

Литература

1. Атопов, В. И. Россия: стратегия прорыва. Синергетические идеи развития. / Атопов, В.И. [и др.] – Волгоград: ГУ «Издатель». 2003. – 520 с., ил.
2. Гвишиани, Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – 2-е доп. издание. – М.: Наука, 1972. – 536 с.
3. Гелих, О. Я. Управление и синергетика: учебное пособие / О. Я. Гелих, Е. Н. Князева. – 3-е изд. – СПб.: Книжный Дом, 2012 – 107 с.
4. Диссипативные системы. – [Электронный источник] – Режим доступа. – http://www.scorcher.ru/art/theory/evolution/dissip_sys.php – Дата доступа : 15.05.2016.
5. Дубнищева, Т. Я. Синергетическое моделирование социально-экономических процессов / Т. Я. Дубнищева // Вестник НГУЭУ. – № 2. – 2009. – С. 25–39.
6. Информация, неопределенность и риск в экономике. – [Электронный источник] – Режим доступа. – <http://bargu.by/2379-informaciya-neopredelennost-i-risk-v-ekonomike.html> – Дата доступа : 20.10.2018.
7. Канеман, Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. / Д. Канеман, П. Словик – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 632 с.
8. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
9. Орлов, А. И. Теория принятия решений: учеб. пос. / А. И. Орлов – Москва: Издательство Экзамен, 2005. – 656 с.
10. Пугачева, Е. Синергетическая парадигма / Е. Пугачева, К. Соловьевко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/strategy/synergetics.shtml> – Дата доступа : 20.05.2017.
11. Управление // Современная философия: Словарь и хрестоматия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – 256 с.
12. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – Москва : Дашков и К. 2012. – 324 с.
13. Alan, Lakein How to get control of your time and your life" / Перевод Ю. Емельянов, Н. Емельянова; редактор и корректор А. Медведев – М.: Агентство "ФАИР", 1996. – 91 с.

UDK 338

Ewelina Kurowicka,
author magister,
Maria-Curie Skłodowska University in Lublin,
Lublin, Poland

ROLA TRANSFORMACYJNEGO PRZYWÓDZTWA W KSZTAŁTOWANIU ZAANGAŻOWANIA NAUCZYCIELI W PRACĘ

Dobrą szkołą można nazwać taką, w której pracują zaangażowani i zmotywowani do pracy nauczyciele. Osobą odpowiedzialną za jakość pracy placówki oświatowej jest dyrektor. Jednym z jego głównych zadań jest dbanie o rozwój szkoły. Przywództwo transformacyjne odgrywa ważną rolę w kształtowaniu zaangażowania nauczycieli w pracę. Prob-

lematyka zaangażowania w pracę cieszy się stale rosnącym zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania.

Zaangażowana w pracę kadra nauczycielska stanowi cenny zasób szkoły i w pewnym zakresie oddziałuje na osiągane przez nią wyniki. Nauczyciele mogą być autorami oraz twórcami wprowadzanych w placówce działań, tworzyć autorskie programy. Nauczyciele powinni być przygotowani do takich zadań, jak również wierzyć w słuszność ich wprowadzania. Dynamiczny postęp i zmiany technologiczne, globalizacja, rozwój technik komunikacyjnych oraz potrzeba kształcenia ustawicznego stawiają różnorakie wyzwania współczesnej edukacji. Konieczne jest zatem innowacyjne podejście do zarządzania w polskiej szkole.

Dyrektor szkoły jako przywódca transformacyjny

Szkoła jako placówka oświatowa potrzebuje dobrych przywódców, aby mogła dobrze funkcjonować i radzić sobie z wyzwaniami. Dyrektor jako osoba zarządzająca pracą szkoły i w głównej mierze odpowiedzialna za jej rozwój powinien mieć świadomość tego, w jakim otoczeniu zewnętrznym funkcjonuje szkoła. Istotne jest również, aby potrafił analizować zachodzące w nim przemiany i jakie z tego wynikają dla jej rozwoju szanse oraz zagrożenia [5, s. 51]. Przywództwo jest nierozdzielnie związane z zarządzaniem. Przywództwo rozumiane jako umiejętność można definiować jako zdolność danej osoby do przewodzenia komuś. Można opisywać je jako zdolność angażowania innych ludzi w proces realizacji celu w zakresie jakiegoś systemu lub otoczenia, ale również zdolność zjednywania sobie ludzi i zachęcania ich do różnych wykonywania działań [7, s. 8].

W modelu przywództwa transformacyjnego Bernarda M. Bassa, styl kierowania lidera odnosi się do zmiany wartości organizacji, dzięki włączeniu współpracowników w swoje działania, uczynienie ich zwolennikami swojej wizji. Jest to model odwrotny do przywództwa transakcyjnego, gdzie pracownicy są tylko osobami wynajętymi do pracy, nie stawiającymi się nad wizją organizacji. Warto podkreślić, że celem przywództwa transformacyjnego jest „transformacja” ludzi oraz organizacji, co można rozumieć jako doprowadzenie do poszerzenia wizji, ustalenie celów czy zrozumienia siebie, spowodowanie, by działania były spójne zasadami i wartościami, a także wywołanie zmian, które nadają impuls do dalszych aktywności [11, s. 146].

