

Agnieszka Danielewicz
Wyższa Szkoła Gospodarki

Porównanie systemu motywowania nauczycieli szkół średnich oraz szkół wyższych w świetle obowiązujących przepisów prawnych

The comparison of the motivation systems of secondary school and higher education teachers in the existing legislation

Zarys treści: Kapitał ludzki stanowi siłę napędową funkcjonowania firmy oraz ma istotny wpływ na jej konkurencyjność na rynku. Na zachowania i działanie kapitału ludzkiego wpływ ma sposób zarządzania, który obejmuje motywację odpowiedzialną za wzrost efektywności pracy. Obowiązujące akty prawne regulują kwestie finansowe, jak i pozafinansowe motywujące pracowników szkół, które są niewystarczające i często działają jako bodziec demotywujący. Nauczyciele zatrudnieni w placówkach oświatowych oraz szkołach wyższych znacznie częściej narażeni są wypalenie zawodowe, które częściowo może być związane z brakiem odpowiednich systemów motywacyjnych, których wdrożenie przyniosłoby oczekiwane efekty. Niniejszy artykuł ma na celu porównanie wykorzystywanych czynników motywacyjnych wynikających z obowiązujących w obu typach szkół aktów prawnych.

Słowa kluczowe: systemy motywacyjne, motywacja, system edukacji, szkolnictwo wyższe, nauczyciele, narzędzia motywacji.

Abstract: Human capital is the driving force of the company functioning and it has a significant impact on its competitiveness on the market. The behavior and performance of human capital are affected by the way of management which includes the motivation responsible for the increase in work efficiency. The existing legal acts regulate the financial as well as non-financial issues motivating school employees, which are inadequate and they often act as a demotivating stimulus. The teachers employed in educational institutions and universities are more often exposed to job burnout, which partially might be due to the lack of the appropriate motivation systems, the implementation of which would bring the expected results. This article is to compare the motivation factors resulting from the legal acts governing both types of school.

Keywords: motivation systems, motivation, educational system, higher education, teachers, motivational tools.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest porównanie czynników motywujących nauczycieli zatrudnionych w placówkach oświatowych oraz w szkołach wyższych, wynikających z obowiązujących aktów prawnych. W obu typach szkół zauważa się niedostateczne wykorzystywanie dostępnych narzędzi motywacyjnych a same systemy motywacyjne są niedostosowane do potrzeb pracowników. Studia literatury poprzedzające przygotowanie artykułu pozwoliły na stwierdzenie braku wystarczającej ilości opracowań na temat systemów motywacyjnych w wymienionych wyżej typach szkół.

Motywacja bezpośrednio wpływa na wzrost efektywności pracy danej osoby, która zaczyna szybciej i sprawniej wykonywać zadania, potrafi radzić sobie ze stresem i szukać pomocy oraz poprawiają się jej relacje z klientami i współpracownikami – automatycznie korzysta z tego cała organizacja. Systemy motywacji stosowane w firmach często przynoszą efekty, które widoczne są bardzo szybko. W przypadku nauczycieli będziemy mieli działania raczej długoterminowe i efekty będą widoczne po zdecydowanie dłuższym czasie.

W artykule została poruszona problematyka motywacji nauczycieli w szkołach średnich i wyższych w aspekcie obowiązujących przepisów prawnych. Głównym celem niniejszego opracowania jest porównanie systemów motywacyjnych funkcjonujących w obu typach szkół, wynikających z przepisów prawa, które regulują ich funkcjonowanie. Opracowanie artykułu poprzedziły studia literatury dotyczącej motywacji nauczycieli pracujących w tak różnych, a jednak wzajemnie ze sobą powiązanych środowiskach.

1. System edukacji w Polsce

System edukacji w Polsce zarządzany jest przez dwie instytucje centralne: Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz składa się z dwóch części: systemu oświaty oraz systemu szkolnictwa wyższego. Ministerstwo Edukacji Narodowej wraz z kuratoriami oświaty, pełni nadzór pedagogiczny nad szkołami, natomiast system szkolnictwa wyższego jest kierowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, gdzie istotną funkcję doradczą pełni Rada Główna Szkolnictwa Wyższego w zakresie ustalania polityki państwa odnośnie szkolnictwa wyższego, polityki naukowej i innowacyjnej państwa.

