

### **Grażyna Bartkowiak**

Akademia Marynarki Wojennej  
e-mail: g.bartkowiak@amw.gdynia.pl

### **Agnieszka Krugielka**

Politechnika Poznańska  
e-mail:agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

---

## **JOB CRAFTING WŚRÓD NAUCZYCIELI SZKÓŁ PODSTAWOWYCH I GIMNAZJÓW**

---

## **JOB CRAFTING AMONG PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.01

**Streszczenie:** Przedmiotem opracowania jest problematyka *job crafting*, aktualnie jeszcze (z punktu widzenia badań empirycznych) w niewielkim stopniu obecna w literaturze przedmiotu. Opracowanie jest złożone z dwóch części: teoretycznej, w której omówiona została koncepcja *job crafting* i przytoczone wyniki badań nad samym zjawiskiem i czynnikami współwystępującymi z *job crafting*, a także empirycznej, obejmującej prezentację wyników badań mieszanych [Venkatesh i in. 2013, s. 24]<sup>1</sup>, przeprowadzonych w grupie nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych. W ich wyniku okazało się, że zjawisko to występuje także w warunkach szkół polskich, na poziomie zarówno szkół podstawowych, jak i gimnazjum: nauczyciele szkół podstawowych i ze szkół gimnazjalnych podejmują działania zmierzające do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji i są zdania, że w aktywności tej brakuje im autonomii i poczucia sensu wykonywanej pracy.

**Słowa kluczowe:** *job crafting*, nauczyciele szkół podstawowych i gimnazjalnych.

**Summary:** The subject matter of the study is the problem of job crafting, currently still (from the point of view of empirical research) to a small extent present in the literature of the subject. The study is composed of two parts: theoretical, which discusses the concept of job crafting and cited the results of research on the phenomenon and factors associated with job crafting, as well as empirical, including the presentation of results of qualitative research conducted in the group of teachers of primary, secondary and teacher schools. As a result, it turned out that this phenomenon also occurs in Polish conditions, both teachers of primary and

---

<sup>1</sup> Podejście to autor nazywa mnogim, niejednorodnym, polegającym na stosowaniu na poszczególnych etapach badania dwóch procedur jakościowych i ilościowych, czyli „połączone użycie metodologii ilościowych i jakościowych w jednym studium w celu uzyskania odpowiedzi na jedno pytanie badawcze” [Hewson 2006, 180].

lower secondary schools undertake activities aimed at adjusting the work done to their own preferences, and teachers are of the opinion that in this activity they lack autonomy and sense of the meaning of work done.

**Keywords:** job crafting, primary school teachers, junior high school teachers.

## 1. Wstęp

Od kilku dekad coraz częściej w literaturze z dziedziny nauk humanistycznych i społecznych lansowany jest pogląd, że człowiek, aby się rozwijać, powinien spostrześć siebie jako źródło swoich wyborów życiowych i swojego postępowania, świat wokół siebie jako szansę dla swoich możliwości, a planowane i realizowane cele jako rezultat swoich intencji<sup>2</sup>.

Takie ujęcie warunków podejmowania wysiłków w celu własnego rozwoju wynika z *podmiotowego podejścia do człowieka* jako pracownika i członka określonych organizacji, które zakłada uznanie dominującej roli generowanych przez niego wartości i jest sposobem rozumienia miejsca człowieka w świecie. W przeciwieństwie do zaprezentowanego, podmiotowego podejścia *ujęcie przedmiotowe* zakłada, że wartości uznawane w świecie należy rozpoznawać, począwszy od instytucji społecznych, a więc organizacji, do których jednostka przynależy. Jej zachowanie, styl bycia jako członka organizacji jest pozytywnie oceniany, jeśli w aktualnej perspektywie służy „tu i teraz” tejże organizacji.

Współistnienie obu podejść nastęrcza wiele trudności. Jedna z nich sprowadza się do rozbieżności między formułującym się aktualnie podmiotowym paradygmatem, wykreowanymi przez jednostkę jej wartościami i celami a wymaganiami dotyczącymi zachowania, utrwalonych w strukturach organizacji oczekiwań wobec pracownika, niezależnie od tego, że pracownicy także mają swoje oczekiwania i nie zawsze odpowiadają im obowiązujące w organizacjach procedury.

