

Љубиша ЈОСИМОВИЋ
Академија струковних студија Јужна Србија
Никола РАДИВОЈЕВИЋ
Академија струковних студија Шумадија

УДК 005.322:316.46
371.11
- оригинални научни рад-
DOI: 10.5937/gufv2301049J

КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА УТИЦАЈА ТРАНСФОРМАЦИОНОГ И СЕРВИЛНОГ ЛИДЕРСТВА НА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ШКОЛА

Сажетак: У раду се испитује утицај два компаративна стила лидерства, трансформационог и сервилног, на организационе перформансе школа. Истраживање је спроведено на узорку од 128 директора школа у Републици Србији. Подаци су прикупљени путем структурираног упитника, док се за статистичку анализу користио АМОС модел за моделирање структурних једначина. Резултат показује да трансформационо лидерство има већи утицај на организационе перформансе школе од сервилног лидерства и да се тај утицај остварује посредством организационог учења. Истовремено, утврђено је да организационо учење побољшава организационе перформансе школа. Резултати истраживања имплицирају да треба радити на подстицању трансформационог лидерства код директора школа и организационог учења.

Кључне речи: трансформационо лидерство, сервилно лидерство, школа, АМОС, Република Србија.

Уводна разматрања

Адижес (1998) наводи да када неко мало ради и не ради добро свој посао, онда то неће имати значајан утицај на остале запослене у организацији, али ако то ради лидер, који представља пример запосленима, онда ће то и те како имати значајан негативан утицај на запослене. Речено важи не само за профитне, већ и за непрофитне организације, какве су школе. У теорији лидерстава опште је познато да лидерски стил представља значајан фактор организационе културе организације и да га је потребно ускладити у зависности од околности. Наиме, присталице ситуационог лидерства истичу да у основи постоје два типа лидера – оријентисани на запослене и оријентисани на задатке (Hersi & Blankard, 1992; према: Stoner et al., 2000). Адекватност једног или другог стила зависи од спремности и мотивисаности запослених да се укључе у остваривање радних задатака. Опште је познато

* ljubisa.josimovic@gmail.com

да приступ оријентисан на запослене позитивније делује на мотивацију запослених. Међутим, исто тако познато је да природа посла коју запослени треба да обаве представља значајан фактор адекватности стила лидерства (Radivojević et al., 2022a). Тако у ситуацији када су у питању рутински и добро структурирани послови, сувише ауторитативан стил (оријентација на задатак) не само да може изгледати као сувишан, већ је и увредљив (Stoner et al., 2000). Супротно је ако се ради о задацима који су непријатни, неструктурирани и који нису свакодневни. У таквим ситуацијама подршка лидера од пресудног је значаја. Отуда се захтева доминација лидерског стила који је оријентисан на запослене. Haus и Evans (Stoner et al., 2000) истичу да кохезија међу запосленима игра важну улогу у детерминисању адекватног стила лидерства у организацији. Кохезивне групе углавном боље прихватају стил лидерства који је оријентисан на запослене, у односу на стил лидера који је оријентисан на задатке. Међутим, независно од претходно реченог, општи консензус јесте да лидерски стил мотивише запослене у мери у којој надомешта недостатке свих осталих фактора радног окружења, као што су постојање јасних процедура, структуре радних задатака, услова рада, квалитета колектива, система субординације и организационе структуре и сл.