Funkcjonowanie systemu oświaty w Polsce regulowane jest przez dwa podstawowe dokumenty:

- Ustawę z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty;
- Ustawę z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela.

Według Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. nr 95, poz. 425, z późn. zm.), polski system oświaty obejmuje:

- przedszkola, w tym z oddziałami integracyjnymi, przedszkola specjalne oraz 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), ponadgimnazjalne (specjalne, integracyjne, dwujęzyczne, z oddziałami integracyjnymi, dwujęzycznymi i sportowymi, sportowe, mistrzostwa sportowego, rolnicze i leśne), artystyczne;
- placówki oświatowo-wychowawcze (w tym szkolne schroniska młodzieżowe), placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego oraz ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego, placówki artystyczne;
- poradnie psychologiczno-pedagogiczne (w tym poradnie specjalistyczne);
- młodzieżowe ośrodki wychowawcze, młodzieżowe ośrodki socjoterapii, specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze oraz specjalne ośrodki wychowawcze dla dzieci i młodzieży;
- placówki zapewniające opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania;
- placówki doskonalenia nauczycieli;
- biblioteki pedagogiczne;
- kolegia pracowników służb społecznych¹.

Szkoły wyższe stanowią odrębną część polskiego systemu edukacji a ich funkcjonowanie reguluje ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyż-

¹ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. nr 95, poz. 425, z późn. zm.).

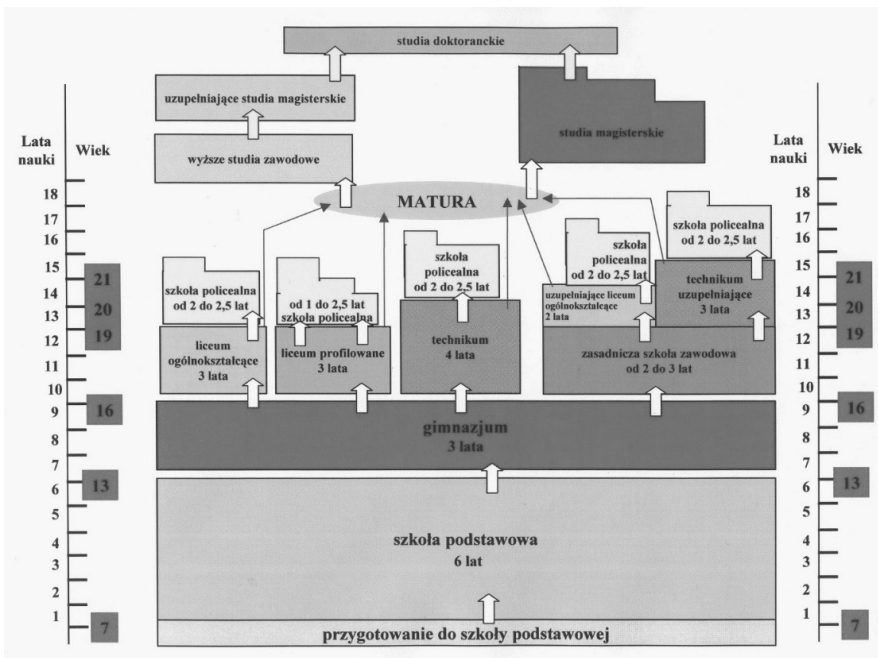
szym (Dz. U. nr 164, poz. 1365). Polski system szkolnictwa wyższego oparty jest na trójstopniowej strukturze studiów:

- studia pierwszego stopnia;
- studia drugiego stopnia

lub

- jednolite studia magisterski prowadzone przez uczelnię uprawnioną do ich prowadzenia;
- studia trzeciego stopnia (studia doktoranckie);
- studia podyplomowe.

Studia trzeciego stopnia oraz studia podyplomowe może prowadzić nie tylko uczelnia (uprawniona jednostka organizacyjna uczelni), lecz także instytut naukowy Polskiej Akademii Nauk, instytut badawczy lub międzynarodowy instytut naukowy działający na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Strukturę systemu edukacji w Polsce przedstawiono na rys. 1.



