

# Organizacijska odanost učitelja osnovnoj školi

UDK:371.14  
Izvorni znanstveni članak  
Primljeno: 4.7.2009.

**Mr. Tomislava Vidić<sup>1</sup>**  
Osnovna škola Remete, Zagreb

tomislava.vidic@zg.t-com.hr



## Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati koliko su učitelji u osnovnim školama odani organizaciji, te utječu li njihove osobne karakteristike na organizacijsku odanost. U istraživanju je korišten jednodimenzionalni upitnik za mjerenje afektivne odanosti zaposlenika, Organizational Commitment Questionnaire. U istraživanju je sudjelovalo 205 učitelja iz sedam zagrebačkih osnovnih škola. Rezultati pokazuju vrlo dobru organizacijsku odanost učitelja, no nema značajnih razlika između učitelja razredne i predmetne nastave kao ni među učiteljima s različitim radnim iskustvom. Pokazale su se razlike između ispitivanih škola, što upućuje na zaključak da karakteristike organizacije više utječu na odanost učitelja.

## Ključne riječi

organizacijska odanost, osnovna škola, učitelji razredne nastave, predmetni učitelji, radni staž učitelja

## Uvod

Istraživanja odanosti organizaciji pojavljuju se u posljednjih četrdesetak godina, uglavnom s engleskoga govornog područja. Engleska riječ commitment, u znanstvenoj

<sup>1</sup> Tomislava Vidić je dipl. učiteljica razredne nastave s pojačanim programom iz matematike i završenim poslijediplomskim stručnim studijem *Suvremena osnovna škola* na Učiteljskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Radi u Osnovnoj školi Remete i kao vanjski suradnik na Učiteljskom fakultetu u Zagrebu.

se terminologiji, tumači na dva načina; kao predanost (angažiranost, zaokupljenost) u radu i/ili kao odanost (lojalnost, privrženost) profesionalnim vrijednostima ili organizaciji (Maslić Seršić, 2000.).

Postoji niz različitih definicija odanosti. Odanost organizaciji među prvima definira Kanter (1968., prema Maslić Seršić, 2000.) kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sustave i bude im lojalan, te kao privrženost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi vlastito ostvarenje. Hall, Schneider i Nygren (1970., str. 176-177.) smatraju da se radi o procesu u kojem ciljevi organizacije i ciljevi pojedinca postaju integrirani i podudarni. Postoje dva osnovna shvaćanja odanosti; odanost kao jednodimenzionalan (Porter, Steers, Mowday i Boulian, 1974.) ili višedimenzionalan konstrukt (Meyer i Allen, 1997.). Organizacijska je odanost definirana kao afektivna odanost; snaga identificiranja pojedinca s organizacijom u kojoj radi, a opisuju je snažno vjerovanje i prihvaćanje organizacijskih ciljeva i vrijednosti, želja za ulaganjem značajnih napora u organizaciju i snažna volja za ostanom u organizaciji (Porter i sur., 1974.; Mowday, Porter i Steers, 1982.). Na osnovi ovakvog definiranja, Meyer i Allen (1991., prema Meyer i Allen, 1997.) razvijaju trokomponentni model odanosti te osim afektivne razlikuju instrumentalnu i normativnu komponentu. Po njima, afektivna odanost je zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, njegova identifikacija s organizacijom i zaokupljenost organizacijom u kojoj radi. Instrumentalna odanost je svijest pojedinca o posljedicama napuštanja organizacije; takvi pojedinci ostaju u organizaciji jer im je to potrebno. Normativnu odanost definiraju kao zaposlenikov osjećaj obveze ostanaka u organizaciji; takvi pojedinci ostaju u organizaciji jer smatraju da je to jedino moralno ispravno. Meyer i Allen (1997.) naglašavaju da su to komponente, a ne vrste odanosti, stoga su sve prisutne u ukupno promatranoj odanosti pojedinca organizaciji. Tako pojedinci mogu u isto vrijeme osjećati snažnu emocionalnu povezanost s organizacijom, ali i biti svjesni cijene napuštanja te organizacije.

