

BADANIE ZAANGAŻOWANIA NAUCZYCIELI SZKÓŁ PUBLICZNYCH. W POSZUKIWANIU RAM KONCEPCYJNYCH MODELU BADAWCZEGO

Piotr KOWALCZYK

Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin; piotrbigniewkowalczyk@gmail.pl

Streszczenie: Powszechne dążenie do profesjonalizacji zarządzania placówkami oświatowymi, w tym szkołami publicznymi stwarza zapotrzebowanie na projekty badawcze ukierunkowane na diagnozę szeroko rozumianych działań zarządczych oraz formułowanie zaleceń dla zwiększenia skuteczności i efektywności funkcjonowania tych instytucji. Celem artykułu jest identyfikacja możliwości implementacji teoretycznych ustaleń dotyczących zaangażowania pracowników do badania zaangażowania nauczycieli szkół publicznych. Prezentacja koncepcji zaangażowania W. Kahna oraz W. Schaufeliego i A. Baakera oraz założeń modelu badawczego A. Saksy, stały się podstawą do ustaleń co do możliwości skonstruowania projektu badawczego, którego celem byłaby ocena poziomu zaangażowania nauczycieli.

Słowa kluczowe: zaangażowanie w pracę, zaangażowanie w organizację, szkoła publiczna.

THE STUDY OF PUBLIC SCHOOL TEACHERS ENAGAGEMENT. SEARCH FOR THE CONCEPTUAL FRAMEWORKS OF RESEARCH MODEL

Abstract: The widespreading desire to professionalise the management in educational institutions, including public schools, creates the need for research projects aimed at diagnosing broadly understood management actions and formulating recommendations for increasing the efficiency and effectiveness of these institutions. The aim of the article is to identify the possible solution enabling implementation of theoretical findings regarding the engagement of employees to study the engagement of public school teachers. Presentation of the concept of involvement of W. Kahn and W. Schaufeli and A. Baaker as well as the assumptions of A. Sax's research model, became the basis for findings regarding the possibility of constructing a research project aimed at assessing the level of teacher engagement.

Keywords: work engagement, engagement in organization, public school.

1. Wprowadzanie

Problematyka zaangażowania pracowników cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem teoretyków i praktyków zarządzania. Uzasadnieniem dla licznych prac dotyczących zaangażowania jest fakt, że jak pisze Adamska-Chudzińska (2015, s. 46) „...*określony rodzaj i stopień zaangażowania determinuje zakres wysiłku wkładanego w pracę, umotywowania do współdziałania z innymi, przedsiębiorczości i innowacyjności, a w rezultacie określa poziom efektywności i jakości pracy...*”. Opracowania na ten temat można analizować w kontekście [Rakowska i Mącik 2015, Mendryk 2016, Mendryk i Rakowska 2017, Rakowska i Mendryk 2017]: 1) historii rozwoju koncepcji zaangażowania, 2) definiowania i wyjaśniania pojęć (rozdzielenie terminów engagement, commitment i involvement oraz rozdzielenie rodzajów zaangażowania, w tym: job engagement i organizational engagement), 3) czynników mających wpływ na poziom zaangażowania, 4) diagnozy poziomu zaangażowania, 5) efektów zaangażowania. Liczne, opublikowane prace badawcze dostarczają dowodów na silne związki zaangażowania pracowników z pozytywnymi efektami (finansowymi i pozafinansowymi) dla organizacji. Motywuje to kolejnych badaczy do podejmowania prac, których celem jest lepsze poznanie mechanizmu powstawania zaangażowania oraz identyfikacji czynników wpływających na jego poziom. Pomimo, że sposób definiowania zaangażowania, przyjmowane ramy koncepcyjne oraz metodyka poszczególnych badań znacząco różnią się od siebie, w większości publikowanych wyników stwierdza się istnienie tzw. „luki zaangażowania”. Wyraża się ona w rozbieżności między rzeczywistymi postawami pracowników a potencjalnymi możliwościami wykorzystania kapitału ludzkiego (Juchnowicz, Skowron 2014, s. 333-341).

