

Elżbieta Egierska

Szkoła Podstawowa nr 5 im. I Armii Krajowej

Konstantynów Łódzki

Satysfakcja zawodowa początkujących nauczycieli

Job Satisfaction of Beginning Teachers

Streszczenie: Celem artykułu są: przedstawienie wyników badań dotyczących poczucia poziomu satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli oraz zaprezentowanie, jak poziomom satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli różnicuje się przez takie zmienne demograficzne jak płeć, wiek, staż pracy pedagogicznej, awans zawodowy, motyw wyboru zawodu oraz typ szkoły; ukazanie modelu dla wymiarów satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli.

Niniejszy artykuł składa się ze wstępu, części poświęconej zagadnieniu satysfakcji zawodowej nauczycieli, podstaw metodologicznych badań własnych, wyników badań, wniosków oraz bibliografii. We wstępie opisano cel prowadzonych badań. Część dotycząca satysfakcji zawodowej nauczycieli zawiera analizę literatury, definicję satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli oraz model wyjściowy dla satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli. W podstawach metodologicznych badań własnych zawarty został opis metody, techniki i narzędzi badawczych oraz dobór próby badawczej. Część poświęcona wynikom badań własnych prezentuje i omawia uzyskane wyniki badań. Wnioski przedstawiają najważniejsze konkluzje co do sposobu kierowania szkołą przez kadrę zarządzającą. Bibliografia zawiera pozycje bibliograficzne wykorzystane w artykule.

W związku z rosnącym zainteresowaniem problematyką satysfakcji z pracy w odniesieniu do uwarunkowań startu zawodowego przez początkujących nauczycieli i jednocześnie z niewielką liczbą dociekań badawczych w tym zakresie przeprowadzone badania mogą stanowić ważny przyczynek do rozwoju wiedzy o zawodzie nauczyciela w tym wczesnym okresie.

Słowa kluczowe: nauczyciel, początkujący nauczyciel, satysfakcja z pracy

Abstract: The article is aimed at presentation of research results regarding sense of the level of beginning teachers' job satisfaction and presenting how the levels of job satisfaction are differentiated by such demographic variables as: gender, age, year of professional experience, professional advancement, the motives to choose teaching as profession, and school's type. Presentation of the model for dimensions of beginning teachers' job satisfaction. This article consists of an introduction, part devoted to the issue of teachers' job satisfaction of teacher, methodological bases of own researches, research findings, conclusions and bibliography. The introduction contains the purpose of the conducted research. The part concerning job satisfaction of teachers contains literature analysis, definition of job satisfaction of beginning teachers and initial model for the job satisfaction of beginning teachers. In the methodological bases of own research was included description of the method, technique and research tools and selection of a research sample. Part devoted to the results of own research presents and discusses the obtained research results. The conclusions present the most important conclusions, as how to manage the school by the management. The bibliography contains bibliographic entries used in the article. Due to the growing interest in the issues on job satisfaction and the conditions of professional start by beginning teachers and at the same time with a small amount of research investigations in this regard, the presented research can be important contribution to the development of knowledge about the teaching profession.

Keywords: teacher, beginning teacher, job satisfaction

Wstęp

Wyniki międzynarodowych badań ewidentnie wskazują na pierwszorzędną rolę nauczyciela w uzyskiwaniu osiągnięć przez uczniów. Obecnie coraz częściej w badaniach poświęca się uwagę problematyce związanej z nauczycielem, w tym jego funkcjonowaniem w środowisku pracy. Badania poświęcane są kwestiom takim jak chociażby: tożsamość zawodowa nauczyciela (Kwiatkowska, 2005), rola zawodowa nauczyciela (Rubacha, 2000; Gaś, 2001; Polak, 2012), poczucie odpowiedzialności zawodowej nauczycieli (Denek, Bereźnicki, 2002; Michalak, 2003), motyw wyboru zawodu nauczyciela (Wiłkomirska, 2002; Dróżka, 2002; Madalińska-Michalak, Góralczyk, 2012), sukces zawodowy nauczyciela (Michalak, 2007; Labuda, 2014), kariery zawodowe nauczycieli, wypalenie zawodowe nauczycieli (Tucholska, 2003; Lisowska, 2012; Szempruch, 2014), doświadczanie życia codziennego przez nauczycieli (Łukasik, 2013) czy sytuacji nauczycieli wobec zmiany społecznej. Mimo iż nauczycielowi poświęca się

w opracowaniach naukowych wiele uwagi (Kwaśnica, 2003; Day, 2004; Kuźma, 2005; Poraj, 2009), to można jednak dostrzec, że problematyka początkujących nauczycieli jest wciąż rozpoznana w stopniu niewielkim, a przecież temat ten z racji swej wagi powinien być w centrum zainteresowań badaczy.

