

AGNIESZKA MAREK

MOTYWACJA W PRACY NAUCZYCIELA

WPROWADZENIE

Realia współczesnego świata coraz częściej przyczyniają się do tego, że ludzie w pogoni za tym, co chcą „mieć”, zapominają o tym, co znaczy „być”. Współczesna cywilizacja proponuje młodzieży bardzo bogaty wybór wartości materialnych, konsumpcyjnych, w rezultacie czego człowiek, szczególnie młody, może szybko, łatwo i dużo „mieć” – przestaje jednak „być” uczciwy, sprawiedliwy, wrażliwy na dobro piękno, prawdę i ogólnoludzkie wartości. Przed rodzicami staje wyzwanie, aby wykształcili w dzieciach właściwe proporcje między tymi dwoma aspektami życia. Nie można jednak zapomnieć o roli szkoły w procesie wychowywania młodych ludzi. Celem szkoły jest obecnie nie tylko przekazanie uczniom wiedzy encyklopedycznej, ale przede wszystkim wszechstronny rozwój oraz wykształcenie w młodym człowieku umiejętności podejmowania właściwych wyborów, zgodnych z wyznawanymi przez niego wartościami. Absolwent szkoły musi być przygotowany do podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. O jego przydatności do życia zadecydują nie tylko posiadana wiedza i umiejętności, ale także zdolność kojarzenia faktów i zdarzeń, analizy i syntezy, podejście problemowe. Absolwent szkoły, a także jego otoczenie winien być przygotowany merytorycznie i emocjonalnie, że w ciągu życia będzie kilkakrotnie zmieniał pracę, a często także zawód i specjalność¹. To są zadania współczesnych szkół, od

Mgr AGNIESZKA MAREK – asystentka Katedry Zarządzania Organizacjami w Instytucie Zarządzania i Marketingu KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

¹ M. S z y m c z a k, *Szkoła wobec zmian na rynku pracy*, „Edukacja i Dialog” 2001, nr 9-10, s. 3.

wykonania których zależy kształt życia społecznego i gospodarczego w naszym kraju. Nic dziwnego, że rodzice zastanawiają się, do której szkoły wysłać swoje dziecko. Zastanówmy się więc, jakie czynniki w największym stopniu wpływają na pozytywny wizerunek szkoły. Czy jest to nowoczesne wyposażenie pracowni, basen, sala gimnastyczna, pracownia komputerowa? Na pewno w jakimś stopniu wyposażenie szkoły ma wpływ na decyzję o wyborze szkoły, w dzisiejszych czasach największe znaczenie ma jednak oferta edukacyjna placówki. Szkoła jest postrzegana jako organizacja oparta na wiedzy, nie liczą się tu maszyny, proces produkcyjny czy zysk, ale kompetencje nauczycieli i ich podejście do uczniów. To właśnie wykształcona kadra, gotowa do nieustannego doskonalenia i rozwoju swoich umiejętności, jest podstawą przewagi konkurencyjnej poszczególnych szkół.

SYLWETKA WSPÓŁCZESNEGO NAUCZYCIELA

Nauczyciel poprzez swoją pracę w największym stopniu bierze udział w kształtowaniu osobowości młodego człowieka, dlatego powinien być nie tylko wzorem do naśladowania przez uczniów, ale i ich powiernikiem, doradcą, inspiratorem różnorodnych poczynań poznawczych i społecznych, partnerem, a w razie potrzeby sędzią i zdecydowanym wykonawcą zadań dyscyplinujących dzieci i młodzież². Nauczyciele są motorem, który popycha całą maszynę naszej edukacji. Od ich poczynań, zapatrywań, umiejętności i mądrości zależy jakość nauczania i wychowania. Nauczyciel powinien pracować z pełnym zaangażowaniem i entuzjazmem, gdyż istnieje zależność między poziomem motywacji nauczyciela a poziomem motywacji uczniów. Dobry nauczyciel to taki, który wspomaga wychowanków w rozwijaniu sfery intelektualnej, moralnej, sprawnościowej, uczuciowej, estetycznej i duchowej; nie pracuje szablonowo, jest twórczy, pobudza innych do innowacji i sam je wprowadza. Twórczy nauczyciel wykorzystuje spontaniczną aktywność swoich wychowanków, bezpośrednio doświadczenie, przeżycia i emocje, stwarza sytuacje do podejmowania różnych działań. Wreszcie twórczy nauczyciel kształci się, doskonali, dochodzi do mistrzostwa w zawodzie. Pogłębia swoją wiedzę pedagogiczno-psychologiczną, uzupełnia ją, aktualizuje³.

