

**UNIwersYTET ZIELONOGÓRSKI**  
**Wydział Nauk Społecznych**

Dziedzina naukowa: nauki społeczne

Dyscyplina naukowa: pedagogika

mgr Renata Socha

**POCZUCIE DOBROSTANU NAUCZYCIELI JAKO ELEMENT  
KULTURY ORGANIZACYJNEJ SZKOŁY  
THE SENSE OF TEACHERS' WEELBEING AS AN ELEMENT  
OF SCHOOL ORGANIZATIONAL CULTURE**

**AUTOREFERAT**

Praca doktorska napisana pod naukowym kierunkiem  
Dr hab. Inetty Nowosad, prof. Uniwersytet Zielonogórski  
Promotor pomocnicza  
Dr Marzanna Farnicka, Uniwersytet Zielonogórski

**Recenzenci:**

prof. dr hab. Beata Przyborowska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
dr hab. Joanna M. Łukasik, prof. Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie

Zielona Góra, 2021

## **Poczucie dobrostanu nauczycieli jako element kultury organizacyjnej szkoły**

I.	Uzasadnienie wyboru tematu	.....	3
II.	Ustalenia definicyjne	.....	5
III.	Założenia badawcze	.....	9
	1. Przedmiot badań	.....	10
	2. Model badań	.....	11
	3. Cele, problemy i hipotezy badawcze	.....	13
	4. Metody, techniki i narzędzia badawcze	.....	16
	5. Grupa badawcza i teren badań	.....	17
IV.	Synteza wyników badań własnych	.....	18
	1. Opisowa analiza danych	.....	18
	2. Badanie związków między dobrostanem nauczycieli a ich zaangażowaniem w pracę i organizację	.....	19
	3. Badanie zależności między zaangażowaniem w organizację i zaangażowaniem w pracę	.....	20
V.	Podsumowanie i wnioski	.....	24
VI.	Rekomendacje doskonalenia praktyki	.....	25
VII.	Bibliografia	.....	27

## I. Uzasadnienie wyboru tematu

Temat pracy „Poczucie dobrostanu nauczycieli jako element kultury organizacyjnej szkoły” zwraca uwagę na dwie ważne kategorie: kultury organizacyjnej i dobrostanu, tu osadzonego w realiach pracy nauczycieli w szkole, jako organizacji. Kieruje to uwagę na związek kultury organizacyjnej szkoły i dobrostanu jej członków, zwłaszcza w aspekcie ukierunkowanym na poprawę jakości i efektywności procesów edukacyjnych. Warto podkreślić, że analiza procesów wewnątrzszkolnych przez pryzmat kultury oceniana jest przez badaczy jako ważna – lepiej i głębiej wnikająca w specyfikę uwarunkowań funkcjonowania placówki<sup>1</sup>. Umacnia to jednak potrzebę rozwoju badań uwarunkowań szkolnej efektywności przez pryzmat kultury organizacyjnej szkoły i zwraca uwagę na potencjał dobrostanu<sup>2</sup>. Przyjęte podejście nabiera szczególnego znaczenia na rodzimym polu badań i analiz, bowiem w Polsce obszar ten stanowi nadal zbyt słabo rozpoznane pole poszukiwań naukowych<sup>3</sup>.

Ważny przyczynek stanowią tu rezultaty prowadzonych badań środowiska nauczycieli<sup>4</sup> przez pryzmat kategorii dobrostanu<sup>5</sup>. Wykazały, iż wyższy dobrostan determinuje większe zaangażowanie w pracę oraz wyższe w wymiarze afektywnym zaangażowanie w organizację. Dobrostan jest również czynnikiem chroniącym przed wypaleniem zawodowym<sup>6</sup>. Sprzyjający dobrostan oraz właściwe interpersonalne relacje nauczycieli mogą sygnalizować przywiązanie nauczycieli do organizacji<sup>7</sup>. Nauczyciele, którzy doświadczają wysokiego poczucia dobrostanu i mają lepsze relacje interpersonalne, są

---

<sup>1</sup> P. Angelides, & M. Ainscow, Making sense of the role of culture in school improvement, “School Effectiveness and School Improvement” 2000, Vol. 11(2), p. 150, [za:] I. Nowosad, *Kultura szkoły w rozwoju szkoły*, Kraków 2019.

<sup>2</sup> E. Pasterniak-Kobylecka, *Nauczyciel w przestrzeni aksjologicznej szkoły*, [w:] *Nauczyciel wobec wyzwań nowoczesności. Kierunki, koncepcje i dylematy*, (red. nauk.) Jolanta Szempruch, Aneta Ratajek, Joanna Smyła. T. 2, Wrocław 2018, s. 87-96.

<sup>3</sup> Por. prace: B. Adrian, M. Czerepaniak-Walczak, U. Dernowska, M. Dudzikowa, D. Elsner, D. Klus-Stańska, I. Nowosad, K. Polak, A. Tłuściak-Deliowska.

<sup>4</sup> Por. A. Czerw, *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, Warszawa 2017; R. Stefańska-Klar., *Psychologiczne aspekty pracy nauczyciela*, [w:] A. Górniok-Naglik (red.), *Rekomendacje w zakresie teoretycznego przygotowania studentów do wykonywania zawodu nauczyciela*. Bielsko-Biała 2014; J. F. Terelak, M. Mystkowski., *Optymizm a wypalenie zawodowe u nauczycieli*. *Studia Psychologica*, 2010, s. 153–178.

<sup>5</sup> Por. M. Kowalski, S. Śliwa, *Uwarunkowania oddziaływań profilaktycznych w szkołach*, Toruń 2017.

<sup>6</sup> A. Czerw, *Zarządzanie zadowolonymi ludźmi, Personel i Zarządzanie*, nr 3, 2010, s. 38 – 41.

<sup>7</sup> R. J. Collie, J.D. Shapka, N.E. Perry., *PredictingTeacherCommitment: The Impact of School Climate and Social-Emotional Learning*. *Psychology in Schools*, 2011, 48(10), s. 1034 – 1048.

bardziej zaangażowani w organizację, bardziej przywiązani do zawodu i mają większe poczucie skuteczności<sup>8</sup> oraz wyższą satysfakcję z pracy<sup>9</sup>.

Kultura organizacyjna i dobrostan traktowane jako zjawiska w edukacji, coraz częściej zajmują miejsce w prowadzonych dyskusjach na temat ucznia, nauczyciela i szkoły<sup>10</sup>. Nauczyciele, którzy w pracy zawodowej odczuwają satysfakcję i zadowolenie prezentują pozytywne postawy wobec odpowiedzialności zawodowej i pełnionej roli społecznej<sup>11</sup>. Cechuje ich wysoki stopień zaangażowania w to, co robią, są oddani swojej pracy, współpracują z innymi nauczycielami i posiadają umiejętność krytycznej refleksji nad swoją pracą<sup>12</sup>.

Pomiędzy dobrostanem i zaangażowaniem pracowników istnieją związki i zależności, analizowane przez badaczy takich jak m.in. Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, Willen van Rhenen<sup>13</sup> czy Iwona Mendryk, Anna Rakowska<sup>14</sup>. Korelacje między dobrostanem i zaangażowaniem pracowników w obu kierunkach badają: Gordon Tinline, Kim Crowe<sup>15</sup>, Grażyna Bartkowiak<sup>16</sup>, Manoj Gupta<sup>17</sup>. Mimo korzyści wskazywanych przez badaczy, praca nad warunkami zapewniającymi dobrostan nauczycieli jest procesem długofalowym, wymagającym wspólnego podejścia, refleksji oraz wdrożenia konstruktywnych rozwiązań, jak też interakcji kilku czynników: profesjonalizacji nauczycieli, kultury wsparcia w szkole,

---

<sup>8</sup> G. Gajewska "Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze" odzwierciedleniem przemian w teorii, metodyce i praktyce oraz inspiracją do rozwoju pedagogiki opiekuńczej, *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 2021, 601 (6), s. 3-14.

<sup>9</sup> Ibidem, s.1040.

<sup>10</sup> Por. M. Kowalski, S. Kania, M. Śliwa, *W kierunku konserwacji zdrowia - profilaktyka pozytywna*, 2018 [w:] *Profilaktyka społeczna - edukacja - zdrowie. Twórcze wiązanie teorii i praktyki*, Zielona Góra 2018.

<sup>11</sup> Por. D. Fontana, *Teaching and Personality*, Basil Blackwell, Oxford 1986; Ch. Day, *Nauczyciel z pasją. Jak zachować entuzjazm i zaangażowanie w pracy*. Tłum. T. Kościuczuk, Gdańsk 2008; M. Michalak, *Uwarunkowania sukcesu zawodowego nauczycieli. Studium przypadków*, Łódź 2007.

<sup>12</sup> D. Hopkins, D. Stern, *Nauczyciele jakości, szkoły wysokiej jakości: międzynarodowe perspektywy i implikacje polityczne. Nauczanie i kształcenie nauczycieli*, 12, 501-517, 1996.

<sup>13</sup> W.B. Schaufeli, T.W. Taris Van Rhenen, *Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, „*Applied Psychology*”, 2008, vol. 57, nr 2, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.

<sup>14</sup> I. Mendryk, A. Rakowska, *Wpływ postrzeganego wsparcia organizacji na poziom zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku: wyniki badań*, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, 2016.

<sup>15</sup> G. Tinline., K. Crowe., *Improving Employee Engagement and Wellbeing in an NHS Trust*, „*Strategic HR Review*”, 2010, vol. 9, nr 2, <https://doi.org/10.1108/14754391011022226>.

<sup>16</sup> G. Bartkowiak, *Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji* [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, (red.) M. Gableta, A. Pietron-Pyszczek, Wrocław 2011.

<sup>17</sup> M. Gupta, M. Shaheen M., *Does Work Engagement Enhance General Well-being and Control AT Work? Mediating Role of Psychological Capital*, „*Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*”, 2018, vol. 6, nr 3, <https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2017-0027>.

zaangażowania i pozytywnych relacji<sup>18</sup>. Ukazuje to niezwykle szeroki kontekst uwarunkowań przejawiający się inaczej w każdej ze szkół, który w dodatku w zależności od czasu może ulegać zmianie<sup>19</sup>. „W badaniach naukowych bowiem nic nie jest dane raz na zawsze. Wypracowane wcześniej koncepcje, kierunki czy wnioski wymagają nieustannej weryfikacji w celu ich potwierdzenia, skorygowania lub ostatecznego odrzucenia”<sup>20</sup>. I choć, jak zauważa Mirosław Kowalski „o nauczycielach napisano już wiele, to jak żadna inna grupa zawodowa są oni ciągle poddawani ocenie i rozliczani z efektów działań edukacyjnych”<sup>21</sup>. W tym rozumieniu przyjęte założenia badawcze mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia uwarunkowań szeroko rozumianych procesów edukacyjnych zorientowanych na jakość i efektywność pracy szkoły, tu analizowanych w koncepcyjnych ramach kultury organizacyjnej i dobrostanu nauczycieli<sup>22</sup>. Poprzez prowadzenie działań ukierunkowanych na zaangażowanie nauczycieli w pracę oraz zaangażowanie ich w organizację możliwe staje się tworzenie fundamentów pod kształtowanie nowej jakości edukacji<sup>23</sup> oraz warunków dla jej rozwoju<sup>24</sup>. Bowiem „tylko człowiek świadomy, przekonany o możliwości aktywnego partycypowania w świecie zobowiązań, przedkładający twórczą zmianę nad powodowaną marazmem indolencją – powinien być parenetycznym wzorem edukacji”<sup>25</sup>.