Z drugiej strony, obszerna literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje, że dominowanie podmiotowego wzorca zachowań staje się warunkiem należytego funkcjonowania człowieka w społecznościach, gospodarce, a jednocześnie w kulturze, która bywa określana jako postindustrialna. Wymagania obowiązującego w tej kulturze wzorca pracy i funkcjonowania organizacji bazują na założeniu, że większa produktywność pracowników, wyższa jakość produktów i usług, a jednocześnie, co ważniejsze, ich większa satysfakcja z pracy i dobrostan pracowników zależy nie tylko od tempa wprowadzania nowych technologii, ich racjonalizacji w toku wdrażania, szybkiego modyfikowania, zmieniania i odrzucania na rzecz nowych technologii, ale także twórczego potencjału i osobistej inicjatywy pracowników usytuowanych zarówno najniżej, jak i najwyżej w strukturze organizacyjnej. Podsumowując, na-

---

<sup>2</sup> Więcej informacji na ten temat czytelnik znajdzie w publikacji G. Bartkowiak [1999, s. 5] oraz N.K. Valaskakisa [1989].

leży stwierdzić, że indywidualizm w miejsce kolektywizmu staje się pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

Jednym z przejawów indywidualizmu jest personalizacja wykonywanej pracy, której zewnętrzną formą są zachowania *job crafting*, będące przedmiotem rozważań w literaturze przedmiotu od zaledwie kilku lat. Job crafting oznacza podejmowanie działań zmierzających do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, motywacji i pasji.

Praca nauczyciela jest szczególnym rodzajem aktywności zawodowej, wymaga dużego osobistego zaangażowania, wewnętrznej motywacji, poczucia misji, takiego kreowania rzeczywistości, aby umożliwiać uczniom i sobie przeżycie doświadczenia odkrywania znaczeń, udoskonalania własnej praktyki. Nadmierna standaryzacja zadań w pracy wydaje się ograniczać możliwości rozwoju zawodowego nauczyciela [Mazurkiewicz 2011, s. 160]. Z tego względu interesujące wydaje się zbadanie występowania, częstotliwości i technik związanych z *job crafting* w tej grupie zawodowej. Celem niniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytanie: *czy i w jakim stopniu w pracy nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych występują zachowania job crafting oraz do jakich technik zachowań się sprowadzają?*

## 2. Pojęcie *job crafting* – uwarunkowania i funkcje

*Job crafting* w literaturze przedmiotu oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalny wymiar. Wówczas wykonywana praca ma charakter proaktywny, jest zindywidualizowana i wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nienarzuconej strategii (*bottom-up strategy*) i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy [Berg, Wrześniewski, Dutton 2010, s. 179]. Inni autorzy podkreślają, że wspomniana modyfikacja zadań wynika z inwencji pracowników i sprawia, że podejmują się oni realizacji celów zgodnych z własnymi preferencjami, motywacją działania i pasją [Tims, Bakker, Derks 2012, s. 173].

Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do samej modyfikacji zadań zawodowych, ale w efekcie zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy [Berg i in. 2007].

Pojęcie to po raz pierwszy zastosowali Wrześniewski i Dutton [2001], rozumiejąc przez nie proces, w ramach którego pracownicy dostosowują i modyfikują swoją pracę na trzy sposoby: zmieniają zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do formalnych wymogów; modyfikują swoje relacje interpersonalne w pracy (także zakres i charakter), np. utrzymując kontakty pozaformalne drogą e-mailową; dokonują zmiany o charakterze poznawczym, zmieniają swoją percepcję realizowanych w pracy celów życiowych jako niekoniecznie związanych z celami materialnymi (za: [Roczniewska, Puchalska-Kamińska 2017, s. 199]) lub uznając określone realizowane zadania za nużące, ale ważne ze względu na charakter wykonywanej pracy.

Nieco później Tims i Bakker, konceptualizując pojęcie *job crafting*, odwołali się do teorii wymaganych zasobów (*Job Demands-Resources Theory – JD-R*), podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby lepiej dostosować (znaleźć równowagę – przyp. G.B. i A.K.) do wykonywanej pracy swoje możliwości i preferencje [Tims, Bakker 2010]. Zgodnie z przyjętym przez nich modelem *job crafting* wiąże się z fizycznym i psychologicznym wysiłkiem generującym fizjologiczne i psychologiczne koszty [Bakker, Demerouti 2007]. Tak na przykład praca z trudnym klientem wiąże się z obciążeniem emocjonalnym i jednocześnie posiadane zasoby pozwalają pracownikowi uzyskiwać wsparcie w dążeniu do celu związanego z pracą, ograniczają wymagania i prowadzą do personalnego (szeroko rozumianego – przyp. G.B. i A.K.) rozwoju.