Zapravo, organizacijska odanost opisuje koliko se dobro neki pojedinac poistovjećuje s organizacijom u kojoj radi, a ta će povezanost rezultirati odlukom pojedinca za postajanjem članom organizacije. Uzroci odanosti klasificirani su u četiri različite kategorije: osobne karakteristike, karakteristike posla, strukturalne karakteristike te radno iskustvo (Mowday i sur., 1982.).

Osobne karakteristike za koje se smatra da utječu na odanost su spol, dob, stalnost zaposlenja, ličnost pojedinca i njegove vrijednosti. Iako su ranija istraživanja pokazala da su žene u odnosu na muškarce odanije organizaciji u kojoj rade (Angle i Perry, 1981.), novija istraživanja ne pokazuju takve rezultate (Aven, Parker

i McEvoy, 1993.). Smatra se da razlike u odanosti ne nastaju zbog pripadnosti određenom spolu, već zbog iskustva i radnih karakteristika (Aven i sur., 1993.). Isto tako, na odanost ne utječe stupanj obrazovanja (Angle i Perry, 1981.). U većini istraživanja odanosti pokušalo se ispitati povezanost s osobnim karakteristikama, no Decotiis i Summers (1987.) smatraju da su takve povezanosti slabe ili ih uopće nema.

Karakteristike posla za koje se smatra da utječu na odanost jesu opseg posla, sukobi i dvosmislenost pravila. Istraživanja pokazuju da se s povećanjem opsega posla povećava izazovnost posla zaposlenika, a tako raste i odanost (Hall i sur., 1970.; Mowday i sur., 1982.). Mathieu i Zajac (1990.) su pokazali da se odanost smanjuje kad zaposlenici nisu sigurni što se od njih očekuje ili kad se od njih očekuje da se ponašaju na način koji je za njih neprihvatljiv. Mowday i sur. (1982.) navode da karakteristike posla povećavaju odanost onda kada zaposlenici pred sobom imaju jasne i izazovne radne zadatke. Međutim, kada radni zadaci postanu dvosmisleni i dovode zaposlenika u konfliktnu situaciju ili stvaraju stresne situacije, djelovanje na odanost bit će suprotno i ona će se smanjiti.

U najranijim istraživanjima odanosti pokušalo se doznati utječu li strukturalne karakteristike organizacije na odanost zaposlenika. Pritom se prvenstveno mislilo na veličinu organizacije, prisutnost sindikata, raspon kontrole i (de)centralizaciju vlasti (Bacharach i Aiken, 1976., prema Morris i Steers, 1980.). Ipak, Morris i Steers (1980.) pokazuju da raspon kontrole i veličina organizacije nisu povezani, ali formalizacija, nezavisnost i decentralizacija vrlo značajno utječu na odanost zaposlenika organizaciji. Kasnija istraživanja ipak pokazuju da se o utjecaju strukturalnih karakteristika na odanost može samo uvjetno raspravljati (Decotiis i Summers, 1987.). Konovsky i Cropanzano (1991.) su pokazali da zaposlenici pokazuju veću odanost ukoliko osjete da su pravovremeno obaviješteni o promjenama u organizaciji i ako imaju osjećaj da se njihova organizacija pravedno odnosi prema zaposlenicima.

Utjecaj radnog iskustva na odanost uključuje sve događaje koje je zaposlenik doživio tijekom svoga rada u određenoj organizaciji. Mowday i sur. (1982.) definiraju radno iskustvo kao najveću snagu koja utječe na stvaranje povezanosti pojedinca s organizacijom. Ono uključuje pouzdanost organizacije, osjećaj zaposlenika da je važan organizaciji u kojoj radi te njegovo ostvarivanje očekivanja. Vođenje i upravljanje organizacijom te stilovi komunikacije također utječu na odanost. Općenito, odanost organizaciji veća je među zaposlenicima čiji rukovoditelji dopuštaju sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju (Decotiis i Summers, 1987.). Istraživanja pokazuju da nadređeni imaju velik utjecaj na oblikovanje radnog iskustva zaposlenika; što je odnos nadređenih i zaposlenika pozitivniji, to će biti veća odanost zaposlenika organizaciji.

