

# Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų įsipareigojimui organizacijai

**Loreta Bukšnytė-Marmienė**

Vytauto Didžiojo universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Psichologijos katedra  
loreta.buksnyte-marmiene@vdu.lt  
<https://orcid.org/0000-0001-9268-2659>

**Agnė Brandišauskienė**

Vytauto Didžiojo universitetas, Švietimo akademija, Edukologijos tyrimų institutas  
agne.brandisaukiene@vdu.lt  
<https://orcid.org/0000-0002-5187-3739>

**Jūratė Česnavičienė**

Vytauto Didžiojo universitetas, Švietimo akademija, Mokytojų rengimo institutas  
jurate.cesnaviciene@vdu.lt  
<https://orcid.org/0000-0001-6405-9173>

**Aušra Daugirdienė**

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas  
Vytauto Didžiojo universitetas, Švietimo akademija, Edukologijos tyrimų institutas  
ausra.daugirdiene@fsf.vu.lt  
<https://orcid.org/0000-0002-3888-5487>

**Santrauka.** Sėkmingas kiekvienos organizacijos funkcionavimas priklauso nuo vieno iš svarbiausių veiksnių – organizacijai įsipareigojusių darbuotojų. Šiuolaikinė švietimo sistema siekia įtvirtinti mokyklą kaip veiksmingą organizaciją, todėl svarbu tyrinėti psichologinius veiksnius, susijusius su didesniu mokytojų įsipareigojimu. Savo tyrimu siekėme nustatyti mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmę mokytojų įsipareigojimui organizacijai. Tyrime dalyvavo 292 mokytojai. Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai įvertinti *Organizacijos diagnostikos klausimynu* (*Organizational Diagnosis Questionnaire*; Preziosi, 1980). Mokytojų profesinė gerovė buvo analizuojama kaip pasitenkinimo darbu ir nesaugumo dėl darbo kontinuumas. Pasitenkinimui darbu nustatyti naudota viena iš *Mičigano organizacijų vertinimo klausimyno* (*Michigan Organizational Assessment Questionnaire*; Cammann et al., 1975) poskalių. Nesaugumas dėl darbo matuotas *Nesaugumo dėl darbo skale* (*Job Insecurity Scale*; De Witte, 2000). Mokytojų įsipareigojimas mokyklai kaip organizacijai matuotas *Įsipareigojimo organizacijai skale* (*Organizational Commitment Scale*; Balfour & Wechsler, 1996). Kintamųjų koreliacinė analizė atskleidė, kad visus mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnius sieja statistiškai reikšmingi stiprūs teigiami ryšiai. Gauta, kad mokytojų profesinė gerovė yra susijusi su organizacijos funkcionavimo veiksniais. Mokytojų įsipareigojimas organizacijai susijęs tiek su mokytojų profesine gerove, tiek su organizacijos funkcionavimo veiksniais.

**Received:** 15/01/2023. **Accepted:** 13/02/2023.

Copyright © 2023 Loreta Bukšnytė-Marmienė, Agnė Brandišauskienė, Jūratė Česnavičienė, Aušra Daugirdienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Atlikus daugialypę tiesinę regresinę analizę nustatyta, kad 35,2 % mokytojų įsipareigojimo organizacijai prognozuoja jų pasitenkinimas darbu, santykiai ir vadovavimas organizacijai bei mokytojų jaučiamas nesaugumas dėl darbo.

**Pagrindiniai žodžiai:** įsipareigojimas organizacijai, organizacijos funkcionavimas, mokytojų profesinė gerovė, pasitenkinimas darbu, nesaugumas dėl darbo.

---

## The Importance of the School Functioning as an Organization and Teachers' Work-Related Well-Being for Teachers' Organizational Commitment

**Summary.** The successful functioning of any organization depends on one of the most important factors – employees' organizational commitment. As the modern education system strives to establish the school as an effective organization, it is important to investigate what psychological factors are associated with greater teachers' organizational commitment. The aim of this study was to determine the implications of the school functioning as an organization and teachers' work-related well-being for teachers' organizational commitment. In this study participated 292 teachers. The factors of the school functioning were measured by the *Organisational Diagnosis Questionnaire* (Preziosi, 1980). Teachers' work-related well-being was analyzed as a continuum of job satisfaction and job insecurity. One of the subscales of the *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Cammann et al., 1975) was used to measure job satisfaction. Job insecurity was measured with the *Job Insecurity Scale* (De Witte, 2000). Teachers' organizational commitment was measured by the *Organisational Commitment Scale* (Balfour & Wechsler, 1996). The correlation analysis of the variables revealed that all the factors of the organizational functioning have statistically significant strong positive relationships. It was found that teachers' work-related well-being is related to the school functioning factors. Teachers' organizational commitment is related to both teachers' work-related well-being and organizational functioning factors. A multivariate linear regression analysis found that 35.2 % of teachers' organizational commitment was predicted by their job satisfaction, relationships, principals' leadership and teachers' perceived job insecurity.

**Keywords:** organizational commitment, organizational functioning, teachers' work-related well-being, job satisfaction, job insecurity.

---

## Įvadas

Vienas iš svarbiausių sėkmingo kiekvienos organizacijos funkcionavimo veiksnių yra kompetentingi ir savo organizacijai įsipareigoję darbuotojai. Įsipareigojimas organizacijai rodo darbuotojo atsidavimą, lojalumą organizacijai ir yra priešingas ketinimui išeiti iš darbo. Įsipareigojęs darbuotojas pirmenybę teikia organizacijos, o ne asmeniniams interesams, yra emociškai prisirišęs prie darbo ir išreiškia stiprią valią išlaikyti narystę organizacijoje. Moksliniai tyrimai rodo, kad įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su tokiu pozityviu darbuotojo organizaciniu elgesiu kaip įsitraukimas į darbą, didesnė darbuotojų motyvacija ir geresni darbo rezultatai, aktyvesnis organizacijos tikslų siekimas ir didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu (Lee & Nie, 2014; McInerney et al., 2015), o įsipareigojimo organizacijai trūkumas susijęs su tokiais neigiamais aspektais kaip ketinimu palikti darbą ar pravaikštomis (Woods et al., 2012).

Mokslinių tyrimų rezultatai patvirtina, kad įsipareigojimo organizacijai nebuvimas laikomas pagrindine pedagogų noro palikti mokyklą priežastimi (Räsänen et al., 2020). Atsižvelgiant į tai, kad daugelyje šalių (taip pat ir Lietuvoje) yra mokytojų trūkumas, o profesinis perdegimas ar sprendimas palikti profesiją yra viena iš opių problemų (Toropova et al., 2021), yra svarbu tyrinėti, kokie psichologiniai veiksniai susiję su didesniu mokytojų įsipareigojimu organizacijai kaip skatinančiu mokytojo lojalumą ir norą tęsti savo darbą.

