

Motywy wyboru zawodu a motywacja do pracy

Dr Agnieszka Prokopczuk | Proquest Consulting Sp. z o.o. | agnieszka@proquest.pl

Nadesłany 14.12.11

Zaakceptowany do druku 20.07.12

Abstrakt

Cel: Artykuł przedstawia wyniki badań dotyczących wpływu motywu wyboru zawodu na poziom motywacji do pracy w zawodzie nauczycielskim.

Metodologia: Badaniem ankietowym objęto 1111 nauczycieli z 53 szkół województw mazowieckiego i podlaskiego. Przedmiotem analizy było zadowolenie nauczycieli z wyboru zawodu oraz poziom ich satysfakcji z pracy. Badanie przeprowadzono w 4 grupach nauczycieli różniących się motywem wyboru własnej profesji.

Wnioski: Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy uznającej, iż występowanie u nauczycieli zjawiska, jakim jest pragnienie wykonywania zawodu (wewnętrzna motywacja), wpływa na skuteczność skierowanych do nich pozapłacowych działań motywacyjnych.

Praktyczne implikacje: Wnioski płynące z badania mogą znaleźć zastosowanie w konstruowaniu systemów motywacyjnych dotyczących tej grupy zawodowej oraz w planowaniu i realizacji procesu rekrutacji nauczycieli do pracy.

Oryginalność: Wyniki prezentowanych badań stanowią próbę uzupełnienia luki, jaka występuje w literaturze z zakresu zarządzania. Brakuje bowiem publikacji potwierdzających empirycznie zweryfikowanie tego, jaki istotny jest posiadanie wewnętrznej motywacji do pracy w szkole na skuteczność procesów motywowania nauczycieli.

Słowa kluczowe: motywacja, motywacja wewnętrzna, nauczyciele, motyw wyboru zawodu, zarządzanie w oświacie

Motives for Choosing a Career vs. Work Motivation

Primary submission 14.12.11

Final acceptance 20.07.12

Abstract

Purpose: The article presents the results of research concerning the influence of motives for choosing a career on the level of work motivation in teaching profession.

Methodology: A survey was conducted among a sample of 111 teachers from 53 schools located in Mazovian voivodeship. The subject of analysis focused on teachers' satisfaction from choosing this profession and their level of job satisfaction. The survey was carried out in 4 groups of teachers characterized by a different motive for choosing their career.

Findings: The results obtained in the abovementioned survey corroborated the hypothesis stating that teachers' desire to do their job (intrinsic motivation) is related to the effectiveness of motivational systems that do not involve financial rewards.

Practical implications: The results showed by the study can be put into practice when designing motivational systems for teachers, as well as planning and implementing recruiting process in case of this occupational group.

Originality: The presented study and its results serve as an attempt to cover the gap that exists in literature devoted to management. There is a lack of publications that would showcase empirical evidence proving the significance of intrinsic motivation in work at school in the context of the effectiveness of teachers' motivational processes.

Keywords: motivation, intrinsic motivation, teachers, motives for choosing a career, management in education

JEL: M12

| Wprowadzenie

Zagadnienia związane z kształtowaniem motywacji pracowników od lat są przedmiotem zainteresowania badaczy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Fundament dzisiejszego spojrzenia na motywowanie pracowników zawarty jest w publikacjach S. Borkowskiej (1985 i n.), J. Penca (2000) czy J. Reykowskiego (1975). Motywowaniem do pracy zajmowali się m.in. L. Kozioł (2002), Z. Jasiński (1998), M. Juchnowicz (1993; 1999), Cz. Sikorski (2004), X. Gliszczyńska (1979) i inni. Analiza literatury z zakresu motywowania pozwala na zdefiniowanie głównych przedmiotów zainteresowania – jest to teoria oraz praktyka dotycząca płacowych i pozapłacowych środków motywacyjnego oddziaływania na pracowników, ale również kwestie dotyczące motywów wyboru określonej profesji i miejsca pracy.

Zagadnienia związane z motywacją wyboru zawodu były przedmiotem zainteresowania belgijskich uczonych. W 2007 r. przeprowadzone zostały badania na 241 dyplomowanych nauczycielach oraz osobach, które ukończyły studia, lecz nie podjęły pracy. Celem badania było porównanie grupy pracujących i niepracujących w zawodzie nauczycieli pod względem motywacji do wykonywania zawodu nauczycielskiego. Badano motywację do pracy i wartości w niej cenione.

Wyniki wskazują, iż badani uznawali cechy wewnętrzne za silne motywatory do tego rodzaju pracy. Nauczyciele aktualnie wykonujący zawód bardziej preferowali altruistyczne i interpersonalne wartości pracy, natomiast nauczyciele niepracujący w zawodzie cenili indywidualistyczne wartości, takie jak możliwość robienia kariery czy zajmowanie stanowisk kierowniczych (Cooman et al. 2007: 123–136).

Podobne badanie przeprowadzone zostało w 2009 r. na grupie 285 tureckich studentów. Badając motywę podjęcia pracy w zawodzie nauczyciela, uzyskano następujące wyniki: motywacja wewnętrzna kandydatów na nauczycieli wynikała z osobistych powodów wyboru szkoły jako miejsca pracy, systemu preferencji, oczekiwań odnośnie do przyszłości, sprawowania szczególnej władzy oceniania uczniów i pragnienia, by osiągnąć stopień magistra. Zewnętrzna motywacja natomiast odnosiła się m.in. do prawdopodobieństwa znalezienia pracy, posiadanych predyspozycji w kierunku nauczania czy np. poziomu płac (Çeliköz 2010: 113–127).

Wyniki tych badań wskazują, iż wewnętrzne motywacje, jakie skłaniają młodych ludzi do wyboru pracy w szkole, wynikają ze specyfiki zakresu czynności oraz preferowanych wartości. Zauważalna jest jednakże zmiana oczekiwań młodych pokoleń nauczycieli względem realizowanej przez nich przyszłej pracy. Oprócz zgodnego z indywidualnymi potrzebami charakteru pracy poszukują oni atrakcyjnego dla siebie miejsca, które umożliwi im rozwój zawodowy i finansowy.

W naszym kraju badania dotyczące motywacji wyboru zawodu nauczyciela prowadzone były przez J. Siwińską (1979), R. Łukaszewicza (Rakowski 1997), Z. Kawkę (1998) czy w 1999 r. przez Instytut Spraw Publicznych (Putkiewicz et al. 1999). W tym samym roku przeprowadzone było również badanie opisane przez A. Wiłkomirską (2002). Połowa nauczycieli uczestniczących w tym projekcie wskazywała na powołanie, na marzenia o wykonywaniu zawodu nauczyciela oraz na potrzebę pracy z dziećmi jako główne przyczyny wyboru swojej profesji. Dla 20% głównym powodem były względy rodzinno-socjalne (czas pracy, dni wolne, stałość i pewność zatrudnienia). Twórczy charakter pracy był motywem wyboru zawodu dla 17,5%, a przypadek – dla 14% nauczycieli. Uzyskane wyniki pozwalały również na stwierdzenie, iż nauczyciele, którymi kierowały czynniki zewnętrzne, rzadziej są zadowoleni z pracy niż osoby, które wskazały na powołanie i potrzebę kształtowania postaw czy twórczy charakter pracy (Wiłkomirska 2002). Wniosek ten wskazuje na znaczenie i siłę wewnętrznej motywacji jako elementu budującego poczucie satysfakcji i tym samym motywacji do pracy.