² K. A t m a n i c z u k, *Standardy kwalifikacji zawodowych*, „Edukacja i Dialog” 2003, nr 5, s. 28.

³ B. B a b e c k a *Co znaczy dobra szkoła?* „Edukacja i Dialog” 2004, nr 4, s. 5.

Badania Danuty Sipińskiej ukazują różnice w obrazie idealnego nauczyciela w zależności od wieku ucznia. Absolwenci szkoły podstawowej uważają, że najważniejsze są wolne od stresu relacje między podmiotami, których treścią jest szczerść, pomoc, wzajemna akceptacja i zrozumienie, uśmiech oraz dostrzeżenie w uczniu człowieka. Absolwenci szkoły średniej uznali, że potrzebują przyjaciela, a nie służbisty, który nie przyjmuje do wiadomości, że uczeń to człowiek mający prawo do życia, uczuć i myśli. Natomiast absolwentki Kolegium Nauczycielskiego zgodnie stwierdziły, że punktem wyjścia jest uznanie faktu, że uczeń to człowiek ze wszystkimi należnymi mu prawami, a nauczyciel powinien być dla ucznia wzorem do naśladowania, który nie wymaga od niego więcej, niż jest to możliwe, i pamięta, że poza jego przedmiotem jest jeszcze... reszta świata⁴. Wyniki badań Andrzeja Janowskiego wskazują, że dzieci lubią nauczycieli, którzy są mili, przyjaźni, pogodni, cierpliwi, pomocni, uczciwi, z poczuciem humoru, rozumiejących dziecięce problemy, pozwalających dzieciom na wiele działań, ale równocześnie umiejących utrzymać porządek. Dzieci nie lubią takich nauczycieli, którzy dominują, mają faworytów, stosują kary dla utrzymania dyscypliny, nie dbają o potrzeby poszczególnych uczniów i mają nieprzyjemne cechy osobowości⁵.

Tak postrzegają idealnego nauczyciela uczniowie. Nieco inne cechy nauczycieli są ważne dla ich pracodawców. Badania przeprowadzone przez autorkę w 40 szkołach na terenie województwa lubelskiego wykazały, że dla dyrektorów szkół najbardziej pożądaną cechą nauczyciela jest punktualność. Drugie miejsce zajęła sumienność, a tuż za nią pracowitość. Kolejne pożądane cechy to wiedza, kwalifikacje oraz zdyscyplinowanie. Nieco mniejsze znaczenie mają kreatywność, umiejętność pracy z dziećmi i zaangażowanie. Wśród ważnych dla dyrektorów cech pojawiały się także szczerść, takt pedagogiczny, podejście do ucznia, przejrzystość zasad, traktowanie pracy jako powołania, odpowiedzialność oraz samokrytycyzm, a nawet poczucie humoru. Jak widać, oczekiwania pracodawców i podopiecznych nie zawsze są zbieżne, dlatego ważne jest nie tylko zatrudnienie nauczycieli o dużym zasobie wiedzy, ale także umiejętne motywowanie pracowników w taki spo-

⁴ D. S i p i ń s k a, *Spór o katalog cech dobrego nauczyciela*, „Edukacja i Dialog”, 1997, nr 1, s. 49.