Kontynuując te rozważania, Roczniewska i Puchalska-Kaminska wyrażają pogląd, że prezentowany model zmierza do budowania dobrostanu jednostki, dając podstawę do powiększania i optymalizowania dotychczas posiadanych zasobów, własnej aktywności zawodowej i np. poprzez zwracanie się pracownika do swojego przełożonego i pozyskiwanie sprzężenia zwrotnego od kadry kierowniczej. Model ten umożliwia także poszukiwanie nowych wyzwań, np. przez uczestnictwo w nowym projekcie i ograniczanie takiej aktywności zawodowej, która wydaje się nazbyt obciążająca, przytłaczająca pracownika (*hindering job demands*) [Roczniewska, Puchalska-Kamińska 2017, s. 199]. Zgodnie z tym ujęciem koncepcja *job crafting* odwołująca się do modelu JD-R składa się z czterech komponentów-wymiarów:

- Powiększanie strukturalnych zasobów pracy (*increasing structural job resources*).
- Zwiększanie społecznych zasobów pracy (*increasing social job demands*).
- Powiększanie prorozwojowych wyzwań w pracy (*increasing challenging job demands*).
- Ograniczanie nadmiernie obciążających wymagań związanych z wykonywaną pracą (*decreasing hindering job demands*).

*Powiększanie strukturalnych zasobów pracy* odnosi się do aktywności podejmowanej w celu pozyskiwania większej różnorodności zasobów możliwości rozwoju i większej autonomii [Tims, Bakker, Derks 2012].

*Zwiększanie społecznych zasobów pracy* następuje wówczas, kiedy pracownik otrzymuje więcej wsparcia, np. poprzez korzystanie z superwizji, coaching lub sprzężenie zwrotne [Tims, Bakker, Derks 2012].

*Powiększanie prorozwojowego charakteru pracy* sprowadza się do pozyskiwania kompetencji pozwalających realizować coraz trudniejsze zawodowe cele, które prowadzą do personalnego wzrostu i zwiększania satysfakcji z pracy [Tims, Bakker, Derks 2012].

Ograniczanie nadmiernych wymagań, związanych z wykonywaną pracą, ma miejsce wówczas, kiedy pracownik wykazuje inicjatywę i podejmuje działania, aby zmniejszyć wymagania pracy postrzegane jako zbyt przytłaczające [Tims, Bakker, Derks 2012].

Zdaniem autorek pojawienie się *job crafting* jest reakcją pracowników na nadmierne wystandaryzowanie zadań realizowanych w trakcie pracy zawodowej, niedających szansy na jakąkolwiek dowolność działania, zmierzających do całkowitej alienacji jednostki od wykonywanej pracy, pozbawiającej ją możliwości decydowania, a raczej egzekwujących wypełnianie konkretnych instrukcji. Nie chodzi tu o całkowite wyeliminowanie standaryzacji pracy, które nie byłoby możliwe w dziedzinach zmilitaryzowanych (np. wojsku, policji) w transporcie powietrznym i naziemnym, procedurach leczenia i postępowania w służbie zdrowia itp., ale o pozostawienie pracownikowi w pracy pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i lepsze dostosowanie.

Dostosowanie to polega na uwzględnieniu wielu kryteriów, związanych z osobowością podmiotu, jego preferencjami i zainteresowaniami, kwalifikacjami i kompetencjami, specyficznymi potrzebami psychicznymi, jak również uznawanym systemem wartości, a także specyfiką środowiska pracy. Jego celem jest dążenie do swoistej harmonii między wizją i percepcją swojej pracy przez pracownika a wymaganiami środowiska.

Hierarchia uwzględnianych kryteriów wydaje się mieć charakter zindywidualizowany. U jej podstaw może leżeć określony, *prospołeczny system wartości*, ukierunkowujący działanie człowieka na rzecz dobra innego lub grupy ludzi.

Ponadto modyfikacja formalnego zakresu czynności może wiązać się z koniecznością *poczucia celowości wykonywanej pracy*, która może prowadzić do jej wykonywania poza normatywnymi godzinami, jeśli pracownik, który ją wykonuje, uzna to za słuszne, bądź do rezygnacji z takich czynności, które w opinii pracownika są *pozbawione sensu* i przekraczają jego możliwości, tj. są nadmiernie obciążające.

Pracownicy powinni więc odnajdować sens w konkretnej pracy i intensywnie angażować się w nią [Kanungo 1982] (np. prezentować zamiłowanie do pracy [Kanungo 1982]; doceniać znaczenie pracy w swoim życiu [Paullay, Alliger, Stone-Romeo 1994] lub też znaczenie wartości związanych z pracą [Nord i in. 1988]). Ich orientacja na pracę ma charakter motywacji wewnętrznej, w przeciwieństwie do orientacji zewnętrznej, najczęściej narzucanej przez pracodawcę [Robertson 1980]. W popularnym modelu charakterystyki pracy [Hackman, Oldham 1980] poczucie sensu pracy oznacza dominujący stan psychiczny w trakcie wykonywania pracy, z którą ta jednostka się utożsamia, która dla jednostki ma szczególne znaczenie, i która wymaga zróżnicowanych umiejętności [Sivanathan i in. 2007, s. 163]. Tak więc jednym z kryteriów uznania określonej aktywności pracownika za *job crafting* jest poczucie sensu płynące z wykonywania pracy, w najszerszym tego słowa rozumieniu.

