

# Transformačný líder v edukácii v kontexte organizačnej kultúry školy

## Transformational Leader in Education in the Context of School Organizational Culture

**Zuzana Heinzová**

Katedra psychológie, Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja  
Bela v Banskej Bystrici

Psychologie a její kontexty 12 (2), 2021, 91–105  
<https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0013>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International license for non-commercial purposes.



**Abstrakt** Štúdiá analyzuje súvislostí medzi charakteristikami organizačnej kultúry školy a charakteristikami transformačných lídrov v edukácii. Respondentmi štúdie boli učitelia základných a stredných škôl Slovenska (štúdiá 1:  $N = 107$ ;  $AM_{vek} = 43.72$ ;  $SD_{vek} = 10.51$ ; 18.69 % mužov; štúdiá 2:  $N = 100$ ;  $AM_{vek} = 40.99$ ;  $SD_{vek} = 7.79$ ; 30.00 % mužov). Prinášame výsledky dvoch nezávislých štúdií, v ktorých boli lídri posudzovaní dvoma odlišnými výskumnými nástrojmi. Štúdiá 1 mapovala transformačné líderstvo prostredníctvom dotazníka *Leadership Practice Inventory (LPI)* (Kouzes & Posner, 2013) a štúdiá 2 prostredníctvom dotazníka *Czech Leadership Questionnaire (CLQ)* (Procházka et al., 2016). Organizačná kultúra školy bola posudzovaná v oboch štúdiách dotazníkom *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* (Cameron & Quinn, 2006). Analýza súvislostí medzi sledovanými premennými v oboch štúdiách preukázala štatisticky signifikantnú pozitívnu stredne silnú súvislosť medzi charakteristikami lídrov v edukácii zisťovanými LPI aj CLQ a Klanovou organizačnou kultúrou školy a negatívnu stredne silnú súvislosť s Trhovou organizačnou kultúrou pri LPI a pri dotazníku CLQ s Hierarchickou organizačnou kultúrou.

**Kľúčové slová** škola ako pracovné prostredie, organizačná kultúra školy, transformačný líder v edukácii.

**Abstract Introduction:** The transformation of education should originate in the school environment. Teachers, as actors of change, thus find themselves in the position of transformational leaders. Keller (2006) identifies as transformational leaders those individuals

who can succeed and fulfil a vision, inspire and activate followers who respond with enthusiasm and determination to achieve goals. Part of a leader's job is the co-creation of the organizational culture being upheld in the educational setting. Organizational culture represents the nature of the workplace, approach, unwritten rules of interaction and the values of the organization (Morcos, 2018). Organizational culture as defined by Cameron and Quinn (2011) points to the fact that a leader significantly participates in its formation. These claims are confirmed by various studies conducted in different types of organizations, including schools, worldwide (f.e. Daud et al., 2015; Berkemeyer et al., 2015; Yücel et al., 2013).

*Goal:* The aim of the present paper was to find out whether there is a relation between the school organizational culture and the characteristics of transformational leaders in education in the Slovak context.

*Methods:* The paper consists of two studies due to the use of two different research methods assessing transformational leadership factors. Study 1: the research group consisted of 107 Slovak teachers ( $N = 107$ ;  $AM_{age} = 43.72$ ;  $SD_{age} = 10.51$ ; 18.69 % men). The data were obtained through the Leadership Practices Inventory (LPI; Kouzes & Posner, 2013), assessing five types of practices – leadership practices: 1) Model the Way, 2) Inspire a Shared Vision, 3) Challenge the Process, 4) Enable Others to Act, 5) Encourage the Heart and 6) the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI; Cameron & Quinn, 2006), mapping four types of organizational culture – Clan, Adhoc, Market, and Hierarchy. Study 2: the research group consisted of 100 Slovak teachers ( $N = 100$ ;  $AM_{age} = 40.99$ ;  $SD_{age} = 7.79$ ; 30.00 % men). The data for this study were obtained through the Czech Leadership Questionnaire (CLQ; Procházka et al., 2016) assessing eight subscales corresponding to four components of transformational leadership, three components of transactional leadership, and laissez-faire leadership. Only the four components of transformational leadership were used. The second questionnaire was also OCAI. All tools were modified and adapted to local conditions.

*Results:* Relation analysis between the observed variables in both studies showed statistically significant positive moderately strong relations assessed by LPI, CLQ to the Clan's organizational culture of the school (LPI  $r =$  from .262\*\* to .394\*\*; CLQ  $r =$  from .222\* to .420\*\*\*). For Study 1: negative moderately strong relations between Market organizational culture and LPI factors ( $r =$  from -.224\*\* to -.421\*\*\*) and Study 2: CLQ with Hierarchical Organizational Culture ( $r =$  from -.249\* to -.437\*\*\*). The Clan organizational culture dominates in the monitored Slovak schools, closely related to the characteristics of transformational leaders in education as potential actors of changes in education.

*Conclusion:* According to the findings, transformational leaders in education, being an attractive example for others, are charismatic bearers of innovative ideas, they are progressive in their approach to their followers, strengthening the school team spirit and appreciating and encouraging them. They are the leaders of the Clan organizational culture. The positive finding in both studies remains that the researched Slovak schools show a prevalence of the Clan organizational culture.

**Keywords** a school as a working environment, a school organizational culture, transformational leader in education.

## Úvod

Súčasná škola čelí už niekoľko rokov výzvam meniť sa na progresívnu inštitúciu, ktorá reaguje na zmeny a trendy v spoločnosti či vo svete. Takáto transformácia školstva by mala vyjsť predovšetkým zo samotného prostredia školy, čím sa učitelia ako aktéri zmeny dostávajú do pozície transformačných lídrov. Keller (2006) označuje za transformačných lídrov takých jednotlivcov, ktorí sú schopní dosiahnuť úspech a naplniť víziu, inšpirujú a aktivizujú podriadených, ktorí reagujú s nadšením a odhodlaním na plnenie cieľov. Jedným z významných aspektov pôsobenia lídrov v organizácii je spoluutváranie organizačnej kultúry pracoviska (Cameron & Quinn, 2011). Vedenie a kultúra sú navzájom prepojené konštrukty aj v tom, že oba opisujú sociálne interakcie v rámci organizácie, aj keď z pohľadu kultúry a vedenia ide o odlišné úrovne sociálnych interakcií. Vedením sa označuje správanie jednej alebo viacerých osôb, ktoré konajú vo formálnych alebo neformálnych rolách, kultúra je vedľajším produktom skupinových procesov (Yammario et al., 2005).

