

Motywacja pracowników w szkołach polskich i litewskich (na przykładzie Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Stanisława Staszica w Sejnach oraz Veisiejų technologijos ir verslo mokykla)

Anna Wasiluk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.wasiluk@pb.edu.pl

Lidia Janczulewicz

Absolwentka Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej
e-mail: lidka.88@wp.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.01.11

Streszczenie

W tekście została poruszona problematyka motywacji nauczycieli w szkołach polskich i litewskich. Głównym celem niniejszego tekstu jest prezentacja wyników badań w zakresie określenia luki pomiędzy stosowanymi przez dyrekcję badanych szkół narzędziami motywacji oraz oczekiwanymi w tym zakresie nauczycieli.

Słowa kluczowe

motywacja, narzędzia motywacji, szkoły polskie, szkoły litewskie

Wstęp

Ludzie są najważniejszym, przy czym jednocześnie najtrudniejszym do zarządzania ze względu na swoją różnorodność, kapitałem przedsiębiorstw, organizacji, instytucji. O efektywności pracowników decyduje wiele czynników. Jednym z najważniejszych niewątpliwie jest motywacja, która sprawia, że człowiek pokonując prze-

szkody dąży do wytyczonego celu, by następnie cieszyć się z wykonanej pracy. Motywacja jest różnie definiowana, choć wydaje się, że należy ją rozumieć jako proces rządzący wyborem, którego dokonuje dana jednostka, kierując się dążeniem do osiągnięcia celów, będących wynikiem cenionych przez nią wartości, tego wszystkiego, co jest godne jej pożądania i ma rzeczywistą lub wyobraźną zdolność do zaspokajania potrzeb.

Dobrze zmotywowani i zaangażowani pracownicy to jeden z kluczowych czynników sukcesu współczesnych jednostek. Racjonalne wykorzystanie tego stanu wymaga ogromnej wiedzy i umiejętności zarówno z zakresu intelektu poznawczego, jak i emocjonalnego. Zrozumienie zjawiska motywacji przez przełożonych jest bardzo istotne, ponieważ to oni powinni ukierunkować motywację swoich pracowników w taki sposób, aby osiągnęli cele własne i firmy. Motywacja jest procesem bardzo złożonym, a więc kierowanie nim wymaga wielu umiejętności. Należy jednak podkreślić, że dużą rolę odgrywają tutaj również wkład i starania samych podwładnych. Jest to równie ważne jak osobisty wkład przełożonego.

Umiejętne motywowanie pracowników jest cenną zdolnością organizacyjną. Racjonalne ukierunkowanie pracowników, rozpoznanie jednostkowych systemów wartości wymaga zarówno kompetencji, jak i odpowiedniej wiedzy. Podkreślić należy, że każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, który powinna kształtować, zmieniać i ulepszać w zależności od pojawiających się potrzeb.

O ile efekty pracy pracowników przedsiębiorstw są stosunkowo szybko widoczne, o tyle na efekty pracy nauczycieli jako pracowników instytucji systemu oświaty trzeba czekać zdecydowanie dłużej. Współczesna rzeczywistość gospodarcza jest oparta na wiedzy. Umiejętność pozyskiwania informacji oraz odpowiednie ich wykorzystanie przez pracowników, decydują o przewadze konkurencyjnej jednostek. Tego w dużym stopniu uczą się przyszli pracownicy w szkołach. Dlatego też problematyce motywacji nauczycieli należy poświęcać równie dużą uwagę jak pracownikom przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych.

W artykule została poruszona problematyka motywacji nauczycieli w szkołach polskich i litewskich, co ze względu na graniczne położenie województwa podlaskiego wydało się być interesujące. Głównym celem niniejszego tekstu jest zbadanie występującej luki pomiędzy stosowanymi przez dyrekcję badanych szkół narzędziami motywacji oraz oczekiwaniami w tym zakresie nauczycieli.

1. Teoretyczne i prawne aspekty motywowania nauczycieli w Polsce i na Litwie

Motywacja jest zagadnieniem cieszącym się zainteresowaniem wielu autorów. Rozważania nad pojęciem i jego klasyfikacją znaleźć można w różnych opracowaniach. Na uwagę zasługują między innymi publikacje A. Tomaszuk (Tomaszuk, 2009; Tomaszuk, 2011). Pomimo tego należy z całą stanowczością podkreślić potrzebę ciągłego podnoszenia niniejszej problematyki i kontynuacji badań prowadzonych w tym zakresie. Potrzeby ludzkie ulegają zmianom, co z kolei pociąga za sobą potrzebę wprowadzania zmian do stosowanych w przedsiębiorstwach, organizacjach i instytucjach systemów motywacji pracowników, w celu jak najlepszego dopasowania możliwości leżących po stronie tych pierwszych z oczekiwaniami tych drugich. W literaturze polskiej istnieje duży deficyt w zakresie prezentacji wyników badań porównawczych prowadzonych w podobnych instytucjach po stronie polskiej i litewskiej. Ze względu na graniczne położenie województwa podlaskiego tego typu tematyka wydaje się być potrzebna. Niniejszy tekst stanowi wkład w uzupełnienie istniejącej luki badawczej, choć z całą stanowczością należy podkreślić, że nie wypełnia jej całej.

Z punktu widzenia tematyki podejmowanej w niniejszym tekście istotne wydaje się być przybliżenie czytelnikowi różnic w polskim i litewskim systemie edukacji. Edukacja w Polsce podlega Ministerstwu Edukacji Narodowej oraz Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego i składa się z dwóch części: systemu oświaty oraz systemu szkolnictwa wyższego. Według ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. nr 56, poz. 458, z późn. zm.), polski system oświaty obejmuje:

- przedszkola (z oddziałami integracyjnymi, przedszkola specjalne i inne formy wychowania przedszkolnego);
- szkoły: podstawowe (specjalne, integracyjne, z oddziałami integracyjnymi i sportowymi, sportowe i mistrzostwa sportowego), gimnazja (specjalne, integracyjne, dwujęzyczne, z oddziałami integracyjnymi, dwujęzycznymi, sportowymi i przysposabiającymi do pracy, sportowe), ponadgimnazjalne (specjalne, integracyjne, dwujęzyczne, z oddziałami integracyjnymi, dwujęzycznymi i sportowymi, sportowe, mistrzostwa sportowego, rolnicze i leśne) oraz artystyczne;
- placówki oświatowo-wychowawcze (w tym szkolne schroniska młodzieżowe): placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego, ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego oraz placówki artystyczne;
- poradnie psychologiczno-pedagogiczne (w tym poradnie specjalistyczne);

- młodzieżowe ośrodki wychowawcze, młodzieżowe ośrodki socjoterapii, specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze, specjalne ośrodki wychowawcze;
- placówki zapewniające opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania;
- zakłady kształcenia i placówki doskonalenia nauczycieli;
- biblioteki pedagogiczne;
- kolegia pracowników służb społecznych.

Ustawa o systemie oświaty nie zalicza do systemu oświaty szkół wyższych, ponieważ stanowią one odrębną część systemu polskiej edukacji, która jest regulowana Ustawą z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365), gdzie określono, iż szkolnictwo wyższe stanowi integralną część polskiego systemu edukacji i oświaty.