## Mokytojų įsipareigojimo organizacijai reikšmė

Tyrimai rodo, kad mokytojo įsipareigojimas organizacijai turi dvejopą pasekmių: organizaciniam mokytojo elgesiui ir mokinių elgesiui bei mokymuisi. Mokytojo elgesio lygmeniu įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su mokytojo darbo kokybe ir geresniais darbo rezultatais, siekiu įgyvendinti mokyklos tikslus, stipresne vidine motyvacija, aktyvesniu bendradarbiavimu su kolegomis, didesniu saviveiksmingumu, pasitenkinimu darbu ir sprendimu likti dirbti mokytojo darbą (Baksi Maiti et al., 2021; Lee & Nie, 2014). Mokytojo įsipareigojimas organizacijai taip pat daro poveikį mokinių mokymosi rezultatams (Qadach et al., 2020). Toks mokytojas ieško naujų idėjų ir siekia jas įgyvendinti savo mokymo praktikoje, aktyviau stebi mokinių pažangą ir teikia grįžtamąjį ryšį bei keičia savo mokymo strategiją, kad atliptų savo mokinių poreikius. Įsipareigoję organizacijai mokytojai skiria daugiau laiko bei energijos pasiruošimui mokyti ir mokinių mokymui, koncentruodamiesi į jų gerovę bei mokymosi pažangą.

## Organizacijos funkcionavimo vertinimas remiantis Weisbordo modeliu

Mokslininkai pateikia įvairių organizacijos funkcionavimo vertinimo metodų bei modelių. Vienas populiariausių yra Weisbordo organizacijos diagnostikos modelis (Preziosi, 1980), kuriuo ir remsimės šiame tyrime. Pasitelkus šį modelį, organizacijos funkcionavimas gali būti vertinamas analizuojant 7 organizacinius veiksnius: tikslus, struktūrą, vadovavimą, santykius, paskatinimus, naudingas priemones ir požiūrį į pokyčius. Kitaip sakant, keliama prielaida, kad organizacija funkcionuoja efektyviai, jei:

- darbuotojai įtraukiami į tikslų formulavimą, juos žino ir jiems pritaria;
- organizacijos struktūra yra lanksti, darbai organizacijoje paskirstyti logiškai ir darbo pasidalijimas padeda siekti organizacijos tikslų;
- vadovavimas organizacijai vertinamas kaip padedantis jai vystytis ir siekti išsikeltų tikslų, o darbuotojai sulaukia paramos iš vadovo;
- santykiai tarp darbuotojų vertinami palankiai;
- motyvacinė, atlygio sistema vertinama teigiamai (kaip atitinkanti darbuotojų poreikius ir vienodai taikoma visiems darbuotojams);
- informacijos sklaida organizacijoje vyksta efektyviai, organizacijai funkcionuoti padeda kitos naudingos priemonės (planavimas, kontrolė, vienų padalinių pagalba kitiems ir pan.);
- pati organizacija yra atvira pokyčiams ir skatinanti inovacijas.

## Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių reikšmė mokytojų įsipareigojimui organizacijai

Moksliniuose darbuose organizacijos funkcionavimo aspektai įvardijami kaip reikšmingi mokytojų įsipareigojimo organizacijai veiksniai (Cheng & Kadir, 2018). Mokyklos kaip organizacijos orientacija į tikslus, vadovavimas, bendradarbiavimas su kolegomis ir dalijimasis vizija yra reikšmingai susiję su mokytojų įsipareigojimu (Zhu et al., 2011).

Kitaip sakant, kuo labiau mokytojams yra aiškūs mokyklos kaip organizacijos tikslai ir dalijamasi vizija su mokyklos bendruomene, tuo labiau mokytojai linkę įsipareigoti mokyklai. Svarbų vaidmenį organizacijos funkcionavimui, mokyklos kultūros formavimui, mokytojų gerovei, o per šiuos – mokytojų įsipareigojimui, atlieka ir mokyklos vadovo elgesys (Hendriks et al., 2020; Lowery, 2019). Taigi galime manyti, kad mokykla, kurioje visi organizacinės sistemos mechanizmai funkcionuoja efektyviai, mokyklos vadovas suteikia paramą darbuotojams, juo pasitikima, o santykiai su kolegomis yra vertinami teigiamai, turi potencialą auginti įsipareigojusį organizacijai mokytoją. Tyrimai rodo, jog darbuotojų įsipareigojimas kuria vertę organizacijai, nes didina darbuotojų veiksmingumą ir organizacijos veiklos efektyvumą (Muhammad & Hussain, 2020).

### **Mokytojų profesinės gerovės ir jų įsipareigojimo organizacijai ryšys**

Mokytojų profesinė gerovė yra dar viena svarbi mokytojo įsipareigojimo organizacijai sąlyga (Yalcin et al., 2021). Pažymėtina, kad mokslininkai neturi bendro sutarimo dėl mokytojų gerovės apibrėžties (Cann et al., 2021; Dreer, 2022) ir pripažįsta jos daugiaplaniškumą. Dažnai mokytojų profesinė gerovė (tiksliau, jos trūkumas) yra tiriama pasitelkus neigiamus konstruktus, pavyzdžiui, stresą, profesinį perdegimą (Cann et al., 2021; Mikus & Teoh, 2022), nors į pastarųjų metų tyrimus vis dažniau yra įtraukiami ir teigiami aspektai, tokie kaip teigiamos emocijos, pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą (Dreer, 2022). Mokslininkai, atlikę šio fenomeno sisteminę literatūros analizę, nurodo, kad tinkamiausia mokytojų profesinę gerovę tirti naudojant dvi jos dimensijas – pozityviąją ir negatyviąją (Hascher & Waber, 2021). Tokį pasirinkimą jie grindžia pastebėjimu, kad teigiamų emocijų ir pasitenkinimo darbe patyrimas nenubraukia ir neigiamos patirties tikimybės. Todėl šiame darbe mokytojų profesinę gerovę tyrėme vertindami dviem aspektais – pozityviu (mokytojų pasitenkinimą darbu) ir negatyviu (nesaugumą dėl darbo). Pasitenkinimas darbu gali būti įvardytas kaip tam tikrų emocijų ir kognityvinių reakcijų į darbą visuma ir dažnai nurodomas kaip vienas iš veiksnių, lemiančių mokyklų veiklos efektyvumą bei mokinių akademinį pasiekimą (Dicke et al., 2020; Lopes & Oliveira, 2020). Nesaugumas dėl darbo gali būti apibrėžtas emociju neuztikrintumu arba suvokimu, kad kyla grėsmė savo dirbamo darbo ateičiai. Tyrimai rodo, kad nesaugumas dėl darbo blokuoja mokytojų psichologinių poreikių patenkinimą ir gali būti susijęs su emociju išsekimu, mažesniu energingumu ir pasitenkinimo darbu mažėjimu (Kundi et al., 2021).

