

Justyna KAPELAN, Barbara BIAŁECKA

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

ANALIZA SYSTEMU MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW OŚWIATY

Streszczenie. Artykuł przedstawia analizę bieżącego stanu motywowania pracowników oświaty w województwie śląskim. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz zaproponowano działania doskonalące regulamin przyznawania dodatku motywacyjnego w szkole.

ANALYSIS OF THE EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM OF EDUCATION

Summary. This paper presents an analysis of the current state of system for motivating employees in the province of Silesia. Based on the survey and analysis of proposed regulations granting the perfecting of motivation in school.

1. Wprowadzenie

Nauczyciele szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, jako podmioty tzw. sfery budżetowej stanowią jedną z najbardziej niezadowolonych grup zawodowych w naszym kraju. Tematowi ich zarobków poświęcane są różnego rodzaju analizy i artykuły prasowe, traktujące o tym, ile naprawdę zarabia statystyczny nauczyciel i co jest główną przyczyną ich niezadowolenia.

Jeden z najistotniejszych elementów procesu zarządzania pracownikami oświatowymi stanowi zatem system ich motywowania, którego istotność wynika z wielu powodów. Mianowicie, system ten ma wpływ zarówno na aktywność zawodową nauczycieli, jak i skuteczność procesu kształcenia młodzieży. Konieczne jest wdrożenie i efektywne funkcjonowanie takiej konfiguracji czynników motywacyjnych, aby korzyści z niej płynęły

dla każdej ze stron. W obecnych czasach dużo mówi się o nieprawidłowościach w systemie polskiej oświaty, dotyczących głównie kwestii programowych i pedagogów, a w związku z wagą problemu i jego znaczeniem dla społeczeństwa istotna jest wnikliwa analiza systemu motywacyjnego pracowników oświatowych i jego wpływu na jakość pracy szkoły¹. Zmiany są procesem nieuniknionym każdej płaszczyzny zawodowej, a diagnoza ich zapotrzebowania na poziomie lokalnym to pierwszy etap do udoskonalenia stanu faktycznego.

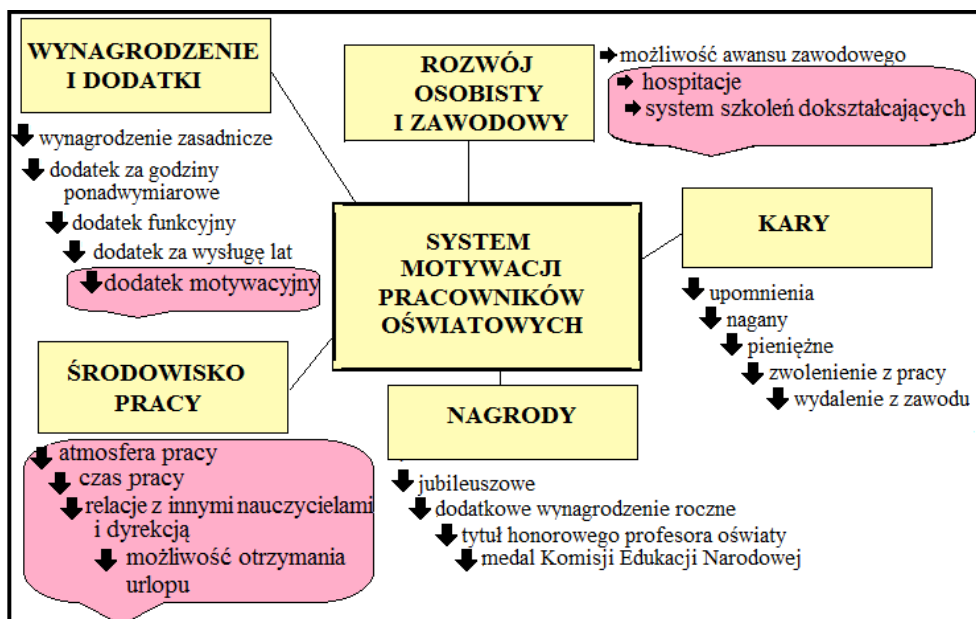
2. Opis problemu i metodyka badań

System motywowania pracowników oświatowych składa się z pięciu podstawowych obszarów: wynagrodzenia zasadniczego, dodatków do wynagrodzenia, możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, środowiska pracy oraz nagród i kar, przewidzianych w przepisach ustawowych. Do najbardziej kontrowersyjnych elementów należy wynagrodzenie zasadnicze, które zgodnie z licznymi badaniami postrzegane jest jako najważniejszy czynnik, mający wpływ na wszystkie pozostałe, oraz sfera dodatków, a dokładnie dodatku motywacyjnego, który nauczyciel otrzymuje jako gratyfikację za podejmowanie dodatkowej działalności dydaktycznej, wychowawczej bądź opiekuńczej, wyszczególnionej w regulaminach przyznawania dodatku motywacyjnego, opracowywanych przez odpowiednie jednostki organizacyjne organów prowadzących szkoły².