Motywacja wewnętrzna w psychologii, zgodnie z opracowaną przez E.L. Deciego w 1975 r. i następnie rozwijaną przy współpracy z R.M. Ryanem teorią samookreślenia, pojmowana jest jako wrodzona skłonność do szukania nowości i wyzwań, rozwijania i doskonalenia własnych zdolności, eksperymentowania i uczenia się (Ryan, Deci 2000: 70). W innej publikacji W. Kozłowski motywację wewnętrzną definiuje jako „siłę”, która skłania do osiągnięcia wartości „samych w sobie” oraz pobudza do działania „samego w sobie”. Motywacja ta może przejawiać się jako zainteresowanie lub zamiłowanie do czegoś (Kozłowski 2009: 15). Jednocześnie zaś przyzna-

wane nagrody zewnętrzne (szczególnie finansowe) powodują osłabienie wewnętrznej motywacji i spadek zadowolenia z faktu wykonywania czynności. Zahamowany zostaje wówczas proces czerpania przyjemności z samego realizowania działania (Aronson 2002: 200; Wojciszke 2002: 194).

Zależność ta podkreślana jest również przez B. Schwartza (2009: 391–403), który twierdzi, iż nauczycieli nie należy motywować, stosując bodźce płacowe, gdyż zmniejszają one wewnętrzną motywację do pracy. Wyraża on pogląd, iż w edukacji bodźce te powinny być stosowane ze szczególną dużą ostrożnością.

Na podstawie teorii samookreślenia można uznać, iż ze względu na realizację celów organizacji najcenniejszy jest pracownik, który ma wewnętrzną motywację do wykonywania zadań wynikających z zajmowanego przez niego stanowiska. Wzrost zaangażowania takiej osoby nie wymaga stałego zewnętrznego oddziaływania za pomocą nagród bądź też środków perswazji i przymusu. Pracownik taki realizuje służbowe zadania, ponieważ są one dla niego źródłem satysfakcji. Ponadto, na co wskazują badania prowadzone przez K.D. Elsbach oraz A.B. Hargadona (2006: 123–136), wewnętrzna motywacja może być stymulatorem kreatywności w pracy.

Na rozwoju i wspieraniu wewnętrznej motywacji skoncentrowane były badania prowadzone przez M. Salanową, A.B. Bakkerą i S. Llorens (2006: 1–22). Testowali oni hipotezy mówiące o tym, iż osobiste zasoby (przekonanie o własnej efektywności) oraz zasoby organizacyjne (przejrzystość celów i wsparcie społeczne w miejscu pracy) ułatwiają tzw. przepływ (*flow*), który charakteryzowany jest przez zadowolenie z pracy, „pochłonięcie” jej realizacją oraz wewnętrzną motywacją do wykonywania zadań. Czynniki te mają zwrotny, pozytywny wpływ na zasoby osobiste i organizacyjne. Inaczej mówiąc, wpływają na rozwój wewnętrznej motywacji do pracy.

Zasadne jest zatem empiryczne zweryfikowanie rzeczywistego wpływu motywacji wewnętrznej nauczycieli współcześnie uczących w polskich szkołach na poziom ich satysfakcji oraz na skuteczność działań motywacyjnych, gdyż ma to ogromne znaczenie w procesie budowania systemów motywowania tej grupy zawodowej. Główne pytania, na które znalezienie odpowiedzi warunkuje poprawność konstruowania takich systemów, dotyczą tego, **jak liczna jest grupa nauczycieli mających wewnętrzną motywację do pracy w szkole** oraz **czy wpływ wewnętrznej motywacji na poziom satysfakcji jest rzeczywiście istotny**. To znaczy, czy w porównaniu z innymi grupami nauczycieli, np. takimi, którzy uznali pracę w szkole za atrakcyjną dla siebie z różnych względów, osoby cechujące się wewnętrznym pragnieniem są rzeczywiście bardziej zmotywowane do pracy w szkole.

Oprócz praktycznego wykorzystania wyniki prezentowanych badań stanowią próbę uzupełnienia luki, jaka występuje w literaturze z zakresu zarządzania. Brakuje bowiem publikacji potwierdzających empiryczne zweryfikowanie tego, jaki istotny jest posiadanie wewnętrznej motywacji do pracy w szkole na skuteczność procesów motywowania nauczycieli.

Metodologia

Zgodnie z hipotezą przyjętą w projekcie badawczym **pragnienie pracy w zawodzie nauczyciela jest czynnikiem istotnie wpływającym na skuteczność motywowania za pomocą bodźców pozapłacowych**. Hipoteza ta odwołuje się do „pragnienia” rozumianego jako wcześniejsze marzenie o pracy w szkole, czyli posiadanie wewnętrznego mechanizmu, który stał się siłą skłaniającą do podjęcia pracy w zawodzie nauczycielskim. Na podstawie teorii samookreślenia mechanizm ten może zostać uznany jako „wewnętrzna motywacja” (Franken 2006: 441). Interpretacja taka zgodna jest również z definicją motywacji wewnętrznej jako „skłonności”, „zainteresowania” oraz „zamiłowania” proponowaną przez W. Kozłowskiego (2009).

„Bodźce pozapłacowe” zaś to środki i sposoby zachęty takie jak: wyjazdy, szkolenia, uznanie, pochwały, wyróżnienia, system ocen, treści i warunki pracy oraz normy i organizacja pracy (Borkowska 1985: 22–28). Zgodnie z teorią samookreślenia to właśnie pozapłacowe bodźce mają siłę budowania i rozwijania wewnętrznej motywacji do pracy.

W celu zweryfikowania tak sformułowanej hipotezy przyjęty został model badawczy, w którym wyszczególnione zostały cztery grupy nauczycieli. Podział dokonany został na podstawie pytania o przyczynę podjęcia pracy w szkole. W przeprowadzonych badaniach nauczyciele mieli możliwość zaznaczenia jednej spośród poniższych odpowiedzi:

- 1) **jest to mój wymarzony zawód** – nauczyciele wskazujący na tę odpowiedź zostali uznani za osoby posiadające pragnienie pracy w szkole, czyli dysponujące wewnętrznym mechanizmem skłaniającym do podjęcia takiej pracy (motywacją wewnętrzną);
- 2) **jest to zawód odpowiedni dla mnie** – nauczyciele, którzy wybrali tę odpowiedź, to osoby, które świadomie zdecydowały, że praca w szkole jest dla nich atrakcyjna;
- 3) **w szkole udało mi się dostać pracę** – nauczyciele zaznaczający tę odpowiedź uznani zostali za osoby, które pracę w szkole podjęły w wyniku kompromisu pomiędzy tym, co chcieliby robić, a tym, co okazało się możliwe do uzyskania, a więc praca w szkole nie była ich pierwszym preferowanym wyborem;
- 4) **całkowity przypadek** – nauczyciele, którzy wskazali na tę odpowiedź, uznani zostali za osoby, które nie pragnęły ani nie zamierzały pracować w szkole, jednakże w wyniku okoliczności zewnętrznych „trafiły” do szkoły;
- 5) **inne** – nauczyciele, którzy wskazali na tę odpowiedź, to osoby, które pracę w szkole podjęły w wyniku innych niż wyżej wymienione powodów. Ze względu na niemożność wyszczególnienia wspólnej cechy (określonego motywu), odpowiedzi tych osób nie zostały uwzględnione w prezentowanych wynikach.

W każdej z wyodrębnionych grup pedagogów przeprowadzone zostało identyczne badanie ankietowe mające na celu określenie poziomu satysfakcji z pracy oraz zdefiniowanie czynników, które sprzyjają wzrostowi zadowolenia.