Mokytojų profesinė gerovė yra susijusi su mokytojų įsipareigojimu organizacijai: pasitenkinimas darbu teigiamai (Mitonga-Monga et al., 2018), o nesaugumas dėl darbo neigiamai (Domfeh & Hunsaker, 2020). Tyrėjai teigia, kad saugumo dėl darbo patyrimas kaip skatinantis darbuotojų įsipareigojimą organizacijai veiksnys ypač svarbus dirbantiesiems valstybiniame sektoriuje (Hur, 2022), taigi aktualus mokytojams, nes dauguma Lietuvos mokyklų yra valstybinės. Analizuojant sąveikas tarp pirmiau minėtų reiškinų mechanizmus pastebima, kad nesaugumas dėl darbo mažina mokytojų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, kurie savo ruožtu veikia mokytojų ketinimą išeiti iš darbo (Chalim, 2018).

## **Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo, mokytojų profesinės gerovės ir jų įsipareigojimo organizacijai sąsajos darbo reikalavimų ir išteklių teorijos kontekste**

Išanalizavus kitų tyrėjų darbus matyti, kad pirmiau įvardyti mokytojų įsipareigojimo organizacijai veiksniai (organizacijos funkcionavimas ir mokytojų profesinė gerovė) yra susiję tarpusavyje (Dreer, 2022). Tyrimai rodo, kad mokyklos vadovo vadovavimas yra stipriai susijęs su mokytojų pasitenkinimu darbu (Hendriks et al., 2020; Ortan et al., 2021). Vadovo elgesys su mokyklos bendruomenės nariais daro įtaką bendrai mokyklos atmosferai, santykiams tarp darbuotojų (Lowery, 2019). Be to, mokytojai pabrėžia psitikėjimo mokyklos vadovu reikšmę ir teigia, kad tai didina saugumą dėl darbo (Hendriks et al., 2020). Tyrėjai pastebi, kad kuo komunikacija mokykloje geresnė, tuo mokytojų pasitenkinimas darbu yra didesnis (Billaudeau et al., 2022), o nesaugumas dėl darbo – mažesnis (Saeed et al., 2021). Komunikacijos organizacijoje kokybė prognozuoja mokytojų pasitenkinimą darbu, o šis siejasi su mokytojų įsipareigojimu organizacijai (De Nobile, 2017). Aiški darbo struktūra, sąžiningas darbo užduočių paskirstymas gali teigiamai paveikti mokytojų profesinę gerovę (Hascher & Waber, 2021; Hendriks et al., 2020). Darbo atlygis ir palankios darbo sąlygos (Toropova et al., 2021), darbuotojų įtraukimas į organizacijos tikslų formulavimą ir strateginius sprendimus (Huang et al., 2012; Saeed et al., 2021) taip pat įvardijami kaip reikšmingi organizacijos funkcionavimo veiksniai mokytojų profesinei gerovei ir per ją veikiančios mokytojų įsipareigojimą organizacijai (Albaghli et al., 2022). Taigi tikėtina, kad efektyvus mokyklos kaip organizacijos funkcionavimas kartu su mokytojų profesine gerove veikia kaip ištekliai ir kuria prielaidas mokytojų įsipareigojimui organizacijai.

Teoriniu lygmeniu mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės sąsajas su mokytojų įsipareigojimu organizacijai galima pagrįsti remiantis darbo reikalavimų ir išteklių teorija (Bakker & Demerouti, 2017). Organizacijai sėkmingai funkcionuojant yra balansas tarp darbo reikalavimų ir išteklių, o darbuotojas patiria profesinę gerovę. Kai darbo reikalavimai yra dideli, o darbo ištekliai maži, kyla įtampa, stresas, darbuotojų motyvacija mažėja, o tai savo ruožtu mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Hakanen et al., 2006). Remiantis šia teorija mokyklos organizaciniai veiksniai (pavyzdžiui, lankstus darbo pasidalijimas, santykiai tarp kolegų) gali būti kaip ištekliai, mažinantys darbo reikalavimų keliamą įtampą mokytojo darbe, didinantys mokytojų profesinę gerovę ir įsipareigojimą organizacijai.

Taigi šio tyrimo tikslas – nustatyti mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės reikšmę mokytojų įsipareigojimui organizacijai. Tyrimo uždaviniai: 1) atskleisti mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių, mokytojų profesinės gerovės ir jų įsipareigojimo organizacijai raišką mokytojų požiūriu; 2) išanalizuoti mokyklos organizacinių veiksnių, mokytojų profesinės gerovės ir jų įsipareigojimo organizacijai sąsajas, 3) nustatyti mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių kartu su mokytojų profesine gerove prognostinę vertę mokytojų įsipareigojimui organizacijai.

## Metodika

*Tyrimo dalyviai.* Tyrimo imtį sudaro 292 bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai, iš jų 258 (88,4 %) moterys ir 34 (11,6 %) vyrai. 22,6 % tyrime dalyvavusių mokytojų mokykloje dirba mažiau nei penkerius metus. 18,8 % mokytojų turi 6–15 m. pedagoginio darbo stažą, 24,7 % mokytojų – 16–25 m., 33,9 % – daugiau kaip 25 m. pedagoginio darbo stažą.

*Kintamųjų įvertinimo būdai.* Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai įvertinti *Organizacijos diagnostikos klausimynu* (angl. *Organizational Diagnosis Questionnaire* – ODQ; Preziosi, 1980). Jis sudarytas iš 35 teiginių, sugrupuotų po penkis į septynias poskales: tikslai (pvz., *Aš suprantu šios organizacijos tikslą*), struktūra (pvz., *Darbo padalijimas šioje organizacijoje yra lankstus*), vadovavimas (pvz., *Vadovavimas šioje organizacijoje padeda jai vystytis*), santykiai (pvz., *Aš visuomet galiu pasikalbėti su kolegomis apie iškilančias darbo problemas*), paskatinimai (pvz., *Visi darbai, kuriuos reikia atlikti, yra siejami su atitinkamu paskatinimu*), naudingi mechanizmai (pvz., *Aš turiu visą informaciją, reikalingą sėkmingam darbui*), požiūris į pokyčius (pvz., *Ši organizacija yra palanki pokyčiams*). Tiriamoji faktorių analizė naudojant *Varimax* pasukimą išskyrė septynis faktorius (svoriai kinta nuo 0,402 iki 0,837), paaiškinančius 70,45 % duomenų sklaidos (KMO = 0,949;  $\chi^2 = 7661,50$ ,  $p < 0,0001$ ).

