

# MOTYWOWANIE NAUCZYCIELI A POWODZENIE SZKOLNE UCZNIÓW

## TEACHER MOTIVATION VERSUS STUDENT SCHOOL SUCCSES

**Krzysztof Dziurzyński**

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej  
im. Alcide de Gasperi w Józefowie

**Małgorzata Kowalska**

**Abstract:** *In this paper we will draw attention to the problems linked to the teaching effectiveness – the problems which are seen in motivation of teachers to work. We will attempt to draw attention to the avenues which remain open for headmaster in having his or her teachers become motivated to work. We will quote results of studies which signal needs and expectations of the Polish teacher in this province. The matter of the teaching quality, level of involvement of teachers in delivery of knowledge, and also diagnosing of the problems in teaching are of a substantial importance as far as the level of the knowledge and skills of students are concerned. This contributes to overcoming of the school failure phenomena which manifest themselves in repetition of a school year. According to the education statistical data said repetition in Poland is not as widespread as in other European Union countries but still this does not result from the high level of satisfaction of the students needs in this area while resulting from some organizational-administrative activities of individual schools. Results of the PISA international studies or results of the final exams held after sixth grade of the primary school or the third grade of the lower-level high school show a constant deterioration of the teaching standard. This is where our interest in a teacher comes from, seen as a key person in construction of the students knowledge. We hope that asking questions about motivation of teachers, management of their professional development, will enable our reproducing, even in a fragment, of the complicated mosaic of the difficult relations found in the Polish school space.*

**Keywords:** *teacher, principal, motivation, professional development, TALIS*

W artykule tym zwrócimy uwagę na problemy związane z efektywnością nauczania, które dostrzega się w motywacji nauczycieli do pracy. Postaramy się zwrócić uwagę na możliwości dyrektora szkoły w zakresie motywowania nauczycieli do pracy. Przytoczymy wyniki badań, które ukazują potrzeby i oczekiwania polskich nauczycieli w przedmiotowym zakresie. Kwestia jakości nauczania, poziomu zaangażowania nauczycieli w proces przekazywania wiedzy, ale także w diagnozowanie trudności w nauczaniu ma niebagatelne znaczenie dla poziomu wiedzy oraz umiejętności uczniów. Przyczynia się do pokonywania zjawiska niepowodzeń szkolnych, objawiających się drugorocznością. Drugoroczność w Polsce, w świetle statystyk oświatowych, jest zjawiskiem o mniejszym nasileniu niż w innych krajach Unii Europejskiej, lecz nie wynika to z wysokiego poziomu zaspokajania potrzeb uczniów w tym obszarze a raczej z pewnych działań organizacyjno-administracyjnych poszczególnych szkół. Wyniki międzynarodowych badań PISA czy egzaminów końcowych po 6. klasie szkoły podstawowej lub 3. klasie gimnazjum pokazują stale obniżający się poziom nauczania. Stąd nasze zainteresowanie nauczycielem jako kluczową osobą w konstruowaniu uczniowskiej wiedzy. Mamy nadzieję, że postawienie pytań o motywację nauczycieli oraz zarządzanie ich rozwojem zawodowym pozwoli nam odtworzyć choćby fragmentu skomplikowanej mozaiki trudnych relacji w polskiej szkole.

### **Znaczenie motywacji do pracy nauczycieli dla powodzenia szkolnego uczniów**

Na przełomie lat 60. i 70. XX wieku UNESCO uznało niepowodzenia szkolne za *problem światowy* (M. Remfeld, *Powodzenia i niepowodzenia szkolne*, <<http://www.awans.net/strony/dydaktyka/remfeld/remfeld1.html>>. Data dostępu: 30.09.2012). W latach 90. nastąpił w naszym kraju wzrost zainteresowań tą problematyką, a w szczególności przyczynami ekonomicznymi i społecznymi tego zjawiska (H. Czajkowska-Kilianek, Kilianek, 1985).

Niepowodzenia szkolne to „proces pojawiania się braków w wymaganych przez szkołę wiadomościach i umiejętnościach ucznia oraz negatywnego stosunku wobec tych wymagań” (Okoń, 1975; 194).