Powyższe uwagi dotyczą organizacji biznesowych, przedsiębiorstw, w których realizacja celów w dużej mierze uwarunkowana jest poziomem zaangażowania pracowników w ich realizację. Organizacje te podejmują działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które zdefiniowane zostało przez M. Armstronga (2011, 26) jako strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest też rozumiane jako odrębne podejście do zarządzania zatrudnieniem, służące osiągnięciu przewagi nad konkurencją poprzez strategiczny rozwój zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, realizowany za pomocą zintegrowanego zbioru technik kulturowych, strukturalnych i personalnych (Storey 1995 za M. Armstrong 2011). Zarządzający przedsiębiorstwami podejmują stałe wysiłki na rzecz usprawniania ZZL, upatrując tutaj możliwości podnoszenia poziomu efektywności organizacji. Łączy się to z opracowywaniem nowych i/lub udoskonalaniem narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Literatura z zakresu ZZL dostarcza szeregu wskazówek dotyczących realizacji funkcji personalnej, a przykłady dobrych praktyk w tym zakresie mogą służyć jako drogowskazy w ich implementacji. Wątpliwości pojawiają się, gdy rozwiązania

powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach przenoszone są na grunt organizacji pozabiznesowych. Rodzi się pytanie czy np. szkołom potrzebne jest ZZL, a jeżeli tak to w jakim zakresie i w jakiej formie. Szczególnie interesujące z punktu widzenia prowadzonych rozważań jest stwierdzenie czy zaangażowanie pracowników, definiowane, badane i zarządzane w taki sposób jak jest to realizowane w przedsiębiorstwach, może być zaadoptowane w szkołach w stosunków do nauczycieli. Celem prowadzonych rozważań jest identyfikacja możliwości implementacji teoretycznych ustaleń dotyczących zaangażowania pracowników przedsiębiorstw do badania zaangażowania nauczycieli. Ustalenie ram teoretycznych i zarysowanie założeń modelu badawczego, które podjęte zostaną w tym opracowaniu może stać się podstawą do przeprowadzenia badań, a co za tym idzie dać podstawy budowania narzędzi wspomagających tworzenie systemów wysokiego zaangażowania w szkołach.

2. ZZL ukierunkowane na zaangażowanie nauczycieli – czy to się sprawdzi?

Jak podaje A. Andrzejczak (2016, 16), istnieje duże zapotrzebowanie w szkołach na implementację praktyk ZZL. Jednocześnie autorka podkreśla, że proste adaptowanie praktyk zarządzania, wypracowanych na gruncie przedsiębiorstw, do szkoły nie jest możliwe ze względu na jej specyfikę. Stąd konieczne jest wybiórcze, podbudowane głęboką refleksją, przenoszenie teorii i koncepcji zarządzania na grunt szkoły. Pojawiają się też głosy o możliwości (konieczności?) stworzenia od podstaw oryginalnej dziedziny zarządzania instytucją edukacyjną, która mogłaby czerpać z dorobku nauk o zarządzaniu na zasadzie inspiracji, nie zaś prostego transferu rozwiązań (Andrzejczak 2016, 17). Jedną z koncepcji (obok szczególnie rekomendowanych: kultury organizacyjnej i edukacyjnego przywództwa), która mógłby zostać rozwinięta na gruncie zarządzania szkołą jest zarządzanie zasobami ludzkimi. ZZL w szkole rozumieć należałoby jako podejście do funkcji personalnej polegające na wykorzystaniu różnorodnych technik i instrumentów do kształtowania zaangażowania nauczycieli i innych pracowników w realizację celów szkoły (Andrzejczak 2016, 16). Określenie to wyraźnie wskazuje na cel wprowadzenia działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania szkołą; jest nim powodowanie odpowiedniego zaangażowania pracowników. Nie jest to oczywiście jedyny cel, wydaje się jednak, że można mu nadać priorytetowe znaczenie. Patrząc z punktu widzenia celów ZZL sformułowanych przez M. Armstronga (1996), mają one charakter uniwersalny, niezależny od typu organizacji. Wskazanie, że celami ZZL są: „• umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu, • w pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób, • podsycać zaangażowanie pracowników w pracę poprzez

ściłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę jakości całej organizacji, • opracować spójny zestaw zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy, (...), • stworzyć takie warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności, • stworzyć takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać, • podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji”, a zarazem po to, aby wciąż dążyć do doskonałości” (Armstrong 1996, 17-18) prowadzi do konkluzji, iż wpisują się one w misję każdej organizacji i stanowią podstawę do opracowywania planów i programów oddziaływania na zasoby kadrowe. W przywołanym tekście uwagę zwraca zaangażowanie pracowników, któremu przypisuje się kluczową rolę dla funkcjonowania organizacji. Wątpliwości może rodzić poszukiwanie narzędzi kształtowania zaangażowania nauczycieli. W powszechnej opinii szkoła postrzegana jest jako miejsce istotnych społecznie działań, których wykonywanie powinno nobilitować ludzi je wykonujących, a jednocześnie w naturalny sposób wpływać na ich postawę pełnego zaangażowania. Jak pisze o zatrudnionych nauczycielach B. Skowron- Mielnik (2009, 54): *„...to, co robią, powinno być dla nich wszystkim, bez stawiania warunków, szczególnie finansowych”*. Sam zawód nauczyciela określić można jako zawód z misją społeczną (Czerw, Borkowska 2010, 304), którego immanentną cechą jest *„misyjność, rozumiana jako ukierunkowanie aktywności zawodowej na niesienie pomocy, zaspokajanie podstawowych potrzeb innych ludzi, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa fizycznego i zdrowotnego, a także dostarczanie ludziom podstawowych umiejętności czy wiedzy umożliwiających im prawidłowe funkcjonowanie społeczne”*. W tym kontekście *„nauczyciel musi podchodzić do wykonywania swej pracy – misji społecznej z powołaniem i przekonaniem, posiadać równocześnie kompetencje zawodowe i interdyscyplinarną wiedzę wzbogaconą bieżącymi osiągnięciami, aktywnie pracować każdego dnia, doksztalcać się i wprowadzać innowacje do swojej pracy”* (Solarz 2004, s. 148). Gdyby rzeczywistość była odzwierciedleniem tego poglądu – badanie zaangażowania czy działania mające na celu jego intensyfikację byłoby zbędne, a przenoszenie większości praktyk z obszaru biznesu odczytywać należałoby jako swoistą profanację.

Drugie podejście do zarządzania szkołą każe patrzeć na nią jako na organizację, podobnie jak przedsiębiorstwo, oferującą miejsca pracy, z określonymi celami, sformułowanymi wymaganiami, zadaniami, systemem motywacyjnym, tworzącą określone (nie tylko fizyczne) warunki pracy. Przyjęcie tego punktu widzenia, coraz powszechniejsze w samorządach, które finansując działalność szkół oczekują ekonomizacji działań, czyni racjonalnym poszukiwanie narzędzi skutecznego i efektywnego zarządzania kluczowymi zasobami organizacji, czyli ludźmi.

3. Badanie zaangażowania nauczycieli – ramy koncepcyjne

Wśród wielu koncepcji zaangażowania funkcjonujących w literaturze przedmiotu, poniżej zaprezentowano te, które wydają się być najbliższe specyfice pracy nauczyciela. Wybór ten ma charakter subiektywny. Autor nie rości sobie prawa do stwierdzenia, że są to jedyne czy najlepsze ujęcia teoretyczne, na bazie których można byłoby konstruować projekty badawcze. Jest to propozycja, która poddana pod dyskusję mogłaby stać się przyczynkiem do stworzenia modelu badawczego zaangażowania nauczycieli.

Zainteresowanie zaangażowaniem pracowników datuje się na lata 90-te XX wieku, kiedy to opublikowany został artykuł W. Kahna (1990) *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*¹, a przedstawiona w nim definicja zaangażowania uznawana jest za jedną z pierwszych¹.