Pasitenkinimui darbu nustatyti naudota viena iš *Mičigano organizacijų vertinimo klausimyno* (angl. *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*; Cammann et al., 1975) poskalių – *Pasitenkinimas darbu* (angl. *Job satisfaction*). Ją sudaro trys teiginiai (pvz., *Apskritai, man patinka dirbti čia, kur dabar dirbu*). Tiriamoji faktorių analizė naudojant *Varimax* pasukimą išskyrė vieną faktorių (svoriai kinta nuo 0,635 iki 0,749), paaiškinantį 70,24 % duomenų sklaidos (KMO = 0,692;  $\chi^2 = 259,94$ ,  $p < 0,0001$ ).

Nesaugumas dėl darbo matuotas iš 11 teiginių sudaryta *Nesaugumo dėl darbo skale* (angl. *Job Insecurity Scale*; De Witte, 2000). Šeši teiginiai sudaro kiekybinį nesaugumą (pvz., *Manau, kad ateityje galiu būti atleistas iš darbo*), penki teiginiai – kokybinį nesaugumą (pvz., *Jaučiuosi netikras dėl savo darbo ateities*). Tiriamoji faktorių analizė naudojant *Varimax* pasukimą išskyrė du faktorius (svoriai kinta nuo 0,425 iki 0,932), paaiškinančius 67,57 % duomenų sklaidos (KMO = 0,871;  $\chi^2 = 2283,35$ ,  $p < 0,0001$ ).

Mokytojų įsipareigojimas mokyklai kaip organizacijai matuotas *Įsipareigojimo organizacijai skale* (angl. *Organizational Commitment Scale*; Balfour & Wechsler, 1996), sudaryta iš devynių teiginių (pvz., *Jaučiu stiprų priklausymą šiai organizacijai jausmą*). Tiriamoji faktorių analizė naudojant *Varimax* pasukimą išskyrė vieną faktorių (svoriai kinta nuo 0,732 iki 0,925), paaiškinantį 68,46 % duomenų sklaidos (KMO = 0,775;  $\chi^2 = 1490,42$ ,  $p < 0,0001$ ).

Mokytojų buvo prašoma nepritariamą / pritarimą visiems teiginiams išreikšti Likerto skale nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. *Organizacijos diagnostikos klausimyno* poskalėms taikyta 7 balų Likerto skalė, kitoms skalėms ir poskalėms – 5 balų. Kiekvienu atveju buvo skaičiuotas vidurkis. Kuo vidurkis reikšmė didesnė, tuo labiau išreikštas tiriamas požymis. Visos tyrime naudotos skalės ir poskalės pasižymi priimtiniu vidiniu suderinamumu (1-a lentelė).

**1 lentelė***Tyrimė naudotų poskalių ir skalių vidinis suderinamumas*

|  |                     | Teiginių skaičius | Kronbacho alfa ( $\alpha$ ) |
|--|---------------------|-------------------|-----------------------------|
| Organizacijos diagnostikos klausimyno poskalės | Tikslai             | 5                 | 0,801                       |
|  | Struktūra           | 5                 | 0,841                       |
|  | Vadovavimas         | 5                 | 0,714                       |
|  | Santykiai           | 5                 | 0,717                       |
|  | Paskatinimai        | 5                 | 0,800                       |
|  | Naudingos priemonės | 5                 | 0,844                       |
|  | Požiūris į pokyčius |                   | 0,842                       |
| Pasitenkinimo darbu poskalė                    |                     | 3                 | 0,781                       |
| Nesaugumo dėl darbo skalė                      |                     | 11                | 0,890                       |
| Kiekybinio nesaugumo poskalė                   |                     | 6                 | 0,710                       |
| Kokybinio nesaugumo poskalė                    |                     | 5                 | 0,937                       |
| Įsipareigojimo organizacijai skalė             |                     | 9                 | 0,766                       |

Tyrimas atliktas 2021 m. gegužės mėnesį, gavus Vytauto Didžiojo universiteto Švietimo akademijos Etikos komiteto leidimą (protokolas numeris SA-EK-21-03). Kvietimas dalyvauti tyrime buvo išsiųstas elektroniniu paštu į 54 Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklas, esančias mažuose miestuose ar kaimo vietovėse. Kvietimą priėmė 33 bendrojo ugdymo mokyklos, jų mokytojai, savanoriškai sutikę dalyvauti tyrime, užpildė klausimyną interneto svetainėje (<https://apklausa.lt>).

*Duomenų analizė.* Tyrimo duomenų analizė atlikta *IBM SPSS Statistics 26* versija. Tyrimė naudotų poskalių ir skalių vidinis suderinamumas įvertintas Kronbacho alfa (*Cronbach  $\alpha$* ), kurios reikšmės, didesnės negu 0,7, parodo gerą vidinį suderinamumą (Watkins, 2021). Validumas įvertintas tiriamąja faktorių analize (pagrindinių komponentų). Mokytojų demografinėms charakteristikoms apibūdinti apskaičiuoti absoliutūs ir procentiniai dažniai. Analizuojant tyrimo duomenis, skaičiuota kintamųjų aprašomoji statistika, kintamųjų tarpusavio ryšiams nustatyti atlikta koreliacinė analizė. Siekiant nustatyti, kaip priklausomą kintamąjį (mokytojų įsipareigojimą organizacijai) prognozuoja nepriklausomi kintamieji (mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai ir mokytojų profesinė gerovė), atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė, prieš tai įvertinus dėl multikolinearumo (dispersijos mažėjimo daugiklis VIF > 4). Regresijos modelis laikytas tinkamu, kai determinacijos koeficientas  $R^2 > 0,20$  (Hair et al., 2019). Statistiniams skaičiavimams taikytas reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ .

**Tyrimo rezultatai**

Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo, mokytojų gerovės ir įsipareigojimo organizacijai kintamųjų aprašomoji statistika pristatoma 2-oje lentelėje. Nustatyta, kad mokytojai palankiai vertina organizacijų, kuriose dirba, funkcionavimo veiksnius. Sprendžiant iš

gautų vidurkių ir modų, mokytojai jaučia pasitenkinimą darbu ir menką nesaugumą dėl darbo. Įsipareigojimo organizacijai skalės vidurkis, aukštesnis nei vidutinis įvertis ir moda, rodo, kad mokytojams būdingas gana išreikštas įsipareigojimas organizacijai.