Ze względu na konieczność zapewnienia porównywalnych warunków pracy badanych nauczycieli i kontrolowania czynników, które mogą dodatkowo wpływać na poziom motywacji, badanie przeprowadzone zostało w szkołach jednego typu – ponadgimnazjalnych (Shaughnessy, Zechmeister, Zechmeister 2002). Nauczyciele zatrudnieni w szkołach podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych pracują w odmiennych warunkach wynikających przede wszystkim z wieku dzieci i młodzieży. Uczniowie w szkołach podstawowych mają od 7 do 13 lat, szkołach gimnazjalnych od 13 do 16, natomiast w szkołach ponadgimnazjalnych od 16 do 19 lat (ustawa z 7 września 1991 r. o systemie oświaty). Konsekwencją różnego wieku uczniów są odmiennie problemy, z jakimi spotykają się nauczyciele, inna jest postawa uczniów i ich zachowanie. W szkołach podstawowych duży wpływ na nauczycieli wywierają ponadto relacje z rodzicami, natomiast w szkołach gimnazjalnych nasila się problem agresji uczniów. Występowanie tych czynników może być bardzo silne i mogą one oddziaływać na poczucie satysfakcji nauczycieli w sposób zakłócający ocenę wpływu wielu innych czynników motywacyjnych (Palak 2007: 32–42; Sęk 2004; Kretschmann 2003; Schonfeld 2001: 133; 1990: 321; Gaś 2001).

Objęcie badaniem szkół zlokalizowanych w dwóch województwach – mazowieckim i podlaskim – pozwoliło na kontrolowanie czynników mogących mieć wpływ na poziom motywacji nauczycieli, a wynikających z sytuacji gospodarczej obu regionów (PKB – rachunki regionalne 2009). Czynniki te wynikają z wysokości uzyskiwanych na lokalnym rynku średnich wynagrodzeń oraz poziomu zatrudnienia, co może wpływać na poziom odczuwanej przez nauczycieli satysfakcji z pracy. Wynika to przede wszystkim z realnej pozycji nauczycieli w strukturze społeczno-ekonomicznej regionu (w porównaniu z przedstawicielami innych zawodów) oraz subiektywnej oceny ich własnej pozycji materialnej i społecznej.

Narzędzie badawcze

Nauczyciele uczestniczący w relacjonowanym projekcie badawczym wskazywali, czy są zadowoleni z wyboru swojego zawodu oraz czy ewentualnie mają zamiar go zmienić. Odpowiedzi na to pytanie pozwoliły na określenie poziomu satysfakcji wśród pedagogów w każdej z wyodrębnionych grup oraz na zweryfikowanie, czy satysfakcja ta uzależniona jest od motywów wyboru zawodu.

W kolejnym pytaniu zadaniem nauczycieli było wskazanie, które spośród 20 wymienionych czynników są dla nich najbardziej istotne, a które najmniej – ze względu na odczuwaną przez nich motywację do pracy. Odpowiedzi zaznaczane były przy wykorzystaniu skali od 1 („nieważne”) do 5 („wyjątkowo ważne”). Na podstawie tego pytania możliwe było określenie, jakie oczekiwania mają nauczyciele wobec szkoły i kierującego jej pracą dyrektora.

W następnym pytaniu nauczyciele zostali poproszeni o wskazanie, czy owe 20 czynników występuje w ich codziennej pracy w sposób satysfakcjonujący czy też niesatysfakcjonujący. Odpowiedzi zaznaczane były przy użyciu skali sięgającej od 0 („nie występują”) do 5 („wyjątko-

kowo satysfakcjonujące”). Celem tego pytania było określenie poziomu zadowolenia nauczycieli z organizacji pracy, realizacji poszczególnych procesów oraz z działań i postawy dyrektora.

Kończącą część ankiety stanowiła metryczka dotycząca takich parametrów jak: stopień awansu zawodowego, staż pracy, płeć, przedział wynagrodzenia oraz informacja o ewentualnym dodatkowym źródle utrzymania.

Podczas realizacji badania zwracano uwagę, aby nauczyciele mieli wystarczającą ilość czasu na wypełnienie ankiety oraz by nie obawiali się, że dyrekcja mogłaby mieć wgląd w wypełniane przez nich formularze. W tym celu w 40 szkołach badanie odbyło się w trakcie rady pedagogicznej, podczas której ankiety zostały rozdane nauczycielom oraz osobiście zebrane przez autora projektu. Inną formą dotarcia do nauczycieli było rozdawanie i zbieranie formularzy podczas przerw lekcyjnych.

| Charakterystyka próby badawczej

Badanie zrealizowane było w 2009 r. i objęło 1111 nauczycieli z 53 szkół ponadgimnazjalnych, w tym 593 z województwa mazowieckiego i 518 z województwa podlaskiego¹. W tym czasie w skali całego kraju liczba pracujących nauczycieli wynosiła 658 628, a zatem badana próba stanowi 0,17% całej populacji nauczycielskiej (Zarębska 2009). W badaniu uczestniczyło 768 kobiet, co stanowiło 73,8% grupy, oraz 273 mężczyzn, co stanowiło 26,2% badanej grupy. W województwie mazowieckim kobiety stanowiły 77,3%, natomiast mężczyźni 22,7% badanej grupy nauczycieli. W województwie podlaskim proporcje te były zdecydowanie korzystniejsze dla mężczyzn, których było 30,2%, kobiety zaś stanowiły 69,8% badanych osób. W skali całego kraju proporcje pomiędzy kobietami i mężczyznami przedstawiają się następująco: kobiet pracujących jako nauczycielki jest 531 105, co stanowi 80,64%, natomiast mężczyźni w liczbie 127 523 stanowią 19,36% całej nauczycielskiej populacji (Zarębska 2009).

Spośród nauczycieli uczestniczących w badaniu grupą najliczniej reprezentowaną są ci mający najwyższy stopień awansu zawodowego – stopień nauczyciela dyplomowanego. Łącznie stanowili oni 44,0% badanej grupy, nauczyciele mianowani – 32,0%, nauczyciele kontraktowi stanowili 22,6%, natomiast stażyści zaledwie 1,4% tej populacji. W badanej próbie nie wystąpiły odpowiedzi: „bez stopnia awansu zawodowego”, jednocześnie 94 nauczycieli nie podało swojego stopnia awansu. Struktura badanej grupy nauczycieli wykazuje podobieństwo do rzeczywistej struktury zatrudnienia nauczycieli w Polsce ze względu na stopień awansu zawodowego (Zarębska 2009), co pozwala sądzić, iż wyniki uzyskane podczas badania nauczycieli na poszczególnych stopniach zawodowych w wyłonionej próbie badawczej będą mogły być uogólnione na przedstawicieli tych stopni w całej populacji nauczycielskiej oraz że zachowane zostaną właściwe proporcje w ocenie badanych zjawisk i zależności.

¹ Projekt sfinansowany został ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Wyniki badania

Spośród badanych nauczycieli 31,0% wskazało, iż marzyło, aby wykonywać ten zawód, 50,4% uznało, iż wybór ten spowodowany był przekonaniem, iż jest to odpowiedni zawód, na przypadek wskazało 8,9% osób, natomiast dla 6,5% powodem wyboru pracy w szkole był fakt, iż w szkole udało im się uzyskać zatrudnienie (rysunek 1).

Rysunek 1 | Motywacja wyboru zawodu



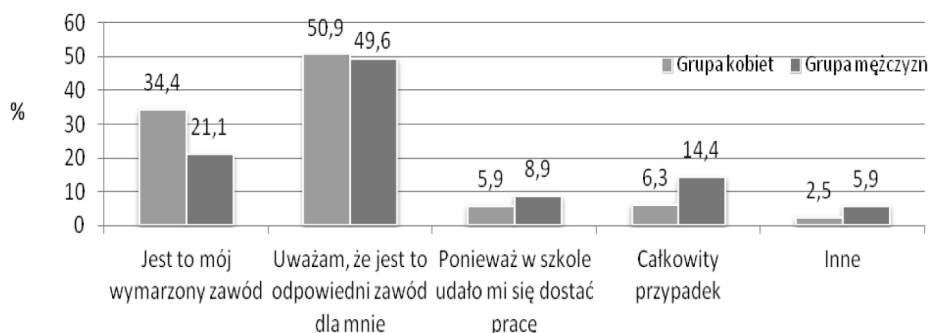
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki te wskazują, iż odsetek osób, które zatrudnienie w szkole podjęły w wyniku wcześniejszego pragnienia pracy jako nauczyciele, jest stosunkowo wysoki. Jest to prawie 1/3 badanych nauczycieli, co powoduje, iż zasadne jest zaprojektowanie dla tak licznej grupy specjalnych rozwiązań, mających na celu wspieranie mającego swoje wewnętrzne źródło „umiłowania zawodu”. Warto jednakże zaznaczyć, iż w badaniach realizowanych przez A. Wiłkomirską w 1999 r. nauczyciele, którzy pracę w szkole podjęli z powodu pragnienia, pasji, czy wręcz powołania, stanowili około połowę badanych.