Istraživanja posljedica organizacijske odanosti usmjerena je na ispitivanje učinkovitosti, izostajanja s posla i umora zaposlenika (Meyer i Allen, 1997.; Mowday i sur., 1982.). Izostajanje s posla, očekivano, negativno je povezano s odanošću. Snažno odani zaposlenici zadovoljniji su poslom što u konačnici rezultira manjim izostajanjem (Gellatly 1995., Hackett i sur., 1994., Meyer, Allen i Smith, 1993.; Somers, 1995., prema Meyer i Allen, 1997.). Sličan je odnos i sa stvaranjem osjećaja umora zaposlenika; stavovi prema organizaciji visoko odanih zaposlenika odrazit će se na njihovo ponašanje prema organizaciji (Mowday i sur., 1982.) i smanjiti kontraproduktivna ponašanja (Dalal, 2005.). Odustajanje zaposlenika i njihovi otkazi predstavljaju najčešće istraživanu posljedicu odanosti i općenito se smatra da visoko odani zaposlenici rjeđe mijenjaju zaposlenja. Organizacije koje ne stvaraju osjećaje odanosti kod svojih zaposlenika, gube te zaposlenike, a time smanjuju produktivnost (Mathieu i Zajac, 1990.). Osjećaji odanosti stvaraju se povećavanjem brige za zaposlenike (Decotiis i Summers, 1987.), a između ostalog ovise o tome kako učitelji općenito percipiraju ravnatelja i njegov stil upravljanja školom (Coledarci, 1992.; prema Chan, Lau, Nie, Lim, i Hogan, 2008.).

Najveći dio istraživanja odanosti proveden je u okviru organizacijske psihologije, no tek se manji dio njih odnosi na obrazovne djelatnosti. Važnost istraživanja odanosti učitelja proizlazi iz rezultata dosadašnjih istraživanja po kojima učitelji s manjkom odanosti pokazuju manjak angažmana i entuzijazma u radu, što se u konačnici odražava na njihovo poučavanje učenika, iz čega proizlaze slabija akademska postignuća učenika, angažman i manjak želje za nastavljanjem školovanja (Rosenholtz, 1989., Wehlage, Rutter, Smith, Lesko i Fernandez, 1989., prema Reyes, 1992.). Isto tako, rezultati istraživanja povezuju odanost učitelja s osnaživanjem njihove uloge, komunikacijom u školi i autonomijom u radu (Dee, Henkin, i Singleton, 2006.), ravnateljevim restriktivnim ponašanjem i odsutnošću školske kulture što onda utječe na učestalost učiteljeva izostajanja s posla (Gaziel, 2004.). Međusobni konflikti smanjuju odanost, a podrška u inovacijama snažno se povećava (Henkin i Holliman, 2009.), dok je efikasnost učitelja i njihova identifikacija sa školom snažno povezana s odanošću (Chan i sur., 2008.).

S obzirom da do sada nisu provedena istraživanja odanosti učitelja u Republici Hrvatskoj, ovim se istraživanjem nastojalo ispitati koliko su učitelji odani svojoj školi, postoje li razlike u odanosti između učitelja razredne i predmetne nastave te utječe li radni staž ispitanika na njihovu odanost.

