

# Wpływ płci na poziom satysfakcji z pracy nauczycieli łódzkich szkół podstawowych

*Anna Rogozińska-Pawełczyk*

Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych,  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących czynników wpływających na kształtowanie satysfakcji z pracy, przeprowadzonych wśród nauczycieli w siedmiu łódzkich szkołach podstawowych. Uzyskane wyniki wskazują, że zarówno kobiety jak i mężczyźni postrzegają, iż poziom ich satysfakcji z pracy uzależniony jest od czterech czynników: przywództwa i instytucjonalnego wsparcia otrzymywanego ze strony szkoły, warunków pracy, w tym czasu pracy i dostępu do wewnętrznych zasobów szkolnych, a także od panujących w placówce stosunków międzyludzkich.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, sukces zawodowy, różnice płci, przywództwo, wsparcie instytucjonalne, warunki pracy, stosunki międzyludzkie.

## Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na niżej postawione pytania:

- które czynniki wpływają na poczucie satysfakcji z pracy wśród nauczycieli ze względu na płeć?
- jaki wpływ na poziom satysfakcji z pracy wywierają cechy przywódcze dyrektora placówki oraz wsparcie instytucjonalne otrzymywane ze strony szkoły i od kolegów z pracy?
- które drogi prowadzą do wystąpienia u nauczycieli poczucia satysfakcji z pracy oraz czy ich wybór uzależniony jest od płci?

Przeprowadzone w grudniu 2011 roku badanie na próbie 148 nauczycieli w siedmiu łódzkich szkołach podstawowych stanowiło próbę udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Badania skupiły się na pokazaniu przebiegu relacji zachodzących pomiędzy szkołą a nauczycielami, które wpływają na poziom ich satysfakcji (zadowole-

nia)<sup>1</sup> z pracy. Drogi prowadzące do uzyskania poczucia zadowolenia z pracy okazały się być różne dla nauczycieli ze względu na płeć. Kobięca satysfakcja z pracy okazała się być bardziej związana z utrzymaniem prawidłowych więzi z innymi współpracownikami niż z poprawą warunków pracy, a satysfakcja męska w podobnym stopniu z zapewnieniem odpowiednich warunków do pracy jak i podtrzymywaniem wewnątrzszkolnych stosunków interpersonalnych. Wyniki badań wskazują, że dla uzyskania satysfakcji z pracy kobiet i mężczyzn, praktyki instytucjonalne muszą być bardziej dostosowane do różniących się od siebie potrzeb motywacyjnych dydaktyków płci żeńskiej i męskiej.

W kolejnych częściach niniejszego opracowania, przedstawiony zostanie model ścieżek prowadzących do osiągnięcia zadowolenia z pracy. Następnie dokonany zostanie opis metody badawczej i uzyskanych na jej podstawie wyników badań. Artykuł kończą implikacje pomocne w budowaniu odpowiednio usatysfakcjonowanego zespołu kadry oświatowej.

## Ramy pojęciowe modelu ścieżek prowadzących do osiągnięcia satysfakcji z pracy

Poniżej został opisany, proponowany przez autorkę, model obierania dróg prowadzących do uzyskania poczucia zadowolenia z pracy (patrz rys. 1). Model opiera się na założeniu, że postrzegane przez badanych cechy instytucjonalne szkoły takie jak: przywództwo i wsparcie instytucjonalne mają bezpośredni wpływ na osiąganie sukcesu zawodowego. Podobną rolę odgrywają również procesy zachodzące wewnątrz placówki oświatowej. Zachodzące w niej procesy wewnętrzne obejmują czynniki, które determinują osiąganie sukcesu zawodowego. Należą do nich takie cechy, jak: warunki pracy, w tym czas pracy i dostęp do wewnętrznych zasobów szkolnych umożliwiających wykonywanie pracy nauczyciela, a także panujące w placówce stosunki międzyludzkie (klimat pracy w szkole).