Последњих година пажња се у све већој мери усмерава ка проналажењу стила лидерства који ће моћи да помогне у што ефикаснијем превазилажењу изазова савремених услова битисања организација, који настају као последица честих избијања економских, политичких и друштвених криза, ерозије традиционалних система вредности, повећања нетолеранције, сукоба, појаве пандемија (Kloutsiniotis et al., 2022; Ruiz-Palomino et al., 2022; Radivojevic et al., 2022b), повећању захтева за одрживим понашањем (Begum et al., 2022) и сл. У оваквим околностима важно је пронаћи стил лидерства који ће моћи да апсорбује ове притиске на запослене, да утиче на њихову мотивацију, а да истовремено помогне да се остваре циљеви организације и да организација остане конкурентна на тржишту. Једно од решења упућује на трансформационо лидерство, које се фокусира на интеракцију између лидера и запосленог како би се унапредиле креативност и мотивација код запослених у организацији. Бројна емпиријска истраживања указују да трансформационо лидерство има значајан утицај на организационе перформансе (Choudhary et al., 2013; Lyubikh et al., 2022; Kloutsiniotis et al., 2022; Bakker, et al., 2022; Purwanto, 2022; Mach et al., 2022). Друго решење, које фокус ставља на запослене, јесте тзв. сервилно лидерство. Оно се фокусира на то да лидери треба да служе запосленима у циљу подршке њиховом развоју. Такође, бројна емпиријска истраживања иду у прилог ефикасности овог типа лидерства у савременим условима пословања (Khan et al., 2022), посебно у контексту промовисања и подстицања тзв. грађанског понашања у организацији (Qiu & Dooley 2022; Darvishmotevali & Altinay, 2022), које се односи на добровољно понашање запослених које иде изнад очекиваних пословних захтева. Оно се манифестује кроз активности и

поступке који доприносе ефикасности и успешности организације, али које нису формално прописане радним задацима или уговорима запослених (Aboramadan et al., 2022). Аутори попут Cai et al., (2018), Khan et al., (2020), Krog и Govender (2015) нарочито наглашавају позитиван утицај овог стила лидерства на иновативно понашање, које је повезано са иновативним утицајем организације (Shanker et al., 2017). То је разлог зашто је овај стил лидерства на цени и зашто организације настоје да га промовишу.

Међутим, поставља се питање који стил лидерства има већи утицај на перформансе непрофитних организација које пружају јавне услуге и чији се успех не мери приходом и величином тржишног учешћа, већ другим мерилима, као што су постигнуће ученика, оствареним резултатима на завршном успеху, степену поклапања општег успеха ученика са резултатима на завршним тестовима и сл. Проучавање утицаја ова два типа лидерства на организационе перформансе школе значајно је из разлога што је, иако на први поглед делује да наставници имају добро и јасно структуриране радне задатке одређене наставним плановима и програмима који се морају реализовати током школске године, рад наставника често и изазован посао који укључује различите задатке и ситуације. Наставници су одговорни за планирање и извођење наставних лекција, оцењивање ученика, вођење евиденције и спровођење других административних обавеза (Radivojevic, 2010). Ови аспекти рада могу се сматрати рутинским јер наставници обављају ове задатке у оквиру већ устаљених процедура и система. Међутим, наставници се суочавају са разноврсним изазовима учења и развоја ученика, као и одговорношћу да пренесу знање и обликују будућност младих људи. Нерутински аспекти наставничког посла, као што су индивидуалне потребе ученика, прилагођавање наставног садржаја различитим стилима учења, управљање разредом, решавање конфликта међу ученицима, пружање подршке ученицима са посебним потребама и слично, сваког дана доносе нове изазове. Дакле, иако постоји одређена рутина у раду наставника, као што је испуњавање наставних планова и административних обавеза, њихов посао, такође, обухвата и многе изазове и нерутинске ситуације које захтевају брзо размишљање. Наставници морају бити стручњаци у свом пољу, али исто тако и вешти у интерперсоналним односима, комуникацији и решавању проблема како би успешно обављали свој посао у динамичном школском окружењу. Решавање ових проблема захтева флексибилност, креативност и способност прилагођавања различитим ситуацијама, за шта је потребна подршка лидера. Из тог разлога, важно је да директори школа буду оријентисани на запослене. Будући да су два доминантна лидерска стила оријентисана на запослене – трансформационо и сервисно лидерство – она су и предмет истраживања у овом раду. Прецизније, предмет истраживања у овом раду јесте испитивање утицаја трансформационог и сервисног лидерства на организационе перформансе школе, при чему се као посредничка варијабла користи организационо учење.

