је испуњен један од услова за медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између „Оријентација ка будућности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“. У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову

предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,070 на 0,340). У првом моделу коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка будућности“ је сигнификантан и позитиван, али након укључивања у модел варијабле „Трансформационо лидерство“ овај коефицијент постаје несигнификантан. Одавде закључујемо да је варијабла „Трансформационо лидерство“ потпуни медијатор корелације између варијабли „Оријентација ка будућности“ и варијабле „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Трансформациони лидер инспирише запослене да предузимају изазовне задатке који су усмерени на иновативна решења у наставном процесу са крајњим циљем да се прате најновије тенденције у осавремењавању наставног процеса и доприноси проналажењу нових приступа у овом процесу. Такав лидер значајно доприноси оријентацији наставника ка будућности и развија код њих спремност за промене, чиме се постиже да је дејство димензије организационе културе „Оријентација ка будућности“ на варијаблу „Охрабривање сарадње и тимског учења“ несигнификантно у другом моделу.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

**Табела 37.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,064	,84411	,070	13,537	1	181	,000
2	,583 <sup>b</sup>	,340	,332	,71310	,270	73,615	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti, TRFL

**Табела 37.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,459	,290		11,944	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,182	,050	,264	3,679	,000
2	(Constant)	1,553	,331		4,698	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,008	,047	,011	,168	,867
	TRFL	,504	,059	,578	8,580	,000

a. Dependent Variable: Nivo tima – ohrabrivanje saradnje i timskog učenja

### **11.17 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,307 на 0,430). У оба модела коефицијент уз варијаблу „Дистанца моћи“ је сигнификантан и негативан. Дакле, ни укључивање варијабле „Трансформациони лидер“ не може да „спречи“ негативно дејство варијабле „Дистанца моћи“ на варијаблу „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Један од услова за висок ниво сарадње и тимског учења у организацији је равноправност свих чланова тима и њихово међусобно уважавање, пре свега имајући у виду њихову стручност и креативност. Неравноправност међу члановима тима која је заснована на позицији моћи која није „Експертска моћ“ већ је можда резултат низа других утицаја (укључујући и неке који потичу изван организације) и која доприноси перцепцији високе дистанце моћи у организацији је препрека охрабривању сарадње и тимског учења. Одавде закључујемо да је смањење дистанце моћи у организацијама значајан предуслов сарадње и тимског учења.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

**Табела 38.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,554 <sup>a</sup>	,307	,303	,72846	,307	80,211	1	181	,000
2	,656 <sup>b</sup>	,430	,424	,66251	,123	38,826	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

**Табела 38.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,194	,197		31,498	,000
	Distanca moci	-,399	,045	-,554	-8,956	,000
2	(Constant)	3,524	,464		7,589	,000
	Distanca moci	-,251	,047	-,349	-5,345	,000
	TRFL	,354	,057	,406	6,231	,000

a. Dependent Variable: Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog ucenja

**11.18 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,210 на 0,380). У оба модела коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка људима“ је сигнификантан и позитиван. Дакле, укључивање варијабле „Трансформациони лидер“ не може да буде „замена“ за позитивно дејство варијабле „Оријентација ка људима“ на варијаблу „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Организациона култура у којој је висок ниво оријентације ка људима карактерише понашање запослених које се манифестује кроз испољавање пажње запослених једни

према другима и висок ниво међусобног уважавања, што је добар „оквир“ за охрабривање сарадње и тимског учења. Дакле, активности трансформационог лидера не могу да замене позитивно дејство широко дистрибуираног међусобног поштовања запослених на охрабривање сарадње и тимског дијалога. Стога је изузетно значајно да се у организацији одржава висок ниво оријентације ка људима као важног предиктора сарадње и тимског учења.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

**Табела 39.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,205	,77792	,210	48,050	1	181	,000
2	,617 <sup>b</sup>	,380	,373	,69076	,171	49,560	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima, TRFL

**Табела 39.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,538	,289		8,790	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,349	,050	,458	6,932	,000
2	(Constant)	1,143	,324		3,529	,001
	Oriјentacija ka ljudima	,176	,051	,231	3,444	,001
	TRLN	,411	,058	,471	7,040	,000

a. Dependent Variable: Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog ucenja

### **11.19 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,292 на 0,407). У оба модела коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка перформансама“ је сигнификантан и позитиван.

Дакле, укључивање варијабле „Трансформациони лидер“ не може да буде „замена“ за позитивно дејство варијабле „Оријентација ка људима“ на варијаблу „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Слично као и када се ради о димензији „Оријентација ка људима“, висока вредност варијабле „Оријентација ка перформансама“ значи широко дистрибуирану спремност запослених да се ангажују у повећању личних али и организационих перформанси.

Тако успостављени „оквир“ у којем треба да дејствују тимови се добро фитује са димензијом учеће организације „Охрабривање сарадње и тимског учења“ и дејство трансформационог лидерства само доприноси да се овај аспект организационог учења успешно реализује, али не може бити „замена“ за широку дистрибуираност оријентације ка перформансама.

Чињеница да ученици гимназија имају висок ниво знања стеченог у основној школи и да бројни ученици оваквих средњих школа имају аспирације да наставе даље школовање на факултету, свакако су подстицај наставницима да дају допринос стварању организационе културе коју карактерише висок степен оријентације ка перформансама, која даље значајно доприноси и сарадњи и тимском учењу у организацији.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**



**Табела 40.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,540 <sup>a</sup>	,292	,288	,73650	,292	74,536	1	181	,000
2	,638 <sup>b</sup>	,407	,401	,67549	,116	35,173	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Orijentacija ka rezultatima

b. Predictors: (Constant), Orijentacija ka rezultatima, TRFL

**Табела 40.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,897	,306		6,192	,000
	Orijentacija ka rezultatima	,478	,055	,540	8,633	,000
2	(Constant)	,936	,324		2,885	,004
	Orijentacija ka rezultatima	,277	,061	,313	4,542	,000
	TRFL	,357	,060	,409	5,931	,000

a. Dependent Variable: Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog ucenja

### 11.20 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,212 на 0,372). У оба модела коефицијент уз варијаблу „Тимски колективизам“ је сигнификантан и позитиван. Дакле, укључивање варијабле „Трансформациони лидер“ не може да буде „замена“ за позитивно дејство варијабле „Тимски колективизам“ на варијаблу „Охрабривање сарадње и тимског учења“. Висок ниво тимског колективизма подразумева понос што запослени ради у својој школи, понос на резултате руководиоца тима, а и понос руководиоца тима на резултате тима, што све доприноси подизању угледа школе у широј заједници.

Пример таквог тимског колективизма су математичке гимназије у Србији, јер су резултати које постижу ученици на понос целој држави, а посебно наставницима који раде у тим престижним школама. Такав организациони оквир је веома подесан за сарадњу унутар тимова и тимско учење и у таквом окружењу лидер може само допринети подизању нивоа овог аспекта организационог учења, али га не може супституисати. Дакле, сви чланови организације треба да допринесу развоју организационе културе коју карактерише тимски колективизам.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Охрабривање сарадње и тимског учења“**

**Табела 41.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,461 <sup>a</sup>	,212	,208	,77664	,212	48,807	1	181	,000
2	,610 <sup>b</sup>	,372	,365	,69560	,159	45,628	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam

b. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam, TRFL

**Табела 41.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,937	,371		5,214	,000
	Timski kolektivizam	,451	,065	,461	6,986	,000
2	(Constant)	,960	,363		2,646	,009
	Timski kolektivizam	,207	,068	,211	3,033	,003
	TRFL	,410	,061	,471	6,755	,000

a. Dependent Variable: Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog ucenja

### **11.21 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

Како су све варијабле у регресионом моделу сигнификантно корелиране испуњен је први услов за медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“. У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност ( $R^2$  је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,075 на 0,246). У првом моделу коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ је сигнификантан и позитиван, али након укључивања у модел варијабле „Трансформационо лидерство“ овај коефицијент постаје несигнификантан. Одавде закључујемо да је варијабла „Трансформационо лидерство“ потпуни медијатор корелације између варијабли „Избегавање неизвесности“ и варијабле „Стварање система за усвајање и дељење знања“.

Трансформациони лидер је један од главних иницијатора стварања система за усвајање и дељење знања, јер увид свих запослених у базе података са вештинама, знањима и искуствима запослених помаже и трансформационом лидеру да инспирише запослене за иновативна решења у наставном процесу, да се смање могућности настанка грешака и да се искуства других наставника интерферирају са инспиративним утицајем лидера на запослене. У таквом окружењу смањује се и неизвесност запослених у погледу очекивања руководиоца према запосленима, и утицај димензије организационе културе „Избегавање неизвесности“ на варијаблу „Стварање система за усвајање и дељење знања“ постаје несигнификантан.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

**Табела 42.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,283 <sup>a</sup>	,080	,075	,86750	,080	15,759	1	181	,000
2	,504 <sup>b</sup>	,254	,246	,78334	,174	41,979	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti

b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRLN

**Табела 42.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,389	,326		10,389	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,260	,065	,283	3,970	,000
2	(Constant)	1,755	,388		4,528	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,124	,063	,135	1,972	,050
	TRLN	,399	,062	,443	6,479	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja

**11.22 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка будућности“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,201 на 0,306). Школска организација која настоји да се оријентише на модернизацију наставног процеса и испољава жељу да прати савремене трендове у развоју нових методских концепата који дају ефикасније резултате него примена метода из прошлости формира организациону културу „Оријентације ка будућности“ а њена логистичка подршка, без које није могуће реализовати постављене циљеве у будућности, је управо стварање система за усвајање и дељење знања. Стога је пораст вредности варијабле „Оријентација ка будућности“ праћен и порастом вредности варијабле „Стварање система за усвајање и дељење знања“ у оба модела.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка будућности“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

**Табела 43.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,448 <sup>a</sup>	,201	,197	,80846	,201	45,545	1	181	,000
2	,553 <sup>b</sup>	,306	,299	,75540	,105	27,319	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti, TRFL

**Табела 43.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,830	,277		10,203	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,320	,047	,448	6,749	,000
2	(Constant)	1,600	,350		4,569	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,208	,049	,291	4,213	,000
	TRFL	,325	,062	,361	5,227	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja

### **11.23 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Дистанца моћи“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

На основу корелационе матрице закључујемо да је први услов за медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Дистанца моћи“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“ испуњен, јер су корелације између свих наведених варијабли сигнификантне. У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,113 на 0,249).

Укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел у другом кораку чини регресиони коефицијент уз варијаблу „Дистанца моћи“ несигнификантним, што потврђује медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Дистанца моћи“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“. У првом кораку у регресионом моделу раст варијабле „Дистанца моћи“ прати опадање вредности варијабле „Стварање система за усвајање и дељење знања“ (регресиони коефицијент је негативан и сигнификантан). У организацији у којој је висока дистанца моћи односи међу запосленима су засновани на позицији у организационој хијерархији која не мора бити заснована на знањима и вештинама, као и постигнутим резултатима запослених. Такво културно окружење дестимулише

запослене да усвајају и деле знање, али лидер који има карактеристике трансформационог лидера, који жели да подстиче запослене на изазовне задатке, и који је стога заинтересован да запослени размењују своја искуства и повећавају ниво знања, чини несигнификантним негативно дејство високе дистанце моћи.

### Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Дистанца моћи“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“

Табела 44.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,337 <sup>a</sup>	,113	,108	,85166	,113	23,143	1	181	,000
2	,499 <sup>b</sup>	,249	,240	,78608	,135	32,461	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

Табела 44.2 Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,722	,230		24,889	,000
	Distanca moci	-,251	,052	-,337	-4,811	,000
2	(Constant)	2,826	,551		5,129	,000
	Distanca moci	-,090	,056	-,121	-1,616	,108
	TRFL	,384	,067	,427	5,697	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja

### 11.24 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“

Све три варијабле у моделу су сигнификантно корелиравае. У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел повећава његову предиктивну

вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,128 на 0,258). Укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку, смањује дејство варијабле „Оријентација ка људима“ на варијаблу „Стварање система за усвајање и деобу знања“, али је оно и даље сигнификантно, што потврђује делимично медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и варијабле „Стварање система за усвајање и деобу знања“.

Како оријентација ка људима у организацији подразумева осећај за друге и дарезљивост према другима (што може да обухвата и спремност да се позитивна или негативна искуства у настави несебично деле) раст вредности варијабле „Оријентација ка људима“ праћен је растом вредности варијабле „Стварање система за усвајање и деобу знања“.

Трансформационо лидерство карактеристично је и по спремности лидера да помогне запосленом у решавању проблема (што значи да му „испоручује“ и одређена знања која могу допринети решавању проблема) те дејство таквог лидера смањује утицај димензије организационе културе „Оријентација ка људима“ на систем за усвајање и деобу знања.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

**Табела 45.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,123	,84452	,128	26,611	1	181	,000
2	,508 <sup>b</sup>	,258	,249	,78149	,129	31,376	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima, TRFL



**Табела 45.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,074	,313		9,805	,000
	Orijentacija ka ljudima	,282	,055	,358	5,159	,000
2	(Constant)	1,818	,367		4,959	,000
	Orijentacija ka ljudima	,126	,058	,160	2,183	,030
	TRFL	,370	,066	,411	5,601	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja

### **11.25 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,192 на 0,278). Раст варијабле „Оријентација ка перформансама“ је праћен растом варијабле „Стварање система за усвајање и дељење знања“, што је разумљиво ако се има у виду да висок ниво оријентације ка перформансама подразумева широку дистрибуираност жеље запослених да повећају своје радне перформансе, што се добро фитује са стицањем нових знања као предуслова за висок квалитет радних перформанси.

Укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел није учинило дејство варијабле „Оријентација ка перформансама“ несигнификантим, него је само повећало предиктивну вредност регресионог модела. Дакле, школске организације које желе да створе систем за усвајање и деобу знања треба да настоје да створе организациону културу у којој се високо вреднује оријентација ка перформансама.

Стварање система награђивања који ће уважавати перформансе запослених може додатно да мотивише запослене да усвајају и деле нова знања. Стога развој управљања људским ресурсима у едукационим организацијама који ће имати перформансно оријентисан систем награђивања треба да буде једна од стратегија менаџмента у едукационој организацији

**Табеле Регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка перформансама“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

**Табела 45.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,438 <sup>a</sup>	,192	,187	,81316	,192	42,933	1	181	,000
2	,528 <sup>b</sup>	,278	,270	,77048	,087	21,609	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima, TRFL

**Табела 45.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,477	,338		7,324	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,401	,061	,438	6,552	,000
2	(Constant)	1,618	,370		4,373	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,221	,070	,242	3,175	,002
	TRFL	,319	,069	,354	4,649	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja

**11. 26 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

У овом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,155 на 0,263). Раст варијабле „Тимски колективизам“ је праћен растом варијабле „Стварање система за усвајање и дељење знања“ (коэффициент уз варијаблу „Тимски колективизам“ је позитиван и сигнификантан у оба регресиона модела) што је разумљиво, јер је тимски рад један од добрих начина да се

дели знање и усвајају и нова знања, а трансформационо лидерство не може бити „замена“ за недостатак тимског рада у организацији.