*Preferencje odnoszące się do wykonywania określonej pracy* wiążą się z pozytywnymi emocjami doświadczanymi w pracy. Pozytywne emocje są treścią doznań nazwanych przez psychologów pozytywnych „przeływem” (*flow*) [Csikszentmihalyi 2005].

Rozważając czynniki warunkujące i wywierające wpływ na zachowania podejmowane w ramach *job crafting*, należy wymienić czynniki związane z jednostką – charakterystyką osobowości osoby, która je podejmuje [Bakker, Tims, Derks 2012; Bandura, Lyons 2014], jej postawami (np. [Lu i in. 2014; Tims, Bakker, Derks 2012]), specyfiką i charakterystyką konkretnej pracy (np. [Lyons 2008]), konkretnymi wymaganiami pracy (np. [Petrou i in. 2012]), jak i czynnikami wynikającymi z bliższego otoczenia pracy (np. [Arts 2012]), a także poziomu udzielanej superwizji [Ghitulescu 2013].

Istnieją dane wskazujące na szereg korzyści, do których prowadzi *job crafting*, takich jak doświadczanie przez podmiot pozytywnych emocji, kształtowanie pozytywnych postaw wobec pracy [Ko 2011; Van de Riet 2015], kształtowanie relacji i powiązań społecznych [Slemp, Vella-Brodrick 2014] oraz większe zaangażowanie w pracę (np. [Bakker, Tims, Derks 2012; Leana, Appelbaum, Shevchuk 2009; Tims, Bakker, Derks 2013]).

Ponadto stwierdzono, że pracownicy różnią się poziomem realizacji zadań związanych *job crafting* i czynnikami wywierającymi wpływ na poszczególne jednostki, które te zadania wykonują (np. [Bipp, Demerouti 2015]). Istotne znaczenie mają także charakter wykonywanej pracy [Bipp, Demerouti 2015] i czynniki związane z relacjami społecznymi (np. [Ghitulescu 2013]).

Z badań przeprowadzonych przez Bell i Njoli [2016] wynika, że osobowość odgrywa znaczącą rolę w podejmowaniu się przez poszczególnych pracowników zachowań w ramach *job crafting*. Autorzy zbadali istnienie zależności między czynnikami wchodzącymi w skład „Wielkiej Piątki” (sumiennością, ekstrawersją, ugodowością, otwartością na doświadczenie, neurotyzmem) a aktywnością *job crafting*. W ich rezultacie okazało się, że istnieje zależność między poszczególnymi czterema wymiarami (*Job Demands-Resource Model*) badanymi w ramach 21 punktowego kwestionariusza (*job crafting behavior questionnaire*) a ugodowością, otwartością na doświadczenie oraz neurotyzmem. Tak więc, mając wiedzę na temat poziomu poszczególnych wymiarów w ramach „Wielkiej Piątki”, można przewidywać skłonność pracowników do podejmowania działań *job crafting*.

### 3. Metodyka badania

Jeżeli przyjąć, że *job crafting* oznacza sposoby, w ramach których pracownicy w sposób proaktywny *modyfikują zadania, relacje społeczne i percepcję swojej pracy* tak, aby uzyskać możliwe optymalne dostosowanie do warunków środowiska, to w prezentowanych badaniach narzuca się pytania: *jakie techniki zachowań stosują nauczyciele w odniesieniu do wymienionych trzech poziomów?*

1. Czy w pracy nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych występują zachowania *job crafting*?

2. Jakie przejawy zachowań można zaklasyfikować do *job crafting* w przypadku nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych?

W badaniach uczestniczyło 31 nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych, których zadanie polegało na spisywaniu w ciągu jednego tygodnia wykonywanych w codziennej pracy czynności. Dobór nauczycieli miał charakter tendencyjny, warunkiem uczestnictwa w badaniach była jedynie ich pozytywna deklaracja. Ich zadanie polegało na prowadzeniu specjalnego dzienniczka, w którym codziennie w sposób maksymalnie szczegółowy spisywali wszystkie swoje, wykonywane w codziennej nauczycielskiej pracy, czynności. W dalszej kolejności czterech kompetentnych sędziów, przyjmując kryteria wyodrębnione w definicji pojęcia (dwóch psychologów praktyków i dwóch psychologów nauczycieli akademickich), dokonywało kwalifikacji lub odrzucenia tych zachowań jako aktywności w ramach *job crafting*. O klasyfikacji określonego zachowania do *job crafting* przesądzała zgodna opinia co najmniej trzech psychologów. Następnie z osobami, u których zaobserwowano zachowania typu *job crafting*, przeprowadzono wywiad pogłębiony<sup>3</sup>.