Трансформационо лидерство, организационо учење и перформансе организације

Брнс (Burns, 1978) је трансформационо лидерство представио као лидерство које утиче на целокупно понашање и размишљање запослених у организацији, формирајући јединствено разумевање организационог учења. Трансформационо руководство привлачи интелектуално разматрање проблема који су присутни у организацији. Оно промовише учење и иновације, чиме се побољшавају перформансе организације. То је лидерство које се постиже кроз интеракцију између лидера и запослених у организацији са циљем унапређења креативности и мотивације у организацији. Кроз ову интеракцију утиче се на перцепцију запослених, њихов систем вредности, мењају се амбиције, очекивања и тежње запослених. Лидери инспиришу људе из свог окружења снагом своје визије и личности, што подстиче запослене да и сами мењају своје понашање (Јовановић, 2022: 9). Дакле, то је лидерство које је усмерено на промену људи како би се ефикасније остварили циљеви организације. Отуда ово лидерство укључује дозу етичности и моралности, која осигурава да утицај лидера на запослене не проистиче из жеље лидера за моћи, већ жеље да се подели заједничка визија која ће довести до супериорних перформанси организације, уз истовремено уважавање потреба запослених. У том контексту, Јовановић и Тирић (Jovanović & Ćirić, 2016: 498) наводе да је кључ трансформационог лидерства изградња поверења између лидера и запослених, јер трансакције могу бити једностране: следбеници предузимају акције или пружају подршку свом вођи исказивањем лојалности, а не кроз размену. Из тог разлога, важна је димензија етичности како лидери не би злоупотребили своје запослене (Jovanović & Matejević, 2014: 383). Једноставније речено, трансформационо лидерство јесте лидерство које је усмерено на визију која, као заједничка вредност, треба да послужи за трансформацију запослених у циљу оснаживања њихових компетенција, спремности и мотивације да се максимално ангажују на остваривању заједничких циљева уз препуштање контроле запосленима у извесној мери. На овај начин трансформационо лидерство доприноси креирању организационе климе и културе која подржава промене, креативности и иновативност уз поштовање етичности (Deng et al., 2022).

Овако схваћено, трансформационо лидерство од виталног је значаја за унапређење организационог учења (Senge, 1990) јер пружа могућност организације да учи кроз експериментисање, дијалог и комуникацију (McGill & Slocum, 1993). При томе, организационо учење треба схватити као процес у коме се информације прикупљају, деле и тумаче, промовишући исход организације (Choudhary et al., 2013), што позитивно утиче на учинак

организације (Morales et al., 2008). Дакле, оно се фокусира на индивидуална разматрања ствари и проблема, што представља суштину организационог учења. Истовремено, доводи до повећања учинка код запослених (Lyubykh et al., 2022), што се у крајњој инстанци позитивно одражава на укупан učinak организације. Дакле, кроз фокусирање на индивидуална знања и подстицање интелектуалног разматрања проблема, трансформационо лидерство, кроз организационо учење, утиче на организационе перформансе.

Сервилно лидерство, организационо учење и перформансе организације

Сервилно лидерство је лидерство у којем лидер ставља нагласак на служење другима и бригу о њиховим потребама. Сервилни лидери фокусирани су на подршку, подржавање и подстицање других људи. Уместо да користе моћ и ауторитет ради остваривања сопствених интереса, они се посвећују помагању и оснаживању својих тимова. Основни принцип сервилног лидерства јесте да се сврха лидерства не огледа у власти и контроли, већ у помагању и служењу другима. Сервилни лидери склони су да буду емпатични, пажљиви, отворени за сарадњу и спремни да се посвете развоју својих следбеника. Они граде поверење и односе међу члановима тима, мотивишући их да достигну свој пуни потенцијал. Сервилно лидерство заснива се на идеји да лидери треба да буду подршка, ментори и фасилитатори за своје следбенике. Ови лидери се често фокусирају на разумевање потреба и жеља својих тимова, пружајући им подршку, инспирацију и мотивацију. Циљ сервилног лидерства јесте стварање хармоничног и продуктивног радног окружења у којем сви чланови тима могу да напредују и остваре свој пуни потенцијал. Важно је напоменути да сервилно лидерство не значи да лидер губи ауторитет или постаје пасиван. Напротив, сервилни лидери имају снажну визију и циљеве, али су истовремено фокусирани на подршку и бригу о својим запосленима (Song et al., 2022). Овај стил лидерства може створити позитивну културу у организацији, подстицати тимски рад и допринети дугорочном успеху. Интересантно је да је он препознат као доминантан облик понашања наставника (Nikolsa, 2011), посебно код оних који исказују висок ниво заинтересованости за потребе ученика и који подстичу учешће ученика у решавању проблема (Satjaputra, 2013). Бас (Bas, 2000) наглашава да сервилни лидери показују више алтруистичких мотива него трансформациони лидери.