## Transformačné líderstvo

Medzi najznámejších autorov venujúcich sa problematike transformačného líderstva patrí Burns (1978), ktorý transformačných lídrov označuje ako tých, ktorí svojim prístupom transformujú svojich nasledovateľov a nasledovníkov, vplývajú na ich potreby, hodnoty či očakávania a túžby, prostredníctvom čoho ich posúvajú stále vyššie a vyššie. Teóriu transformačného líderstva obohatili aj autori ako Bass a Avolio (1994); Bass a Riggio (2005); Podsakoff et al. (1990); Kouzes a Posner (2017) atď., v česko-slovenskom priestore to boli Procházka et al. (2016), Baránková (2017). Líderstvo v edukácii bolo predmetom viacerých empirických štúdií, napr. v súvislosti so spokojnosťou učiteľov (Leithwood & Jantzi, 2008), pracovnou motiváciou (Griffith, 2004; Krüger et al., 2007), záväzkom v organizácii (Geijssel et al., 2003; Yu et al., 2002), profesijným rastom (Krüger et al., 2007). V slovenskom edukačnom prostredí sa venujú výskumu transformačných lídrov, ich charakteristikám (*locus of control*, emocionálna inteligencia, výkonová motivácia, atď...) a kompetenčnému modelu Sollárová (2019), Pašková (2020), Ďuricová (2020), Heinzová a Kaliská (2020) a iní.

Avolio a Bass (2004) vytvorili pre potreby identifikácie typu líderstva jeden z najpoužívanejších nástrojov *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Bass (1997) a neskôr aj Avolio a Bass (2004) či Bass a Riggio (2005) prezentujú teóriu transformačného líderstva ako súčasť komplexnejšieho modelu líderstva, súčasťou ktorého sú aj transakčné líderstvo a tzv. absencia líderstva (*nonleadership*) prezentovaná ako *laissez-faire leadership*. Na túto teóriu nadviazali pri tvorbe vlastného dotazníka aj českí kolegovia Procházka et al. (2016), ktorí po overovaní dotazníka MLQ v českom prostredí narazili na viaceré prekážky a rozhodli sa zostrojiť vlastný dotazník – *Czech Leadership Questionnaire (CLQ; Dotazník prístupu k vedení lidí, DPVL)*, ktorý svojím zostavením kopíroval MLQ – obsahuje osem subškál, z ktorých štyri prislúchajú transformačnému líderstvu, tri komponenty

paria k transakčnému líderstvu a jeden tzv. nonlíderstvu. Tento dotazník využívame aj pre potreby tejto štúdie a opíšeme len tie faktory, ktoré sú spojené s mapovaním transformačného líderšipu, ktorý sme zisťovali. Pri opise jednotlivých faktorov vychádzame z ich opisov Procházka et al. (2016) – *Charizmatické správanie* – správanie lídra, ktoré je založené na obdive. Pre nasledovníkov je líder prítlačlivý na emocionálnej úrovni alebo vo vyobrazovaní presvedčení. *Inšpirujúca motivácia* – správanie lídra, pri ktorom komunikuje nasledovateľom atraktívnu víziu. Lídrova vízia a jej význam je pre nasledovateľov inšpiratívna a prebúda v nich záujem o jej dosiahnutie. *Intelektuálna stimulácia* – správanie lídra, pri ktorom „testuje“ presvedčenia nasledovníkov, podporuje ich kreativitu a podstupovanie rizika. *Osobný prístup* – správanie lídra, pri ktorom poznáva svojich nasledovateľov, rešpektuje ich individuálne potreby a vyjadruje im svoj úprimný záujem cez empatiu a počúvanie.

Druhým konceptom transformačného líderstva, ktorý v našom výskume používame je koncept od Kouzes a Posnera (2017), ktorí vytvorili vlastný nástroj na mapovanie tzv. piatich praktík transformačných lídrov, ktorý nazvali *Leadership Practice Inventory* (LPI, 2013). Popísané praktiky sú zároveň subškálami ich nástroja na mapovanie líderských praktík. *Ukazovanie cesty* – znamená schopnosť lídra jasne deklarovať svoje hodnoty a presvedčiť ostatných, aby ho nasledovali. Schopnosť poskytovať ostatným príklady, ktoré sú v súlade so spoločnými hodnotami organizácie alebo tímu. *Inšpirovanie víziou* – znamená schopnosť lídra predvídať budúcnosť a na základe toho ponúkať podnetné a inovatívne nápady. *Podpora iniciatívy a inovácií* – znamená schopnosť lídra vyhľadávať príležitosti, aktívne začínať z vlastnej iniciatívy a zároveň aktívne vyhľadávať inovatívne spôsoby na zlepšenie funkčnosti tímu. *Umožnenie rastu a aktivity* – predstavuje schopnosť lídra posilňovať spoluprácu tímu budovaním vzájomnej dôvery a podporovaním vzťahov v tíme. *Povzbudzovanie a oceňovanie* – predstavuje schopnosť lídra identifikovať u jednotlivcov osobné angažovanie sa takým spôsobom, že ich oceňuje za ich osobný prínos pre organizáciu či tím.

Spomenuté dva koncepty transformačného líderstva (pri MLQ/CLQ širšieho konceptu) sú už v dnešnej dobe overené a aktuálne výskumy sa preto posunuli do aplikovanej roviny, kedy sa transformačné líderstvo skúma v rôznych kontextoch v rozmanitých oblastiach. V oblasti problematiky transformačných lídrov v edukácii sa aktuálne okrem definovania ich charakteristík rieši aj problematika kompetencií edukačných lídrov. Otázka definovania lídrov v edukácii však zostáva stále veľmi rôznorodá – od chápania lídrov ako manažérov po identifikáciu lídrov medzi samotnými učiteľmi (Sollárová et al., 2019a).