## **Metoda**

### **Uzorak**

Uzorak ispitanika obuhvaća 205 učitelja iz sedam zagrebačkih osnovnih škola. U istraživanju su sudjelovali učitelji koji su imali najmanje jednu godinu radnoga staža u školi u kojoj je istraživanje provedeno. Ovaj je uvjet bio potreban jer su učitelji procjenjivali svoju odanost školi što podrazumijeva dobro poznavanje ukupnoga života i načina rada u školi na koju se procjena odnosi. Ispitivanje je provedeno grupno, neposredno prije početka sjednica učiteljskih vijeća. Prije ispitivanja ispitanicima je bila objašnjena svrha ispitivanja te naglašena anonimnost ispitanika. Ispitivanje je sveukupno trajalo 15 minuta.

### **Mjerni instrumenti**

U svrhu mjerenja organizacijske odanosti korišten je upitnik Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Upitnik sadrži ukupno 15 čestica koje ispituju stupanj u kojem se ispitanici identificiraju s ciljevima organizacije, voljni su u ime organizacije uložiti dodatni napor te se u njoj namjeravaju zadržati (Mowday, Steers i Porter, 1979.). Ponuđena je ljestvica s 5 stupnjeva odgovora od Uopće se ne slažem do U potpunosti se slažem. Rezultat je određen zbrajanjem procjena na svih 15 čestica, prije čega su negativno određene čestice rekodirane. Upitnik je terminologijom prilagođen ispitivanju u školi pa su pojmovi organizacija, rukovodstvo, proizvodi preimenovani u škola, ravnatelj, aktivnosti. Prije ispunjavanja upitnika prikupljeni su podaci o radnom mjestu i godinama radnoga staža ispitanika.

### **Faktorska analiza upitnika**

Upitnikom OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) ispituje se stupanj u kojem se ispitanici identificiraju s ciljevima organizacije. Izračunata je pouzdanost tipa unutarnje konzistencije (Cronbach alpha), aritmetička sredina i standardna devijacija za cijeli upitnik te aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaku pojedinu tvrdnju u upitniku (Tablica 1).

Tablica 1.

## Deskriptivni statistički pokazatelji upitnika OCQ

ODANOST ORGANIZACIJI		BROJ TVRDNJI	N	M	SD	A
		15	205	61,27	8,16	,862
RED. BR	TVRDNJA			M	SD	
1	KAD JE TO POTREBNO, SPREMNA SAM ULOŽITI U RAD VIŠE NAPORA NO ŠTO JE TO UOBIČAJENO			4,53	,638	
2	SVOJIM BI PRIJATELJIMA MOGLA DOSTA TOGA DOBROG REĆI O SVOJOJ ŠKOLI			4,21	,806	
3	IMAM PRAVI OSJEĆAJ DA PRIPADAM OVOJ ŠKOLI			4,25	,996	
4	UKOLIKO BI TO KORISTILO ŠKOLI, SPREMNA SAM PRIHVATITI I ZADUŽENJA KOJA NISU MOJA UŽA SPECIJALNOST			3,64	1,046	
5	MOJ SE INTERES DOBRO PODUDARA SA ZAHTJEVIMA ŠKOLE			3,89	,785	
6	NIGDJE ME NIJE SRAM REĆI DA RADIM U OVOJ ŠKOLI			4,67	,661	
7	UKOLIKO BIH RADILA ISTI POSAO, BILO BI MI SVEJEDNO KAD BIH RADILA U NEKOJ DRUGOJ ŠKOLI			3,34	1,268	
8	U ŠKOLI ME POTIČU DA DAM OD SEBE NAJVIŠE ŠTO MOGU			3,76	,993	
9	NISAM JOŠ NITI JEDNOM HTJELA OTIĆI IZ OVE ŠKOLE			4,36	,957	
10	NIJE MI ŽAO ŠTO SAM SE ZAPOSILILA U OVOJ ŠKOLI			4,51	,802	
11	IMAM NEŠTO OD TOGA ŠTO SAM TAKO JAKO VEZANA ZA OVU ŠKOLU			3,85	1,223	
12	MOJA ODLUKA DA RADIM U OVOJ ŠKOLI NIJE BILA POGREŠNA			4,61	,710	
13	IMAM DOJAM DA MOJA RIJEČ U OVOJ ŠKOLI NEŠTO ZNAČI			3,40	,998	
14	ZA MENE JE OVA ŠKOLA NAJBOLJA ORGANIZACIJA U KOJOJ MOGU RADITI			3,61	1,050	
15	NIJE MI SVEJEDNO KAKVA JE BUDUĆNOST OVE ŠKOLE			4,62	,754	