Na rys. 1 przedstawiono ogólny schemat systemu motywacyjnego nauczycieli, uwzględniający czynniki, których modyfikacja jest możliwa na poziomie danej szkoły, a w związku z tym proponowane zmiany, będące wynikiem badań własnych mają realny charakter i mogą zostać zrealizowane w praktyce. Obszary, o których mowa powyżej, tj. możliwe do zmodyfikowania, zostały zakreślone na rys. 1.

¹ Suckiel I.: Planowanie rozwoju szkoły, [w:] Menadżer i kreator edukacji, (pod red.): Plewka C., Bednarczyk H., Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom 2008, s. 239-240.

² Piwowar-Sulej K.: Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 100-129.



Rys. 1. System motywacji pracowników oświatowych

Fig. 1. Employee motivation system of education. (Source: Author's own work)

Źródło: Opracowanie własne.

W celu zanalizowania systemu motywacyjnego nauczycieli, przeprowadzono badania takiego systemu w jednej ze szkół gimnazjalnych w województwie śląskim. Metodami badawczymi zastosowanymi w pracy była analiza literatury przedmiotu oraz analiza regulaminu dodatku motywacyjnego, funkcjonującego w szkole, wywiad uczestniczący oraz ankieta. Badania ankietowe przeprowadzono na grupie trzydziestu nauczycieli.

Głównymi założeniami pracy było zweryfikowanie zasadności niezadowolenia nauczycieli z funkcjonującego systemu.

Analizując system motywacyjny nauczycieli badanej placówki, wyróżniono obszary badawcze istotne z punktu widzenia skuteczności i efektywności całego procesu. Zaliczono do nich:

- skuteczność czynników motywacyjnych stosowanych w systemie oświaty,
- poziom demotywacji, wynikający z niedogodności towarzyszących pracy nauczyciela,
- efektywność wszystkich, określonych przepisami prawa, czynników motywacyjnych stosowanych w systemie oświaty,
- adekwatność wysokości wynagrodzenia zasadniczego do ilości obowiązków,
- wysokość dodatku motywacyjnego stosowanego w szkole,
- zasadność stosowania systemu punktowania realizacji zadań nauczyciela, jako kryterium przyznawania dodatku motywacyjnego,
- finansowanie z własnych środków pieniężnych wyposażenia pracowni i sal lekcyjnych,

- zagadnienie neodpłatnego organizowania zajęć dodatkowych,
- efektywność przeprowadzania okresowych hospitalizacji,
- zainteresowanie szkoleniami doksztalcającymi,
- poziom wymagań dotyczących kolejnych stopni awansu zawodowego w stosunku do uzyskiwanego tytułu i wysokości wynagrodzenia,
- działalność motywacyjna dyrektora placówki oświatowej³.

Wszystkie wymienione obszary (w ujęciu teoretycznym) nie budzą żadnych zastrzeżeń, jednakże przy praktycznej analizie pojawiają się liczne nieścisłości i zastrzeżenia.

3. Wyniki badań

Opinie nauczycieli były w pewnym stopniu zaskakująco zróżnicowane, ponieważ okazało się, że są jednostki oceniające system motywacyjny jako dobry, a wysokość wynagrodzenia za odpowiednią (3% odpowiedzi), podkreślając, że jest to opinia porównawcza, odnosząca się do innych pracowników sfery budżetowej.