Kahn przedstawia zaangażowanie pracownicze jako wynik angażowania się jednostki w jej rolę zawodową i definiuje je jako zaprzężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy (Adamska-Chudzińska 2015). Komponentami zaangażowania są, zdaniem Kahna (Wójcik-Karpacz, 2017):

1. zaangażowanie fizyczne, którego przejawem jest energia fizyczna wykorzystywana przez
2. pracownika w trakcie realizacji zadań związanych z pracą;
3. zaangażowanie poznawcze wynikające z wiedzy wpływającej na przekonania pracowników o organizacji, jej liderach oraz warunkach pracy;
4. zaangażowanie emocjonalne będące odzwierciedleniem odczuć żywionych przez pracowników wobec organizacji, jej liderów oraz warunków pracy.

Postrzeganie siebie przez pryzmat realizowanej aktualnie roli oraz poziomu realizacji trzech warunków psychologicznych, określonych jako znaczenie, bezpieczeństwo i dyspozycyjność powoduje u pracownika motywację do zaangażowania się. Warto przyjrzeć się bliżej, wyróżnionym przez Kahna warunkom psychologicznym, gdyż subiektywne poczucie ich spełnienia, może znacząco wpłynąć na poziom zaangażowania pracownika poprzez stymulowanie (lub ograniczanie) ilości i jakości wkładów energii fizycznej, emocjonalnej i poznawczej w wykonywaną pracę. Znaczenie, to odczucia pracownika co do jego „cenneści” dla organizacji. Jak podaje A. Wójcik-Karpacz (2017, 50), poczucie znaczenia jest skorelowane z: trudnymi, twórczymi i autonomicznymi charakterystykami zadań; charakterystykami roli podzielanych oczekiwań, statusu i/lub wpływu oraz interakcjami ze współpracownikami i klientami, które są oceniane jako pozytywne i odzwierciedlają satysfakcję z interakcji. Drugi warunek zaangażowania, bezpieczeństwo

¹ Warto wspomnieć o wcześniejszych koncepcjach zaangażowania: koncepcję zakładów dodatkowych H. Beckera (1960, s. 32–42), koncepcję zaangażowania wynikającego z psychicznego przywiązania pracownika Mowdaya, Portera i Steersa 1982, koncepcję Ch. O'Reilly'ego i J. Chatmana (1986). Koncepcje te są stosunkowo rzadko cytowane, ale stanowią dowód na to, że zainteresowanie problematyką zaangażowania pracowników rozwija się już od ponad pół wieku.

psychiczne, powstaje na bazie oceny stopnia, w jakim dany pracownik może wyrazić swoje osobiste preferencje bez obawy o negatywne konsekwencje. Poczucie bezpieczeństwa psychicznego budują pozytywne, oparte na zaufaniu interakcje ze współpracownikami i przełożonymi. Dyspozycyjność psychiczna to trzeci warunek zaangażowania. Poczucie dyspozycyjności wyrasta na bazie indywidualnej oceny posiadania (lub nie) zasobów osobistych niezbędnych do angażowania się w danym momencie. Dyspozycyjność to również przekonanie o fizycznej i emocjonalnej sile, energii i możliwości poradzenia sobie z ewentualnymi zakłóceniami. Zdaniem W. Kahna, zaangażowanie wymaga jednocześnie zaangażowania fizycznego, poznawczego i emocjonalnego, gdyż tylko wtedy osiągnąć można efekt „pochłonięcia pracą” (Adamska- Chudzińska 2015). Bycie w pełni zaangażowanym wiąże się z pełnym osobistym odgrywaniem swojej roli. Ludzie są emocjonalnie i poznawczo zaangażowani, gdy wiedzą, czego się od nich oczekuje, mają to, czego potrzebują, aby wykonywać swoją pracę, a także, gdy mają możliwość odczuwania spełnienia w swojej pracy, dostrzegają, że są częścią czegoś znaczącego, oraz mają szansę doskonalić i rozwijać siebie, i innych (Wójcik-Karpacz 2017, 50).