Као и у случају трансформационог лидерства, и овај стил лидерства утиче на учење и развој компетенција код запослених јер промовише културу учења у организацији (Kauppara et al., 2022). Сервилно лидерство помаже да се креира окружење које подстиче запослене да раде на развоју својих компетенција и способности, што се у крајњој инстанци одражава на перформансе организације. Када лидер има у виду потребу запослених и образује их кроз обуке, радионице и семинаре, то повећава способност организације за учењем, а самим тим повећава и базу знања организације.

Истовремено, подстиче се и креативно понашање, које Khan et al. (2021) дефинишу као „генерисање или усвајање корисних идеја и њихову имплементацију; као понашање ван улоге које од запослених захтева да превазиђу устаљене рутине које су им постављене”. На овај начин утиче се на запослене да проналазе нове начине и методе помоћу којих могу на ефикаснији начин да испуне организационе циљеве (Khan et al., 2021).

Концептуализација претходно извршене анализе теоријских основа трансформационог и сервилног лидерства, али и емпиријских студија о утицајима ова два стила лидерства на перформансе организације, графички се може приказати следећим моделом истраживања:

Слика 1. Модел истраживања



Извор: Аутори

Модел сугерише да трансформационо и сервилно лидерство индиректно преко утицаја на организационо учење утичу на перформансе организације. Даље, на основу приказаног модела могуће је дефинисати следеће три хипотезе, које омогућавају да се оствари основни циљ рада, односно да се одговори на питање који стил лидерства има већи утицај на перформансе школа у Републици Србији:

X1: Трансформационо лидерство има позитиван утицај на организационе перформансе преко посредничке улоге организационог учења;

X2: Сервилно лидерство има позитиван утицај на организационе перформансе преко посредничке улоге организационог учења;

X3: Организационо учење има позитиван утицај на организационе перформансе.

Методологија истраживања

Истраживање је спроведено на узорку од 128 директора основних и средњих школа у Републици Србији. Подаци су прикупљени применом структурираног упитника, чија је валидација извршена применом анализе

главних компоненти. Упитник је састављен на основу анализираних литературе и приказан је у Табели 1. Истраживање је спроведено током 2022. године.

Табела 1. Упитник

Варијабла	Ставке	Факторска оптерећења				Извор
		TL	SL	OL	OP	
Трансформационо лидерство (TL)	Директор школе је увек у потрази за новим могућностима	0.755				Morales et al. (2008)
	Директор школе успешан је у мотивисању наставника	0.791				
	Директор школе на јасан став према пиљевима школе	0.773				
	Директор школе делује као водећа снага школе	0.783				
Сервилно лидерство (SL)	Критике на рачун директора школе лично доживљавам		0.696			Jacobs (2006)
	Успеје које постиже директор школе доживљавам као своје		0.710			
	Осећам се као део менаџмента школе иако сам запослен/а на позицији наставника		0.699			
	Похвале на рачун директора школе доживљавам као лични комплимент		0.689			
	Приврженост директору школе потиче из чињенице да делимо исте вредности		0.679			
	Када би директор школе заступао другачије вредности не бих подржавао/ла његов рад		0.669			
Организационо учење (OL)	Школа је стекла и користила много нових и релевантних знања у последње три године			0.658		Choudhary et al. (2013)
	Наставници су стекли критичне капацитете и вештине у последње три године			0.648		
	На организациона побољшања суштински су утицала нова знања која су ушла у организацију у последње 3 године			0.638		
	Наша школа јесте организација која учи			0.628		
Организационе перформансе (OP)	Учинак школе мери се успехом ученика				0.618	Morales et al. (2008)
	Учинак школе мери се реализованоћу буџета				0.608	
	Учинак школе мери се оствареном додатним приходима				0.598	
	Учинак школе мери се кроз учествовање у пројектима				0.588	