⁵ A. J a n o w s k i, *Uczeń w teatrze życia szkolnego*, Warszawa 1995 za: S i p i ń s k a, dz. cyt., s. 47.

sób, aby byli oni skłonni w optymalnym stopniu wykorzystać swoje możliwości, podnosząc tym samym prestiż i jakość pracy szkoły.

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA

Jak w każdej organizacji, tak i w szkole mamy do czynienia z grupą pracowników, którzy mają swoje potrzeby, zróżnicowane w zależności od swojej specyficznej sytuacji. Jednym z podziałów czynników motywujących człowieka do pracy jest podział na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne czynniki motywujące wynikają z wartości, jakie ludzie dostrzegają w wykonywaniu pracy oraz w swoim otoczeniu zawodowym, np. satysfakcja z uzyskanych efektów, miła atmosfera w zakładzie pracy, prestiż, korzystne warunki pracy czy poczucie odpowiedzialności za wykonaną pracę⁶. Można stwierdzić, że wewnętrzna motywacja jest zgodna z zasadami teorii Y. Mc Gregora, według której praca jest naturalną potrzebą człowieka, dlatego czerpie on przyjemność z samego faktu, że pracuje. Zgodnie z tym poglądem ludzie chętnie przyjmują odpowiedzialność za swoją pracę, szukają możliwości do wykorzystania swojej wyobraźni, pomysłowości i twórczości w celu podniesienia jakości swojej pracy. „Motywacja zewnętrzna – angażowanie się w jakieś działanie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści, a nie dlatego, że wykonywanie zadania sprawia nam przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowania”⁷. Inaczej mówiąc, jest to praca dla nagrody.

Motywacja zewnętrzna bardzo często osłabia motywację wewnętrzną po to, by już nie działać dla przyjemności, ale dla uzyskania nagrody. Ludzie tracą wtedy zainteresowanie czynnością, która wcześniej sprawiała im przyjemność. Są jednak i tacy pracownicy, którym mniej zależy na nagrodach. Są to osoby nastawione na unikanie niepowodzeń. Bardziej mobilizuje ich perspektywa kary; już samo jej uniknięcie jest dla nich satysfakcjonujące⁸. Dyrektor szkoły ma do dyspozycji kary twarde, czyli formalne, określone w Karcie Nauczyciela i Kodeksie Pracy, np. upomnienie, naganę czy karę pieniężną. A także tzw. kary miękkie, o charakterze nieformalnym, np.

⁶ L. G a w r e c k i, *Kompetencje menedżera oświaty*, Wydawnictwo eMPI2, Poznań 2003, s. 89.

⁷ E. A r o n s o n, T. W i l s o n, R. A k e r t, *Psychologia społeczna*, Zyski i S-ka, Poznań 1997, s. 235.

⁸ G a w r e c k i, dz. cyt., s. 90.

pominięcie w rozdawaniu nagród, obniżenie dodatku motywacyjnego, przydzielenie nauczycielowi innej pracowni lub innego zespołu uczniów niż oczekiwany. Warto zauważyć, że kary nieformalne mogą być znacznie skuteczniejsze niż kary twarde⁹.

Różnicując wpływ czynników motywacyjnych, należy stwierdzić, że czynniki zewnętrzne mogą wywołać szybszą reakcję pracownika, ale nie muszą działać długo. Czynniki wewnętrzne mają natomiast długotrwałą i głęboką wpływ na motywację pracownika. Konstruując system motywowania pracowników, należy dążyć do tworzenia warunków umożliwiających im osiągnięcie zarówno nagród wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W uproszczeniu można przyjąć, że jeżeli nagrody wewnętrzne wynikają z racji wykonywania zadań będących swego rodzaju wyzwaniem dla wykonujących je pracowników, a nagrody zewnętrzne są przyznawane w zależności od osiągniętych efektów pracy, to można liczyć na powstanie efektu synergii w postaci wzmocnionej motywacji do pracy¹⁰.