## II. Ustalenia definicyjne

Termin kultura (*cultura animi*) został użyty już przez Cyncerona w dziele *Disputationes Tusculanae*, jako uprawa umysłu oraz powiązany z czynnościami ukierunkowanymi na doskonalenie i kształcenie<sup>26</sup>, zwraca uwagę na zbiór zjawisk wyuczonych przez człowieka. Wraz z rozwojem naukowego myślenia, zmianie ulegała interpretacja kategorii „kultura”. Na trudność definicyjną zwrócili uwagę w 1952 Alfred Kroeber i Clyde Kluckhohn, przedstawiając 164 różne definicje tego pojęcia z przedstawionych ponad trzystu ujęć, co

<sup>18</sup> Por. B. Przyborowska, *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką edukacyjną*, Toruń 2013.

<sup>19</sup> Por. J. M. Łukasik, B. Stańkowski (red.), *Wyzwania szkolnej codzienności*, Kraków 2015.

<sup>20</sup> Zob. K. R. Popper, *Logika odkrycia naukowego*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 68 i in.

<sup>21</sup> M. Kowalski, *Zdrowie dzieci i młodzieży jako produkt medialny? (analizy i refleksje)*, Wrocław 2021.

<sup>22</sup> Por. G. Gajewska, P. Zapeński, *Odpowiedzialność w edukacji versus dylematy etyczne pedagogów w kreowaniu postaw jednostkowych uczniów*, Kraków 2018.

<sup>23</sup> Por. Łukasik J., *Praca zawodowa nauczycieli*, [w:] J. Madalińska-Michalak, N.G. Piłkuła (red.) *Edukacyjne Konteksty Współczesności – z myślą o przyszłości*, Kraków 2018, s. 591- 602.

<sup>24</sup> M. Farnicka, *Education in XXI - how to overcome problems with dispersion?*, [w:] *Education - Multiplicity of Meanings, Commonality of Goals*, / eds. Beata Piłkuła, Inetta Nowosad, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2022.

<sup>25</sup> M. Kowalski, *Świadomość aksjologiczna i/a tożsamość człowieka - perspektywa edukacyjna (analizy i refleksje)*, Kraków 2021.

<sup>26</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, Warszawa 2000.

pozwała sądzić, że współcześnie liczba ta jest dużo większa. Można zaryzykować twierdzenie, że „nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”<sup>27</sup>. Clifford Geertz rozumie kulturę jako „wzorzec znaczeń”<sup>28</sup>. Kulturę zatem można ująć jako „naszą”, choć w pewnym sensie „poza nami”<sup>29</sup>. Z uwagi na jej kompleksowość, mówiąc o kulturze mamy na myśli złożoność znaczeń, a nie prostotę. Jerome S. Bruner uważa, że symboliczny system kultury asygnowany, chroniony, rozwijany przez wspólnotę, jest przekazywany kolejnym pokoleniom, które za sprawą owej transmisji zachowują własną tożsamość kulturową. System kultury kształtuje umysły. Kultura stanowi [...] uniwersalną gatunkową właściwość ludzką. Do jej osiągnięcia zbliżają się już najbliższe człowiekowi gatunki zwierzęce, ale dopiero czysto ludzkie cechy biologiczne, polegające na plastyczności instynktów, na swoistych cechach anatomicznych i fizjologicznych, tworzą całkowicie wystarczającą podstawę kultury. Kultura rozpatrywana w genetycznym aspekcie realizuje się na drodze tradycji – przekazywania dorobku między jednostkami i pokoleniami. [...] Kultura stanowi swoiście ludzki aparat przystosowania do środowiska, dzięki któremu człowiek góruje nad otaczającym go światem zwierzęcym<sup>30</sup>. Szkoła „nie jest wyspą, lecz częścią kontynentu kulturowego”<sup>31</sup>.

Kulturę organizacyjną tworzą wzorce i normy, które charakteryzują daną zbiorowość, odróżniając ją od innych<sup>32</sup>. Kultura organizacyjna to system podstawowych założeń, które funkcjonują w środowisku społecznym określonej organizacji, wyznaczający zarówno panujący w niej klimat, jak i zasady postępowania<sup>33</sup>. Zdaniem Edgara Scheina zasadniczymi elementami kultury organizacyjnej są wartości, normy i przekonania, jak również przyjęte symbole, rytuały i mity<sup>34</sup>. Pozwala to przez kulturę organizacyjną szkoły przyjąć „wzorzec akceptowanych podstawowych założeń – wymyślonych, rozwiniętych lub odkrytych przez daną grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z zadaniami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – sprawdzonych w działaniu na tyle, by uznać je za odpowiednie,

---

<sup>27</sup> A. Kłoskowska, Socjologia kultury, Warszawa 1983, s.14.

<sup>28</sup> W. Griswold, Socjologia kultury, Warszawa 2013, s. 24.

<sup>29</sup> U. Dernowska, A. Tłuściak-Deliowska, Kultura szkoły. Studium empiryczne – teoretyczne, Kraków 2015.

<sup>30</sup> A. Kłoskowska, Socjologia kultury, Warszawa 1983, s.17.

<sup>31</sup> J. S. Bruner, Kultura edukacji, Kraków 2006, s. 27.

<sup>32</sup> C. Sikorski, Projektowanie i rozwój organizacji instytucji, PWE, Warszawa 1988, s.251-252.

<sup>33</sup> K. Krzyżak, M. Motyka, Kultura zaangażowania organizacyjnego a potrzeby psychospołeczne pracowników, Kraków 2015.

<sup>34</sup> E. Schein, Organizational Psychology, Prentice Hall, New York 1998.

a tym samym przekazywanych nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych zadań”<sup>35</sup>.

Na dokonanie oglądu kategorii kultury organizacyjnej szkoły w Polsce, jej definiowania i próby rozumienia pozwalają prace i artykuły naukowe: Marii Dudzikowej<sup>36</sup>, Marii Czerepaniak-Walczak<sup>37</sup>, Inetty Nowosad<sup>38</sup>, Beaty Przyborowskiej<sup>39</sup>, Krzysztofa Polaka<sup>40</sup>, Aleksandry Thuściak-Deliowskiej<sup>41</sup>. Badacze ci starają się rozpoznać omawianą kategorię, opisać ją i dookreślić jako pole badań, jednak w większości ich prace mają charakter teoretyczny<sup>42</sup> i brakuje równie obszernych badań ukazujących kulturę szkoły w różnych powiązaniach, tak wewnątrz szkolnego środowiska jak i na styku z jej otoczeniem zewnętrznym.

Wgląd w kulturę organizacyjną szkoły zwraca jednak uwagę na konieczność osiągnięcia przez organizację zamierzonych rezultatów i realizację przyjętych celów w wyniku efektywnie zorganizowanej pracy jej uczestników. „Wykonywanie pracy zawodowej wymaga kompetencji zawodowych oraz osobistego zaangażowania. Obydwa komponenty łączy w sobie kultura pracy, będąca indywidualną, niepowtarzalną cechą każdego człowieka. Rzutuje ona na kulturę organizacyjną firmy, a wraz z nią na jej powodzenie oraz na satysfakcję zawodową pracownika”<sup>43</sup>. Jak wyjaśnia Zdzisław Wołek, kultura pracy w znacznym stopniu wpływa na kulturę organizacyjną, która w rozumieniu ogólnym wyraża

---

<sup>35</sup> E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*. Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

<sup>36</sup> M. Dudzikowa, Wprowadzenie do serii „Kultura szkoły” [w:] Twierdza. Szkoła w metaforze militarnej. Co w zamian?, (red.) M.Dudzikowa, S.Jaskulska, Warszawa 2016, s.9-10.

<sup>37</sup> Por. M. Czerepaniak-Walczak, *Kultura szkoły – o jej złożoności i wielowymiarowości*, „Pedagogika Społeczna”, 2015, nr 57 (3); M.Czerepaniak-Walczak, *Proces emancypacji kultury szkoły*, Warszawa 2018.

<sup>38</sup> Por. I. Nowosad, *Kultura szkoły w rozwoju szkoły*, Kraków, 2019; I.Nowosad, *Kultura szkoły vs. klimat szkoły*, „Kultura i edukacja”, 2018, nr 1(119); I. Nowosad, *Z badań nad kulturą szkoły. W kalejdoskopie analiz i interpretacji*, „Studia edukacyjne”, 2018, nr 49; I.Nowosad, M.Farnicka, *Znaczenie dobrostanu nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Implikacje badawcze*, „Przegląd badań edukacyjnych” 2018, nr 27; I. Nowosad, *Rozwój szkoły przez zmianę kultury szkoły*, „Problemy profesjologii”, UZ, 2018 nr 2; I.Nowosad, *Kultura szkoły w rozumieniu deskryptywnym i normatywnym. Wybrane egzemplifikacje*, *Rocznik Pedagogiczny* 2018, nr 41.

<sup>39</sup> B. Przyborowska, *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Olsztyn 2007.

<sup>40</sup> K. Polak, *Kultura szkoły. Od relacji społecznych do języka uczniowskiego*, Kraków 2007.

<sup>41</sup> Por. A. Thuściak-Deliowska, *Kultura a klimat szkoły* [w:] U.Dernowska, A.Thuściak-Deliowska, *Kultura szkoły. Studium teoretyczno – empiryczne*, Kraków, 2015; A.Thuściak-Deliowska, *Kultura szkoły. Dlaczego warto ją odkrywać i jak ją kształtować?”. Refleksje. Zachodniopomorski Dwumiesięcznik Oświatowy* 2017, nr 4.

<sup>42</sup> Por. S. Słowińska, *Wartościujący sposób pojmowania kultury w praktyce edukacji kulturalnej - przeżytek?* [w:] *Kształtowanie się tożsamości zielonogórskiej pedagogiki (1971-2011)*, 2011 / pod red. Grażyny Miłkowskiej i Marka Furmanka, Zielona Góra: 2011, s. 281-289.

<sup>43</sup> Z. Wołek, *Kultura pracy profesjonalisty*, Warszawa 2017.

klimat organizacji<sup>44</sup>. W organizacji przebieg pracy uczestników nie jest jednakowy, wynika z wielu uwarunkowań<sup>45</sup>, w których istotne znaczenie mają zaangażowanie w pracę i organizację oraz poczucie dobrostanu<sup>46</sup>.

Kategorie zaangażowania w pracę i zaangażowania w organizację kierują uwagę na kategorię dobrostanu. Dobrostan psychiczny to wielowymiarowe zjawisko, które zwraca uwagę na pozytywny stan, łączący się z przeżywanymi emocjami oraz poznawczą oceną swojego życia<sup>47</sup>. Analizowany jest na poziomie dwóch perspektyw: eudajmonistycznej (życie wartościowe) i hedonistycznej (życie przyjemne)<sup>48</sup>. W trzecim filarze psychologii pozytywnej, który zajmuje się tworzeniem środowiska sprzyjającego rozwojowi, w tym środowiska pracy, dobrostan jest utożsamiany z zadowoleniem z pracy, zaspokaja istotne potrzeby pracowników, daje im poczucie satysfakcji i bezpieczeństwa oraz wpływa na osiąganie wysokich rezultatów w pracy<sup>49</sup>. Poczucie satysfakcji i zadowolenia pobudza do efektywnego działania a zadowoleni z pracy nauczyciele chętnie podejmują się nowych zadań, są otwarci na zmiany, dążą do rozwoju własnych kompetencji i umiejętności.

Zaangażowanie w pracę zawodową, które także związane jest z pozytywną psychologią organizacyjną, bowiem skupia się ona na podnoszeniu jakości życia dzięki niesionym przez pracę korzyściom<sup>50</sup>, interpretowane jest jako pozytywny i satysfakcjonujący stan umysłu związany z pracą, który można scharakteryzować poprzez wymiary absorpcji, oddania i wigoru<sup>51</sup>. Zaangażowanie jako element psychologii pozytywnej nakieruje badaczy na cechy rozwoju w pracy.