Przyczyn spadku liczby osób wskazujących na pragnienie pracy w szkole może być kilka. Może to wynikać z pomijania tego aspektu, tj. wewnętrznej motywacji kandydatów do pracy w szkole podczas procesu rekrutacji. Inną przyczyną może być zmniejszająca się liczba osób, które rzeczywiście pragną pracy w zawodzie nauczycielskim. Zmieniające się środowisko oraz realia rynkowe, a także pojawiające się nowe możliwości niewątpliwie wpływają na pragnienia młodych absolwentów dotyczące ich przyszłej kariery zawodowej. Zmianie ulega również postrzeganie szkoły i jej atrakcyjności jako miejsca pracy. Pojawia się więc w tym miejscu kolejne pytanie, dla kogo praca w szkole jest zajęciem „odpowiednim”. Odpowiedzi takiej udzieliło 50,4% badanych nauczycieli, co oznacza, iż mimo braku szczególnego pragnienia pracy w zawodzie nauczyciela zatrudnienie w szkole jest atrakcyjne dla połowy badanych. Celem analizy uzyskanych w niniejszym badaniu odpowiedzi będzie również próba odpowiedzi na to pytanie.

Istotne różnice w odpowiedzi na pytanie o motyw wyboru zawodu zauważalne są ze względu na płeć. Kobiety częściej marzyły o tym, aby zostać nauczycielkami (34,4%) niż mężczyźni (21,1%). Interesujące jest jednak to, iż mimo wysokiej feminizacji w tym zawodzie również mężczyźni przyznali się do marzeń o wykonywaniu nauczycielskiego zawodu. Odpowiedź, że praca w szkole jest odpowiednim zajęciem, wskazało 50,9% spośród ankietowanych kobiet oraz 49,6% spośród badanych mężczyzn; oznacza to, że również oni uważają ten zawód za odpowiedni dla siebie. Mężczyźni zaś istotnie częściej wskazywali na to, że przypadek spowodował, że podjęli pracę w szkole. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na to pytanie obrazuje rysunek 2.

Rysunek 2 | Motywacja wyboru zawodu a płeć



Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi udzielonych na pytanie dotyczące motywu wyboru zawodu wykazała, iż staż pracy, a zatem pośrednio również wiek badanych, nie wpływają w sposób istotny na strukturę odpowiedzi w 3 spośród 4 grup nauczycieli. W grupie nauczycieli marzących o pracy w szkole średni staż pracy liczony w latach wynosi 16,8, w grupie „odpowiedni zawód” było to 16,2, natomiast w grupie „przypadek” 16,8. W grupie nauczycieli, którzy pracę w szkole podjęli w wyniku „kolejnego wyboru”, średni staż pracy wyniósł 12,2 lata, co może wskazywać, iż osoby te częściej niż nauczyciele z innych grup zmieniają pracę i odchodzą ze szkoły. Zjawisko to jest niezwykle istotne ze względu na dążenie do ograniczenia fluktuacji pracowników oraz powinno być uwzględniane podczas rekrutacji pracowników.

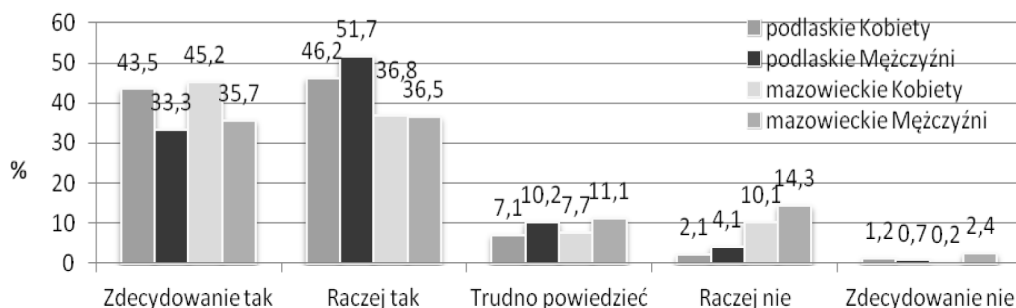
Struktura odpowiedzi na to pytanie w obu województwach była bardzo podobna, co oznacza, iż czynnik ten nie wpływa w sposób istotny na motywy wyboru zawodu wśród nauczycieli.

Zadowolenie z pracy w szkole

Nauczycielom postawione zostało pytanie o to, czy są zadowoleni z wyboru własnego zawodu. Odpowiedzi mogły być udzielone przez wskazanie jednej z pięciu możliwości: Odpowiedź „zde-

cydowanie tak” wskazało 41,7% badanych, „raczej tak” wskazało 42,1%, „trudno powiedzieć” – 8,5%, „raczej nie” – 6,9% oraz „zdecydowanie nie” – 0,8% nauczycieli. Odpowiedź „zdecydowanie zadowolony” w obu województwach miała podobną wartość – udzieliło jej nieco ponad 40% kobiet i ponad 30% mężczyzn (rysunek 3). Więcej „raczej zadowolonych” jest w województwie podlaskim niż mazowieckim.

Rysunek 3 | Zadowolenie z wyboru zawodu w podziale na województwa i płeć



Źródło: opracowanie własne.

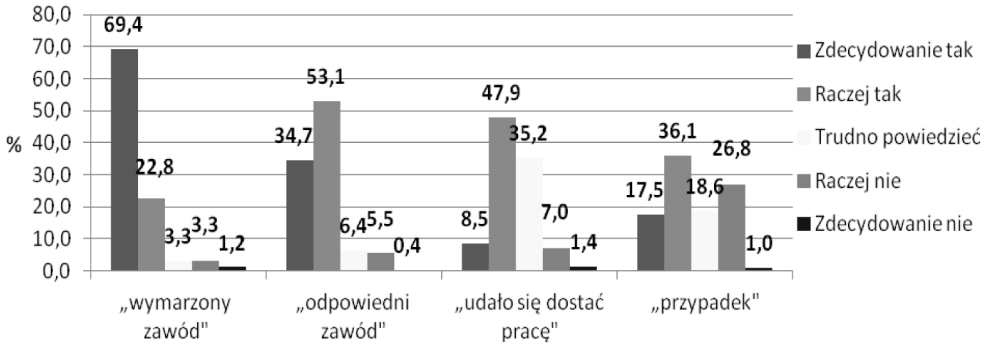
W obu województwach kobiety są istotnie częściej zadowolone („zdecydowanie tak”) z wyboru własnego zawodu niż mężczyźni. W województwie mazowieckim odpowiedzi takiej udzieliło 45,2% kobiet, w podlaskim zaś 43,5%. Istotna różnica występuje również w przypadku odpowiedzi „raczej niezadowolony”. W mazowieckim takiego zdania jest 14,3% mężczyzn i 10,1% kobiet, w podlaskim zaś tylko 4,1% mężczyzn i 2,1% kobiet.