Wewnętrzna motywacja jest szczególnie ważna w zawodzie nauczyciela. Często mówi się o nauczycielach z powołania czy pracujących z pasją. Dla wielu z nich właśnie pasja, chęć przekazania posiadanej wiedzy i wykształcenia w uczniach pewnych ogólnoludzkich wartości jest największą motywacją do wykonywania tego zawodu. Wielu nauczycieli motywują osiągnięcia jego podopiecznych, zaufanie, jakim obdarzają go uczniowie, czy zainteresowanie uczniów jego przedmiotem. Jednak zgodnie z teorią potrzeb Masłowa potrzeba samorealizacji może być zaspokojona dopiero po zaspokojeniu podstawowych potrzeb bytowych, dlatego nauczyciel, aby odczuwać satysfakcję z pracy, musi otrzymywać pensję, która pozwoli mu na godziwe życie.

MOTYWACJA MATERIALNA I POZAMATERIALNA

Należy wspomnieć o innym podziale czynników motywacyjnych, mianowicie na czynniki materialne i pozamaterialne. Dyrektor szkoły ma do dyspozycji wiele działań motywujących, które nie wymagają nakładów finansowych, np. podziękowanie, publiczne wyróżnienie czy gratulacje, oficjalne zwolnienie z hospitowania nauczyciela w dowód uznania jego pracy i inne.

⁹ Tamże, s. 89.

¹⁰ A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 240.

W przypadku pozamaterialnych form uznania należy przestrzegać pewnych zasad. Wyróżniając pracownika, dyrektor musi powiedzieć, za co konkretnie otrzymuje on nagrodę, wręczyć ją osobiście i najlepiej publicznie. Nie może również zwlekać zbyt długo z przyznaniem nagrody, gdyż nie przyniesie ona zamierzonego efektu.

Do niematerialnych form motywacji można także zaliczyć udział nauczycieli w zarządzaniu szkołą. Pracownicy osiągają dobre wyniki przede wszystkim dzięki własnemu zaangażowaniu, nie zaś dzięki wykonywaniu wyłącznie odgórnych poleceń, a najlepszym sposobem na wzbudzanie tego zaangażowania jest zapewnienie im udziału w podejmowaniu decyzji w organizacji¹¹. Nauczyciele mają szereg możliwości włączenia się do pełnienia ról kierowniczych w szkole, chociażby przez bycie przywódcą zespołu uczniów na swoich lekcjach lub przez pełnienie funkcji wychowawcy. Oprócz kierowania uczniami każdy nauczyciel włącza się w podejmowanie decyzji dotyczących szkoły na zebraniach rady pedagogicznej. Rada pedagogiczna projektuje i zatwierdza najważniejsze zasady i dokumenty dla funkcjonowania szkoły, jak statut szkoły, program wychowawczy szkoły, program rozwoju szkoły, program innowacji i eksperymentów pedagogicznych czy program profilaktyczny. Opiniuje także szereg ważnych decyzji, np. odwołanie dyrektora szkoły, decyzje o klasyfikowaniu i promocji uczniów, decyzje o przyznaniu nagród nauczycielom. Innymi formami aktywności nauczyciela mogą być prace w zespole statutowym, np. przedmiotowym lub wychowawczym, a także funkcja opiekuna samorządu uczniowskiego. Praca w tego rodzaju zespołach to działania, za które nauczyciel nie otrzymuje gratyfikacji finansowej. Nagrodą jest tu satysfakcja z udziału w zarządzaniu szkołą i poczucie wpływu na rozwój placówki.

Mówiąc o motywacji, nie można zapomnieć jednak o jej materialnych wymiarach. Finansowe czynniki motywacyjne są w pracy nauczyciela ściśle powiązane z systemem awansu zawodowego oraz oceną pracy nauczyciela. Wynagrodzenie nauczycieli składa się z wynagrodzenia zasadniczego, dodatków za wysługę lat, motywacyjnego, funkcyjnego oraz za warunki pracy, wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw, nagród i innych świadczeń, wynikających ze stosunku pracy¹². Wysokość wynagrodzenia zasadniczego nauczyciela uzależniona jest od stopnia awansu

¹¹ M. L i s i e c k i, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa 2001, s. 225.