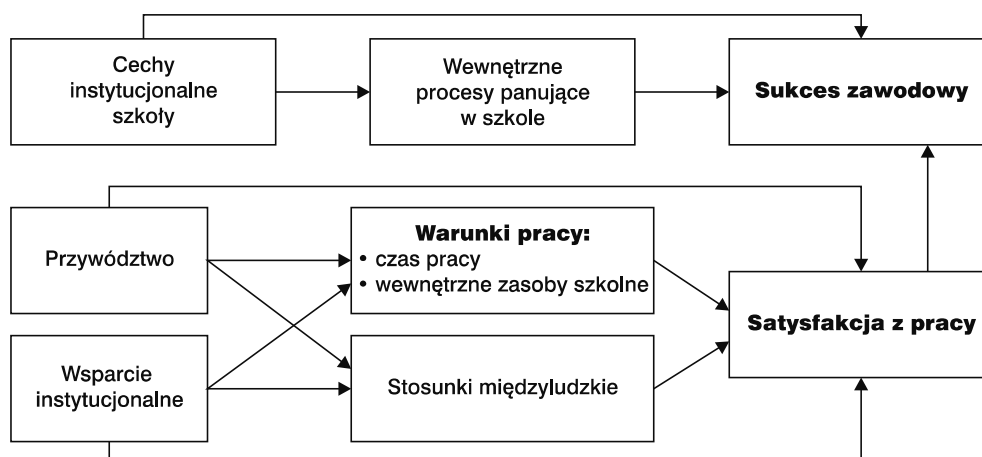
Sukces zawodowy zazwyczaj przedstawiany jest w literaturze jako składający się z dwóch komponentów: obiektywnego i subiektywnego. Obiektywny sukces zawodowy jest mierzony przy pomocy obserwowalnych zmiennych, takich jak wynagrodzenia, awans, wydajność pracy czy ocena pracownicza, natomiast na subiektywny sukces zawodowy składa się indywidualne uczucie spełnienia i satysfakcji z wykonywanej pracy i kariery zawodowej<sup>2</sup>. Oprócz

<sup>1</sup> W niniejszym artykule autorka zdecydowała się używać zamiennie słowa satysfakcja z pracy i zadowolenie, które w jej mniemaniu mają tożsame znaczenie.

<sup>2</sup> por: J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, W.M. Wormley, *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management

ogólnej troski o pracownika i jego dobre samopoczucie, subiektywne miary sukcesu zawodowego są bardzo istotne, ponieważ osoby, które czują się spełnione i szczęśliwe, tym samym są bardziej zmotywowane i mogą mieć potencjalnie większą wydajność pracy<sup>3</sup>. Kwestia satysfakcji z pracy jest najczęściej poruszana w kontekście rozważań nad problematyką motywowania pracowników. W tym ujęciu satysfakcja z pracy rozpatrywana jest jako wskaźnik wysokiej motywacji do pracy. Należy zatem zadać pytanie, jak powstaje zadowolenie oraz jakie warunki powinny być spełnione, żeby pracownik odczuwał satysfakcję z wykonywanej pracy<sup>4</sup>. W obecnym badaniu, autorka zdecydowała skupić się jedynie na subiektywnej stronie sukcesu zawodowego, w postaci satysfakcji (zadowolenia) z pracy.

Rys. 1. Model obierania dróg prowadzących do uzyskania poczucia satysfakcji z pracy



Źródło: opracowanie własne.

Journal”, 1990, 33; J.V.E. Peluchette, *Subjective Career Success: The Influence of Individual Difference, Family, and Organizational Variables*, “Journal of Vocational Behavior”, 1993, 43; C. Orpen, *The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success*, “International Journal of Manpower”, 1994, 15(1); S.J. Wayne, R.C. Liden, M.L. Kraimer, J.K. Graf, *The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success*, “Journal of Organizational Behavior”, 1999, 20(5); D.A. O’Neil, D. Bilimoria, A. Saatcioglu, *Women’s Career Types: Attributions of Satisfaction with Career Success*, “Career Development International”, 2004, 9(5).

<sup>3</sup> S.C. Janasz, S.E. Sullivan, V. Whiting, *Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times*, “Academy of Management Executive”, 2003, 17 (4).

<sup>4</sup> G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

## Warunki pracy

Dla nauczycieli zatrudnionych w placówkach oświatowych poczucie satysfakcji z pracy niewątpliwie powiązane jest z oferowaniem przez szkołę określonych warunków do pracy. Im bardziej placówka wyposażona jest w sprzęt biurowy wykorzystywany nie tylko przez pracowników ale i uczniów podczas zajęć szkolnych, różnorakie pomoce dydaktyczne oraz pomoc techniczną i administracyjną, tym bardziej pozytywna jest ocena zadowolenia z pracy. Podobny wpływ na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy ma czas pracy równomiernie rozłożony na wszystkie czynności szkolne takie jak nauczanie i kontrola wiedzy oraz czynności administracyjno-sprawozdawcze.