Na niepowodzenia szkoły wskazują opublikowane w styczniu 2007 r. wyniki Najwyższej Izby Kontroli dotyczące realizacji zadań szkoły w zakresie opieki nad uczniami szczególnie uzdolnionymi. Stwierdzono coroczny spadek liczby uczniów, którym udzielono wsparcia w postaci specjalistycznych form kształcenia lub pomocy stypendialnej, w celu rozwinięcia posianych przez nich zdolności intelektualnych. W 57 szkołach (77 proc.) stwierdzono nieprawidłowości polegające na: braku systemowych działań w zakresie opieki i kształcenia tych uczniów, niewykorzystaniu środków finansowych jakie na te cele zostały zapewnione a także nieupowszechnianiu istniejących instrumentów. Powyższe wyniki stanowią negatywną ocenę realizacji zadań przez szkoły w zakresie opieki nad uczniami szczególnie uzdolnionymi (*Raport NIK o wynikach kontroli opieki nad uczniami szczególnie uzdolnionymi*, <<http://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/kontrola,930.html>>. Data dostępu: 30.09.2011).

H. Hamer (Hamer, 2010; 5), mająca za sobą, jak sama podkreśla, długoletnią praktykę w zawodzie nauczyciela, twierdzi, że brak motywacji u nauczycieli jest przyczyną ogólnych niepowodzeń szkolnych, które objawiają się demotywacją uczniów do dalszej nauki, ich frustracją oraz trudnościami wychowawczymi (Surdacka, *Niepowodzenia szkolne wynikające z pracy nauczyciela*, <[http://www.profesor.pl/mat/n13/pokaz\\_material\\_tmp.php?plik=n13/n13\\_b\\_surdacka\\_260805\\_1.php&id\\_m=15654](http://www.profesor.pl/mat/n13/pokaz_material_tmp.php?plik=n13/n13_b_surdacka_260805_1.php&id_m=15654)>. Data dostępu: 30.09.2011). Hamer zaznacza, że z przeprowadzonych przez nią badań wynika wprost proporcjonalna zależność między poziomem motywacji nauczyciela a poziomem motywacji ich uczniów (2010; 18). „Jeśli motywacja nauczyciela jest niska – u uczniów można łatwo zaobserwować niski poziom percepcji, rozproszenie uwagi, niski poziom rozumienia treści i szybkie zapominanie” (2010; 22).

H. Hamer szczególnie krytycznie ocenia tradycyjne metody motywacji uczniów, twierdząc że choć są one skuteczne w stosunku do zamierzeń, to jednak są nieefektywne, hamują rozwój młodych ludzi. Dostrzega potrzebę ich zmiany. Zwraca uwagę na konieczność przekonania nauczycieli do zmiany stylu nauczania i traktowania uczniów. Jednakże jak podkreśla, aby zmiany, które dokonują się w systemie edukacji, mogły przynosić owoce, muszą być zaakceptowane przez nauczycieli. Co oznacza, że nauczyciel musi być efektywnie zmotywowany do zaakceptowania zmian.

Wnioski Hamer zdają się potwierdzać przez innych badaczy zajmujących się tą problematyką. Jak wynika z raportu OECD, który jest podsumowaniem badań dotyczących kwestii zaspokojenia aspiracji i motywacji kadry nauczycielskiej, pozytywne nastawienie nauczycieli jest priorytetem dla twórców polityki oświatowej, ponieważ istniejące dowody wskazują, że jakość pracy nauczycieli stanowi prawdopodobnie główny czynnik wpływający na to, jakie efekty osiągają ich podopieczni. Motywacja nauczycieli jest również ważna w promowaniu reformy szkół. Autor raportu P. Santiago zwraca uwagę, że badania nad motywacją do pracy wykorzystuje się, aby wykazać, w jaki sposób „wewnętrzna” i „zewewnętrzna” motywacja może wpływać na wyniki pracy, takie jak osiągnięcia, satysfakcja i dobrobyt. Analiza ta wykazała, że motywacja stanowi podstawę sukcesu pracy nauczycieli oraz wprowadzania wszelkich usprawnień w szkołach. Okazuje się, że działania nauczycieli muszą wynikać z ich własnej motywacji i akceptacji wartości oraz celów praktyk i regulacji szkolnych, a nawet identyfikacji z nimi ([www.oecd.org/dataoecd/13/5/38141500.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/5/38141500.pdf). Data dostępu: 30.09.2011).

