

Kwartalnik Edukacyjny

3 (74) JESIEŃ 2013

Kurs na wózek
widłowy

od 299 zł - zobacz
kursy! 16 wózków
(truck)



Kształcenie zawodowe
szanse na nowoczesność?

Grzegorz Piotr Ćwiertniewicz

Co dyrektorzy szkół wiedzą o motywacji?

Jak pracować w takich warunkach?

Polscy nauczyciele pracują w wyjątkowo niekorzystnych warunkach. Prestiż zawodu nie jest zbyt wysoki, pensje są dramatycznie niskie, konieczność dorabiania po godzinach sprawia, że poziom zmęczenia przekracza dopuszczalne normy, wyposażenie szkoły i warunki pracy pozostawiają wiele do życzenia, klasy są przepełnione, programy przeładowane, stale wprowadza się jakieś zmiany, częściej utrudniające niż ułatwiające pracę z uczniami¹.

Dyrektor szkoły może uznać tę opinię za absurdalną tylko wówczas, gdy nie chce narażać się organowi prowadzącemu i pokornie przyjmuje do wiadomości wszystkie decyzje lub też nie potrafi krytycznie ocenić rzeczywistości, w jakiej funkcjonuje.

Przytoczone słowa sformułowane zostały prawie dwadzieścia lat temu, od tego czasu jednak nic się nie zmieniło – może na gorsze. Sceptyków odsyłam do publikacji *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, wydanej w 2010 roku pod redakcją Jacka Pyżalskiego i Doroty Merecz. Autorzy poszczególnych szkiców, na podstawie przeprowadzonych badań, szczegółowo analizują kondycję polskiej szkoły i polskiego nauczyciela.

Motywacja jako element dobrego zarządzania

Zarządzanie bardzo dużą wagę przywiązuje do umiejętności wyzwiania potencjału i zaangażowania pracowników. Zasoby ludzkie bowiem „stanowią społeczną rezerwę organizacji, zapas ludzkiej energii oraz wiedzy, umiejętności i nawyków, które można skierować ku realizacji misji i celów organizacji, ale które mogą także

¹ H. Hamer, *Klucz do efektywności nauczania. Poradnik dla nauczycieli*, Warszawa 2004, s. 20–21.

samoistnie oddziaływać w najróżniejszy sposób na organizację i jej otoczenie”². Od zaangażowania pracownika uzależniony jest stopień identyfikowania się z firmą i jej misją. Nie bez znaczenia pozostaje również emocjonalny związek z miejscem pracy, istotny z punktu widzenia kultury organizacyjnej. Szkoły nie różnią się pod tym względem od innych firm czy przedsiębiorstw. Zatrudnia się w nich pracowników zobowiązanych do wypełniania określonych zadań. Największą grupę stanowią nauczyciele. Muszą oni mieć dostęp do źródła, z którego będą czerpać siłę i chęć do pracy. W placówce oświatowej to dyrektor ma bezpośredni wpływ na kształtowanie postaw i rozwój nauczycieli. Pomocna może okazać się umiejętność motywowania. Dlatego tę sztukę powinien opanować każdy, kto zarządza szkołą.

Wyniki badań pokazują, że wiedza dyrektorów szkół z zakresu motywowania nie jest wystarczająca. Co prawda badani dyrektorzy w większości udzielili odpowiedzi twierdzących na pytanie o kompetencje w tym względzie – 68,8%, ale aż 15,6% nie wie, czy taką umiejętność posiada, 12,5% sądzi, że tylko częściowo, a 3,1% respondentów uznało ów obszar za zupełnie obcy. Nauczyciele nie uważają dyrektorów za zwierzchników potrafiących motywować podwładnych. Odpowiedzi rozłożyły się następująco: tak – 21,4%, nie – 31%, częściowo – 40,5%, nie mam zdania – 7,1%. Wyniki niepokoją, zwłaszcza że aż 31% nauczycieli neguje wiedzę z zakresu motywowania posiadaną przez dyrektorów szkół publicznych³. Z racji tego, iż dyrektor pełni w placówce znaczącą rolę, a podejmowane przez niego działania mają zmierzać do podnoszenia jakości pracy, kierujący szkołami, by mogli skutecznie motywować nauczycieli, muszą uzupełnić wiedzę z tego zakresu.

W *Słowniku języka polskiego* PWN czytamy, że motywacja jest tym, co powoduje podjęcie jakichś działań lub decyzji. Pojęcie pochodzi od słowa „motyw”, rozumianego jako bodziec skłaniający do działania. Kiedy należy „motywować”? Jeśli chce się skłaniać lub zachęcać do jakiegoś działania. W teorii zarządzania motywowanie definiuje się bardzo podobnie, np. jako „zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób”⁴, „to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi”⁵, „oddziaływanie na motywację uczestników organizacji zarówno w kierunku zwiększenia jej intensywności, jak i skierowania jej na określone cele i za-

² A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2008, s. 177.

³ I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Warszawa 2010, s. 134.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 458.