Peluchette<sup>5</sup> stwierdził, że dostępność wewnętrznych zasobów szkolnych znacząco przyczynia się do subiektywnych odczuć sukcesu zawodowego. Przeprowadził badania na próbie 424 nauczycieli z dwóch w zakresie wykorzystania komputerów w instytucjach szkolnych. Badani nauczyciele przyznali, że komputer jest narzędziem ułatwiającym pracę i przyczynia się do odczuwania poczucia satysfakcji. Inny badacz Blackmore wykazał w swoich badaniach, że ponoszenie przez nauczycieli zbyt dużych nakładów pracy związanej z czynnościami administracyjno-sprawozdawczymi nie przyczynia się do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Badania wykazały, że praca w szkole nie jest dzielona sprawiedliwie na część priorytetową – dydaktyczną oraz na część administracyjną. Sam proces nauczania jest na ogół odbierany jako bardzo niski priorytet w ustalonym systemie szkolnych wartości<sup>6</sup>.

## Stosunki międzyludzkie

Utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich gwarantuje cieszenie się powszechnym szacunkiem w najbliższym środowisku pracy a ono wpływa korzystnie na poczucie satysfakcji z pracy. Godni zaufania współpracownicy tworzą pozytywny i wspierający klimat pracy, który sprzyja realizacji procesu dydaktycznego. We wspomnianych powyżej badaniach Peluchette'a, połączenia sieciowe znacząco przyczyniły się do poczucia sukcesu zawodowego nauczycieli<sup>7</sup>. Panujące w placówce szkolnej stosunki interpersonalne

---

<sup>5</sup> J.V.E. Peluchette, *Subjective Career Success: The Influence of Individual Difference, Family, and Organizational Variables*, "Journal of Vocational Behavior", 1993, 43.

<sup>6</sup> J.E.O. Blackmore, J.Y. Switzer, J.A. Di Lorio, D.L. Fairchild, *Exploring the Campus Climate for Women Faculty*, w: *Current Practice and Prospects for Change*, red. N.V. Benokraitis, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif 1997.

<sup>7</sup> J.V.E. Peluchette, *Subjective Career Success...*, op. cit.



dają informację dyrektorowi placówki o wydajności pracy i obrazują panującą atmosferę wśród współpracowników. Pozytywny klimat pracy prowadzi do efektywniejszej współpracy oraz do zmniejszenia sytuacji konfliktowych, co z kolei przyczynia się do poczucia satysfakcji z pracy<sup>8</sup>.

## Przywództwo

Nad przebiegiem procesów wewnątrzszkolnych czuwa przywódca – lider, zazwyczaj dyrektor placówki oświatowej. Dyrektor szkoły coraz rzadziej jest postrzegany jako menedżer, a coraz częściej jako przywódca, ponieważ przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym kształtowanie wewnętrznej atmosfery pracy poprzez oferowanie indywidualnie dobranych warunków pracy. Przywództwo skutecznie zmienia *status quo* szkoły, gdyż bezpośrednio wpływa na poziom satysfakcji z pracy pracowników dydaktycznych<sup>9</sup>. Hill i French stwierdzili, że satysfakcja z pracy jest dodatnio skorelowana z posiadaniem przez dyrektorów szkół cech przywództwa. Wyjaśniają, że przywódca – dyrektor szkoły może mieć wpływ na dystrybucję wewnętrznych zasobów szkolnych i podział nakładu pracy pomiędzy poszczególnych nauczycieli. Dyrektor szkoły chcąc być skutecznym przywódcą, powinien w sposób optymalny umieć prawidłowo je rozdzielić wykorzystując przy tym potencjał tkwiący w ludziach aby zapewnić im satysfakcję z pracy<sup>10</sup>.

Przywództwo odnosi się także do najważniejszego z zasobów organizacji, którym są ludzie wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami zawodowymi. Przywódcy szkolni powinni utrzymywać kontakty z innymi dyrektorami placówek oraz instytucjami kuratorskimi w celu zdobycia potrzebnego sprzętu technicznego oraz funduszy na działalność szkolno-dydaktyczną. Dodatkowo, liderzy szkolni powinni wspierać tworzenie się interakcji międzyludzkich zachodzących w miejscu pracy, stwarzać warunki koleżeńskiej integracji, współpracy i współdziałania oraz dostrzegać preferencje i oczekiwania członków zespołu dydaktycznego<sup>11</sup>. Lider-dyrektor szkoły może służyć jako mentor i wzorzec, zapewniający swoim podwładnym rozwój zawodowy i wsparcie psychologiczne. Mogą oni współuczestniczyć w kreowaniu otwar-

---

<sup>8</sup> M.C. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, "Academy of Management Review", 2001, 26 (2).

<sup>9</sup> A.F. Lucas, *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

<sup>10</sup> W.W. Hill, W.L. French, *Perceptions of the Power of Department Chairmen by Professors*, "Administrative Science Quarterly", 1967, 11 (4).