### **Zadania dyrektora szkoły w motywowaniu do pracy nauczycieli**

Szkoła jest placówką oświatową finansowaną z budżetu państwa należąca do specyficznej kategorii organizacji, w których niektóre obszary polityki personalnej jak: procedury nadawania stopni zawodowych nauczycielom, system wynagradzania, ocenianie, partycypacja nauczycieli we współzarządzaniu, nagradzanie i karanie, są w znacznej mierze sformalizowane (Sekuła, 2008; 275). Zofia Sekuła, dokonując analizy skuteczności czynników motywowania nauczycieli Zespołu

Szkół Ponadgimnazjalnych, zwraca uwagę, że głównym wyznacznikiem w kształtowaniu polityki personalnej jest Karta Nauczyciela oraz stosowne rozporządzenia. Sekuła zauważa, że, „największą samodzielność ma szkoła w planowaniu doskonalenia nauczycieli”. Jednakże, jak podkreśla autorka, „bardzo dużym ograniczeniem jest budżet szkoły i możliwości finansowania szkoleń, na które można przeznaczyć tylko 1% środków na wynagrodzenia” (Sekuła, 2008; 275).

W systemie oświaty publicznej osobą uprawnioną do dokonywania czynności przysługujących pracodawcy jest dyrektor. Uprawnienie to określa art. 36 ust. 1 Ustawy o systemie oświaty, w myśl którego „Szkołą lub placówką kieruje nauczyciel mianowany lub dyplomowany, któremu powierzono stanowisko dyrektora”, a za zgodą kuratora oświaty (ust. 2), stanowisko to może być również powierzone osobie niebędącej nauczycielem, powołanej przez organ prowadzący. W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach szkół, określono warunki, jakie musi spełniać osoba kandydująca na stanowisko dyrektora placówki. Kandydat m.in. musi mieć ukończone studia podyplomowe w zakresie zarządzania lub kurs zarządzania oświatą prowadzony przez zakład kształcenia nauczycieli (Adamczyk, Matczak, Gęsicki, 2001; 26).

Dyrektor, oprócz pełnienia funkcji wynikających z zajmowanego stanowiska, musi również „pełnić rolę lidera, menedżera, kreatywnego doradcy i dobrego negocjatora” (Kosińska 1999; 19). Życie organizacji, jak zaznacza Christopher Day, nie ogranicza się wyłącznie do narzędzi, procedur i wyników. Uważa on, że „prawdziwy lider potrafi tchnąć życie w miejsce pracy, napawać ludzi energią i determinacją. Jest gospodarzem i przewodnikiem, który podbudowuje ludzi i ich poczucie własnej wartości. Jego wiarygodność wywodzi się ze spójnej osobowości i wierności wyznawanym wartościom” (2008, s. 174). Lech H. Haber do zakresu obowiązków menedżera zalicza m.in. planowanie i organizowanie pracy, kierowanie podległym personelem, obsada stanowisk, rotacja, podnoszenie kwalifikacji, ocena, awans, prowadzenie działalności motywacyjnej, kontrola i podejmowanie działań korekcyjnych (1998, s. 27).

Funkcja motywacyjna jest nałożona na dyrektorów szkół na podstawie art. 7 ust. 2 Ustawy – Karta Nauczyciela, zgodnie z którym „dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za:

- dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły,
- podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę;
- tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków;
- zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym;

- zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych;
- zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę” (<http://isip.sejm.gov.pl/search.jsp>. Data dostępu: 30.09.2011).

Christopher Day podkreśla, że dyrektor odpowiada między innymi za stworzenie, zachowanie i upowszechnienie atmosfery pracy w szkole. Badania nad przywództwem, jakie przeprowadzono w ostatnich latach, koncentrowały się na wartościach – na moralnych celach i narzędziach warsztatu lidera; na roli lidera w tworzeniu „wspólnoty ukierunkowanej na rozwój” oraz na możliwości wprowadzenia przez lidera rzeczywistych zmian dzięki jego szczególnym umiejętnościom „przekształcenia” i „oswabadzania”, które są czymś więcej niż zwykłym załatwieniem spraw (Day, 2008, s. 174).