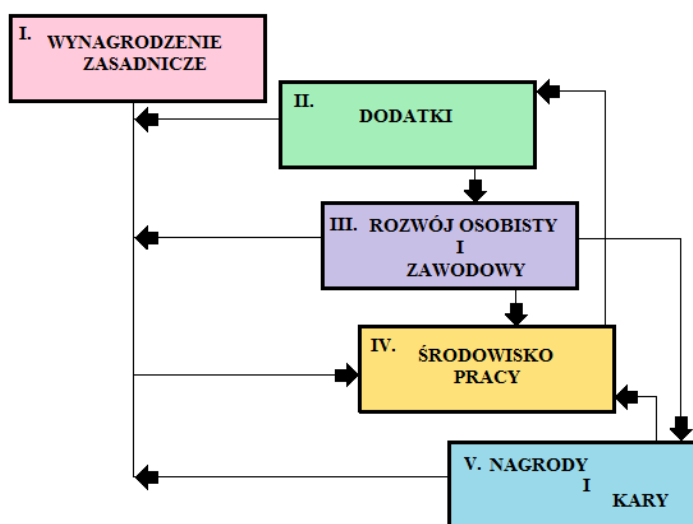
Ponad 90% ankietowanych uważa, że wynagrodzenie zasadnicze nie jest świadczeniem, o adekwatnej wysokości do wykonywanej pracy, natomiast 97% jest zdania, iż skala dodatku motywacyjnego jest zaniżona. Nie są brane pod uwagę wszystkie kryteria działalności dodatkowej, procedura dokumentacyjna jest skomplikowana i nie uwzględnia wielokrotności podejmowanych działań, a dodatkowo zdarzają się przypadki błędów w punktowaniu i obliczaniu wysokości dodatku, co w konsekwencji prowadziło do niepoprawnej wysokości przyznanego dodatku. Liczne negatywne opinie uzasadniane były faktem, iż pomijając jawność dokumentacji, mała liczba nauczycieli miała okazję wziąć udział w punktowaniu zadań nauczyciela, a tym samym potwierdzić poprawność tego procesu.

Jednakże pojawiły się opinie pozytywne, choć każdy z nauczycieli w ogólnym podsumowaniu poziomu satysfakcji z systemu motywacyjnego nie udzielił odpowiedzi niezawierającej zastrzeżeń. Pozytywnie oceniana jest skuteczność i efektywność systemu hospitalizacji (60% usatysfakcjonowanych respondentów), z zastrzeżeniem, iż powinny się one odbywać częściej i kończyć zaleceniami do doskonalenia warsztatu pracy, w miejsce krytycznych uwag. Równie dobrą opinią cieszą się szkolenia doksztalcające (82% nauczycieli

³ Gańko T.: Wspomaganie szkół i placówek oświatowych w zakresie budowania jakości w edukacji, [w:] Meritum, Nr 2/2006, s. 35.

bierze udział w szkoleniach, potwierdzając ich istotność), które stanowią element skutecznego motywowania do dalszego rozwoju, choć pojawiły się odpowiedzi negatywne (18%), uzasadniane brakiem odpowiedniej ilości czasu. Istotne, ale niestety negatywne są opinie dotyczące motywacyjnej roli dyrektora szkoły (ogólna ocena tej działalności wyniosła 3 w pięciostopniowej skali), która skupia się w znacznym stopniu na swojej kierowniczej roli, zapominając o możliwościach efektywnego motywowania swoich pracowników, co poniekąd stanowi element zakresu jego obowiązków.

Jak można zauważyć, nauczyciele w ogólnym zarysie negatywnie oceniają funkcjonowanie systemu motywacyjnego. W niektórych przypadkach niewątpliwie ich zdanie jest uzasadnione. Mowa tu głównie o kwestii dodatku motywacyjnego i towarzyszących mu elementach. Pytanie brzmi, czy wina leży po stronie systemu oświaty czy sposobie pojmowania otoczenia zawodowego przez głównych zainteresowanych. Z całą pewnością można stwierdzić, iż każdy system ma swoje wady i zalety, ale nie można zapominać, że tworzą go ludzie, którzy mają wpływ na jego funkcjonowanie i ewentualne modyfikacje. Aby system motywowania nauczycieli był skuteczny, należy w pierwszej kolejności dokonać zmian w sposobie myślenia i postrzegania pracowników. Poniższy schemat (rys. 2) prezentuje model systemu motywacyjnego w sposób, w jaki postrzegają go pracownicy oświatowi.