Zaangażowanie organizacyjne związane jest z postawą pracownika wobec organizacji i obejmuje identyfikację jednostki z wartościami i celami organizacji, potrzebę

---

<sup>44</sup> Z. Wołk, Człowiek i jego kultura pracy w realizacji drogi zawodowej, [https://czlowiek i jego kultura pracy w realizacji drogi zawodowej \(ukw.edu.pl\)](https://czlowiek-i-jego-kultura-pracy.wyklady.pl) 10.03.2022.

<sup>45</sup> Por. M. M. Adamowicz, Psycholodzy i pedagodzy wobec twórczości [w:] Twórczy pedagogicznie nauczyciele klas młodszych: obszary i panorama problematyki, (red. nauk.) M. M. Adamowicz, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska "Milenium", Gniezno 2011, s. 51-65.

<sup>46</sup> T. Chirkowska - Smolak, Psychologiczny model zaangażowania w organizację, Wydawnictwo UAM, Poznań 2012; J. Foster, Motywacja w miejscu pracy [w:] Psychologia pracy i organizacji, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2016.

<sup>47</sup> E. L. Deci, R. M. Ryan, Hedonia, eudajmonia, and well-being: An introduction, *Journal of Happiness Studies*, 2008, 9, 10, s.1-11.

<sup>48</sup> J. Czapiński, Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu. [w:] J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*. Warszawa 2004, s.13-17.

<sup>49</sup> M. E. P. Seligman, Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia, przeł. A. Jankowski, Poznań 2005.

<sup>50</sup> A. Szabowska-Walaszczyk, A. Zawadzka, M. Wojtaś, Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker'a [w:] *Psychologia Jakości Życia*, T.10, nr1, s.57-74.

<sup>51</sup> *Ibidem*, s. 293 – 315.



przynależności do organizacji jak również gotowość do działania na jej rzecz<sup>52</sup>. Radość z wykonywanych zadań<sup>53</sup> może przynosić wymierne korzyści zarówno dla jednostki jak i organizacji. Wiązać się to może z chęcią rozwoju pracowników, ich kreatywnością oraz inicjatywą<sup>54</sup>.

### III. Założenia badawcze

Założenia badawcze stanowią skonkretyzowane i uporządkowane działania, które wykonywane są w obrębie prowadzonych badań naukowych. Temat pracy „Poczucie dobrostanu nauczycieli jako element kultury organizacyjnej szkoły”, wpisuje się w rozpoznanie zjawisk i procesów w szkole jako organizacji. Zaplanowane i przeprowadzone badania osadzone zostały w funkcjonalizmie i ukierunkowują poszukiwania na doskonalenie pracy placówki oświatowej<sup>55</sup>. Zastosowanie przyjętego podejścia pozwolić może na podjęcie działań zorientowanych na doskonalenie procesów wewnątrzszkolnych, które zostały poddane rozpoznaniu przez pryzmat kategorii dobrostanu nauczycieli, ich zaangażowania w pracę i zaangażowania w organizację.

Badania zostały osadzone w nurcie psychologii pozytywnej, która wywodzi się z psychologii pozytywnej Seligmana. Uwzględniają również dorobek teorii organizacji i zarządzania, zwłaszcza nurt efektywności i rozwoju szkoły. Analiza pracy nauczycieli przez pryzmat efektywności procesów edukacyjnych szkoły jako organizacji i psychologii pozytywnej wpisuje się we współczesne podejście w teorii organizacji i zarządzania wprowadzając pojęcie pozytywnej psychologii organizacji (POP), które związane jest z kształtowaniem środowiska pracy w sposób sprzyjający osiągnięciu dobrostanu<sup>56</sup>.

Osadza to przedmiot badań na polu poszukiwań interdyscyplinarnych. W zaplanowanych założeniach badawczych przyjęto koncepcję kultury organizacyjnej Scheina (potocznie określaną modelem góry lodowej), na podstawie której La Tefy Schoen

---

<sup>52</sup> N.J. Allen, J.P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, „Journal of Occupational Psychology”, 1990, vol. 63, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

<sup>53</sup> Por. M. M. Adamowicz, Twórcze postrzeganie ucznia przez nauczyciela [w:] Twórczy pedagogicznie nauczyciele klas młodszych: obszary i panorama problematyki, / red. nauk. M.M.Adamowicz, Gniezno 2011, s. 287-303.

<sup>54</sup> M. Karwowski, Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania. Warszawa 2014.

<sup>55</sup> Por. K. Konecki, Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, [w:] Szkice z socjologii zarządzania, (red.), K. Konecki i P. Tobera, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, [w:] <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacje/publikacja11.html> (dostęp: styczeń 2018).

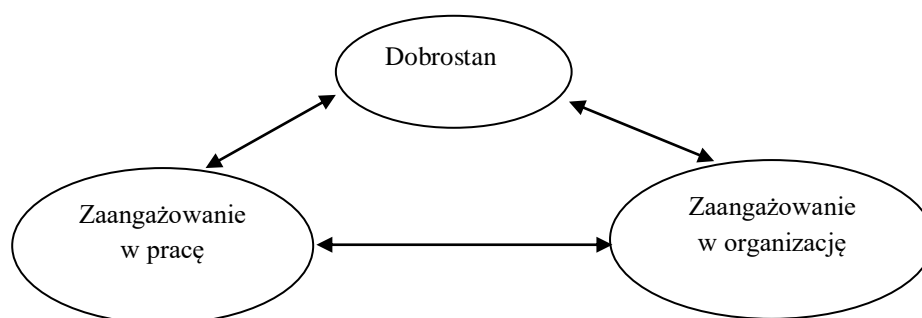
<sup>56</sup> Por. M.E.P. Seligman, Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestie szczęścia i dobrego życia, przeł. P.Szymczak, Poznań 2011.

i Charles Teddlie opracowali konstrukt kultury organizacyjnej szkoły, w którym dobrostan nauczycieli stanowiący analityczne i holistyczne podejście do badania środowiska szkolnego - jest elementem kultury organizacyjnej szkoły.

## 1. Przedmiot badań

Przedmiotem badań jest dobrostan nauczycieli traktowany jako element kultury organizacyjnej szkoły oraz poziom zaangażowania nauczycieli w pracę i szkołę, jako organizację. Warto podkreślić, że pomiędzy dobrostanem a zaangażowaniem w pracę, dobrostanem a zaangażowaniem w organizację oraz zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem w organizację zachodzą wzajemne związki i zależności. W psychologicznym modelu dobrostanu w pracy autorstwa Agnieszki Czerw społeczny, zawodowy i osobisty dobrostan umiejscowione są równolegle, mimo iż w literaturze funkcjonuje również hierarchiczny model dobrostanu. Na znaczeniu zatem zyskuje rozpoznanie kategorii zaangażowania nauczycieli rozpatrywane w perspektywie kierunku (zaangażowanie w organizację, zaangażowanie w pracę), w perspektywie poziomu (na poziomie afektywnym, normatywnym oraz trwania) oraz w perspektywie poziomu dobrowolności angażowania się (powinieniem, chęcią, muszę)<sup>57</sup>.

Rysunek 1. Zależności dobrostanu, zaangażowania w organizację oraz zaangażowania w pracę



Źródło: opracowanie własne

<sup>57</sup> Por. M. Bugdol, Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania, Kraków, 2006; J. Stankiewicz, M. Moczulska, Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników [w:] Mikoła B. (red.): Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu: księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego, Kraków 2012, s. 213-224; Meyer J. P., Morin A. J. S., Vandenberghe C.: Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. J. Vocat. Behav. 2015, 88(6):56-72; J. P. Meyer, A. J. S., Morin, C. Vandenberghe, Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. J. Vocat. Behav, 2015, 88(6):56-72.

## 2. Model badań

Przyjmując, iż procesy wewnątrzszkolne zorientowane są na osiągnięcie przez szkołę statusu pozytywnej organizacji wskazuje się na znaczenie dobrostanu nauczycieli. Bazując na modelu E.Scheina rozwiniętym przez L.T. Schoena i Ch. Teddliego można wskazać, że wymiary orientacji zawodowej i struktury organizacyjnej zbieżne są z rozumieniem zdrowej (pozytywnej) organizacji w ujęciu psychologii pozytywnej. Trzeci filar psychologii pozytywnej zajmuje się zdrową (pozytywną) organizacją, w której istotne znaczenie ma zarówno dobrostan jak i zaangażowanie.

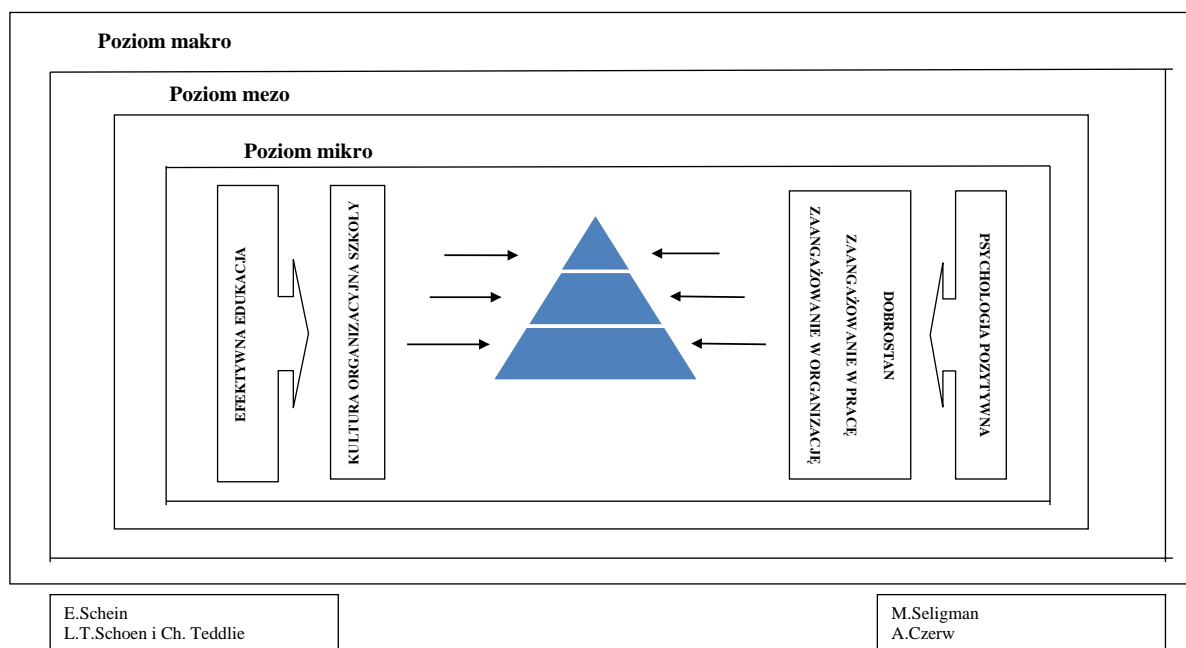
Model badań zakłada równoważność dwóch kategorii: dobrostanu i zaangażowania, które zazębiają się i wywierają na siebie wpływ. W swojej misji szkoła dąży do poprawy efektywności procesów edukacyjnych, które możemy interpretować jako kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która w sposób realny przełoży się na wysokie poczucie dobrostanu nauczycieli, co koreluje z ich zaangażowaniem w pracę i organizację. W efekcie sprzyja kształtowaniu podstaw pod efektywność edukacji szkolnej<sup>58</sup>. Zgodnie z koncepcją Schoena i Teddliego, można przyjąć, że elementy składowe dobrostanu i zaangażowania są jednocześnie elementami składowymi kultury organizacyjnej. Jednakże w analizie dobrostanu nauczycieli w jego kluczowych wymiarach warto zwrócić uwagę na szersze powiązania kontekstowe, w które uwikłana jest szkoła, na każdym poziomie edukacji<sup>59</sup>. Bowiem szkoła, jako organizacja funkcjonuje w warunkach, które możemy rozpatrywać z perspektywy poziomu makro, mezo i mikro. Na poziomie makro, jako jednostka w systemie oświaty państwa (podstawy prawne definiują ustawy, rozporządzenia), na poziomie mezo jako jednostka samorządu terytorialnego, gdzie podlega pod wytyczne organu prowadzącego (prawo definiują uchwały rady miasta, rady powiatu, rady gminy, zarządu powiatu) oraz na poziomie mikro, jako organizacja szkolna z wewnętrznym systemem prawnym ustanowionym przez społeczność szkoły i jej organy (statut szkoły, uchwały, regulaminy i procedury wypracowane przez organy szkoły: rada szkoły, rada pedagogiczna, rada rodziców, samorząd uczniowski, zarządzenia dyrektora).