¹² Karta Nauczyciela po zmianach z 22.11.2002 r., art. 30 ust 1.

zawodowego, posiadanych kwalifikacji oraz wymiaru zajęć obowiązkowych, a wysokość dodatków odpowiednio od okresu zatrudnienia, jakości świadczonej pracy, wykonywania dodatkowych zadań lub zajęć, powierzonego stanowiska oraz trudnych, uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia warunków pracy. Ścieżka awansu nauczyciela po reformie systemu edukacji składa się z czterech kolejno zdobywanych stopni: nauczyciel stażysta, nauczyciel kontraktowy, nauczyciel mianowany i nauczyciel dyplomowany. Średnie wynagrodzenie nauczyciela stażysty stanowi 82% kwoty bazowej określonej dla pracowników państwowej sfery budżetowej. Średnie wynagrodzenie pozostałych nauczycieli stanowi dla nauczyciela kontraktowego – 125%, dla nauczyciela mianowanego – 175%, a dla nauczyciela dyplomowanego – 225% wynagrodzenia kwoty bazowej, określonej dla pracowników państwowej sfery budżetowej¹³. Wysokość dodatków motywacyjnego i służbowego oraz szczegółowe zasady przyznawania tych dodatków określa minister właściwy do spraw oświaty i wychowania w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw pracy. Nauczycielowi przysługuje także dodatek za wysługę lat w wysokości 1% za każdy rok pracy, jednak nie może on przekroczyć 20% wynagrodzenia zasadniczego. Do uzyskania dodatku funkcyjnego uprawnieni są nauczyciele, którym powierzono stanowisko dyrektora lub wicedyrektora szkoły albo inne stanowisko kierownicze, wychowawstwo klasy lub sprawowanie funkcji doradcy metodycznego lub nauczyciela konsultanta oraz opiekuna stażu¹⁴. Do ogólnych warunków przyznawania nauczycielom dodatku motywacyjnego należą natomiast osiągnięcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, jakość świadczonej pracy oraz ocena pracy nauczyciela¹⁵. Ostateczna decyzja o wysokości dodatku motywacyjnego dla poszczególnych nauczycieli należy jednak do dyrektora szkoły. Nieporozumieniem jest przyznanie wszystkim jednakowego dodatku motywacyjnego. Wtedy przestaje on spełniać swoją funkcję i staje się zwykłą podwyżką.

¹³ Tamże, ust 4.

¹⁴ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11.05.2000 r. w sprawie wynagrodzeń nauczycieli*, § 3.

¹⁵ Tamże, § 4.

WPLYW OCENY PRACY NAUCZYCIELA NA JEGO MOTYWACJĘ DO PRACY

Od momentu wprowadzenia reformy systemu oświaty w 2000 r. w polskich szkołach funkcjonują dwa systemy oceniania o odrębnych celach, kryteriach oraz konsekwencjach. Pierwszy z nich to system okresowej oceny pracy nauczyciela. Funkcjonuje on jako jedno z narzędzi kierowania szkołą i odnosi się do całości pracy nauczyciela. Drugi system wiąże się z oceną dorobku zawodowego nauczyciela. Funkcjonuje on jako część procedury nadawania nauczycielom stopni awansu zawodowego i odnosi się do pracy nauczyciela w trakcie odbywania stażu. Popatrzmy, jak systemy te postrzegane są przez samych ocenianych.