Według Gabryś-Barker (2000, s. 169–183) początkujący nauczyciele to nauczyciele, którzy dopiero wypracowują swój warsztat głównie na podstawie nabytej przez nich wiedzy teoretycznej, która nie jest poparta praktyką w klasie. To również tacy nauczyciele, którzy są niesamodzielnymi w tworzeniu własnego warsztatu dydaktycznego, korzystają z doświadczeń starszych kolegów i koleżanek z pracy. Współpracują oni z nauczycielami spełniającymi rolę przewodników w tym jeszcze obcym dla nich świecie (Wysocka, 2009, s. 197–206). W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że na start zawodowy nauczycieli składa się okres od jednego do trzech lat pracy w zawodzie nauczyciela (Pomykało, 1997, s. 737). Jak wskazuje Urszula Ordon, to właśnie w „okresie startu zawodowego początkujący nauczyciele kształtują swoją więź emocjonalną z zawodem, wyrażającą się między innymi identyfikacją i satysfakcją z dokonanego wyboru ścieżki zawodowej” (Ordon, 2000, s. 23). Waga omawianego zagadnienia, a także niewielka liczba studiów empirycznych dotyczących tytułowej problematyki zainspirowały mnie do przyjrzenia się satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli i przeprowadzenia własnych badań.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań odnoszących się do poczucia poziomu satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli, ukazania, jak zmienne demograficzne różnicują poczucie poziomu satysfakcji zawodowej, oraz przedstawienie najbardziej satysfakcjonujących dla nauczycieli początkujących sposobów kierowania (zarządzania) szkołą¹.

Satysfakcja zawodowa nauczyciela

Analiza literatury przedmiotu pozwala dostrzec, iż badacze zajmujący się zagadnieniem satysfakcji zawodowej często używają zamiennych terminów: „zadowolenie z pracy” lub „satysfakcja z pracy”. Jednakże dokonując pogłębionej analizy znaczeniowej powyższych pojęć, zauważyć można, iż czynnikiem różniącym te dwie kategorie – zadowolenia i satysfakcji – jest czas występowania.

¹ Przedstawiane wyniki zostały uzyskane w ramach prac nad rozprawą doktorską *Kultura organizacyjna szkoły a satysfakcja zawodowa początkujących nauczycieli*. Praca została napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Joanny Madalińskiej-Michalak i obroniona dnia 25 października 2017 roku na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Zadowolenie może być chwilowe, natomiast satysfakcja (silne uczucie zadowolenia) odczuwana jest zazwyczaj po długotrwałym okresie zadowolenia. Stąd też warto w badaniach nad nauczycielem przyjąć, iż „satysfakcja zawodowa” to stan długotrwałego zadowolenia z wykonywanej pracy.

Augustyn Bańka (2000, s. 321–350) traktuje satysfakcję zawodową (ang. *job satisfaction*) jako zadowolenie z pracy będące uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról. Autor zwraca uwagę na to, że satysfakcja z pracy może mieć charakter ogólnego zadowolenia z pracy lub zadowolenia partykularnego. Bańka zwraca uwagę, iż zadowolenie partykularne (częstkowe) to specyficzne poczucie przyjemności związane wyłącznie z konkretnym czynnikiem pracy.