<sup>11</sup> Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application*, 3rd ed., Free Press, New York 1990.

tych relacji i więzi pomiędzy wszystkimi podmiotami społeczności szkolnej. Podsumowując, przywódca szkolny kontroluje i wpływa na kluczowe komponenty, które przyczyniają się do zadowolenia z pracy: alokację zasobów szkolnych i nakłady pracy, oraz zapewnienie otwartych stosunków międzyludzkich w środowisku pracy.

## Wsparcie instytucjonalne

Wsparcie instytucjonalne to relacja między dyrektorem szkoły a pracownikiem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału nauczyciela. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby nauczyciel, dzięki odpowiednim zabiegom dyrektora, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się kroczyć wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Wsparcie instytucjonalne obejmuje także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w osiągnięciu satysfakcji zawodowej z pracy<sup>12</sup>. Może mieć charakter formalny i nieformalny. Do wsparcia formalnego zalicza się zapewnienie przez dyrektora placówki oświatowej świadczeń materialnych potrzebnych na działalność dydaktyczną, możliwość kontaktu, współpracę i wzajemną pomoc szkół, kooperację z władzami samorządowymi i instytucjami kuratorskimi. Nieformalne instytucjonalne wsparcie polega natomiast na zapewnieniu przez dyrektora szkoły: współpracy z wykształconą, ambitną kadrą, mającą poczucie wspólnoty interesów, swobody twórczych działań, sprzyjającej atmosfery pracy, właściwej organizacji pracy – motywującej do efektywnej działalności dydaktycznej prowadzącej do satysfakcji z pracy<sup>13</sup>. Wsparcie instytucjonalne jest pozytywnie powiązane z oceną satysfakcji z pracy, odpowiednimi warunkami do pracy i otwartymi stosunkami interpersonalnymi.

## Różnice płci

Literatura na temat sukcesu zawodowego sugeruje, że różnice między płciami obfitują w wyborach określonych ścieżek prowadzących do osiągnięcia satysfakcji z pracy. W niniejszym opracowaniu jego autorka skupia się na różnicach płci w obieraniu dwóch głównych dróg, prowadzących do zadowolenia z pracy. Pierwsza droga osiągnięcia satysfakcji z pracy prowadzi od postrzegania cech przywództwa u dyrektora szkoły poprzez stwarzanie właściwych

<sup>12</sup> S. Karwala *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU 2007.

<sup>13</sup> B.R. Ragins, J.L. Cotton, J.S. Miller, *Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes*, "Academy of Management Journal", 2000, 43 (6).

warunków do pracy. Druga droga do zadowolenia z pracy wiedzie od postrzegania cech przywództwa i wsparcia instytucjonalnego udzielanego nauczycielom przez dyrektora szkoły do utrzymania pozytywnych stosunków międzyludzkich.

W światowej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele aspektów, związanych z różnicami płci występującymi w środowisku szkolnym<sup>14</sup>. Kobiety otrzymują mniej powierzchni biurowej i gorsze sale dydaktyczne, mają mniejszy dostęp do usług personelu pomocniczego i sprzętu biurowego<sup>15</sup>. Jak wykazały badania Driscoll'a, kobiety same obdarzały mniejszym zaufaniem organizacyjnych decydentów (bez różnic pod względem wieku, płci i otrzymywanego wynagrodzenia)<sup>16</sup>. Same nie czerpią korzyści z włączenia ich w wewnętrzne kręgi władzy w przeciwieństwie do męskiej części nauczycieli, którzy upatrują w pełnieniu kierowniczych funkcji większy dostęp do zasobów szkolnych i bardziej adekwatnie dobranych obciążeń dydaktycznych, zwiększając przy tym prawdopodobieństwo wystąpienia zadowolenia związanego z wyborem tej ścieżki.

Drogi prowadzące do uzyskania poczucia zadowolenia z pracy mogą być różne dla nauczycieli płci żeńskiej i męskiej w obszarze utrzymywania stosunków międzyludzkich. Wewnątrzszkolne kontakty interpersonalne są szczególnie ważne dla kobiet, gwarantują bowiem emocjonalne i psycho-społeczne korzyści oraz wpływają na poczucie satysfakcji z pracy. Utrzymanie prawidłowych więzi interpersonalnych z innymi nauczycielami oraz z dyrektorem szkoły stanowią pomoc kobietom nauczycielkom w rozwoju kariery dydaktycznej. Są one nawet ważniejsze dla kobiet niż mężczyzn, ponieważ zmniejszają konflikty wynikające z pełnienia ról w pałacu szkolnej<sup>17</sup>.