⁵ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 358.

dania”.⁶ Wszystkie pojęcia koncentrują się na stworzeniu takich warunków pracy, w których pracownicy będą mogli skutecznie i efektywnie pracować.

W szkole rodzaj motywacji uzależniony jest od oczekiwań nauczycieli. Spodziewają się oni najczęściej przydzielania ambitnych zadań, których realizacja przybliży ich do osiągnięcia stanu wzorowego nauczyciela, uzyskania materialnych i moralnych dowodów uznania (nagroda finansowa, odznaczenie, wyróżnienie), nadziei, że wpłyną one na wzrost prestiżu danego nauczyciela w środowisku, a także satysfakcji z wykonywanej pracy⁷. Można postawić pytanie, czy nauczyciel niemający powołania do pracy w szkole odzyska zapał z chwilą otrzymania gratyfikacji finansowej? Zgodnie z teorią Maslowa nie przyczyni się to do efektywniejszej pracy. Pieniądze bowiem zaspokajają potrzeby podstawowe – głód, pragnienie, mieszkanie i inne typu fizjologicznego. Maslow do grupy tej zalicza również potrzeby przynależności i miłości. Ich zaspokojenie wpływa jedynie na wzrost satysfakcji, nie na wzrost motywacji. Do nauczycieli taka argumentacja nie przemawia. I słusznie. Wynagrodzenie, jakie otrzymują za swoją pracę, często nie pozwala na zaspokojenie podstawowych potrzeb, jak założenie rodziny, posiadanie dziecka, zakup mieszkania (brak zdolności kredytowej). Trudno oczekiwać zapału nawet od nauczycieli pasjonatów, którzy mają świadomość, że ich uposażenie nie jest adekwatne do nakładu pracy. Z racji tego, że dyrektor szkoły ze względu na przepisy prawa oświatowego ma ograniczone możliwości motywowania nauczycieli poprzez gratyfikacje finansowe, powinien wykazać się umiejętnościami menadżerskimi i pozyskać pieniądze z zewnątrz. Są też inne sposoby radzenia sobie z problemem. Oto wypowiedź dyrektora jednej z polskich szkół: „Ponieważ środki motywacyjne są ograniczone, to czasami muszę omijać przepisy prawne w celu uzyskania innych, aby najlepsi nauczyciele lub specjaliści poszukiwanych przedmiotów zostali w szkole. Zabieram więc innym nauczycielom pewną wielkość dodatku motywacyjnego i przeznaczam go dla tych nauczycieli, których akurat najbardziej potrzebuję w szkole”⁸. Rozwiązanie to jest bardzo krzywdzące dla nauczycieli przedmiotów ogólnokształcących. Rzadko słyszy się, aby dyrektor przydzielał większe dodatki motywacyjne nauczycielom, którzy wyróżniają się na tle szkoły, a zgłaszają chęć odejścia z pracy. Wówczas od dyrektora o niskich kompetencjach, wyjmującego z szuflady biurka plik podań, słyszą najczęściej: „Tyle mam chętnych na pani/ pana miejsce”. Czyż

⁶ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *op. cit.* (*Zarządzanie od podstaw*), s. 180.

⁷ K. Atamańczuk, *Motywowanie jako element kompetencji interpersonalnej w kierowaniu i zarządzaniu placówką oświatową*, „Chowanna” 1990, nr 2, s. 2.

⁸ I. Bednarska-Wnuk, *op. cit.* (*Zarządzanie szkołą XXI wieku*), s. 135.

nie?! Tak większość dyrektorów postrzega motywację. Decyzję o odejściu nauczyciela z pracy traktują bardziej osobiście niż profesjonalnie.

Maslow uznaje motywację za podstawę potrzeb wyższego rzędu, m.in. potrzebę szacunku, samorealizacji, poznawczą. Czy nauczyciel zdobędzie szacunek uczniów, jeśli dyrektor zrobi mu podczas lekcji karczemną awanturę? Czy nauczyciel może się rozwijać, jeśli wciąż nie wyraża się zgody na sfinansowanie jego udziału w różnych formach doskonalenia? Czy nauczyciel powinien wciąż dokształcać się za własne pieniądze, nawet kosztem rodziny? Pedagodzy nie mogą liczyć nawet na wyrazy uznania swoich zwierzchników – choćby z racji uzyskiwania wysokich wyników dydaktycznych. Często bowiem okazuje się, iż szkoła nie jest wcale organizacją uczącą się⁹. Nauczyciele uważają, że jeśli dyrektor dysponuje pulą pieniędzy przeznaczoną na dodatki motywacyjne, przy podziale środków nie kieruje się konkretnymi kryteriami. Na ogół decydują relacje między zwierzchnikiem a pracownikiem.