Zaangażowanie nauczycieli w pracę – definicja i komponenty zaangażowania

Współczesne badania wyraźnie wykazują, że organizacje są dla pracowników nie tylko źródłem dochodów, ale również miejscem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, tj. chęć rozwoju, ambicja oraz potrzeba akceptacji [6, s. 118–119]. Analiza opracowań naukowych z ostatnich lat pokazuje, że badano wpływ liderów, a dokładniej – przywództwa, na zachowania innowacyjne pracowników, w tym przywództwa transformacyjnego [8, s. 227–244], doświadczanego przez pracowników znaczenia pracy i odpowiedzialności, zaangażowania pracowników, relacji między liderem a podwładnymi.

Na potrzeby niniejszego opracowania wyjaśnienia wymaga termin „zaangażowanie w pracę”. Zaangażowanie (*work engagement*) postrzegane jest, jako pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu, w skład którego wchodzi takie komponenty jak:

- doświadczanie przez pracownika uczucia wigoru (*vigor*) podczas wykonywania pracy,
 - oddanie się pracy (*dedication*),
- zaabsorbowanie nią (*absorption*) [9, s. 71–92].

Wigor można rozumieć jako doświadczanie wysokiego poziomu energii oraz wytrzymałości psychicznej w trakcie pracy, ale również odporności na różnorodne dystraktory. Łączy się także z chęcią wykonywania pracy nawet w obliczu pojawiających się przeciwności i trudności. Oddanie się pracy to entuzjastyczne jej wykonywanie oraz doświadczanie poczucia jej znaczenia, a także dumy z możliwości jej wykonywania. Natomiast zaabsorbowanie pracą

związane jest z uczuciem pełnej koncentracji i pograżenia się w swojej pracy. Może towarzyszyć temu doświadczanie nienaturalnie szybkiego upływu czasu [2, s. 5–18].

Badania naukowe prowadzone przez S. Sonnentag pokazały, że poziom zaangażowania umożliwił przewidywanie proaktywnych zachowań i inicjatyw [10, s. 518–526]. Natomiast J. Hakanen wraz ze swoimi współpracownikami dowiódł w prowadzonych przez siebie badaniach, że zaangażowani pracownicy przejawiają więcej inicjatyw oraz zgłaszają znacznie więcej pomysłów usprawniających procesy organizacyjne [4, s. 78–91]. Wraz ze wzrostem poziomu zaangażowania, zwiększa się szansa wzrostu efektywności pracowników [12, s. 118]. Na ogólnym poziomie, zaufanie pracownika bezpośrednio wpływa na zaangażowanie pracowników [3, s. 608]. Wobec tego istotne jest, aby dyrektorzy szkół dbali o to, w jaki sposób zwiększyć zaangażowanie nauczycieli w pracę.

Streszczenie:

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zaangażowania nauczycieli w swoją pracę. W opracowaniu zostały wyjaśnione pojęcia związane z przywództwem, a także zaangażowaniem w pracę. Omówiono rolę dyrektora jako przywódcy w szkole.

Bibliografia

1. Aryee S., Walumbwa F.O., Zhou Q., Hartnell Ch. A. Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: test of mediation and moderation processes // *Human Performance*. – 2012. – Vol. 25. – No. 1. – S. 1–25.
2. Baka, L., Cieślak R., Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli: pośrednicząca rola przekonań o własnej skuteczności i wsparcia społecznego // *Studia Psychologiczne*. – 2010. – Nr 48. – S. 5–18.
3. Ferres N., Connel, J., Travaglione A. Coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes // *Journal of Managerial Psychology*. – 2004. – Nr 19(6). – S. 608.
4. Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner S., Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness // *Journal of Vocational Behavior*. – 2008. – Nr 73.
5. Kapcia, A., Wojnarowska M. W drodze do przywództwa edukacyjnego // *ORE*. – s. 51.
6. Lindgren, M., 21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy // Palgrave Macmillan. – London. – 2012. – S. 118–119.
7. Michalak, J.M. Przywództwo w zarządzaniu szkołą // *ORE*. – s. 8.
8. Reuvers, M., van Engen, M.L., Vinkenburg C.J., Wilson-Evered, E., Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences // *Leadership and Innovation*. – 2008. – Vol. 17. – No. 3. – S. 227–244.
9. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonz'alez -Rom'a, V., Bakker, A.B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach // *Journal of Happiness Studies*. – 2002. – Nr 3. – S. 71–92.
10. Sonnentag, Recovery S. Work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work // *Journal of Applied Psychology*. – 2013. – Nr 3.
11. Świtk S. Charakterystyka modeli przywództwa stosowanych w organizacjach Lean i Six Sigma // *Organizacja i Zarządzanie*. – 2016. – Nr 4. – S. 146.
12. Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski A., Zawadzka A. M. Rozwój zasobów ludzkich a efektywność zachowań pracowników: pośredniczący wpływ zaangażowania pracowników // *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. – 2013. – Nr 6. – S. 118.