## Organizačná kultúra

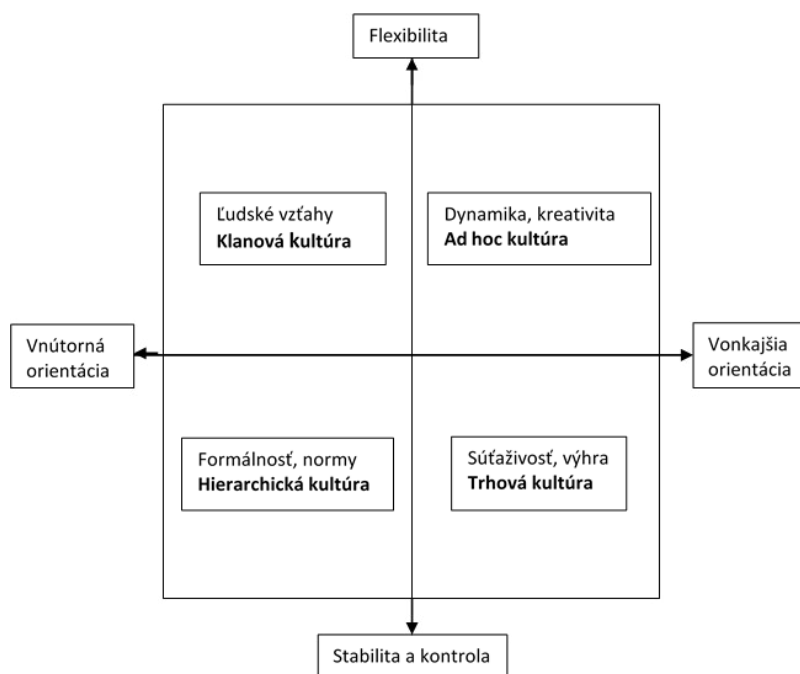
Organizačná kultúra pracoviska je chápaná z pohľadu viacerých prístupov, ktoré môžeme rozdeliť na holistické a fragmentárne. Zástancom a autorom holistického prístupu bol Schein (1992) a fragmentárny teoretický prístup popísal Hofstede (2001), ktorý určil prvky, ktoré majú vplyv na organizačnú kultúru pracoviska. Na teóriu Hofstedeho hodnôt nadviazali veľmi úspešne Quinn a Rohrbaugh (1983), ktorí zostavili tzv. *Competing Value*

*Framework (CVF)* alebo maticu či model odlišných hodnôt. CVF zostavili na základe výskumu, vďaka ktorému určili dve hlavné dimenzie organizačnej kultúry pracoviska. Prvá dimenzia predstavuje kontinuum, kde je na jednej strane flexibilita, rozvaha a dynamika a na druhej strane stabilita, poriadok a kontrola. Druhá dimenzia predstavuje kontinuum, kde na jednej strane je orientácia organizácie do vnútra so zameraním na integráciu, kolaboráciu a súdržnosť medzi zamestnancami a na druhej strane kontinua sa nachádza orientácia do vonkajšieho prostredia, ktorá predstavuje zameranie pracoviska smerom von v zmysle zamerania sa na odlišnosť, súťaživosť a rivalitu.

Spomenuté dve dimenzie spolu vytvárajú štyri kvadranty, pričom každý predstavuje odlišný typ organizačnej kultúry a reprezentuje osobitnú skupinu charakteristík organizácie. Predstavované kvadranty/ kultúry pritom zároveň zobrazujú protichodné charakteristiky hodnôt jednotlivých kultúr.

### Obrázok 1

Model odlišných hodnôt



Pozn. Adaptované z *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed., p. 35), od K. S. Cameron & R. E. Quinn, 2011, Jossey-Bass.

Cameron a Quinn (2006) tak na základe kvadrantov CVF definovali štyri typy organizačnej kultúry: **Klanová kultúra** je vnútorne orientovaná na vzťahy a ľudské zdroje. Pracovisko s týmto typom kultúry sa vyznačuje priateľským prostredím kopírujúcim zmysel pojmu klan, čo znamená pevne uzavreté spoločenstvo. Kolegovia sú si navzájom nápomocní a spolupracujú a dôraz sa kladie na tímovú prácu. **Ad hoc kultúra** je externe orientovaná, flexibilná a inovatívna. Ide o silne dynamickú organizáciu s kreatívnym a podnikavým duchom. Ad hoc je v tomto zmysle označenie pre „učelovú kultúru“, cieľavedomú

kultúru zameranú na konkrétny účel, kultúru zameranú na rýchle a efektívne dosiahnutie vytýčeného cieľa. **Trhová kultúra** je externe orientovaná a zameraná na výsledky, stabilitu. Dôraz je kladený na súťaživosť, víťazstvo a dosahovanie plánovaných cieľov. **Hierarchická kultúra** je interne orientovaná a stabilne zameraná. Charakterizuje ju formálnosť a štruktúrovanosť pracovného prostredia. Striktne normované procesy vo veľkej miere ovplyvňujú, čo a akým spôsobom bude vykonávané.

Cameron a Quinn (1999) zostavili podľa teórie CVF dotazník na mapovanie organizačnej kultúry pracoviska *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI; Cameron & Quinn, 1999; slovenský preklad Heinzová & Kubalová, 2015). Určili šesť kľúčových ukazovateľov tvoriacich organizačnú kultúru pracoviska: prevládajúce charakteristiky, vedenie pracoviska, riadenie zamestnancov, spojovací činiteľ pracoviska, stratégia pracoviska a kritériá úspechu.