#### 4. Wyniki badań

Analizując wypowiedzi nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych, kompetentni sędziowie zdiagnozowali *job crafting* u 23 nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjum (ok. 68%).

Uzyskane dane potwierdziły istnienie szerokiego spektrum technik angażowania się nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych w aktywność klasyfikowaną jako *job crafting*. Uczestniczący w badaniach nauczyciele w większości przypadków szeroko omawiali podejmowane zachowania, twierdząc, że bez nich nie wyobrażają sobie własnej pracy lub że taka praca daje im poczucie spełniania się, a wręcz nadaje sens ich życiu. Jednocześnie zdarzały się wypowiedzi, które wskazywały na ograniczenia możliwości rozwijania inwencji własnej, sugerujące, że ich źródła należy

---

<sup>3</sup> W trakcie wywiadu zadawano następujące pytania: Czy inicjował Pan (Pani) jakieś zmiany i podejmował się nowych zadań w codziennie wykonywanej pracy?

- Co robi Pani/Pan dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?
- W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pani/Pana pracy?
- W jaki sposób wprowadzał(a) Pan (Pani) te zmiany lub inicjował nowe zadania?
- Dlaczego były one potrzebne? Co pomagały one Panu (Pani) osiągnąć?
- Jakie rezultaty udało się Panu (Pani) osiągnąć, wprowadzając te zmiany i/lub podejmując się dodatkowych zadań?
- Czy podejmowanie się dodatkowych zadań wiązało się z koniecznością nawiązania nowych relacji lub wprowadzenia nowych praktyk opartych na kontaktach interpersonalnych?
- Czy zmieniła się ich forma, zakres bądź zwiększała ich częstotliwość?
- Na czym polegała ich modyfikacja?
- Czy, ewentualnie w jakim stopniu, w efekcie dodatkowo podejmowane przez Pana (Panią) zadania doprowadziły do jakiś zmian w Pana (Pani) myśleniu o sobie, swoim miejscu pracy?
- Czego ta zmiana myślenia dotyczyła?

W trakcie badania formułowano jeszcze dalsze pogłębiające wypowiedzi pytania  
Proszę powiedzieć o tym coś więcej... Czy może Pan (Pani) podać jakiś przykład?

**Tabela 1.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom strukturalnych aspektów zadań) wśród nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach zadań*	Liczba osób
Badanie poziomu zrozumienia tematu jako obrazu** własnej skuteczności nauczania, szukanie źródeł trudności	7
Praca z uczniami bardziej zdolnymi – przygotowywanie dodatkowych zadań	6
Przygotowywanie dodatkowych materiałów w stosunku do uczniów mających trudności z opanowaniem konkretnego materiału	4
Inicjowanie współpracy zespołowej	2
Prowadzenie dodatkowych kół zainteresowań, wynikających z aktualnych potrzeb uczniów	2
Modyfikacja materiału dydaktycznego – programy autorskie w takim zakresie, w jakim jest to możliwe	2

\* Ze względu na fakt, że niektóre z uczestniczących w badaniach osób podawały więcej niż jedną aktywność uznaną za *job crafting*, ich łączna suma, zarówno w tej, jak i następnych tabelach, przekracza liczbę osób uczestniczących w badaniach.

\*\* Oto przykład wypowiedzi dyplomowanej nauczycielki historii w III klasie gimnazjum, Pani Anny:

„Dzisiaj sprawdzałam, jak moi uczniowie rozumieją rolę i znaczenie obu Konfederacji – Barskiej i Targowickiej. Robiłam anonimową kartkówkę i widzę, że za mało czasu poświęciłam na omówienie tła politycznego i ujęcia zdarzeń historycznych jako procesu. Potem rozmawiałam z dwójgim z nich na przerwie i po lekcji. Walczę o to, aby rozumieli wydarzenia w kontekście.... Czasami udaje mi się, a czasami nie....

Źródło: opracowanie własne.

upatrywać w negatywnych postawach dyrektora szkoły, eliminujących autonomię nauczycieli bądź burmistrza lub wójta z urzędu gminy lub powiatu, któremu jako organ prowadzący podlega dana szkoła, a nawet w niezbyt dobrze sprecyzowanym i ulegającym ustawicznym zmianom prawie oświatowym.