Badania przeprowadzone przez autorkę w 2003 r. objęły 210 nauczycieli (w tym 27 dyrektorów), pracujących w 40 szkołach województwa lubelskiego. Ponad 85% ankietowanych uważa, że ocena pracy nauczyciela jest potrzebna. Blisko 5% nie widzi potrzeby oceniania pracy, a ponad 9% badanych nie ma zdania na ten temat. Wśród dyrektorów 7% uważa ocenę pracy nauczyciela za zbędną, ale 88% twierdzi, że jest ona potrzebna. Mówiąc o zagadnieniu oceny pracy nie możemy zapomnieć o ocenie nieformalnej, która często ma duży wpływ na pracowników i jest bieżącą reakcją na ich sukcesy i porażki. Okazuje się, że najczęściej opinie o pracy nauczyciela wygłasza dyrektor szkoły, niezależnie od stopnia sformalizowania tej oceny. Drugą grupą, która ma dużo do powiedzenia, są uczniowie. Nieco mniejszy udział w nieformalnej ocenie pracy mają współpracownicy oraz rodzice uczniów. Aż 14% zbadanych osób nie otrzymuje informacji zwrotnej o swojej pracy.

Wykres 1 ilustruje wpływ oceny pracy na poszczególne elementy procesu kadrowego według ankietowanych. Okazuje się, że największa grupa badanych – aż 82% nauczycieli – dostrzega wpływ oceny pracy na ich motywację do pracy. Potwierdza to 96% dyrektorów. Niewiele mniejsza grupa, 80% badanych, dostrzega wpływ oceny na jakość wykonywanej przez nich pracy. Tak samo myśli 80% dyrektorów. Aż 81% nauczycieli i 78% dyrektorów nie dostrzega związku wyników oceny z wynagrodzeniem nauczyciela. Brak związku między tymi elementami wynika z faktu, że pozytywna ocena pracy jest tylko jednym z warunków przyznania nauczycielowi dodatku motywacyjnego, natomiast wynagrodzenie zasadnicze uzależnione jest od oceny dorobku zawodowego za okres stażu. Tylko 27% nauczycieli uważa, że decyzja o wysłaniu ich na szkolenie zależy od wyników oceny ich pracy. Za to aż 59% dyrektorów bierze pod uwagę to kryterium, decydując o szkoleniu. Zdania o wpływie oceny pracy na możliwość awansu są podzielone. 49% ankietowanych twierdzi, że nie ma tu żadnego związku, 51% natomiast zauważa wpływ oceny na możliwość awansu. Również wśród dyrektorów szkół opinie rozkładają się podobnie. 55,5% menedżerów szkół bierze pod uwagę wyniki oceny pracy przy zwolnieniu nauczyciela, jednak 53% nauczycieli myśli, że zwolnienie nie zależy od wyników ich pracy. Oprócz wymienionych składników

procesu kadrowego, według ankietowanych, wyniki otrzymanej oceny wpływają na satysfakcję z wykonywanej pracy oraz dobre lub słabe samopoczucie.

Zupełnie inaczej postrzegana jest ocena pracy towarzysząca nauczycielowi ubiegającemu się o kolejny stopień awansu zawodowego. W momencie rozpoczęcia stażu musi on opracować plan swojego rozwoju zawodowego, w którym stawia sobie cele do osiągnięcia w okresie stażu. Następnie realizuje go i przedstawia do oceny sprawozdanie z jego realizacji wraz z obowiązującą dokumentacją. To właśnie realizacja planu rozwoju zawodowego jest podstawą do ustalenia oceny dorobku zawodowego. Ocena dorobku zawodowego nauczyciela ma bezpośredni wpływ tylko na decyzję o nadaniu wyższego stopnia awansu zawodowego, pośrednio jednak decyduje o wysokości wynagrodzenia zasadniczego nauczyciela. Motywuje także do ciągłego doskonalenia i podejmowania szeregu działań dodatkowych na rzecz szkoły i uczniów, gdyż z tego nauczyciel jest rozliczany przy ocenie dorobku zawodowego. Warto zauważyć, że zmian wymaga sam kształt procedury otrzymania kolejnego stopnia awansu, gdyż 66% badanych uważa ją za zniechęcającą do awansu, a tylko 28% nauczycieli odbiera ją jako czynnik motywujący. W opinii nauczycieli zbieranie dokumentów do awansu powoduje, że mniej czasu mogą poświęcić pracy dydaktycznej oraz swoim uczniom. Wszyscy badani dyrektorzy są zgodni, że proces awansu wymaga poświęcenia zbyt dużo czasu na gromadzenie dokumentacji; takiego samego zdania jest ponad 92% nauczycieli. Możliwość awansu motywuje także nauczycieli do podnoszenia swoich kwalifikacji i, jak zostało już wspomniane, z awansem wiąże się wzrost wynagrodzenia. Co ciekawe, 27% ankietowanych nie dostrzega tego związku. W ich opinii wzrost płacy jest nieproporcjonalny do wysiłku, jaki wkładają w osiągnięcie kolejnego stopnia awansu. Część nauczycieli mianowanych, widząc przed sobą ogrom pracy papierkowej i niesatysfakcjonujący wzrost wynagrodzenia, rezygnuje z dalszego awansu. Jest to zachowanie zgodne z teorią sprawiedliwości, według której pracownik, czując, że jego wysiłki nie są odpowiednio nagradzane, aby zmniejszyć poczucie niesprawiedliwości, zmniejsza swoje zaangażowanie.