Výskumu organizačnej kultúry pracoviska sa venujú viacerí autori a v posledných rokoch je viditeľná zvýšená snaha o adaptáciu nástroja OCAI vo viacerých krajinách (Nemecko, Francúzsko, Maďarsko, Taliansko, apod.). Skúmaniu organizačnej kultúry škôl sa venovali viacerí autori v rôznom kontexte. Zistenia o prevládajúcich charakteristikách a typoch organizačných kultúr škôl sa líšia podľa kultúrneho prostredia, v ktorom boli uskutočňované. Daud et al. (2015) zistili, že v kultúrnom prostredí Malajzie najvyššie skórujú školy v Hierarchickej kultúre (AM = 36.76; SD = 8.23), ďalej v Trhovej organizačnej kultúre školy (AM = 25.7; SD = 8.56), na treťom mieste skončila Klanová organizačná kultúra malajzijských škôl (AM = 21.5; SD = 8.74) a Ad hoc organizačná kultúra (AM = 17.75; SD = 6.94). V nemeckom kultúrnom prostredí mapovali v 40 školách (1058 respondentov) prostredníctvom dotazníka OCAI organizačnú kultúru Berkemeyer et al. (2015). Najvyššie v ich prostredí skórovali školy v Klanovej organizačnej kultúre (AM = 28.51; SD = 11.61), ďalej v Hierarchickej organizačnej kultúre (AM = 25.77; SD = 10.96), Ad hoc organizačnej kultúre (AM = 23.38; SD = 8.46) a najnižšie v Trhovej organizačnej kultúre (AM = 22.33; SD = 9.29).

V rámci skúmania kultúry školy sú výskumy omnoho širšie koncipované, čo súvisí so samotným definovaním konceptu kultúra školy. V tejto štúdii sme kultúru školy skúmali čisto z pohľadu organizačnej kultúry pracoviska a teda kultúry chápanej zjednodušene ako vzťahy na pracovisku. V slovenských podmienkach uskutočnila mapovanie organizačnej kultúry škôl (N = 130) prostredníctvom dotazníka OCAI Heinzová (2017), kde zistila, že najčastejšou dominantnou želanou organizačnou kultúrou škôl na Slovensku je Klanová kultúra a zároveň zistila, že dotazník dokáže citlivo odlišovať organizačnú kultúru školy podľa typu jej zamerania (platí pre stredné školy).

## Organizačná kultúra školy a transformačný líder v edukácii

Vzájomné prepojenie organizačnej kultúry pracoviska s charakteristikami líderstva naznačil už samotný Bass (1985), ktorý predpokladal, že transformační lídri sa budú vyskytovať skôr v organizačných kultúrach pracovísk, ktoré sú flexibilné – nemajú presne vymedzené štruktúry či striktne dané ciele a zároveň v štruktúrach, ktoré sa vyznačujú dobrými

a srdečnými vzťahmi medzi kolegami, ktorí sú inovatívni a vzdelaní. V období, kedy Bass vyslovil túto teóriu sa CVF ešte len kreovala, no jeho opisy zapadajú do charakteristík jednotlivých typov organizačných kultúr podľa Camerona a Quinna (1999). Teoretické prepojenia typov organizačnej kultúry s charakteristikami transformačných lídrov sú tak viditeľné konkrétne pri dvoch typoch organizačnej kultúry: Klanovej a Ad hoc. Klanová kultúra charakteristikou priateľského prostredia a Ad hoc kultúra inovatívnosťou a flexibilitou pri stanovovaní a dosahovaní cieľov, teda silne dynamickú organizáciu s kreatívnym pozadím.

Výskumy ohľadne lídrov v edukácii a ich súvislostí s organizačnou kultúrou školy priniesli Yücel et al. (2013), ktorí v tureckých školách sledovali tzv. *Job oriented* a *Human oriented* lídrov. *Human oriented* lídri pozitívne korelovali s Klanovou organizačnou kultúrou školy ( $r = .197^{**}$ ) a Ad hoc organizačnou kultúrou ( $r = .248^{**}$ ) a negatívne s Hierarchickou organizačnou kultúrou ( $r = -.277^{**}$ ). Podľa ich zistení bola Klanová kultúra najčastejšie vyskytujúcou sa organizačnou kultúrou v tureckých školách.

## Výskumný problém a ciele výskumu

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť, aké typy organizačnej kultúry pracoviska sa prevažujú na slovenských školách a zistiť, či typy organizačnej kultúry školy ako pracoviska súvisia s charakteristikami učiteľov ako transformačných lídrov v edukácii, prípadne zistiť, či existujú náznaky, že charakteristiky transformačných lídrov v edukácii by mohli byť samotnými prediktormi typov organizačnej kultúry ich pracoviska. Skúmanie prepojenia charakteristík lídrov s organizačnou kultúrou školy v našom kultúrnom kontexte podľa nám dostupných štúdií doposiaľ nebolo realizované. Preto sme si ako základný výskumný problém stanovili zistiť, či existuje v edukačnom prostredí slovenských škôl prepojenie organizačnej kultúry školy s charakteristikami transformačných lídrov. Stanovili sme nasledovnú výskumnú otázku: Existuje štatisticky významná súvislosť medzi charakteristikami transformačných lídrov v edukácii a jednotlivými typmi organizačnej kultúry sledovaných škôl?

Táto štúdia bola súčasťou širšej štúdie projektu APVV (Agentúra na podporu výskumu a vývoja) zameranej na validáciu dvoch nástrojov určených na identifikáciu charakteristík transformačných lídrov v edukačnom prostredí, preto aj naše výskumné zistenia predkladáme ako dve samostatné štúdie.

## Štúdia 1

### Výskumný súbor

Respondentmi nášho výskumu ( $N = 107$ ;  $AM_{vek} = 43.72$ ;  $SD_{vek} = 10.51$ ; 18.69 % mužov) sa stali učiteľmi a učiteľkami vybraných základných a stredných škôl na Slovensku (ZŠ = 36.45 %; SŠ = 63.55 %), ktorých úlohou bolo posúdiť tak správanie svojich lídrov na pracovisku (riaditeľky a riaditeľov či iných vedúcich zamestnancov svojich škôl), ako aj kultúru svojho pracoviska. Použili sme dostupný výber v rôznych regiónoch Slovenska.

## Výskumné metodiky

Na skúmanie nami stanoveného výskumného problému sme využili celkovo dve metodiky.