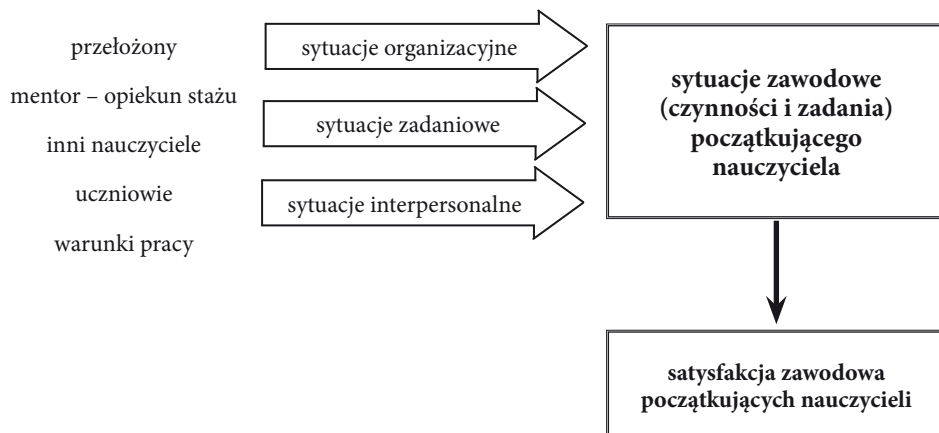
Dan Lortie (1975, s. 180) traktują satysfakcję zawodową jako sumę wszystkich nagród, które przynosi dana praca, w tym przypadku nauczycielska. Dinham i Scott (1996) – badacze z Australii – na podstawie uzyskanych wyników badań pokazali, że satysfakcja zawodowa nauczycieli jest bezpośrednio związana z samorozwojem nauczycieli i sukcesami uczniów.

Na potrzeby niniejszych badań, przyjęto iż pojęcie satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli będzie rozumiane, jako „deklarowanie przez nauczycieli pozytywnej postawy w stosunku do szeregu czynności zawodowych składających się na realizację konkretnych zadań zawodowych obejmujących swoim zasięgiem sytuacje organizacyjne, zadaniowe i interpersonalne w pierwszych trzech latach ich pracy zawodowej” (Chernisse, 1993, za: Michalak, 2003, s. 149)².

Jak wskazała Zdzisława Kawka (1998), wymiar czynności jest jednym z podstawowych wymiarów satysfakcji zawodowej nauczycieli. Czynności zawodowe w niniejszych badaniach rozumiane są za Kwiatkowskim (2003, s. 599), który definiuje je, jako: „zbiór czynności umożliwiających prawidłowe wykonywanie zadań zawodowych”. Kwiatkowski wskazał także, że „czynności zawodowe to każde działanie pracownika (we współpracy z ludźmi, przy uwzględnieniu wyposażenia, materiałów, informacji, warunków) dające określony efekt”.

Powyższa perspektywa posłużyła do wskazania źródeł satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli.

² C. Chernisse wyróżnia trzy obszary w zawodach usług społecznych: sytuacje zadaniowe, sytuacje interpersonalne, sytuacje organizacyjne.

Rys. 1. Model wyjściowy dla wymiarów satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli

Źródło: badania własne

Podstawy metodologiczne badań własnych

Celem prowadzonych badań własnych było ustalenie poziomu satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli z uwzględnieniem takich cech demograficznych badanych jak: płeć, wiek, staż pracy pedagogicznej, awans zawodowy, motyw wyboru zawodu, typ szkoły czy usytuowanie szkoły. Metodą badawczą był sondaż diagnostyczny. Badania zostały przeprowadzone na grupie 350 nauczycieli początkujących szkół podstawowych, gimnazjalnych, ponadgimnazjalnych i zasadniczych szkół zawodowych z terenu województwa łódzkiego oraz świętokrzyskiego (240 kobiet i 110 mężczyzn). W badaniu zostało wykorzystane autorskie narzędzie badawcze – Skala Satysfakcji Zawodowej Początkujących Nauczycieli. Uzyskany materiał badawczy został poddany analizie statystycznej w programie IBM SPSS Statistics w wersji 23. Przy jego użyciu wyliczono podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych ilościowych oraz zweryfikowano normalność rozkładów.

Wyniki badań

Łączna liczba badanych nauczycieli wyniosła 350 osób, co stanowiło 2,6% wszystkich nauczycieli pracujących w województwach świętokrzyskim i łódzkim, będącymi nauczycielami stażystami i nauczycielami kontraktowymi³.

³ Liczba nauczycieli na podstawie SIO. Stan na 30.09.2015 www.cie.men.gov.pl

Najliczniejszą grupę stanowili nauczyciele w przedziale wiekowym 27–30 lat (55%), najmniej liczną grupą okazali się nauczyciele w przedziale wiekowym 25–26 lat (10%). W badanej populacji nie znaleźli się nauczyciele z przedziału wiekowego 21–24 lat. Powyższy rozkład ilustruje tabela nr 1.

