



Zmotywowani od wewnątrz:

o zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychologicznych i jego skutkach dla pracy nauczycieli

Współczesna szkoła jest nie tylko przestrzenią nauczania, lecz także miejscem, w którym nauczyciele – jako kluczowi aktorzy procesu edukacyjnego – doświadczają zarówno poczucia spełnienia czy satysfakcji, jak i stresu związanego z wymaganiami zawodowymi. Obecnie edukacja stawia przed nauczycielami wyzwania związane z prowadzeniem zajęć i przekazywaniem wiedzy, a jednocześnie coraz większego znaczenia nabiera troska o ich własny dobrostan psychiczny. W obliczu narastającego wypalenia zawodowego i rosnących oczekiwań społecznych powstaje pytanie: co sprawia, że nauczyciele czują się zmotywowani, zaangażowani w pracę i zdrowi psychicznie?

Jedną z najbardziej wpływowych koncepcji wyjaśniających te zjawiska jest teoria autodeterminacji (ang. *self-determination theory* – SDT), autorstwa Edwarda L. Deciego i Richarda M. Ryanna [1–5]. Zakłada ona, że ludzie są z natury proaktywni, dążą do rozwoju, samorealizacji i integracji nowych doświadczeń, jednak realizacja tych tendencji zależy od wsparcia środowiska społecznego, w tym zawodowego. Kluczowym elementem teorii jest rozróżnienie między motywacją autonomiczną (wewnętrzną) a motywacją kontrolowaną (zewnętrzną). Motywacja autonomiczna prowadzi do lepszych wyników, wyższego poziomu zaangażowania i dobrostanu, podczas gdy motywacja kontrolowana nie sprzyja zdrowiu psychicznemu, przeciwnie – może prowadzić do wypalenia i niższej satysfakcji zawodowej. Teoria autodeterminacji zakłada też, że ludzie mają trzy uniwersalne potrzeby psychologiczne – autonomii, kompetencji i relacyjności – których zaspokojenie jest warunkiem szeroko pojętego rozwoju, dobrostanu psychicznego i efektywnego funkcjonowania, także w środowisku pracy.

Teoria autodeterminacji – psychologiczne „światło i woda” rozwoju człowieka

Podstawowe potrzeby psychologiczne są definiowane jako kluczowe zasoby leżące u podstaw naturalnej skłonności jednostek do dążenia w kierunku coraz większej samoregulacji, lepszego przystosowania i pełniejszego rozkwitu [6]. Teoria autodeterminacji opisuje podstawowe potrzeby psychologiczne jako niezbędne „składniki odżywcze” dla ludzkiego wzrostu, motywacji i dobrostanu. Jak piszą badacze teorii: *tak jak woda, minerały i światło słoneczne są konieczne, by rośliny mogły rozkwitać, tak zaspokojenie podstawowych potrzeb psychologicznych jest niezbędne, by człowiek mógł realizować swój potencjał, rozwijać się i chronić przed złym samopoczuciem oraz nieprzystosowaniem.*

Zaspokojenie potrzeb autonomii, kompetencji i relacji działa więc jak metaforyczne słońce i gleba, w których „zakorzenia się” zdrowa motywacja. Autonomia pozwala nauczycielowi działać zgodnie z własnymi wartościami, kompetencja daje poczucie skuteczności i sprawstwa w nauczaniu, a relacyjność – poczucie przynależności i wsparcia. Kiedy te potrzeby są zaspokojone, nauczyciele nie tylko lepiej funkcjonują, ale też stają się bardziej odporni na stres i wypalenie zawodowe. Teoria autodeterminacji przyjmuje, że potrzeby te są uniwersalne, występują niezależnie od wieku, kultury czy zawodu, a ich zaspokojenie zawsze prowadzi do lepszego funkcjonowania. Frustracja natomiast – czyli sytuacja, w której jednostka czuje się kontrolowana, nieskuteczna lub odrzucona – prowadzi do takich zjawisk, jak demotywacja, stres, a w dłuższej perspektywie także wypalenie zawodowe.

Autonomia – przestrzeń na wybór i autentyczność

Autonomia oznacza doświadczenie psychicznej wolności, możliwości wyboru i działania zgodnie z własnymi wartościami. W pracy nauczyciela autonomia przejawia się:

- w elastyczności w planowaniu lekcji, możliwości samodzielnego wyboru materiałów dydaktycznych i metod pracy zgodnych z własnym stylem;
- we współtworzeniu programów nauczania
- udziale w zespołach nauczycielskich decydujących o kierunkach rozwoju szkoły
- we współdecydowaniu o organizacji szkoły i doskonaleniu zawodowym;
- w refleksji nad osobistymi celami oraz wartościami w pracy nauczyciela.