System oświaty na Litwie zorganizowany jest w odmienny sposób. Głównym aktem prawnym regulującym litewski system oświaty jest ustawa o systemie oświaty na Litwie (Žin, 2011) oraz inne ustawy o szkolnictwie, nauce, studiach, edukacji zawodowej, szkoleniach i następujące po nich ustawy. System ten obejmuje oświatę formalną, nieformalną, samokształcenie oraz pomoc oświatową. Podstawowe zasady dotyczące funkcjonowania oświaty uchwała Parlament, jednak odpowiedzialność za opracowanie i wdrażanie polityki edukacyjnej spoczywa na Ministerstwie Edukacji i Nauki. Szkolnictwo wyższe działa, podobnie jak w Polsce, na podstawie własnych programów nauczania, które są zatwierdzane przez Ministerstwo Edukacji i Nauki. Litewski system edukacji składa się z następujących etapów:

- edukacji przedszkolnej;
- szkoły podstawowej;
- szkoły średniej niższego rzędu, na poziomie gimnazjum oraz szkoły średniej;
- szkoły dla młodzieży;
- szkoły zawodowej I, II, III i IV stopnia;
- szkoły wyższej (uniwersytety i kolegia).

Różnice występują również w systemie motywacji nauczycieli. W polskich placówkach oświatowych decyzje dotyczące pracowników (procedury awansu zawodowego, system wynagradzania nauczycieli, ich ocenianie, nagradzanie i karanie, partycypacja we współrzędzeniu) nie mogą być podejmowane przez szkołę samodzielnie (Sekuła, 2008). Wymienione obszary są ściśle określone w przepisach prawa, takich jak Karta Nauczyciela (Dz. U. z 1982 r. nr 3, poz. 19) czy ustawa o systemie oświaty. Najwięcej swobody szkoły posiadają w zakresie planowania szkoleń dla pracowników, oczywiście w ramach posiadanego budżetu.

Nauczyciele w Polsce podczas pełnienia obowiązków służbowych korzystają z ochrony przewidzianej dla funkcjonariuszy publicznych. W procesie nauczania mają oni prawo decydowania o stosowanych metodach dydaktycznych oraz swobodnego doboru podręczników i pomocy naukowych zatwierdzonych do użytku szkolnego. Do obowiązku nauczyciela należy podnoszenie swojej wiedzy (mając prawo pierwszeństwa uczestniczenia w formach doskonalenia zawodowego), (*Organizacja systemu ...*). Zatem ważnym czynnikiem wpływającym na motywowanie nauczycieli jest możliwość rozwoju zawodowego¹. Doskonalenie swojego zawodu przez nauczyciela nie jest obowiązkowe, jednak jest wymuszane zmianami zachodzącymi w organizacji. Nauczyciel powinien się rozwijać, jeśli chce awansować na wyższe stopnie zawodowe. Umożliwienie nieustannego rozwoju nauczycielom to bez wątpienia mocny czynnik motywujący ich do lepszej i efektywniejszej pracy (Rafalska, 2012).

Obecnie obowiązujące przepisy prawa dokładnie określają zasady i tryb zastosowania bodźców ekonomicznych motywujących nauczycieli. Wśród nich wymienia się: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki motywacyjne, za wysługę lat, funkcyjne oraz za warunki pracy, wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw, dodatek za pracę w porze nocnej, nagrody i inne świadczenia wynikające ze stosunku pracy, z wyłączeniem świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń i dodatków socjalnych (Karta Nauczyciela, art. 30).

Wysokość wynagrodzenia zasadniczego uzależniona jest od stopnia awansu zawodowego, posiadanych przez nauczyciela kwalifikacji oraz wymiaru zajęć obowiązkowych. Wysokość dodatków zależy natomiast od okresu zatrudnienia, jakości świadczonej pracy, wykonywania dodatkowych zajęć lub zadań oraz trudnych warunków pracy. Dodatek motywacyjny może być udzielony w wysokości 20% wynagrodzenia zasadniczego. Kwota ta nie jest przeznaczona na jeden etat, lecz na tak zwany etat kalkulacyjny, który w sumie daje około 5% ogólnych środków przeznaczonych na wynagradzanie w danej szkole. Przez wiele lat było przyjęte, że wszyscy nauczyciele otrzymują ten dodatek w równym wymiarze 5% wynagrodzenia zasadniczego. Jednak rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 marca 1997 r. nakazało dyrektorom różnicowanie kwot (ze względu na osiągnięcia w realizowanym procesie dydaktycznym, wychowawczo-opiekuńczym, wprowadzanie innowacji pedagogicznych, realizacji czynności wynikających z zadań statutowych szkoły, wypełnianie obowiązków związanych z zajmowanym stanowiskiem). Szczegółowe warunki przyznania dodatku motywacyjnego oraz wysokość stawek powinny być określone w regulaminie wynagradzania nauczycieli ustanawiany

¹ Awans zawodowy nauczyciela podzielony jest na cztery stopnie: nauczyciel stażysta, nauczyciel kontraktowy, nauczyciel mianowany, nauczyciel dyplomowany (Karta Nauczyciela, art. 9a).

przez organ prowadzący szkołę (będący jednostką samorządu terytorialnego), (Karta Nauczyciela, art. 30). Oprócz dodatku motywacyjnego, nauczyciel, który uzyskał tytuł honorowy profesora oświaty otrzymuje jednorazową gratyfikację pieniężną w wysokości sześciomiesięcznego ostatnio pobieranego wynagrodzenia zasadniczego. Nauczycielom przysługuje również dodatek za wysługę lat w wysokości 1% wynagrodzenia zasadniczego za każdy przepracowany rok (wyplacany w okresach miesięcznych zaczynając od czwartego roku pracy). Dodatek ten nie może przekroczyć 20% wynagrodzenia zasadniczego. Nauczyciele, którzy pracują w trudnych lub uciążliwych warunkach mogą otrzymywać dodatki za ciężkie warunki pracy. Wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe i za godziny doraźnych zastępstw jest wypłacane wg stawki zaszeregowania nauczyciela, przy czym uwzględnia się dodatek za warunki pracy. Kobięcie w ciąży, osobie wychowującej dziecko do 4 lat oraz nauczycielowi, który odbywa staż nie przydziela się pracy w godzinach ponadwymiarowych bez wcześniejszej ich zgody. Ogólny czas pracy nauczyciela zatrudnionego w pełnym wymiarze nie może przekroczyć 40 godzin tygodniowo. Kolejnym dodatkiem, jaki może otrzymać nauczyciel to dodatek za pracę w porze nocnej, którego wysokość kształtuje się na poziomie 15% godzinowej stawki wynagrodzenia zasadniczego, jednak nie mniej niż ustalona na podstawie Kodeksu pracy. Nauczyciele, którzy prowadzą zajęcia dydaktyczne, wychowawcze lub opiekuńcze w dniu wolnym od pracy lub w dniu świątecznym przypadającym poza dwoma dniami w tygodniu wolnymi od pracy, otrzymują inny dzień wolny od pracy (lub w szczególnych warunkach istnieje możliwość otrzymania za ten dzień odrębnego wynagrodzenia), (Karta Nauczyciela, art. 30, 31, 33, 34, 35, 42, 42b, 42c).