Tabela 1. Struktura nauczycieli według wieku

	N	%
25–26 lat	36	10,3
27–30 lat	193	55,1
31 lat i więcej	121	34,6

Źródło: badanie własne

Przeważali zdecydowanie nauczyciele ze stażem pracy w przedziale 2–3 lata (134 osoby – 67%), będący nauczycielami kontraktowymi. Powyższy rozkład ilustruje tabela nr 2.

Tabela 2. Struktura nauczycieli według stażu pracy

	N	%
do 1 roku	24	6,9
1–2 lata	92	26,3
2–3 lata	234	66,9

Źródło: badania własne

Badania pokazały, iż w badanej grupie znaleźli się nauczyciele o wysokim zróżnicowaniu poczucia satysfakcji zawodowej. Badani nauczyciele wykazali się przede wszystkim średnim nasileniem poczucia satysfakcji zawodowej (w klasie wyników średnich uplasowało się 40% badanych). Powyższy rozkład ilustruje tabela nr 3.

Tabela 3. Rozkład satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli

		N	%
Ważne	niska satysfakcja	103	29,4
	umiarkowana satysfakcja	141	40,3
	wysoka satysfakcja	106	30,3
	ogółem	350	100,0

Źródło: badania własne

Wyniki uzyskane w oparciu o Skalę Satysfakcji Zawodowej Początkujących Nauczycieli różnicowane były w niewielkim stopniu przez płeć, typ szkoły, stopień awansu zawodowego, motyw wyboru zawodu czy usytuowanie szkoły. Zebrane dane empiryczne pokazały, iż kobiety uzyskiwały wyniki generalnie niższe niż mężczyźni. W przedziale wyników niskich znalazło się: 33,9% kobiet i 20,2% mężczyzn. W klasie wyników wysokich znalazło się 24,7% kobiet i 41,3% mężczyzn, co pozwala wnioskować, iż płeć może być czynnikiem determinującym poczucie satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli (na korzyść mężczyzn). Powyższy rozkład ilustruje tabela nr 4.

Tabela 4. Związek między płcią badanych nauczycieli a poziomem ich satysfakcji zawodowej

			Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
płeć	kobiety	N	81	99	59	11,81	0,003	0,184
		%	33,9%	41,4%	24,7%			
	mężczyźni	N	22	42	45			
		%	20,2%	38,5%	41,3%			

Źródło: badanie własne

Testowana zależność między wiekiem badanych nauczycieli a poziomem ich satysfakcji zawodowej okazała się umiarkowanie silna. Jak się okazało, nauczyciele najmłodszy (25–26 lat) i najstarsi (31 lat i więcej) wskazali raczej umiarkowany poziom satysfakcji zawodowej, przy czym w tej pierwszej grupie przewaga osób o takim nasileniu satysfakcji była bardzo duża i wyraźna (77,8%), a w drugiej grupie proporcje były nieco bardziej wyrównane (52%). Powyższy rozkład ilustruje tabela nr 5.

Tabela 5. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej badanych nauczycieli a ich wiekiem

		Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera	
		niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja				
wiek	25–26 lat	N	2	28	33,65	<0,001	0,220	
		%	5,6%	77,8%				16,7%
	27–30 lat	N	74	61				56
		%	38,7%	31,9%				29,3%
	31 lat i więcej	N	27	52				42
		%	22,3%	43,0%				34,7%

Źródło: badanie własne

Jeśli chodzi o wpływ stażu pracy pedagogicznej na stan poczucia satysfakcji zawodowej, to mimo braku istotnej statystycznie zależności zauważono, iż w klasie wyników wysokich najliczniejszą grupę tworzyli nauczyciele o najkrótszym stażu pracy (do 1 roku). Natomiast wśród nauczycieli, którzy pracowali najdłużej, największy był procent osób o niskiej satysfakcji zawodowej w porównaniu do pozostałych. W konsekwencji można stwierdzić, iż najwcześniejszy okres pracy nauczycielskiej (do 1 roku) jest okresem, w którym przejawia się najwyższe poczucie satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli.

Powyższy rozkład ilustruje tabela nr 6.