Rys. 2. Model systemu motywowania postrzegany przez nauczycieli

Fig. 2. Employee motivation system of education – Teachers' point of view

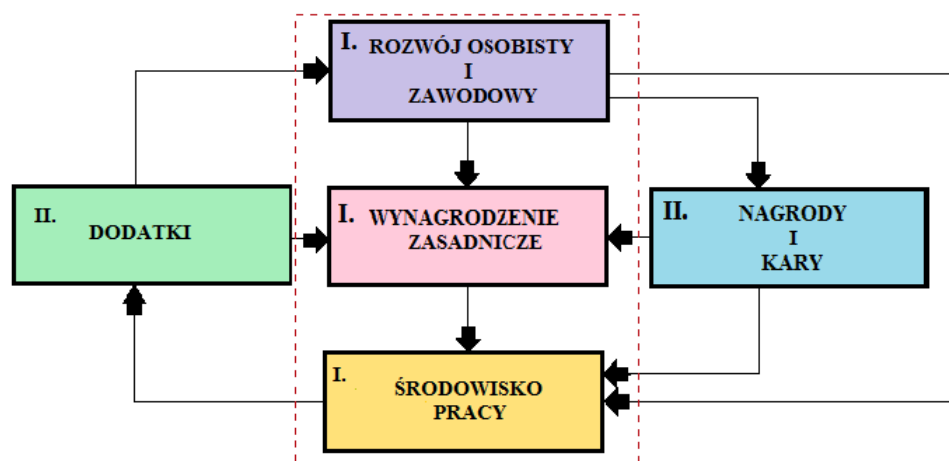
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

W opinii ankietowanych nauczycieli, i jak można wywnioskować z otaczającej rzeczywistości, dla większości nauczycieli w naszym kraju, najważniejsze czynniki motywacyjne to czynniki finansowe, czyli wynagrodzenie zasadnicze i dodatek motywacyjny. Wysokość wynagrodzenia kształtowana jest na podstawie tytułu zawodowego, a więc

rozwoju osobistego i zawodowego, natomiast wszelkiego rodzaju dodatki stanowią o jego wysokości, gdyż są dodatkowym elementem składowym. Wynagrodzenie zasadnicze ma wpływ na atmosferę pracy w szkole, a czas pracy nauczyciela to, obok tytułu zawodowego, jego podstawowa determinanta, w związku z czym oddziałuje ono również na środowisko pracy. Nagrody oraz kary o charakterze finansowym odpowiednio zwiększają lub zmniejszają wysokość wynagrodzenia.

Zależności pomiędzy pozostałymi elementami systemu również mają charakter hierarchiczny. Wysokość dodatków wpływa na motywację do dalszego rozwoju osobistego i zawodowego, którego wynikiem mogą być różnego rodzaju nagrody bądź kary, w przypadku nienależytego wypełniania swoich obowiązków. Rozwój osobisty i zawodowy, nagrody oraz kary znacząco wpływają na atmosferę pracy szkoły i relacje ze współpracownikami, a więc środowisko pracy.

Jak więc powinien wyglądać model takiego systemu? Poniższy schemat (rys. 3) jest odzwierciedleniem opinii autorów na ten temat.



Rys. 3. Autorski model systemu motywowania pracowników oświatowych

Fig. 3. Author's model of an employee motivation system of education

Źródło: [Opracowanie własne]

Podstawowa różnica pomiędzy schematami polega na ujęciu modelu jako całości. Nauczyciele postrzegają analizowane czynniki w hierarchii pionowej, od najważniejszego do najmniej ważnego, ze szczególnym wyróżnieniem wynagrodzenia zasadniczego. Sytuacja powinna ulec zmianie, a system motywacji powinien być postrzegany dwustopniowo, gdzie wynagrodzenie zasadnicze, rozwój zawodowy i osobisty oraz środowisko pracy mają jednakowe znaczenie, a nagrody i kary oraz różnego rodzaju dodatki pełnią rolę drugoplanową, będąc swego rodzaju uzupełnieniem dla pracownika zmotywowanego przez

czynniki pierwszoplanowe (wynagrodzenie zasadnicze, rozwój osobisty i zawodowy, środowisko pracy). W związku z powyższym, różnicę stanowi umiejscowienie wynagrodzenia zasadniczego, niepodważalnie podstawowej determinanty wyboru miejsca pracy. Jednakże rozwój osobisty i zawodowy oraz środowisko pracy powinny być równie istotnymi elementami, które wchodząc w zależności z wynagrodzeniem powinny stanowić podstawę systemu motywacyjnego nauczycieli.

Propozycje działań doskonalących

Wniosek jest zatem następujący – problem braku efektywności systemu motywacyjnego pracowników oświatowych tkwi przede wszystkim w sposobie postrzegania jego elementów.