Rysunek 1. Przykładowy proces zarządzania ryzykiem
Źródło: opracowanie własne.

2. Motywacja i narzędzia wykorzystywane w motywowaniu pracowników

Wszystkie organizacje zatrudniające i zrzeszające ludzi interesują się tematyką motywacji, która jest nieodzownym elementem osiągania stałych wysokich efektów. Zmotywowani, świadomi swojego potencjału ludzie pracują wydajniej, są bardziej elastyczni i kreatywni, potrafią zachować równowagę między życiem osobistym i zawodowym.

Motywowanie polega na takim wpływie na innych, by zmierzali w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczenie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na zmierzanie w tym kierunku. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel². W literaturze przedmiotu znaleźć można różnego rodzaju teorie motywacji, m.in.: teorię instrumentalną, treści, procesu, celu, sprawiedliwości oraz model dwuczynnikowy³. Wszystkie te teorie mają jednak wspólne założenia, które opierają się na końcowym efekcie zmotywowanego pracownika, co osiągnęte jest za pośrednictwem systemu nagród i kar, zależnością między włożonym wysiłkiem a osiągniętymi efektami, sprawiedliwym traktowaniem.

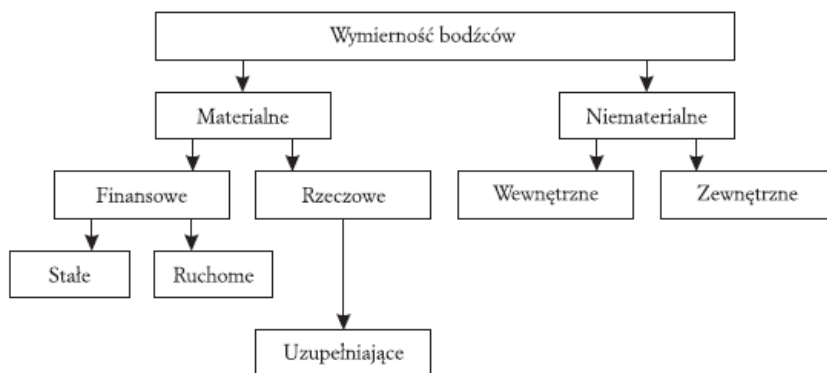
Narzędzia motywowania to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie⁴. Proces motywowania w organizacji wymaga używania odpowiednich metod. Narzędzia motywowania wykorzystują bodźce (motywatory) do skutecznego oddziaływania na pracowników. Mogą nimi być zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, które mają za zadanie spowodować odpowiednie działania i zachowania ze strony pracownika. Oddziałują one indywidualnie lub grupowo i w założeniu mogą być obliczone na działanie doraźne lub długookresowe⁵. Systematyka narzędzi motywowania przedstawiona została na rys. 2.

2 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków 2007, s. 211.

3 Ibidem, s. 219.

4 Z. Sekuła, *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002, s. 24.

5 Ibidem, s. 186.



Rysunek 2. Systematyka narzędzi motywowania

Źródło: Z. Sekuła, *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.

Motywacja w pracy może mieć charakter:

- wewnętrzny, czyli podyktowany zaspokajaniem wewnętrznych potrzeb pracownika;
- zewnętrzny, poprzez zarządzanie takimi bodźcami, jak płaca, awans, pochwała⁶.

W odniesieniu do placówki oświatowej można scharakteryzować ten podział w następujący sposób:

a) motywatory wewnętrzne:

- zamiłowanie do pracy, poprzez przydzielanie zadań zgodnie z kwalifikacjami i w miarę możliwości oczekiwaniami pracownika;
- identyfikacja z zakładem pracy, możliwość wpływania na sytuację zakładu pracy, odczuwanie zależności swojej sytuacji od sytuacji zakładu pracy;
- zaangażowanie w wykonywane zadania poprzez pokazanie istotnego wpływu wykonywanej pracy na działalność całej instytucji;
- przestrzeganie zasad i norm przez wszystkich pracowników;

⁶ M. Armstrong, op. cit., s. 212.

b) motywatory zewnętrzne:

- czynniki ekonomiczne (dodatki motywacyjne, wzrost płac);
- ujemne i dodatnie bodźce motywacyjne: nagrody i kary⁷.