**Табеле Регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом „Стварање система за усвајање и дељење знања“**

**Табела 46.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,393 <sup>a</sup>	,155	,150	,83163	,155	33,097	1	181	,000
2	,513 <sup>b</sup>	,263	,255	,77856	,109	26,515	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam

b. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam, TRFL

**Табела 46.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,398	,398		6,030	,000
	Timski kolektivizam	,397	,069	,393	5,753	,000
2	(Constant)	1,565	,406		3,854	,000
	Timski kolektivizam	,189	,076	,187	2,481	,014
	TRFL	,350	,068	,389	5,149	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja

### **11.27 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“**

Испуњен је први услов за медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“, јер су сви коефицијенти корелације у

корелационој матрици сигнификантни. У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,022 на 0,358). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ постаје несигнификантан, што доказује медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“. На нивоу  $p=0.05$  дејство варијабле „Избегавање неизвесности“ на варијаблу „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ у првом моделу је сигнификантно и позитивно, јер је јасна визија и учешће запослених у њеном формулисању један од начина да се смањи ниво неизвесности у организацији. Међутим, присуство високог нивоа трансформационог лидерства чини дејство варијабле „Избегавање неизвесности“ на варијаблу „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“ несигнификантним, јер је управо лидер тај који је иницијатор формирања визије и инспирише и опуномоћава запослене да учествују у њеном формирању.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији**

**Табела 47.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,148 <sup>a</sup>	,022	,017	,86693	,022	4,054	1	181	,046
2	,598 <sup>b</sup>	,358	,351	,70431	,336	94,233	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti

b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRFL

**Табела 47.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	4,074	,326		12,498	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,132	,065	,148	2,014	,046
2	(Constant)	1,874	,349		5,375	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	-,052	,056	-,058	-,916	,361
	TRFL	,537	,055	,615	9,707	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - Opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji

### 11.28 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

Испуњен је први услов за медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“, јер су сви коефицијенти корелације у корелационој матрици сигнификантни. У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,078 на 0,355). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка будућности“ постаје несигнификантан, што доказује медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“.

Високе вредности варијабле „Оријентација ка будућности“ се добро фитују са опуномоћавањем запослених ка заједничкој визији, јер се формирање визије и врши ради одређивања правца будућних активности у организацији ради остваривања циљева организације формулисаних у визији организације. Имајући у виду инспиративни утицај лидера за формирање визије организације (поред осталог и кроз постављање изазовних задатака пред запослене који треба да допринесу реализацији визије организације) увођењем варијабле „Трансформационо лидерство“ у модел у другом кораку утицај варијабле „Оријентација ка будућности“ постаје несигнификантан.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“**

**Табела 48.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,279 <sup>a</sup>	,078	,073	,84187	,078	15,236	1	181	,000
2	,596 <sup>b</sup>	,355	,348	,70572	,278	77,573	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti, TRFL

**Табела 48.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,617	,289		12,520	,000
	Oriјentacija ka buducnosti	,193	,049	,279	3,903	,000
2	(Constant)	1,680	,327		5,135	,000
	Oriјentacija ka buducnosti	,016	,046	,023	,339	,735
	TRFL	,512	,058	,586	8,808	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - Opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji

**11.29 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,280 на 0,425). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Дистанца моћи“ остаје сигнификантан. Високе вредности варијабле „Дистанца моћи“ немају добро фитовање са опуномоћавањем запослених ка заједничкој визији, јер је високи степен хијерархије у организацији (једна од карактеристика високог степена дистанце моћи) препрека за партиципативно

одлучивање на којем је засновано и партиципирање у одлучивању о заједничкој визији. Ни увођење варијабле „Трансформационо лидерство“ није помогло да негативно дејство варијабле „Дистанца моћи“ на опуномоћивање запослених при доношењу заједничке визије постане несигнификантно, јер је перцепција високог нивоа дистанце моћи последица широко дистрибуиране хијерархије у читавој организацији. Стоја један од стратешких циљева организације која тежи да постане учећа организација треба да буде и промена организационе културе у правцу смањења дистанце моћи.

**Табеле Регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“**

**Табела 49.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,276	,74399	,280	70,262	1	181	,000
2	,652 <sup>b</sup>	,425	,418	,66680	,145	45,335	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

**Табела 49.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,337	,201		31,552	,000
	Distanca moci	-,382	,046	-,529	-8,382	,000
2	(Constant)	3,433	,467		7,346	,000
	Distanca moci	-,221	,047	-,306	-4,664	,000
	TRFL	,385	,057	,441	6,733	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - Opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji

### 11.30 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,116 на 0,359). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка људима“ постаје несигнификантан. Како су све варијабле у моделу корелиране испуњени су сви услови да се закључи да је трансформационо лидерство медијатор корелације између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

Високе вредности варијабле „Оријентација ка људима“ имају добро фитовање са опуномоћавањем запослених ка заједничкој визији организацији, јер је партиципација у одлучивању једна од манифестација поштовања запослених која карактерише организациону културу са високим степеном оријентације ка људима. Са друге стране, трансформациони лидер поверава запосленом изазовне и важне послове, што значи и да се од запосленог очекује учешће у одлучивању, те висок степен трансформационог лидерства чини утицај „Оријентације ка људима“ на одлучивање о заједничкој визији несигнификантним.

### Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка људима“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

Табела 50.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,341 <sup>a</sup>	,116	,111	,82412	,116	23,778	1	181	,000
2	,599 <sup>b</sup>	,359	,352	,70391	,243	68,102	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima



b.Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima, TRFL

**Табела 50.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,256	,306		10,643	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,260	,053	,341	4,876	,000
2	(Constant)	1,589	,330		4,813	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,053	,052	,070	1,022	,308
	TRFL	,491	,059	,562	8,252	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - Opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji

### **11.31 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно променљивом „Опумоћити запослене ка заједничкој визији“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,232 на 0,388). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка резултатима“ остаје сигнификантан. Визија развоја едукационе организације свакако треба да садржи и циљеве везане за постизање високих радних перформанси у организацији, а организациона култура коју карактерише висок степен оријентације ка перформансама има, као једну од карактеристика, стално експериментисање и размену знања на свим нивоима запослених (како на индивидуалном нивоу тако и на тимском нивоу-на пример стручна већа наставника) усмерено ка постизању високих радних перформанси.

Дакле, трансформационо лидерство је један од фактора који доприноси опумоћивању запослених ка доношењу заједничке визије. Значајно је, међутим, и да је у организацији присутан и висок ниво оријентације ка резултатима (која је дистрибуирана по свим нивоима организационе активности).

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансфор-мационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији**

**Табела 51.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,482 <sup>a</sup>	,232	,228	,76823	,232	54,657	1	181	,000
2	,623 <sup>b</sup>	,388	,381	,68766	,156	45,896	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentација ка резултатима

b. Predictors: (Constant), Oriјentација ка резултатима, TRFL

**Табела 51.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,393	,320		7,488	,000
	Oријентација ка резултатима	,427	,058	,482	7,393	,000
2	(Constant)	1,275	,330		3,861	,000
	Oријентација ка резултатима	,193	,062	,218	3,114	,002
	TRFL	,415	,061	,475	6,775	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - Oponomociti zaposlene ka zajednickoj viziji

### **11.32 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Тимски колективизам“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом

кораку сигнификантно порастао са 0,130 на 0,358). Све три варијабле у моделу су сигнификантно корелиране. Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Тимски колективизам“ постаје несигнификантан. То може бити једна од манифестација снажног дејства трансформационог лидера на процес формирања и усвајања визије организације уз мањи утицај, на пример, стручних већа наставника (који су својеврсни тимови у едукационим организацијама) на овај процес. Кумулативно и сигнификантно дејство и трансформационог лидера као и тимова у едукационој организацији би деловало синергетски и свакако допринело да сви запослени прихвате визију у организацији

Свакако да би синергетско дејство и трансформационог лидерства и тимског колективизма допринело да запослени имају перцепцију одређеног „власништва“ над организационом визијом, што би могло да утиче и на већу мотивисаност запослених да се ангажују у реализацији циљева постављених у организационој визији.

### Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Тимски колективизам“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

Табела 52.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,360 <sup>a</sup>	,130	,125	,81770	,130	27,006	1	181	,000
2	,598 <sup>b</sup>	,358	,351	,70444	,228	63,883	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam

b. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam, TRFL

Табела 52.2 Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,710	,391		6,930	,000
	Timski kolektivizam	,353	,068	,360	5,197	,000

2	(Constant)	1,540	,367		4,192	,000
	Timski kolektivizam	,061	,069	,062	,878	,381
	TRFL	,492	,062	,563	7,993	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - Opuhomociti zaposlene ka zajednickoj viziji

### 11.33 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Повезивање организације са својим окружењем“

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,032 на 0,340). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ постаје несигнификантан, а све три варијабле у моделу су сигнификантно корелиране, што потврђује медијаторно дејство трансформационог лидерства на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Повезивање организације са својим окружењем“. Повезивање организације са својим окружењем (а то су, на пример, ученици и њихови родитељи, локална заједница и разне хуманитарне и спортске организације) захтева висок степен иновативности запослених. Увођење нових методских поступака (који можда доводе у питање дуго примењиване стандардне методе), подстицање ученика да учествују у разним добротворним акцијама, захтева флексибилност организационе културе која се динамично прилагођава новим ситуацијама у окружењу, али их и антиципира.

Трансформациони лидер, према перцепцији испитаника, има сигнификантан утицај на димензију учеће организације везану за повезивање организације са својим окружењем и чини утицај „нединамичне“ организационе културе коју карактерише висок степен избегавања неизвесности, несигнификантно. Подршка коју трансформациони лидер упућује запосленом када се суочава са изазовима на послу (а такви изазови су бројни и често подразумевају, на пример, и развој васпитних метода које треба да подигну спремност ученика да се ангажују на позитиван начин у окружењу, развој емоционалне интелигенције која ће помоћи наставнику да боље комуницира и са ученицима и са родитељима у конфликтним ситуацијама) добро се

фитује са димензијом учеће организације „Повезивање организације са својим окружењем“, односно коефицијент регресије уз варијаблу „Трансформациони лидер“ је позитиван.

**Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Повезивање организације са својим окружењем“**

**Табела 53.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,180 <sup>a</sup>	,032	,027	,92193	,032	6,059	1	181	,015
2	,583 <sup>b</sup>	,340	,332	,76367	,307	83,793	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti

b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRFL

**Табела 53.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,914	,347		11,290	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,171	,070	,180	2,461	,015
2	(Constant)	1,664	,378		4,403	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	-,016	,061	-,017	-,266	,791
	TRFL	,549	,060	,588	9,154	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem

**11.34 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Повезивање организације са својим окружењем“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,079 на 0,340). Укључивањем варијабле

„Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка будућности“ постаје несигнификантан, а све три варијабле у моделу су сигнификантно корелиране. Дакле, варијабла „Трансформационо лидерство“ је медијатор корелације између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Повезивања организације са својим окружењем“.

Према перцепцији испитаника трансформациони лидер има доминанту улогу оријентацији организације ка окружењу. Организациона култура коју карактерише висок ниво оријентације ка будућности заснована је, пре свега, на планирању активности које су везане за „предиктивне догађаје“, односно у условима одсуства неочекиваних догађаја. Управо неочекивани догађаји (као што је на пример, потреба за организовањем хуманитарних активности) стављају у први план иницијативе трансформационог лидера којима подстиче запослене и ученике да узму учешћа у активностима везаним за окружење, постављајући пред њих изазовне задатке кроз чију реализацију може да се повећа и социјални капитал локалне заједнице.

### Табеле медијаторног дејства варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Оријентација ка будућности“ и „Повезивање организације са својим окружењем“

Табела 54.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,282 <sup>a</sup>	,079	,074	,89925	,079	15,616	1	181	,000
2	,583 <sup>b</sup>	,340	,333	,76330	,261	71,219	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka buducnosti, TRFL

Табела 54.2 Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,560	,309		11,537	,000
	Oriјentacija ka buducnosti	,208	,053	,282	3,952	,000

2	(Constant)	1,552	,354		4,388	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,025	,050	,034	,500	,618
	TRFL	,530	,063	,568	8,439	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem

### 11.35 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно променљивом „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,272 на 0,409). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка резултатима“ остаје сигнификантан. Дакле, висок ниво дистанце моћи, који имплицира недовољно присуство партиципативног одлучивања, и поред присуства трансформационог лидера и даље врши негативан утицај на опуномоћавање запослених да учествују у изради и реализацији заједничке визије, те треба настојати да се смањи перцепција високог нивоа дистанце моћи.

### Табеле регресионог модела са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивим „Дистанца моћи“ и „Опуномоћити запослене ка заједничкој визији“

Табела 55.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,522 <sup>a</sup>	,272	,268	,79967	,272	67,631	1	181	,000
2	,639 <sup>b</sup>	,409	,402	,72271	,137	41,600	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

**Табела 55.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,458	,216		29,916	,000
	Distanca moci	-,403	,049	-,522	-8,224	,000
2	(Constant)	3,443	,507		6,798	,000
	Distanca moci	-,235	,051	-,305	-4,589	,000
	TRFL	,400	,062	,428	6,450	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem

### **11.36 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно променљивом “Повезивање организације са својим окружењем”**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,191 на 0,362). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Тимски колективизам“ остаје сигнификантан. Организациона култура коју карактерише висок ниво тимског колективизма се добро фитује са димензијом учеће организације „Повезивање организације са својим окружењем“ јер је повезивање запослених и међусобна помоћ коју пружају једни другима добар начин да се код запослених подстакне и жеља да успоставе добру сарадњу и са окружењем, које је такође „члан“ организације у проширеном смислу. Стога трансформациони лидер само може да подстакне запослене на сарадњу са окружењем, али и не да елиминише утицај тимског колективизма (који се заснива и на индивидуалном доприносу формирању организационе културе са високим степеном тимске сарадње) на наведену димензију учеће организације.



**Табеле регресионог модела са независно променљивом „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивим „Тимски колективизам“ и „Повезивање организације са својим окружењем“**

**Табела 56.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,437 <sup>a</sup>	,191	,187	,84282	,191	42,828	1	181	,000
2	,602 <sup>b</sup>	,362	,355	,75042	,171	48,317	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam

b. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam, TRFL

**Табела 56.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,145	,403		5,321	,000
	Timski kolektivizam	,458	,070	,437	6,544	,000
2	(Constant)	1,060	,391		2,710	,007
	Timski kolektivizam	,187	,074	,179	2,548	,012
	TRFL	,456	,066	,488	6,951	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem

**11.37 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно променљивом „Повезивање организације са својим окружењем“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,191 на 0,362). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони коефицијент уз варијаблу „Оријентација ка људима“ остаје сигнификантан. Објашњење је слично као и у претходном случају, јер се димензија организационе

културе „Оријентација ка људима“ добро фитује са димензијом учеће организације „Повезивање организације са својим окружењем“.