## 2 lentelė

*Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika*

|   | Min  | Max  | Moda | <i>M</i> | <i>SD</i> | Asimetrijos koeficientas | Eksceso koeficientas |
|---|------|------|------|----------|-----------|--------------------------|----------------------|
| <i>Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai</i>  |      |      |      |          |           |                          |                      |
| Organizacijos tikslai                                       | 4,0  | 7    | 6    | 6,05     | 0,62      | -0,68                    | 0,54                 |
| Organizacijos struktūra                                     | 3,4  | 7    | 6    | 5,90     | 0,75      | -0,85                    | 0,69                 |
| Vadovavimas organizacijai                                   | 3,4  | 7    | 6    | 5,84     | 0,75      | -0,83                    | 0,63                 |
| Santykiai organizacijoje                                    | 3,6  | 7    | 6,2  | 6,01     | 0,66      | -0,79                    | 0,72                 |
| Paskatinimai organizacijoje                                 | 2,6  | 7    | 6    | 5,52     | 0,96      | -0,68                    | 0,07                 |
| Naudingos priemonės organizacijoje                          | 3,2  | 7    | 6    | 5,83     | 0,82      | -0,85                    | 0,49                 |
| Požiūris į pasikeitimus organizacijoje                      | 3,6  | 7    | 6    | 6,03     | 0,70      | -0,98                    | 1,14                 |
| <i>Mokytojų profesinė gerovė</i>                            |      |      |      |          |           |                          |                      |
| Pasitenkinimas darbu  | 2    | 5    | 5    | 4,32     | 0,62      | -0,77                    | 0,26                 |
| Nesaugumas dėl darbo  | 1    | 4,36 | 1,36 | 2,33     | 0,84      | 0,10                     | -0,94                |
| <i>Mokytojų įsipareigojimas mokyklai kaip organizacijai</i> |      |      |      |          |           |                          |                      |
| Įsipareigojimas organizacijai                               | 2,22 | 5    | 4    | 3,79     | 0,58      | 0,07                     | -0,38                |

Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo, mokytojų gerovės ir įsipareigojimo organizacijai koreliacinė analizė (3-ia lentelė) atskleidė, kad visus kintamuosius sieja statistiškai reikšmingi ryšiai. Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai tarpusavyje susiję stipriais teigiamais ryšiais. Minėti veiksniai teigiamais stipriais ir vidutinio stiprumo ryšiais siejasi su mokytojų pasitenkinimu darbu, silpnais neigiamais ryšiais – su nesaugumu dėl darbo. Mokytojų profesinės gerovės kintamieji tarpusavyje susiję statistiškai reikšmingu silpnu neigiamu ryšiu.

## 3 lentelė

*Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių ir mokytojų profesinės gerovės tarpusavio koreliacija*

|                              | 1      | 2      | 3      | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------|--------|--------|--------|---|---|---|---|---|
| 1. Organizacijos tikslai     | –      |        |        |   |   |   |   |   |
| 2. Organizacijos struktūra   | 0,80** | –      |        |   |   |   |   |   |
| 3. Vadovavimas organizacijai | 0,68** | 0,71** | –      |   |   |   |   |   |
| 4. Santykiai organizacijoje  | 0,75** | 0,80** | 0,66** | – |   |   |   |   |



|   | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 5. Paskatinimai organizacijoje            | 0,68**  | 0,80**  | 0,68**  | 0,68**  | –       |         |         |         |
| 6. Naudingos priemonės organizacijoje     | 0,81**  | 0,88**  | 0,77**  | 0,77**  | 0,79**  | –       |         |         |
| 7. Požiūris į pasikeitimus organizacijoje | 0,78**  | 0,81**  | 0,71**  | 0,74**  | 0,68**  | 0,84**  | –       |         |
| 8. Pasitenkinimas darbu                   | 0,51**  | 0,48**  | 0,37**  | 0,46**  | 0,43**  | 0,50**  | 0,49**  | –       |
| 9. Nesaugumas dėl darbo                   | –0,27** | –0,34** | –0,30** | –0,30** | –0,28** | –0,33** | –0,34** | –0,24** |

\*\*  $p < 0,01$ .

Sprendžiant iš Pirsono koreliacijos koeficientų (4-a lentelė), matyti, kad mokytojų įsipareigojimą organizacijai statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai sieja su organizacijos funkcionavimo veiksniais ir pasitenkinimu darbu, o neigiamas ryšys – su nesaugumu dėl darbo.

#### 4 lentelė

*Mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių ir mokytojų profesinės gerovės koreliacija su mokytojų įsipareigojimu organizacijai*

| Kintamasis                             | Įsipareigojimas organizacijai |
|--|-------------------------------|
| Organizacijos tikslai                  | 0,48**                        |
| Organizacijos struktūra                | 0,50**                        |
| Vadovavimas organizacijai              | 0,45**                        |
| Santykiai organizacijoje               | 0,49**                        |
| Paskatinimai organizacijoje            | 0,43**                        |
| Naudingos priemonės organizacijoje     | 0,52**                        |
| Požiūris į pasikeitimus organizacijoje | 0,52**                        |
| Pasitenkinimas darbu                   | 0,47**                        |
| Nesaugumas dėl darbo                   | –0,32**                       |

\*\*  $p < 0,01$ .

Siekiant nustatyti, kurie iš statistiškai reikšmingai susijusių mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo ir mokytojų profesinės gerovės veiksnių gali prognozuoti mokytojų įsipareigojimą organizacijai, atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė. Pirmame etape pirmiausia buvo patikrinta, kaip mokytojų įsipareigojimą prognozuoja mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai. Pradinis šio regresijos modelio tyrimas identifikavo multikolinearumo problemą, todėl į regresiją nebuvo įtraukti šie organizacijos funkcionavimo veiksniai: organizacijos struktūra (VIF = 6,034), naudingos priemonės organizacijoje (VIF = 6,916), požiūris į pasikeitimus organizacijoje (VIF = 4,104). Patobulinto regresijos modelio rezultatai (5-a lentelė) rodo, kad yra trys statistiškai reikšmingi kintamieji, kurie prognozuoja mokytojų įsipareigojimą.