Podsumowując, należy zauważyć, iż w badanej grupie nauczycieli kobiety są bardziej zadowolone z wykonywanego zawodu oraz że więcej „zdecydowanie” i „raczej” zadowolonych jest w województwie podlaskim (88,2%) niż mazowieckim (79,9%). Może to oznaczać, że w regionie o niższych zarobkach i trudniejszej sytuacji na rynku pracy zatrudnienie w szkole postrzegane jest jako bardziej satysfakcjonujące. Odpowiedzi takie uprawomocniają wniosek, iż poziom zadowolenia z pracy uzależniony jest od sytuacji rynkowej i realnych możliwości znalezienia alternatywnego zatrudnienia. Jednocześnie też kobiety, których sytuacja na rynku pracy jest trudniejsza, a osiągnane zarobki niższe niż w przypadku mężczyzn (Struktura zawodów 2009: 74), pracę w szkole uznają za bardziej satysfakcjonującą. Istotne jest również to, że pracę w szkole stosunkowo łatwo pogodzić z pełnieniem obowiązków domowych i sprawowaniem opieki nad własnymi dziećmi, co powoduje, iż jest ona atrakcyjna dla kobiet.

Wyniki badań potwierdziły jednocześnie, iż poziom zadowolenia z pracy uzależniony jest od występowania wewnętrznej motywacji. Nauczyciele marzący o wykonywaniu własnego zawodu są istotnie bardziej zadowoleni z dokonanego wyboru niż pozostali. Odpowiedź „zdecydowanie tak” udzielona została przez 69,4% nauczycieli marzących o tej pracy oraz odpowiedź „raczej tak” – przez 22,8%. Jedynie 1,2% nauczycieli z tej grupy jest zdecydowanie niezadowolonych

i 3,3% „raczej niezadowolonych” z wyboru własnego zawodu. Szczegółowe wyniki odpowiedzi nauczycieli na to pytanie przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4 | Zadowolenie z wyboru zawodu nauczycieli z poszczególnych grup



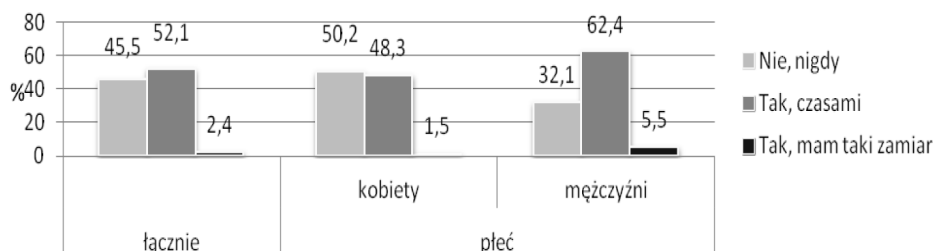
Źródło: opracowanie własne.

Najmniej osób zdecydowanie zadowolonych z pracy jest w grupie nauczycieli, którym udało się uzyskać w szkole zatrudnienie. Jest ich zaledwie 8,5%, podczas gdy z grupy nauczycieli, którzy pracę w szkole podjęli w wyniku przypadku, zdecydowanie zadowolonych z takiego wyboru jest 17,5%. Wyniki te wskazują, iż uzyskanie rzeczywistego zadowolenia z pracy u osób, które miały inne plany zawodowe niż nauczanie młodzieży, jest wyjątkowo trudne.

Zadowolenie z wyboru zawodu weryfikowane było również poprzez pytanie o **chęć jego zmiany**. Nauczyciele odpowiadali, wybierając jedną z trzech odpowiedzi: „nie, nigdy nie myślałem o zmianie zawodu”, „tak, czasami” oraz „tak, mam zamiar zmienić zawód” (rysunki 5 i 6). Analiza uzyskanych odpowiedzi wskazuje, iż w obu województwach wyniki były bardzo zbliżone. Nigdy o zmianie zawodu nie myślało 45,5% nauczycieli, możliwość zmiany zawodu rozważało 52,1%, natomiast zmienić zawód ma zamiar 2,4% badanej grupy.

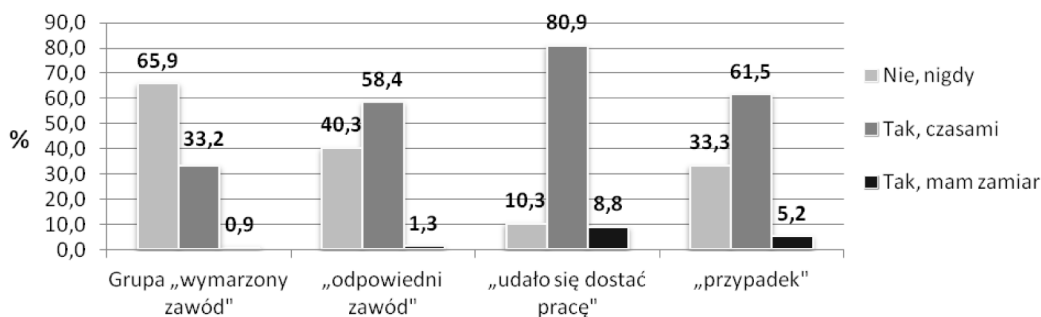
Istotne różnice w odpowiedziach zauważalne są pomiędzy kobietami i mężczyznami. Kobiety (48,3%) istotnie rzadziej myślą o zmianie zawodu niż mężczyźni (62,4%), również więcej mężczyzn niż kobiet ma zamiar zmienić swój zawód.

Rysunek 5 | Zamiar zmiany zawodu a płeć



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6 | Zamiar zmiany zawodu u poszczególnych grup nauczycieli



Źródło: opracowanie własne.

Nauczyciele wykonujący wymarzony zawód zdecydowanie rzadziej myślą o jego zmianie niż pozostali. W grupie nauczycieli marzących o swoim zawodzie jedynie 0,9% ma zamiar go zmienić, 33,2% nauczycieli rozważało taką ewentualność, natomiast 65,9% nigdy nie myślało o zmianie. W grupie nauczycieli, którzy pracę w szkole podjęli z powodów innych niż wcześniejsze pragnienie wykonywania tej pracy, zamiar zmiany zawodu, jak i rozważanie takiej ewentualności zadeklarowało zdecydowanie więcej osób. W przypadku grupy nauczycieli, którym „udało się” dostać pracę w szkole, procent osób rozważających zamiar przekwalifikowania się jest najwyższy i wynosi 80,9%. Zamiar zmiany pracy zadeklarowało zaś 8,8% nauczycieli z tej grupy (rysunek 6).

Mimo że ponad połowa nauczycieli rozważała ewentualność zmiany pracy, to jednak procent osób (2,4%), które rzeczywiście mają taki zamiar, jest wyjątkowo niski. Nawet w grupie nauczycieli, którym „udało się” dostać pracę w szkole, tylko 8,8% osób zdecydowanych jest zmienić zawód. Fakt ten może stanowić potwierdzenie, iż nauczyciele są zadowoleni ze swojej pracy. Jednocześnie zaś wysoki procent osób rozważających ewentualność zmiany pracy i niski procent osób, które mają zamiar to uczynić, może być dowodem braku alternatywnych miejsc pracy, które byłyby atrakcyjniejsze niż praca w szkole – szczególnie na Podlasiu. Elementem wpływa-

jącym na pozostawanie w zawodzie nauczyciela jest zapewne stabilność zatrudnienia w szkole. Inną przyczyną może być także brak wiary w siebie, w swoje kwalifikacje, i nieumiejętność poruszania się na rynku pracy.

Podsumowując: szkoła postrzegana jest jako atrakcyjne miejsce pracy; ponadto spośród osób, które z różnych przyczyn nie czują się dostatecznie zadowolone ze swojej pracy, zdecydowana większość osób nie zamierza zmieniać zawodu.

| **Oczekiwania nauczycieli**

Pedagodzy, którzy marzyli o wykonywaniu własnego zawodu (mieli wewnętrzną motywację do pracy w szkole), wykazali wyższą wrażliwość na występowanie czynników związanych z samo-realizacją i poziomem relacji interpersonalnych w pracy niż pozostali nauczyciele (szczegółowa lista czynników zawarta jest w tabeli 1). Dla tej grupy ważniejsze okazało się występowanie takich elementów jak praca na rzecz społeczeństwa, możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwój zawodowy, możliwość oceny jakości i efektów własnej pracy, duży wpływ na sposób wykonywania zadań, szacunek wśród współpracowników, pochwała otrzymana od dyrektora, życzliwość współpracowników, regularne ocenianie pracy przez dyrektora, publiczne wyróżnienie, prestiż i pozycja szkoły w środowisku lokalnym. Oznacza to, że zaspokojenie tych ważnych dla badanych nauczycieli potrzeb i oczekiwań będzie źródłem satysfakcji i tym samym motywacji do pracy.