Tabela 6. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej badanych nauczycieli a długością ich stażu pracy

		Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera	
		niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja				
staż pracy	do 1 roku	N	3	11	4,81	0,308	0,083	
		%	12,5%	45,8%				41,7%
	1–2 lata	N	26	36				30
		%	28,3%	39,1%				32,6%
	2–3 lata	N	74	94				64
		%	31,9%	40,5%				27,6%

Źródło: badanie własne

Bardzo podobne wyniki uzyskano, dokonując analizy zebranych danych dotyczących wpływu awansu zawodowego na poczucie satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli. Zarówno nauczyciele stażyści, jak i nauczyciele kontraktowi w większości mieli umiarkowaną satysfakcję zawodową. W pierwszej grupie wysoki poziom zadowolenia z pracy miał wyższy odsetek badanych – wyniósł on 40%, dla nauczycieli kontraktowych wyniósł zaś 29,1%. Co do poczucia satysfakcji zawodowej na niskim poziomie, to większy procent stanowili tu nauczyciele kontraktowi (30,7%), a nauczyciele stażyści, którzy cechują się niskim poziomem satysfakcji, stanowili 16,0% w swojej grupie. Podwyższy rozkład ilustruje tabela nr 7.

Tabela 7. Związek między poziomem satysfakcji z pracy badanych nauczycieli a stopniem ich awansu zawodowego

		Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera	
		niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja				
stopień awansu zawodowego	stażysta	N	4	11	2,69	0,261	0,088	
		%	16,0%	44,0%				40,0%
	kontrakt	N	99	130				94
		%	30,7%	40,2%				29,1%

Źródło: badanie własne

Analiza zebranych danych wskazała na interesujące tendencje w zakresie wpływu kryterium szkolnego na poczucie satysfakcji zawodowej. Najkorzystniej wypadli nauczyciele uczący w zasadniczych szkołach zawodowych. W pozostałych typach szkół poczucie satysfakcji utrzymywało się na poziomie średnim. W przypadku szkoły podstawowej badana zależność okazała się istotnie statystycznie powiązana z poziomem satysfakcji zawodowej badanych nauczycieli. Osoby pracujące w szkole podstawowej miały w większości umiarkowany poziom zadowolenia z pracy. Wyniki ukazuje tabela nr 8.

Tabela 8. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej wśród badanych nauczycieli a zatrudnieniem w szkole podstawowej

			Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
szkole podstawowa	nie	N	65	45	46	23,44	<0,001	0,260
		%	41,7%	28,8%	29,5%			
	tak	N	38	96	58			
		%	19,8%	50,0%	30,2%			

Źródło: badanie własne

Zatrudnienie w gimnazjum nie okazało się istotnie statystycznie związane z poziomem satysfakcji zawodowej wśród badanych nauczycieli. Wyniki ukazuje tabela nr 9.

Tabela 9. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej osób badanych a zatrudnieniem w gimnazjum

			Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
gimnazjum	nie	N	69	94	66	0,37	0,833	0,032
		%	30,1%	41,0%	28,8%			
	tak	N	34	47	38			
		%	28,6%	39,5%	31,9%			

Źródło: badanie własne

Większość członków dwóch grup nauczycieli (zatrudnionych i niezatrudnionych w liceum) cechowała się umiarkowanym poziomem satysfakcji, choć wśród nauczycieli pracujących w liceum odsetek ten był wyższy i stanowił ponad połowę tej grupy. Jednocześnie większa część osób niepracujących w liceum była wysoce zadowolona ze swojej pracy w porównaniu do analogicznego odsetka w grupie nauczycieli zatrudnionych w tym typie szkoły. Uzyskane rezultaty prezentuje tabela nr 10.

Tabela 10. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej badanych nauczycieli a zatrudnieniem w liceum ogólnokształcącym

			poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
liceum ogólnokształcące	nie	N	98	131	100	1,33	0,515	0,062
		%	29,8%	39,8%	30,4%			
	tak	N	5	10	4			
		%	26,3%	52,6%	21,1%			

Źródło: badanie własne

Analiza związana z zatrudnieniem w technikum ukazała brak istotnej statystycznie zależności między satysfakcją z pracy a zatrudnieniem w technikum. Można dostrzec jednak pewną tendencję: nauczyciele zatrudnieni w technikum mają raczej niską i umiarkowaną satysfakcję zawodową, natomiast ci, którzy w technikum nie pracują, są raczej umiarkowanie i wysoce zadowoleni z pracy. Rezultaty te przedstawia tabela nr 11.