**Табеле регресионог модела са независно променљивом „Трансфор-мационо лидерство“ и зависно променљивим „Оријентација ка људима“ и “Повезивање организације са својим окружењем“**

**Табела 57.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,406 <sup>a</sup>	,165	,160	,85666	,165	35,653	1	181	,000
2	,600 <sup>b</sup>	,360	,353	,75202	,195	54,874	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima, TRFL

**Табела 57.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,890	,318		9,087	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,331	,055	,406	5,971	,000
2	(Constant)	1,292	,353		3,661	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,133	,056	,162	2,387	,018
	TRFL	,471	,064	,504	7,408	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem

**11.38 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно променљивом “Повезивање организације са својим окружењем“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,219 на 0,370). Укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел у другом кораку регресиони

коэффициент уз варијаблу „Оријентација ка резултатима“ остаје сигнификантан. Значајног стејкхолдера едукационе организације који припада њеном специфичном „окружењу“ чине ученици школе, и настојања школске организације да формира висок ниво оријентације ка перформансам подразумева и повећање нивоа знања ученика. Стога се димензија организационе културе „Оријентација ка резултатима“ добро фитује са повезивањем организације са њеним окружењем, и трансформациони лидер може само да повећа ниво повезивања организације са окружењем, али не и да елиминише важност оријентације ка резултатима која је широко дистрибуирано кроз организацију.

**Табеле регресионог модела са независно променљивом „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивим „Оријентација ка резултатима“ и “Повезивање организације са својим окружењем“**

**Табела 58.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,468 <sup>a</sup>	,219	,214	,82849	,219	50,632	1	181	,000
2	,608 <sup>b</sup>	,370	,363	,74622	,151	43,111	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima, TRFL

**Табела 58.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,337	,345		6,782	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,443	,062	,468	7,116	,000
2	(Constant)	1,162	,358		3,241	,001
	Oriјentacija ka rezultatima	,198	,067	,208	2,931	,004
	TRFL	,436	,066	,467	6,566	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem

### 11.39 Медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,219 на 0,370). Корелациони коефицијенти између све три варијабле у регресионом моделу су сигнификантни, а укључивањем варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел регресиони коефицијент уз варијаблу „Избегавање неизвесности“ постаје несигнификантан. Све ово потврђује медијаторно дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“.

Један од ајтема димензије учеће организације „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ је и да лидери деле са запосленима најновије информације о конкуренцији, савременим кретањима у сектору и правцу кретања организације, као и прецизне задатке запослених чија би реализација омогућила планиране промене у организацији. Како висок ниво избегавања неизвесности у организацији, поред осталог, подразумева јасне задатке који се постављају запосленима (али не и оне које захтевају иновативност у њиховој реализацији) увођење у регресиони модел варијабле „Трансформациони лидер“ чини утицај димензије организационе културе „Избегавање неизвесности“ на варијаблу „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ несигнификантим и улогу „гаранта“ стратегијског лидерства за учење преузима трансформациони лидер.

### Табела медијаторног дејство варијабле „Трансформационо лидерство“ на корелацију између варијабли „Избегавање неизвесности“ и „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“

Табела 59.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,250 <sup>a</sup>	,062	,057	,78156	,062	12,040	1	181	,001
2	,664 <sup>b</sup>	,441	,435	,60495	,379	122,110	1	180	,000

- a. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti  
 b. Predictors: (Constant), Izbegavanje neizvesnosti, TRFL

**Табела 59.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,110	,294		13,987	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,205	,059	,250	3,470	,001
2	(Constant)	1,959	,299		6,543	,000
	Izbegavanje neizvesnosti	,025	,048	,031	,523	,601
	TRFL	,525	,048	,653	11,050	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje

#### **11.40 Регресиони модел са независно променљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка будућности“ и зависно променљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,195 на 0,469), али је утицај варијабле „Оријентација ка будућности“ на варијаблу „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ и даље сигнификантан. Дакле, менаџмент едукационе организације треба да се оријентише на формирање такве организационе културе коју ће карактерисати висок ниво оријентације ка будућности, јер то подразумева и развој стратешког планирања као повољног оквира у којем ће дејство трансформационог лидера на учење бити олакшано (постојаће јасна визија запослених о потреби сталног усавршавања).

**Табеле регресионог модела са независно променљивом „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивим „Оријентација ка будућности“ и „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

**Табела 60.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,441 <sup>a</sup>	,195	,190	,72429	,195	43,774	1	181	,000
2	,685 <sup>b</sup>	,469	,463	,58991	,274	92,856	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Orijentacija ka buducnosti

b. Predictors: (Constant), Orijentacija ka buducnosti, TRFL

**Табела 60.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,505	,249		14,101	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,281	,042	,441	6,616	,000
2	(Constant)	1,733	,273		6,338	,000
	Orijentacija ka buducnosti	,119	,038	,187	3,096	,002
	TRFL	,468	,049	,582	9,636	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje

### **11.41 Регресиони модел са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Дистанца моћи“ и зависно промењљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,260 на 0,482), али је утицај варијабле „Дистанца моћи“ на варијаблу „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ и даље сигнификантан, уз негативан регресиони коефицијент. Дакле, строго хијерархијска организациона култура, каква је она коју карактерише висока дистанца моћи, није

добро организационо окружење за стратегијско лидерство за учење, које поред осталог треба да карактерише менторство и коучинг запослених, са крајњим циљем да се развије учешће запослених у одлучивању на бази ново стечених знања. Ни укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ није произвело да варијабла „Дистанца моћи“ има несигнификантно дејство у моделу, те организација треба да ради на смањењу дистанце моћи на свим нивоима.

**Табеле регресионог модела са независно променљивом „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивим „Дистанца моћи“ и „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

**Табела 61.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,256	,69411	,260	63,751	1	181	,000
2	,694 <sup>b</sup>	,482	,476	,58279	,221	76,750	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Distanca moci

b. Predictors: (Constant), Distanca moci, TRFL

**Табела 61.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,549	,187		34,952	,000
	Distanca moci	-,339	,042	-,510	-7,984	,000
2	(Constant)	3,247	,408		7,949	,000
	Distanca moci	-,156	,041	-,235	-3,774	,000
	TRFL	,438	,050	,545	8,761	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje

### 11.42 Регресиони модел са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно промењљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,260 на 0,482), али је утицај варијабле „Тимски колективизам“ на варијаблу „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ и даље сигнификантан, уз позитиван регресиони коефицијент. Висок ниво тимског колективизма олакшава стратегијско лидерство за учење, јер се разменом знања међу члановима тима олакшава и лидеру да тренинг и коучинг дају добре резултате, а трансформациони лидер доприноси бољој предикцији модела, јер је управо развој стратешког планирања и подстицање запослених да се усавршавају једна од карактеристика оваквог лидера.

### Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Тимски колективизам“ и зависно промењљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“

Табела 62.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,488 <sup>a</sup>	,238	,234	,70448	,238	56,597	1	181	,000
2	,683 <sup>b</sup>	,466	,460	,59128	,228	76,935	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam

b. Predictors: (Constant), Timski kolektivizam, TRFL



**Табела 62.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,606	,337		7,736	,000
	Timski kolektivizam	,440	,059	,488	7,523	,000
2	(Constant)	1,528	,308		4,956	,000
	Timski kolektivizam	,171	,058	,189	2,951	,004
	TRFL	,453	,052	,563	8,771	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje

### **11.43 Регресиони модел са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно промењљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,228 на 0,473), али је утицај варијабле „Оријентација ка људима“ на варијаблу „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ и даље сигнификантан, уз позитиван регресиони коефицијент. Слично као и код тимског колективизма и организациона култура коју карактерише оријентација ка људима (на пример, дарежљивост једних према другима, што може да подразумева и спремност на деобу знања) олакшава стратегијско лидерство за учење, чему трансформациони лидер даје сигнификантан допринос.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка људима“ и зависно промењљивом „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

**Табела 63.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,477 <sup>a</sup>	,228	,224	,70922	,228	53,428	1	181	,000
2	,688 <sup>b</sup>	,473	,467	,58770	,245	83,594	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka ljudima, TRFL

**Табела 63.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,224	,263		12,247	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,336	,046	,477	7,309	,000
2	(Constant)	1,683	,276		6,104	,000
	Oriјentacija ka ljudima	,144	,043	,205	3,319	,001
	TRFL	,454	,050	,565	9,143	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje

#### **11.44 Регресиони модел са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно промењљивим „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

У овом регресионом моделу укључивање варијабле „Трансформационо лидерство“ у регресиони модел повећава његову предиктивну вредност (R Square је у другом кораку сигнификантно порастао са 0,228 на 0,473), али је утицај варијабле „Оријентација ка резултатима“ на варијаблу „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“ и даље сигнификантан, уз позитиван регресиони коефицијент. Организациона култура коју карактерише оријентација ка перформансама а то, поред осталог значи и стицање нових знања у циљу подизања квалитета наставног процеса, олакшава

стратегијско лидерство за учење, чему трансформациони лидер даје сигнификантан допринос.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Трансформационо лидерство“ и „Оријентација ка резултатима“ и зависно промењљивим „Обезбедити стратегијско лидерство за учење“**

**Табела 64.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,305	,67089	,309	80,980	1	181	,000
2	,701 <sup>b</sup>	,491	,486	,57719	,182	64,541	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima

b. Predictors: (Constant), Oriјentacija ka rezultatima, TRFL

**Табела 64.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,639	,279		9,456	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,454	,050	,556	8,999	,000
2	(Constant)	1,526	,277		5,506	,000
	Oriјentacija ka rezultatima	,221	,052	,271	4,247	,000
	TRFL	,413	,051	,513	8,034	,000

a. Dependent Variable: Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za ucenje

## 12. УТИЦАЈ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА НА РЕГРЕСИЈУ ИЗМЕЂУ ДИМЕНЗИЈА ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ И ДИМЕНЗИЈА ЗАДОВОЉСТВА КОМУНИКАЦИЈОМ

Како је у овој докторској дисертацији као важан организациони исход изабрано организационо учење испитали смо утицај организационе комуникације на поједине аспекте организационог учења, и резултат корелационе анализе је показао да све димензије комуникационог задовољства имају сигнификантну и позитивну корелацију са свим димензијама учеће организације, што је потврда изузетног значаја којег организациона комуникација има у формирању у оваквог типа организације.

**Табела 65** Корелациона матрица за све димензије комуникационог задовољства и димензија учеће организације

	Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano učenje	Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga	Nivo tima - ohrabrivanje saradnje i timskog učenja	Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja	Nivo organizacije - Opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji	Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem	Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za učenje
Povratna informacija	,520**	,525**	,487**	,503**	,472**	,481**	,541**
Komunikacija sa rukovodiocem	,570**	,568**	,497**	,495**	,509**	,450**	,555**
Komunikacija sa saradnicima	,565**	,593**	,505**	,540**	,483**	,496**	,570**
Organizaciona integracija	,621**	,632**	,608**	,552**	,614**	,630**	,643**
Korporativna komunikacija	,642**	,588**	,605**	,610**	,641**	,577**	,673**

	Nivo pojedinca - stvaranje sansi za kontinuirano učenje	Nivo pojedinca - promocija ispitivanja i dijaloga	Nivo tima - ohrabivanje saradnje i timskog učenja	Nivo organizacije - stvaranj sistema za usvajanje i deljenje znanja	Nivo organizacije - Opunomociti zaposlene ka zajednickoj viziji	Nivo organizacije - povezivanje organizacije sa svojim okruzenjem	Nivo organizacije - obezbediti strategijsko liderstvo za učenje
Komunikaciona klima	,691**	,702**	,624**	,577**	,603**	,646**	,661**
KM	,485**	,473**	,437**	,480**	,500**	,506**	,547**

Stoga ћемо испитати следећу општу хипотезу:

### Хипотеза

Димензије емоционалне интелигенције и трансформационо лидерство су сигнификантни предиктори димензија комуникационог задовољства

## 12.1 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“

Пораст нивоа управљања емоцијама и пораст перцепције трансформационог лидерства је праћен порастом нивоа задовољства повратном информацијом, јер је одговарајући регресиони коефицијент позитиван. Висок ниво управљања емоцијама омогућава наставнику да се релаксира када је под притиском (на пример, у случају да добије негативну повратну информацију), што повећава и ниво задовољства повратном информацијом. Висок ниво трансформационог лидерства значи и да повратну информацију руководиоца саопштава са пуно пажње узимајући у обзир и самопоштовање наставника, што такође повећава ниво задовољства повратном информацијом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава се R Square са 0,026 на 0,506 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“**

**Табела 66.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,214 <sup>a</sup>	,046	,040	1,07251	,046	8,680	1	181	,004
2	,711 <sup>b</sup>	,506	,500	,77398	,460	167,549	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama

b. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama, TRFL

**Табела 66.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,029	,484		8,321	,000
	Upravljanje emocijama	,368	,125	,214	2,946	,004
2	(Constant)	,284	,454		,627	,532
	Upravljanje emocijama	,220	,091	,128	2,425	,016
	TRFL	,748	,058	,684	12,944	,000

c. Dependent Variable: Povratna informacija

**12.2 Регресиони модел са независно промењљивим „Самотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“**

Висок ниво самомотивације наставника значи и да се он брзо регрупише у случају неуспеха, какав може бити и онај који настаје као резултат повратне информације којом се указује на грешке наставника. Такав наставник доживљава негативну информацију као шансу да сагледа евентуалне пропусте и да у будућности такве грешке не понавља. Стога је пораст нивоа самомотивације наставника праћен и порастом задовољства повратном информацијом (одговарајући регресиони коефицијент је позитиван). Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,069 на 0,515 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“**

**Табела 67.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
2	,717 <sup>b</sup>	,515	,509	,76707	,446	165,316	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Samomotivacija

b. Predictors: (Constant), Samomotivacija, TRFL

**Табела 67.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,179	,622		5,108	,000
	Samomotivacija	,563	,154	,262	3,655	,000
2	(Constant)	-,197	,521		-,377	,706
	Samomotivacija	,343	,113	,160	3,040	,003
	TRFL	,739	,057	,676	12,858	,000

a. Dependent Variable: Povratna informacija

### **12.3 Регресиони модел са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“**

Наставник који поседује висок ниво социјалних способности лако успоставља консензус са другима и није искључив у жељи да само његови аргументи буду прихваћени током комуникације. Комуникација између таквог наставника и руководиоца, али и његових колега није сувише стресна него је слободна и код саговорника ствара уверење у сврсисходност изношења аргумената, што доприноси и повећању задовољства повратном информацијом (одговарајући регресиони коефицијент је позитиван). Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел смањује утицај социјалних способности на задовољство повратном информацијом, али је он још увек сигнификантан. Трансформациони лидер, као што смо већ истакли са пуно пажње наставнику саопштава мишљење о његовом раду што смањује могућност конфликта између наставника и руководиоца те се тиме и значај социјалних способности наставника у процесу комуникације у току којег се саопштавају повратне информације смањује. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,041 на 0,502 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“**