Współczesne społeczeństwo wciąż za najważniejszy czynnik motywacyjny uznaje pieniądze. Na wynagrodzenie nauczycieli składa się płaca zasadnicza, płaca za pracę w godzinach ponadwymiarowych oraz dodatek za staż, za wychowawstwo i dodatek motywacyjny. Wysokość płacy zasadniczej oraz w godzinach ponadwymiarowych uzależniona jest od poziomu wykształcenia i stopnia awansu zawodowego. Należy jednak pamiętać, że obowiązujące przepisy prawa ściśle określają tryb i zasady stosowania finansowych bodźców motywacyjnych dla nauczycieli. Ważnym czynnikiem motywującym z punktu widzenia nauczyciela jest możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez uczestnictwo w różnego typu szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych finansowanych częściowo lub całościowo przez szkołę. Dyrektor szkoły dysponuje szerokim wachlarzem narzędzi, które może kompleksowo wykorzystywać w celu motywowania nauczycieli do podnoszenia swoich kwalifikacji, które jednocześnie wpływają na umocnienie pozycji szkoły na rynku lokalnym, która w dzisiejszych czasach podobnie jak przedsiębiorstwa nastawiona jest na pozyskiwanie klientów. Do głównych sposobów motywowania nauczycieli można zaliczyć:

- tworzenie korzystnej atmosfery w radzie pedagogicznej, sprzyjającej identyfikacji nauczycieli ze szkołą;
- doskonalenia wewnątrzszkolne i wyzwalanie chęci zdobywania coraz to nowych doświadczeń;
- uczynienie nauczyciela współodpowiedzialnym za ważne zadania szkoły;
- uświadomienie potrzeby dwuzawodowości;
- wyszukiwanie i proponowanie atrakcyjnych form doskonalenia;
- stworzenie atmosfery „zdrowej rywalizacji” z dyrektorem jako „sternikiem” na czele tego procesu;
- podawanie pozytywnych przykładów;

⁷ I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, ABC, Warszawa 2010, s. 136.

- tworzenie atmosfery uznania wobec działań innych, podejmujących doskonalenie;
- własny przykład – konieczność „dorównania” dyrektorowi często stanowi czynnik motywujący;
- polecenie – nakaz z motywacją pozytywną;
- dostęp do pomocy naukowych i sprzętu;
- czynniki motywujące o charakterze finansowym typu: nagrody, dodatki motywacyjne do wynagrodzenia, zwroty kosztów delegacji, czy pokrycie finansowe różnych form szkolenia⁸.

Analizując publikacje naukowe opierające się na badaniach naukowych przeprowadzonych wśród nauczycieli, których celem była ocena systemu motywowania funkcjonującego w szkole (w którego skład wchodzi: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki do wynagrodzenia, możliwość rozwoju osobistego i zawodowego, środowisko pracy oraz nagrody i kary), dochodzi się do wniosku, że w ogólnym zarysie nauczyciele negatywnie oceniają funkcjonowanie tego systemu. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego oceniana jest jako nieadekwatna do wykonywanej pracy, natomiast skala dodatku motywacyjnego jest zaniżana przez błędne wyliczenie. Pozytywnie ocenia się możliwość korzystania ze szkoleń doskonalących przy wskazaniu jednak braku odpowiedniej ilości czasu. Często również negatywnie oceniana jest rola dyrektora, który skupia się na kierowaniu zapominając o możliwościach efektywnego motywowania swoich pracowników⁹.

Zagadnienia motywacji inaczej kształtują się w systemie szkolnictwa wyższego, gdzie motywowanie nauczycieli akademickich do pracy odbywa się w ramach procedur stosowanych przez uczelnie za pośrednictwem:

- oceny nauczyciela akademickiego;
- przeprowadzania ankiet ewaluacyjnych wśród studentów;
- hospitacji zajęć dydaktycznych w celu podnoszenia jakości kształcenia.

8 M. Dobrowolska-Wesołowska, *Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora jednostki oświatowej*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Wydawnictwo Naukowe WSBiP, Ostrów Świętokrzyski 2012, s. 19.