Faktorska analiza upitnika potvrdila je postojanje jednog faktora. Time je potvrđena valjanost upitnika koji je konstruiran za mjerenje odanosti kao jednodimenzionalnog konstrukta – afektivne odanosti. Koeficijent unutarnje konzistencije (Cronbach alpha) je 0,862 što je u skladu s dosadašnjim istraživanjima u kojima koeficijent varira između 0,82 do 0,95 (Mowday, Steers, i Porter, 1979.; Dee i sur., 2006.; Henkin i Holliman, 2009.). Dobivene visoke vrijednosti aritmetičkih sredina upućuju da ukupan uzorak učitelja ima vrlo visoke percepcije odanosti školi. Posebno je to izraženo kroz tvrdnje Nije mi svejedno kakva je budućnost ove škole (M=4,62 uz SD=,754) i Kad je to potrebno, spremna sam uložiti u rad više napora no što je to uobičajeno (M=4,53 uz SD=.638). Ipak, uočava se niža procjena na tvrdnji Imam dojam da moja riječ u ovoj školi nešto znači (M=3,40 uz SD=,998), što se

može povezati sa slabijim uključivanjem učitelja u donošenju odluka vezanih za budućnost škole. Osnaživanje uloge učitelja u radnom okruženju predstavlja posebno istraživačko polje, a u posljednje se vrijeme povezuje s razvijanjem osjećaja odanosti zaposlenika. Podjelom ovlasti, odricanjem moći dobivene pozicijom (ravnatelja) i promicanjem otvorene komunikacije osnažuju su učitelji, a tako raste njihova odanost školi (Dee i sur., 2006).

## Razlike u organizacijskoj odanosti učitelja s obzirom na škole u kojima rade

Jedan od problema ovog istraživanja bio je ispitati postoje li razlike u odanosti učitelja s obzirom na škole u kojima rade. U većini radova koja istražuju percepciju odanosti, jedinica analize je pojedinac. To nije čudno s obzirom da se odanost i definira kao osobina pojedinca koja opisuje njegov odnos prema organizaciji. Ipak, u nekim je istraživanjima za jedinicu analize uzeta organizacija (Angle i Perry, 1981.; Mowday i sur., 1982.; Ostroff, 1992.). U istraživanju koje je provela Ostroff (1992.) na uzorku od 298 srednjih škola jedinica analize bila je upravo škola. Ostroff sugerira postojanje većih varijabiliteta u percepcijama odanosti ukoliko se ona promatra baš kao osobina organizacije. Naime, ona pretpostavlja da među zaposlenicima jedne škole postoji prešutni dogovor u stupnju odanosti i statistički značajna razlika u prosječnoj odanosti zaposlenika pojedinih škola. Istim je istraživanjem ustanovljena povezanost odanosti učitelja s učinkom učenika na ispitima znanja, s redovitošću pohađanja nastave te općom kvalitetom nastave koju ta škola pruža.

Tablica 2.