**Табела 68.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,202 <sup>a</sup>	,041	,035	1,07534	,041	7,680	1	181	,006
2	,708 <sup>b</sup>	,502	,496	,77725	,461	166,460	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Socijalne sposobnosti

b. Predictors: (Constant), Socijalne sposobnosti, TRFL

**Табела 68.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,827	,586		6,531	,000
	Socijalne sposobnosti	,396	,143	,202	2,771	,006
2	(Constant)	,238	,507		,470	,639
	Socijalne sposobnosti	,217	,104	,110	2,078	,039
	TRFL	,749	,058	,685	12,902	,000

a. Dependent Variable: Povratna informacija

## 12.4 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са руководиоцем“

Као што смо већ истакли наставник са високим нивоом управљања емоцијама зна да ублажи степен љутње када се догоди одређени конфликт па и онај до којег може доћи у комуникацији са руководиоцем, што повећава ниво задовољства комуникацијом са руководиоцем. Увођење конструкта „трансформационо лидерство“ смањује утицај конструкта „управљање емоцијама“ на задовољство комуникацијом са руководиоцем, јер тактичност руководиоца приликом указивања на евентуалне пропусте наставника смањује и потребу „примене“ способности управљања емоцијама у циљу смањења

љутње коју може произвести негативна повратна информација. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,040 на 0,602 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са руководиоцем“**

**Табела 69.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,199 <sup>a</sup>	,040	,034	,96826	,040	7,482	1	181	,007
2	,776 <sup>b</sup>	,602	,598	,62493	,562	254,500	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama

b. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama, TRFL

**Табела 69.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,916	,437		11,246	,000
	Upravljanje emocijama	,308	,113	,199	2,735	,007
2	(Constant)	1,190	,366		3,248	,001
	Upravljanje emocijama	,161	,073	,104	2,201	,029
	TRFL	,744	,047	,756	15,953	,000

a. Dependent Variable: Komunikacija sa rukovodiocem

**12.5 Регресиони модел са независно промењљивим „Самотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са руководиоцем“**

Брзо регруписање после неуспеха је, као што смо већ истакли, једна од манифестација високог нивоа самомотивације наставника, а увођење у модел конструкта „трансформациони лидер“ чини утицај самомотивације на задовољство комуникацијом са руководиоцем несигнификантним. Разумевање за евентуалне грешке наставника и спремност да му се помогне у решавању проблема, што су манифестације трансформационог лидера, смањује „потребу“ за регруписањем након саопштавања негативне повратне информације и дејство самомотивације постаје несигнификантно. То потврђује медијаторно дејство конструкта „трансформационо лидерство“ на задовољство комуникацијом са руководиоцем. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,037 на 0,597 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са руководиоцем“**

**Табела 70.1 Model Summary**

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,192 <sup>a</sup>	,037	,031	,96973	,037	6,910	1	181	,009
2	,773 <sup>b</sup>	,597	,593	,62880	,560	250,485	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Samomotivacija

b. Predictors: (Constant), Samomotivacija, TRFL

**Табела70.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,610	,570		8,093	,000
	Samomotivacija	,371	,141	,192	2,629	,009
2	(Constant)	1,203	,427		2,815	,005
	Samomotivacija	,149	,093	,077	1,606	,110

TRFL	,746	,047	,757	15,827	,000
------	------	------	------	--------	------

a. Dependent Variable: Komunikacija sa rukovodiocem

## 12.6 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са сарадницима“

Висок ниво управљања емоцијама омогућава наставнику да се релаксира и када дође до конфликта у тиму наставника којем припада, да евентуални конфликт не смањи степен међусобне отворености у комуникацији што повећава његово задовољство комуникацијом са сарадницима, а што је веома значајно за постизање кохезије у тиму и слободну размену знања и искустава.

Спремност трансформационог лидера да помогне запосленом у решавању евентуалних проблема, па и оног који настаје услед перцепције запосленог да није прихваћен у тиму, помаже запосленом да поправи квалитет комуникације са члановима тима-сарадницима и тако повећа задовољство комуникацијом са сарадницима. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,049 на 0,387 што је сигнификантно повећање.

### Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са сарадницима“

Табела 71.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,221 <sup>a</sup>	,049	,043	,91407	,049	9,261	1	181	,003
2	,622 <sup>b</sup>	,387	,380	,73566	,339	99,440	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama

b. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama, TRFL

**Табела 71.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,142	,413		10,037	,000
	Upravljanje emocijama	,324	,106	,221	3,043	,003
2	(Constant)	1,400	,431		3,246	,001
	Upravljanje emocijama	,216	,086	,147	2,499	,013
	TRFL	,548	,055	,586	9,972	,000

a. Dependent Variable: Komunikacija sa saradnicima

### **12.7 Регресиони модел са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са сарадницима“**

Висок ниво самомотивације наставника значи и да се он брзо регрупише у случају неуспеха, какав може бити и онај који настаје као резултат повратне информације којом се указује на грешке наставника и од стране сарадника. Такав наставник доживљава негативну информацију као шансу да сагледа евентуалне пропусте и да у будућности такве грешке не понавља, а увођење конструкта „трансформациони лидер“ као што смо већ дискутовали повећава ниво задовољства комуникацијом са сарадницима. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,060 на 0,390 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом са сарадницима“**

**Табела 72.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,244 <sup>a</sup>	,060	,055	,90876	,060	11,495	1	181	,001
2	,624 <sup>b</sup>	,390	,383	,73411	,330	97,363	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Samomotivacija

b. Predictors: (Constant), Samomotivacija, TRFL

**Табела 72.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,585	,534		6,716	,000
	Samomotivacija	,448	,132	,244	3,390	,001
2	(Constant)	1,106	,499		2,215	,028
	Samomotivacija	,286	,108	,156	2,652	,009
	TRFL	,543	,055	,581	9,867	,000

a. Dependent Variable: Komunikacija sa saradnicima

## 12.8 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“

Задовољство димензијом организационе комуникације „организациона интеграција“ се односи на задовољство испитаника степеном до којег су запослени спремни да деле породичне информације са колегама, степеном до којег су информисани о политици и циљевима организације као и целовитошћу информација о индивидуалним перформансама запослених. У условима високог степена неизвесности у јавном сектору у садашњем периоду транзиције у Србији, када се дешавају често непредвиђене промене (на пример, смањење броја запослених као и смањење личних доходака) код многих запослених је присутна љутња и неизвесност у погледу њиховог будућег статуса у организацији. Запослени који имају висок степен

способности да управљају емоцијама могу да добро контролишу ову ситуацију и да буду задовољни информацијама о политици и циљевима организације која ту неизвесност смањује.

Таквим запосленима је довољан и један мањи степен информисаности о личним перформансама и политици и циљевима организације да би смањили степен љутње због комплексности ситуације у којој се налази школство у целини, у односу на запослене који имају низак степен способности да управљају емоцијама. Они лако успостављају унутрашњи дијалог који је једна врста заштитне мере у ситуацији присуства високог степена неизвесности. Додавањем променљиве „трансформациони лидер“ у другом кораку у регресионом моделу дејство „управљања емоцијама“ постаје несигнификантно јер је трансформациони лидер значајан извор информација о перформансама и политици и циљевима организације и он одлучујуће утиче на задовољство организационом интеграцијом. Дакле, потврђено је медијаторно дејство трансформационог лидерства на регресију између управљања емоцијама и задовољства комуникацијом са организационом интеграцијом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,021 на 0,535 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“**

**Табела 73.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,146 <sup>a</sup>	,021	,016	,93651	,021	3,925	1	181	,049
2	,732 <sup>b</sup>	,535	,530	,64694	,514	199,286	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama

b. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama, TRFL

**Табела 73.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,616	,423		10,919	,000
	Upravljanje emocijama	,216	,109	,146	1,981	,049
2	(Constant)	1,203	,379		3,173	,002
	Upravljanje emocijama	,081	,076	,055	1,072	,285
	TRFL	,682	,048	,723	14,117	,000

a. Dependent Variable: Organizaciona integracija

## 12.9 Регресиони модел са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“

Високо самомотивисани запослени се брзо регрупише у случају неуспеха (што може да обухвати и негативну повратну информацију која је изнета без детаљних аргумената). Регруписање овакав запослени може да постигне и пажљивом и одмереном анализом добијених информација, тражећи и налазећи разлоге због којих су изречене негативне и недовољно образложене оцене његовог рада. Као резултат те анализе може се смањити степен незадовољства добијеним информацијама односно повећати задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,046 на 0,544 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Самомотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“**

**Табела 74.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of	Change Statistics
-------	---	----------	------------	---------------	-------------------



			Square	the Estimate	R Square	F			Sig. F
					Change	Change	df1	df2	Change
1	,215 <sup>a</sup>	,046	,041	,92456	,046	8,736	1	181	,004
2	,737 <sup>b</sup>	,544	,539	,64129	,498	196,212	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Samomotivacija

d. Predictors: (Constant), Samomotivacija, TRFL

e.

**Табела 74.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,850	,543		7,089	,000
	Samomotivacija	,397	,134	,215	2,956	,004
2	(Constant)	,775	,436		1,779	,077
	Samomotivacija	,197	,094	,106	2,087	,038
	TRFL	,673	,048	,714	14,008	,000

a. Dependent Variable: Organizaciona integracija

## 12.10 Регресиони модел са независно промењљивим „Емпатија“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“

Високо самотивисани запослени се брзо регрупише. Запослени са високим степеном емпатије лако ступају у конверзацију са колегама на послу (сигнификантна корелација између емпатије и екстраверзије) што им омогућава да добију како информације личне природе од запослених тако и информације о политици и циљевима организације од руководиоца организације, што повећава перцепцију нивоа организационе интеграције. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,027 на 0,552 што је сигнификантно повећање.

**Табела 75 Корелациона матрица за варијабле екстраверзија и емпатија**

	Ekstraverzija	Empatija
Ekstraverzija	1	,235**

		,001
	183	183
Empatija	,235**	1
	,001	
	183	183

**Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Емпатија“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“**

**Табела 76.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,166 <sup>a</sup>	,027	,022	,93353	,027	5,107	1	181	,025
2	,743 <sup>b</sup>	,552	,547	,63563	,524	210,413	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Empatija

b. Predictors: (Constant), Empatija, TRFL

**Табела 76.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,460	,440		10,127	,000
	Empatija	,255	,113	,166	2,260	,025
2	(Constant)	,685	,397		1,726	,086
	Empatija	,213	,077	,138	2,767	,006
	TRFL	,683	,047	,725	14,506	,000

**Табела 76.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,166 <sup>a</sup>	,027	,022	,93353	,027	5,107	1	181	,025
2	,743 <sup>b</sup>	,552	,547	,63563	,524	210,413	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Empatija

a. Dependent Variable: Organizaciona integracija

### **12.11 Регресиони модел са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“**

Запослени са високим нивоом социјалних способности такође лако долази до информација како личне природе тако и до оних везаних за оцене својих радних перформанси и политици и циљевима организације. Међутим, увођење варијабле „трансформациони лидер“ чини дејство ове димензије емоционалне интелигенције на задовољство организационом интеграцијом несигнификантним, што потврђује медијаторно дејство ове варијабле на регресију између социјалних способности и задовољство комуникацијом везаном за организациону интеграцију. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,029 на 0,538 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модел са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и**

## зависно променљивом „Задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“

**Табела 77.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,171 <sup>a</sup>	,029	,024	,93270	,029	5,438	1	181	,021
2	,733 <sup>b</sup>	,538	,533	,64519	,509	198,260	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Socijalne sposobnosti

b. Predictors: (Constant), Socijalne sposobnosti, TRFL

**Табела 77.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,268	,508		8,399	,000
	Socijalne sposobnosti	,289	,124	,171	2,332	,021
2	(Constant)	1,017	,421		2,419	,017
	Socijalne sposobnosti	,127	,087	,075	1,462	,145
	TRFL	,679	,048	,720	14,080	,000

a. Dependent Variable: Organizaciona integracija

## 12.12 Регресиони модел са независно променљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“

Као што смо већ навели запослени који имају висок степен способности да управљају емоцијама могу да добро контролишу ситуацију неизвесности и они су задовољни информацијама у вези са променама које се дешавају у организацији и мерама које ће организација предузимати у будућности ради прилагођавања неопходним организационим променама. Управо трансформациони лидер, који има

визију развоја организације и који инспирише запослене у правцу реализације ове визије један је од важних извора информација везаних за корпоративну комуникацију и увођење овог конструкта у модел у другом кораку регресионе анализе смањује дејство управљања емоцијама које постаје несигнификантно. Дакле, потврђено је медијаторно дејство трансформационог лидерства на регресију између управљања емоцијом и задовољства комуникацијом у вези са корпоративном комуникацијом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,031 на 0,505 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модел са независно променљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“**

**Табела78.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,177 <sup>a</sup>	,031	,026	1,02043	,031	5,870	1	181	,016
2	,711 <sup>b</sup>	,505	,500	,73139	,474	172,329	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama

b. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama, TRFL

**Табела78.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,383	,461		9,515	,000
	Upravljanje emocijama	,288	,119	,177	2,423	,016
2	(Constant)	,795	,429		1,854	,065
	Upravljanje emocijama	,146	,086	,090	1,705	,090
	TRFL	,717	,055	,694	13,127	,000

a. Dependent Variable: Korporativna komunikacija

### 12.13 Регресиони модел са независно промењљивим „Самотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“

Већ смо навели да се високо самотивисани запослени брзо регрупише у неповољним ситуацијама, какве на пример, могу бити информације о потреби брзих организационих промена које могу за одређене запослене значити и њихов неповољан положај у организацији у будућности или потребу за значајним променама у методологији рада са ученицима. Трансформациони лидер у таквим ситуацијама помаже запосленима да са мање отпора прихвате новонасталу ситуацију што ће повећати и задовољство корпоративном комуникацијом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,061 на 0,518 што је сигнификантно повећање.

### Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Самотивација“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“

Табела 79.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,248 <sup>a</sup>	,061	,056	1,00447	,061	11,855	1	181	,001
2	,719 <sup>b</sup>	,518	,512	,72220	,456	170,135	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Samomotivacija

b. Predictors: (Constant), Samomotivacija, TRFL

**Табела 79.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,469	,590		5,879	,000
	Samomotivacija	,503	,146	,248	3,443	,001
2	(Constant)	,244	,491		,498	,619
	Samomotivacija	,293	,106	,144	2,755	,006
	TRFL	,706	,054	,683	13,044	,000

a. Dependent Variable: Korporativna komunikacija

#### **12.14 Регресиони модел са независно промењљивим „Емпатија“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“**

Запослени са високим нивоом емпатије лако ступају у контакт са колегама на послу, што смо већ претходно навели, и они су важан извор и информација везаних за корпоративну комуникацију, што им омогућава да буду у високом степену задовољни корпоративном комуникацијом а трансформациони лидер још више доприноси задовољству корпоративном комуникацијом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,028 на 0,517 што је сигнификантно повећање.

**Табела регресионог модела са независно промењљивим „Емпатија“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство корпоративном комуникацијом“**

**Табела 80.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,168 <sup>a</sup>	,028	,023	1,02220	,028	5,226	1	181	,023
2	,719 <sup>b</sup>	,517	,512	,72257	,489	182,229	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Empatija

b. Predictors: (Constant), Empatija, TRFL

**Табела 80.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,395	,482		9,115	,000
	Empatija	,283	,124	,168	2,286	,023
2	(Constant)	,403	,451		,892	,374
	Empatija	,238	,088	,141	2,720	,007
	TRFL	,723	,054	,700	13,499	,000

a. Dependent Variable: Korporativna komunikacija

**12.15 Регресиони модел са независно промењљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Задовољство комуникационом климом“**

Висок ниво комуникационе климе поред осталог подразумева да се конфликти међу запосленима решавају договором уз међусобно разумевање, што посебно успева запосленима са високи нивоом управљања емоцијама, а увођење варијабле „трансформациони лидер“ (који подржава запослене у ситуацији када имају одређених



проблема на послу, што је један од аспеката консидационог ефекта којег производи трансформациони лидер) повећава ниво задовољства комуникационом климом у организацији. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,052 на 0,560 што је сигнификантно повећање.