9 J. Kapelan, B. Białecka, *Analiza systemu motywowania pracowników oświaty*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 63a, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 202.

Wymienione wyżej procedury dotyczące oceny pracy dydaktycznej nie przekładają się w żaden sposób na nagrodę dla nauczyciela akademickiego, który wypadł pozytywnie, mowa tu zarówno o gratyfikacji finansowej, jak i samej pochwie, wyróżnieniu przez przełożonych. System obligowania nauczycieli akademickich do lepszej pracy dydaktycznej w sytuacji otrzymania negatywnej oceny również funkcjonuje jedynie połowicznie. Często przyczyną takiego stanu rzeczy są zbyt rzadko przeprowadzane oceny (w zbyt dużym odstępie czasu), w związku z brakami kadrowymi nie przestrzega się zasady dwóch ocen negatywnych i rozwiązania stosunku pracy.

Dodatkowo w ramach rozwoju kompetencji kadry akademickiej uczelnia:

- organizuje wewnętrzne konferencje, spotkania podczas których pracownicy naukowcy zobowiązani są do wygłaszania referatów, publikowania swoich prac w formie monografii lub artykułu, angażowania studentów;
- dofinansowuje wydanie monografii i uczestnictwo w wyjazdach na konferencje krajowe i zagraniczne;
- rozdziela w trybie konkursowym środki na badania statutowe;
- wręcza nagrody.

Powyższe narzędzia motywowania funkcjonują faktycznie skutecznie w wydziałach, gdzie system pozyskiwania grantów jest dobrze rozwinięty a dziekan ma możliwość stosowania odczuwalnej finansowo motywacji. Na podstawie raportu końcowego w ramach projektu „Analiza zasobów kadrowych w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyacji” opracowanego w 2010 r. na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przez zespół Millward Brown SMG/KRC stwierdzono, że system motywacyjny w szkolnictwie wyższym nie istnieje, a stosowane są jedynie drobne zabiegi motywacyjne, które nie przynoszą założonych efektów. Jako jeden z głównych powodów takiego stanu rzeczy wskazuje się brak środków finansowych, które w realny sposób nagradzałyby osiągnięcia naukowo-dydaktyczne¹⁰.

10 L. Korporowicz, *Analiza zasobów ludzkich w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyacji – raport końcowy*, SMG / KRC Poland Media S.A., Warszawa 2010.

3. Prawne aspekty motywowania nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych oraz nauczycieli akademickich zatrudnionych na uczelniach państwowych w Polsce

Porównując system motywacji nauczycieli wynikający z aktów prawnych obowiązujących w poszczególnych typach szkół, należy przede wszystkim wskazać dokumenty, które regulują te kwestie. W przypadku systemu edukacji decyzje dotyczące pracowników (procedury awansu zawodowego, system wynagradzania nauczycieli, ich ocenianie, nagradzanie, karanie i partycypacja we współrzędzeniu) nie są podejmowane samodzielnie przez szkołę, a przez organ prowadzący dane jednostki¹¹, np. starostwo powiatowe, decyzje te są jednak ściśle regulowane przez przepisy prawa (Karta Nauczyciela, Ustawa o systemie oświaty).

Karta Nauczyciela oraz ustawa o systemie oświaty podkreślają realizację przez szkołę jako instytucję funkcji wychowawczej, dydaktycznej, opiekuńczej oraz wskazują zadania jakie mają realizować nauczyciele:

- zapewnienie uczniom bezpieczeństwa podczas zajęć realizowanych przez szkołę;
- wspieranie rozwoju każdego ucznia;
- dążenie do pełni własnego rozwoju osobowego;
- kształcenie i wychowywanie młodzieży w duchu poszanowania godności;
- dbanie o kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich¹².

Większość różnego typu opracowań skupia się na czynnikach demotywujących, do których należy zaliczyć: niskie zarobki w stosunku do średniej krajowej, brak stabilizacji i bezpieczeństwa zawodowego, ciągłe zmiany w systemie oświaty, złe zarządzanie, brak wsparcia ze strony dyrekcji, zmiana zachowania i funkcjonowania uczniów. Brak motywacji lub słaby jej poziom odbijają się na zdrowiu psychicznym i fizycznym nauczycieli, którzy dwa razy częściej niż inni pracownicy wykonujący usługi społeczne, cierpią na wypalenie zawodowe¹³. Główne czynniki wpływające na motywację nauczycieli to przede wszystkim:

11 Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 224.