## 5 lentelė

*Mokytojų išsipareigojimą organizacijai prognozuojantys mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai*

| Regresijos kintamieji       | Standartizuotas koeficientas beta ( $\beta$ ) | t     | p    | VIF   |
|-----------------------------|---|-------|------|-------|
| Organizacijos tikslai       | 0,186   | 2,217 | 0,03 | 2,832 |
| Vadovavimas organizacijai   | 0,146   | 1,930 | 0,05 | 2,299 |
| Santykiai organizacijoje    | 0,207   | 2,503 | 0,01 | 2,734 |
| Paskatinimai organizacijoje | 0,062   | 0,808 | 0,42 | 2,387 |
| F                           | 28,410  |       |      |       |
| p                           | 0,0001  |       |      |       |
| R <sup>2</sup>              | 0,284   |       |      |       |

Toliau tobulinant regresijos modelį, jame palikti tik statistiškai reikšmingi nepriklausomi kintamieji. Gautas determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,282$ ) labai nežymiai sumažėjo. Apibendrinant galima teigti, kad 28,2 % mokytojų išsipareigojimo organizacijai galima paaiškinti santykiškai organizacijoje, vadovavimu jai ir organizacijos tikslais. Galutinė tiesinė regresijos lygtis užrašoma taip:

$$\text{mokytojų išsipareigojimas organizacijai} = 0,741 + 0,195 S + 0,187 T + 0,128 V.$$

Pastaba. S – santykiai organizacijoje; T – organizacijos tikslai; V – vadovavimas organizacijai.

Antrame etape buvo atliekama daugialypė tiesinė regresinė analizė, siekiant išsiaiškinti, kaip šie trys organizacijos funkcionavimo veiksniai kartu su mokytojų profesine gerove prognozuoja mokytojų išsipareigojimą. Regresijos modelio rezultatai pristatomi 6-oje lentelėje. Gauta, kad vienas regresijos kintamasis (organizacijos tikslai) yra statistiškai nereikšmingas, todėl modelis buvo tobulinamas.

## 6 lentelė

*Mokytojų išsipareigojimą organizacijai prognozuojantys mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniai ir mokytojų profesinė gerovė*

| Regresijos kintamieji     | Standartizuotas koeficientas beta ( $\beta$ ) | t      | p      | VIF   |
|---------------------------|---|--------|--------|-------|
| Organizacijos tikslai     | 0,104   | 1,295  | 0,20   | 2,871 |
| Vadovavimas organizacijai | 0,141   | 2,056  | 0,04   | 2,100 |
| Santykiai organizacijoje  | 0,152   | 1,983  | 0,05   | 2,610 |
| Pasitenkinimas darbu      | 0,258   | 4,615  | 0,0001 | 1,392 |
| Nesaugumas dėl darbo      | -0,144  | -2,851 | 0,005  | 1,137 |
| F                         | 31,610  |        |        |       |
| p                         | 0,0001  |        |        |       |
| R <sup>2</sup>            | 0,356   |        |        |       |

Patobulinto regresijos modelio determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,352$ ) sumažėjo labai nežymiai. Galutinė tiesinės regresijos lygtis užrašoma taip:

$$\text{mokytojų įsipareigojimas organizacijai} = 1,085 + 0,256 Pd + 0,174 S + 0,134 V - 0,098 Nd.$$

Pastaba. Pd – pasitenkinimas darbu; S – santykiai organizacijoje; V – vadovavimas organizacijai; Nd – nesaugumas dėl darbo.

Atlikus daugialypę tiesinę regresinę analizę nustatyta, kad 35,2 % mokytojų įsipareigojimo organizacijai prognozuoja jų pasitenkinimas darbu, santykiai ir vadovavimas organizacijai bei mokytojų jaučiamas nesaugumas dėl darbo.

## Rezultatų aptarimas

Šiuo tyrimu siekėme nustatyti mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių ir mokytojų profesinės gerovės reikšmę mokytojų įsipareigojimui organizacijai. Atliktas tyrimas leidžia pateikti kelias svarbias išvagas.

Pirma, tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokytojams yra priimtini mokyklos, kurioje dirba, tikslai ir darbų pasidalijimo struktūra. Mokytojų požiūriu, jų organizacijose vyrauja darnūs tarpusavio santykiai, jie sulaukia mokyklos vadovo paramos ir mato jo pastangas prisidėti prie organizacijos vystymo. Mokytojai teigiamai vertina jų organizacijose funkcionuojančius naudingus mechanizmus (informacijos sklaidą, veiklų planavimą, kontrolę, vieni padalinių pagalbą kitiems ir pan.), o mokyklą apibūdina kaip pokyčiams palankią organizaciją, kurios veikloje yra diegiama pakankamai naujovių. Kaip paaiškėjo iš rezultatų, sąlyginai prasčiausiai mokytojai vertino motyvacinę, atlygio sistemą. Vertinant profesinę gerovę nustatyta, kad mokytojams būdinga pasitenkinimas darbu ir menkas nesaugumas dėl darbo. Antra, tyrimo rezultatai atskleidė analizuotų organizacinių veiksnių tarpusavio sąsajas. Toks tyrimo rezultatas skatina požiūrį į mokyklą kaip į daugiaplanę visumą, kurios skirtingi funkcionavimo aspektai susiję tarpusavyje. Vadinas, siekdami veiksmingo mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo, turime veikti ne vieną kurį organizacinį veiksni, o visą organizacijos funkcionavimo mechanizmą. Pažymėtina, kad ir kiti tyrėjai pastebi, jog poveikis vienam organizaciniam veiksmui, neveikiant organizacijos kaip visumos, nebus prasmingas ir duodantis gerų rezultatų, nes mokyklos sėkmė atsiskleidžia tinkamai sukomponavus nuostatų ir veiksmų (o ne paskirų organizacinių veiksnių) derinį (Zhu et al., 2011).

Trečia, nustatyta, kad pasitenkinimas darbu neigiamai reikšmingai susijęs su nesaugumu dėl darbo. Vadinas, mokytojų profesinę gerovę galima vertinti kaip kontinuumą, kuris turi pozityvųjį (šiam tyrimo – pasitenkinimas darbu) ir negatyvųjį (šiam tyrimo – nesaugumas dėl darbo) polius, ir abu jie svarbūs, nes pozityvi ir negatyvi patirtis gali būti kartu (Hascher & Waber, 2021).

Ketvirta, gauti rezultatai leidžia teigti, kad tiek pozityvusis, tiek negatyvusis mokytojų profesinės gerovės aspektai siejasi su mokyklos kaip organizacijos funkcionavimu. Tai

papildo kitų tyrėjų radinius, siejančius veiksmingą organizacijos funkcionavimą su didesne darbuotojų profesine gerove (Toropova et al., 2021).