---

<sup>58</sup> Por. R. Dolata (red), Czy szkoła ma znaczenie? Analiza zróżnicowania efektywności nauczania na pierwszym etapie edukacyjnym (tom 2), Warszawa 2014

<sup>59</sup> Por. E.Pasterniak-Kobyłecka, Uwagi o roli nauczyciela we współczesnej szkole, [w:] Nauczyciel czas - przestrzeń szkoły: Podnoszenie efektywności procesu edukacji, (red. Nauk). Ewa Pasterniak-Kobyłecka Anita Famuła-Jurczak, Kraków 2020 s. 29—40

Rysunek 2. Model badań



W badaniach przyjęto opracowaną przez A. Czerw<sup>60</sup> koncepcję rozumienia eudajmonistycznego dobrostanu w sytuacji pracy, w którym autorka wyróżnia cztery wymiary: postrzeganie i ewaluację organizacji (pozytywna organizacja), podejmowanej aktywności własnej (dopasowanie i rozwój), relacje ze współpracownikami oraz zaangażowania (wkład w organizację).

W przyjętym podejściu badawczym uznano, że o orientacji zawodowej nauczyciela i sposobie funkcjonowania organizacji można dowiedzieć się na podstawie zbadania poczucia dobrostanu w miejscu pracy<sup>61</sup> oraz badania zaangażowania w pracę i organizację. Zaangażowanie w organizację przyjęto za Johnem P Meyerem i Natalie J. Allen, które składa się z trzech elementów przywiązania do organizacji: zaangażowania afektywnego, zaangażowania normatywnego oraz trwania<sup>62</sup>. Zaangażowanie afektywne to identyfikowanie się z organizacją oraz emocjonalne przywiązanie do niej, które wiąże się z przyjemnością bycia jej członkiem. Zaangażowanie normatywne to kontynuowanie zatrudnienia z poczucia obowiązku. Zaangażowanie trwania wynika ze świadomości kosztów, które mogą wiązać się ze zmianą organizacji. Każdy z tych wymiarów ma określone konsekwencje i własne

<sup>60</sup> A. Czerw, Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy, Warszawa 2017.

<sup>61</sup> I. Nowosad, M. Farnicka, Znaczenie dobrostanu nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Implikacje badawcze, „Przegląd Badań Edukacyjnych” 2018, nr 2.

<sup>62</sup> A. Bańka, Psychologia jakości życia, Poznań 2005.

uwarunkowania. Zdaniem J.P. Mayera i N.J. Allen istotny wpływ na rozwój zaangażowania afektywnego ma doświadczanie poczucia skuteczności oraz przyjemnego funkcjonowania w organizacji. Zatem wspierające środowisko pracy ma wpływ na wzrost poczucia własnej wartości pracownika<sup>63</sup>. Zaangażowanie normatywne przekłada się na przekonanie, że właściwe jest bycie lojalnym wobec jednej organizacji<sup>64</sup>. Poszczególne formy zaangażowania będą znacząco różnie oddziaływać na osiągnięte wyniki i zachowanie pracowników w miejscu pracy<sup>65</sup>. Na pozytywny stan umysłu mają wpływ między innymi doświadczany przez pracownika wigor, oddanie się wykonywanej pracy jak i zaabsorbowanie nią, stąd w badaniach wykorzystano UWES – Utrecht Work Engagement Scale.

### 3. Cele, problemy i hipotezy badawcze

Celem naukowego poznania zdaniem Tadeusza Pilcha, jest zdobycie pełnej, prostej, ogólnej wiedzy ścisłej, a celem badań jest rezultat do którego dążymy i który chcemy osiągnąć<sup>66</sup>. To poznanie, które umożliwia skuteczne działanie. Poprawnie sformułowany cel badań powinien być realny, jasny i konkretny. Według Teresy Bauman i Tadeusza Pilcha<sup>67</sup> można wyróżnić: 1) cele eksploracyjne polegające na dążeniu do rozpoznania faktów i podstawowych kwestii, tworzeniu uogólnionych obrazów badanych warunków, formułowaniu oraz koncentrowaniu się na problemach badawczych, generowaniu nowych hipotez, określaniu możliwości wykonania realizowanych badań. 2) cele opisowe, które polegają na tworzeniu dokładnych, szczegółowych opisów, tworzeniu zbioru klasyfikacji i kategorii typów, dokumentowaniu procesów, lub mechanizmów przyczynowych, opisywaniu kontekstu sytuacyjnego badań. 3) cele wyjaśniające określające testowanie założeń teoretycznych, wzbogacanie wyjaśnień teoretycznych, wspieranie lub odrzucanie rozumienia poszczególnych przesłanek, wiązanie tematów z zasadami ogólnymi. Za T. Pilchem przyjęto, iż cel badań to „poznanie umożliwiające skuteczne działanie”<sup>68</sup>, czyli efekt jaki ma osiągnąć badacz. Zatem cel był określeniem kierunku działań i odpowiedzią na problem, wyznaczając jednocześnie określoną procedurę badawczą.

Celem badań było poznanie poczucia dobrostanu nauczycieli jako elementu kultury organizacyjnej różnych typów szkół. Wywiedziono cel poznawczy, którym było poznanie

---

<sup>63</sup> A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, Polska Wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do organizacji [w:] *Czasopismo Psychologiczne*, 2002, T.8, nr 1, s. 65-74.

<sup>64</sup> *Ibidem*, s. 65-70.

<sup>65</sup> *Ibidem*, s. 67-74.

<sup>66</sup> T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.

<sup>67</sup> T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie jakościowe i ilościowe*, Warszawa 2001.

<sup>68</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak” Warszawa 1998, s. 9.

związków i zależności między: zaangażowaniem w pracę a dobrostanem nauczycieli, osobistym przywiązaniem do organizacji a dobrostanem nauczycieli oraz zaangażowaniem w organizację a zaangażowaniem w pracę. Celem praktycznym było opracowanie rekomendacji wspierających poczucie dobrostanu nauczycieli w pracy oraz wytycznych do poprawy efektywności pracy szkoły i możliwości wprowadzania zmiany.

Do realizacji określonych celów badań niezbędne było określenie problemów badawczych. Ich sformułowanie uwzględniało związek z przedmiotem badań i wyznaczonymi celami. T. Pilch i T. Bauman<sup>69</sup> wyróżnili problemy: 1) praktyczne i teoretyczne 2) szczegółowe i ogólne, 3) cząstkowe i podstawowe. Pilch i Bauman określają problem badawczy jako bardzo ważny zabieg polegający na precyzyjnym podzieleniu tematu na pytania oraz problemy, które stanowią podstawę określenia hipotez. Dobrze sformułowany problem wyczerpuje zakres niewiedzy ujęty w temacie badań, zawiera wszystkie ogólne zależności pomiędzy zmiennymi, rozstrzyga empirycznie i posiada określoną wartość praktyczną.

Problem główny wymagał określania problemów szczegółowych, które oznaczają szczegółowość relacji do głównego problemu. Problemy szczegółowe mają dużą dozę poznawczej ogólności oraz wyznaczają kierunki postępowania badawczego. Problemy szczegółowe w istotny sposób decydują o postępowaniu badawczym, dając podstawę do sformułowania zmiennych zależnych oraz niezależnych i wpływają na dobór metod, technik i narzędzi badawczych. Skuteczne prowadzenie badań obok sformułowania problemów badawczych wymaga również wysunięcia hipotez. Hipotezy są to twierdzenia, co do których zachodzi prawdopodobieństwo, że są właściwą odpowiedzią na wcześniej sformułowany problem i stanowią będą prawidłowe jego rozwiązanie<sup>70</sup>.

W badaniu przyjęto cztery problemy główne i odpowiednio do nich opracowane problemy szczegółowe oraz hipotezy badawcze:

Tabela 1. Problemy główne, szczegółowe, hipotezy badawcze

<b>Problemy główne</b>	<b>Problemy szczegółowe</b>	<b>Hipotezy badawcze</b>
P.1. Jakie jest poczucie dobrostanu nauczycieli i w czym się przejawia?	P.1.1 Jaki jest dobrostan nauczycieli w pracy na wymiarze: organizacja? P.1.2. Jaki jest dobrostan nauczycieli w pracy na wymiarze: dopasowanie i rozwój? P.1.3 Jaki jest dobrostan nauczycieli w pracy na wymiarze: pozytywne relacje? P.1.4 Jaki jest dobrostan nauczycieli w pracy na wymiarze: wkład w	H.1. Poczucie dobrostanu nauczycieli jest wysokie. H.1.1. Nauczyciele szkoły podstawowej, specjalnej i zespołu szkół postrzegają swoją organizację jako bardziej pozytywną niż nauczyciele szkoły ponadpodstawowej. H.1.2. Nauczyciele wszystkich typów szkół w równym stopniu postrzegają

<sup>69</sup> T.Pilch, T.Bauman, Zasady badań pedagogicznych. Strategie jakościowe i ilościowe, Warszawa 2001.