12 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tj.: Dz. U. z 2006 r. nr 97, poz. 674 z późn. zm.).

13 M. Rafalska, *Motywacja nauczycieli*, Benefit, 9, 2012, <http://www miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=226> 16 grudnia 2016.

- możliwość rozwoju zawodowego (nauczyciele mają pierwszeństwo uczestniczenia w formach doskonalenia zawodowego organizowanych przez ośrodki doskonalenia zawodowego oraz mogą skorzystać z dofinansowania kształcenia w ramach budżetu przypadającego na daną placówkę);
- czynniki ekonomiczne (wynagrodzenie zasadnicze, dodatki motywacyjne, za wysługę lat, funkcyjne oraz za warunki pracy, wynagrodzenie za godziny nadwymiarowe 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 socjalnych¹⁴);
- urlop wypoczynkowy w wymiarze odpowiadającym okresowi ferii i w czasie ich trwania;
- pomoc zdrowotna dla nauczycieli korzystających z opieki zdrowotnej, urlop dla poratowania zdrowia;
- kary dyscyplinarne (jako negatywne narzędzie motywacji).

Wysokość wynagrodzenia zasadniczego jest ściśle uzależniona od stopnia awansu zawodowego (wyróżniamy cztery stopnie: nauczyciel stażysta, nauczyciel kontraktowy, nauczyciel mianowany i nauczyciel dyplomowany), kwalifikacji oraz wymiaru zajęć obowiązkowych, natomiast wysokość dodatków zależy od okresu zatrudnienia, jakości świadczonej pracy, dodatkowych zajęć oraz trudnych warunków pracy¹⁵. Wysokość dodatków określa odrębny regulamin wynagradzania nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach podlegających pod konkretny organ prowadzący. Regulamin ten określa wysokość oraz zasady przyznawania:

- dodatku motywacyjnego;
- dodatków funkcyjnych;
- dodatków za warunki pracy, w tym: za trudne warunki, warunki uciążliwe;

14 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tj.: Dz. U. z 2006 r. nr 97, poz. 674 z późn. zm.).

15 A. Wasiluk, L. Janczulewicz, *Motywacja pracowników w szkołach polskich i litewskich*, [w:] J. Ejdys (red.), „Ekonomia i Zarządzanie” 6 (1), Politechnika Białostocka, Białystok 2014, s. 184.

- wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw;
- nagród i innych świadczeń¹⁶.

System funkcjonowania pracowników uczelni publicznych a aspekcie nauczycieli regulowany jest następującymi dokumentami:

- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365);
- Statut uczelni;
- Regulamin pracy uczelni;
- Regulamin oceny nauczycieli akademickich;
- Regulamin zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

Zgodnie z ustawą, nauczycielami akademickimi są pracownicy naukowo-dydaktyczni i pracownicy naukowcy (zatrudnieni na stanowiskach: profesora zwyczajnego, profesora nadzwyczajnego, profesora wizytującego, adiunkta, asystenta), pracownicy dydaktyczni (zatrudnieni na stanowiskach: starszego wykładowcy, wykładowcy, lektora lub instruktora), dyplomowani bibliotekarze oraz dyplomowani pracownicy dokumentacji i informacji naukowej¹⁷. Do obowiązków pracowników naukowo-dydaktycznych należy:

- kształcenie i wychowywanie studentów (w tym nadzór nad opracowywanymi przez studentów pracami zaliczeniowymi, semestralnymi, dyplomowymi);
- prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych, rozwijanie twórczości naukowej albo artystycznej;
- uczestnictwo w pracach organizacyjnych uczelni;
- kształcenie kadry naukowej (obowiązek nauczycieli akademickich posiadających tytuł naukowy profesora lub stopień naukowy doktora habilitowanego).

¹⁶ REGULAMIN wynagradzania nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach, dla których organem prowadzącym jest Powiat Ełcki (zał. nr 1 do Uchwały nr XIV.119.2016 Rady Powiatu Ełckiego z dnia 21 stycznia 2016 r.).