## Badanie własne

W celu zweryfikowania postawionych pytań badawczych, przeprowadzone zostało w grudniu 2011 roku badanie na próbie 148 nauczycieli w siedmiu łódzkich szkołach podstawowych. Celem badań było zaprezentowanie przebiegu relacji zachodzących pomiędzy placówką szkolną a nauczycielami, które wpływają na poziom ich satysfakcji z pracy. Założono, że poziom satysfakcji

---

<sup>14</sup> A.E. Preston, *Leaving Science: Occupational Exit from Scientific Careers*, Russell Sage Foundation, New York 2004.

<sup>15</sup> S.M. Park, *Research, Teaching and Service: Why Shouldn't Women's Work Count?*, "Journal of Higher Education", 1996, 67.

<sup>16</sup> J.W. Driscoll, *Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction*, "Academy of Management Journal", 1978, 21 (1).

<sup>17</sup> S.M. Park, *Research, Teaching and Service:...*, op. cit.

z pracy kobiet i mężczyzn nauczycieli uzależniony jest od czterech czynników: przywództwa i instytucjonalnego wsparcia otrzymywanego ze strony szkoły, warunków do pracy, w tym czasu pracy i dostępu do wewnętrznych zasobów szkolnych, a także od panujących w placówce stosunków międzyludzkich.

Zarówno zaprezentowaną powyżej teorię, jak i postawiony cel badawczy poddano sprawdzeniu następujących hipotez:

Hipotezy badawcze:

- H1** Stworzenie odpowiednich warunków do pracy w szkole będzie pozytywnie związane z oceną satysfakcji z pracy.
- H2** Utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich zostanie pozytywnie związane z oceną satysfakcji z pracy.
- H3** Przywództwo będzie pozytywnie związane z oceną satysfakcji z pracy, stworzeniem odpowiednich warunków do pracy i utrzymywaniem pozytywnych stosunków międzyludzkich.
- H4** Wsparcie instytucjonalne będzie pozytywnie związane z oceną satysfakcji z pracy, stworzeniem odpowiednich warunków do pracy oraz utrzymywaniem pozytywnych stosunków międzyludzkich.
- H5** Wybór drogi prowadzącej od przywództwa i instytucjonalnego wsparcia poprzez stworzenie odpowiednich warunków do pracy w szkole aż do wystąpienia u nauczycieli poczucia satysfakcji z pracy będzie mniejszy dla kobiet dydaktyków niż dla mężczyzn dydaktyków.
- H6** Wybór drogi prowadzącej od przywództwa i instytucjonalnego wsparcia poprzez utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich aż do wystąpienia u nauczycieli poczucia satysfakcji z pracy będzie większy dla kobiet wykładowców niż dla mężczyzn wykładowców.

Grupę badawczą stanowili czynni zawodowo nauczyciele pracujący w szkołach województwa łódzkiego. Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Badani zostali poinformowani o celu badania i wykorzystaniu wypełnionych ankiet wyłącznie do celów naukowych. W badaniu wzięło udział 148 osób – 14 dyrektorów i wicedyrektorów szkół, 87 nauczycieli mianowanych i 47 nauczycieli nauczania zintegrowanego. Rozkład grupy badawczej był proporcjonalny, gdyż liczył 70 kobiet i 78 mężczyzn pracujących jako nauczyciele w szkołach podstawowych.

Kwestionariusz ankiety został odwzorowany na podstawie badań związanych z oceną satysfakcji z pracy wykładowców szkół wyższych z University of Kansas, University of Arizona School of Medicine oraz University of Michigan<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> M.C. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, "Academy of Management Review", 2001, 26 (2).

Narzędziem badawczym wykorzystanym do diagnozy dróg prowadzących do uzyskania poczucia zadowolenia z pracy był kwestionariuszem zawierający 30 pozycji testowych, mierzących pięć obszarów: przywództwo, instytucjonalne wsparcie otrzymywane ze strony szkoły, warunki do pracy, panujące w placówce stosunki międzyludzkie oraz satysfakcja z pracy. Odpowiedzi na każde zadane pytanie w ankiecie zostały umieszczone na czteropunktowej skali Likerta. W kwestionariuszu ankiety znalazły się również pytania określające płeć.