Większość nauczycieli wyrażała też pogląd, że w pracy każdego nauczyciela zawsze następuje swoiste dopasowanie omawianych z uczniami treści do preferencji nauczyciela i że nauczyciele niekiedy czynią to nieświadomie, np. poprzez redukcję określonych treści do minimum, a dłuższe pochylanie się nad treściami, do których mają pozytywny stosunek emocjonalny. Na uwagę zasługuje fakt, że żadna modyfikacja realizowanych przez nauczycieli zadań nie odnosiła się do obszaru współpracy z rodzicami.

Omawiając techniki podejmowane w ramach zachowań *job crafting*, które odnoszą się do relacji społecznych można było zaobserwować większą tendencję do nawiązywania bardziej otwartych kontaktów z uczniami niż w relacjach w swoim gronie. Udzielający wypowiedzi nauczyciele, podejmując próby uzyskania swoistej superwizji ze strony swoich kolegów wyrażali obawy, że ze względu na feminizację środowiska mogą oni stać się źródłem plotek, a dostrzeżone błędy mogą zostać



wykorzystane przeciwko nim. Większość z nich była zdania, że „wdzięczniejszym gremium” do pozyskiwania informacji zwrotnych są uczniowie starszych klas.

**Tabela 2.** Czynniki współwystępujące z *job crafting* w kategoriach zadań (poziom relacji społecznych)

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach relacji społecznych	Liczba osób
Peer-coaching*	6
Pozyskiwanie sprzężenia zwrotnego (starsze klasy) od uczniów	6
Spacery dydaktyczne	6
Dzielenie się wiedzą głównie z uczniami, ale także z innymi nauczycielami, w trakcie spotkań nieformalnych	5

\* Oto przykład wypowiedzi nauczycielki kontraktowej IV klasy w szkole podstawowej, Pani Edyty: „Rano czułam się bardzo zmęczona po lekcji matematyki. Dwóch moich uczniów, z podejrzeniami ADHD, przechodziło samych siebie, miałam chwilę zwątpienia, czy nadaję się do tego zawodu, i wtedy zadzwoniła moja koleżanka stażystka, która miała jeszcze jedną lekcję. Mimo zmęczenia poszłam do niej na lekcję, nie planowałam tego, ale koncentrując się na tym, jakie ona ma problemy, i usiłując wskazać, na co powinna uważać, sama poczułam się lepiej....”.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Czynniki współwystępujące z *job crafting* w kategoriach zadań (poziom percepcji)

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Świadomość konieczności akceptacji niedostosowanych do ogólnej wiedzy ucznia i nieatrakcyjnych dydaktycznie tematów jako ważnych ze względu na realizowane podstawy programowe przy jednoczesnej chęci ich modyfikacji (np. z historii, geografii)	11
Świadomość konieczności akceptacji niedogodności związanych z planem jako konieczności wynikającej z strategii zarządzania szkołą	6
Pogłębiona autorefleksja na temat własnych* preferencji i możliwości	3
Świadomość konieczności wprowadzania zmian w systemie prawnym szkolnictwa	3

\* Oto przykład wypowiedzi mianowanej nauczycielki gimnazjum, Pani Ewy: „Od pewnego czasu noszę się z napisaniem poradnika dla wychowawców klas gimnazjum lub – jak teraz nastaną – 7 i 8 klas szkół podstawowych. Mam swoje przemyślenia, zbieram swoje doświadczenia i je spisuję. Będą tam także porady dla nauczycieli, jak postępować wobec rodziców. Dzisiaj doszłam do wniosku, że już czas, aby sfinalizować dzieło i wysłać do ORE, aby zawiesili w Internecie. Myślę, że już dawno powinnam była to zrobić. Jutro do nich zadzwonię...”.

Źródło: opracowanie własne.

Uczestniczący w badaniach nauczyciele w przeważającej liczbie przypadków podkreślali, że są świadomi konieczności wprowadzania dalszych zmian i mniejszych modyfikacji, które, ich zdaniem, powinny zostać wprowadzone, aby zwiększyć swoje zaangażowanie i poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy. Nieco kontro-

wersji budzi fakt, że w ich wypowiedziach trudno było dopatrzeć się bezpośredniej, proaktywnej postawy w stosunku do własnego rozwoju, która to aktywność wpisana jest w zawód nauczyciela. Generalnie prezentowaną przez nauczycieli percepcję możliwości lepszego dopasowania swojej pracy do własnych preferencji można uznać za „skierowaną na zewnątrz”, wskazującą na brak poczucia sensu w pewnych rozporządzaniach ministerialnych, bardziej niż „do wewnątrz”, tj. specyfiki samego środowiska nauczycielskiego. Uświadomienie własnych oczekiwań i preferencji zawsze może doprowadzić do mniej czy bardziej skutecznych prób zmian sytuacji w pracy, a następnie albo do akceptacji *status quo*, albo zmiany miejsca pracy na bardziej odpowiednie (por. [Bartkowiak 1999, s. 50-53]). Decyzja należy wówczas do jednostki i ona jest za nią odpowiedzialna.