Nagrody przyznawane nauczycielom są regulowane przepisami Karty Nauczyciela. Jednak każda szkoła powinna posiadać regulamin, w którym również będą określone zasady przyznawania dodatków i nagród. Umiejętne nagradzanie pracowników daje dyrektorowi właściwie narzędzie do motywowania. To od jego sposobu zarządzania organizacją i pracownikami zależy w dużym stopniu ich motywacja do pracy (Rafalska, 2012). Wśród sposobów dodatkowego nagradzania nauczycieli wymienia się: nagrodę jubileuszową (za 20 lat pracy – 75% wynagrodzenia miesięcznego, za 25 lat – 100%, za 30 lat – 150%, za 35 lat – 200% i za 40 lat – 250% wynagrodzenia miesięcznego), Medal Komisji Edukacji Narodowej, nagroda specjalna dyrektora szkoły (na przykład z okazji Dnia Edukacji Narodowej), kuratora oświaty, kary dyscyplinarne (naganę z ostrzeżeniem, zwolnienie z pracy, zwolnienie z pracy z zakazem przyjmowania ukaranego do pracy w zawodzie w ciągu 3 lat od ukarania, wydalenie z zawodu nauczycielskiego) jako negatywne narzędzia motywacji (Karta Nauczyciela, art. 47, 76).

Karta Nauczyciela podaje również inne prawa nauczycieli, których wypełnienie z pewnością wpływa na ich motywację. Nauczycielowi, który pracuje na terenie wiejskim lub w mieście do 5000 mieszkańców przysługuje lokal mieszkalny na terenie gminy, w której szkoła się znajduje. Może on również ubiegać się o dodatek mieszkaniowy (rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2001 r. w sprawie wysokości...), którego wysokość zależy od jego stanu rodzinnego oraz odrębny dodatek w wysokości 10% wynagrodzenia zasadniczego, który może być podwyższony przez organ prowadzący w sytuacji, gdy nauczyciel będzie zatrudniony na terenie wiejskim posiadającym deficyt kadr. Nauczyciel, który pracuje w szkole na wsi może również otrzymać działkę gruntu szkolnego do osobistego użytkowania. Możliwość uzyskania jednorazowego zasiłku na zagospodarowanie (w wysokości dwumiesięcznego otrzymanego wynagrodzenia zasadniczego) ma nauczyciel, który uzyskał stopień nauczyciela kontraktowego w ciągu dwóch lat od dnia podjęcia pierwszej pracy zawodowej w życiu w szkole i posiada odpowiednie kwalifikacje. Nauczyciel ma prawo do urlopu wypoczynkowego w wymiarze odpowiadającym okresowi ferii i w czasie ich trwania. W przypadku, gdy urlop ten nie zostanie wykorzystany w całości lub w części w okresie ferii, nauczycielowi przysługuje urlop w ciągu roku szkolnego w wymiarze uzupełniającym do 8 tygodni lub ekwiwalent pieniężny. Organy prowadzące szkoły posiadają również środki na pomoc zdrowotną dla nauczycieli korzystających z opieki zdrowotnej. Nauczycielowi przysługuje urlop dla poratowania zdrowia (w celu przeprowadzenia zalecanego leczenia) po przepracowaniu, co najmniej 7 lat w szkole. Wymiar tego urlopu nie może być dłuższy niż jeden rok jednorazowo (Karta Nauczyciela, rozdz. 6; Rafalska, 2012).

Motywowanie nauczycieli na Litwie nie jest tak szczegółowo opracowane w aktach prawnych. Ustawa Lietuvos Respublikos Švietimo Įstatymas (Žin, 2011) określa bardzo ogólnie prawa, jakie mają nauczyciele. Mogą oni, przykładowo, jedynie proponować programy nauczania (a nie tak jak w Polsce decydować o nich), przy czym mają prawo wyboru metod i form nauczania. Mogą oni również uczestniczyć w przedsięwzięciach podnoszących kwalifikacje. Powinni mieć zapewnione bezpieczne psychiczne, duchowe i fizyczne warunki pracy.

Wynagrodzenie nauczycieli litewskich, podobnie jak w Polsce, jest uzależnione od wykształcenia, kwalifikacji oraz złożoności wykonywanych obowiązków (Lietuvos Respublikos ..., art. 49, 50, 68). Awans płacowy uzależniony jest od stażu pracy. Premie są przyznawane nauczycielom obciążonym dodatkowymi obowiązkami i zadaniami, które wykraczają poza ramy dydaktyki. Dokładne określenie wynagradzania nauczycieli, sposoby jego motywowania są określone w regulaminach szkoły, które są opracowywane przez każdą jednostkę indywidualnie.

Doskonalenie zawodowe na Litwie jest obowiązkowe. Dokładna droga kształcenia nauczycieli została opisana w rozporządzeniu Įsakymas dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos tvirtinimo (2012 m. gegužės 30 d. nr. V-899). Odbywa się ona na szczeblu uniwersyteckim i w zawodowych kolegiach nauczycielskich. Przygotowanie nauczycieli jest czterostopniowe: studia w pomaturalnych zawodowych kolegiach nauczycielskich, studia na wyższych uczelniach, studia magisterskie i studia doktoranckie. Trzyletnie lub czteroletnie kolegia nauczycielskie kształcą nauczycieli do pracy w przedszkolach, szkołach początkowych i podstawowych, a uczelnie wyższe – w szkole średniej i gimnazjum. Nauczyciele na Litwie są nieatestowani lub posiadają jeden z czterech stopni awansu zawodowego: nauczyciel (po ukończeniu studiów, które uprawniają do pracy w szkole), starszy nauczyciel (4-5 letni staż pracy i wykazanie się znajomością przedmiotu nauczanego), metodyk (dodatkowo powinien wykazać się znajomością różnych metod prowadzenia zajęć, aktywnie prowadzić zajęcia pozalekcyjne), ekspert (posiada najwyższe kwalifikacje zawodowe, wieloletnie doświadczenie, upoważniony jest do pisania podręczników szkolnych, jest członkiem komisji egzaminacyjnych, jest organizatorem zajęć udoskonalających nauczycieli, zamieszcza swoje prace w czasopismach pedagogicznych i naukowych).

Każda ze szkół ogólnokształcących organizuje kursy doszkalające dla nauczycieli (trwają 1-3 do 10 dni) uczestniczących w ramach obowiązków służbowych. Nauczyciele szkół zawodowych są kształceni w specjalnych instytucjach, gdzie można uzyskać cztery kwalifikacje: Nauczyciel zawodu, starszy nauczyciel zawodu, metodyk zawodu, ekspert zawodu. Wszyscy nauczyciele w ciągu pięciu lat pracy mogą wykorzystać maksymalnie 50 dni (minimalnie 15 dni) przeznaczonych na odbywanie kursu doszkalającego, sponsorowanego przez szkołę, w której pracuje szkolący się nauczyciel (Įsakymas dėl pedagogų ...; Runiewicz-Jasińska, 2005; *Systemy edukacji ...*).

Dyrekcja zarówno polskich, jak i litewskich placówek oświatowych ma często ograniczone finansowe możliwości motywowania swoich pracowników. Wiele spraw jest ściśle określonych w różnego rodzaju przepisach, ustawach, rozporządzeniach, które nie pozwalają dyrektorom w pełni swobodnie kształtować systemu motywacji podległych mu nauczycieli. Podkreślić należy jednak, że istnieje wiele różnych sposobów i metod inspirowania pracowników do pracy, które nie znajdują się w Karcie Nauczyciela i nie wiążą się z narzędziami finansowymi, a motywują nauczycieli do efektywnej pracy, która przekłada się na ich sukces osobisty oraz sukces całej szkoły.