<sup>70</sup> Ibidem, s. 26.

	organizację?	poziom dopasowania do organizacji oraz możliwości swojego rozwoju. H.1.3. Pozytywna jakość relacji jest porównywalna we wszystkich typach szkół. H.1.4. Wkład w organizację jest wyższy w szkołach podstawowych, specjalnych i zespołach szkół, niższy zaś w szkołach ponadpodstawowych.
P.2. Jakie jest zaangażowanie nauczycieli w pracę?	P.2.1. Jakie jest zaangażowanie nauczycieli w pracę na wymiarze: wigor? P.2.2. Jakie jest zaangażowanie nauczycieli w pracę na wymiarze: oddanie? P.2.3. Jakie jest zaangażowanie nauczycieli w pracę na wymiarze: absorpcja?	H.2. Istnieją różnice pomiędzy nauczycielami różnych typów szkół pod względem ich zaangażowania w pracę. H.2.1. Nauczyciele szkół ponadpodstawowych wykazują niższy poziom energii i odporności na zmęczenie niż nauczyciele pozostałych typów szkół. H.2.2. Nauczyciele szkół ponadpodstawowych wykazują niższe oddanie/dedykcję niż nauczyciele pozostałych typów szkół. H.2.3. Absorpcja nauczycieli jest na porównywalnym poziomie we wszystkich typach szkół.
P.3. Jakie jest zaangażowanie nauczycieli w organizację?	P.3.1. Jakie jest przywiązanie do organizacji nauczycieli na wymiarze: skala afektywna? P.3.2. Jakie jest przywiązanie do organizacji nauczycieli na wymiarze: skala normatywna? P.3.3. Jakie jest przywiązanie do organizacji nauczycieli na wymiarze: skala trwałości?	H.3. Nauczyciele wszystkich typów szkół wykazują porównywalny stopień przywiązania do organizacji. H.3.1. Nauczyciele wszystkich typów szkół wykazują porównywalny stopień przywiązania do organizacji na skali afektywnej. H.3.2. Nauczyciele wszystkich typów szkół wykazują porównywalny stopień przywiązania do organizacji na skali normatywnej. H.3.3. Nauczyciele wszystkich typów szkół wykazują porównywalny stopień przywiązania do organizacji na skali trwania.
P.4. Jakie są związki między dobrostanem, zaangażowaniem w pracę a zaangażowaniem w organizację.	P.4.1. Jaki jest związek pomiędzy dobrostanem w pracy nauczycieli a zaangażowaniem w organizację? P.4.2. Jaki jest związek pomiędzy dobrostanem w pracy nauczycieli a zaangażowaniem w pracę? P.4.3. Jaki jest związek pomiędzy zaangażowaniem w organizację a zaangażowaniem w pracę?	H.4. Istnieją związki i zależności pomiędzy dobrostanem zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem w organizację. H.4.1. Istnieje silna, pozytywna korelacja pomiędzy dobrostanem nauczycieli a ich zaangażowaniem w organizację. H.4.2. Istnieje silna korelacja pomiędzy dobrostanem nauczycieli a ich zaangażowaniem w pracę, H.4.3. Istnieje silna korelacja pomiędzy zaangażowaniem w organizację a zaangażowaniem w pracę,

Źródło: opracowanie własne

W trakcie procesu badawczego, celem weryfikacji hipotez i osiągnięcia zamierzonego celu badawczego sformułowano zmienne oraz wskaźniki. Zmienne są próbą uszczegółowienia problemów badawczych. Jako zmienne zależne wskazano: dobrostan nauczycieli, wymiar zaangażowania w pracę oraz wymiar zaangażowania w organizację.

Zmiennymi niezależnymi były: typ szkoły, wykształcenie, wiek, płeć, staż pracy. Wskaźnikami zmiennych były pytania zawarte w kwestionariuszach KDSP, UWES, CS.

#### 4. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Weryfikacja postawionych problemów badawczych wymagała zastosowania odpowiednich metod i technik badawczych oraz właściwego doboru narzędzi badawczych. Według T. Pilcha i T. Bauman naukowa metoda badawcza to "zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązywania określonego problemu naukowego"<sup>71</sup>. T. Pilch wskazuje cztery metody badań naukowych: sondaż diagnostyczny (ankietowy), eksperyment pedagogiczny, metoda indywidualnych przypadków oraz monografia pedagogiczna. W celu zgromadzenia materiału koniecznego do rozstrzygnięcia postawionych problemów badawczych posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, nazywanego również sondażem ankietowym<sup>72</sup>. Jest to metoda, która polega na zbieraniu wiedzy o parametrach strukturalnych i funkcjonalnych jak również o żywotności różnych zjawisk społecznych. Zastosowana metoda badań koncentruje się na problemie badawczym od strony doświadczeń, poprzez uchwycenie warunków możliwie najbardziej zbliżonych do rzeczywistości. Swym charakterem wpisuje się w podejście badawcze, które nastawione jest na poszukiwanie praw i uogólnionych sądów.

Techniki badań to: "czynności praktyczne regulowane starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzalnych informacji, opinii i faktów"<sup>73</sup>. Technika jest czynnością, która jest określana przez dobór właściwej metody oraz przez nią warunkowana. Do realizacji techniki badań służą przedmioty określone jako narzędzia badawcze. Do badań przyjęto 3 kwestionariusze jako narzędzia badawcze:

- Kwestionariusz Dobrostanu w Sytuacji Pracy (KDSP) autorstwa Agnieszki Czerw. Kwestionariusz zawiera 42 pozycje, w 4 kategoriach: 1. Pozytywna organizacja; 2. Dopasowanie i rozwój; 3. Pozytywne relacje ze współpracownikami oraz 4. Wkład w organizację.

- Kwestionariusz CS. Skala przywiązania do organizacji Mayer i Allen, która powstała

---

<sup>71</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.

<sup>72</sup> *Ibidem*, s. 49.

<sup>73</sup> *Ibidem*, s. 42.



na podstawie trójczynnиковego modelu przywiązania do organizacji. Wykorzystano polską adaptację tego narzędzia<sup>74</sup>. Kwestionariusz składa się z podskal, które mierzą trzy elementy przywiązania: normatywny, afektywny oraz trwania. W wersji podstawowej kwestionariusz składa się z 24 pozycji, po 8 dla każdej z podskal. Kwestionariusz posiada 7 stopni skali, gdzie 7 oznacza - zgadzam się całkowicie zaś 1 oznacza: zupełnie się nie zgadzam. Osoby poddane badaniu ustosunkowują się do sformułowań zawartych w kwestionariuszu w odniesieniu do w/w skali. W polskiej, ostatecznej wersji Skala Przywiązania do Organizacji zawiera 18 pozycji, po 6 dla każdej z trzech podskal: Przywiązania Afektywnego, Normatywnego i Trwania.

- Kwestionariusz UWES. Praca i samopoczucie - narzędzie do pomiaru zaangażowania w pracę to kwestionariusz UWES (Utrecht Work Engagement Scale) autorstwa Schaufeliego i Bakker'a. W badaniu wykorzystana została polska adaptacja narzędzia<sup>75</sup>. Kwestionariusz UWES wskazuje zaangażowanie w pracę jako pozytywny, stabilny stan, który wpływa na wyniki organizacyjne. Kwestionariusz w oryginale składa się z 3 skal, które odpowiadają takim czynnikom jak: absorpcja (6 pozycji), wigor (6 pozycji) oraz oddanie (5 pozycji). Odpowiedzi badani udzielali na skali od 0 do 6, oceniając częstotliwość występowania od „Nigdy” do „Zawsze” (w rozumieniu „każdego dnia”). Polską wersję kwestionariusza oparto na tłumaczeniu, które udostępnione zostało przez Schaufeliego i Bakker'a i zawiera 17 pozycji zgodnych z powyższym opisem.

## **5. Grupa badawcza i teren badań**

Właściwy dobór próby badawczej jest jednym z kluczowych elementów prowadzonych badań. Ma fundamentalny wpływ zarówno na wiarygodność jak i jakość uzyskanych analiz. Doboru próby dokonano w sposób celowo - losowy. Zdecydowano się na połączenie dwóch metod z uwagi na mniejszą złożoność procedur analitycznych niż w przypadku metody losowej, brak konieczności dysponowania pełnymi i ponumerowanymi zestawieniami badanych jednostek oraz relatywnie mniejszymi kosztami badania niż w doborze losowym. Badania przeprowadzone zostały na terenie województwa lubuskiego, w szkołach miasta Zielona Góra oraz powiatu żagańskiego. Były to szkoły podstawowe, zespoły szkół, szkoły specjalne i szkoły ponadpodstawowe. Badanie przeprowadzone zostało w okresie od czerwca

---

<sup>74</sup> A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, Polska Wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji.[w]: Czasopismo Psychologiczne, 2002, T.8, Nr.1,s. 8.

<sup>75</sup> A. Szabowska-Walaszczyk,: Zaangażowanie w pracy i organizacji a przegląd problematyki i narzędzi pomiaru. [w]: A. M. Zawadzka (red.), Psychologia zarządzania w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s.143-169.

do grudnia 2018r. Określony został typ szkoły, poziom wykształcenia, płeć, wiek oraz staż pracy. W sumie do szkół przekazano 350 kompletów kwestionariuszy, co stanowiło 100% nauczycieli w badanych szkołach. Każdy zestaw zawierał 3 kwestionariusze. Skontaktowano się osobiście z dyrektorami wylosowanych szkół, by móc przedstawić jakie są zamierzenia badawcze oraz czego dotyczą badania. Z 350 przekazanych kompletów kwestionariuszy, uzupełnionych zostało 226 kompletów kwestionariuszy (co stanowiło 65% wszystkich nauczycieli w badanych szkołach).

Uzyskany materiał poddano analizom statystycznym przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 25. Za jego pomocą wykonano analizę podstawowych statystyk opisowych wraz z testami Kołmogorowa - Smirnowa, analizę korelacji  $r$  Pearsona, a także jednoczynnikową analizę wariancji dla prób niezależnych. Za poziom istotności uznano  $\alpha = 0,05$ . Przeprowadzono analizę częstości, która jest wstępną analizą rozkładu zmiennej oraz najprostszą metodą poznania struktury danych. Analizę częstości wykonano przed właściwą analizą statystyczną, aby poznać częstości i procenty wystąpienia określonego zjawiska we wcześniej zdefiniowanych przedziałach.

#### **IV. Synteza wyników badań własnych**

Przeprowadzone badania ukierunkowane były na rozpoznanie poczucia dobrostanu oraz zaangażowania nauczycieli w pracę i organizację. Z punktu widzenia pragmatyka interesujące wydały się również związki oraz zależności jakie zachodzą pomiędzy dobrostanem, zaangażowaniem nauczycieli w pracę i organizację.

##### **1. Opisowa analiza danych**

Poczucie dobrostanu nauczycieli. W badaniu Kwestionariuszem Dobrostanu w Sytuacji Pracy sprawdzono rozkład poczucia dobrostanu nauczycieli w pracy, z podziałem na skale: pozytywna organizacja, dopasowanie i rozwój, pozytywne relacje oraz wkład w organizację. Wyniki w Kwestionariuszu Dobrostanu w Sytuacji Pracy mieszczą się w zakresie między 1 (niski dobrostan), a 7 (wysoki dobrostan). Wyniki dla poszczególnych wskaźników tego kwestionariusza mieściły się w granicach między 5,65 a 6,17, przez co można uznać ogólny dobrostan nauczycieli w pracy za wysoki. Najwyższy poziom dobrostanu w badanej grupie dotyczył wskaźnika *dopasowania i rozwoju* (średnia  $M = 6,17$ ). Oznacza to, że w największym stopniu nauczyciele zadowoleni są z pełnienia swojej zawodowej roli oraz tego jak postrzegają swój rozwój. Najniższy wynik dotyczył wskaźnika *pozytywnej organizacji* (średnia  $M = 5,65$ ).

Zaangażowanie nauczycieli w pracę. W zakresie zaangażowania w pracę (kwestionariusz UWES – Utrecht Work Engagement Scale) skala mieściła się w zakresie 0 do 6, gdzie 0 oznacza niskie zaangażowanie w pracę a 6 - wysokie. Poziom zaangażowania badanych nauczycieli w pracę można uznać za średnio wysokie. Wartości średnie dla poszczególnych skal mieszczące się w granicach między 2,6 a 3,1 (uwzględniając rozkład skali od 0 do 6) można uznać za średnie. Najniższy wynik dotyczył skali *dedykacja / oddanie* (średnia  $M = 2,6$ ). Co może oznaczać, że badani nauczyciele w niższym stopniu odczuwają poczucie ważności swojej pracy Wyraźnie wyższy wynik dotyczył skali *wigoru* (średnia  $M = 3,0$ ) odnoszącego się do wysiłku podejmowanego przez nauczycieli oraz *absorbacji* (średnia  $M = 3,1$ ) określającej stopień pochłonięcia wykonywanymi zadaniami.