## 5. Zakończenie

Uzyskane wyniki badań o charakterze jakościowym, mimo że odnoszą się do nie-licznej próby badawczej nauczycieli szkół podstawowych, gimnazjalnych, potwierdzają fakt występowania zachowań klasyfikowanych jako *job crafting*. Wprowadzana przez nich modyfikacja zadań w największym stopniu dotyczy zasobów pracy, tj. takiego dostosowywania realizowanej w jej ramach aktywności, aby w większym stopniu odpowiadała ich preferencjom, kompetencjom i pasji. Znaczna część zachowań w grupie zarówno nauczycieli szkół podstawowych, jak i nauczycieli gimnazjalnych odnosiła się do relacji społecznych. Jak to wynika z wypowiedzi osób badanych, taka aktywność daje nauczycielom możliwość spełniania się i poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy.

Oprócz tego uczestniczący w badaniu nauczyciele swoje dodatkowo podjęte zadania wyjaśniali, wyrażając pogląd, że w pracy nauczyciela, a szczególnie z jego „uświęconego tradycją” etosu, wynika zajmowanie się znacznie większą paletą spraw i podejmowanie większego zakresu obowiązków, niż to wynika z rutynowej pracy.

Z wypowiedzi obu grup nauczycieli można też wywnioskować ich dążenie do rozumienia i akceptacji sensu wykonywanej pracy – stąd biorą się sugestie wprowadzania zmian w obszarze obowiązującego prawodawstwa. Nauczyciele szkół podstawowych i gimnazjalnych podkreślali znaczenie autonomii w pracy. Jak wynika z badań przeprowadzonych wcześniej przez Roczniowską i Puchalską-Kamińską [2017] oraz Spectora [1986], czynnik ten ma szczególne znaczenie jako mediator zachowań *job crafting*.

Z kolei, jak można oczekiwać, treść zachowań *job crafting*, odnosząca się do poziomu percepcji, sprawia, że nauczyciele poprzez zyskanie większej świadomości dotyczącej własnych preferencji i możliwości realizacji swoich życiowych pasji bądź po dokonaniu możliwej do przeprowadzenia modyfikacji swojej pracy w większym stopniu zaakceptują ją bądź podejmą decyzję o zmianie pracy na bardziej odpowiednią.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, które wynikają z przyjętej metodyki.

Uzyskane wyniki, do których autorki się odwoływały, mimo że, jak to w przypadku badań jakościowych bywa, bazują na subiektywnych narracjach i informacjach udzielanych w trakcie pogłębionego wywiadu, mogą być obarczone błędem spowodowanym chęcią przedstawienia się przez osoby badane w bardziej korzystnym świetle. Ponadto, ostatecznie, w drugiej części badań brały udział tylko 23 osoby, co oznacza, że uzyskane dane nie powinny zostać poddane nadmiernej generalizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań można także w sposób pośredni (bo poczynione sugestie nie były bezpośrednim przedmiotem badań) wyciągnąć określone, aplikacyjne, wnioski:

- W trakcie doboru osób do zawodów nauczycielskich niezbędna jest rzetelnie przeprowadzona rekrutacja (chodzi o szukanie pasjonatów o wysokim poziomie empatii).
- Ważne jest także wczesne (poziom liceum) oferowanie zajęć z orientacji zawodowej i diagnozy takich preferencji (poradnie pedagogiczno-psychologiczne).
- Trzeba również uwzględniać preferencje kandydatów do pracy w zawodzie nauczyciela.

Oprócz tego niezbędne jest, aby zapewnić nauczycielom w warunkach polskich szkół w miarę wysoki poziom autonomii w pracy zawodowej, jak również zagwarantować kandydatom do pracy możliwość odbywania staży w zróżnicowanych miejscach pracy w celu rozpoznania swoich preferencji i zainteresowań.