Tabela 11. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej nauczycieli a zatrudnieniem w technikum

			poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
technikum	nie	N	65	105	80	5,69	0,058	0,128
		%	26,0%	42,0%	32,0%			
	tak	N	38	36	24			
		%	38,8%	36,7%	24,5%			

Źródło: badanie własne

Ostatnim analizowanym typem szkoły była zasadnicza szkoła zawodowa. Wyniki przeprowadzonej analizy wskazały na wystąpienie istotnej statystycznie zależności między zatrudnieniem w takim typie szkoły a poziomem satysfakcji zawodowej wśród badanych nauczycieli. Związek między zmiennymi był silny. Znaczna większość nauczycieli pracujących w zasadniczej szkole zawodowej była wysoce zadowolona z tego, co robi, i nie było w tej grupie żadnej osoby,

której poziom satysfakcji zawodowej byłby niski. Natomiast osoby niezatrudnione w tym typie szkoły cechowały się raczej umiarkowanym i niskim poziomem satysfakcji z pracy. Powyższy rezultat ilustruje tabela nr 12.

Tabela 12. Związek między poziomem satysfakcji z pracy badanych nauczycieli a zatrudnieniem w zasadniczej szkole zawodowej

			Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
szkoła zawodowa	nie	N	103	134	77	45,78	<0,001	0,363
		%	32,8%	42,7%	24,5%			
	tak	N	0	7	27			
		%	0,0%	20,6%	79,4%			

Źródło: badanie własne

W badaniu związku motywu wyboru zawodu z poczuciem satysfakcji zawodowej zauważono, iż najwyższe poczucie satysfakcji zawodowej deklarowali nauczyciele, którzy trafili do zawodu przez wzgląd na wzór nauczyciela ze szkoły – badani ci stanowili 85% w swojej grupie. Również analiza danych dotycząca ponownego wyboru zawodu ukazała pewne zależności. Osoby, które ponownie wybrałyby zawód nauczycielski bądź nie były tego jeszcze pewne, stanowiły grupę o średnim nasileniu satysfakcji zawodowej. Co do badania związku pomiędzy poczuciem satysfakcji zawodowej a usytuowaniem szkoły to uzyskane wyniki badań wskazały, iż usytuowanie szkoły nie miało dużej mocy różnicującej. Ilustruje to tabela nr 13.

Tabela 13. Związek między poziomem satysfakcji zawodowej nauczycieli a usytuowaniem szkoły

			Poziom satysfakcji			χ^2	P	V Cramera
			niska satysfakcja	umiarkowana satysfakcja	wysoka satysfakcja			
miasto	Kielce	N	49	75	48	1,66	0,436	0,069
		%	28,5%	43,6%	27,9%			
	Łódź	N	54	66	58			
		%	30,3%	37,1%	32,6%			

Źródło: badanie własne

Wnioski

Zebrany materiał badawczy ukazał, iż dyrektorzy (kadra kierownicza) powinni zwrócić większą uwagę na sposób kierowania (zarządzania) placówką szkolną ze szczególnym uwzględnieniem sposobu pracy z kadrami pedagogicznymi. Nauczyciele początkujący zdecydowanie wyżej ocenili swoje poczucie satysfakcji zawodowej w szkołach, w których dyrektor:

- przejawia zainteresowanie i wrażliwość na potrzeby i wartości innych ludzi;
- uznaje zasadę partnerstwa, a rozwiązując problemy, korzysta z pomocy innych;
- respektuje oczekiwania i system wartości innych ludzi;
- od nauczyciela wymaga współpracy, zaangażowania oraz pełnego wykorzystania swoich zdolności i umiejętności do realizacji wspólnych celów;
- wpływa na nauczyciela poprzez wytwarzanie właściwego klimatu, który będzie sprzyjał osobistemu zaangażowaniu nauczyciela w osiągnięcie celu;
- przekazuje prawo do kontrolowania innych temu, kto posiada większą wiedzę na temat wykonywanych zadań;
- ukazuje, że współzawodnictwo pozwala zmierzać ku doskonałości;
- rozwiązuje konflikty na drodze szczegółowej dyskusji nad spornymi sprawami;
- pozwala decydować tym, którzy mają większą wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie;
- pozwala, aby kontrola i komunikacja przechodziły od osoby do osoby i opierały się na stosunkach międzyludzkich określonych przez dobrowolne włączenie się do realizacji celów;
- traktuje lokalne środowisko jako zespół potencjalnych możliwości, które winny zostać wykorzystane w celu osiągnięcia korzyści, rozwoju i zadowolenia poszczególnych osób.