¹⁷ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365).

Analizując istniejące dokumenty jako główne czynniki motywujące nauczycieli akademickich do pracy, można wskazać:

- możliwość rozwoju zawodowego (dodatkowo regulowana 8-letnim okresem na zdobycie tytułu doktora lub doktora habilitowanego dla osób zatrudnionych na stanowisku asystenta, adiunkta);
- rozwój naukowy (prace badawcze, publikacje, książki);
- czynniki ekonomiczne (w tym nagrody rektora oraz ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego oraz nagrody jubileuszowe);
- urlop wypoczynkowy w wymiarze 36 dni;
- świadczenia socjalne.

System edukacji funkcjonujący w Polsce i regulujący go akty prawne w bardzo wąskim zakresie obejmuje kwestie motywacji zatrudnianych nauczycieli. Dokumenty zawierają ogólne wytyczne dotyczące głównie czynników ekonomicznych (wysokość wynagrodzenia, nagrody, dodatki) oraz wskazują możliwości rozwoju zawodowego, który często realizowany jest pod presją czasu i pracodawców, przez co – zamiast motywować – demotywuje. Brak wzorców dotyczących innych możliwych do wykorzystania narzędzi motywujących lub chociażby wskazania potrzeby ich poszukiwania przez kadrę zarządzającą i przełożonych

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że mimo bardzo dużej popularności, jaką cieszy się zagadnienie motywacji w pracy i wykorzystywanych systemów motywacyjnych, temat ten zwłaszcza w obszarze oświaty pozostawia znaczny obszar do badań i poszukiwania optymalnych rozwiązań. Brak opracowań, które jednoznacznie porównują zagadnienia związane z motywacją pracowników w szkołach średnich i wyższych. System motywacyjny wynikający z Karty Nauczyciela i obowiązujący w szkołach średnich jest mało efektywny i często mimo możliwości nie jest uzupełniany przez działania kierownicze dyrektora placówki. W szkołach wyższych można stwierdzić, że system motywacji, który faktycznie wpływałby na pracę nauczycieli akademickich, nie istnieje. Sytuacja ta podyktowana jest często brakiem środków finansowych oraz brakiem systemu, który obliłowałby nauczycieli do lepszej pracy dydaktycznej. W obu typach szkół konieczne jest wprowa-

dzenie bardziej skutecznego systemu motywacyjnego – zarówno obejmującego sferę finansową, jak i pozafinansową, który mógłby wpłynąć na zmniejszenie się grupy nauczycieli objętych wypaleniem zawodowym.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków 2007.
- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, ABC, Warszawa 2010.
- Dobrowolska-Wesołowska M., *Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora jednostki oświatowej*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Wydawnictwo Naukowe WSBiP, Ostrów Świętokrzyski 2012.
- Kapelan J., Białecka B., *Analiza systemu motywowania pracowników oświaty*, „Organizacja i Zarządzanie”, z. 63a, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- Korporowicz L., *Analiza zasobów ludzkich w uczelniach na poszczególnych kierunkach i wypracowanie zasad etatyzacji – raport końcowy*, SMG / KRC Poland Media S.A., Warszawa 2010, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/215fd69485a3e2e4ffecbe41cf9183d6.pdf, 06.06.2017.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Sekuła Z., *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.
- Rafalska M., *Motywacja nauczycieli*, „Benefit”, nr 9, 2012, <<http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=226>>, 16 grudnia 2016.
- Wasiluk A., Janczulewicz L., *Motywacja pracowników w szkołach polskich i litewskich*, [w:] J. Ejdys (red.), „Ekonomia i Zarządzanie”, 6 (1), Politechnika Białostocka, Białystok 2014.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. nr 95, poz. 425, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tj.: Dz. U. z 2006 r. nr 97, poz. 674 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 164, poz. 1365).

REGULAMIN wynagradzania nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach, dla których organem prowadzącym jest Powiat Ełcki (zał. nr 1 do Uchwały nr XIV.119.2016 Rady Powiatu Ełckiego z dnia 21 stycznia 2016 r.).

<http://www.kuratorium.lublin.pl/?akc=akt&op=szcz&id=1220> (15.12.2016).