Na zisťovanie organizačnej kultúry sme použili *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI; Cameron & Quinn, 1999)*. Dotazník identifikuje 4 typy aktuálnej a preferovanej organizačnej kultúry pracoviska – Klanovú, Ad hoc, Trhovú a Hierarchickú kultúru, ktoré sú popísane vyššie. Organizačná kultúra pracoviska sa posudzuje na ipsatívnej škále od 0 po 100, ktoré rozdeľujú respondenti medzi 4 alternatívy (prislúchajúce jednotlivým typom organizačnej kultúry) v šiestich kľúčových ukazovateľoch organizačnej kultúry pracoviska. Organizačná kultúra pracoviska sa pritom posudzuje v rovnakých položkách dvakrát – raz ako aktuálna kultúra, ktorá prevláda na pracovisku a druhýkrát ako želaná či preferovaná organizačná kultúra pracoviska. Pre potreby nášho výskumu sme využili iba posúdenie aktuálnej kultúry pracoviska.

Na posúdenie líderských praktík transformačných lídrov v edukácii sme použili dotazník *Leadership Practice Inventory (LPI; Kouzes & Posner, 2013)*, ktorý posudzuje päť typov praktík transformatívneho lídra. Škála pozostáva z 30 položiek hodnotených na 10-bodovej Likertovej škále (od 1 – takmer nikdy po 10 – takmer vždy), pričom škály sa vyhodnocujú ako hrubé skóre. Kouzes a Posner (2016) potvrdili dostatočnú validitu a reliabilitu svojho dotazníka a považujú ho za dostatočne robustný pre použitie v diagnostickom i výskumnom kontexte v rôznych typoch populácie. Túto metodiku sme pre potreby nášho výskumu použili v alternatíve, kedy mali respondenti posúdiť správanie svojich vedúcich zamestnancov a teda nie ako sebvýpovedový dotazník.

Reliabilita v zmysle vnútornej konzistencie bola u oboch dotazníkov posudzovaná prostredníctvom Cronbachovej alfy a môžeme konštatovať, že v oboch dotazníkoch dosiahla uspokojivé hodnoty, ktoré uvádzame v tabuľke 1. Zároveň sme pri použití oboch meracích nástrojov overili prítomnosť tzv. *common method bias* a zistili sme, že v dátach nášho výskumného súboru nedochádza ku skresleniu výsledkov v súvislosti s použitím neštandardizovaných dotazníkov LPI a OCAI, pretože celková odchýlka extrahovaná Harmanovým jednofaktorovým testom pre dotazník LPI je 48,56 % a pre dotazník OCAI je 31,51 %. V oboch prípadoch je hodnota nižšia ako odporúčaná hranica 50 % (Podsakoff et al., 2003).

## Výsledky výskumu

V úvode uvádzame v tabuľke 1 deskriptívne ukazovatele sledovaných premenných pre výskumný súbor štúdie 1, kde sme sledovali vzájomnú súvislosť medzi správaním lídra meraného dotazníkom LPI a organizačnou kultúrou školy.

### Tabuľka 1

Deskriptívne ukazovatele premenných transformačného líderšipu v edukácii (LPI) a aktuálnej organizačnej kultúry školy (OCAI)

	AM	SD	MDN	Šikmosť	Strmosť	Min	Max	Cronbachova alfa
KLANOVÁ kultúra	80.7	32.2	80.0	.846	2.212	0	200	.878
AD HOC kultúra	25.1	8.9	25.5	-.042	1.367	0	55	.733



TRHOVÁ kultúra	16.2	10.8	15.0	.717	.766	0	55	.843
HIERARCHICKÁ kultúra	18.4	8.7	18.3	.772	2.171	0	52	.611
Ukazovanie cesty	47.5	7.9	48	-.649	.232	24	60	.823
Inšpirovanie víziou	44.5	9.4	45	-1.018	2.188	9	60	.871
Podpora iniciatív a inovácií	45.1	8.3	46	-.615	.223	20	60	.852
Umožnenie rastu a aktivity	48.9	8.7	50	-1.446	3.315	14	60	.859
Povzbudzovanie a oceňovanie	48.0	9.0	49	-1.269	2.236	15	60	.889

Pozn. N = 107, AM – aritmetický priemer, SD – smerodajná odchýlka, MDN – medián, Min – minimum, Max – maximum

Na základe posúdenia koeficientov šikmosti a strmosti premenných konštatujeme, že dáta nespĺňajú podmienku normálneho rozloženia a preto využijeme neparametrické postupy a budeme hľadať odpovede iba na VO1 a to pomocou Spearmanovho korelačného koeficientu. Výsledky neparametrického testovania prezentujeme v tabuľke 2.

## Tabuľka 2

Korelačná analýza premenných LPI s OCAI

	Klanová kultúra	Ad hoc kultúra	Trhová kultúra	Hierarchická kultúra
Ukazovanie cesty	.353***	-.222*	-.347***	-.009
Inšpirovanie víziou	.300**	-.167	-.243*	-.084
Podpora iniciatív a inovácií	.262**	-.137	-.224*	-.080
Umožnenie rastu a aktivity	.394***	-.229*	-.421***	.009
Povzbudzovanie a oceňovanie	.281**	-.160	-.312***	.074

Pozn. N = 107; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001

Jednotlivé typy správania sa transformačných lídrov v edukácii preukazujú signifikantné stredne silné pozitívne vzťahy s Klanovou organizačnou kultúrou a rovnako stredne silné, no negatívne vzťahy s Trhovou organizačnou kultúrou ich školy. Typy správania sa Ukazovanie cesty a Umožnenie rastu a aktivity preukazujú signifikantné slabé negatívne vzťahy s Trhovou organizačnou kultúrou školy. Praktiky transformačných lídrov v edukácii nepreukázali signifikantné vzťahy s Hierarchickou organizačnou kultúrou školy.

## Štúdia 2

V druhej štúdii nášho výskumu sme na identifikáciu transformačných lídrov využili iný dotazník.