**Табеле регресионог модела са независно променљивим „Управљање емоцијама“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно променљивом „Задовољство комуникационом климом“**

**Табела 81.1 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,228 <sup>a</sup>	,052	,047	,94286	,052	9,938	1	181	,002
2	,748 <sup>b</sup>	,560	,555	,64429	,508	207,622	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama

b. Predictors: (Constant), Upravljanje emocijama, TRFL

**Табела 81.2 Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,307	,426		10,120	,000
	Upravljanje emocijama	,346	,110	,228	3,152	,002
2	(Constant)	,838	,378		2,219	,028
	Upravljanje emocijama	,209	,076	,138	2,767	,006
	TRFL	,693	,048	,718	14,409	,000

a. Dependent Variable: Komunikaciona klima

## 12.16 Регресиони модел са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Комуникационом климом“

И висок ниво социјалних способности помаже запосленом да лакше превазиђе конфликтне ситуације те је раст варијабле „социјалне способности“ праћен порастом перцепције задовољства организационом климом. Потврђено је медијаторно дејство трансформационог лидерства на регресију између социјалних способности и задовољства комуникационом климом, јер је увођење варијабле „трансформациони лидер“ смањило дејство варијабле „социјалне способности“ односно учинило ово дејство несигнификантним предиктором задовољства комуникационом климом. Увођење конструкта „трансформациони лидер“ у регресиони модел повећава R Square са 0,030 на 0,547 што је сигнификантно повећање.

### Табеле регресионог модела са независно промењљивим „Социјалне способности“ и „Трансформационо лидерство“ и зависно промењљивом „Комуникационом климом“

Табела 83.1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,174 <sup>a</sup>	,030	,025	,95367	,030	5,635	1	181	,019
2	,740 <sup>b</sup>	,547	,542	,65367	,517	205,263	1	180	,000

a. Predictors: (Constant), Socijalne sposobnosti

b. Predictors: (Constant), Socijalne sposobnosti, TRFL

Табела 83.2 Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,409	,520		8,485	,000
	Socijalne sposobnosti	,301	,127	,174	2,374	,019
2	(Constant)	1,057	,426		2,481	,014
	Socijalne sposobnosti	,133	,088	,077	1,521	,130
	TRFL	,700	,049	,725	14,327	,000

b. Dependent Variable: Komunikaciona klima

Дакле, хипотеза коју смо поставили потврђена је за следеће димензије емоционалне интелигенције и димензије комуникационог задовољства:

- Предиктори „управљање емоцијама“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“.
- Предиктори „самомотивација“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“ .
- Предиктори „социјалне способности“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом везаном за повратну информацију“ .
- Предиктори „управљање емоцијама“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом са руководиоцем“.
- Предиктори „самомотивација“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом са руководиоцем“.
- Предиктори „самомотивација“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом са сарадницима“ .
- Предиктори „управљање емоцијама“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.

- Предиктори „самотивација“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.
- Предиктори „емпатија“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.
- Предиктори „социјалне способности“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство комуникацијом у вези са организационом интеграцијом“.
- Предиктори „управљање емоцијама“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство корпоративном комуникацијом“.
- Предиктори „самотивација“ и „трансформационо лидерство“ и зависно променљива „задовољство корпоративном комуникацијом“ .

## ЗАКЉУЧАК

Као значајни предиктори димензија учеће организације показале су се димензије организационе културе по моделу GLOBE-а. У једном броју регресионих модела у којима су независно промењљиве „Трансформационо лидерство“ и димензије организационе културе, трансформациони лидер делује као медијатор регресија између димензија учеће организације и димензија организационе културе. Међутим, димензија организационе културе „Дистанца моћи“ има негативно дејство на димензије учеће организације, па чак ни укључивање варијабле „Трансформациони лидер“ у регресиони модел није произвело несигнификантно дејство „Дистанце моћи“ (регресиони коефицијент уз ову димензију организационе културе је негативан). Практична примена овог резултата значи да организација треба да настоји да смањи ниво дистанце моћи, чиме би се постигло снажније дејство трансформационог лидерства на процес формирања учеће организације.

Истраживање је показало да је утицај свих димензија комуникационог задовољства на задовољство послом и све димензије учеће организације сигнификантно, што има велики практичан значај за едукационе организације које желе да постигну статус учеће организације, односно високе вредности свих димензија учеће организације и висок степен задовољства послом запослених.

Како истраживачи ове проблематике истичу посебан значај за бројне организационе исходе има задовољство повратном информацијом, а перцепција трансформационог лидерства је изузетно значајна за задовољство повратном информацијом.

О успешној комуникацији у организацији се заправо и не може говорити, уколико не постоји повратна информација. Повратном информацијом прималац информације даје јасне индикације о интерпретацији поруке коју је примио, што може да помогне пошиљаоцу да по потреби пружи додатне информације, уколико

закључи да интерпретација поруке није правилна. Висок ниво трансформационог лидерства помаже запосленом да слободно ступа у комуникацију са руководиоцем, што помаже и руководиоцу да процени у којој мери је запослени разумео поруку коју му је упутио.

Комуникација је размена порука, а не само једносмерно слање поруке од стране менаџера ка субординирајућем и подразумева партиципативност примаоца у процесу размене порука. Обезбеђење квалитета у организацији, што је један од најважнијих задатака менаџера, подразумева, не само редовно добијање повратних информација, већ и њихово стално подстицање и унапређење што је посебно својствено трансформационом лидеру. Повратна информација послата од руководиоца може деловати и као екстерни мотиватор посебно ако, као у случају трансформационог лидера, садржи инспиративну мотивацију уз охрабривање запослених да они могу реализовати постављене радне задатке.

На задовољство повратном информацијом утиче, као што смо утврдили и емоционална интелигенција (димензије управљање емоцијама, самомотивација и социјалне способности), али се регресиони модели сигнификантно поправљају (повећање  $R^2$ ) када се у модел у другом кораку уведе варијабла „трансформационо лидерство“. Када је у питању димензија емоционалне интелигенције „социјалне способности“ дејство трансформационог лидерства је делимично медијаторно. Дакле, трансформациони лидер у одређеној мери може да компензира недостатак социјалних способности код запосленог и произведе висок ниво задовољства повратном информацијом управо захваљујући томе да његову комуникацију карактерише тактичност, разумевање за проблеме запосленог и спремност да му помогне. То потврђује значај трансформационог лидерства у едукационим организацијама и потребу да се и руководиоци едукују у домену лидерства и ангажују у сопственој трансформацији ка квалитетима који карактеришу трансформационог лидера.

Занимљиви су и резултати везани за модераторно дејство трансформационог лидерства на корелације између димензија личности и карактеристика посла. Резултат да је у подзорку запослених са перцепцијом високог нивоа

трансформационог лидерства корелација између димензије личности „отвореност“ и „задовољства самим послом“ несигнификантна, а у узорку запослених са перцепцијом ниског нивоа трансформационог лидерства сигнификантна и позитивна указује и на чињеницу да трансформационо лидерство може имати и несигнификантно дејство ако се ради о запосленом који је отворен за нове идеје. Код оваквог запосленог мање присуство трансформационог лидерства пружа могућност креативном запосленом да реализује сопствене идеје које нису у супротности са организационим циљевима и да инсистирање лидера да инспирише запосленог у жељеном правцу може смањити његово задовољство послом.

Практичан закључак из наведеног резултата јесте да лидер треба да развије код себе способност препознавања у одређеној мери личност запосленог и да у високом степену индивидуализује приступ запосленима који ће се добро „фитовати“ са њиховим димензијама личности.

## Литература

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monograph*, 125(2), 209.
- Ackerman, R., Maslin-Ostrowski, P., & Christensen, C. (1996). Case stories: Telling tales about school. *Educational Leadership*, (53)6, 21-23.
- Allen, N. & Meyer, J. J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Organizational Behaviour*, 49, 252-272.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, 452-476.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Alsbury, T. L., & Hackmann, D. G. (2006). Learning from experience: Initial findings of a mentoring/induction program for novice principals and superintendents. *Planning and Change*, 37(3 & 4), 169-189.
- Anderson, K. D. (2008). Transformational teacher leadership in rural schools. *The Rural 2Educator*, 8-17.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. and Schön, D. (1996) *Organisational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J. , Segal, N. L. & Abraham, N. L. (1989). *Job satisfaction: environmental and genetic components*, *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Aryee, S., Chen, Z.X., & Budhwar, P.S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Ashkanasy, N. M., & Hopper, G. (1999). *Perceiving and managing emotion in the workplace: A research agenda based on neurophysiology*. Brisbane: Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Balzer, W. K., Kim, J. A., Smith, P. C. , Irwin, J. L., Sinar, E. F. & Parra, L. F. (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index and the Job in general scales*, Bowling Green OH: Bowling Green State University.



- Barbara, M., & Shilpa, P. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387.
- Barker, A. M. (1990). *Transformational nursing leadership: A vision for the future*. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and psychometric properties. In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Barnett, A. M. (2005). The Impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes, PhD Sidney Wester University.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R. & Mount, H. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance, A meta-analysis. *Personel Psychology*, 101, 343-362.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*, 56, 45-74.
- Barrick, M.R., Mount, H. K. & Judge, T. A. (2001). The FFM personality dimensions and job performance: Meta-analysis of meta-analysys. *International Journal of Selection and Assesment*, 9, 9-30.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52 No. 2, pp. 130-9.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990a). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development, in Richard, W.W. and William, A.P. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, 231-72.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). *Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *The full range leadership development manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden Inc.
- Bethel, S.M. (1990). *Making the Difference: Twelve Qualities That Make You a Leader*, Berkley Publishing Group, New York, NY.

- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Increasing Effectiveness Through situational Leadership*, New York: William Morrow .
- Blasé, J., & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 38, 130-141.
- Blasé, J., & Kirby, P. C. (1992). The power of praise. *NASSP Bulletin*, 76, 69-77.
- Blasé, J., Dedrick, C., & Strathe, M. (1986). Leadership behaviour of school principals in relation to teacher stress, satisfaction and performance. *Journal of Humanistic Education and Development*, 24(4), 159-171.
- Blatt, D.A. (2002). *A study to determine the relationship between the leadership styles of career technical directors and school climate as perceived by teachers*. Dissertation in Education Leadership. West Virginia University.
- Bohn, J.G., & Grafton, D. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9 No. 2, pp. 65-79.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997) *Reframing Organizations. Artistry, choice and leadership 2e*, San Francisco: Jossey-Bass, 450 pages.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910.
- Bower, J. L. (2008). The leader within. *Directorship*, 34, 55-57.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to improve elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradberry, Travis, & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Francisco: Publishers Group West.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? *National Staff Development Council*, Winter, Vol.. 24, No.1.
- Brooks, K., & Nafukho, F. M (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? *Journal of European Industrial Training*, 30 (2), 117-128.
- Buckler, B. (1998). Practical steps towards a learning organization: applying academic knowledge to improvement and innovation in business processes. *The Learning Organization*, Vol. 5, No. 1, 15-23.
- Burke, R.J. (1988). Sources of managerial and professional stress in large organizations. In Cooper, C.L., & Payne, R. (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work*. New York and Chichester: John Wiley and Sons.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- Chen, W. Z. (2002). *The relationship research among organizational culture, leadership behaviors and organizational commitment – take local banks in Chiayi and Tainan areas for example*, unpublished MS thesis National Cheng Kung University, Taiwan.
- Cameron, K.S. & Freeman, S. J (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness, in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, No. 5, JAI Press, Greenwich, CT, 23-58.
- Campion, M.A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, 49, 429-452.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 788-813.
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-19.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2000). *Perspectives on personality* (4th edition), Boston, Allyn and Bacon.
- Castells, M. (2001). Information technology and global capitalism' in W. Hutton and A. Giddens (eds.) *On the Edge. Living with global capitalism*, London: Vintage.
- Chang, Y.H. (2002). *An investigation of the staff's perception of learning organization in the National University Libraries*, unpublished MS thesis, National Chung Hsing University, Taiwan.
- Chen, W.Z. (2002). *The relationship research among organizational culture, leadership behaviors and organizational commitment – take local banks in Chiayi and Tainan areas for example*, unpublished MS thesis National Cheng Kung University, Taiwan.
- Cheung, F. (2009). *Employee reciprocation to psychological contract fulfilment: A mediating model focusing on multiple exchange perspectives*. Ph.D. dissertation. HK: Hong Kong Polytechnic University (Hong Kong).
- Chew, J. & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chin, J. (2007). Meta- analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 166-177.

- Chou, S.W. (2003). Computer systems to facilitating organizational learning: IT and organizational context. *Expert Systems with Applications*, Vol. 24 No. 3, pp. 273-80.
- Cogliser, C .C., & Schriesheim, C.A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cohen, D. and Prusak, L. (2001) *In Good Company. How social capital makes organizations work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1978). Sources of managerial and white collar stress. In Cooper, C.L. & Payne, R. (Eds.), *Stress at work*. New York: John Wiley and Sons.
- Cooper, C.L., & Payne, R. (1978). *Stress at work*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Cooper, R. K., & Swarf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
- Cooper, C.L. (1981). *The stress check: Coping with the stresses of life and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Cooper, C.L., Sloan, S.J., & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator: Management guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- Costa, P. & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual, Psychological Assessment Resources*, Odessa, FL. .
- Cote, S., & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle Creek, NJ: Pearson Education.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organizational Management*, 27, 324-351.
- Daft, R.L. (2001). *Organizational Theory and Design*, 7th ed., South Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G.B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.

- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach within formal organization. *Organization Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Daus, C.S., & Ashkanasy, N.M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453.
- Davidson, M., & Cooper, C.L. (1983). *Stress and the woman manager*. Oxford: Martin Robertson.
- Davidson, M., & Cooper, C.L. (1992). *The woman manager*. London: Paul Chapman Publisher.
- Davis, R.C. (1951), *The Fundamentals of Top Management*, Harper & Row, New York, NY.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-23.
- Dong, D.W., & Howard, T. (2006). Emotional intelligence, trust and job satisfaction. *Competition Forum*, 4(2), 381-388.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively*, London: McGraw-Hill.
- Downs, C. W. & Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 749-770.
- Duarte, N.T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37, 499-521.
- Dunegan, K.J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Đermanov, J, Kostović, S., & Oljača, M. (2009). *Kultura škole: prema neophodnom razumevanju kvaliteta i održive promene u obrazovanju, Evropske dimenzije promena obrazovnog sistema u Srbiji*, Zbornik radova, knjiga 5, Novi Sad: Filozofski fakultet, 19-36.
- Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999). Current debates and opportunities, in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: Sage.
- Edmondson, A. and Moingeon, B. (1999) 'Learning, trust and organizational change' in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: Sage.

- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, 128-146.
- Elmore, R. (1995). Getting to scale with good educational practice. *Harvard Educational Review*, 66(1), 1-26.
- Epstein, J., & Hollifield, J. (1996). Title I and school-family-community partnerships: Using research to realize the potential. *Journal of Education for Students Placed At Risk*, 1, 263- 278.
- Ehrhart, M.G., & Klein, K.J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153–179.
- Feng, J.Y. (1997). *The research about learning organization and leadership to the influence of high technology industry employee's work stress and satisfaction*, unpublished MS thesis, National Cheng Kung University, Taiwan.
- Ferris, G. (1985). Role relationship in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70, 777-781.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W.A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075-1082.
- Finger, M. and Brand, S. B. (1999).The concept of the “learning organization” applied to the transformation of the public sector in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: Sage.
- Fiol, C.M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10, 449-482..
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance management, job and organizational commitment. *British Journal of Management*, Vol.7, No.2,169-179.
- Fogarty, T. (1994). Public accounting experience: the influence of demographic and organizational attributes. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 7, 12-20.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 6, 693-727.
- Fullan, M. (1997). *What's worth fighting for in the principalship?* New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. Philadelphia, PA: Falmer Press.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). Why diversity matters (workplace diversity). *Diversity*, 75(7), 19.
- Gardiner, P. & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 No. 2, 41-8.
- Garrate, B. (1990). An old idea that has come of age. *People Management*, Vol. 1, No. 19, 25-28.

- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action. A guide to putting the learning organization to work*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Geijsel, F. P., Sleegers, P. J. C., Stoel, R. D. & Krüger, M. L. (2009). The effect of teacher psychological, school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *Elementary School Journal*, 109(4), 406-427.
- George, B., & McLean, A. (2007). Why leaders lose their way. *Strategy and Leadership*, 35(4), 4–11.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gilley, J.W. & Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning Performance and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development*. Perseus Publishing, New York, NY.
- Gilley, J. W. . & Maybunich, A. (2000) *Beyond the Learning Organization. Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices*, Cambridge, Mass.: Perseus Books.
- Gliner, J. A., & Morgan, G. A. (2000). *Research methods in applied settings: An integrated approach to design and analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 92-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. & Swan, W. B. Jr. (2003). A very brief measure of the Big Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 31, 564-568.
- Graen, G.B., & Cashman, J.F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.

- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organization psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen G.B., & Uhl-Bien M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2009). *Statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Griffeth, R.W., Hon, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderate test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grubic-Nešić L., Matić D., & Mitrović S. (2015), The Influence of Demographic and Organizational Factors on Knowledge Sharing Among Employees in Organizations. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazette*, Vol. 22, br. 4, 1005-1010.
- Habermas, J. (1984) *The Theory of Communicative Action* Volume 1, Cambridge: Polity Press.
- Hackman, J.R. (1992). Group influences on individuals in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 199-267.
- Hadžić, O. Grubić-Nešić, L., & Nedeljković, M. (2007). Istraživanje korelacije dimenzija ličnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom u uslovima tranzicije. U monografiji *Psihologija i društvo* (M. Biro i S. Smederevac urednici), 245-274. Filozofski fakultet u Novom Sadu, Odsek za psihologiju.
- Hadžić O., Majstorović N., & Nedeljković M. (2009). Perception of supervisor support, personality traits of employees and their satisfaction with work-related. *Psihologija*, 42(3), 375-392.
- Хацић, О., & Недељковић, М. (2010). *Мотивација за рад и задовољство послом у организацији*, Природно-математички факултет у Новом Саду, Департман за географију, туризам и хотелијерство, 341 страна.
- Hall, D.T., Schneider, B., & Nygen, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hall, B.P. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, 19-32.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2001). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.



- Hallinger, P. (2000) *A review of two decades of research on the using the Principal Instructional Management Rating Scale*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, WA.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (2003). School leadership development, in J.P. Keeves and R. Watanabe (eds.), *International Handbook of Educational Research in the Asia-Pacific Region*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996a). The principal's role in school: An assessment of methodological progress, 1980-1995. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (723-783). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996b). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, (9), 157-191.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2000a). Educational change: Opening a window onto leadership as a cultural process. *School Leadership and Management*, 20(2), 189-205.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2000b). Leading at the confluence of tradition and globalisation: the challenge of change in Thai schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 20(2), 45-57.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. & Clark, K. B. (1988) *Dynamic Manufacturing: Creating the learning organization*, New York: Free Press. 429 pages.
- Heijden, K. (2004). Can internally generated futures accelerate organizational learning?, *Futures*, Vol. 36 No. 2, 145-59.
- Heilbrun, I. (1994). Can leaders be studied?. *The Wilson Quarterly*, Vol. 18 No. 2, 65-72.
- Hellman, C.M., Mitt, L.A., & Hilton, T.F. (1993). *Member-team exchange quality and commitment to a matrix team*. San Francisco, CA: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, (Jan / Feb): 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference. *Educ. Psychol. Measure*, 60, 255-270.

- Hodson, R. (1991). Workplace behaviors: good soldiers, smooth operators, and saboteurs. *Work and Occupations*, Vol. 18 No. 3, pp. 271-90.
- Hofstede G. (1978). The Poverty of Management Control Philosophy. *The Academy of Management Review*, 3(3), 450–461.
- Hogan, R., Driskell, J. E. & Salas, E. (1989). Personality and group performance: у књизи Hendrick, C. (Ed.), *Personality and Social Psychology Review*, San Francisco, Sage.
- Hogan, J., Hogan, R. & Bush, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-173.
- Hogan R., & Hogan J. (1995). *The Hogan personality inventory manual* (2nd ed.). Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., & Holland, B. I. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace and World, New York, NY.
- Hong, J.C. (2001). *Knowledge Innovation and Organization Learning*. Wu-Nan Publication Company, Taipei.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper & Row, New York, NY.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford.
- Hoover, N.R., Petrosko, J.M., & Schulz, R.R. (1991). Transformational and transactional leadership: An empirical test of a theory. Paper presented at the American Educational Research Association, Chicago.
- House, R. (1977). *A theory of charismatic leadership*: у књизи J. G. Hunt, L. L. Larson (Eds.) *Leadership: The cutting edge* (189-207), Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- Howard, P. J., & Howard, J. M. (2000). *The Owner Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affects Your Performance, Communication, Teamwork, Leadership and Sales*, Bard Press.
- Howard, P. J., Medina, P. L., & Howard, J. M. (1996). The Big Five Locator: A Quick Assessment Tool for Consultant and Trainers: у књизи *Developing Human Resources*, J. William Pfeiffer, David Leonard Goodstein, Vol.1, Training, 119-122.
- Huang, I.C., & Wu, J.M. (2000). The corporate culture and its effect on organizational commitment and job satisfaction in public sector: an example of the Taiwan Tobacco and Liquor Monopoly Bureau. *Review of Public-Owned Enterprises*, Vol. 2 , No. 1, 25-46.
- Hughes, C. and Tight, M. (1998) The myth of the learning society? in S. Ranson (ed.) *Inside the Learning Society*, London: Cassell.

- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No.2, 1-22.
- Jordan, P.J., & Troth, A.C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, 376-407.
- Kasper, H. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organizations. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9, 1047-57.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, Wiley.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams, creating the high performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 127-146.
- Keup, L. C. (2000). *A network of working relationships and its influence on individual job outcomes*. Ph.D. dissertation. Canada: The University of Manitoba (Canada).
- Kierckpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.1, 36-51.
- Kim, T., Cable, D., Kim, S., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983.
- Kim, H.S., & Shim, S. (2003). Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 3, 321-42.
- Kirby, P. C., King, M. I., & Paradise, L. V. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Kirin S., Grubić-Nešić L., & Ćosic I. (2010). Increasing a large petrochemical company efficiency by improvement of decision making. *Hemijaska industrija*, Vol. 64 br. 5, str. 465-472.
- Kierckpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.1, 36-51.
- Klein, J. J., & Kim, J.S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 88-95.

- Ko, J. (2005). *Impact of leadership and team members' individualism-collectivism on team processes and outcomes: A leader-member exchange perspective*. Ph.D. dissertation. U.S.: The University of Arizona.
- Kochan, T., & Useem, M. (1992). *Transforming Organizations*. Oxford University Press, New York, NY.
- Kostović, S., & Oljača, M. (2012): Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta, Filozofski fakultet u Novom Sadu, Novi Sad, 172 str. ISBN 978-86-6065-131-2.
- Kostović, S., Oljača, M., & Đermanov, J. (2009). *Paradigme u pedagogiji i učenju učenja*, Zbornik radova Nauka, kultura i ideologija, Banja Luka, 263-279.
- Konja V., Grubić-Nesic L., & Matić D. (2015). The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, br. 3, 109-128
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J., & Jaworski, R.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kruger, M. L., Witziers, B., & Sleegers, P. (2007). The impact of school leadership on school level factors: Validation of a causal model. *School Effectiveness and School Improvement*, 18, 1-20.
- Lam, L.T., & Kirby, S.L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1), 133-143.
- Lam, Y.L. (2002). Defining the effects of transformation leadership on organization learning: a cross-cultural comparison. *School Leadership & Management*, Vol. 22, No. 4, 439-52.
- Larry, R. J., Kendall C.B., Barbara J. M., & James L. F. (1990). Relationships between levels of job satisfaction expressed by North Carolina vocational agriculture teachers and their perceptions toward the agricultural education teaching profession. *Journal of Agricultural Education*, 52-56.
- Law, K., Wong, C., Huang, G., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K., & Hallinger, P. (1995). *International Handbook of Educational Leadership* (1st ed.). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Leithwood, K., & Hallinger, P. (Eds.). (2003). *International Handbook of Educational Leadership* (2nd ed.). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997). Teachers' perceptions of transformational leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-331.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-331.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2) 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999a). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35(Supplemental), 679-706.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999b). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. In K. Riley & K. Louis (Eds.), *Leadership For Change and School Reform* ( 50-66). London: Routledge.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Education. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi., D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 9(3), 199-215.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003), *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A review of transformational school literature research 1996-2005*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal, QC.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Dart, B. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large scale reform: effects on students, teachers and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201- 228.

- Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B. & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for largescale reform: the case of England's national literacy and numeracy strategies. *Journal of School Leadership and Management*, 24(1), 57-80.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2005). *Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning*: Department for Education and Skills (DfES) RR662.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Condition fostering organizational learning in school. *Education Administration Quarterly*, Vol. 3,4 No. 2, 243-76. .
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). A review of research concerning the implementation of site-based management. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(3), 233-286.
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management: a review. *Educational Policy*, Vol. 12, No. 3, 325-46.
- Leithwood, K., & Raun, T. (1993). Pragmatism, participation and duty: Values used by superintendents in their problem solving. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership and administration* (54-72). New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. and Genge, M. (1996). Transformational leadership, in Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P. and Hart, A. (Eds), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Kluwer Academic, Dordrecht, pp. 785-840.
- Leslie, J.B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today*. Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Lezotte, L. W. (1991). *Correlates of school effectiveness: The first and second generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.).
- Liden R., Sparrowe, R.T., & Wayne S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407- 416.
- Liu, A.M.M., Fellow, R.F. and Fang, Z. (2003). The power paradigm of project leadership. *Construction Management and Economics*, Vol. 21 No. 8, pp. 819-29.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-360.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M.D. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297–1349). Chicago: Rand McNally.

- Lockwood, A. T. (1997). *Conversations with educational leaders: Contemporary viewpoints on education in America*. New York: State University of New York Press.
- Lopez, S.P. and Ordas, C.J.V. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, 93-104.
- Lott, A.J., & Lott, B.E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytical review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425 .
- Maak, T., & Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88, 537 – 550.
- Madely, F. and Larochelle, D.R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9), 64JJ-64NN.
- Maira, A. and Scott-Morgan, P. B. (1996) *The Accelerating Organization: Embracing the human face of change*, McGraw-Hill.
- Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao G.T., & Gardner, P.D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Malhotra, Y. (1996). Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview. <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (1993) *The Global Learning Organization*, Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 196-204.
- Marušić, S. (1990). *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*, Zagreb.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Maslow, A. H., & Stephens, D. C. (2000) *The Maslow business reader*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. (1950). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370 –396.
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 15(3), 179-196.

- Mathews, J. (1994). *Catching the Wave: Workplace Reform in Australia*, Allen & Unwin, London.
- Mayer, J.D., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. In Bar-On, R. & Parker, J.D. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence* (320-342). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 60, 197–215.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Human Intelligence* (396-420). New York: Cambridge.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, 97–105.
- Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Viking Press.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. & Van Velsor, E. (1998). *Centre for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McGregor, D. M. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, (Nov.), 41-49.
- McKinnon, J.L., Harrison, G.I., Chow, C.W. & Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, Vol. 11 No. 1, 25-44.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavior-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-340.
- Mehra, A., Kiluff, M., & Brass, D.J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 121-149.
- Milisavljević S., Mitrović S., Grubić-Nešić L., Simunović G., Kozak D., & Antić A. (2013), The Level of Correlation Between Cultural Values and System of Customer Relationship Management. *Tehnicki Vjesnik-Technical Gazzete*, Vol. 20, 6, 1037-1042
- Mitrović S., Grubić-Nešić L., Milisavljević S., Melović B., & Babinkova Z., (2014). Manager's Assesment of Organizational Culture, *E & M Ekonomie a management*, Vol. 17 br. 3, str. 35-49.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623– 670.



- Morse, N.C. (1953). *Satisfactions in the White-collar Job*, Institute for Social Research Center, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). *The measure of organizational commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: tests of alternative models. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 647-668.
- Muldoon, S. D., & Miller, S. (2005). Leadership: Interpreting life patterns and their managerial significance. *The Journal of Management Development*, 24(1/2), 132-144.
- Murensky, C. L. (2000). *The relationship between emotional intelligence, personality, critical thinking and organizational leadership performance at upper levels of management*. Fairfax, VA: Department of Psychology, George Mason University.
- Nikolic M., Vukonjanski J., Nedeljkovic M., Hadzic O., & Terek E. (2014). Relationships between communication satisfaction, emotional intelligence and Globe organizational culture dimensions of middle managers in Serbian organizations, *Journal for East European Management Studies*, 387-412.
- Nikolic M., Vukonjanski J., Nedeljkovic M., Hadzic O., & Terek E. (2013). The internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory and practice*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Offerman, L., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N.L., Seal, C. & Sass, M. (2004). EQ versus IQ: The relative contribution of emotional intelligence and cognitive ability to individual and team performance. *Human Performance*, 17(2), 219-243.
- Oljača, M. (2004). Komunikacijsko obrazovanje nastavnog kadra za uspešne transakcije u procesu učenja, u knjizi: *Strategije razvoja sistema vaspitanja i obrazovanja u uslovima tranzicije*, Filozofski fakultet, Novi Sad, 289-297.
- Oljača, M., Kosanović, M., & Kostović, S. (2009). Menadžment profesionalnog razvoja zasnovan na kompetencijama, Međunarodni zbornik radova, *Inovacije u osnovnom obrazovanju – vrednovanje*, Učiteljski fakultet, Beograd, ISBN 978-86-7849-136-8, UDK 65.12.32, str. 425-434.
- O' Neil J. (2003). Participant's Guide for Interpreting Results of the Dimension of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 222-230.
- Park, J. (2005). Fostering creativity and productivity through emotional literacy: The organizational context. *Development and Learning in Organizations*, 19 (4), 5-7.
- Павловић, Н., Ољача, М., & Костовић, С. (2011). Integration of leadership styles of school. *African Journal of Business Management*, Vol.5(23).стр. 9871-9876.
- Payne-Leon, W. (1985). *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration Relating to Fear, Pain And Desire (Theory, Structure of Reality, Problem-Solving, Contraction/ Expansion, Tuning In/Coming Out/Letting Go)*.