Z publikacji poświęconych skutecznej szkole jasno wynika, że dobry lider nie tylko ukierunkowuje działanie, organizuje je i nadzoruje, buduje więzi ze szkolną wspólnotą i koncentruje swoją uwagę na ludziach, ale również stawia na te wartości i wybiera takie rozwiązania, które zapewnią szkole spójność jej funkcjonowania, aby „cele, które początkowo mogły wydawać się rozbieżne, zaczęły się ze sobą łączyć” (Day, 2008, s. 175). Lider, jak pisze autor, który zagwarantuje czas na regularne dyskusje, krytyczną analizę oraz dzielenie się teoretycznymi i praktycznymi rozwiązaniami w godzinach pracy i poza nimi, umożliwi stworzenie takich kontaktów (Day, 2008, s. 175).

Badanie przeprowadzone w Holandii wskazuje na silny związek między poczuciem własnej skuteczności i rozwojem zawodowym nauczyciela, szkolną atmosferą oraz postępami całej szkoły (Day, 2008, s. 177). Szkoła potrzebuje takiego lidera, który rozumie potrzebę budowania wspólnoty na rzecz rozwoju wszystkich uczniów i pedagogów, funkcjonującej na zdrowych warunkach (Day, 2008, s. 177).

Pierwsze międzynarodowe badanie koncentrujące się na warunkach uczenia się i warunkach pracy nauczycieli w gimnazjach, pokazało, że 75 proc. nauczycieli uważa, iż nie są motywowani do poprawy jakości nauczania. Badanie wskazuje, że zarządzający systemem edukacji mogliby w większym stopniu wspierać nauczycieli i wpływać na poprawę wyników uczniów, jeżeli społeczeństwo, jak i twórcy polityki, w mniejszym stopniu skupialiby się na zasobach edukacyjnych i treściach nauczania, a w większym na efektach uczenia się.

Autorzy projektu jako główny wniosek dla przyszłego kształtowania polityki oświatowej wskazują potrzebę zapewnienia nauczycielom przez władze edukacyjne skuteczniejszego systemu motywowania. „W wielu krajach brak jest powiązań pomiędzy oceną osiągnięć nauczycieli a przyznawanymi im nagrodami oraz uznaniem, jakiego doświadczają, a tam, gdzie związek ten istnieje, często nie jest on wystarczająco silny” (2008).

H. Hamer twierdzi, że na motywację nauczycieli do pracy mają wpływ potrzeby wyższego rzędu do których Maslow zalicza: potrzebę szacunku, samorealizacji oraz potrzebę poznawczą, czyli wiedzy i zrozumienia. W zaspokojeniu tych po-

trzeb uczestniczą przełożeni, dyrektorzy, poprzez dostarczanie podwładnym wyrazów uznania, zwiększanie ich poczucia własnej wartości, zaspakajając ich ambicje zawodowe, umożliwiając dostrzeżenia wymiernych efektów ich pracy i zachęcając do rozwoju np. podnoszenia kwalifikacji (2010; 24). Dyrektor szkoły musi stwarzać takie sytuacje, które motywują do lepszej pracy, ale jednocześnie dają satysfakcję i zadowolenie z dobrze wykonywanych zadań (Kotusiewicz, Koć-Seniuch, Niemiec, 1997; 129–139).