## Literatura

- Arts R.E., 2012, *A multilevel study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity (Master's thesis)*, pobrano: 22-12-2017, <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/25263/Arts%203346145.pdf?sequence.pdf>.
- Bakker A.B., Demerouti E., 2007, *The job demands-resources model: state of art*, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), s. 309-328.
- Bakker A.B., Tims M., Derks D., 2012, *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, *Human Relations*, 65(10), s. 33-59.
- Bandura R.P., Lyons P.R., 2014, *The impact of personal motivators and job performance on job crafting: Empirical study*, *International Journal of Management and Human Resources*, 2(1), s. 77-94.
- Bartkowiak G., 1999, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bashr N., Long Ch.S., 2015, *The relation between training and organizational commitment among academicians in Malaysia*, *Journal of Management Development*, vol. 34, no. 10, s. 1227-1245, [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm).
- Bell C., Njoli N., 2016, *The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution*, S.A. *Journal of Human Resource Management*, s. 1683-1784, pobrano: ProQuest.

- Berg J.M., Wrzesniewski A., Dutton J.E., 2010, *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, Journal of Organizational Behaviour, 31, s. 158-186.
- Bipp T., Demerouti E., 2015, *Which employees craft their job and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(4), s. 631-655.
- Csikszentmihalyi M., 2005, *Przeptyw*, Wydawnictwo Moderator, Tazów.
- Demerouti E., Bakker A.B., Halbesleben J.R., 2015, *Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study*, Journal of Occupational Health Psychology, 20(4), s. 457-469.
- Ghitulescu B.E., 2013, *Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors*, Journal of Applied Behavioral Science, 49(2), s. 206-245.
- Hackman J.P., Oldham G.R., 1980, *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hewson C., 2006, *Mixed Methods Research*, [w:] V. Jupp (red.), *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, SAGE Publications, London, s. 180-182.
- Kanungo R.N., 1982, *Measurement of job and work involvement*, Journal of Applied Psychology, 67, s. 341-349.
- Ko I., 2011, *Crafting a Job: Creating Optimal Experiences at WORK* (praca doktorska), Clarrmont Graduate University, Claremont CA.
- Leana C., Appelbaum E., Shevchuk I., 2009, *Work process and quality of care in early childhood education. The role of job crafting*, Academy of Management Journal, 52(6), s. 1169-1192.
- Lu C.Q., Wang H.J., Lu J.J., Du D.Y., Baker A.B., 2014, *Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and Job insecurity*, Journal of Vocational Behavior, 84(2), s. 142-152.
- Lyons P., 2008, *The crafting of jobs and individual differences*, Journal of Business Psychology, 23(1-2), s. 25-36.
- Mazurkiewicz G., 2011, *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nord W.R., Brief A.R., Atieh J.M., Doherty E.M., 1988, *Work values and the conduct of organizational behavior*, Research in Organizational Behavior, 10, s. 1-42.
- Paullay I.M., Alliger G.M., Stone-Romeo E.F., 1994, *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*, Journal of Applied Psychology, 79, s. 224-228.
- Petrou P., Demerouti E., Peeters M.C.W., Schaufeli W.B., Hetland J., 2012, *Crafting a job on daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*, Journal of Organizational Behavior, 33(8), s. 1120-1141.
- Roczniewska M.A., Puchalska-Kamińska M., 2017, *Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting*, Polish Psychological Bulletin, vol. 48(2), s. 198-211.
- Singh V.L., M. Singh, 2016, *Techniques of job crafting: an exploratory study on management consultants*, South Asian Journal of Management, vol. 23, no. 2, April-June.
- Sivanathan N., Arnold K.A., Turner N., Barling J., 2007, *Jak być dobrym liderem: Przywództwo transformacyjne a dobrostan*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, PWN, Warszawa, s. 153-169.
- Slemp G.R., Vella-Brodrick D.A., 2014, *Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting and employee well-being*, Journal of Happiness Studies, 15(4), s. 957-977.
- Spector P.E., 1986, *Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work*, Human Relations, 39(11), s. 1005-1016, <http://doi.org/10.117001872678603901104>.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., 2012, *Development and validation of the job crafting scale*, Journal of Vocational Behaviour, 80, 173-186.

- Valaskakis N.K., 1989, *Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej*, [w:] J. Danecki (red.), *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Cele, procesy, wskaźniki rozwoju. Ku dialogowi paradygmatów*, „Polska 2000”, Ossolineum, Wrocław.
- Van de Riet J., 2015, *Leadership and Job Crafting: Relationships with Employability and Creativity (Master's Thesis)*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands.
- Venkatesh V., Brown S.A., Bala H., 2013, *Bridging the qualitative-quantitative divide: guidelines for conducting mixed methods research in information systems*, *MIS Quarterly*, 37, s. 21-54.
- Wrzesniewski A., Dutton J. E., 2001, *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, *Academy of Management Review*, 26, s. 179-201.