Ph.D. dissertation. Ohio, United States: The Union for Experimenting Colleges and Universities.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991, 1996). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.

Pieters, G. W. & Young, D. W. (1999) *The Ever-Changing Organization: Creating the capacity for continuous change, learning and improvement*, St Lucie.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 531-44.

Pool, S.W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 8, 373-378.

Popper, M. & Lipshitz, R. (2000a). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 3, 135-45.

Popper, M. & Lipshitz, R. (2000b). Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. *Management Learning*, Vol. 31, No. 2, 181-96.

Pounder, J.S. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, 281-90.

Putti, J. M., Aqryll, S. & Phua, J. (1997). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organizational Studies*, 15(1), 44-52.

Quick, J.C., Nelson, D., & Quick, J.D. (1990). *Stress and challenge at the top*. Chichester and New York: John Wiley and Sons.

Rakić Lj., & Stojković R. (2013). New public management in education of Republic of Serbia. *Book of proceedings II International Scientific Conference Economic and Social Development*, Paris, 727-734.

Redding, J. (1997). Hardwriting the learning organization. *Training and Development*, Vol. 51, No. 8, 61-67.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 10th ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Robinson, J.P., Athanasiou, R., & Head, K.B. (1969). *Measures of occupational attitudes and occupational characteristics*. Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research.

Robinson, J. P., & Shaver, P.R. (1973). *Measures of Psychological Attitudes*, Survey Research Center, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, pp. 132-3.

- Robinson, J. P., Shaver, P.R., & Wrightsman, L.S. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, Academic Press, San Diego, CA.
- Ropp, K.(1987). *Candid conversations*, Personnel Administrator, October.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: the mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Sadler, P. (2001). Leadership and organizational learning, in Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J. & Nonaka, I. (Eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp. 415-27.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Scandura, T., & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.
- Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, Vol. 45, 109-19.
- Schmidt, L. L. (2006). *Self-reported emotional intelligence as an indicator of social exchange quality at work*. Ph.D. dissertation. United States ,Texas: University of Houston.
- Schneider, B. & Smith, B. (Eds.).(2004) *Personality and organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A., & Tepper, B.J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.
- Schuler, R. S. (1982). An integrated transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 5-20.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Searby, L. J. (2010). Preparing future principals: Facilitating the development of a mentoring mindset through graduate coursework. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 18 (1), 5-22.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

- Sergiovanni, T.J. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Seashore, S.E. & Taber, T.D. (1975). Job satisfaction and their correlations. *American Behavior and Scientists*, Vol. 18, No. 2, 346-56.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N. Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000) *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, New York: Doubleday/Currency
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency).
- Seers, A. (1989). Team-Member Exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- Seers, A., & Graen, G.B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior & Human Performance*, 33, 283-306.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J.F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. *Group and Organization Management*, 20, 18-38.
- Schell, W. J. (2010). *What makes a transformational leader: An investigation into the antecedent experiences of transformational leaders*. Unpublished doctoral dissertation, University of Alabama—Huntsville.
- Siu, O.L. (1995). Stress among workers in catering industry in Hong Kong: A re-examination of data using a facet approach. In Hox, J.J., Mellenberg, G.J. & Swanborn, P.G. (Eds.), *Facet theory: Analysis and design* (275-82). Zeist, Amsterdam: SETOS.
- Siu, O.L. (1996). Occupational stress among school teachers: A review of research findings relevant to policy formation. *Education Journal*, Winter 1995, 23 (2), 105-124.
- Siu, O. L., & Donald, I. (1996). Psychosocial factors at work and workers' health in Hong Kong: An exploratory study. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 34, 30-56.
- Siu, O.L., Cooper, C.L., & Donald, I. (1997). Occupational stress, job satisfaction and mental health among employees of an acquired TV company in Hong Kong. *Stress Medicine*, 13, 99-107.
- Smederevac, S., & Mitrović, D. (2006). *Ličnost-metode i modeli*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
- Smith, P. C., Kendall, L. H., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, IL: Rand-McNally Company.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, No. 3, 209-16.

- Sparrowe, R.T. (1994). Empowerment in the hospital industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17, 51–73.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications.
- Spreitzer, G.M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 6-29.
- Stanton, J., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, Sh., Fisher, G. G. & Smith, P. C. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: the abridged job descriptive index, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 61, No. 6, December, 1104-1122.
- Sterberg, R. J. & Wagner, R. K. (1986). *Practical intelligence: nature and origins of competence in the everyday world*, Cambridge University Press, New York.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). *Stability in the mids of change: A dispositional approach to job attitudes*, *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Stojković R. & Rakić Lj. (2013). The Standards for competency of executive managers in educational institutions of the Republic of Serbia. *Virtual conference – Human and Social Sciences at the Common Conference HASSACC 2013, EDIS, Publishing institution of the University of Zilini, Slovakia*, 242-247.
- Stricker, L. J. & Rock, D. A. (1990). Interpersonal competence, social intelligence, and general ability. *Personality and Individual Differences*, 11, 833-839.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125-142.
- Sugarman, B. (1996). Learning, Working, Managing, Sharing: The New Paradigm of the “Learning Organization”, *Lesley College*, <http://www.lesley.edu/journals/jppp/2/sugarman.html>
- Sugarman, B. (1996). The learning organization and organizational learning: New Roles for Workers, Managers, Trainers and Consultants, *Lesley College*, <http://www.lesley.edu/faculty/sugarman/loandtd.htm>
- Suliman, A.M., & Al-Shaikh, F.N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29 (2), 208-220.
- Tansky, J.W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee and Rights Journal*, 6, 195-207.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Bros.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2005). Reliability among senior managers of the Marlowe-Crowne short-form social desirability scale. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 541-554.

- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1): 57-70.
- Tse, H., & Dasborough, M. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tweedy, F., & Wright, C. (2006). Link between emotional intelligence & performance: Capability group. Retrieved December 4, 2009 from <http://www.capabilitygroup.co.nz/articles/performance.htm>
- Van den Berg, P. T. & Feil, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristic and work outcomes. *International Journal of Selection and Assessment* 11, 326-339.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examination the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 153-167.
- Vukonjanski J., Nikolic M., Hadzic O., Terek E., & Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, 17 (3), 333-368.
- Wang, J.Y. (2000). *The investigation on the relationship between transformational leadership and leadership efficiency: take Taipei City Hall for example*, unpublished MS thesis, National Chengchi University, Taiwan.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on pupil. A working paper*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Watson, D. & Clack, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Watson, D. & Clack, K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Wayne, S. J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M., & Steiner, D.D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 531-544.
- Williams, D. (1994). *Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study*. Boston: HayGroup.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

## Додатак

**Упитник за мерење трансформационог лидерства** (Barnett, A. M. (2005). *The Impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes*, PhD, SidneyWestern University)

Оценама од 1 (у потпуности се не слажем до 7 (у потпуности се слажем) дати одговоре на следећа питања:

1. Верујем да је мој претпостављени довољно способан да превазиђе пословне потешкоће.
2. Ако мој претпостављени утврди моју грешку љубазно ће ми скренути пажњу узимајући у обзир и моје самопоштовање.
3. Како год да ме мој претпостављени казни, сигурно ће заузети непристрастан став без предрасуда.
4. Сматрам мог претпостављеног за најбољи пример успешности.
5. Када год направим грешке на послу мој претпостављени ће љубазно поразговарати самном како би предузео одговарајуће мере.
6. Мој претпостављени може да дели самном своје радости и потешкоће.
7. Мој претпостављени ме охрабрује да имам довољно храбрости за суочавање са изазовима на послу.
8. Мој претпостављени се о мени стара као да смо у сродству. Мој претпостављени ми помаже у решавању проблема на послу.
9. Мој претпостављени може да ми повери захтеван и важан посао.
10. На послу не показујем искрено поштовање према претпостављеном и не могу да извршавам његова упутства.

## Упитник Job Descriptive Index уведен у раду Smith-a, Kendall-a и Hulin-a (1969)

Једном од оцена (заокружити један од бројева 1, 2 или 3)

1-нисам сагласан,

2-неодлучан сам,

3-слажем се

мерити степен сагласности са следећим констатацијама:

Задовољство димензијом посла **«сам посао»**:

1. Посао ми пружа осећај испуњености 1 2 3
2. Посао је «без сјаја» 1 2 3
3. Посао је задовољавајући 1 2 3
4. Посао је незанимљив 1 2 3
5. Посао је изазован 1 2 3

Задовољство димензијом посла **«плата»**:

1. Плата је «фер» 1 2 3
2. Плата је недовољна 1 2 3
3. Плата је довољна за стандардне трошкове живота 1 2 3
4. Посао је добро плаћен 1 2 3
5. Плата је несигурна 1 2 3

Задовољство димензијом посла **«промоција»**:

1. Имам добре шансе за промоцију 1 2 3
2. Посао не пружа перспективу за промоцију 1 2 3
3. Промоција је у нашој организацији заснована на способностима 1 2 3
4. Пружају се добре могућности за промоцију у будућности 1 2 3
5. Промотивна политика у нашој организацији није фер 1 2 3

Задовољство димензијом посла **«однос са надређеним»**:

1. Надређени је спреман да похвали добар рад 1 2 3
2. Надређени је зловољан 1 2 3
3. Надређени је неспреман за комуникацију 1 2 3
4. Надређени није добар 1 2 3
5. Надређени је савремен (спреман да усвоји добре нове идеје) 1 2 3

Задовољство димензијом посла **«сарадници»**:

1. Сарадници су спремни да помажу једни другима 1 2 3
2. Сарадници су досадни 1 2 3
3. Сарадници су интелигентни 1 2 3
4. Сарадници су лењи 1 2 3
5. Сарадници су одговорни 1 2 3



## Упитник којим се мери задовољство комуникацијом Downs-а и Hazen-а

Скала од 1 до 7 којом се мери степен слагања са наведеним исказима. 1-уопште се не слажем до 7-у потпуности се слажем

1. Информације о награђивању запослених су јавне.
2. Постоје информације које су доступне само за одабране чланове организације.
3. Комуникација са другим запосленима у мом одељењу је прецизна и слободно се одвија.
4. Информације у вези са захтевима мога посла су прецизне и комплетне (радни задаци су јасно презентовани).
5. Писана упутства и извештаји су јасни и кратки.
6. Руководилац је спреман да ме саслуша ако имам неке примедбе.
7. Руководилац је спреман да понуди решење за проблеме у мом послу.
8. У случају хитности неопходне информације се брзо преносе.
9. Информације потребне за мој посао стижу на време.
10. Комуникација између одељења је активна (резмењују се потребне информације).
11. Информације у вези са циљевима и политиком организације су целовите и правовремене.
12. Ставови у вези са комуникацијом у организацији су у основи исправни (размени информација се придаје велики значај).
13. Информације у вези са политиком и циљевима одељења су целовите.
14. Састанци су добро организовани, са јасним циљем и кратки.
15. Информације у вези са профитом организације и њеним укупним положајем на тржишту су целовите.
16. Личне новости са саопштавају колегама (то одражава «породичну атмосферу» међу запосленима).
17. Гласине нису присутне у организацији.
18. Публикације организације (на пример, фабричке новине) су корисне и занимљиве
19. Количина информација у организацији је одговарајућа.
20. Запослени у мојој организацији имају смисла за комуникацију (добра је размена информација).
21. Информације о успесима и падовима организације су доступне запосленима.
22. Конфликти међу запосленима се решавају кроз размену мишљења.
23. Комуникација у организацији ми помаже да се осећам као њен важан део.
24. Информације у вези са напретком у мом послу су целовите и правовремене.
25. Информације у вези са променама у организацији су целовите и правовремене.

26. Руководилац је упознат са проблемима са којима се запослени сусрећу и спреман је да помогне у њиховом решавању.
27. Моје ангажовање на послу је запажено.
28. Информације о процени мојих радних постигнућа су комплетне и правовремене.
29. Упутства која добијам како да решим евентуалне проблеме у мом послу су корисне и правовремене.
30. Информације о мерама које предузимају власти, а које се одражавају на рад организације су комплетне и правовремене.
31. Информације о томе како се мој посао вреднује у односу на друге запослене су ми доступне.
32. Руководилац има у мене поверење.
33. Руководилац ме подржава.
34. Радна група (тим) је добро формиран и односи у њој су добри.
35. Руководилац је спреман да прихвати нове идеје.
36. Комуникација у организацији делује мотивишуће на достизање циљева организације.