### **Czynniki mające wpływ na motywację do pracy nauczycieli**

Każdy człowiek, jak zauważają A. Czermiński i M. Grzybowski, ma „podobny zestaw potrzeb, różni się jednak od drugiego częstotliwością i siłą ich występowania”. Autorzy podkreślają, że w podobnych sytuacjach, podobne potrzeby są zaspakajane przez różne osoby w różnym stopniu (Czermiński, Grzybowski, 1996; 152). Według nich, jednostka działa nie tylko pod wpływem potrzeb, ujmowanych w sposób uproszczony, ale również istotnym czynnikiem motywacyjnym są preferowane przez nią wartości. Wartości te mają wymiar materialny lub niematerialny, w zależności od indywidualnych oczekiwań i sytuacji. Przy czym autorzy zwracają uwagę, iż „często zdarza się, że dobra atmosfera pracy, uznanie grupy społecznej, czy możliwość samorealizacji są przedkładane nad lepsze wynagrodzenie w środowisku niekoleżeńskim i organizacji nieudolnie kierowanej. Taki stan jest także wynikiem odmienności kulturowych, a także usytuowania w hierarchii organizacyjnej. Dlatego dobierając bodźce w kierowaniu podwładnymi, trzeba uwzględnić zbiorowe i indywidualne preferencje w postaci wartości kulturowych ukształtowanych przez środowisko społeczne pracownika” (Czermiński, Grzybowski, 1996; 153).

Zofia Sekuła zwróciła uwagę, że w Karcie Nauczyciela przewiduje się stosowanie następujących bodźców ekonomicznych dla nauczycieli:

- wynagrodzenie zasadnicze;
- dodatki np. za wysługę lat, motywacyjny, funkcyjny i za uciążliwe warunki pracy oraz dodatek specjalny;
- wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe i zastępstwa;
- nagrody, takie jak nagroda jubileuszowa, nagrody okolicznościowe;
- Fundusz Świadczeń Socjalnych (Sekuła, 2008; 276).

Sprawa wpływu wysokości wynagrodzenia na wzrost motywacji do pracy jest dyskusyjna. Adama Sarapata rozprawia się ze stwierdzeniem mówiącym, że „bodźce ekonomiczne nie są ważne dla pracowników”. Określa je jako mit, a tym samym podważa ówczesnie przeprowadzone socjologiczne badania, na podstawie których ukształtowało się jego zdaniem błędne przekonanie (Sarapata, 1977; 99). Podobnego zdania odnośnie do wpływu płacy zasadniczej na motywację jest H. Hamer, która twierdzi, że choć większość nauczycieli, z którymi rozmawiała, jest zdania, że podwyższenie zarobków znacznie zwiększyłyby ich motywację do pracy, to jednak badania nie potwierdzają takiej hipotezy. Wyjaśnienia tego stanu rzeczy Hamer poszukuje w teorii Masłowa, wskazując, że pieniądze zaspakajają

głównie potrzeby podstawowe, co wpływa na wzrost satysfakcji z pracy, a nie motywacji do pracy (Hamer, 2010; 23).

P. Santiago autor raportu przedstawiającego wyniki badań dotyczących zaspokojenia aspiracji i wzmacniania motywacji kadry nauczycielskiej twierdzi, że płaca jest ważna, jednak polityka dotycząca nauczycieli musi obejmować o wiele więcej niż tylko pensje. Nauczyciele kładą duży nacisk na jakość swoich relacji z uczniami i współpracownikami, na znaczenie wsparcia ze strony dyrektorów szkół, na dobre warunki pracy oraz na szanse rozwoju swoich umiejętności. Ocenianie nauczycieli w celu wprowadzenia ulepszeń może dostarczyć wielu możliwości, aby ich praca zyskała uznanie i szacunek, oraz pomóc zarówno nauczycielom, jak i szkołom w określeniu priorytetów rozwoju zawodowego (Santiago, 2006; 4).

W 2000 roku zmieniono w Polsce system płacy dla nauczycieli. Nowy system kładzie nacisk na samodoskonalenie – podwyższanie kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Jak podaje K. Wojewodziec, prawie połowa nauczycieli osiągnęła najwyższy poziom stopnia awansu zawodowego, co oznacza, że nie mają oni już żadnych zewnętrznych bodźców do dalszego rozwoju. Autor zaznacza, że największym problemem związanym z systemem awansu nauczycielskiego jest brak korelacji między wynikami uczniów a płacą nauczycieli. Dla potwierdzenia tej tezy przytacza wypowiedź Grzegorza Buczyńskiego, dyrektora Departamentu Nauki Oświaty i Dziedzictwa Narodowego NIK, który stwierdził, że „w jednej ze skontrolowanych szkół, która zatrudniała samych nauczycieli dyplomowanych, uczniowie osiągnęli gorsze wyniki podczas egzaminów zewnętrznych niż w tych, które miały gorzej wykwalifikowanych pracowników” (Wojewodziec, 2009).