2. Metodyka badań

Celem niniejszego tekstu była prezentacja wyników badań w zakresie określenia luki pomiędzy stosowanymi i preferowanymi narzędziami motywacji stosowanymi w badanych szkołach.

Przy gromadzeniu informacji pierwotnych, których częściowe wyniki prezentowane są w niniejszym tekście, wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Ze względu na brak możliwości obserwowania badanej grupy nie posłużono się na przykład obserwacją. Ankieta została uznana za najbardziej trafną technikę zbierania potrzebnych informacji. Należy podkreślić, że jest ona techniką o wysokim stopniu „samoczynności”, ponieważ rola osób przeprowadzających badania sprowadza się do przekazania ankiet respondentom oraz ich odbioru (Podgórska, 2007). Poza tym ankieta, jako sposób zbierania informacji, posiada wiele zalet: badania są przeprowadzane szybko, przy stosunkowo niskich kosztach, respondenci są w pełni anonimowi (podwyższa to potencjalnie poziom wiarygodności i szczerości w udzielanych odpowiedziach), ankieta stwarza wszystkim uczestnikom takie same warunki oraz umożliwia zbadanie dużej liczby ankietowanych w krótkim czasie (Rubacha, 2008).

Przy interpretacji wyników badania wykorzystano następujące mierniki statystyczne:

- miary tendencji centralnej: moda (dominanta), średnia;
- miary rozproszenia: współczynnik zmienności.

Do wskazania różnic w ocenie wagi poszczególnych zmiennych zastosowano test U Manna-Whitneya. Podstawowym warunkiem dla jego zastosowania jest mierzalność zmiennej zależnej na skali co najmniej porządkowej (może być również mierzona na skali ilościowej). Zastosowanie testu U Manna-Whitneya nie wymaga równoliczności grup, rozkładu normalnego czy też homogenicznych wariancji. To sprawia, że może być on szeroko stosowany.

Badania zostały przeprowadzone w 2013 roku. Objęto nimi wszystkich nauczycieli obu szkół. Struktura respondentów została przedstawiona w tab. 1.

Tab. 1. Struktura respondentów

| Respondenci | | Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Stanisława Staszica w Sejnach | | Veisiejų technologijos ir verslo mokykla | |
|-------------|-----------|--|-------|--|-------|
| | | N = 44 | % | N = 46 | % |
| Płeć | Kobiety | 27 | 61,36 | 30 | 65,22 |
| | Mężczyźni | 17 | 38,64 | 16 | 34,78 |

cd. Tab. 1

| | | | | | |
|-----------------|---|----|-------|----|-------|
| Wiek | Poniżej 30 lat | 2 | 4,55 | 4 | 8,70 |
| | 31-40 lat | 16 | 36,36 | 4 | 8,70 |
| | 41-50 lat | 15 | 34,09 | 16 | 34,78 |
| | 51-60 lat | 8 | 18,18 | 20 | 43,47 |
| | Powyżej 60 lat | 3 | 6,82 | 2 | 4,35 |
| Awans zawodowy | - / nieatestowany | 0 | 0,00 | 2 | 4,35 |
| | nauczyciel stażysta / nauczyciel | 1 | 2,27 | 9 | 19,57 |
| | nauczyciel kontraktowy / starszy nauczyciel | 9 | 20,45 | 24 | 52,17 |
| | nauczyciel mianowany /nauczyciel metodyk | 21 | 47,73 | 10 | 21,74 |
| | nauczyciel dyplomowany / nauczyciel ekspert | 13 | 29,55 | 1 | 2,17 |
| Status rodzinny | samotna / samotny bez dzieci lub innych osób na utrzymaniu | 8 | 18,18 | 5 | 10,87 |
| | samotna / samotny z dziećmi lub innymi osobami na utrzymaniu | 3 | 6,82 | 4 | 8,70 |
| | pozostająca / pozostający w związku małżeńskim / partnerskim bez dzieci lub innych osób na utrzymaniu | 11 | 25,00 | 8 | 17,39 |
| | pozostająca/pozostający w związku małżeńskim / partnerskim z dziećmi lub innymi osobami na utrzymaniu | 22 | 50,00 | 29 | 63,04 |

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że prezentowane wyniki nie mają charakteru wyników badań reprezentatywnych. Autorki tekstu są świadome tego, że nie można uogólniać otrzymanych wyników na całą populację nauczycieli w Polsce i na Litwie. Dobór próby był nielosowy. Wykorzystano dobór celowy, celowo ograniczając badania do konkretnych podmiotów.

3. Wyniki badań

Respondenci zostali poproszeni o określenie zarówno stopnia wykorzystania poszczególnych narzędzi motywacji w ich szkołach jak i stopnia wpływu poszczególnych czynników na ich poziom motywacji do pracy. W tym celu posługiwali się oni skalą od 0 do 6, przy czym 0 oznaczało zupełny brak wykorzystania lub wpływu na

poziomu motywacji, natomiast 6 – bardzo wysoki stopień wykorzystania lub wpływu na poziom motywacji.

W opinii polskich respondentów najczęściej wykorzystywanymi motywatorami (tab. 2) są: udział w szkoleniach i kursach (średnia 4,64, dominanta 5), dobre relacje ze współpracownikami (średnia 4,52, dominanta 5) oraz stworzenie możliwości rozwoju i samorealizacji (średnia 4,45, dominanta 5). Najrzadziej natomiast daje się pracownikom możliwość korzystania ze sprzętu służbowego (takiego jak na przykład komputery lub telefony) do celów prywatnych (średnia 1,91, dominanta 1), udziela się urlopu dla poratowania zdrowia (średnia 2,98, dominanta 3) oraz motywuje za pomocą dodatków (stażowych lub za pracę w godzinach nadliczbowych - średnia 2,36, dominanta 1), poziomu wynagrodzenia (średnia 2,68, dominanta 1) czy też podwyżek (średnia 2,18, dominanta 1). Sytuacja ta jest determinowana ściśle określonymi zasobami materialnymi szkoły oraz zapisami w obowiązujących aktach prawnych dokładnie regulujących te kwestie.

W badanej szkole litewskiej najpopularniejszymi motywatorami okazały się być: przyjazna atmosfera w pracy (średnia 4,74, dominanta 6), dobre relacje z uczniami (średnia 4,72, dominanta 5) oraz poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia (średnia 4,57, dominanta 5). Najmniej popularne motywatory według ankietowanych to, podobnie jak w szkole polskiej używanie komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych (średnia 1,35, dominanta 0), udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia (średnia 2,30, dominanta 1), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (za pracę nocną, stażowy - średnia 2,65, dominanta 1), podwyżki (średnia 2,74, dominanta 3), poziom wynagrodzenia (średnia 2,93, dominanta 3) oraz możliwość uzyskania nagród (średnia 2,89, dominanta 1). Świadczy to o tym, że pomimo większej swobody prawnej w kształtowaniu systemu motywacji sytuacja finansowa i zasobowa litewskiej placówki edukacyjnej nie pozostawia dyrektorowi pełnej swobody w kwestii wykorzystywanych narzędzi finansowych.

Należy zwrócić również uwagę na bardzo niską lub niską rozbieżność oceny wykorzystania poszczególnych narzędzi motywacji. Jedynie w przypadku możliwości korzystania ze służbowych narzędzi pracy w życiu osobistym rozbieżność ocen nauczycieli polskich była na poziomie wysokim, a litewskich na bardzo wysokim.