## Výskumný súbor

Respondentami v štúdiu 2 boli učitelia ( $N = 100$ ;  $AM_{vek} = 40.99$ ;  $SD_{vek} = 7.79$ ; 30.00 % mužov) všetkých stupňov vybraných škôl na Slovensku ( $MŠ = 4\%$ ;  $ZŠ = 57\%$ ;  $SŠ = 37\%$ ;  $VŠ = 2\%$ ). Aj v tomto prípade bolo úlohou respondentov posúdiť líderské charakteristiky vedúcich zamestnancov svojich škôl, ako aj organizačnú kultúru svojho pracoviska. Použili sme dostupný výber v rôznych regiónoch Slovenska.

## Výskumné metodiky

Prvou metodikou bola rovnaká metodika ako v štúdiu 1 zameraná na zisťovanie organizačnej kultúry OCAI (Cameron & Quinn, 1999), ktorá bola použitá rovnakým spôsobom, ako v štúdiu 1.

Druhou metodikou, ktorú sme v štúdiu 2 použili na posúdenie charakteristík transformačného lídra v edukácii bol dotazník *Czech Leadership Questionnaire (CLQ)*; Procházka et al., 2016), ktorý slúži na posúdenie troch typov líderstva: 1) Transformačné líderstvo, 2) Transakčné líderstvo a 3) Nonlíderstvo. Dotazník sa celkovo skladá z 32 položiek, ktoré sa posudzujú na 7-bodovej Likertovej škále (od 1 – takmer nikdy po 7 – takmer vždy). Z pôvodného dotazníka CLQ sme využili 16 položiek týkajúcich sa transformačného lídershipu (spolu 4 škály). Procházka et al. (2016) prezentovali dobrú validitu aj reliabilitu svojho nástroja. Tak, ako v štúdiu 1, sme túto metodiku použili v alternatíve, kedy respondenti posudzovali správanie svojich lídrov.

Aj v tomto prípade bola reliabilita posudzovaná prostredníctvom vyčíslenia koeficientov Cronbachovej alfy a v oboch dotazníkoch dosiahla uspokojivé hodnoty (tabuľka 4). Takisto sme pri oboch meracích nástrojoch overili prítomnosť tzv. *common method bias* a zistili sme, že v dátach nášho výskumného súboru nedochádza ku skresleniu výsledkov v súvislosti s použitím neštandardizovaných dotazníkov CLQ a OCAI, celková odchýlka extrahovaná Harmanovým jednofaktorovým testom pre dotazník CLQ je 49,38 % a pre dotazník OCAI je 32,17 %. V oboch prípadoch je hodnota pod hranicou 50 %.

## Výsledky výskumu

Na začiatok uvádzame v tabuľke 3 deskriptívne ukazovatele sledovaných premenných.

### Tabuľka 3

Deskriptívne ukazovatele premenných transformačného lídershipu v edukácii (CLQ) a aktuálnej organizačnej kultúry školy (OCAI)

	AM	SD	MDN	Šikmosť	Strmosť	Min	Max	Cronbachova alfa
KLANOVÁ kultúra	31.70	18.617	30.67	.487	.273	0	90.8	.948
AD HOC kultúra	24.02	12.366	25.25	.086	-.827	0	50.2	.897
TRHOVÁ kultúra	25.08	12.938	24.92	.063	-.692	0	50.7	.909
HIERARCHICKÁ kultúra	19.06	14.899	16.25	.686	-.193	0	65.2	.915
Charizmatické správanie	5.7	1.0	5.8	-.574	-.225	2.8	7	.841

Inšpirujúca motivácia	5.4	1.1	5.5	-.327	-.899	2.5	7	.859
Intelektuálna stimulácia	5.0	1.2	5	-.368	-.403	2	7	.905
Osobný prístup	5.1	1.3	5	-.436	-.648	2	7	.937

Pozn. N = 100, AM – aritmetický priemer, SD – smerodajná odchýlka, MDN – medián, Min – minimum, Max – maximum

Podľa analýzy koeficientov šikmosti a strmosti môžeme konštatovať, že dáta nášho výskumného súboru majú normálne rozloženia a teda na hľadanie odpovedí na stanovenú výskumnú otázku môžeme využiť parametrické testovanie.

Vzájomnú súvislosť medzi charakteristikami transformačného lídra v edukácii zisťovaného dotazníkom CLQ a štyrmi typmi organizačnej kultúry pracoviska sme zisťovali prostredníctvom Pearsonovej korelačnej štatistickej analýzy. Výsledky prezentujeme v tabuľke 4.

**Tabuľka 4**

*Korelačná analýza premenných CLQ s OCAI*

	Klanová kultúra	Ad hoc kultúra	Trhová kultúra	Hierarchická kultúra
Charizmatické správanie	.222*	.041	-.072	-.249*
Inšpirujúca motivácia	.339***	.161	-.177	-.404***
Intelektuálna stimulácia	.420***	.172	-.269**	-.437***
Osobný prístup	.418***	.133	-.251*	-.416***

Pozn. N = 100; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001

Charakteristiky transformačného lídra v edukácii vstupujú do štatisticky signifikantných slabých až stredne silných pozitívnych vzťahov s Klanovou organizačnou kultúrou školy. Štatisticky významné negatívne stredne silné vzťahy sa preukázali medzi charakteristikami Intelektuálna stimulácia a Osobné vzťahy a Trhovou organizačnou kultúrou pracoviska a rovnaké štatisticky signifikantné vzťahy sa preukázali medzi všetkými štyrmi charakteristikami transformačných lídrov v edukácii a Hierarchickou organizačnou kultúrou školy. Štatisticky signifikantné vzťahy v našom výskumnom súbore neboli preukázané medzi charakteristikami transformačných lídrov a Ad hoc organizačnou kultúrou.

## Diskusia

Hlavným cieľom tejto štúdie bolo výskumne overiť, nakoľko v špecifickom pracovnom prostredí školy súvisia charakteristiky a správanie sa vedúcich zamestnancov sledovaných škôl (prevažne riaditeľov a riaditeľiek) ako transformačných lídrov s charakteristikami organizačnej kultúry škôl, ktorých sú súčasťou.