Interesujące jest jednocześnie to, że wysokość otrzymywanego wynagrodzenia ma dla tej grupy nauczycieli mniejsze znaczenie niż dla pozostałych pedagogów, co oznacza, iż osoby te chcą czerpać satysfakcję z pracy właśnie z możliwości realizacji zadań typowych dla pracy w szkole.

Szczegółowe wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące istotności poszczególnych czynników motywacyjnych przedstawia tabela 1. Pogrubioną czcionką zaznaczone zostały czynniki, w których odpowiedzi nauczycieli z poszczególnych grup różnią się w sposób istotny statystycznie (istotność $p < 0,05$).

Tabela 1 | Ocena istotności czynników motywacyjnych przez nauczycieli marzących o pracy w szkole, uznających swoją pracę za odpowiednią, tych, którym udało się dostać pracę w szkole oraz pracujących w szkole w wyniku przypadku (test U Manna-Whitneya)

	Średnia w grupie				Wynik testu H	Istotność testu H
	„wymarzony zawód”	„odpowiedni zawód”	„udało się dostać pracę”	„przypadek”		
Wysokość otrzymanego wynagrodzenia	4,06	4,16	4,24	4,16	5,81	0,121
Dyrektor						
Pochwała otrzymana od dyrektora	3,88	3,66	3,64	3,47	18,39	0
Kwalifikacje i kompetencje dyrektora w zarządzaniu personelem	4,22	4,22	4,28	4,09	1,78	0,619
Doświadczenie i kwalifikacje pedagogiczne dyrektora szkoły	4,17	4,15	4,21	4,16	0,28	0,963
Regularne ocenianie pracy przez dyrektora	3,2	3,09	2,86	2,82	21,41	0
Jednoznaczne określanie zakresu obowiązków służbowych	4,09	4,07	4,04	3,89	3,68	0,298
Publiczne wyróżnienie	3,25	3,11	3,06	2,82	13,88	0,003
Rozwój osobisty i zawodowy						
Praca na rzecz społeczeństwa	3,78	3,64	3,4	3,52	22,33	0
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwój zawodowy	4,14	4,03	3,93	3,88	11,52	0,009
Awans lub uzyskanie lepszych warunków pracy	4,01	4,02	4,01	3,96	0,35	0,949
Możliwość oceny jakości i efektów własnej pracy	3,95	3,84	3,58	3,6	17,98	0
Duży wpływ na sposób wykonywania pracy	4,11	4,01	3,79	3,75	26,23	0
Atmosfera						
Szacunek współpracowników	4,19	4,12	4,07	3,95	7,64	0,054
Życzliwość współpracowników	4,3	4,2	4,18	4,09	7,97	0,047
Partnerskie relacje z dyrektorem	3,33	3,24	3,31	3,34	2,56	0,464
Niestresujące warunki pracy	4,29	4,19	4,17	4,29	2,53	0,471
Wyjazdy integracyjne	3,16	3,16	3,28	2,97	3,22	0,358

Warunki pracy						
Prestż i pozycja szkoły w środowisku lokalnym	3,89	3,8	3,52	3,55	17,91	0
Wyposażenie sal lekcyjnych w pomoce dydaktyczne	4,33	4,3	4,3	4,32	1,28	0,734
Stan techniczny budynku	3,95	3,89	3,93	3,77	2,95	0,399

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 pokazuje, która grupa z którą konkretnie się różnią. Jeśli $p < 0,05$, to znaczy, że różnica między właśnie tymi grupami jest istotna, a jeśli $p > 0,05$ (n.i.), to oznacza, że nie ma różnicy między dwiema grupami.

Tabela 2 | Różnice w ocenie istotności czynników motywacyjnych pomiędzy poszczególnymi grupami nauczycieli (test U. Manna-Whitneya)

	„Wymarzony” a „odpowiedni zawód”	„Wymarzony” a „udało się”	„Wymarzony” a „przypadek”	„Odpowiedni” a „udało się”	„Odpowiedni” a „przypadek”
Dyrektor					
Pochwała otrzymana od dyrektora	0,001	0,047	0	n.i.	0,101
Regularne ocenianie pracy przez dyrektora	n.i.	0,002	0	0,023	0,003
Publiczne wyróżnienie	n.i.	n.i.	0	n.i.	0,008
Rozwój osobisty i zawodowy					
Praca na rzecz społeczeństwa	0,004	0	0,002	0,011	n.i.
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwój zawodowy	0,031	0,026	0,005	n.i.	n.i.
Możliwość oceny jakości i efektów własnej pracy	n.i.	0,002	0,001	0,01	0,007
Duży wpływ na sposób wykonywania pracy	0,016	0,001	0	0,02	0,001
Atmosfera					
Życzliwość współpracowników	0,028	n.i.	0,017	n.i.	n.i.
Warunki pracy					
Prestż i pozycja szkoły w środowisku lokalnym	n.i.	0	0,003	0,005	0,02

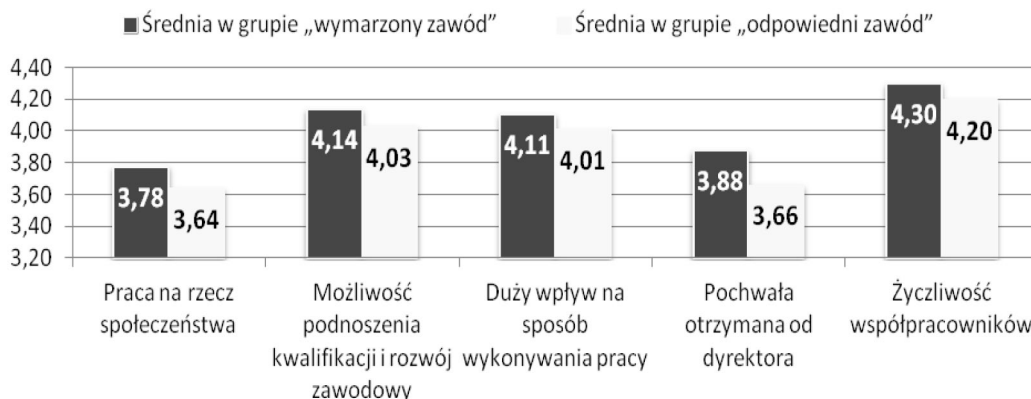
Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie to wskazuje na istotne różnice nie tylko pomiędzy nauczycielami, którzy marzyli o zawodzie nauczyciela, a tymi, którzy pracę w szkole otrzymali w wyniku przypadku. Analiza odpowiedzi nauczycieli z grupy „wymarzony zawód” oraz grupy „odpowiedni zawód” wskazuje na istotne różnice pomiędzy tymi grupami. Dla osób mających wewnętrzną motywację do pracy

w szkole istotniejsze ($p < 0,05$) są czynniki dotyczące podnoszenia kwalifikacji zawodowych, rozwoju oraz posiadania wpływu na sposób wykonywania własnej pracy. Dla nauczycieli tych istotniejsze jest również otrzymanie pochwały od dyrektora oraz atmosfera życzliwości w pracy. Są to elementy odnoszące się do posiadanej w pracy autonomii, wzrostu kompetencji oraz relacji interpersonalnych, czyli czynniki, które zgodnie z teorią samookreślenia budują wewnętrzną motywację do pracy.