K. Wojewodziec, analizując szczególnie aspekt systemu motywowania nauczycieli, jakim jest płaca, zauważył potrzebę przeprowadzenia badań, „aby dokładnie zdiagnozować: co w istocie motywuje nauczycieli?”. Jak twierdzi, „przeprowadzone badania sugerują, że są to: autonomia, pasja do pracy z uczniem, poczucie misji i wyjątkowości” (Wojewodziec, 2009).

Wyniki badania przeprowadzonego w 1999 r. w Zespole Szkół Ekonomicznych w Ełku, którego głównym celem była diagnoza stanu systemu motywacji nauczycieli i systemu wynagradzania, wykazały, że najlepszym bodźcem zachęcającym nauczycieli do lepszej pracy jest wynagrodzenie materialne.

Na podstawie dokonanych ustaleń uznać należy, że najskuteczniejszymi bodźcami zachęcającymi nauczycieli do pracy są: dodatek motywacyjny, nagroda dyrektora, uwzględnienie życzeń w tygodniowym rozkładzie zajęć i poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa.

Zofia Sekuła uważa, że „największe i jednocześnie niezaspokojone potrzeby nauczycieli dotyczą szkoleń w zakresie komunikowania się, stosowania metod aktywizujących, doskonalenia umiejętności wychowawczych, diagnozowania potrzeb uczniów i prowadzenia zajęć wychowawczych” (2008; 276).

Problem niezaspokojonych potrzeb szkoleniowych nauczycieli potwierdzają wyniki badania Najwyższej Izby Kontroli przeprowadzonych w 2007 r. Kontrola realizacji celów szkoły w zakresie kształcenia uczniów szczególnie uzdolnionych

wykazała, że zaledwie 7,3 proc. badanych nauczycieli zostało poddanych specjalistycznym szkoleniom umożliwiającym realizację przedmiotowych celów, natomiast 78,3 proc. ankietowanych nauczycieli podało, że nigdy w swojej praktyce zawodowej nie realizowało indywidualnego programu nauczania (Raport NIK, 2007; 5).

W latach 2007–2008 zostały przeprowadzone międzynarodowe badania Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) na temat nauczania, uczenia się i zdobywania wiedzy. Badania zrealizowano na próbie 90 tys. nauczycieli, z czego w Polsce zbadano 3184 nauczycieli (*TALIS Nauczanie-Wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*. MEN, IBE, Warszawa 2008, s. 7). Wyniki badań opublikowane w raporcie TALIS wskazują, że prawie 55 proc. (w Polsce około 44 proc.) badanych nauczycieli skarżyło się, na niezaspokojone potrzeby w zakresie doskonalenia zawodowego (TALIS 2008; 21). W świetle przeprowadzonych badań tylko 44 proc., nauczycieli w Polsce jest zwolnionych z opłat w tym zakresie, natomiast ponad połowa nauczycieli w Polsce pokrywa koszty szkoleniowe z własnych środków (TALIS 2008; 22).

W opinii nauczycieli 23 krajów, najczęstszą przyczyną nieuczestniczenia w rozwoju zawodowym jest:

- brak możliwości pogodzenia rozkładu pracy w szkole z zajęciami doskonalącymi (47 proc.);
- brak w ofercie odpowiednich szkoleń (42 proc.);
- obowiązki rodzinne (30 proc.);
- szkolenia są zbyt kosztowne (28 proc.);
- brak wsparcia ze strony pracodawcy (1 proc.) (TALIS 2008; 25).

Jak wynika z raportu, polscy nauczyciele uważają, że główną przeszkodą nieuczestniczenia w większej liczbie szkoleń jest przekonanie, iż działania doskonalące są zbyt kosztowne (51 proc. wskazań, najwyższy wskaźnik w porównaniu z pozostałymi krajami). Następnymi utrudnieniami były:

- niemożność pogodzenia z planem pracy (41 proc.);
- brak odpowiednich szkoleń (39 proc.);
- obowiązki rodzinne (33 proc.);
- brak wsparcia ze strony pracodawcy (12 proc.).