Koncepcja W. Kahna została zaprezentowana jako możliwa do zaadoptowania do warunków pracy nauczycieli gdyż: 1) definiuje zaangażowanie jako wielowymiarowy konstrukt o charakterze motywacyjnym, 2) wskazuje na warunki konieczne do wzbudzenia motywacji do zaangażowania się, co równocześnie może być podstawą do zbudowania narzędzia badawczego dającego możliwość zdiagnozowania krytycznych warunków dla pobudzenia tego typu motywacji, 3) daje możliwość oceny stopnia zaspokojenia potrzeb (nazwanych przez Kahna warunkami) psychologicznych które warunkują zaangażowanie, 4) określa triadę typów zaangażowania (fizyczne, poznawcze i emocjonalne), które powinny być analizowane łącznie jako podstawa stanu „pochłonięcia pracą”. Pewnym utrudnieniem dla badaczy, którzy chcieliby poruszać się w tych ramach teoretycznych jest konieczność skonstruowania modelu badawczego oraz instrumentu pomiarowego. Warto również podkreślić, że Kahn oparł swoje rozważania na wynikach badań jakościowych i koncentrował się przede wszystkim na psychologicznych aspektach zaangażowania i niezaangażowania co może być potencjalnie utrudnieniem dla badaczy niemających dostatecznej wiedzy psychologicznej.

Kolejną koncepcją, która pozytywnie wpisuje się w prowadzone analizy koncepcji zaangażowania, przydatnych z punktu widzenia poszukiwania rozwiązań z zakresu ZZL dedykowanych zarządzającym szkołami jest propozycja W. Schaufeliego i A. Bakker. Zaangażowanie w pracę (*job engagement*) jest definiowane jako pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu (Schaufeli i in. 2002, 71-92). Początkowo konstrukt ten operacjonalizowano jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego, co oznaczało, że trzy wymiary wypalenia tj. wyczerpanie, cynizm i nieskuteczność były postrzegane jako przeciwieństwo trzech wymiarów zaangażowania czyli wigoru, oddania pracy i zaabsorbowania nią. Późniejsze badania wykazały, że zaangażowanie w pracę

negatywnie koreluje z wypaleniem zawodowym, ale nie jest jego przeciwieństwem. Oba jednak, jak wskazali W. Schaufeli i A. Bakker (2004a, 293–315), odgrywają zasadniczą rolę w modelu „zasoby–wymogi pracy” (*Job Demands – Resources, JD-R*). Zaangażowanie ma miejsce gdy zasoby są gromadzone i/ lub wzrasta ich ilość. Wypalenie to wynik sytuacji, w której dominują wymogi, a ilość zasobów nie zmienia się, stając się szybko niewystarczającą do adekwatnego reagowania. Zidentyfikowano trzy komponenty zaangażowania: 1) wigor (*vigor*) rozumiany i mierzony jako poziom energii i psychicznej odporności w pracy, z jego wysokiego poziomu wynika wysoki próg frustracji pracownika oraz zdolność pokonywania trudności i podejmowania wyzwań (Makowski 2017); 2) oddanie pracy (*dedication*) wynikające z dumy ze swojej pracy i gotowości identyfikowania się z nią, związane z poczuciem sensu, ważności podejmowanych działań i wartościowości ich skutków oraz 3) pochłonięcie/ zaabsorbowanie pracą (*absorption*) przejawiające się pełną koncentracją, skupieniem na pracy i trudnościami z oderwaniem się od niej (często mówi się o zjawisku kompresji czasu tzn. subiektywnym odczuciu bardzo szybko upływającego czasu). Zaangażowany pracownik doświadcza swojej pracy jako stymulującej oraz ocenia ją jako coś, czemu naprawdę warto poświęcać czas i wysiłek. Praca to dla niego coś wartościowego, sensownego i znaczącego dla osiągnięcia cenionych przez niego celów (Kulikowski, Madej 2014, 101).

Jednym z bardziej uznanych narzędzi pomiaru zaangażowania w pracę jest skala UWES (*Utrecht work engagement scale*), nazywana również skalą Utrechta [Schaufeli i in. 2002, 71-92]. Zaangażowanie w pracę niesie istotne konsekwencje zarówno dla organizacji, jak i jednostki. Dobrze zbadany jest związek pomiędzy zaangażowaniem w pracę a poziomem wykonania. Zaangażowani pracownicy są bardziej innowacyjni (Gorgievski i in. 2010, s. 83-96) i przyczyniają się do wyższych wyników finansowych organizacji.