Statystycznie istotne różnice w opinii respondentów polskich i litewskich w zakresie wykorzystania poszczególnych narzędzi motywacji widoczne są jedynie w przypadku: podwyżek, udziału w szkoleniach, kursach, tworzeniu dobrych warunków pracy, możliwości uzyskania nagród, pochwał przełożonego, wyróżnień na forum szkoły lub zebraniu, ocen pracy nauczyciela, udzielaniu urlopu dla poratowania zdrowia, świadczeń o charakterze socjalnym (wczasy, wycieczki, przyjęcia okazjonalne), dostępu do potrzebnych informacji o pracy oraz działalności szkoły i jej

otoczenia. Aby stosowane narzędzia motywacji były efektywne muszą być dopasowane do potrzeb osób motywowanych. Istotne było zatem zbadanie opinii respondentów co do preferowanych przez nich motywatorów.

Polskich nauczycieli najbardziej najważniejszymi motywatorami powinno być: stworzenie możliwości rozwoju i samorealizacji, dobrych warunków pracy, przyjaznej atmosfery w pracy, dobrych relacji z przełożonym i współpracownikami oraz poczucie stabilności zatrudnienia. Sytuacja rozkłada się w taki sposób, ponieważ każdy pracownik chce się realizować w pracy, rozwijać, chce czuć się dobrze i mieć dobre kontakty z przełożonym i współpracownikami, co przedkłada się na wyniki ich pracy.

Wbrew popularnym opiniom, że pracowników do pracy najbardziej motywują narzędzia płacowe, polscy respondenci do najbardziej preferowanych przez nich narzędzi motywacji (tab. 3) zaliczyli: poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia (średnia 5,45, dominanta 6), dobre relacje z przełożonym (średnia 5,29, dominanta 6) i współpracownikami (średnia 5,27, dominanta 6), przyjazna atmosfera w pracy (średnia 5,27, dominanta 6), możliwość rozwoju i samorealizacji (średnia 5,25, dominanta 6) oraz dobre warunki pracy (średnia 5,25, dominanta 6).

Tab. 2. Opinia respondentów o wykorzystaniu poszczególnych czynników motywacji w badanych jednostkach

| Narzędzia motywacji | Średnia | | Moda | | Liczebność mody | | Współczynnik zmienności | | test U Manna-Whitneya | |
|------------------------------------|---------|------|------|---|-----------------|----|-------------------------|-------|-----------------------|----------------|
| | P | L | P | L | P | L | P | L | Z | p |
| Poziom wynagrodzenia | 2,68 | 2,93 | 1 | 3 | 19 | 16 | 25,33 | 20,13 | -1,921 | 0,0547 |
| Podwyżki | 2,18 | 2,74 | 1 | 3 | 25 | 18 | 25,55 | 14,30 | -2,938 | 0,0033 |
| Możliwość awansowania | 3,66 | 3,35 | 3 | 3 | 17 | 21 | 30,93 | 31,18 | -1,485 | 0,13745 |
| Możliwość rozwoju i samorealizacji | 4,45 | 3,87 | 5 | 4 | 20 | 17 | 16,50 | 15,24 | 1,1986 | 0,2306 |
| Udział w szkoleniach, kursach | 4,64 | 4,72 | 5 | 6 | 20 | 17 | 31,55 | 18,80 | -3,999 | 0,00006 |
| Stworzenie dobrych warunków pracy | 4,34 | 4,39 | 4 | 5 | 27 | 19 | 19,32 | 8,97 | -1,977 | 0,04798 |
| Przyjazna atmosfera w pracy | 3,93 | 4,74 | 4 | 6 | 25 | 17 | 18,00 | 19,35 | -0,674 | 0,50032 |

cd. Tab. 2.

| Narzędzia motywacji | Średnia | | Moda | | Liczebność mody | | Współczynnik zmienności | | test U Manna-Whitneya | |
|--|---------|------|------|---|-----------------|----|-------------------------|-------|-----------------------|----------------|
| | P | L | P | L | P | L | P | L | Z | p |
| Dobre relacje z przełożonym | 4,41 | 4,59 | 5 | 5 | 23 | 21 | 18,92 | 24,65 | 1,0856 | 0,27764 |
| Dobre relacje ze współpracownikami | 4,52 | 4,54 | 5 | 5 | 26 | 24 | 15,50 | 23,06 | 0,3188 | 0,74985 |
| Dobre relacje z uczniami | 4,18 | 4,72 | 4 | 5 | 18 | 19 | 18,86 | 21,27 | -1,751 | 0,07985 |
| Możliwość uzyskania nagród | 3,95 | 2,89 | 4 | 1 | 24 | 15 | 26,90 | 46,83 | 3,9027 | 0,00010 |
| Pochwała przełożonego | 3,77 | 3,37 | 4 | 4 | 24 | 14 | 23,63 | 37,68 | 3,4264 | 0,00061 |
| Poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia | 3,77 | 4,57 | 4 | 5 | 18 | 20 | 15,54 | 17,43 | 1,8161 | 0,06935 |
| Wyróżnienie na forum szkoły lub zebraniu | 3,20 | 3,00 | 3 | 3 | 18 | 19 | 33,62 | 41,47 | 3,0511 | 0,00228 |
| Przydzielenie dodatkowych funkcji | 3,91 | 3,39 | 4 | 3 | 23 | 22 | 30,31 | 47,21 | 1,0856 | 0,27764 |
| Swoboda w podejmowaniu decyzji | 3,84 | 3,87 | 4 | 5 | 22 | 17 | 21,98 | 37,88 | -1,428 | 0,15309 |
| Odpowiednia komunikacja między nauczycielami a przełożonym | 4,14 | 4,37 | 4 | 4 | 20 | 18 | 20,70 | 29,62 | -0,799 | 0,42423 |
| Udzielenie dodatku motywacyjnego | 3,43 | 2,96 | 4 | 3 | 15 | 16 | 22,50 | 18,28 | -1,54 | 0,12413 |
| Możliwość zdobywania osiągnięć | 3,95 | 3,61 | 4 | 3 | 18 | 17 | 20,85 | 19,44 | -0,72 | 0,47004 |
| Elastyczny czas pracy | 3,30 | 4,70 | 4 | 6 | 24 | 18 | 33,78 | 21,25 | -1,75 | 0,07985 |
| Dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, stażowe | 2,36 | 2,65 | 1 | 1 | 16 | 15 | 31,58 | 22,77 | -1,87 | 0,06112 |
| Używanie komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych | 1,91 | 1,35 | 1 | 0 | 23 | 23 | 62,52 | 96,52 | 1,3238 | 0,18558 |

cd. Tab. 2.