**Повратна информација** 31, 28, 26, 27

**Комуникација са руководиоцем** 6, 7, 32, 33, 35

**Комуникација са сарадницима** 8,10, 34, 20, 17

**Организациона интеграција** 1,4,13,16, 24

**Корпоративна комуникација** 11,15, 21, 25, 30

**Комуникациона клима** 3, 9,22, 23,29,36

**Квалитет медија** 2,5,12,14,18,19

## Упитник за мерење организационе културе (GLOBE)

**Ситуација у Вашој ОРГАНИЗАЦИЈИ каква ЈЕСТЕ**

А I 1. У овој организацији, уређеност и доследност су изразито наглашени, чак и по цену смањене иновативности:						
Потпуно се слажем			Не слажем се нити негирам			Не слажем се
1	2	3	4	5	6	7
А I 2. У овој организацији људи су генерално:						

Агресивни	1	2	3	4	5	6	Не агресивни	7	
А I 3. Пут до постизања успеха у овој организацији је:									
Планирање унапред	1	2	3	4	5	6	Решавање проблема након што се појаве	7	
А I 4. У овој организацији, уобичајено је:									
Планирати будућност	1	2	3	4	5	6	Прихватати „status quo“	7	
А I 5. У овој организацији, утицај појединца је примарно базиран на:									
Способности и доприносу организацији	1	2	3	4	5	6	Ауторитету који даје позиција	7	
А I 6. У овој организацији, људи су генерално:									
Поуздани	1	2	3	4	5	6	Непоуздани	7	
А I 7. У овој организацији, менаџери подстичу колективну лојалност чак и по цену индивидуалних циљева:									
Потпуно се слажем	1	2	3	Не слажем се нити негирам	4	5	6	Не слажем се	7
А I 8. У овој организацији, састанци се:									
Планирају унапред (бар две недеље)	1	2	3	Спонтано заказују (мање од једног сата унапред)	4	5	6	7	
А I 9. У овој организацији, људи су генерално:									
Пуни обзира према другима	1	2	3	4	5	6	Безобзирни према другима	7	
А I 10. У овој организацији, људи су генерално:									
Доминантни	1	2	3	4	5	6	Не доминантни	7	
А I 11. У овој организацији, чланови групе су поносни на индивидуална постигнућа менаџера групе:									
Потпуно се слажем	1	2	3	Не слажем се нити негирам	4	5	6	Не слажем се	7
А I 12. Систем исплате и бонуса у овој организацији је моделован тако да увећа:									
Индивидуални интерес	1	2	3	4	5	6	Интерес колектива	7	
А I 13. У овој организацији се од подређених очекује да:									
Послушају шефа без питања	1	2	3	4	5	6	Преиспитују одлуке шефа када се са њима не слажу	7	
А I 14. У овој организацији, људи су генерално:									
Груби, нељубазни							Благи, љубазни		

1	2	3	4	5	6	7
A I 15. У овој организацији, запослене подстичу да теже континуираном унапређењу перформанси:						
Потпуно се слажем			Не слажем се нити негирам			Не слажем се
1	2	3	4	5	6	7
A I 16. У овој организацији, већина послова је једноставна, претежно извесна, без изазова и стреса:						
Потпуно се слажем			Не слажем се нити негирам			Не слажем се
1	2	3	4	5	6	7
A I 17. У овој организацији, мушкарци се подстичу на професионални развој више него жене:						
Потпуно се слажем			Не слажем се нити негирам			Не слажем се
1	2	3	4	5	6	7
A I 18. У овој организацији највеће награде су базиране:						
Искључиво на ефикасности			На ефикасности и другим факторима (функцији или политичким везама)			Искључиво на основу функције или политичких веза
1	2	3	4	5	6	7
A I 19. У овој организацији, радне инструкције су детаљне да би запослени знали шта се тачно од њих очекује:						
Потпуно се слажем			Не слажем се нити негирам			Не слажем се
1	2	3	4	5	6	7
A I 20. У овој организацији, иновативност у циљу побољшања перформанси генерално се:						
Значајно награђује			Донекле награђује			Не награђује
1	2	3	4	5	6	7
A I 21. У овој организацији, људи генерално:						
Имају осећај за друге						Немају осећај за друге
1	2	3	4	5	6	7
A I 22. У овој организацији, физички захтевне задатке најчешће обављају:						
Мушкарци						Жене
1	2	3	4	5	6	7
A I 23. У овој организацији, менаџер групе је поносан на индивидуална постигнућа чланова групе:						
Потпуно се слажем			Не слажем се нити негирам			Не слажем се
1	2	3	4	5	6	7
A I 24. У овој организацији, људи су генерално:						
Веома дружељубиви						Нису дружељубиви
1	2	3	4	5	6	7

A I 25. У овој организацији, људи који имају моћ покушавају да:							Смање социјалну дистанцу са мање моћним људима
Повећају социјалну дистанцу од мање моћних људи	1	2	3	4	5	6	7
A I 26. Запослени су лојални овој организацији:							Не слажем се
Потпуно се слажем	1	2	3	4	5	6	7
A I 27. У овој организацији, већина запослених радо узима изазовне радне задатке за себе:							Не слажем се
Потпуно се слажем	1	2	3	4	5	6	7
A I 28. Чланови ове организације:							Веома су поносни што раде за ову организацију
Нису поносни што раде за ову организацију	1	2	3	4	5	6	7
A I 29. У овој организацији, запослени генерално су:							Нису дарезљиви
Веома дарезљиви	1	2	3	4	5	6	7
A I 30. У овој организацији:							Индивидуални рад се више вреднује него тимски рад
Тимски рад се вреднује више него индивидуални рад	1	2	3	4	5	6	7
A I 31. У овој организацији, већина запослених верује да би се пословима ефикасније управљало ако би било:							Много мање жена на ауторитативним позицијама (него што их сада има)
Знатно више жена на ауторитативним позицијама (него што их сада има)	1	2	3	4	5	6	7
A I 32. Када се запослени у организацији нађу у конфликтној ситуацији, коме се обрате да би разрешили несугласицу?							Кажу ономе на кога прво наиђу
Никоме	1	2	3	4	5	6	7
A I 33. Ова организација показује лојалност према запосленима:							Не слажем се
Потпуно се слажем	1	2	3	4	5	6	7
A I 34. Koliki procenat menadžerskih pozicija ove organizacije popunjavaju žene?							Више од 90%
Мање од 10%	1	2	3	4	5	6	7

**Избегавање неизвесности: 1, 16, 19.**

**Оријентација ка будућности:** 3, 4, 8.

**Дистанца моћи:** 5, 13, 25.

**Институционални колективизам:** 7, 12, 30.

**Оријентација ка људима:** 9, 21, 24, 29.

**Оријентација ка резултатима:** 15, 18, 20, 27.

**Тимски колективизам:** 11, 23, 26, 28, 32, 33.

**Полна равноправност:** 17, 22, 31, 34.

**Борбеност:** 2, 6, 10, 14.

Оцене за следећа питања треба рекодирати (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).

1, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 33.

**Упитник за учећу организацију** (Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 196-204).

Заокружити једну од оцена од 1 (скоро никад) до 6 (скоро увек) за степен слагања са доле наведеним тврдњама:

## **НИВО ПОЈЕДИНЦА**

### **Стварање шанси за континуирано учење**

1. У мојој организацији запослени отворено дискутују
2. о грешкама како би учили из њих 1 2 3 4 5 6
3. У мојој организацији запослени идентификују вештине које ће им
4. бити потребне за обављање будућих задатака 1 2 3 4 5 6
5. У мојој организацији људи помажу једни другима да уче 1 2 3 4 5 6
6. У мојој организацији запослени могу добити финансијска и друга
7. средства за потребе учења 1 2 3 4 5 6
8. У мојој организацији запосленима се даје подршка учењу у виду
9. слободног времена (слободни дани) за ову активност 1 2 3 4 5 6
10. У мојој организацији запослени проблеме на послу посматрају као
11. шансу за учење 1 2 3 4 5 6

12. У мојој организацији запослени бивају награђени за стицање нових

13. знања и вештина 1 2 3 4 5 6

### **Промоција испитивања и дијалога**

1. У мојој организацији запослени дају отворене и искрене

2. повратне информације једни другима 1 2 3 4 5 6

3. У мојој организацији запослени саслушају мишљење других пре

4. него што проговоре 1 2 3 4 5 6

5. У мојој организацији запослени се охрабрују да постављају питање „зашто“

6. без обзира на којој су позицији 1 2 3 4 5 6

7. У мојој организацији запослени кад год запослени износе своје ставове

8. питају и друге за њихово мишљење 1 2 3 4 5 6

9. У мојој организацији запослени се односе једни према другима

10. са поштовањем 1 2 3 4 5 6

11. У мојој организацији запослени одвајају време за изградњу

12. међусобног поверења 1 2 3 4 5 6

### **НИВО ТИМА**

#### **Охрабривање сарадње и тимског учења**

1. У мојој организацији тимови имају право да прилагођавају

2. своје циљеве по потреби 1 2 3 4 5 6

3. У мојој организацији чланови тима се односе међусобно

4. подједнако без обзира на позицију или друге разлике 1 2 3 4 5 6

5. У мојој организацији чланови тима обраћају једнако пажње како

6. на задатак тима тако и на то како тим функционише 1 2 3 4 5 6

7. У мојој организацији тимови преиспитују свој начин размишљања

8. као резултат групне дискусије или прикупљених нових информација 1 2 3 4 5 6

9. У мојој организацији чланови тима се награђују за тимски учинак 1 2 3 4 5 6

10. У мојој организацији чланови тима су уверени да ће организација

11. узети у обзир њихове препоруке 1 2 3 4 5 6

### **НИВО ОРГАНИЗАЦИЈЕ**

### **Стварање система за усвајање и дељење знања**

Моја организација редовно користи двосмерни систем комуникације попут система подношења предлога, електронске огласне табле или јавних састанака 1 2 3 4 5 6

Моја организација омогућава запосленима да брзо и једноставно дођу до потребних информација 1 2 3 4 5 6

Моја организација одржава и редовно ажурира базу података са вештинама запослених 1 2 3 4 5 6

Моја организација има системе за анализирање јаза између тренутног и очекиваног учинка 1 2 3 4 5 6

Моја организација је своја искуства и поуке учинила доступним свим запосленима 1 2 3 4 5 6

Моја организација мери време и ресурсе утрошене на обуку и постигнуте резултате 1 2 3 4 5 6

### **Опуномоћити запослене ка заједничкој визији**

Моја организација препознаје самоиницијативу код запослених 1 2 3 4 5 6

Моја организација даје запосленима могућност избора у њиховим задужењима 1 2 3 4 5 6

Моја организација позива запослене да дају свој допринос визији организације 1 2 3 4 5 6

Моја организација даје запосленима контролу над ресурсима који су им неопходни за завршетак посла 1 2 3 4 5 6

Моја организација даје подршку запосленима који предузимају прорачунат ризик 1 2 3 4 5 6

Моја организација ради на усаглашавању визија између различитих нивоа и тимова 1 2 3 4 5 6

### **Повезивање организације са својим окружењем**

Моја организација помаже запосленима да балансирају између посла и породице 1 2 3 4 5 6

Моја организација охрабрује запослене да мисле глобално 1 2 3 4 5 6

Моја организација охрабрује запослене да укључе ставове ученика у процес доношења одлука 1 2 3 4 5 6



Моја организација узима у обзир утицај одлуке на морал  
запослених 1 2 3 4 5 6

Моја организација ради заједно са друштвом ради на  
задовољењу заједничких потреба 1 2 3 4 5 6

Моја организација охрабрује запослене да приликом решавања проблема  
траже одговоре широм организације 1 2 3 4 5 6

### **Обезбедити стратегијско лидерство за учење**

У мојој организацији лидери обично подржавају захтеве за  
учењем и обуком 1 2 3 4 5 6

У мојој организацији лидери деле са запосленима најновије  
информације о конкуренцији, савременим кретањима у сектору  
и правцу кретања организације 1 2 3 4 5 6

У мојој организацији лидери опуномоћавају друге да помогну остварење визије  
развоја организације 1 2 3 4 5 6

У мојој организацији лидери пружају менторство и коучинг  
својим подређеним 1 2 3 4 5 6

У мојој организацији лидери константно траже могућност  
за учење 1 2 3 4 5 6

У мојој организацији лидери се брину да потези организације буду  
у складу са њеним вредностима 1 2 3 4 5 6

**Упитник BF** (Howard, P. J., Medina, P. L., & Howard, J. M. (1996). The Big Five Locator: A Quick Assessment Tool for Consultant and Trainers: у књизи *Developing Human Resources*, J. William Pfeiffer, David Leonard Goodstein, Vol.1, Training, 119-122)

**Молимо Вас да заокружите број који највише одговара Вашој особини.**

Нестрпљив	5	4	3	2	1	Смирен
Више воли да буде у друштву	5	4	3	2	1	Више воли да буде сам
Сањар (воли да машта)	5	4	3	2	1	Није склон маштању
Пажљив	5	4	3	2	1	Груб
Прецизан у	5	4	3	2	1	Недостатак

процедурама						систематичности
Сумњичав	5	4	3	2	1	Пун поверења
Пун одушевљења	5	4	3	2	1	Недостатак одушевљења
Склон теоретисању	5	4	3	2	1	Наколоњен практичним стварима
Племенит	5	4	3	2	1	Себичан
Нефлексибилан (нема сумње у одлуку коју је донео и на њој истрајава)	5	4	3	2	1	Флексибилан (спреман да промени одлуку)
Обесхрабрен	5	4	3	2	1	Уверен да може да постигне оно што жели да постигне
Егзибициониста (воли да се на упадљив начин показује у јавности)	5	4	3	2	1	Приватан
Следи сопствене ставове	5	4	3	2	1	Следи ауторитет
Топао у односима са људима	5	4	3	2	1	Хладан у односима са људима
Може дуго да фокусира пажњу на један посао	5	4	3	2	1	Пажња му се тешко фокусира на одређен посао
Лако се узнемири	5	4	3	2	1	Тешко се узнемири
Ентузијастичан	5	4	3	2	1	Недостаје му ентузијазам (тешко се одушевљава)
Занимају га нове ствари	5	4	3	2	1	Воли да обавља рутинске ствари
Тимски је играч	5	4	3	2	1	Више воли да је независан у послу
Предност даје ситуацији у којој је ред	5	4	3	2	1	Добро се сналази у хаотичној ситуацији
Када се сусретне са тешкоћама лако одустаје од плана	5	4	3	2		И у тешким ситуацијама лако не одустаје од плана

Причљив	5	4	3	2	1	Склонији размишљању
Добро се сналази у комплексним ситуацијама	5	4	3	2	1	Воли ситуације у којима је све јасно и једноставно
Верује људима	5	4	3		1	Скептичан је према људима
Увек све уради на време	5	4	3	2	1	Воли да одложи посао за касније

Негативна афективност: 1, 6, 11, 16, 21

Екстраверзија: 2, 7, 12, 17, 22

Отвореност: 3, 8, 13, 18, 23

Пријатност: 4, 9, 14, 19, 24

Савесност: 5, 10, 15, 20, 25

## Тест за одређивање ЕИ скорa (EQ) (Weisinger,1998)

Оценити оценама од 1-веома слабо присутне способности, до 5-изузетно присутне способности, степен слагања са наведеним констатацијама:

1. Придружити различите унутрашње психолошке „сигнале“ различитим емоцијама.
2. Способност релаксирања када је у одређеној ситуацији присутан притисак.
3. Способност интензивирања воље за задатак.
4. Познавање утицаја које сопствено понашање врши на друге.
5. Иницирање успешног решавања конфликта са другима.
6. Брзо успостављање стабилности након љутње.
7. Знање о томе у којим ситуацијама је код Вас присутна љутња.
8. Брзо «регруписање» када је ситуација под притиском.
9. Препознавање када је код других присутан стрес.
10. Успостављање консензуса са другима.
11. Способност препознавања која су сопствена осећања тренутно присутна.
12. Успостављање унутрашњег дијалога када је потребно променити емоције.
13. Продуковање самомотивације када посао који се обавља није интересантан.
14. Помагање другима да управљају својим емоцијама.
15. Помагање другима да се осећају добро.
16. Способност да идентификујете када доживљавате промену расположења.

17. Способност да останете хладнокрвни када сте предмет љутње других.
18. Прекидате или мењате неефективно понашање.
19. Показујете емпатију према другима.
20. Дајете савете и подршку другима када им је то потребно.
21. Познајете ситуације у којој заузимате одбрамбени став.
22. Познајете ситуације када негативно размишљате и имате способност да то промените.
23. Следите својим делима оно што сте рекли.
24. Ангажујете се у интимној конверзацији са другима.
25. Брзо узвраћате на емоције других.

Напомена:

Скор за **самосвест** се одређује на основу збира оцена за констатације под бројем 1, 6, 11, 16 и 21.

Скор за **управљање емоцијама** се одређује на основу збира оцена за констатације под бројем 2, 7, 12, 17 и 22.

Скор за **самотивацију** се одређује на основу збира оцена за констатације под бројем 3, 8, 13, 18 и 23.

Скор за **емпатију** се одређује као збир оцена на питања за констатације под бројем 4, 9, 14, 19 и 24.

Скор за **социјалне способности** се одређује као збир оцена за констатације под бројем 5, 10, 15, 20 и 25

---