Aritmetičke sredine za organizacijsku odanost učitelja s obzirom na školu u kojoj rade

ŠKOLA	N	M	SD	MIN	MAKS
Š1	32	65,00	8,27	35,0	75,0
Š2	31	59,55	8,33	43,0	72,0
Š3	30	62,07	7,83	44,0	72,0
Š4	17	62,24	6,12	52,0	72,0
Š5	34	59,21	8,25	42,0	73,0
Š6	38	62,21	7,90	47,0	75,0
Š7	23	58,13	8,20	38,0	72,0
UKUPNO	205	61,27	8,16	35,0	75,0

U Tablici 2. prikazane su aritmetičke sredine dobivene za ispitivane škole. Usporedbom dobivenih rezultata može se primijetiti da srednje vrijednosti variraju od 58,13 (uz SD=8,20) do 65 (uz SD=8,27). Postojanje razlika između ispitivanih škola mogu biti posljedica različitih stilova (ruko)vođenja u školi, doživljenih iskustava učitelja ili organizacijskih karakteristika poput školske klime i školske kulture. Rad u školi zahtijeva udruživanje napora i stručnosti učitelja koji zajedno rade, ali i vodstvo koje razumije važnost odanosti i njezine povezanosti sa zajedničkim djelovanjem. Ravnatelji koji razumiju koliki utjecaj ima uključivanje učitelja u donošenje odluka vezanih za funkcioniranje škole, imaju prednost u nastojanju da poboljšaju kvalitetu individualnoga rada učitelja, odnosno njihovu učinkovitost. Kvaliteta radnog iskustva učitelja predstavlja najvažniju snagu koja utječe na njihovu povezanost sa školom (Henkin i Holliman, 2009). Coledarci (1992; prema Chan i sur., 2008) svojim je istraživanjem pokazao da na odanost učitelja u velikom mjeri utječe učiteljevo mišljenje o ravnatelju; ukoliko je učitelj zadovoljan svojim ravnateljem, to će se zadovoljstvo odraziti na njegovu cjelokupnu odanost školi. Osim utjecaja ravnatelja na odanost učitelja, kao važan prediktor odanosti pokazuje se i školska klima. Riehl i Sipple (1996) smatraju da na klimu škole utječe nekoliko faktora: administrativna podrška, autonomija u radu i opremljenost škole, a pokazalo se da sve dimenzije klime znatno utječu na organizacijsku odanost učitelja.

## Razlike u organizacijskoj odanosti između učitelja razredne i predmetne nastave

U Tablici 3. prikazane su aritmetičke sredine s obzirom na radno mjesto učitelja u školama u ispitivanim varijablama klime, kulture, zadovoljstva poslom i odanosti. Ispitane su 93 učiteljice/učitelja razredne nastave i 112 učiteljica/učitelja predmetne nastave. Rezultati pokazuju da učitelji razredne nastave nešto višim ocjenama ocjenjuju svoju odanost školi (M=62,06 uz SD=8,140), u odnosu na učitelje predmetne nastave (M=60,61 uz SD=8,157), ali ne statistički značajno.