Za adaptacją wyżej zaprezentowanej koncepcji zaangażowania w pracę (*job engagement*) dla badaczy zainteresowanych grupa zawodową nauczycieli przemawiają następujące argumenty: 1) to, że wiąże zaangażowanie z czynnikami emocjonalno-motywacyjno-behawioralnymi, 2) nie skupia się na konkretnym obiekcie, zdarzeniu, osobie lub zachowaniu czyli nie jest odzwierciedleniem np. postawy wobec organizacji, 3) każdy z komponentów wyraża w większym stopniu stosunek do wykonywanej pracy niż stosunek do organizacji, 4) istnieje powszechnie dostępne narzędzie badawcze: polska wersja kwestionariusza UWES (ang. *Utrecht Work Engagement Scale*; Schaufeli, Bakker, 2004b). Skala składa się z 17 stwierdzeń, z czego sześć tworzy podskalę wigor (np. „W pracy czuję, że rozpiera mnie energia”), pięć tworzy podskalę oddanie (np. „Jestem oddany swojej pracy”), a sześć tworzy podskalę zaabsorbowanie (np. „Czas szybko płynie, kiedy pracuję”). Dla każdego ze stwierdzeń należy określić na skali częstość doznawania określonych odczuć każdego dnia (od 0 – *nigdy* do 6 – *każdego dnia*). Dodatkowym atutem może być to, że dokonano sprawdzenia własności psychometrycznych kwestionariusza UWES jako narzędzia do

pomiaru zaangażowania w pracę w grupie polskich młodych i dobrze wykształconych pracowników (Kulikowski i Madej 2014, 99-112).

4. Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja możliwości implementacji teoretycznych koncepcji zaangażowania pracowników przedsiębiorstw do badania zaangażowania nauczycieli szkół publicznych. Spośród licznych koncepcji zarządzania funkcjonujących w literaturze przedmiotu zaprezentowano dwie, które zdaniem autora mogą zostać wykorzystane, jako podstawa projektu badawczego. Koncepcje W. Kahna (1990) i W. Schaufeliego i A. Baakera uzupełnić można o model badawczy zaprezentowany przez A. Saksę (2006, 600-619), który odróżnia zaangażowanie w pracę i zaangażowanie organizacyjne. Jest to konceptualizacja zaangażowania jako roli powiązanej. Zaangażowanie jest odzwierciedleniem stopnia, w jakim pracownik jest psychicznie obecny w dominujących dla członka organizacji rolach: roli zawodowej i roli jako członka organizacji. A. Saks (2006) odnosi się tutaj do wskazań N. Rothbard (2001) oraz D. May'a i wsp. (2004), którzy sugerują, że badacze powinni badać zaangażowanie w wielorakie role w organizacjach. Do modelu włączono czynniki wpływające na poziom zaangażowania, które zidentyfikowano opierając się na ustaleniach W. Kahna (1990) i modelu wypalenia zawodowego Ch. Maslach ze współpracownikami (2001). Na poziom zaangażowania pracownika, zdaniem A. Saksy (2006) wpływ mogą mieć: charakterystyka pracy (*Job characteristics*) tj. różnorodności umiejętności, tożsamość zadań, znaczenia zadań, autonomia i informacja zwrotna, uznanie i nagrody (*Rewards and Recognition*), poczucie sprawiedliwości dystrybucyjnej (*Distributive justice*) i sprawiedliwości proceduralnej (*Procedural justice*), postrzegane wsparcie organizacyjne (*Perceived organizational support*), postrzegane wsparcie przełożonego (*Perceived supervisor support*). Ogólnie panujące przekonanie co do tego, że istnieje związek między zaangażowaniem pracowników a wynikami biznesowymi skłoniło A. Saksę do wprowadzenia do proponowanego modelu potencjalnych efektów. Autor przyjął, że zaangażowanie jest konstrukcją powstającą i realizowaną na poziomie indywidualnym i jeśli prowadzi do wyników biznesowych, musi również mieć wpływ na wyniki na poziomie indywidualnym. Do wyróżnionych konsekwencji zaangażowania należą: satysfakcja z pracy (*Job satisfaction*), emocjonalne przywiązanie do organizacji (*Organizational commitment*), chęć odejścia (*Intent to quit*), indywidualne obywatelskie zachowania organizacyjne (*OCBI*) i grupowe obywatelskie zachowania organizacyjne (*OCBO*).