Analýza súvislostí medzi sledovanými premennými – charakteristikami transformačných lídrov v edukácii zisťovanými prostredníctvom dotazníka LPI a organizačnou kultúrou školy v štúdiu I preukázala, že na sledovaných školách, kde respondenti vnímali

aktuálnu organizačnú kultúru svojho pracoviska ako Klanovú kultúru respondenti zároveň identifikovali svojich riaditeľov a riaditeľky ako transformačných lídrov (vyššie skóre v príslušnom meracom nástroji). V pracovnom prostredí školy, ktoré je charakterizované priateľskými vzťahmi, vzájomnou podporou, kde organizácia kladie dôraz na dlhodobé výhody, záujem o zamestnancov, tímovú prácu a spôsob vzájomného fungovania cez kompromisy a kooperáciu boli vedúci pracovníci škôl častejšie identifikovaní ako transformační lídri, ktorí sú zameraní na podporu, inšpirovanie a motiváciu druhých a rovnako sa zaujíma aj o rozvoj ich osobnostného potenciálu. Na druhej strane štatisticky významne sa charakteristiky transformačných lídrov v menšej miere vyskytovali v respondentmi vnímaných Ad hoc a Trhovej organizačnej kultúre, teda v kultúrach, pre ktoré je príznačná cieľavedomosť a zameranosť na rýchle a efektívne dosiahnutie vytýčeného cieľa a kultúra, kde sú preferované u zamestnancov dôležité osobnostné charakteristiky ako tvrdosť, súťaživosť a túžba vyhrávať. Pri komplexnejšom pohľade na výsledky vyššieho skórovania vedúcich zamestnancov sledovaných škôl v charakteristikách transformačného líderstva podľa Kouzesovej a Posnerovej teórie môžeme vidieť súvislosti s dimenziami CFV – Vnútna orientácia a Flexibilita a nižšie skóre bolo prisúdené tým vedúcim zamestnancom škôl, v ktorých školách bola vnímaná organizačná kultúra v dimenzii Vonkajšia orientácia.

V štúdií 2 sme dospeli k obdobným zisteniam ako v štúdií 1 a teda, že charakteristiky transformačných lídrov v edukácii identifikované dotazníkom CLQ, ktoré u svojich vedúcich zamestnancov posúdil náš výskumný súbor sú rovnako ako v štúdií 1 signifikantne vyššie u tých vedúcich zamestnancov, ktorí sú súčasťou Klanovej organizačnej kultúry. V štúdií 2 vedúci zamestnanci nižšie skórovali v charakteristikách transformačných lídrov na tých pracoviskách, ktoré naši respondenti identifikovali ako Trhovú a Hierarchickú organizačnú kultúru. Ide o také kultúry, v ktorých je dôraz kladený na súťaživosť, víťazstvo a dosahovanie plánovaných cieľov, ale aj kultúra, ktorú charakterizuje formálnosť, štruktúrovanosť pracovného prostredia a striktné normované procesy. Podľa komplexnejšieho pohľadu opäť súviseli vyššie skóre vedúcich zamestnancov škôl ako transformačných lídrov v edukácii s dimenziami CVF – Vnútna orientácia a Flexibilita, no v prípade identifikácie transformačných lídrov v edukácii prostredníctvom nástroja CLQ nižšie skórovali vedúci zamestnanci v dimenziách CVF – Stabilita a kontrola.

Za povšimnutie stojí zistenie, že kultúra Ad hoc (často prekladaná ako Inovatívna kultúra), ktorá je zameraná na flexibilitu, rýchly rast a využívanie nových zdrojov, kde sú oceňované osobnostné vlastnosti ako novátorstvo, experimentovanie, pripravenosť na zmenu a odvaha čeliť novým výzvam, nebola respondentami našich oboch štúdií identifikovaná ako kultúra, v ktorej vysoko skórujú ich vedúci zamestnanci v transformačnom líderstve. Takisto nešlo o typ organizačnej kultúry, ktorá sa často vyskytuje na sledovaných školách.

V oboch štúdiách sa preukázalo, že vedúci zamestnanci škôl, ktorých môžeme označiť ako transformačných lídrov v edukácii sa najčastejšie vyskytujú v Klanovej organizačnej kultúre. Platí teda, že tí riaditelia a riaditeľky, pre ktorých je charakteristické, že motivujú a podporujú iných, že sú inovatívni a zároveň inšpiráciou pre iných, pracujú častejšie

v prostredí charakterizovanom priateľskými vzťahmi, vzájomnou dôverou, prostredím, ktoré kladie dôraz na dlhodobé výhody, záujem o zamestnancov, tímovú prácu a kooperáciu sa vyskytujú v organizačnej kultúre školy, ktorá sa vyznačuje priateľskými vzťahmi, vzájomnou podporou či záujmom o zamestnancov. Táto organizačná kultúra bola zároveň najčastejšie, sa vyskytujúcou aktuálnou organizačnou kultúrou škôl respondentov, ktorí sa zapojili do nášho výskumu. A teda ide o zistenie, že transformační lídri v edukácii sú previazaní s priateľskými, podporujúcimi a kooperujúcimi vzťahmi na pracovisku.

Výsledky nášho výskumu korešpondujú s výsledkami obdobného výskumu z Turecka od Yücel et al. (2013), kde transformační lídri v edukácii rovnako významne pozitívne vstupovali do vzťahu s Klanovou organizačnou kultúrou školy. Túto nami zistenú skutočnosť nám sčasti potvrdzuje aj štúdia Bhaduriho (2019), ktorý analyzoval výskyt typu líderstva a organizačnej kultúry vo firmách s krízovým manažmentom v odlišných etapách krízy. Transformační lídri sa podľa Bhaduriho (2019) vyskytujú v etape samotnej krízy a v postkrízovom období, ku ktorým priradil Cameronom a Quinnom (2011) definované polarizácie dimenzií organizačnej kultúry a to Vnútornej aj Vonkajšej orientácie a Flexibilita. Bhaduri teda vylučuje (v súlade s našimi zisteniami) pôsobenie transformačného lídra v organizačnej kultúre charakterizovanej polaritou dimenzie Stabilita (predstavujú Hierarchickú a Trhovú organizačnú kultúru). Toto zistenie môže naznačovať, že aj transformačné líderstvo má svoje odliene.