W każdym kraju wystąpiła prawidłowość, polegająca na tym, że nauczyciele, którzy uważali, iż oferta szkoleń, doskonalenia jest nieodpowiednia, byli na ogół tymi, którzy na rozwój zawodowy poświęcali mniej czasu (mniej dni) (TALIS, 2008; 25).

Wnioski z raportu TALIS wskazują ponadto, że pozytywny wpływ na pracę nauczycieli ma ocena i informacja zwrotna otrzymana od szefa. Im większy nacisk kładziony jest na ocenianie konkretnych umiejętności nauczycieli, tym częściej podejmuje on czynności związane z tymi umiejętnościami (TALIS, 2008; 43).

Jak wynika z raportu tylko 47 proc. nauczycieli w Polsce uważa, że innowacyjność w nauczaniu będzie im wynagrodzona, natomiast ponad połowa nauczycieli nie spodziewa się żadnej nagrody w przypadku podwyższenia przez nich jakości



nauczania. Średnio 38 proc. nauczycieli, którzy wzięli udział w badaniu, pracuje w szkołach, w których brakuje wykwalifikowanych pracowników. W Polsce problem ten dotyka jedynie 12 proc. szkół, w Turcji jednak takich braków doświadcza 78 proc. gimnazjów.

Głównym wnioskiem płynącym z raportu TALIS jest potrzeba zapewnienia nauczycielom skuteczniejszego systemu motywowania. Jak wynika z raportu, w wielu krajach nie ma powiązań pomiędzy oceną osiągnięć nauczycieli a przyznawanymi im nagrodami oraz uznaniem.

Zofia Sekuła w studium przypadku nad analizą skuteczności czynników motywowania nauczycieli Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych wykazała, że 80 proc. badanych nauczycieli nie chce, aby ich praca i zaangażowanie były poddawane ocenom rocznym (Sekuła, 2008; 277).

Jak pisze Z. Sekuła trudna sytuacja materialna nauczycieli z badanej szkoły, spowodowana niskimi zarobkami negatywnie wpływa na ich motywację do pracy. 60 proc. badanych nauczycieli uważa za niezbędny do lepszego motywowania wzrost wynagrodzenia zasadniczego, dodatku motywacyjnego, wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe oraz dodatku za wysługę lat, funkcjonalnego i za wychowawstwo. Ponadto, jak wskazuje Sekuła, uznaniowe i niesformalizowane zasady przyznawania dodatku motywacyjnego, pozostawiające dużą swobodę dyrektorowi placówki, sprawiają, że dodatek motywacyjny staje się czynnikiem antymotywacyjnym (2008; 278).

Pomimo dużego niezadowolenia kadry nauczycielskiej z osiąganego wynagrodzenia, zdaniem Z. Sekuły, mają oni silną motywację wewnętrzną i wysokie morale pozwalające właściwie wykonywać pracę i osiągać sukcesy (2008; 281).

## **Podsumowanie**

Praktyka szkolna pokazuje, że dobrze zmotywowani nauczyciele dobrze wykonują swój zawód i osiągają sukcesy. Pozostaje pytanie, czym jest sukces i jaka jest miara osiągnięć nauczycielskich. Czy jest nią kolejny olimpijczyk, a może wysoki wynik uczniów na egzaminie końcowym. Podczas jednego ze spotkań Rafał Piwowarski opowiadał o fragmencie swojego badania nad nauczycielami polskimi. Zadał im jedno, ale wiele mówiące pytanie: „Co jest miarą Pana/Pani sukcesu w oczach dyrekcji szkoły?”. I jak sam mówił, odpowiedź go wielce zdziwiła – nauczyciele postawili bowiem na średni wynik ich klasy w testach kompetencji, egzaminach końcowych. Stąd też wyłania się kluczowe pytanie o cele edukacji nowoczesnego państwa europejskiego.