**Tablica 3.**

**Razlike u organizacijskoj odanosti učitelja razredne i predmetne nastave**

ODANOST ŠKOLI	ARITMETIČKA SREDINA		T - TEST	P - VRIJEDNOST
	RN	PN		
		<b>62,06</b>	<b>60,61</b>	<b>1,28</b>



U svojem istraživanju Dworkin (1986.) dijeli učitelje u dvije skupine ovisno o vrsti predmeta koji predaju, tj. mogućnosti da promijene zanimanje, no tako da i dalje koriste stečene kvalifikacije. Jednu skupinu tako čine učitelji matematike, stranih jezika, ekonomije, industrijskih predmeta i sl., a drugu skupinu učitelji u nižim razredima osnovnog obrazovanja, učitelji humanističkih i socijalnih znanosti. Prema tome istraživanju nešto je više od 8% učitelja iz druge skupine, koji su pokazali nezadovoljstvo poslom i želju za otkazom, stvarno dalo otkaz. Za razliku od njih, čak je tri četvrtine učitelja iz prve skupine, koji su pokazali nezadovoljstvo poslom i želju za promjenom posla kojim se bave, uistinu dalo otkaz. Autor takve razlike objašnjava mogućnostima tržišta rada: učitelji društvenih znanosti (izuzev stranih jezika) teže pronalaze posao. Nepostojanje razlika između ispitivanih skupina u ovom istraživanju mogu biti posljedica razlikovanja pojma odanosti. Naime, istraživači odanosti ističu da učitelji mogu biti odani svom pozivu, svojoj školi ili svojim učenicima (Firestone i Rosenblum, 1988., prema Chan i sur., 2008.), odnosno, razlikuju organizacijsku odanost i odanost struci, profesiji (Ebmeier, 2003.; prema Chan i sur., 2008.; Somech i Bogler, 2002.). Dok organizacijska odanost podrazumijeva slaganje pojedinca s organizacijskim pravilima, odanost struci navodi učitelja na ulaganje dodatnih napora u radu u vlastitoj učionici, neovisno o potrebama škole u cjelini. Dok organizacijska odanost ohrabruje učitelje u njihovoj međusobnoj suradnji i ustrajanju u stvaranju i ostvarivanju zajedničkih ciljeva, odanost struci potiče individualne modele rada (Somech i Bogler, 2002.). Može se pretpostaviti da je nepostojanje razlika između učitelja razredne i predmetne nastave u ovom istraživanju posljedica mjerenja organizacijske odanosti, a mjerenjem njihove odanosti struci moguće bi bilo utvrditi razlike.

## **Razlike u organizacijskoj odanosti između učitelja s obzirom na duljinu radnoga staža**

Za ispitivanje utjecaja radnoga iskustva na organizacijsku odanost učitelja napravljena je podjela uzorka na osnovi logičke analize te su učitelji podijeljeni u dvije kategorije. Prvu skupinu čine 72 ispitanika s radnim stažem između jedne i deset godina. Oni predstavljaju 35,1% cjelokupnog uzorka. Drugu skupinu čini 133 učitelja s više od deset godina radnoga staža, što predstavlja 64,9% cjelokupnog uzorka. Postojanje statistički značajne razlike između tih dviju skupina utvrđena je t-testom. U Tablici 4. prikazane su aritmetičke sredine s obzirom na duljinu radnoga staža učitelja u struci.

**Tablica 4.**

**Aritmetičke sredine za Odanost školi za učitelje s obzirom na duljinu radnoga staža (N=205; manje od 10 godina=72, više od 10 godina=133)**

ODANOST ŠKOLI	ARITMETIČKA SREDINA		T - TEST	P - VRIJEDNOST
	MANJE OD 10 GOD	VIŠE OD 10 GOD		
	60,65	61,60	-0,82	0,41

Povezanost godina radnog iskustva s organizacijskom odanosti najranije je potvrđena (Angle i Perry, 1981.). Smatra se da je vrijeme provedeno u nekoj organizaciji dio uloge koju ta organizacija ima za pojedinca. Za organizaciju u kojoj je proveo neko duže vrijeme, pojedinac veže uspomene i osjećaje te se tako određuje psihološki odnos prema organizaciji. Međutim, novija istraživanja takvu povezanost sve češće ne pokazuju (Riehl i Sipple, 1996.; Henkin i Holliman, 2009.). Također i u ovom istraživanju obje ispitivane skupine učitelja slično procjenjuju svoju odanost školi. Može se pretpostaviti da na odanost učitelja više utječu neki drugi faktori. Neki istraživači slabu povezanost godina staža i odanosti pripisuju utjecaju različitih kultura; dok veći dio američkih istraživanja pokazuje povezanost radnog iskustva i odanosti, neka druga, primjerice izraelska, takvu povezanost ne pokazuju (Chan i sur., 2008.). Kada se ispituje utjecaj godina radnoga staža na odanost zaposlenika, misli se prvenstveno na iskustva koja je zaposlenik doživio tijekom svoga rada. Pretpostavlja se da će zaposlenici s više godina radnoga iskustva u nekoj školi, pokazati veći osjećaj pripadnosti toj školi upravo zbog svih promjena koje je doživio. Mogući razlog nepostojanja razlika u ovom istraživanju može biti u slabijem utjecaju učitelja na promjene u školi. U sljedećim bi istraživanjima bilo korisno ispitati utjecaj učitelja na formiranje školske kulture; stvaranje vrijednosti, običaja i tradicije škole.