Należy zwrócić uwagę, iż podjęta w badaniach problematyka poczucia satysfakcji zawodowej początkujących nauczycieli pozostaje wciąż kwestią otwartą i wymaga głębszego namysłu, poszukiwań teoretycznych oraz dalszych eksploatacji badawczych.

Literatura przedmiotu

- Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej* (s. 321–350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Day, C. (2004). *Rozwój zawodowy nauczyciela*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bereźnicki, F., Denek, K., Świrko-Pilipczuk, J. (red.) (2002). *Proces kształcenia i jego uwarunkowania*. Szczecin: Agencja Wydawnicza Kwadra.
- Dinham, S., Scott, C. (1996). *The Teacher 2000 Project: A study of teacher satisfaction, motivation, and health*. Sydney: University of Western Sydney.
- Dróżka, W. (2002). *Nauczyciel – autobiografia pokolenia. Studia pedeutologiczne i pamiętnikoznawcze*. Kielce: Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej.
- Gabryś-Barker, D. (2000). Novice teachers as researches: On developing teacher autonomy. W: J. Arabski (red.), *Studies in foreign language acquisition and teaching* (s. 169–183). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Gaś, Z. (2001). *Doskonalący się nauczyciel: psychologiczne aspekty rozwoju profesjonalnego nauczyciela*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kawka, K. (1998). *Między misją a frustracją. Społeczna rola nauczyciela*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kuźma, J. (2005). Pedeutologia nauką kreującą mądrych, sprawiedliwych i dobrych nauczycieli (kierunki badań). W: H. Moroz (red.), *Rozwój zawodowy nauczyciela* (s. 17–31). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kwaśnica, R. (2003). Wprowadzenie do myślenia o nauczycielu. W: Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 2. (s. 293–320). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowska, H. (2005). *Tożsamość nauczycieli. Między anomią a autonomią*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kwiatkowski, S. M. (2003). Czynności zawodowe. W: T. Pilch (red.), *Encyklopedia XXI wieku*, t. 1 (s. 599). Warszawa: Wydawnictwo Żak.
- Labuda, I. (2014). *Kształtowanie poczucia sukcesu nauczycieli*. Kraków: Wydawnictwo Nomos.
- Lisowska, E. (2012). *Rozpoznawania i przewidywanie wypalenia zawodowego nauczycieli: studium pedagogiczne*. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego.
- Lortie, D. C. (1975). *Schoolteacher: A sociological study*. Chicago: University of Chicago Press.
- Łukasik, J. M. (2013). *Doświadczenie życia codziennego. Narracje nauczycielek na przełomie życia*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Madalińska-Michalak, J., Góralska, R. (2012). *Kompetencje emocjonalne nauczyciela*. Warszawa: Wydawnictwo ABC (Wolters Kluwer Business).
- Michalak, J. M. (2003). *Poczucie odpowiedzialności zawodowej nauczycieli. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Instytut Badan Edukacyjnych.

- Michalak, J. M. (2007). *Uwarunkowania sukcesów zawodowych nauczycieli. Studium przypadków*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ordon, U. (2000). *Start zawodowy nauczycieli przedszkoli*. Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej.
- Polak, K. (2012). *Bezradność nauczyciela*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Pomykało, W. (red.) (1997). *Encyklopedia pedagogiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacja Innowacja.
- Poraj, G. (2009). *Od pasji do frustracji. Modele psychologicznego funkcjonowania nauczycieli*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rubacha, R. (2000). *Pełnienie roli nauczyciela a realizacja zadań rozwojowych w okresie wczesnej dorosłości*, Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Szempruch, J. (2012). *Nauczyciel w warunkach zmiany społecznej i edukacyjnej*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Szempruch, J. (2014). Wypalenie zawodowe nauczycieli w szkolnej codzienności. W: J. Łukasik, I. Nowosad, M. J. Szymański (red.), *Codziennosc szkoły: nauczyciel* (s. 147–160). Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Tucholska, S. (2003). *Wypalenie zawodowe nauczycieli: Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Wiłkomirska, A. (2002). *Zawodowe i społeczno-polityczne orientacje nauczycieli*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Wysocka, M. S. (2009). Nie każdy początek jest trudny – z doświadczeń szkolnych początkujących nauczycieli. W: J. Szempruch (red.), *Adaptacja zawodowa nauczycieli* (s. 197–206). Częstochowa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Lingwistycznej.