PODSUMOWANIE

Największym bogactwem szkoły są jej pracownicy. To od nich w dużej mierze zależy wizerunek i konkurencyjność placówki. Pamiętając o tym, dyrektor każdej szkoły powinien stwarzać odpowiednią atmosferę pracy i za-

pewnić warunki, w których nauczyciel może skupić się na realizacji swoich planów dydaktycznych i wychowawczych. Nie można zapomnieć, że jakość pracy nauczyciela zależy przede wszystkim od jego indywidualnych cech i potrzeb. Nauczyciel, który boi się kar, będzie poprawnie wykonywał swoje obowiązki, ale nie będzie osobą twórczą i efektywną. Bardzo dobry pracownik natomiast, jeśli nie będzie odpowiednio doceniony, prędzej czy później znajdzie lepszą pracę, w której docenią jego wewnętrzną motywację, pasję i zaangażowanie¹⁶. Jednak w środowisku oświatowym jest wielu nauczycieli, którzy swój zawód traktują jak powołanie i bez względu na zewnętrzne czynniki motywujące wykonują swoją pracę z pasją i poświęceniem, dając swoim podopiecznym wiedzę i wszechstronną pomoc.

LITERATURA

- A r o n s o n E., W i l s o n T., A k e r t R., Psychologia społeczna, Zyski i S-ka, Poznań 1997.
- A t m a ń c z u k K., Standardy kwalifikacji zawodowych, „Edukacja i Dialog” 2003, nr 5.
- B a b e c k a B., Co znaczy dobra szkoła? „Edukacja i Dialog” 2004, nr 4.
- G a w r e c k i L., Kompetencje menedżera oświaty, Wydawnictwo eMPI2, Poznań 2003.
- J a n o w s k i A., Uczeń w teatrze życia szkolnego, Warszawa 1995.
- L i s i e c k i M., Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Warszawa 2001.
- P o c z t o w s k i A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003.
- Karta Nauczyciela po zmianach z 22.11.2002 r.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 11.05.2000 r. w sprawie wynagrodzeń nauczycieli.
- S i p i ń s k a D., Spór o katalog cech dobrego nauczyciela, „Edukacja i Dialog”, 1997, nr 1.

¹⁶ Por. G a w r e c k i, dz. cyt., s. 89.

MOTIVATION IN THE TEACHER'S JOB

S u m m a r y

The paper present the Polish teacher and factors that motivate him or her to work in the school. A proper motivation to teach is a condition for a better quality of teaching the youth, a fact that raises qualifications of the future workers. Our considerations are based on, among other things, the results of the author's research which concerned the work of teachers in Lublin region.

Translation by Jan Kłos

Słowa kluczowe: Nauczyciel, motywacja, motywacja wewnętrzna, motywacja zewnętrzna, ocena pracy nauczyciela.

Key words: teacher, motivation, internal motivation, external motivation, assessment of the teacher's job.