Zaangażowanie nauczycieli w organizację. Skala kwestionariusza CS przywiązania do organizacji mieściła się w zakresie między 1 a 7 (gdzie 1 oznacza zaangażowanie niskie, 7 – zaangażowanie wysokie; środek skali to 4). Wartości średnie w granicach między 4,56 a 4,99 można uznać zatem za średnie/wysokie. Największe zaangażowanie w organizację wśród nauczycieli dotyczy skali afektywnej – emocjonalnej identyfikacji z jednostką, gdzie średnia wartość wyniosła 4,99 (powyżej średniej). Najniższy wynik (choć i tak powyżej średniej), który odnosi się do kosztów związanych z odejściem z organizacji, dotyczy skali trwałości i wyniósł 4,56, Wyniki na skali normatywnej mieściły się pomiędzy dwiema wyżej wymienionymi skalami.

## **2. Badanie związków między dobrostanem nauczycieli a ich zaangażowaniem w pracę i organizację.**

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji potwierdzono<sup>76</sup> związki pomiędzy dobrostanem nauczycieli a ich zaangażowaniem w pracę i organizację.

W pierwszym kroku analizowania zależności między zmiennymi zbadano związek pomiędzy poziomem dobrostanu badanych w pracy (mierzonym Kwestionariuszem Dobrostanu w Sytuacji Pracy - KDSP), a poziomem ich przywiązania do organizacji, w której pracują (mierzonym Skalą Przywiązania do Organizacji - CS). W tym celu posłużono się współczynnikiem korelacji  $r$  Pearsona. Analiza wykazała, że wszystkie czynniki dobrostanu

---

<sup>76</sup> M. Farnicka, I. Nowosad, R. Socha, O możliwości zastosowania kategorii dobrostanu nauczycieli i zaangażowania w pracę w badaniach szkoły jako efektywnej organizacji. *Edukacja Humanistyczna*, 2018, 1(38); R.J. Collie, J.D Shapka, N.E. Perry, Predicting Teacher Commitment: The Impact of School Climate and Social-Emotional Learning. *Psychology in Schools*, 48(10), 2011, s. 1034 – 1048; C. Silverthorne, The Impact of Organizational Culture and Person - Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25(7), s. 592 – 599.

w sytuacji pracy istotnie statystycznie, pozytywnie wiążą się ze wszystkimi czynnikami przywiązania do organizacji. Istnieje pozytywna korelacja między dobrostanem nauczycieli a ich zaangażowaniem w organizację. Oznacza to, ogólnie mówiąc, że im wyższy był dobrostan nauczycieli tym bardziej badani byli przywiązani do organizacji, w której pracowali. Najsłabiej (słabo) z dobrostanem korelowała skala trwałości – były to słabe związki, natomiast pozostałe skale korelowały z nią silnie, lub umiarkowanie. Im wyższy był wynik dobrostanu na wszystkich jego wymiarach tym zaangażowanie afektywne w organizację było wyższe a zaangażowanie trwania w organizację było niższe. Im wyższy był wynik dobrostanu na wszystkich jego wymiarach tym zaangażowanie normatywne w organizację było wyższe.

W kolejnym kroku analizy zbadano związek pomiędzy poziomem dobrostanu badanych w pracy (mierzonym Kwestionariuszem Dobrostanu w Sytuacji Pracy - KDSP), a poziomem ich zaangażowania w pracę (mierzonym Kwestionariuszem UWES). W tym celu posłużono się współczynnikiem korelacji  $r$  Pearsona. W przypadku wigoru, analiza wykazała, że wystąpiła jedna negatywna, słaba korelacja z dopasowaniem i rozwojem ( $r = -0,16$ ). Oznacza to, że im bardziej pracownik czuje się dopasowany do pracy i czuje możliwość rozwoju, tym mniejszy jest poziom jego energii i odporność na zmęczenie. Jeśli chodzi o dedykację/oddanie, to istotnie statystycznie wiąże się ona umiarkowanie, negatywnie ze wszystkimi czynnikami dobrostanu w sytuacji pracy. Oznacza to, że im bardziej pozytywne były sądy pracowników dotyczące organizacji, dopasowanie pracownika do pracy, bardziej pozytywne ich relacje ze współpracownikami i większy ich wkład w organizację – tym mniej byli oddani pracy i mniejsze mieli poczucie, że jest ona ważna. Najsilniejsza korelacja wystąpiła w przypadku wkładu w organizację ( $r = -0,41$ ). W przypadku absorpcji, analiza wykazała, że istotnie statystycznie wiąże się ona negatywnie ze wszystkimi czynnikami dobrostanu w sytuacji pracy z wyjątkiem jednego – pozytywnych relacji ze współpracownikami. Najsilniejszy związek zaobserwowano między absorpcją a dopasowaniem i rozwojem ( $r = -0,24$ ). Im wyższy był dobrostan tym wymiar zaangażowania w pracę na skali absorpcja był mniejszy. Warto jednak zaznaczyć, że wszystkie opisane związki były słabe.

### **3. Badanie zależności między zaangażowaniem w organizację a zaangażowaniem w pracę**

Przeprowadzona analiza regresji wskazała, że poziom pozytywnej organizacji był tym większy im wyższy był wynik w skali afektywnej i niższy w skali trwałości. Z analizy

regresji wynika również, że poziom dopasowania i rozwoju wzrastał wraz ze wzrostem wyniku na skali afektywnej oraz spadkiem w skali dedykacji/oddania. Dobrostan na skali pozytywne relacje ze współpracownikami wzrastał wraz ze wzrostem wyników na skali afektywnej. Rezultaty badań wskazały, że wyższy dobrostan nie determinuje wysokości zaangażowania w pracę na żadnym z trzech wymiarów: wigor, oddanie, absorpcja. Istnieje zależność pomiędzy zaangażowaniem w organizację a zaangażowaniem w pracę.

W celu pogłębienia wcześniej wykonanych analiz korelacji wykonano analizy regresji. W przyjętym układzie wprowadzono płeć i staż pracy oraz wskaźniki zaangażowania w organizację (kwestionariusz CS) i zaangażowania w pracę (kwestionariusz UWES). W ten sposób kontrolowano ewentualny wpływ płci i stażu pracy na dobrostan. Wyniki wszystkich czterech analiz regresji wykazały, że zmienne: płeć i staż nie wyjaśniały istotnie poszczególnych składników dobrostanu. Istotne statystycznie były natomiast wskaźniki zaangażowania.

W następnym kroku zbadano zależność pomiędzy poziomem zaangażowania pracowników (mierzonym Kwestionariuszem zaangażowania w pracę - UWES), a poziomem ich przywiązania do organizacji, w której pracują (mierzonym Skalą Przywiązania do Organizacji - CS). W tym celu posłużono się współczynnikiem korelacji  $r$  Pearsona. Analiza wykazała, że wigor wiązał się istotnie statystycznie - negatywnie - ze wszystkimi czynnikami przywiązania do organizacji. Istnieje silna korelacja pomiędzy zaangażowaniem w organizację a zaangażowaniem w pracę. Oznacza to, że im bardziej pracownicy są przywiązani do organizacji, tym mniej mają energii do pracy i mniejszą odporność na zmęczenie. Warto jednak zaznaczyć, że zależności te były słabe:  $r < 0,30$ . Im wyższe zaangażowanie w organizację tym zaangażowanie w pracę na wymiarze wigor okazało się niższe. Jeśli chodzi o dedykację/oddanie, to wiązała się ona negatywnie ze wszystkimi czynnikami przywiązania do organizacji poza jedną – trwałością. Dedykacja/oddanie najsilniej (umiarkowana korelacja) wiązała się ze skalą afektywną ( $r = -0,33$ ). Oznacza to, że im pracownicy mają bardziej pozytywny stosunek emocjonalny do organizacji, tym mniej są oddani pracy i mają mniejsze poczucie jej ważności. W przypadku absorpcji, analiza wykazała jedną negatywną, słabą korelację ze skalą afektywną ( $r = -0,17$ ). Oznacza to, że im bardziej pracownicy mają pozytywny stosunek emocjonalny do organizacji, tym mniejsze jest ich zaabsorbowanie pracą i koncentracja na niej.

Kolejnym wymiarem było dopasowanie i możliwości rozwoju. Przyjęto, że nauczyciele wszystkich typów szkół w równym stopniu postrzegają poziom dopasowania do organizacji oraz możliwości swojego rozwoju. Analiza wykazała istotne statystycznie różnice

w ich poziomie między pracownikami różnych typów szkół ( $p = 0,007$ ). Analiza *post-hoc* Bonferroniego nie wykazała jednak żadnych różnic między poszczególnymi grupami. Analiza *post-hoc* jest analizą bardziej precyzyjną, należy więc uznać, iż pracownicy poszczególnych typów szkół nie różnią się między sobą poziomem dopasowania do organizacji oraz możliwościami rozwoju. Hipoteza zatem potwierdziła się.

Kolejnym analizowanym wymiarem było postrzeganie pozytywnych relacji ze współpracownikami. Przyjęto, iż pozytywna jakość relacji jest porównywalna we wszystkich typach szkół. Wyniki badań wskazały, że nie było różnic między grupami na tym wymiarze dobrostanu, czyli niezależnie od szkoły pozytywna jakość tych relacji była na podobnym poziomie. Hipoteza została potwierdzona.

Ostatnim wymiarem dobrostanu był wkład pracowników w organizację. Przyjęto, że wkład w organizację jest wyższy w szkołach podstawowych, specjalnych i zespołach szkół, niższy zaś w szkołach ponadpodstawowych. Analiza wykazała istotne statystycznie różnice w poziomie wkładu między pracownikami różnych rodzajów szkół ( $p = 0,037$ ). Analiza *post-hoc* Bonferroniego wykazała, że różnice te wystąpiły między zespołem szkół, a szkołą podstawową ( $p = 0,032$ ). Ścisłej mówiąc, wśród pracowników szkoły podstawowej zaobserwowano większy wkład w organizację, niż wśród pracowników zespołu szkół. Hipoteza zatem potwierdziła się jedynie w odniesieniu do szkoły podstawowej. Nauczyciele szkoły podstawowej, specjalnej i zespołu szkół postrzegają swoją organizację jako bardziej pozytywną niż nauczyciele szkoły ponadpodstawowej. We wszystkich typach szkół, w równym stopniu postrzegany jest poziom dopasowania do organizacji oraz możliwości swojego rozwoju. Pozytywna jakość relacji również jest porównywalna we wszystkich typach szkół. Jedynie wkład w organizację jest wyższy w szkołach podstawowych, niższy zaś w pozostałych szkołach.

Kolejna analiza posłużyła porównaniu przywiązania do organizacji pomiędzy pracownikami różnych typów szkół. W pierwszej kolejności porównano ogólne przywiązanie pracowników. Analiza wykazała brak istotnych statystycznie różnic między pracownikami różnych typów szkół. Oznacza to, że pracownicy poszczególnych rodzajów szkół w podobnym stopniu są przywiązani do organizacji, w której pracują. Zatem hipoteza potwierdziła się. Następnie porównano skalę afektywną przywiązania, czyli stosunek emocjonalny pracowników do organizacji. W tym wypadku również nie było różnic pomiędzy grupami co oznacza, że niezależnie od szkoły pracownicy mieli podobny stosunek emocjonalny do niej. Zatem hipoteza również się potwierdziła. Porównano pracowników szkół według skali trwałości, czyli tendencji do pozostawiania w organizacji. Analiza nie

wykazała żadnych istotnych różnic co oznacza, że niezależnie od szkoły chęć pracowników do pozostania w niej była podobna a nauczyciele wszystkich typów szkół wykazują porównywalny stopień przywiązania do organizacji na skali trwania. W hipotezie założyłam korelację dodatnią i została ona potwierdzona.