Po hlbšej analýze našich zistení z oboch štúdií môžeme konštatovať, že nami použité nástroje preukazujú odlišnú citlivosť voči dimenziám organizačnej kultúry – LPI na dimenziu Vonkajšia vs. Vnútornej orientácie a CLQ na dimenziu Flexibilita vs. Stabilita a kontrola, čo vytvára zároveň priestor pre ďalšie skúmanie, validáciu a detailnejšie poznanie týchto metodík. Tento fakt zároveň vnímame v našich oboch štúdiách ako jeden z limitov, keďže všetky použité meracie nástroje sú neštandardizované. Za ďalší limit oboch štúdií považujeme veľkosť výskumných súborov.

## Záver

Naša štúdia potvrdila predchádzajúce zistenia o vzťahu medzi charakteristikami transformačného líderstva a Klanovou organizačnou kultúrou, ktoré sme rozšírili o poznatky pôsobenia transformačných lídrov v prostredí školy ako pracovnom prostredí. Pozitívnym zistením štúdie je, že nami sledované slovenské školy najvyššie skórujú v Klanovej organizačnej kultúre, v ktorej sa najčastejšie vyskytujú riaditelia a riaditeľky, ktorí štatisticky významne vyššie skórujú v charakteristikách transformačných lídrov, teda sú inovatívni, sú príkladom pre iných, no svojich nasledovateľov zároveň motivujú a podporujú. Môžeme konštatovať, že pre zistenia v našich štúdiách s našimi výskumnými súborami platí, že transformační lídri v edukácii sú previazaní s priateľskými, podporujúcimi a kooperujúcimi vzťahmi na pracovisku. A teda riaditelia a riaditeľky ako lídri v edukácii, sú silne naklonení zmenám, sú inšpiráciou pre zmenu a sami zmenu prinášajú, čo je pre prostredie školy jedným z dôležitých aspektov dobrého fungovania a prispôsobenia sa meniacim sa podmienkam.

## Zdroj financovania

APVV-17-0557 „Psychologický prístup k tvorbe, implementácii a overovaniu kompetenčného modelu rozvoja lídrov v edukácii“.

## Referencie

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mindgarden. [http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Baránková, M. (2017). Transformačné líderstvo a emocionálna inteligencia u adolescentov v kontexte rolových rozdielov. In I. Sobotková, D. Heller & A. Slezáčková (Eds.), *Psychologické dny 2016: Možnosti a hranice psychológie* (pp. 23–45). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. Taylor & Francis Inc.
- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W., & Müthing, K. (2015). Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. *Journal for Educational Research Online*, 7(3), 86–102.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554–569. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0109>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Daud, Y., Raman, A., Don, Y., Omar-Fauzee, M. S., & Hussin, F. (2015). The Type of Culture at a High Performance Schools and Low Performance School in the State of Kedah. *International Education Studies*, 8(2), 21–31. <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n2p21>
- Đuricová, L. (2020). Vodcovské zručnosti slovenských učiteľov – nositeľov zmeny. In I. Piterová, D. Fedáková, & J. Výrost (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2020. Zborník príspevkov z 19. Medzinárodnej konferencie* (pp. 118–128). CSPS SAS. <https://doi.org/10.31577/2020.978-80-89524-51-8>
- Geijssel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228–256. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230310474403>
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Heinzová, Z. (2017). Možnosti poznávania kultúry školy ako pracovného prostredia prostredníctvom dotazníka OCAI. *Školní psycholog*, 18(1), 193–199.
- Heinzová, Z., & Kaliská, L. (2020). Črtová emocionálna inteligencia a líderské formy správania sa manažérov v školách. In I. Piterová, D. Fedáková, & J. Výrost (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2020. Zborník príspevkov z 19. Medzinárodnej konferencie* (pp. 141–151). CSPS SAS. <https://doi.org/10.31577/2020.978-80-89524-51-8>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. (6th ed.). Jossey-Bass.
- Krüger, M. L., Witziers, B., & Slegers, P. (2007). The impact of school leadership on school level factors: Validation of a causal model. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1), 1–20. <http://dx.doi.org/10.1080/09243450600797638>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321501>
- Morcos, P. (2018). *Effective organizational culture strategies for a firm operating in foreign countries* (Publication No. 5754) [Doctoral dissertation, Walden university]. Walden dissertations and doctoral studies. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5754/>
- Pašková, L. (2020). Relationship between locus of control and a teacher's transformative leadership. *Zagadnienia społeczne*, 13(1), 85–96.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Sollárová, E., Poliach, V., Pašková, L., Heinzová, Z., & Žitniaková-Gurgová, B. (2019a). Líderšip v edukácii - charakteristika kľúčových konceptov. In J. Procházka, T. Kratochvíl & M. Vaculík (Eds.), *Psychologie práce a organizace 2019. Sborník příspěvků z 18. mezinárodní konference* (pp. 198–207). MUNI Press. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-21>
- Sollárová, E., Poliach, V., Heinzová, Z., & Žitniaková-Gurgová, B. (2019b). Kompetenčné modely líderšipu v edukačnom prostredí. In J. Procházka, T. Kratochvíl & M. Vaculík (Eds.), *Psychologie práce a organizace 2019. Sborník příspěvků z 18. mezinárodní konference* (pp. 225–234). MUNI Press. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019-24>
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879–919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368–389. <https://doi.org/10.1108/09578230210433436>
- Yücel, C., Karataş, E., & Aydin, Y. (2013). The Relationship between the Level of Principals' Leadership Role and Organizational Culture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 93, 415–419. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.213>

Korespondenční autorka: Zuzana Heinzová, Katedra psychológie, Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ružová 13, 974 11 Banská Bystrica, Slovenská republika. Email: zuzana.heinzova@umb.sk

Heinzová, Z. (2021) Transformačný líder v edukácii v kontexte organizačnej kultúry školy. *Psychologie a její kontexty*, 12(2), 91–105. <https://doi.org/10.15452/PsyX.2021.12.0013>