Na uwagę zasługuje również wysoka ocena istotności czynnika, jakim jest praca na rzecz społeczeństwa wyrażona przez nauczycieli marzących o pracy w szkole. Wyniki te wskazują, iż poczucie sensu i wartości własnej pracy, możliwość pomocy innym oraz angażowanie się na rzecz drugiego człowieka są wartością, której zaspokojenia w pracy poszukują osoby pragnące pracy w szkole (rysunek 7).

Rysunek 7 | Istotność czynników motywacyjnych dla nauczycieli marzących o wykonywaniu zawodu oraz uznających swój zawód za odpowiedni



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki te pozwalają na stwierdzenie, iż im większe pragnienie pracy w szkole ma nauczyciel, tym istotniejsze są dla niego czynniki dotyczące specyfiki i charakteru wykonywanych zadań, natomiast wysokość uzyskiwanego wynagrodzenia staje się mniej istotna. Motywowanie takich osób powinno zatem koncentrować się na budowaniu i rozwoju wewnętrznej motywacji w taki sposób, aby czerpanie zadowolenia z wykonywania zadań nie zostało zakłócone.

Poziom motywacji

Nauczyciele zapytani zostali również o poziom satysfakcji z występowania owych 20 czynników. Pedagodzy marzący o wykonywaniu własnego zawodu okazali się grupą istotnie bardziej usatysfakcjonowaną, to znaczy ich opinia na temat występowania w danej szkole poszczególnych

czynników motywacyjnych była wyższa niż nauczycieli, którzy pracę w szkole podjęli z innych powodów niż wcześniejsze marzenie o tym. Nauczyciele ci byli istotnie bardziej zadowoleni z czynników odnoszących się do możliwości rozwoju zawodowego, kompetencji dyrektora, szeroko rozumianej atmosfery panującej w szkole, a nawet ze stanu technicznego budynku szkoły oraz wysokości uzyskiwanego wynagrodzenia. Tabela 3 przedstawia szczegółowe wyniki oraz umożliwia porównanie badanych grup nauczycieli. Pogrubioną czcionką zaznaczone zostały czynniki, w których odpowiedzi nauczycieli z poszczególnych grup różnią się w sposób istotny statystycznie (istotność $p < 0,05$).

Tabela 3 | Ocena występowania czynników motywacyjnych w opinii 4 badanych grup nauczycieli (Tabela testu H. Kruskala-Wallisa)

	Średnia w grupie				Wynik testu H	Istotność testu H
	„wymarzony zawód”	„odpowiedni zawód”	„udało się dostać pracę”	„przypadek”		
Wysokość otrzymanego wynagrodzenia	2,65	2,42	2,3	2,23	20,81	0
Dyrektor						
Pochwała otrzymana od dyrektora	3,21	3,14	3	2,82	13,37	0,004
Kwalifikacje i kompetencje dyrektora w zarządzaniu personelem	3,61	3,53	3,34	3,22	13,48	0,004
Doświadczenie i kwalifikacje pedagogiczne dyrektora szkoły	3,71	3,63	3,41	3,41	13,96	0,003
Regularne ocenianie pracy przez dyrektora	3,26	3,15	3,1	2,91	12,48	0,006
Jednoznaczne określanie zakresu obowiązków służbowych	3,44	3,34	3,43	3,16	7,19	0,066
Publiczne wyróżnienie	2,82	2,92	2,72	2,68	4,68	0,197
Rozwój osobisty i zawodowy						
Praca na rzecz społeczeństwa	3,21	3,07	2,86	2,83	18,96	0
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwój zawodowy	3,46	3,32	3,11	3,07	15,15	0,002
Awans lub uzyskanie lepszych warunków pracy	3,18	3,07	2,76	2,88	15,11	0,002
Możliwość oceny jakości i efektów własnej pracy	3,41	3,25	3	3,01	27,18	0
Duży wpływ na sposób wykonywania pracy	3,45	3,35	3,26	3,15	10,44	0,015

Atmosfera						
Szacunek współpracowników	3,66	3,57	3,52	3,38	10,24	0,017
Życzliwość współpracowników	3,61	3,64	3,57	3,33	10,6	0,014
Partnerskie relacje z dyrektorem	3,21	3,1	2,94	2,92	6,27	0,099
Niestresujące warunki pracy	3,08	3,06	2,79	2,75	9,44	0,024
Wyjazdy integracyjne	2,77	2,5	2,56	2,6	7,91	0,048
Warunki pracy						
Prestiż i pozycja szkoły w środowisku lokalnym	3,23	3,21	3,06	2,87	7,96	0,047
Wyposażenie sal lekcyjnych w pomoce dydaktyczne	2,96	2,86	2,54	2,61	8,88	0,031
Stan techniczny budynku	3,1	3,03	2,81	2,66	13,31	0,004

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 pokazane zostały grupy, które wzajemnie się różnią. Jeśli $p < 0,05$, to znaczy, że różnica między właśnie tymi grupami jest istotna, a jeśli $p > 0,05$ (n.i.) to oznacza, że nie ma różnicy między dwiema grupami.

Tabela 4 | Różnice w ocenie występowania czynników motywacyjnych w opinii badanych grup nauczycieli (Tabela testu H. Kruskalla-Wallisa)

	„Wymarzony” a „odpowiedni zawód”	„Wymarzony” a „udało się”	„Wymarzony” a „przypadek”	„Odpowiedni” a „udało się”	„Odpowiedni” a „przypadek”
Wysokość otrzymanego wynagrodzenia	0,001	0,01	0	n.i.	n.i.
Dyrektor					
Pochwała otrzymana od dyrektora	n.i.	0,036	0,001	n.i.	0,006
Kwalifikacje i kompetencje dyrektora w zarządzaniu personelem	n.i.	0,012	0,002	0,049	0,012
Doświadczenie i kwalifikacje pedagogiczne dyrektora szkoły	n.i.	0,002	0,008	0,017	0,05
Regularne ocenianie pracy przez dyrektora	0,039	n.i.	0,001	n.i.	0,023
Rozwój osobisty i zawodowy					
Praca na rzecz społeczeństwa	0,028	0,001	0,001	0,027	0,028
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwój zawodowy	0,019	0,023	0,001	n.i.	0,028
Awans lub uzyskanie lepszych warunków pracy	n.i.	0,002	0,004	0,02	n.i.

Możliwość oceny jakości i efektów własnej pracy	0,005	0,001	0	0,03	0,003
Duży wpływ na sposób wykonywania pracy	n.i.	n.i.	0,002	n.i.	0,023
Atmosfera					
Szacunek współpracowników	0,076	0,053	0,005	n.i.	n.i.
Życzliwość współpracowników	n.i.	n.i.	0,006	n.i.	0,001
Niestresujące warunki pracy	n.i.	0,029	0,021	n.i.	0,033
Wyjazdy integracyjne	0,006	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
Warunki pracy					
Prestizj i pozycja szkoły w środowisku lokalnym	n.i.	n.i.	0,019	n.i.	0,017
Wyposażenie sal lekcyjnych w pomoce dydaktyczne	n.i.	0,008	n.i.	0,032	n.i.
Stan techniczny budynku	n.i.	0,049	0,001	n.i.	0,004
Źródło: opracowanie własne.					

Szczegółowe porównanie każdej z grup nauczycieli, czyli grupy „wymarzony zawód”, „odpowiedni zawód”, „udało się” i „przypadek” wskazuje, iż różnica w ocenie występowania poszczególnych czynników motywacyjnych pomiędzy osobami marzącymi o pracy w szkole a pracującymi tu w wyniku przypadku jest istotna statystycznie w odniesieniu do niemal wszystkich analizowanych elementów.