Ostatnim porównywanym wymiarem przywiązania do organizacji były postawy normatywne pracowników. W hipotezie założyłam, iż nauczyciele wszystkich typów szkół wykazują porównywalny stopień przywiązania do organizacji na skali normatywnej. Hipoteza potwierdziła się, bowiem analiza wykazała ponowny brak efektów na tym wymiarze co oznacza, że niezależnie od szkoły pracownicy mieli podobne postawy normatywne.

Analiza wyników badań empirycznych, pozwala stwierdzić, iż zaangażowanie w organizację w badanych szkołach jest wysokie na wszystkich trzech wymiarach: afektywnym, trwania i normatywnym. Zaangażowanie afektywne oraz zaangażowanie normatywne wykazują wyższy poziom niż zaangażowanie trwania. Poziom ogólny zaangażowania w organizację przekłada się na renomę szkoły w środowisku oraz osiągnięcie przez nią zakładanych celów. Zrealizowane badania prowadzą do konkluzji, iż poziom zaangażowania w organizację badanych nauczycieli jest wysoki. Najwyższy poziom - na skali zaangażowania afektywnego świadczy o poczuciu wspólnoty ze szkołą, więzi emocjonalnej, oraz o dobrym samopoczuciu w swoim miejscu pracy. Zaangażowanie trwania, które świadczy o przywiązaniu do szkoły, z uwagi na możliwą utratę korzyści i brak alternatyw ewentualnego zatrudnienia, jest niższe od zaangażowania afektywnego. W tym przypadku zróżnicowanie odpowiedzi badanych nauczycieli było największe. Interesujące wydaje się poznanie powodów takiego stanu rzeczy, co jest zachętą do dalszej eksploracji. Zaangażowanie normatywne związane z lojalnością, etyką pracy oraz poczuciem moralnego obowiązku wobec szkoły zajęło poziom pomiędzy dwoma wyżej wymienionymi skalami. Można zatem uznać, że nauczyciele są oddani szkole i lojalni wobec szkoły, w której aktualnie pracują. Analiza zaangażowania nauczycieli na poszczególnych wymiarach zaangażowania w pracę była ostatnią z serii analiz. Porównania na wymiarze wigoru nie przyniosły statystycznie istotnych efektów, co oznacza, że niezależnie od szkoły pracownicy mieli podobny poziom energii do pracy i odporności na zmęczenie. Zatem hipoteza nie potwierdziła się. Kolejnym porównywanym wymiarem była dedykacja/oddanie pracy. Również i w tym wypadku analiza nie przyniosła istotnych różnic co oznacza, że niezależnie od szkoły pracownicy mieli podobny poziom oddania się pracy i poczucia jej ważności. Hipoteza nie została potwierdzona. Ostatnia analiza dotyczyła wymiaru absorpcji. I tym razem nie było istotnych statystycznie różnic co oznacza, że poziom zaangażowania pracą

i możliwości skoncentrowania się na niej był podobny niezależnie od miejsca pracy. Hipoteza potwierdziła się.

## V. Podsumowanie i wnioski

Analiza przeprowadzonych badań pozwala sformułować kilka kluczowych wniosków:

- Poczucie dobrostanu nauczycieli w badanych szkołach jest wysokie.
- Nauczyciele są przekonani, iż ich praca jest ważna i przyczynia się do rozwoju szkoły.
- Nauczyciele uważają swoją pracę za ważny element funkcjonowania szkoły oraz to, iż w wyniku ich pracy szkoła osiąga wymierne korzyści i może realizować swoje cele.
- Nauczyciele czują się ważną częścią swojej szkoły i uważają, że szkoła ich potrzebuje.
- Nauczyciele zadowoleni są z pełnienia swojej zawodowej roli oraz tego jak postrzegają swój rozwój. Niższe zadowolenie nauczycieli dotyczyło jedynie cech charakteryzujących organizację.
- Potwierdzono związek między dobrostanem w pracy a zaangażowaniem w pracę, zaangażowaniem w organizację oraz zależności między zaangażowaniem w pracę a zaangażowaniem w organizację. Związki i zależności te nie są zależne od czasu zatrudnienia w szkole.

W budowaniu poczucia dobrostanu, a tym samym pożądanej kultury organizacyjnej szkoły istotną rolę odgrywają sami nauczyciele. Budują relacje, podejmują decyzje w kwestiach pragmatyki zawodowej<sup>77</sup>. Dyrektor zarządza szkołą, ale o tym jak będzie wyglądała szkoła współdecydują wszystkie zainteresowane strony, w tym nauczyciel. Budowanie dobrostanu i zaangażowania jest procesem, dzięki któremu nauczyciel będzie dostrzegać swoją siłę sprawczą, wierzyć, że potrafi oraz że ma wpływ na organizację, w której jest zatrudniony. W efekcie zacznie tworzyć przestrzeń do prób, ale i możliwości popełniania błędów, przestanie się spieszyć, znajdzie czas na refleksję. Analiza badań pozwala na stwierdzenie, że aby zachować równowagę emocjonalną i dobrostan nauczycieli, dzisiejsza szkoła powinna zwrócić się do podstawowych potrzeb człowieka. Poprawa nauczycielskiego dobrostanu i zaangażowania to proces długofalowy, wymagający spójnego podejścia, wiedzy i refleksji zarówno na poziomie kraju, samorządu jak i jednostki. Musi jednak nastąpić interakcja co najmniej trzech czynników: pozytywnych relacji, profesjonalizmu nauczycieli oraz kultury wsparcia w szkole.

---

<sup>77</sup> Por. L. Kataryńczuk-Mania, Wybrane refleksje na temat znaczenia muzykoterapii w życiu człowieka, [w:] Muzyka w duecie z edukacją, (red. nauk.) Ewa Kumik, Łódź 2020, s. 95-112,



## **VI. Rekomendacje doskonalenia praktyki**

Analiza procesów wewnątrzszkolnych w ujęciu pozytywnej organizacji oraz analiza badań pozwoliła na poszukiwania konceptualizacji dobrostanu nauczycieli w ramach zaangażowania w sytuacje zawodowe. Rezultaty przeprowadzonych badań pozwalają na przedstawienie rekomendacji, które mogą poprawić funkcjonowanie nauczycieli w zawodzie. Rekomendacje te można skierować do głównych kreatorów środowiska szkolnego na trzech poziomach zarządzania: makro – Ministerstwa Edukacji i Nauki poprzez formułowanie obowiązujących wszystkie szkoły dyrektyw prawnych, mezo – organ prowadzący i kuratorium jako instytucje z jednej strony prowadzące szkoły na poziomie lokalnym umiejące lepiej połączyć odgórne wytyczne z lokalnym kontekstem podległych szkół i jednocześnie opracowanie odpowiednio ukierunkowanych procedur kontrolnych, poziom mikro – to poziom szkoły, na którym decyzje dyrektora szkoły są kluczowe w tworzeniu w szkole kultury szkoły sprzyjającej uczeniu się jako jeden z rezultatów dbałości o dobrostan nauczycieli.

- Rekomendacje dla Ministerstwa Edukacji i Nauki

Podjęcie działań zmierzających do skutecznego rozpoznania psychospołecznych czynników środowiska nauczycieli, poprzez opracowanie podstaw formalno – prawnych umożliwiających prowadzenia działań profilaktycznych lub podjęcia diagnostycznych inicjatyw systemowych. Ministerstwo Edukacji i Nauki ma możliwość zminimalizowania ilości i różnorodności czynników zakłócających tworzenie w szkołach pozytywnej kultury organizacyjnej wynikających ze specyfiki sytuacji polskiej, poprzez: zmianę systemu wynagradzania nauczycieli, utworzenie dotacji na wynagrodzenia nauczycieli, która zostanie wyodrębniona z ogólnej subwencji oświatowej, dookreślenie wykazu czynności, które nauczyciele wykonują poza pensum dydaktycznym, w ramach 40 – godzinnego tygodnia pracy, a które systemowo mogą wzmacniać kulturę organizacyjną szkoły i budować dobrostan, zagwarantowanie wyposażenia stanowiska pracy, zmianę w kształceniu nauczycieli poprzez: np. zmianę organizacji przygotowania zawodowego (realizację praktyk zawodowych na wszystkich poziomach edukacji, aby w efekcie móc wybrać specjalność zgodną z zainteresowaniami).

- Rekomendacje dla organu prowadzącego szkołę/placówkę

Jednostka samorządu terytorialnego określa regulaminy, uchwały i zarządzenia, w oparciu o które funkcjonuje szkoła, ma wpływ na wysokość planów finansowych w tym: ilość środków przeznaczonych na dodatek motywacyjny nauczycieli, wysokość dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, ilość środków przeznaczonych na

zakup pomocy dydaktycznych, partycypuje poprzez wkład własny w projektach i konkursach, których celem jest wzbogacenie placówki, wspiera, dofinansowuje inwestycje. Organ prowadzący może zatem poprzez podjęcie stosownych uchwał oraz przeznaczenie odpowiednich środków finansowych zadbać o: adekwatną wysokość składników wynagrodzenia, w tym dodatków za warunki pracy, wychowawstwo, dodatków funkcyjnych i dodatków motywacyjnych, umożliwienie dyrektorowi zatrudnienia psychologa, który stanie się superwizorem dla nauczycieli oraz wyrażenie zgody na zwiększenie ilości etatów psychologów do pracy z uczniem, sfinansowanie stworzenia właściwego miejsca do nauki i pracy, w przyjaznej, ergonomicznie zaprojektowanej sali lekcyjnej, z uwzględnieniem zasad BHP, wyodrębnieniem przestrzeni do nauki i strefy relaksu, wyposażeniem w odpowiednie pomoce dydaktyczne, tablice multimedialne, oprogramowania, miejscem do pracy własnej w pokoju nauczycielskim, z dostępem do komputera, drukarki, kserokopiarki.

- Rekomendacje dla dyrektora szkoły/placówki

Dyrektor odgrywa kluczową rolę w budowaniu dobrostanu i zaangażowania nauczycieli. To on bowiem może obdarzyć zaufaniem swojego pracownika w kwestii jego pomysłów edukacyjnych, doceniać jego profesjonalizm, motywować do samorealizacji i zdobywania nowej wiedzy, doceniać zaangażowanie. Dyrektor, który potrafi przekonać rodziców i nauczycieli do swoich pomysłów, prezentujący postawę lidera z pasją, będzie w sposób naturalny budował dobrą atmosferę, wyzwalał pozytywne emocje i chęć do działania. W dużej mierze to właśnie dyrektor odpowiada za utrzymanie homeostazy w budowaniu relacji. Może o to zabiegać poprzez: odpowiedni system motywacyjny (motywowanie nauczycieli poprzez gratyfikację słowną (pochwała) oraz gratyfikację finansową - stworzenie akceptowanego przez nauczycieli regulaminu przyznawania dodatku motywacyjnego i regulaminu nagród), prowadzenie stałych działań integrujących nauczycieli takich jak: dbałość o budowanie lub utrzymanie właściwych relacji między nauczycielami, udzielanie na bieżąco informacji zwrotnej nauczycielom, motywowanie, organizacja rad pedagogicznych – wyjazdowych, warsztatów integracyjnych, celebrowanie uroczystości szkolnych, zorganizowanie poprzez zarządzenie dyrektora prowadzonej przez psychologa lub innych specjalistów grupy wsparcia dla nauczycieli, której spotkania będą sprzyjały skutecznym działaniom i budowały odporność nauczycieli na oddziaływanie warunków niekorzystnych, zadbanie o rozwój zawodowy nauczycieli poprzez właściwy regulamin dofinansowania doskonalenia zawodowego, stworzenie wieloletniego i rocznego planu doskonalenia zawodowego nauczycieli, zgodnego z potrzebami placówki oraz

zainteresowanych nauczycieli, zbudowanie poczucia bezpieczeństwa nauczycieli poprzez transparentne reguły i jasne zasady obowiązujące w pracy,

Edukacja i nauczyciel to najlepsza „inwestycja” w przyszłość. Poszanowanie statusu nauczyciela, jest ważne dla poczucia dobrostanu pedagogów oraz dla jakości kształcenia i przyszłości edukacji. Tworząc warunki dla rozwoju oświaty XXI wieku należy wziąć pod uwagę istotę kultury organizacyjnej, potrzebę a wręcz konieczność zadbania o kształtowanie poczucia dobrostanu nauczycieli oraz ich zaangażowania. Możliwości te skłaniają do wnikliwych poszukiwań miejsca dobrostanu oraz zaangażowania nauczycieli – nie tylko w aktualnych, opracowanych przez naukowców modelach kultury szkoły, które akcentują istotę funkcjonowania nauczycieli w relacji z członkami społeczności szkolnej: dyrekcją, nauczycielami, uczniami i rodzicami, lecz także w wymiarze osobistym. Takie ujęcie omawianych zagadnień kieruje uwagę badaczy na problemy, które związane są z poznawaniem kultury organizacyjnej szkoły oraz dobrostanu jako jej elementu. Podjęcie działań, aby wprowadzić zmiany to ambitne zadanie na wszystkich trzech poziomach funkcjonowania szkoły: krajowym, samorządowym i szkolnym.