| Narzędzia motywacji | Średnia | | Moda | | Liczebność mody | | Współczynnik zmienności | | test U Manna-Whitneya | |
|--|---------|------|------|---|-----------------|----|-------------------------|-------|-----------------------|----------------|
| | P | L | P | L | P | L | P | L | Z | p |
| Udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia | 2,98 | 2,30 | 3 | 1 | 18 | 23 | 45,39 | 37,94 | -2,429 | 0,01512 |
| Powierzanie ambitnych zadań do wykonania | 3,55 | 3,02 | 4 | 1 | 25 | 15 | 31,22 | 37,35 | 0,1372 | 0,89086 |
| Pomoc i wsparcie ze strony dyrektora | 3,95 | 4,28 | 4 | 5 | 24 | 19 | 31,27 | 26,20 | -1,622 | 0,10472 |
| Świadczenia o charakterze socjalnym (wczasy, wycieczki, przyjęcia okazjonalne) | 4,02 | 3,85 | 4 | 4 | 24 | 16 | 38,08 | 36,16 | -2,102 | 0,03549 |
| Dostęp do potrzebnych informacji o pracy, działalności szkoły i jej otoczenia | 4,20 | 4,57 | 4 | 6 | 21 | 20 | 31,11 | 33,54 | -2,296 | 0,02165 |

(P - Polska, L - Litwa); zaznaczone wyniki są istotne z $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Czynniki motywacji preferowane przez respondentów

| Narzędzia motywacji | Średnia | | Moda | | Liczebność mody | | Współczynnik zmienności | | test U Manna-Whitneya | |
|------------------------------------|---------|------|------|---|-----------------|----|-------------------------|-------|-----------------------|----------------|
| | P | L | P | L | P | L | P | L | Z | p |
| Poziom wynagrodzenia | 4,75 | 5,20 | 4 | 6 | 15 | 23 | 62,69 | 46,22 | -0,5691 | 0,56932 |
| Podwyżki | 4,73 | 5,46 | 6 | 6 | 15 | 27 | 69,38 | 52,45 | -1,703 | 0,08855 |
| Możliwość awansowania | 4,43 | 4,72 | 5 | 5 | 16 | 26 | 34,34 | 32,85 | 1,0695 | 0,28485 |
| Możliwość rozwoju i samorealizacji | 5,25 | 5,07 | 6 | 5 | 22 | 25 | 22,43 | 29,65 | 2,4377 | 0,01478 |
| Udział w szkoleniach, kursach | 4,11 | 5,07 | 4 | 5 | 21 | 22 | 29,45 | 29,53 | -0,427 | 0,66880 |

cd. Tab. 3.

| Narzędzia motywacji | Średnia | | Moda | | Liczebność mody | | Współczynnik zmienności | | test U Manna-Whitneya | |
|--|---------|------|------|---|-----------------|----|-------------------------|-------|-----------------------|----------------|
| | P | L | P | L | P | L | P | L | Z | p |
| Stworzenie dobrych warunków pracy | 5,25 | 5,70 | 6 | 6 | 23 | 33 | 21,05 | 29,00 | -1,098 | 0,27231 |
| Przyjazna atmosfera w pracy | 5,27 | 5,39 | 6 | 6 | 24 | 27 | 30,24 | 27,58 | -3,099 | 0,00194 |
| Dobre relacje z przełożonym | 5,29 | 5,02 | 6 | 6 | 23 | 19 | 23,62 | 27,03 | -1,101 | 0,26706 |
| Dobre relacje ze współpracownikami | 5,27 | 5,11 | 6 | 6 | 21 | 21 | 22,10 | 23,53 | -0,186 | 0,85272 |
| Dobre relacje z uczniami | 5,09 | 5,37 | 6 | 6 | 19 | 30 | 28,38 | 24,34 | -2,300 | 0,02142 |
| Możliwość uzyskania nagród | 4,50 | 3,30 | 5 | 4 | 21 | 18 | 24,96 | 57,98 | 3,2811 | 0,00103 |
| Pochwała przełożonego | 4,70 | 3,76 | 5 | 4 | 20 | 18 | 27,93 | 48,20 | 1,0009 | 0,31688 |
| Poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia | 5,45 | 5,17 | 6 | 5 | 27 | 23 | 30,71 | 30,51 | -3,406 | 0,00066 |
| Wyróżnienie na forum szkoły lub zebraniu | 4,27 | 3,43 | 5 | 3 | 19 | 17 | 31,98 | 43,89 | 0,8516 | 0,39446 |
| Przydzielenie dodatkowych funkcji | 3,68 | 3,28 | 3 | 3 | 17 | 13 | 28,03 | 38,56 | 2,3569 | 0,01843 |
| Swoboda w podejmowaniu decyzji | 4,43 | 4,48 | 4 | 5 | 16 | 19 | 29,15 | 34,29 | -0,4803 | 0,63104 |
| Odpowiednia komunikacja między nauczycielami a przełożonym | 4,93 | 4,89 | 5 | 6 | 26 | 22 | 23,66 | 25,24 | -0,864 | 0,38777 |
| Ocena pracy nauczyciela | 4,41 | 4,87 | 5 | 6 | 17 | 21 | 26,11 | 37,09 | -0,605 | 0,54493 |
| Udzielenie dodatku motywacyjnego | 4,82 | 5,15 | 5 | 6 | 22 | 21 | 39,45 | 47,28 | 1,7072 | 0,08779 |

cd. Tab. 3.

| Narzędzia motywacji | Średnia | | Moda | | Liczebność mody | | Współczynnik zmienności | | test U Manna-Whitneya | |
|--|---------|------|------|---|-----------------|----|-------------------------|--------|-----------------------|----------------|
| | P | L | P | L | P | L | P | L | Z | p |
| Możliwość zdobywania osiągnięć | 4,64 | 4,80 | 5 | 5 | 20 | 19 | 30,34 | 37,62 | -4,427 | 0,00001 |
| Elastyczny czas pracy | 4,39 | 4,96 | 5 | 6 | 15 | 17 | 38,48 | 29,74 | -0,843 | 0,39895 |
| Dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, stażowe | 4,64 | 5,15 | 5 | 6 | 19 | 23 | 62,61 | 56,89 | 3,0874 | 0,00202 |
| Używanie komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych | 2,52 | 2,07 | 3 | 0 | 15 | 16 | 67,61 | 139,21 | 2,7968 | 0,00516 |
| Udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia | 3,57 | 4,35 | 3 | 6 | 13 | 16 | 40,65 | 74,25 | 1,2430 | 0,21385 |
| Powierzanie ambitnych zadań do wykonania | 3,93 | 3,78 | 4 | 4 | 20 | 19 | 28,18 | 57,32 | -2,070 | 0,03842 |
| Pomoc i wsparcie ze strony dyrektora | 4,59 | 4,96 | 5 | 6 | 22 | 20 | 26,69 | 36,40 | 0,0848 | 0,93246 |
| Świadczenia o charakterze socjalnym (wczasy, wycieczki, przyjęcia okazjonalne) | 4,16 | 4,70 | 5 | 6 | 16 | 19 | 23,05 | 39,11 | -1,804 | 0,07123 |
| Dostęp do potrzebnych informacji o pracy, działalności szkoły i jej otoczenia | 4,09 | 4,52 | 4 | 5 | 22 | 18 | 25,43 | 35,37 | -0,605 | 0,54493 |

(P - Polska, L - Litwa)

Źródło: opracowanie własne.