Dosadašnji rezultati pokazuju velik utjecaj odanosti učitelja na njihova izbjivanja s posla ili čak promjene zanimanja. Važnost istraživanja odanosti proizlazi iz ranije navedenih rezultata po kojima je odanost učitelja najснаžniji prediktor njihove radne učinkovitosti (Henkin i Holliman, 2009.). U sljedećim bi istraživanjima bilo korisno ispitati utjecaj karakteristika organizacije na odanost učitelja, a tako i na krajnji cilj svake škole – njezinu učinkovitost.

## Literatura

- Angle, H. I. i Perry, J. L. (1981.). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1.–14.
- Aven, F. F., Parker, B. i McEvoy, G. M. (1993.). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26, 63.–73.
- Chan, W. Y., Lau, S., Nie, Y., Lim, S. i Hogan, D. (2008.). Organizational and Personal Predictors of Teacher Commitment: The Mediating Role of Teacher Efficacy and Identification With Schools. *American Educational Research Journal*, 45(3), 597.–630.
- Dalal, R. S. (2005.). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241.–1255.
- Decotiis, T. A. i Summers, T. P. (1987.). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445.–470.
- Dee, J. R., Henkin, A. B. i Singleton, C. A. (2006.). Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structure. *Urban Education*, 41(6), 603.–627.
- Dworkin, A. G. (1986.). *Teacher Burnout in the Public Schools: Structural Causes and Consequences for Children*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Gaziel, H. H. (2004.). Predictors of absenteeism among primary school teachers. *Social Psychology of Education*, 7, 421.–434.
- Hall, D. T., Schneider, B. i Nygren, H. T. (1970.). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176.–190.
- Henkin, A. B. i Holliman, S. L. (2009.). Urban Teacher Commitment: Exploring Associations With Organizational Conflict, Support for Innovation, and Participation. *Urban Education*, 44(2), 160.–180.
- Konovsky, M. A. i Cropanzano, R. (1991.). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698.–707.
- Maslić Seršić, D. (2000.). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99.–111.
- Mathieu, J. E. i Zajac, D.M. (1990.). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.–194.
- Meyer, J. P. i Allen, N.J. (1997.). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, J. H. i Steers, R. M. (1980.). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50.–57.
- Mowday, R. T., Porter, L. i Steers, R. (1982.). Employee-organizations linkages: The

psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. i Porter, L. M. (1979.). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, (2), 224.–247.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963.–974.
- Porter, L. M., Steers, R. M., Mowday, R. T. i Boulian, P.V. (1974.). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603.–609.
- Reyes, P. (1992.). Preliminary Models of Teacher Organizational Commitment: Implications for Restructuring the Workplace. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools (ERIC Document No. ED 349 680).
- Riehl, C. i Sipple, J. W. (1996.). Making the most of time and talent: Secondary school organizational climates, teaching task environments, and teacher commitment. *American Educational Research Journal*, 873.–901.
- Somech, A. i Bogler, R. (2002.). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555.–577.

## **ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS IN PRIMARY SCHOOL**

### **Summary**

---

The aim of this research was to establish the extent to which primary school teachers are devoted to the organization and whether their personal characteristics influence their organizational commitment. The unidimensional Organizational Commitment Questionnaire was applied in the research in order to measure the affective commitment of the employee. The sample consisted of 205 teachers from 7 primary schools in Zagreb. The results show very good organizational commitment of teachers however, there are no statistically significant differences between class teachers and subject area teachers or between teachers with varying work experience. Observable differences were found between schools, and this leads to the conclusion that characteristics of organization have a greater influence on teacher commitment.

### **Key words**

---

organizational commitment, primary school, class teachers, subject area teachers, teaching experience