Przeprowadzone na podstawie tego modelu badania pozwoliły A. Saksowi (2006) na sformułowanie wielu wniosków, z czego istotnym wydaje się sugestia, że zaangażowanie pracowników może być rozumiane w kategoriach teorii wymiany społecznej (*social exchange*

theory, SET). Oznacza to, że pracownicy, którzy oceniają wysoko wsparcie organizacyjne, a swoją pracę oceniają jako zabezpieczającą osiągnięcie pożądanego poziomu badanych charakterystyk (różnorodności umiejętności, tożsamość zadań, znaczenia zadań, autonomia i informacji zwrotnych), częściej odwzajemniają się większym zaangażowaniem w pracę. Pracownicy, którzy pozytywnie oceniają poziom sprawiedliwości proceduralnej, częściej odwzajemniają się większym zaangażowaniem w organizację. Zaangażowani pracownicy częściej budują wysokiej jakości relacje z pracodawcą, co prowadzi ich do pozytywnych postaw, intencji i zachowań.

Zaprezentowane w artykule koncepcje zaangażowania i ściśle z nimi powiązany model zaangażowania organizacyjnego nie wyczerpują wszystkich możliwości diagnozy poziomu zaangażowania. Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania szkół publicznych (ramy prawne i sposoby finansowania) oraz wyniki badań A. Andrzejczak (2016, 15-33), w których ujawniono, że dominującym obszarem wymagającym zmiany w opinii respondentów – nauczycieli szkół publicznych, jest motywowanie pracowników, być może warto zastanowić się nad projektem badawczym, który koncentrował będzie się na identyfikacji możliwości zmiany systemu motywacyjnego nauczycieli². Jest to zasadne gdyż, jak wskazuje M. Makowski (2017), istnieje liczna grupa badaczy, którzy w ogóle nie używają pojęcia zaangażowania pracownika, lecz skupiają się na procesach motywacyjnych. Zaangażowanie rozumiane jest jako efekt procesów motywacyjnych i jest ono „(...) ostatecznym, obiektywnym, behawioralnym kryterium zarówno jakości wykonywanej pracy (co przekładać się może na realizację celów organizacji), jak i satysfakcji pracownika (realizacja celów osobistych)” (Makowski 2017, 88). Można więc przypuszczać, że zmiany systemu motywacyjnego mogłyby wpłynąć na poziom zaangażowania przez wzrost satysfakcji z pracy oraz uruchomienie mechanizmu odwdzięczenia się organizacji, opisanego w teorii wymiany społecznej. Reasumując, problematyka badania zaangażowania nauczycieli szkół publicznych, chociaż poznawczo interesując i wartościowa z punktu widzenia profesjonalizacji zarządzania szkołą, wymaga przygotowania zindywidualizowanego projektu badawczego, którego podstawę stanowią mogą zaprezentowane koncepcje.

² 70% badanych nauczycieli w badanych przez A. Andrzejczak (2016) wskazało na potrzebę doskonalenia systemu motywacyjnego poprzez zmianę roli dyrektora szkoły, jego postawy i kompetencji w zakresie motywowania. W dalszej kolejności znalazły się: sposoby przyznawania dodatku motywacyjnego, partycypacja nauczycieli w zarządzaniu szkołą, sposób formułowania zadań, indywidualizacja podejścia do motywów poszczególnych pracowników, wpływ dyrektora na atmosferę w zespole oraz właściwy nadzór pedagogiczny.