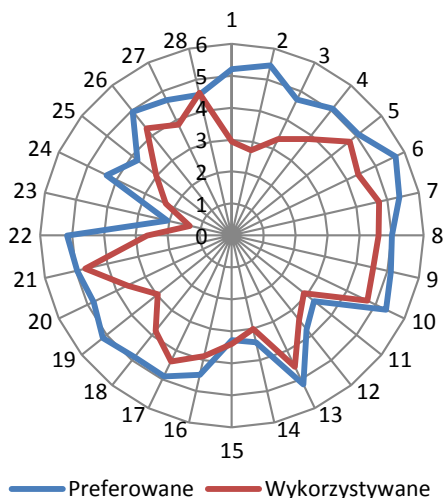
Najmniej istotne okazały się być możliwość używania komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych (średnia 2,52, dominanta 3), udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia (średnia 3,57, dominanta 3), przydzielanie dodatkowych funkcji (średnia 3,68, dominanta 3) oraz powierzanie ambitnych zadań do wykonania (średnia 3,93, dominanta 3).

Do najbardziej preferowanych narzędzi motywacji respondenci litewscy zaliczyli przede wszystkim: dobre warunki pracy (średnia 5,70, dominanta 6), wynagrodzenie (średnia 5,20, dominanta 6) oraz możliwość uzyskania podwyżki (średnia 5,46, dominanta 6), przyjazną atmosferę w pracy (średnia 5,39, dominanta 6), dobre relacje z uczniami (średnia 5,37, dominanta 6) oraz poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia (średnia 5,17, dominanta 5). W grupie tej pojawiły się zatem na wysokiej pozycji płacowe narzędzia motywacji, co odróżnia opinię ankietowanych z obu badanych szkół. Najmniej istotnymi motywatorami okazały się być również możliwość używania komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych (średnia 2,07, dominanta 0), a w dalszej kolejności przydzielenie dodatkowych funkcji (urozmaicenie pracy - średnia 3,28, dominanta 3), możliwość uzyskania nagród (średnia 3,30, dominanta 4), wyróżnienie na forum szkoły lub zebraniu rady pedagogicznej (średnia 3,43, dominanta 3) oraz pochwała przełożonego (średnia 3,76, dominanta 4). Wysoka rozbieżność oceny w zakresie preferowanych przez polskich respondentów narzędzi motywacji wystąpiła jedynie w przypadku wynagrodzenia i możliwości uzyskania podwyżek oraz dodatków, a także możliwości korzystania ze służbowych narzędzi pracy w życiu osobistym. Ten ostatni motywator uzyskał również najwyższą wartość współczynnika zmienności wśród ocen ankietowanych z Litwy, świadcząc o bardzo wysokim zróżnicowaniu ich opinii. Podobna sytuacja dotyczy również możliwości uzyskania urlopu dla poratowania zdrowia.

Statystycznie istotne różnice w opinii respondentów polskich i litewskich w zakresie preferowanych narzędzi motywacji widoczne są jedynie w przypadku: możliwości rozwoju i samorealizacji, przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, dobrych relacji z uczniami, możliwości uzyskania nagród, poczucia bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia, przydzielania dodatkowych funkcji, możliwości zdobywania osiągnięć, dodatków, używania komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych oraz powierzania ambitnych zadań do wykonania.

4. Luka pomiędzy stosowanymi i preferowanymi narzędziami motywacji

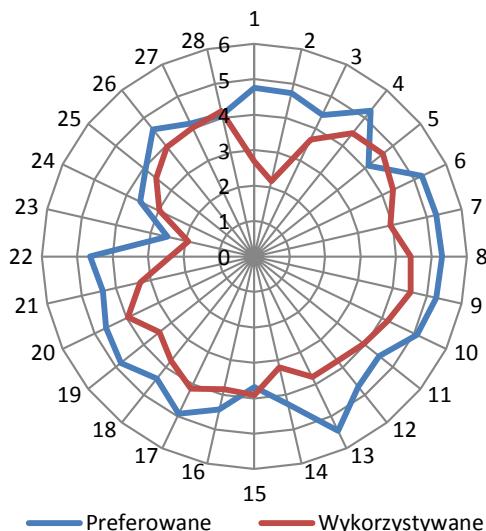
Jak wspomniano we wcześniejszej części niniejszego tekstu, aby stosowane narzędzia motywacji były efektywne muszą być dopasowane do potrzeb osób motywowanych. Istotna jest zatem identyfikacja luk pomiędzy nimi. Z analizy wyników przeprowadzonego badania wynika, że pomiędzy preferowanymi a wykorzystywanymi przez dyrekcję ankietowanych szkół motywatorami powstają widoczne luki (rys. 1 i 2).



1. Poziom wynagrodzenia; 2. Podwyżki; 3. Możliwość awansowania; 4. Możliwość rozwoju i samorealizacji; 5. Udział w szkoleniach, kursach (m.in. języków obcych); 6. Stworzenie dobrych warunków pracy (komfort pracy, możliwość pracy na nowoczesnym wyposażeniu); 7. Przyjazna atmosfera w pracy; 8. Dobre relacje z przełożonym; 9. Dobre relacje ze współpracownikami; 10. Dobre relacje z uczniami; 11. Możliwość uzyskania nagród; 12. Pochwała przełożonego; 13. Poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia; 14. Wyróżnienie na forum szkoły lub zebraniu; 15. Przydzielenie dodatkowych funkcji (urozmaicenie pracy); 16. Swoboda w podejmowaniu decyzji; 17. Odpowiednia komunikacja między nauczycielami a przełożonym; 18. Ocena pracy nauczyciela; 19. Udzielenie dodatku motywacyjnego; 20. Możliwość zdobywania osiągnięć; 21. Elastyczny czas pracy; 22. Dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, za pracę nocną, stażowy; 23. Używanie komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych; 24. Udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia; 25. Powierzenie ambitnych zadań do wykonania; 26. Pomoc i wsparcie ze strony dyrektora; 27. Świadczenia o charakterze socjalnym (wczasy, wycieczki, przyjęcia okazjonalne); 28. Dostęp do potrzebnych informacji o pracy, działalności szkoły i jej otoczenia.

Rys. 1. Luka pomiędzy preferowanymi przez nauczycieli a wykorzystywanymi przez szkołę czynnikami motywacji w ZSCKR w Sejnach

Źródło: opracowanie własne.



1. Poziom wynagrodzenia; 2. Podwyżki; 3. Możliwość awansowania; 4. Możliwość rozwoju i samorealizacji; 5. Udział w szkoleniach, kursach (m.in. języków obcych); 6. Stworzenie dobrych warunków pracy (komfort pracy, możliwość pracy na nowoczesnym wyposażeniu); 7. Przyjazna atmosfera w pracy; 8. Dobre relacje z przełożonym; 9. Dobre relacje ze współpracownikami; 10. Dobre relacje z uczniami; 11. Możliwość uzyskania nagród; 12. Pochwała przełożonego; 13. Poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia; 14. Wyróżnienie na forum szkoły lub zebraniu; 15. Przydzielenie dodatkowych funkcji (urozmaicenie pracy); 16. Swoboda w podejmowaniu decyzji; 17. Odpowiednia komunikacja między nauczycielami a przełożonym; 18. Ocena pracy nauczyciela; 19. Udzielenie dodatku motywacyjnego; 20. Możliwość zdobywania osiągnięć; 21. Elastyczny czas pracy; 22. Dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych, za pracę nocną, stażowy; 23. Używanie komputera czy telefonu służbowego do celów prywatnych; 24. Udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia; 25. Powierzanie ambitnych zadań do wykonania; 26. Pomoc i wsparcie ze strony dyrektora; 27. Świadczenia o charakterze socjalnym (wczasy, wycieczki, przyjęcia okazjonalne); 28. Dostęp do potrzebnych informacji o pracy, działalności szkoły i jej otoczenia.