Niestety, potwierdzają to wypowiedzi nauczycieli dostępne na forach zawodowych. Wystarczy przywołać kilka z nich. Z racji faktu, iż nie jest to materiał poddawany analizie naukowej, będę cytował opinie bez podawania źródła, zachowując jedynie oryginalną pisownię. Oto przykłady:

- *Czy w kryteriach dodatku motywacyjnego mogą być punkty ujemne??? Jak on jest przyznawany w Waszych szkołach???; wow, punkty ujemne super....u nas to ukryte i tajne decyzje dyrektora...; a u nas MOTYWACYJNE to dokument do uzupełnienia, który jest tak napisany, że nawet po studiach mam problemy ze zrozumieniem o co tam chodzi... po uzupełnieniu przez każdego takiego papierka, dyrekcja i tak podejmuje sama decyzję (ponoć jest jakiś regulamin, ale nie znam go). a skąd wzięła wzór ??? oto pytanie... a to wszystko piszemy po to żeby dostać marne 50, -zł, no i cała ta otoczka.. hihi..jak w przedszkolu. jeden przed drugim kryje ile dostał??? FAJNIE...;*
- *dodatek motywacyjny w mojej szkole jest tematem tabu;*
- *Wielokrotnie motywacyjny to dodatek dla przydupasów dyrektora, nie mający nic wspólnego z dobrze wykonywaną pracą; Kryteria dodatku w mojej szkole; siedź cicho, nie podskakuj a dyrekcja znajdzie motywację do dodatku. Mówisz o głupocie i tępisz ją, to choć pracujesz dobrze – dodatek 0000000!;*
- *Pracuję w szkole 10 lat u nas w placówce niestety jest zasada „czy się stoi*

⁹ Kwestię tę podjęła Maria Dudzikowa w pracy *Mit o szkole jako miejscu „wszechstronnego rozwoju” ucznia. Eseje etnopedagogiczne*, Kraków 2004.

czy się leży motywacyjny się należy”, jest to przykre sama mam dodatek motywacyjny 71 zł brutto koleżanka nic nie robiąca ma 50 zł brutto przykre to ale prawdzie, ktoś chyba zagubił sens słowa motywacja;

- *A CO TO JEST DODATEK MOTYWACYJNY? U mnie w szkole coś takiego nie istnieje już nawet nikt o niego nie pyta. W ogóle to co robią z nauczycielami jest śmieszne. Ja w zeszłym roku dostałam 350 zł nagrody dyrektora. Między innymi za drugie miejsce w ucznia w Polsce w olimpiadzie przedmiotowej. I nawet nie ta śmieszna kwota mnie najbardziej zmotywowała tylko uzasadnienie nagrody takie standardowe „za wkład pracy ble ble ble....” nic innego niż na przykład ma pani sprzątaczkę (którą zresztą szanuję, a która dostaje co roku nagrodę dyrektora bo ma naprawdę ciężką sytuację ekonomiczną). Śmiech na sali a potem mówią, że nic nam się nie chce.*

Takich komentarzy można odnaleźć w sieci bez liku. Dotyczą one również, jak widać, nagród przyznawanych przez dyrektora szkoły. Nauczyciele dodają, że najczęściej wykorzystywanym środkiem motywującym jest pochwała osobista lub pochwała na radzie pedagogicznej (w niektórych szkołach nie stosuje się nawet i tej formy zachęty). Rzeczywiście, dyrektorzy do instrumentów motywacyjnych najczęściej zaliczają wspomniane wyżej pochwały, kierowanie pracowników na dodatkowe formy doskonalenia, nagrody pieniężne, skierowanie wniosku o nagrodę kuratora, prezydenta miasta, a także wystosowanie wniosku do Związku Nauczycielstwa Polskiego w celu odznaczenia. Powinni jednak pamiętać, że nauczyciele porównują wyniki swojej pracy z nakładami poniesionymi przez pozostałych członków rady pedagogicznej. Stawiają wówczas pytania retoryczne: Dlaczego to ja mam niższy dodatek motywacyjny?; Dlaczego to nie ja zostałem wytypowany do nagrody? Choć nie odnajdują jednoznacznej odpowiedzi, poczucie krzywdy zaczyna być widoczne w ich coraz mniejszym angażowaniu się w działalność szkoły, ze szkodą dla uczniów.

Złota myśl

Dyrektorzy muszą zdawać sobie sprawę, że nie tylko nagrody pieniężne czy pochwały powodują pracowniczy entuzjazmem w wykonywaniu obowiązków. Wzmocnieniem pozytywnym może być ludzka życzliwość i zaufanie. Niech potwierdzeniem staną się słowa amerykańskiego męża stanu, Henry’ego L. Simsona: „Najważniejszą rzeczą, jakiej nauczyłem się

podczas mojego długiego życia jest to, że drugi człowiek staje się godnym zaufania, kiedy mu się ufa. Na pewno taki nie będzie, jeśli inni mu nie zaufają i będą to okazywać”.

Grzegorz Ćwiertniewicz jest magistrem filologii polskiej;
nauczycielem w Zespole Szkół nr 2 im. Jana Wyżykowskiego
w Lubinie; zainteresowania naukowe: dydaktyka, zarządzanie
oświatą, pedeutologia, pedagogika teatru.