W celu zbadania rzetelności wspomnianych obszarów wykorzystano wskaźnik Alfa-Cronbacha ponieważ badane zmienne miały charakter ilościowy. Wykorzystano także metody odchyłeń standardowych oraz testy różnic (T-studenta) związanych z płcią. Wszystkie mierzone obszary zostały przedstawione w tabeli nr 1 i 2. Dążąc do uzyskania odpowiedzi o szczegółowe różnice w wynikach nauczycieli obu płci, obliczano uzyskiwane średnie. Kolejną część analizy stanowiło badanie zależności pomiędzy zmiennymi. Wszystkie obliczenia zostały wykonane w programie STATISTICA.PL a wyniki są przedstawione poniżej.

Tabela 1. Statystyki opisowe i wskaźnik Alfa-Cronbacha  $\alpha$

Zmienne	Średnia	SD	Alfa-Cronbacha $\alpha$
Przywództwo	3,06	0,78	0,92
Instytucjonalne wsparcie	1,90	0,61	0,75
Warunki do pracy	2,91	0,62	0,77
Stosunki międzyludzkie	3,13	0,71	0,90
Satysfakcja z pracy	3,00	0,72	0,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Testy istotności różnic płci

Zmienne	K		M		T-studenta
	Średnia	SD	Średnia	SD	
Przywództwo	2,89	0,86	3,18	0,73	-3,01
Instytucjonalne wsparcie	2,07	0,64	1,79	0,57	3,60
Warunki do pracy	2,59	0,61	2,94	0,62	-0,97
Stosunki międzyludzkie	2,92	0,75	3,27	0,64	-3,86
Satysfakcja z pracy	2,83	0,72	3,14	0,67	-3,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## Omówienie wyników

Opracowanie zebranego materiału badawczego pozwoliło na przedstawienie kilku interesujących spostrzeżeń. Warty znotowania jest fakt, że wskaźnik przywództwa, stosunków międzyludzkich i zadowolenia z pracy jest niższy u kobiet niż u mężczyzn. Z kolei ocena mężczyzn nauczycieli w zakresie wsparcia instytucjonalnego jest niższa niż u kobiet. To ostatnie stwierdzenie może być wyjaśnione przewagą mężczyzn na stanowiskach dyrektorów i wicedyrektorów placówek edukacyjnych (12 z 14), bowiem to mężczyźni dyrektorzy są zobligowani oferować swoim pracownikom wsparcie instytucjonalne pod postacią świadczeń materialnych potrzebnych na działalność dydaktyczną, kooperacji z władzami samorządowymi i instytucjami kuratorskimi, współpracy w placówce z innymi współpracownikami, czy sprzyjaniu twórczym działaniom i przyjaznej atmosfery pracy.

Wyniki wskazują, że większość hipotez badanych została zweryfikowana. Zgodnie z założeniami okazało się, że stworzenie odpowiednich warunków do pracy (H1) i utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich (H2) były dodatkowo związane z oceną zadowolenia z pracy zarówno dla nauczycieli płci męskiej i żeńskiej. Dla obu badanych grup respondentów, przywództwo pozytywnie wiązało się ze stwarzaniem odpowiednich warunków do pracy oraz utrzymywaniem pozytywnych stosunków międzyludzkich (H3). Wsparcie instytucjonalne okazało się nie związane istotnie ze stworzeniem odpowiednich warunków do pracy dla obu grup płci męskiej i żeńskiej, ale za to dla wspomnianych grup zanotowano pozytywny związek z utrzymywaniem pozytywnych stosunków międzyludzkich (H4).

Wybór drogi prowadzącej od przywództwa i instytucjonalnego wsparcia aż do wystąpienia u nauczycieli poczucia satysfakcji z pracy nie były istotne zarówno dla respondentów obojga płci.

Analiza statystyczna danych wykazała ponadto poparcie dla hipotez H5 i H6. Wybór drogi prowadzącej od przywództwa i instytucjonalnego wsparcia poprzez stworzenie odpowiednich warunków do pracy w szkole aż do wystąpienia u nauczycieli poczucia satysfakcji z pracy okazał się mniejszy dla kobiet dydaktyków niż dla mężczyzn dydaktyków. Sugeruje to, że mężczyźni czerpią większą satysfakcję z pracy akademickiej od momentu stworzenia im dopasowanych do indywidualnych potrzeb warunków do pracy.

Wybór drogi prowadzącej od przywództwa i instytucjonalnego wsparcia poprzez utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich aż do wystąpienia u nauczycieli poczucia satysfakcji z pracy był konsekwentnie większy

dla kobiet wykładowców niż dla mężczyzn wykładowców. Wydaje się zatem, że kobiety czerpią od mężczyzn większą satysfakcję w środowisku organizacyjnym, gdzie panuje pozytywny i wspierający klimat pracy, w którym następuje otwarta i szczerą komunikacja, który sprzyja realizacji procesu dydaktycznego.