Penkta, tyrime dalyvavusiems mokytojams būdingas gana išreikštas įsipareigojimas organizacijai, tačiau jis nėra itin tvirtas. Galima manyti, kad kai kuriems mokytojams gali būti nebūdingas ypač stiprus priklausymo mokyklai ir lojalumo jai jausmas. Kadangi nustatyta, jog šiame tyrime analizuoti organizaciniai veiksniai kartu su profesine gerove prognozuoja 35,2 % mokytojų įsipareigojimo organizacijai, kyla klausimas, kokie kiti organizacijos ar individo kintamieji gali būti reikšmingi skatinant mokytojų įsipareigojimą organizacijai. Taigi skatintinas tolesnis mokytojų įsipareigojimo organizacijai reiškinio tyrinėjimas, nes nepakankamas jo išreikštumas yra vienas iš veiksnių, kodėl mokytojai gali ketinti palikti organizaciją (Räsänen et al., 2020).

Galiausiai, nors mokytojų įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susijęs su visais tyrime analizuotais organizacinio funkcionavimo veiksniais bei pasitenkinimu darbu ir neiigiamai siejasi su nesaugumu dėl darbo, tačiau šių kintamųjų prognostinė reikšmė mokytojų įsipareigojimui yra nevienoda. Atlikus tiesinę regresinę analizę matyti, kad trys organizacijos funkcionavimo veiksniai (santykiai organizacijoje, vadovavimas jai ir organizacijos tikslai) yra reikšmingi ir leidžia prognozuoti 28,2 % mokytojų įsipareigojimo organizacijai. Regresijos modelį papildžius mokytojų profesinės gerovės kintamaisiais (pasitenkinimu darbu ir nesaugumu dėl darbo), du organizaciniai veiksniai (santykiai ir vadovavimas organizacijai) kartu su profesine gerove prognozuoja 35,2 % mokytojų įsipareigojimo organizacijai. Vadinas, siekiant didinti mokytojų įsipareigojimą organizacijai yra labai svarbu kurti kuo labiau bendradarbiaujančius, kolegialią paramą teikiančius mokytojų tarpusavio santykius, užtikrinti veiksmingą vadovavimą mokyklai kaip organizacijai ir skatinti mokytojų profesinę gerovę. Kad mokytojų santykiai bei vadovavimas mokyklai yra vieni iš svarbiausių mokytojų profesinės gerovės ir jų įsipareigojimo organizacijai veiksnių, patvirtina ir kitų tyrėjų duomenys (Cheng & Kadir, 2018; Hendriks et al., 2020; Lopes & Oliveira, 2020).

Taigi praktinės rekomendacijos mokyklų vadovams ir kitiems specialistams, besirūpinantiems mokyklos kaip organizacijos funkcionavimu ir joje dirbančių mokytojų profesine gerove bei įsipareigojimo organizacijai skatinimu, būtų sutelkti ypatingą dėmesį į mokytojų tarpusavio santykių kokybę. Kartais gali atrodyti, kad bendradarbiavimas atsiranda savaime, tačiau tai nėra teisingas požiūris – bendradarbiavimui reikia pastangų. Todėl reikėtų sudaryti mokytojams sąlygas dalintis geromis ar iššūkių keliančiomis savo darbo praktikomis, skatinti aktyvią pagalbą vienas kitam stresinėse, iššūkius keliančiose situacijose ar organizuoti mokytojų savivalbos grupes. Taip pat, rengiant mokyklos vadovus, svarbu formuoti jų veiksmingo vadovavimo kompetencijas. Darbuotojai yra jautrūs vadovo elgesiui, stebi ir vertina jį, todėl labai svarbu, kad vadovo elgesys būtų suvokiamas kaip pagarbus visų darbuotojų atžvilgiu, nediskriminuojantis ir atitinkantis deklaruojamas vertybes. Gebėjimas tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį bei teikti paramą būtų svarbūs mokyklų vadovų veiklos įrankiai. Galiausiai, daug dėmesio turėtų būti skirta mokytojų profesinei gerovei, kurios siekti padėtų pozityvumu, skaidrumu, lygiateisiškumu, atvirumu įvairovei ir saugumu grįstos organizacijos kultūros kūrimas. Darbuotojai jaus

didesnį asmeninio ir profesinio saugumo jausmą, jei gaus savalaikę, teisingą informaciją. Pavyzdžiui, jei organizacijoje planuojamas pokytis, tai svarbu su darbuotojais aptarti jo prasmę ir galimas pasekmes, diskutuoti apie pokyčio įgyvendinimo būdus ir terminus, atverti mokytojui galimybę turėti erdvės ir laiko pritaikyti konkrečius sprendimus savo praktikoje. Ženkla, kurie rodo darbuotojo psichologinį saugumą, yra nebijojimas siūlyti savo idėjas, kalbėti apie nesėkmes ar prašyti pagalbos, drąsa nepritari vadovo nuomonei (Edmindson, 2019).

Gerai funkcionuojanti mokyklos organizacijos sistema ir sudarytos sąlygos mokytojų profesinei gerovei gali prognozuoti mokytojų įsipareigojimą organizacijai. Tad šio tyrimo išvados patvirtina darbo reikalavimų ir išteklių teorijos (Bakker & Demerouti, 2017) teiginius, kad organizaciniai veiksniai gali būti kaip ištekliai, užtikrinantys darbuotojų profesinę gerovę ir įsipareigojimą organizacijai. Pažymėtina, kad ši žinia yra aktuali daugumai mokyklų bendruomenių, susiduriančių su mokytojų trūkumu ar profesiniu perdegimu. Moksliniu požiūriu taip pat svarbus tyrimo rezultatas, kad profesinė gerovė yra nagrinėjama įvertinant abu jos polius – pozityvų ir negatyvų. Ryškėja, kad šis reiškinys yra daugiaplanis ir svarbu atsižvelgti į jo poliariškumą.

Taip pat turime pripažinti šio tyrimo ribotumus, galėjusius daryti įtaką gautiems tyrimo rezultatams. Tikėtina, kad mokyklose, kurios sutiko dalyvauti tyrime, organizacinis funkcionavimas yra veiksmingesnis nei mokyklose, kurios nesutiko dalyvauti tyrime, todėl mokytojų profesinė gerovė ir įsipareigojimas organizacijai galėjo būti labiau išreikšti nei tyrime nedalyvavusių mokytojų imtyje. Mūsų nuomone, prasminga būtų tęsti tyrimus šioje srityje naudojant ilgalaikio tyrimo dizainą ir sudarant reprezentatyvią visai šaliai mokytojų imtį.