W dobie kryzysu ekonomicznego panującego permanentnie od 2008 roku na wyczerpaniu znalazły się materialne czynniki motywowania nauczycieli. Ogranicza się płace, dodatek motywacyjny. Dyrektorom szkół pozostają inne poza materialne środki motywacji. Polskie i międzynarodowe badania prowadzone w środowisku nauczycieli pokazują, że nie ma powiązań pomiędzy oceną osiągnięć nauczycieli a przyznawanymi im nagrodami i uznaniem dokonań. Potrzebny jest jasny, spójny system motywacji, wynagradzania i awansu nauczyciela oparty

na merytokratycznych i efektywnościowych przesłankach. Jednym z jego elementów powinien być system doskonalenia zawodowego organizowany przy udziale szkół wyższych i opłacany przez państwo ze specjalnego funduszu rozwoju oświaty.

## BIBLIOGRAFIA

## REFERENCES

- [1] Adamczyk E., Matczak E., Gęsicki J., *Samorządowy model oświaty*, IBE, Warszawa 2001.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [3] Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [4] Czermiński A., Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 1996.
- [5] Day Ch., *Nauczyciel z pasją. Jak zachować entuzjazm i zaangażowanie w pracy*, GWP, Gdańsk 2008.
- [6] Derczyński W., Jasińska-Kania A., Szacki J. (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów socjologii zachodniej*, PWN, Warszawa 1975.
- [7] *Encyklopedia Socjologii. Suplement*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2005.
- [8] *Encyklopedia Socjologii. Tom I*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2005.
- [9] *Encyklopedia Socjologii. Tom IV*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2005.
- [10] Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R., red. J. Siemińska, *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2008.
- [11] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- [12] Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [13] Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania*, VEDA, Warszawa 1994.
- [14] Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Wyd. II, Placet, Warszawa 2009.
- [15] Kosińska E., *Dyrektor w szkole. Krótki poradnik psychologiczny*, Rubikon, Kraków 1999.
- [16] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, WPAN, Wrocław 1965.
- [17] Kotusiewicz A.A., Koć-Seniuch G., Niemiec J. (red.), *Myśl pedeutologiczna i działanie nauczyciela*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa–Białystok 1997.
- [18] Król H., Ludwińczyk A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

- [19] Maslow A., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2009.
- [20] Masłyk-Musiał E., *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996.
- [21] Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1975.
- [22] Sarapata A., *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1977.
- [23] Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- [24] Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk 2001.
- [25] Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
- [26] Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005.

### **Źródła prawa**

- [1] Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela, Dz. U. 1982 Nr 3 poz. 19, z późn. zm., <http://isip.sejm.gov.pl/search.jsp>.

### **Czasopisma**

Publikator, nr 2, Motywacyjny system wynagradzania nauczycieli.

### **Raporty z badań**

- [1] *Raport TALIS Nauczanie – Wyniki badań 2008. Polska na tle międzynarodowym*. MEN, IBE, Warszawa 2008, <http://www.monitor.edu.pl/newsy/wyniki-raportu-talis.html>
- [2] *Raport NIK o wynikach kontroli opieki nad uczniami szczególnie uzdolnionymi*, <http://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,930.html>

### **Źródła internetowe**

- [1] Remfeld M., *Powodzenia i niepowodzenia szkolne*, <http://www.awans.net/strony/dydaktyka/remfeld/remfeld1.html>
- [2] Santiago P., *Kadra nauczycielska: Zaspokojenie aspiracji i wzmacnianie motywacji*, [w:] *Podsumowanie analizy polityki oświatowej 2005-2006*. OECD, [www.oecd.org/dataoecd/13/5/38141500.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/5/38141500.pdf)
- [3] Surdacka B., *Niepowodzenia szkolne wynikające z pracy nauczyciela*, [http://www.profesor.pl/mat/n13/pokaz\\_material\\_tmp.php?plik=n13/n13\\_b\\_surdacka\\_260805\\_1.php&id\\_m=15654](http://www.profesor.pl/mat/n13/pokaz_material_tmp.php?plik=n13/n13_b_surdacka_260805_1.php&id_m=15654)
- [4] Wojewodziec K., *Abstrakt badań nad systemem motywowania nauczycieli języka polskiego. Płaca nauczycieli uzależniona od wyników. Rozwój systemu awansu nauczycielskiego w oparciu o doświadczenia brytyjskie oraz amerykańskie*, wydanie nr 4/2009, <http://www.trendy.ore.edu.pl/articles/view/142>