Wyniki wskazują również, że wybór przez kobiety nauczycieli drogi prowadzącej od przywództwa jest silniej związany z utrzymywaniem pozytywnych stosunków międzyludzkich zapewnieniem (0,46,  $p < 0:001$ ) niż ze stworzeniem odpowiednich warunków do pracy (0,30,  $p < 0:01$ ). Wybór drogi od instytucjonalnego wsparcia do utrzymywania pozytywnych stosunków międzyludzkich okazał się być istotny zarówno dla mężczyzn jak i kobiet nauczycieli w badanej próbie, ale siła związku była prawie dwukrotnie większa dla kobiet (0,32,  $p < 0:001$ ) niż dla mężczyzn (0,19,  $p < 0:05$ ). Ta ostatnia ścieżka obierania dróg prowadzących do uzyskania poczucia satysfakcji z pracy, podkreśla znaczenie dla kobiet wsparcia instytucjonalnego. Kobiety wydają się uzyskiwać więcej wsparcia zarówno formalnego jak i nieformalnego od dyrektorów szkół niż mężczyźni. Co ciekawe, podczas gdy zadowolenie z pracy u mężczyzn nauczycieli wynika w równym stopniu ze stworzenia im dostosowanych indywidualnie warunków do pracy i utrzymywania pozytywnych kontaktów interpersonalnych, zadowolenie z pracy u kobiet wynika bardziej z utrzymywania pozytywnych kontaktów interpersonalnych (0,65,  $p < 0:001$ ), niż ze stworzenia im dostosowanych indywidualnie warunków do pracy (0,28,  $p < 0:001$ ).

## Wnioski

Niniejsze opracowanie przedstawia wyniki badań przeprowadzonych wśród nauczycieli w siedmiu łódzkich szkołach podstawowych dotyczących czynników wpływających na budowanie satysfakcji z pracy. Ze względu na niewielką próbę badawczą oraz brak reprezentatywności, przeprowadzone badanie nie miało charakteru istotnego pod względem statystycznym.

Zgromadzony materiał empiryczny dostarczył dowodów na poparcie poglądu, że wśród badanego grona pedagogicznego występuje przekonanie, że przywództwo i instytucjonalne wsparcie dostarczane ze strony szkoły wpływa znacząco na ich zadowolenie z pracy, ale tylko dzięki stworzeniu odpowiednich warunków oraz utrzymaniu pozytywnych kontaktów interpersonalnych. Jednak w przypadku badanych kobiet i mężczyzn występują różnice w obieraniu dróg prowadzących do satysfakcji z pracy. Zróżnicowanie płciowe pod tym względem powinno stanowić implikacje dla dyrektorów szkolnych placówek oświatowych pomocnych w stosowaniu praktyk zarządzania bardziej dostoso-

wanych do różniących się od siebie potrzeb motywacyjnych dydaktyków płci żeńskiej i męskiej.

Utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich w celu osiągnięcia satysfakcji z pracy wydaje się być dużo bardziej istotne dla uczestniczących w badaniu kobiet niż dla mężczyzn. Do stworzenia odpowiednich warunków do pracy istotnym czynnikiem budującym satysfakcję z pracy okazały się dla respondentek pozytywne stosunki międzyludzkie z bezpośrednimi współpracownikami. Zarówno przywództwo, jak i formalne oraz nieformalne wsparcie instytucjonalne są ważne dla badanych kobiet, ponieważ czynniki te swoją konstrukcją bezpośrednio przyczyniają się do nawiązywania i utrzymywania pozytywnych stosunków międzyludzkich, co z kolei silnie koreluje z zadowoleniem z pracy.

Być może ze względu na powszechność badań przeprowadzonych w siedmiu szkołach podstawowych z województwa łódzkiego nie zanotowano znaczącego bezpośredniego wpływu przywództwa i wsparcia instytucjonalnego na poczucie satysfakcji z pracy badanych nauczycieli.

Przeprowadzona analiza statystyczna wskazuje na istnienie w badanych placówkach modelu obierania różnych dróg prowadzących do uzyskania poczucia satysfakcji z pracy ze względu na płeć nauczycieli. Przywództwo jako domena dyrektorów placówek może prowadzić do osiągnięcia satysfakcji z pracy poprzez stworzenie odpowiednich warunków do pracy udostępniając wewnętrzne zasoby szkolne i sprawiedliwie rozdzielając nakłady pracy a także poprzez utrzymywanie pozytywnych stosunków międzyludzkich w bezpośrednim otoczeniu pracy.