Nie zmienia to jednak faktu, iż winę za brak skuteczności ponosi również system. Kryteria przyznawania dodatku motywacyjnego, sposób jego punktowania i obliczania wymagają wielu udoskonaleń i zmian. Omawiany regulamin dodatku motywacyjnego opiera się na zasadach wyszczególnienia 14 czynności dodatkowych, za które nauczyciel może otrzymać za każdą 2 punkty, a dodatkowo dyrekcja może przyznać z tzw. swojej puli 5 punktów i obliczania zdobytych punktów (z zaznaczeniem, iż liczba ta nie może przekroczyć 28) przez trzyosobową komisję. System ten jest niesprawiedliwy i pozbawiony sensu, a w jego zmodyfikowanej wersji należy umieścić inne kryteria, za które przyznawane powinny być punkty, na podstawie opinii nauczycieli i środowisk zawodowych, a także objęcie zakresem punktowania sytuacji, kiedy podejmowana przez nauczyciela działalność dodatkowa jest powtarzana, przykładowo przygotowywanie uczniów do udziału w konkursach i olimpiadach – uwzględniając liczbę przygotowywanych uczniów i liczbę konkursów, olimpiad i turniejów w analizowanym okresie. Przykładowo, w wykazie działań dodatkowych powinny znaleźć się takie czynności, jak:

- osiągnięcia uczniów, z którymi pracował dany nauczyciel, potwierdzone w konkursach, olimpiadach i turniejach – jako osobny element w stosunku do przygotowania młodzieży do ww. dokonań,
- znaczne i skuteczne osiągnięcia w zakresie problemów wychowawczych,
- pozyskiwanie sponsorów dla szkoły,
- podejmowanie inicjatyw zwiększających w znacznym stopniu udział i rolę szkoły w środowisku lokalnym⁴.

Podkreślić także należy, że każde z tych działań powinno mieć odpowiednią wartość wagową.

⁴ Kapelan J.: Wpływ motywacji na jakość pracy placówki oświatowej, praca magisterska, Politechnika Śląska 2011.

Istotne jest również zmodyfikowanie sposobu organizowania komisji oceniającej działalność dodatkową nauczycieli, tak aby jej skład nie był powielany, a zwiększając skład reprezentacyjny nauczycieli do czterech pracowników, każdy nauczyciel raz na trzy lata będzie miał okazję uczestniczyć w pracy tejże komisji. Kwestia uproszczenia procedury dokumentacyjnej może zostać rozwiązana za pomocą dostępnych elektronicznych programów edytowania tekstu i arkuszy kalkulacyjnych, które w łatwy i szybki sposób pozwolą na stworzenie odpowiednich tabeli i zliczenie ich przez komputer. Jednocześnie zniwelowany zostanie problem zgłaszanych wątpliwości, co do liczby punktów i wysokości przyznanego dodatku motywacyjnego. Efektem przeprowadzonych badań jest arkusz oceny działalności dodatkowej nauczyciela (tabela 1), uwzględniający wspomniane zmiany⁵.

Tabela 1

Arkusz oceny działalności dodatkowej nauczyciela [Opracowanie własne]

IMIĘ I NAZWISKO NAUCZYCIELA:.....				
LP.	DZIAŁANIE DODATKOWE	WAGA DZIAŁANIA	UZYSKANA OCENA	OCENA KOŃCOWA
1.	Podnoszenie swoich kwalifikacji oraz doskonalenie zawodowe	5		
2.	Udział w komisjach egzaminacyjnych	5		
3.	Stosowanie innowacji w działalności pedagogicznej i metodach pracy	7		
4.	Organizowanie imprez szkolnych	5		
5.	Stwarzanie warunków do rozwijania samodzielnej i samorządnej pracy uczniów	6		
6.	Szczególne osiągnięcia w doposażeniu sal lekcyjnych	6		
7.	Dodatkowe prace w szkolnych komisjach przedmiotowych	6		
8.	Przygotowanie młodzieży do udziału w konkursach przedmiotowych, olimpiadach i zawodach sportowych	8		
9.	Osiągnięcia uczniów, potwierdzone w konkursach, olimpiadach i zawodach	7		
10.	Znaczne i skuteczne osiągnięcia w zakresie rozwiązywania problemów wychowawczych	8		
11.	Prowadzenie i organizowanie dodatkowych zajęć, związanych z doskazywaniem młodzieży	7		
12.	Aktywne i efektywne działania na rzecz uczniów potrzebujących opieki	8		
13.	Prowadzenie lekcji otwartych i koleżeńskich	5		