Испитаници су ставке из упитника оцењивали помоћу петостепене Ликертове скале, од оцено 1 (потпуно се не слажем) до оцено 5 (потпуно се слажем). Адекватност узорка се тестира коришћењем КМО теста адекватности узорка (вредност теста = 0.784). Резултати теста валидности упитника приказани су у Табели 1, уз напомену да је коришћена коса

Promax ротација. Резултати анализе главних компоненти анализе указују да су питања груписана према очекивањима, односно тако да се упитник може поуздано користити у даљој анализи. Прикупљени подаци обрађени су помоћу статистичког пакета за друштвене науке Гретл (енгл. Gretl) и статистичког софтвера АМОС за моделовање структурних једначина.

Анализа и дискусија добијених података

Пре оцене параметара АМОС модела (слика 2), урађена је корелациона анализа. Први услов за ваљану примену факторске и структурне анализе јесте да варијабле буду високо корелисане. У Табели 2 приказана је матрица корелације варијабли које се мере у моделу, просечна екстракована варијанса (енгл. Average variance extracted), Кронбах алфа за процену поузданости одељака са више ставки и индекси доброг уклапања за модел структурне једначине, приказан на Слици 2.

Табела 2. Матрица корелације, AVE, поузданост и индекси доброг уклапања

	TL	SL	OL	OP
TL	1			
SL	0.601	1		
OL	0.487	0.567	1	
OP	0.559	0.592	0.543	1
AVE	0.611	0.638	0.632	0.605
Поузданост	0.712	0.729	0.741	0.799
RMSEA (енгл. <i>root mean square error of approximation</i>)				0.046
RMSR (енгл. <i>root mean square residual</i>)				0.051
NNFI (енгл. <i>non-normed fit index</i>)				0.938
AGFI (енгл. <i>adjusted GFI</i>)				0.901

Напомена: Све корелације су значајне за ниво поверења од 0.05

Извор: Аутори

Као што се може видети из Табеле 2, варијабле су корелисане једна са другом. AVE за сваки конструкт већи је од квадрата коефицијента корелације за одговарајуће интерконструкте, што потврђује дискриминантну валидност модела. Вредности Кронбах алфе у свим случајевима су изнад 0.7, што указује на прихватљив ниво поузданости за сваки конструкт. Поред тога, поузданост конструкције додатно је подржана чињеницом да су сви AVE премашили 0.50. Индексима уклапања указују да се предложени АМОС структурни модел добро уклапа у податке.

Слика 2. Оцена параметара АМОС модела



Извор: Аутори

Табела 3. Резултати тестирања постављених хипотеза

Варијабла	Оцена	Стандардна грешка	Критична вредност	p вредност	Резултат
OL ← TL	0.541	0.023	23.52	0.000	прихвата се X1
OL ← SL	0.396	0.038	10.42	0.001	прихвата се X2
OP ← OL	0.602	0.025	24.08	0.000	прихвата се X3

Извор: Аутори

Резултати приказани у Табели 3 указују да трансформационо лидерство има процењен регресиони коефицијент од 0.541 на организационо учење, док сервилно лидерство има процењен коефицијент од 0.396 за организационо учење. Резултат показује да и трансформационо лидерство и сервилно лидерство имају позитиван утицај на организационо учење, али да трансформационо лидерство показује позитивнији утицај. Са друге стране, организационо учење има процењени регресиони коефицијент од 0.602 на организационе перформансе, што показује да организационо учење има снажан утицај на учинак школе. Дакле, на основу добијених резултата може се рећи да су све три хипотезе доказане као валидне. У контексту циља истраживања може се извести закључак да трансформационо лидерство има значајнији утицај на перформансе школе него сервилно лидерство.