Ze względu na homogeniczność badanych szkół oraz niewielki obszar badań, uzyskany materiał empiryczny posiada pewne ograniczenia metodologiczne a jego wyników nie można odnosić do całej populacji. Dlatego istnieje potrzeba poszerzenia badań na cały kraj oraz objęcie nimi nie tylko szkół podstawowych, ale gimnazjów, liceów oraz szkół profilowanych. Przyszłe badania powinny także zdiagnozować przebieg relacji zachodzących pomiędzy szkołą a nauczycielami, które wpływają na poziom ich satysfakcji z pracy, wykorzystując większą próbę badawczą oraz biorąc pod uwagę zajmowane stanowisko pracy kobiet i mężczyzn. Uzyskane w ten sposób wyniki mogą stać się pouczające dla innych instytucji oświatowych.



## Bibliografia

- Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application*, 3rd ed., Free Press, New York 1990.
- Bensimon E.M., Ward K., Sanders K., *The Department Chair's Role in Developing New Faculty into Teachers and Scholars*, Anker Publishing 2000.
- Blackmore J.E.O., Switzer J.Y., Di Lorio J.A., Fairchild D.L., *Exploring the Campus Climate for Women Faculty*, w: *Current Practice and Prospects for Change*, red. N.V. Benokraitis, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif 1997.
- Driscoll J.W., *Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction*, "Academy of Management Journal", 1978, 21 (1).
- Greenhaus J.H., Parasuraman S., Wormley W.M., *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management Journal", 1990, 33.
- Higgins M.C., K.E. Kram, *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, "Academy of Management Review", 2001, 26 (2).
- Hill W.W., French W.L., *Perceptions of the Power of Department Chairmen by Professors*, "Administrative Science Quarterly", 1967, 11 (4).
- Janasz S.C., Sullivan S.E., Whiting V., *Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times*, "Academy of Management Executive", 2003, 17 (4).
- Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, 2007.
- Lucas, A.F., *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- O'Neil D.A., Bilimoria D., Saatcioglu A., *Women's Career Types: Attributions of Satisfaction with Career Success*, "Career Development International", 2004, 9 (5).
- Orpen C., *The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success*, "International Journal of Manpower", 1994, 15 (1).
- Park S.M., *Research, Teaching and Service: Why Shouldn't Women's Work Count?*, "Journal of Higher Education", 1996, 67.
- Peluchette J.V.E., *Subjective Career Success: The Influence of Individual Difference, Family, and Organizational Variables*, "Journal of Vocational Behavior", 1993, 43.
- Preston A.E., *Leaving Science: Occupational Exit from Scientific Careers*, Russell Sage Foundation, New York 2004.
- Ragins B.R., Cotton J.L., Miller J.S., *Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes*, "Academy of Management Journal", 2000, 43 (6).
- Valian V., *Beyond Gender Schemas: Improving the Advancement of Women in Academia*, "NWSA Journal", 2004 16 (1).
- Wayne S.J., Liden R.C., Kraimer M.L., Graf J.K., *The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success*, "Journal of Organizational Behavior", 1999, 20 (5).

## Summary

### Influence of Gender on Level of Job Satisfaction among Teaching Staff of Primary Schools in Lodz

The article presents the results of studies conducted among teachers in seven primary schools in Lodz on factors affecting the construction of job satisfaction. The results show that both women and men perceive that their level of job satisfaction is dependent on four factors: leadership and institutional support received from school, working conditions, including working time and access to internal school resources, as well as prevailing in the institution human relationships.

**Keywords:** job satisfaction, career success, gender differences, leadership, institutional support, working conditions, relationships.

## Резюме

### Влияние пола на уровень удовлетворенности работой учителей лодзинских начальных школ

В статье представлены результаты исследований, проведенных среди учителей мужского и женского пола в семи лодзинских начальных школах, касающихся факторов, влияющих на формирование удовлетворенности работой. Полученные результаты показывают, что как женщины, так и мужчины замечают, что уровень их удовлетворенности работой обусловлен четырьмя факторами: руководством и институциональной поддержкой, получаемой со стороны школы, условиями работы, в том числе рабочим временем и доступом к внутренним ресурсам школы, а также имеющимися в школе отношениями между людьми.

**Ключевые слова:** удовлетворенность работой, профессиональный успех, разница полов, руководство, институциональная поддержка, условия для работы, отношения между людьми.

**Dr Anna Rogozińska-Pawełczyk**

Psycholog, ekonomista, doradca zawodowy, trener, specjalista w zakresie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Opiekun Studenckiego Koła Naukowego, „HRM”, działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. Organizatorka corocznych Obozów Naukowych oraz Sesji Warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ek-Soc. z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych z środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance*.