Prowadzi to do wniosku, iż **osoby, które pracę w szkole podjęły w wyniku przypadku, są istotnie mniej usatysfakcjonowane** z poziomu występowania poszczególnych czynników, czyli z wysokości uzyskiwanego wynagrodzenia, charakteru i specyfiki organizacji pracy, warunków pracy czy postawy i działania dyrektora. Oznacza to, iż te same działania mające na celu budowanie motywacji nauczycieli do pracy będą przez tę grupę nauczycieli oceniane najkrytyczniej, a zatem uzyskanie wzrostu motywacji do pracy wśród tych pedagogów jest najtrudniejsze.

Istotnie statystycznie różnice występują również pomiędzy grupą „wymarzony” i „odpowiedni” zawód. Nauczyciele należący do pierwszej z grup są istotnie bardziej zadowoleni z uzyskiwanego w szkole wynagrodzenia oraz czynników dotyczących możliwości podnoszenia kwalifikacji, a także rozwoju osobistego i zawodowego, posiadania szacunku współpracowników, a nawet regularnego oceniania pracy przez dyrektora i wyjazdów integracyjnych.

Wnioski płynące z tych analiz wskazują, iż **pragnienie pracy w szkole** (zapewne nie zawsze wynikające z racjonalnych argumentów przemawiających za podjęciem takiej pracy) **jest warunkiem odczuwania wyższej satysfakcji z pracy niż w przypadku osób, które uznały pracę w szkole za odpowiednie dla siebie zajęcie.**

Przedstawione wyniki w sposób jednoznaczny wskazują, iż osoby marzące o wykonywaniu zawodu nauczyciela, a więc mające wewnętrzną motywację do pracy w szkole,

- mniejszą wagę przywiązują do wysokości osiągniętych zarobków,
- większą wagę przywiązują do pozapłacowych motywatorów,
- są bardziej usatysfakcjonowane z ogółu warunków, w jakich wykonują swoją pracę, czyli wyżej oceniają występowanie poszczególnych czynników motywacyjnych,
- są bardziej zadowolone z wykonywanej przez siebie pracy,
- praktycznie (poniżej 1%) nie mają zamiaru zmieniać swojego zawodu.

Dane te pokazują, iż **możliwe jest osiągnięcie stanu zadowolenia i satysfakcji z pracy w warunkach, jakie oferuje polska szkoła oraz że czynnikiem współwystępującym z tym stanem jest posiadanie wewnętrznej motywacji** do pracy rozumianej jako wcześniejsze marzenie o podjęciu pracy w zawodzie nauczyciela.

Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy uznającej, iż **występowanie u nauczycieli zjawiska, jakim jest pragnienie wykonywania zawodu (wewnętrzna motywacja), wpływa na skuteczność skierowanych do nich pozapłacowych działań motywacyjnych.**

Ze względu na fakt, iż w grupie nauczycieli marzących o tym zawodzie znajduje się 31% ogółu zatrudnionych nauczycieli, zasadne jest zaprojektowanie systemu motywowania, który wspierałby i dalej rozwijał już posiadaną przez tych nauczycieli wewnętrzną motywację do pracy. Drugim wnioskiem, a zarazem postulatem, jest to, aby projektowany system motywowania nakierowany był na zwiększenie liczby nauczycieli posiadających wewnętrzną motywację. Cel ten może zostać osiągnięty dwojako – poprzez pozyskiwanie właśnie takich pracowników, którzy posiadają wewnętrzną motywację do pracy w zawodzie nauczyciela, lub też poprzez próbę rozbudzenia u zatrudnionych w szkole nauczycieli wewnętrznej motywacji za pomocą odpowiednio skonstruowanego systemu motywowania, co jest zadaniem wysoce złożonym.

B i b l i o g r a f i a

Aronson E. (2002) *Człowiek istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Borkowska S. (1985) *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.

Çeliköz N. (2010) Basic factors that affect general academic motivation levels of candidate preschool teachers. *Education*, Vol. 131, Issue 1, s. 1357–1365, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.240>.

Cooman R., Gieter S., Pepermans R., Du Bois C., Caers R., Jegers M.S. (2007) Graduate teacher motivation for choosing a job in education. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 7, No. 2, s. 123–136, <http://dx.doi.org/10.1007/s10775-007-9117-5>.

Elsbach K.D., Hargadon A.B. (2006) Enhancing creativity through „mindless” work: A Framework of Workday Design.

Organization Science, Vol. 17, No. 4, s. 470–483, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0193>

Franken R.E. (2006) *Psychologia motywacji*. Gdańsk: GWP.

Gaś Z. (2001) Stres i syndrom wypalenia w pracy nauczyciela. W: idem, *Doskonalący się nauczyciel: psychologiczne aspekty rozwoju profesjonalnego nauczyciela*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Gliszczyńska X. (1979) Funkcja procesów poznawczych w decyzyjnym modelu motywacji pracowników. W: Gliszczyńska X. (red.), *Psychologia pracy, praca zbiorowa*. Warszawa: PWN.

Jasiński Z. (1998) *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Praca zbiorowa. Warszawa: PLACET.

Juchnowicz M. (1993) *Polityka płac – dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Juchnowicz M.** (1999) *Efektywne systemy wynagrodzeń*. Warszawa: IPISS.
- Kawka Z.** (1998) *Między misją a frustracją*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kozioł L.** (2002) *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozłowski W.** (2009) *Zarządzanie motywacją pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Kretschmann R.** (2003) *Stres w zawodzie nauczyciela*. Gdańsk: GWP.
- Palak Z.** (2007) Zespół wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół specjalnych i ogólnodostępnych. W: Bartkiewicz Z., Kowaluk M., Samujko M. (red.), *Nauczyciel kompetentny*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej.
- Penc J.** (2000) *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Produkt Krajowy Brutto – rachunki regionalne (2009) Katowice: Urząd Statystyczny w Katowicach.
- Putkiewicz E., Sielawa-Kołbowska K.E., Wiłkomirska A., Zamorska M.** (1999) *Nauczyciele wobec reformy edukacji*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Rakowski W.** (1997) *Nauczyciele: wybór zawodu, selekcja, warunki życia*. Warszawa: Instytut Gospodarstwa Społecznego SGH.
- Reykowski J.** (1975) *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Ryan M.N., Deci E.L.** (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, No. 55, s. 68–78.
- Salanova M., Bakker A.B., Llorens S.** (2006) Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 7, No. 1, s. 1–22, <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>.
- Schonfeld I.S.** (1990) Psychological distress in a sample of teachers. *Journal of Psychology*, Vol. 124, No. 3, s. 321–338.
- Schonfeld I.S.** (2001) Stress in 1st-year women teachers: the context of social support and coping. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, Vol. 127, No. 2, s. 133–168.
- Schwartz B.** (2009) Incentives, choice, education and well-being. *Oxford Review of Education*, Vol. 35, No. 3, s. 391–403, <http://dx.doi.org/10.1080/03054980902934993>.
- Sęk, H.** (2004) Wypalenie zawodowe u nauczycieli: uwarunkowania i możliwości zapobiegania. W: Sęk H., *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Shaughnessy J.J., Zechmeister E.B., Zechmeister J.S.** (2002) *Metody badawcze w psychologii*. Gdańsk: GWP.
- Sikorski Cz.** (2004) *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin.
- Siwińska J.** (1979) *Motywy wyboru zawodu nauczyciela i ich wpływ na warunki nauczania*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane WSP.
- Struktura zawodów według wynagrodzeń w październiku 2008* (2009) Informacje i Opracowania Statystyczne, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Wiłkomirska A.** (2002) *Zawodowe i społeczno-polityczne orientacje nauczycieli*. Warszawa: Żak.
- Wojciszke B.** (2002) *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zarębska J.** (oprac.) (2010) *Nauczyciele we wrześniu 2009 roku. Stan i struktura zatrudnienia*. Warszawa: Wydawnictwo ORE.

A k t y p r a w n e

Ustawa z 7.09.1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 1991 r. Nr 67, poz. 329 ze zm.).