Закључак

Истраживањем је испитан утицај два стила лидерства на перформансе школе као организације која учи. Оба стила лидерства имају позитиван утицај на перформансе школе, и то посредно, преко организационог учења. Међутим, резултати истраживања показују да трансформационо лидерство има већи утицај на организационо учење него сервилно лидерство. Емпиријско истраживање и статистички резултати показују да оба стила руковођења промовишу организациони учинак кроз посреднички ефекат

организационог учења. Имајући у виду значај лидерства у било којој организацији, ова студија пружа велику шансу директорима школа да увиде на које начине могу да унапреде своје односе са запосленима. Истовремено, креаторима друштвених политика ово истраживање пружа одређене смернице у креирању мера за подстицање развоја одређених лидерских вештина код директора школа.

Као и свако истраживање ове врсте, ова студија има и низ значајних ограничења. Прво ограничење потиче од величине узорка. Друго ограничење потиче од чињенице да је упитник прилагођен потребама школе. Основна намена упитника јесте испитивање утицаја стила лидерства у профитабилним организацијама. Културни контекст занемарен је у овом истраживању. Са друге стране, истраживање се може проширити на испитивање утицаја ова два стила лидерства на креирање иновација и понашање наставника у школи.

Литература

1. Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109-129.
2. Adžes, I. (1998). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: Adžes menadžment konsalting.
3. Bakti, R., & Hartono, S. (2022). The influence of transformational leadership and work discipline on the work performance of education service employees. *Multicultural Education*, 8(01), 109-125.
4. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, article in pressing.
5. Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
6. Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
7. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torch Book.
8. Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in psychology*, 9, 1767.
9. Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 104401.
10. Deng, Y., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., & Samad, S. (2022). Conceptualizing the role of target-specific environmental transformational leadership between corporate social responsibility and pro-environmental behaviors of hospital employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3565.
11. Jovanović, D. (2022). *Teorijske osnove liderstva u obrazovanju*. Niš: Filozofski fakultet.

12. Jovanović, D., & M. Ćirić (2016). Benefits of transformational leadership in the context of education. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences*, 496-503.
13. Jovanović, D., & M. Matejević (2015). Leadership styles and educational outcomes – review and analysis of some researches; in Farunza, A., T. Ciulei & A. Sandu (eds): *Transdisciplinarity and communicative action* (383-393). Bologna: Medimond-Monduzzi Editore International Proceedings Division.
14. Kauppila, O. P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Vuorenmaa, H. (2022). Serving to help and helping to serve: Using servant leadership to influence beyond supervisory relationships. *Journal of Management*, 48(3), 764-790.
15. Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055.
16. Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568.
17. Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.
18. Krog, C.L. and Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: a project management perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), doi: 10.4102/ sajhrm.v13i1.712.
19. Lyubych, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 431-458.
20. McGill, M. E., & Slocum, J. W., Jr. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67–79.
21. Morales, V., Montes, F., & Jover, A. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19, 299–319.
22. Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A.C. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*, 71(2), 662-694.
23. Nichols, J. (2011). *Teachers as servant leaders*. Plymouth UK: Rowman & Littlefield Publishers.
24. Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
25. Ruiz-Palmino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.
26. Satyaputra, A. (2013). Servant leadership for higher education. *Christian Education Journal*, 10(2), 483-486.

27. Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
28. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Double-day.
29. Song, Y., Tian, Q. T., & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.
30. Stoner J., FiimanE., Gilbert Jr. R., (2000). *Menadžment*. Beograd: Želaid.
31. Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 350-369.

Ljubiša Josimović
Nikola Radivojević

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND SERVANT LEADERSHIP ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SCHOOLS

Summary: *In the study, the impact of two comparative leadership styles, transformational and servant leadership, on the organizational performance of schools is examined. The research was conducted on a sample of 128 school principals in the Republic of Serbia. Data were collected through a structured questionnaire, while the AMOS model was used for statistical analysis of structural equation modelling. The results indicate that transformational leadership has a greater impact on the organizational performance of schools and that this impact is achieved through organizational learning, compared to servant leadership. At the same time, it was found that organizational learning improves the organizational performance of schools. The findings of the study imply that efforts should be made to encourage transformational leadership among school principals and promote organizational learning.*

Keywords: *transformational leadership, servant leadership, school, AMOS, Republic of Serbia*

Примљено: 10. 7. 2023. године.

Одобрено за штампу: 02. 10. 2023. године.