Bibliografia

1. Adamska-Chudzińska, M. (2015). Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji. *Zeszyty Naukowe UEK*, 8(944). DOI: 10.15678/ZNUEK.2015.0944.0804
2. Andrzejczak, A., (2016). Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w szkole z perspektywy nauczycieli. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(109) „ZZL w instytucjach edukacyjnych”, 15-33.
3. Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
4. Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
5. Czerw, A., Borkowska, A. (2010). Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej. *Psychologia Społeczna*, 5, 4(15), 303-315.
6. Gorgievski, M.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1). DOI: 10.1080/17439760903509606
7. Juchnowicz, M., Skowron, Ł. (2014). Determinanty zaangażowania pracowników w świetle badań. W P. Wachowiak, S. Winch (red.), *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
8. Juchnowicz, M., (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE, Warszawa.
9. Jurek, P., Adamska, K. (2017). Skala emocjonalnego nastawienia wobec organizacji (SENO) – konstrukcja i właściwości psychometryczne narzędzia. *Psychologia Społeczna*, t. 12, 4(43.), 444–458. DOI: 10.7366/1896180020174307
10. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, No. 4, pp. 692-724. DOI: 10.2307/256287
11. Kołodziejaska, E. (2007). Jacy jesteście? Gimnazjaliści o sobie, rodzicach i nauczycielach. Warszawa. W: K. Żegnałek, E. Gutkowska-Wyrzykowska. (2016). Nauczyciel – misja czy zawód? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, 13: 173-184.
12. Kulikowski, K., Madej, M. (2014). Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem. *Problemy Zarządzania*, 45, 99-112. DOI: 10.7172/1644-9584.45.7.
13. May, D.R., Gilson, R.L. Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37. doi:10.1348/096317904322915892

14. Maslach, C., Schaufelli, W.B., Leiter, M.P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422. doi10.1146/annurev.psych.52.1.397
15. Mendryk, I., Rakowska, A. (2017). Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom zaangażowania pracowników. Wyniki badań. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin*, LI, 4, 237-246. DOI:10.17951/h.2017.51.4.237
16. Mendryk, I. (2016). *Polish employees sex vs. employees' engagement - comparative analysis based on research results*. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління : збірник наукових праць. № 847. С. 220-224. <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/34905>
17. Okoń, W. (2003). Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej. Warszawa. W K. Żegnałek, E. Gutkowska- Wyrzykowska (2016). Nauczyciel – misja czy zawód? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, 13, 173-184.
18. Rakowska, A., Mendryk, I. (2017). Satysfakcja i zaangażowanie kadry kierowniczej w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, 4(964), 67-80. DOI: 10.15678/ZNUEK.2017.0964.0404.
19. Rakowska, A., Mącik, R. (2015). Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy - modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM. *Przegląd Organizacji*, nr 5, 48-57.
20. Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 655-84. <https://www.researchgate.net/publication/254078573>
21. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, no. 7, pp. 600-19. DOI 10.1108/02683940610690169
22. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. DOI: 10.1002/job.248
23. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004b). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual (Version 1.1)*. Utrecht: Utrecht University. Pobrano z: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications> 21.06.2018
24. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, nr 1, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
25. Skowron-Mielnik, B. (2009). Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi – możliwości i ograniczenia transferu praktyk z przedsiębiorstw do szkół. W J. Fazlagić, M. Schmidt (red.), *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 53-55.
26. Solarz, G., (2004). Misja zawodu nauczyciela w wieloznacznej rzeczywistości. W Z. Ratajek, P. Biłous, (red.), *Psychologiczne i pedagogiczne podstawy kształcenia specjalistów w warunkach integracji europejskiej*, Kielce. W: A. Kaczmarczyk, M. Kątny

- (2010). Nauczyciel – zawód, misja czy powołanie? *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne*, 19, 65-75.
27. Storey, J. (red.). (2011). *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London 1995. W: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
28. Wójcik-Karpacz, A. (2017). Eksploracja konceptualizacji i operacjonalizacji zaangażowania pracowniczego: implikacje dla teorii i praktyki. *Organizacja i Kierowanie*, 4 (178), 47-64.
29. Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338-353. doi: 10.1016/S0019-9958(65)90241-X
30. FIFA Technical Report 2014, Retrived from:
https://resources.fifa.com/mm/document/footballdevelopment/technicalsupport/02/42/15/40/2014fwc_tsg_report_15082014web_neutral.pdf
31. FIFA Technical Report 2010, Retrived from:
https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/technicaldevp/01/29/30/95/reportwm2010_web.pdf