Rys. 2. Luka pomiędzy preferowanymi przez nauczycieli a wykorzystywanymi przez szkołę czynnikami motywacji w Veisiejų technologijos ir verslo mokykla

Źródło: opracowanie własne.

W Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Sejnach największe dysproporcje pojawiły się zwłaszcza pomiędzy oczekiwanymi a stosowanymi motywatorami płacowymi: wynagrodzeniem, podwyżkami i dodatkami, a także poczuciem bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia (grupa motywatorów pozafinansowych), w przypadku których respondenci chcieliby, aby były one wykorzystywane w większym stopniu. Widoczne luki w przypadku narzędzi o charakterze finansowym są po części spowodowane zarówno ograniczeniami prawnymi wynikającymi z obowiązujących przepisów, jak i ograniczonym budżetem. Warto zwrócić również uwagę

na te motywatory, które są wykorzystywane w większym stopniu od oczekiwań nauczycieli. Dyrekcja analizowanej jednostki za dużo nadziei pokłada w motywowaniu pracowników szkoleniami, przydzielaniem dodatkowych funkcji oraz dostępem do informacji o pracy czy działalności szkoły i jej otoczenia. Oczekiwania polskich respondentów w tym zakresie są niższe od stopnia ich wykorzystania. Dlatego też wydaje, że korzystniej będzie, gdy część energii wkładanej przez dyrekcję w te czynniki będzie wykorzystana na poczet czynników ocenianych najwyżej (takich jak na przykład możliwość rozwoju i samorealizacji czy też stworzenia dobrych warunków pracy oraz dobrych relacji z przełożonym).

W szkole Veisiejū technologijos ir verslo mokykla największe dysproporcje między preferowanymi a wykorzystywanymi motywatorami, podobnie jak w badanej polskiej jednostce, uwidoczniły się przy poziomie wynagrodzenia, podwyżkach i dodatkach, a także przy ocenie pracy nauczycieli oraz udzielaniu urlopu dla poratowania zdrowia. Wykorzystanie powyższych czynników należałoby zintensyfikować. Najmniejsze rozbieżności pojawiły się przy dobrych relacjach z uczniami, możliwości uzyskania nagród, pochwał przełożonego, poczuciu bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia oraz wyróżnianiu na forum publicznym szkoły lub zebraniu. Oznacza to dobre dopasowanie wykorzystywanych motywatorów do istniejących oczekiwań. Szkoła za bardzo wykorzystuje do mobilizowania nauczycieli przydzielanie dodatkowych funkcji oraz dostępu do informacji o pracy, szkole i jej otoczeniu, ponieważ oczekiwania respondentów w tym zakresie są niższe niż stopień wykorzystania ich przez dyrekcję szkoły.

Analiza różnic w wielkości występujących luk w zakresie stosowanych i preferowanych przez nauczycieli narzędzi motywacji pomiędzy placówką polską i litewską wskazuje, że największe z nich występują w przypadku udzielania urlopu dla poratowania zdrowia, poczucia bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia, udziału w szkoleniach i kursach oraz wykorzystania elastycznego czasu pracy. Podobne niedopasowanie zauważyć należy natomiast w przypadku swobody w podejmowaniu decyzji, pomocy i wsparciu ze strony dyrektora placówki, dostępu do potrzebnych informacji o pracy, działalności szkoły i jej otoczeniu oraz używaniu narzędzi pracy do celów prywatnych.

Podsumowanie

Pomimo znacznej popularności tematyki związanej z motywowaniem pracowników, zagadnienie to pozostawia ciągle znaczny obszar do badań i poszukiwania optymal-

nych rozwiązań. Wynika to po części z ciągle zmieniającego się otoczenia, kształtującego nowe potrzeby ludzkie. Choć wielu pracodawcom wydaje się, że są specjalistami w zakresie motywowania ludzi, rzadko zdarza się jednak, żeby sprawdzali oni poziom dopasowania stosowanych przez siebie motywatorów (które bardzo często generują znaczne koszty) do potrzeb pracowników. A tylko w takim przypadku można mówić o efektywnym systemie motywacji. Należy podkreślić również, że powinien on być poddawany ciągłej ewolucji, wraz ze zmieniającymi się potrzebami pracowników i możliwościami ich zaspokojenia przez przedsiębiorstwa, organizacje, instytucje.

W literaturze polskiej istnieje duży deficyt w zakresie prezentacji wyników badań porównawczych prowadzonych w podobnych zagranicznych instytucjach. Ze względu na graniczne położenie województwa podlaskiego i Litwy, tego typu tematyka wydaje się być potrzebna. Niniejszy tekst stanowi wkład w uzupełnienie istniejącej luki badawczej, choć z całą stanowczością należy podkreślić, że nie wypełnia jej całej. Służy inspiracji do prowadzenia dalszych badań i poszukiwania optymalnych rozwiązań.

Literatura

1. Ásakymas dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos tvirtinimo 2012 m. gegužės 30 d. nr. V-899 Vilnius
2. Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2008), (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
3. Lietuvos Respublikos Ūkietimo Ástatymas, Žin, (2011), nr. 38-1804
4. *Organizacja systemu edukacji w Polsce 2009/2010* (2010), Agencja Wykonawcza ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego, Warszawa
5. Podgórski R. A. (2007), *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn
6. Rafalska M. (2012), *Motywacja nauczycieli*, Benefit 9
7. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2001 r. w sprawie wysokości oraz szczegółowych zasad przyznawania i wypłacania nauczycielskiego dodatku mieszkaniowego dla nauczycieli zatrudnionych w szkołach prowadzonych przez organy administracji rządowej (Dz. U. nr 56, poz. 585)
8. Rubacha K. (2008), *Metodologia badań nad edukacją*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
9. Runiewicz-Jasińska R. (2005), *Polityka oświatowa państw nadbałtyckich (Litwy, Łotwy, Estonii)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń

10. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
11. *Systemy edukacji w Europie – stan obecny i planowane reformy*, [http://www.eurydice.org.pl/sites/eurydice.org.pl/files/litwa.pdf](http://www.eurydice.org/pl/sites/eurydice.org.pl/files/litwa.pdf) [28.12.2013]
12. Tomaszuk A. (2009), *Narzędzia motywowania menedżerów sektora budownictwa z województwa podlaskiego*, w: Lachiewicz S., Bielawska A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 217-228
13. Tomaszuk A. (2011), *Analiza porównawcza motywatorów preferowanych przez menedżerów średniego i wyższego szczebla (na przykładzie przedsiębiorstw branży budowlanej województwa podlaskiego)*, w: Lachiewicz S., Szymańska K., Walecka A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 236-254
14. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. - Karta Nauczyciela (Dz. U. nr 3, poz. 19, z późn. zm.)
15. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (tekst jedn. Dz. U. nr 164, poz. 1365)
16. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz. U. nr 56, poz. 458, z późn. zm.)

Motivation of teaching staff in Polish and Lithuanian schools (case of Stanisław Staszic Complex of Agriculture Education Schools in Sejny and Veisiejų technologijos ir verslo mokykla)

Abstract

The paper discusses the issues of motivating teachers in Polish and Lithuanian schools. The main objective is to present the results of a research aiming at determining the gap between the motivation tools used by the school directors and the teachers' expectations.

Keywords

motivation, motivation tools, Polish schools, Lithuanian schools