⁵ Tamże.

cd. tabeli 1

14.	Opieka nad samorządem uczniowskim lub innymi organizacjami uczniowskimi	6		
15.	Podejmowanie inicjatyw zwiększających w znacznym stopniu udział i rolę szkoły w środowisku lokalnym	5		
16.	Pozyskiwanie sponsorów dla szkoły	6		
			ŚREDNIA OCEN KOŃCOWYCH	

4. Wnioski

Regulamin rozdziału dodatku motywacyjnego to jedna z najprostszych i najszybszych reform, jakie można przeprowadzić w szkole. Stopniowo udoskonalane i nieustannie monitorowane powinny być kwestie związane z systemem hospitacji, systemem szkoleń i odpłatnym doposażeniem sal lekcyjnych. Uszczegółowiając:

- należy zwiększyć liczbę przeprowadzanych hospitacji, tak aby każdy nauczyciel miał możliwość zarówno hospitacji innego pracownika, jak i bycia hospitowanym przynajmniej raz na 2 lata, a także zmienić wymagania, co do składu komisji hospitującej i skupić większą uwagę na nauczycielach rozpoczynających pracę w zawodzie, nieustannie monitorować ich pracę i częściej stosować system zaleceń do doskonalenia warsztatu pracy, a nie tylko przedstawiać krytyczne uwagi;
- dokonywać nieustannej aktualizacji, co do tematyki szkoleń, na jaką występuje zapotrzebowanie i opracować system szkoleń w taki sposób, aby każdy nauczyciel zainteresowany danymi zajęciami miał możliwość uczestniczenia w nich bez szkody dla uczniów i życia prywatnego;
- działania związane z odpłatnym doposażeniem sal lekcyjnych dotychczas uwzględnione są jako kryterium przyznawania dodatku motywacyjnego, w wyniku czego nie jest brana pod uwagę ani wartość doposażenia pracowni przez konkretnego nauczyciela, ani wymiar zajęć dodatkowych, jakie prowadzi. Aby zniwelować te błędy, należy uwzględnić powyższe elementy.⁶

Z przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników oświatowych wynika, że sytuacja nauczycieli nie jest aż tak zła, jak można wnioskować z opinii prezentowanych w środkach masowego przekazu. Kwestia wynagrodzenia zasadniczego była i będzie

⁶ Tamże.

przedmiotem wielu sporów. Nie zmienia to jednak faktu, że mają oni możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji i otrzymywania stopniowo wyższych wynagrodzeń, a modyfikacji wymagają tylko niektóre elementy systemu motywacyjnego tej grupy zawodowej. Są to jednak elementy, których zmiany są możliwe na poziomie lokalnym, należy więc należycie skupić się na ich zasadności i skuteczności, a w konsekwencji sytuacja będzie ulegała poprawie, choć zapewne nigdy nie będzie satysfakcjonująca dla nich samych.

Bibliografia

1. Dymek M.: Motywacja nauczycieli do pracy, Wyd. Zakład Poligrafii Politechniki Radomskiej, Radom 2004.
2. Gańko T.: Wspomaganie szkół i placówek oświatowych w zakresie budowania jakości w edukacji, [w:] Meritum, Nr 2/2006, s. 35-38.
3. Goriszowski W.: Menadżeryzm oświatowy w teorii i w praktyce, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.
4. Pielachowski J.: Organizacja, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole, Wyd. Oficyna Ekonomiczna EMPi2, Poznań 2009.
5. Piwowar-Sulej K.: Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
6. Plewka C., Bednarczyk H.: Menadżer i kreator edukacji, Wyd. Zakład Poligrafii Politechniki Radomskiej, Radom 2008.
7. Czepulkowski K.: Motywacyjny system wynagradzania nauczycieli, [w:] Internetowe Centrum Zasobów Edukacyjnych MEN , www.scholaris.pl [pobrano 2011-03-11].
8. Kapelan J.: Wpływ motywacji na jakość pracy placówki oświatowej, praca magisterska, Politechnika Śląska 2011.

Abstract

The article is an analyse of the actual situation of the education employees' motivation system for the province of Silesia. In the work presented certain regulations for improving granting of motivation in school.