## **Išvados**

Atliktas tyrimas pateikia įžvalgas, kokia yra mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksnių ir mokytojų profesinės gerovės reikšmė jų įsipareigojimui organizacijai ir gali būti naudingas mokyklų ir mokytojų darbo veiksmingumo didinimui. Nustatyta, kad mokytojų įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai susijęs su mokyklos kaip organizacijos funkcionavimo veiksniais, kurie sudaro daugiaplanę visumą. Mokytojų įsipareigojimas taip pat siejasi su mokytojų profesine gerove. Atlikus daugialypę tiesinę regresinę analizę matyti, kad 35,2 % mokytojų įsipareigojimo organizacijai prognozuoja du profesinės gerovės aspektai (pasitenkinimas darbu ir nesaugumas dėl darbo) ir du organizacijos funkcionavimo veiksniai (santykiai ir vadovavimas organizacijai).

## **Padėka**

Dėkojame Lietuvos mokslo tarybai, kurios administruojamo projekto „Mokymuisi palankios aplinkos kūrimas: mokyklos bendruomenę įgalinančių veiksnių paieška“ (Nr. S-DNR-20-1) lėšomis ir parengtas šis tyrimas.

## Literatūra

Albaghli, A. M., Alkandari, A., Al Qenai, R. M., Ullah, K., & Setiya, P. (2022). Determinants of affective organisational commitment and the mediating role of job satisfaction among English teachers in Kuwait. *Journal of Education and Practice, 13*(15), 65–77. <https://doi.org/10.7176/JEP/13-15-11>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Baksi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2021). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 716–735. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2041>

Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review, 19*(3), 256–257.

Billaudeau, N., Alexander, S., Magnard, L., Temam, S., & Vercambre, M.-N. (2022). What levers to promote teachers' wellbeing during the COVID-19 pandemic and beyond: Lessons learned from a 2021 online study in six countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(15), Article 9151. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159151>

Cammann, C., Jenkins, G. D., & Nadler, D. A. (1975). The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire. In D. A. Nadler, G. D. Jenkins, C. Cammann, E. E. Lawler (Eds.), *The Michigan Organizational Assessment Package: Progress Report II* (pp. 35). Institute for Social Research, University of Michigan Press. Paimta iš <https://paulspecter.com/assessment-files/other/moaq.pdf>

Cann, R. F., Riedel-Prabhakar, R., & Powell, D. (2021). A model of positive school leadership to improve teacher wellbeing. *International Journal of Applied Positive Psychology, 6*, 195–218. <https://doi.org/10.1007/s41042-020-00045-5>

Chalim, A. S. (2018). Effect of job-insecurity, organizational commitment, job satisfaction on turnover intention: A case study of newcomer lecturers at private Islamic universities in East Java province, Indonesia. *Jurnal Ilmiah Peuradeun, 6*(2), 199–214. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v6i2.284>

Cheng, N. P., & Kadir, S. A. (2018). Relationship between work environment and organizational commitment among private school teachers in Klang valley. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(7), 781–793. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4419>

De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology, 37*(3), 380–398. <https://doi.org/10.1080/01443410.2016.1165797>

De Witte, H. (2000). Arbeitsethos en job onzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk (Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work). In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, T. Taillieu (Eds.), *Van Groep tot Gemeenschap (From Group to Community)* (pp. 325–350). Garant.

Dicke, T., Marsh, H. W., Parker, P. D., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2020). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of Educational Psychology, 112*(5), 1061–1073. <https://doi.org/10.1037/edu0000409>

Domfeh, H. A., & Hunsaker, W. D. (2020). The effect of job security on the commitment of teachers in Ghana: The mediating role of career satisfaction. *WSEAS Transactions on Business and Economics, 17*, Article 18, 164–171. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.18>

Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education, 9*, Article 2044583. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2044583>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning EMEA.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational Research Review*, 34, Article 100411. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>

Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: A source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951–970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326>

Huang, G. H., Niu, X., Lee, C., & Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 752–769. <https://doi.org/10.1002/job.1815>

Hur, H. (2022). Job security matters: A systematic review and meta-analysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 925–955. doi:10.1017/jmo.2019.3

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>

Lee, A. N., & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67–79. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.03.006>

Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: A multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(4), 641–659. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1764593>

Lowery, K. (2019). Educators' perceptions of the value of coach mindset development for their well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 310–324. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2019-0032>

McInerney, D. M., Ganotice Jr., F. A., King, R. B., Marsh, H. W., & Morin, A. J. S. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.08.004>

Mikus, K., & Teoh, K. R. H. (2022). Psychological capital, future-oriented coping, and the well-being of secondary school teachers in Germany. *Educational Psychology*, 42(3), 334–353. <https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1954601>

Mitonga-Monga, J., Flotman, A.-P., & Cilliers, F. (2018). Job satisfaction and its relationship with organisational commitment: A Democratic Republic of Congo organisational perspective. *Acta Commercii*, 18(1), Article a578. <https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.578>

Muhammad, N., & Hussain, Ch. A. (2020). Relationship of teachers' empowerment and organizational commitment at secondary school level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 69–80. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1280876.pdf>

Ortan, F., Simut, C., & Simut, R. (2021). Self-efficacy, job satisfaction and teacher well-being in the K-12 educational system. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), Article 12763. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312763>

Preziosi, R. C. (1980). *Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ)*. <https://irp.cdn-website.com/74979fe5/files/uploaded/ORGANIZATIONAL%20DIAGNOSIS%20QUESTIONNAIRE%20%28ODQ%29.pdf>

Qadach, M., Schechter, C., & Da'as, R. (2020). From principals to teachers to students: Exploring an integrative model for predicting students' achievements. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 736–778. <https://doi.org/10.1177/0013161X20907133>

Räsänen, K., Pietarinen, J., Pyhältö, K., Soini, T., & Väisänen, P. (2020). Why leave the teaching profession? A longitudinal approach to the prevalence and persistence of teacher turnover intentions. *Social Psychology of Education*, 23(4), 837–859. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09567-x>

Saeed, S., Hassan, I., Dastgeer, G., & Iqbal, T. (2021). The route to well-being at workplace: Examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2020-0025>

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>

Watkins, M. W. (2021). *A step-by-step guide to exploratory factor analysis with SPSS*. Routledge.

Woods, S. A., Poole, R., & Zibarras, L. D. (2012). Employee absence and organizational commitment: Moderation effects of age. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 199–203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000073>

Yalcin, S., Akan, D., & Yildirim, I. (2021). Investigation of the organizational commitment and psychological well-being levels of academicians. *International Journal of Research in Education and Science*, 7(2), 525–544. <https://doi.org/10.46328/ijres.1346>

Zhu, C., Devos, G., & Li, Y. (2011). Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. *Asia Pacific Education Review*, 12, 319–328. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9146-0>