## **VII. Bibliografia**

- Adamowicz M. M., Psycholodzy i pedagodzy wobec twórczości [w:] Twórczy pedagogicznie nauczyciele klas młodszych: obszary i panorama problematyki, (red. nauk.) M. M. Adamowicz, Gniezno 2011.
- Adamowicz M. M., Twórcze postrzeganie ucznia przez nauczyciela [w:] Twórczy pedagogicznie nauczyciele klas młodszych: obszary i panorama problematyki, (red. nauk.) M. M. Adamowicz, Gniezno 2011.
- Allen N.J., Meyer J.P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, „Journal of Occupational Psychology”, 1990, vol. 63, nr 1.
- Angelides P., & Ainscow M., Making sense of the role of culture in school improvement, “School Effectiveness and School Improvement” 2000, Vol. 11(2).
- Bartkowiak G., Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiągnięcie celów organizacji, Wrocław 2011.
- Bańka A., Psychologia jakości życia, Poznań 2005.
- Bańka A., Psychologia organizacji, Gdańsk 2000.
- Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., Polska Wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do

- Organizacji. [w]: Czasopismo Psychologiczne, T.8, Nr.1,s.8, Poznań 2002.
- Bruner J.S., Kultura edukacji, Kraków 2006.
- Bugdol M., Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania, Kraków 2006.
- Bursztyn M., Wartości organizacyjne a zaangażowanie pracowników, Kraków 2015.
- Chirkowska-Smolak T., Doeswork engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work. Polish Psychological Bulletin 2012.
- Collie R.J., Shapka J.D., Perry N.E., PredictingTeacherCommitment: The Impact of School Climate and Social-Emotional Learning. Psychology in Schools, 48(10) 2011.
- Csikszentmihalyi M., Flow, Wiley – Blackwell 2009.
- Csikszentmihalyi M., Przepływ. Psychologa optymalnego doświadczenia, przeł. M.Wajda-Kacmajar, Warszawa 1996.
- Czapiński J., Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu, Warszawa 2004.
- Czerepaniak-Walczak M., Kultura szkoły — o jej złożoności i wielowymiarowości, „Pedagogika Społeczna”, nr 57 (3), 2015.
- Czerw A., Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy, Warszawa 2017.
- Czerw A., Zarządzanie zadowolonymi ludźmi. Personel i Zarządzanie, nr 3, 2010.
- Day Ch., Nauczyciel z pasją. Jak zachować entuzjazm i zaangażowanie w pracy. Tłum. T. Kościuczuk, Gdańsk 2008.
- Deci E.L., Ryan R.M., Hedonia, eudajmonia, and well-being: Anintroduction, Journal of Happiness Studies 2008.
- Dernowska U., Tłuściak-Deliowska A., Kultura szkoły. Studium empiryczne – teoretyczne, Kraków 2015.
- Dudzikowa M., Wprowadzenie do serii „Kultura szkoły”, Warszawa 2016.
- Dolata R., Czy szkoła ma znaczenie? Analiza zróżnicowania efektywności nauczania na pierwszym etapie edukacyjnym (tom 2), Warszawa 2014.
- Farnicka M., Nowosad I., Socha R., O możliwości zastosowania kategorii dobrostanu nauczycieli i zaangażowania w pracę w badaniach szkoły jako efektywnej organizacji. Edukacja Humanistyczna, Szczecin 2018.
- Farnicka M., Education in XXI - how to overcome problems with dispersion?, [w:]: Education - Multiplicity of Meanings, Commonality of Goals, / eds. Beata Piłula, Inetta Nowosad, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, 2022.
- Gajewska G., "Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze" odzwierciedleniem przemian w teorii, metodyce i praktyce oraz inspiracją do rozwoju pedagogiki opiekuńczej, Problemy

- Opiekuńczo-Wychowawcze, 2021.
- Gajewska G., Zapeński P., Odpowiedzialność w edukacji versus dylematy etyczne pedagogów w kreowaniu postaw jednostkowych uczniów, Kraków 2018.
- Górniok-Naglik A., Rekomendacje w zakresie teoretycznego przygotowania studentów do wykonywania zawodu nauczyciela, Bielsko-Biała 2014.
- Gupta M., Shaheen M., Does Work Engagement Enhance General Well-being and Control AT Work? Mediating Role of Psychological Capital, „Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, 2018.
- Hargreaves A., Pursuing the boundaries of educational change, Dordrecht, 2005.
- Higgins E.T., Roney C.J.R., Crowe E., Hymes C., Ideal vs. Ought predilections for approach and avoidance: Distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994.
- Hofstede G. Kultura i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, tłum. Małgorzata Durska, Warszawa 2000.
- Hopkins D., Stern D., Nauczyciele jakości, szkoły wysokiej jakości: międzynarodowe perspektywy i implikacje polityczne. *Nauczanie i kształcenie nauczycieli*, 12, 501-517, 1996.
- Karwowski M., Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania, Warszawa 2014.
- Kataryńczuk-Mania L., Wybrane refleksje na temat znaczenia muzykoterapii w życiu człowieka, [w:] *Muzyka w duecie z edukacją*, (red. nauk.) Ewa Kumik, Łódź 2020.
- Kłoskowska A., Socjologia kultury, Warszawa 1983.
- Konecki K., Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze, Łódź 2002.
- Kowalski M., Kania S., Śliwa M., W kierunku konserwacji zdrowia - profilaktyka pozytywna, Zielona Góra 2018.
- Kowalski M., Świadomość aksjologiczna i/a tożsamość człowieka - perspektywa edukacyjna (analizy i refleksje), Kraków 2021.
- Kowalski M., Śliwa S., Uwarunkowania oddziaływań profilaktycznych w szkołach, Toruń 2017.
- Krzyżak K., Motyka M., Kultura zaangażowania organizacyjnego a potrzeby psychospołeczne pracowników, Kraków 2015.
- Łukasik J.M., Stańkowski B., Wyzwania szkolnej codzienności, Kraków 2015.
- Łukasik J., Praca zawodowa nauczycieli, [w:] J.Madalińska-Michalak, N.G.Pikuła (red.) *Edukacyjne Konteksty Współczesności – z myślą o przyszłości*, Kraków 2018
- Madalińska-Michalak J., Pasja pracy nauczycieli osiągających sukcesy zawodowe a potrzeba

- rozwijania ich kompetencji emocjonalnych, Warszawa 2016.
- Michalak J. M., Uwarunkowania sukcesu zawodowego nauczycieli, Łódź 2007.
- Mendryk I., Rakowska A., Wpływ postrzeganego wsparcia organizacji na poziom zadowolenia z pracy i dobrostan pracowników w różnym wieku: wyniki badań, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2016.
- Nowosad I., Kultura szkoły w rozwoju szkoły, Kraków 2019.
- Nowosad I., Kultura szkoły vs. klimat szkoły, „Kultura i edukacja”, 2018.
- Nowosad I., Farnicka M., Znaczenie dobrostanu nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Implikacje badawcze, „Przegląd Badań Edukacyjnych”, 2018.
- Nowosad I., Z badań nad kulturą szkoły. W kalejdoskopie analiz i interpretacji, „Studia edukacyjne”, 2018.
- Pasterniak-Kobyłecka E., Nauczyciel w przestrzeni aksjologicznej szkoły, Wrocław 2018.
- Pieter J., Ogólna metodologia pracy naukowej, Wrocław 1967.
- Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Warszawa 1995.
- Pilch T., Bauman T., Zasady badań pedagogicznych. Strategie jakościowe i ilościowe, Warszawa 2001.
- Polak K., Kultura szkoły. Od relacji społecznych do języka uczniowskiego, Kraków 2007.
- Popper K.R., Logika odkrycia naukowego, Warszawa 2015.
- Przyborowska B., O kulturze innowacji w edukacji, Toruń 2008.
- Przyborowska B., Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu, Olsztyn 2007.
- Przyborowska B. Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką edukacyjną, Toruń 2013.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W., Workaholism, Burnout, and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?, “Applied Psychology: An International Review” 2008.
- Schaufeli W., Bakker A.B., UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Version 1, November, “Occupational Health Psychology Unit” 2003.
- Schein E.H., Organizational culture and leadership. Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Schein E., Organizational Psychology, Prentice Hall, New York 1998.
- Seligman M.E.P., Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a urzeczywistnienie naszych możliwości trwałego spełnienia, przeł. A. Jankowski, Poznań 2005.
- Seligman M.E.P., Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestie szczęścia i dobrego życia, przeł. P. Szymczak, Poznań 2011.

- Sikorski C., Projektowanie i rozwój organizacji instytucji, Warszawa 1988.
- Słowińska S., Wartościujący sposób pojmowania kultury w praktyce edukacji kulturalnej - przeżytek? [w:] Kształtowanie się tożsamości zielonogórskiej pedagogiki (1971-2011), 2011 / pod red. G. Miłkowskiej i M. Furmanka, Zielona Góra: 2011.
- Stefańska-Klar R., Psychologiczne aspekty pracy nauczyciela, Bielsko-Biała 2014.
- Szabowska-Walaszczyk A., Zaangażowanie w pracy i organizacji a przegląd problematyki i narzędzi pomiaru, Warszawa 2010.
- Tinline G., Crowe K., Improving Employee Engagement and Wellbeing in an NHS Trust, „Strategic HR Review”, 2010.
- Terelak J.F., Mystkowski M., optymizm a wypalenie zawodowe u nauczycieli. Studia Psychologica, 2010.
- Tłuściak-Deliowska A., Kultura a klimat szkoły, Kraków 2015.
- Tłuściak-Deliowska A., Kultura szkoły. Dlaczego warto ją odkrywać i jak ją kształtować? ”Refleksje. Zachodniopomorski Dwumiesięcznik Oświatowy” 2017.
- Wołk Z., Człowiek i jego kultura pracy w realizacji drogi zawodowej, [https:// człowiek i jego kultura pracy w realizacji drogi zawodowej \(ukw.edu.pl\)](https://ukw.edu.pl) 10.03.2022
- Wołk Z., Kultura pracy profesjonalisty, Warszawa 2017.