Wspieranie autonomii nauczycieli przez dyrekcję i politykę szkoły prowadzi do większej satysfakcji z pracy i zaangażowania. Z kolei brak autonomii – przejawiający się w nadmiernej kontroli administracyjnej, sztywnych programach, biurokratycznych ograniczeniach – prowadzi do poczucia przymusu i wewnętrznego wyczerpania.

Kompetencja – poczucie skuteczności, wpływu i własnej wartości

Kompetencja daje poczucie bycia skutecznym i zdolnym do realizowania zadań. W pracy nauczyciela zaspokojenie tej potrzeby następuje poprzez:

- regularne szkolenia, mentoring, obserwacje koleżeńskie;
- konstruktywną informację zwrotną od uczniów i przełożonych;
- podejmowanie nowych wyzwań przy zachowaniu realistycznych oczekiwań;
- osiąganie sukcesów dydaktycznych

Wysoki poziom kompetencji sprzyja motywacji, poczuciu własnej wartości i odporności na stres.

Relacyjność – więź i wsparcie w środowisku pracy

Relacyjność (ang. *relatedness*) oznacza poczucie przynależności, bycia częścią wspólnoty i otrzymywania wsparcia od innych. W kontekście pracy nauczyciela ta potrzeba realizuje się w relacjach z uczniami, współpracownikami i przełożonymi.

- Relacyjność rozwija się dzięki:
- współpracy z uczniami, innymi nauczycielami (tworzeniu wspólnoty praktyków) i kadrą kierowniczą szkoły;
 - otwartości w komunikacji z uczniami i rodzicami;
 - wzajemnemu wsparciu w sytuacjach stresowych i sukcesach.

Badania pokazują, że relacyjność z uczniami silniej wpływa na zaangażowanie i pozytywne emocje nauczyciela niż jego relacje z kolegami. Nauczyciele, którzy czują się częścią zespołu, mają możliwość dzielenia się doświadczeniami i otrzymują wsparcie emocjonalne, wykazują wyższy poziom dobrostanu i zaangażowania. Z kolei brak relacji i poczucie izolacji są silnymi predyktorami wypalenia zawodowego.

Zaspokojenie potrzeb a dobrostan

Zaspokojenie potrzeb psychologicznych przekłada się na wysokiej jakości motywację (autonomiczną), większe

zaangażowanie i lepsze samopoczucie, a wtedy nauczyciele rzadziej doświadczają wypalenia, częściej odczuwają satysfakcję z pracy i sens własnego działania.

Liczne badania, z których część została podsumowana w metaanalizach, wykazały, że te trzy potrzeby psychologiczne rzeczywiście odgrywają kluczową rolę w rozwoju, przystosowaniu oraz dobrostanie różnych grup zawodowych, w tym także nauczycieli. Co więcej, dobrostan nauczycieli pozytywnie wpływa na uczniów, ponieważ nauczyciele zaangażowani i wewnętrznie zmotywowani tworzą środowiska sprzyjające uczeniu się i motywacji uczniów.

Z perspektywy zarządzania szkołą oznacza to konieczność tworzenia struktur wspierających autonomię, rozwój kompetencji i relacje wśród nauczycieli. Takie działania stanowią inwestycję w dobrostan całej społeczności szkolnej – zarówno nauczycieli, jak i uczniów.

Podsumowanie

Teoria autodeterminacji przypomina, że człowiek – podobnie jak roślina – potrzebuje określonych warunków, by rozkwitnąć. Dla nauczycieli tymi warunkami są autonomia, kompetencja i relacje. Ich zapewnienie umożliwia wzrost, daje poczucie sensu i zapewnia trwałe zaangażowanie w misję edukacyjną.

Szkoły, które świadomie tworzą środowisko wspierające zaspokajanie tych kluczowych potrzeb psychologicznych nauczycieli, budują fundament skutecznej i zdrowej edukacji. Takie podejście wpływa bowiem nie tylko na lepsze funkcjonowanie samych nauczycieli, lecz pośrednio także na lepsze wyniki uczniów. Bo nauczyciel zadowolony, zaangażowany oraz mający poczucie sprawczości i wsparcia działa skuteczniej.

Ponadto dbanie o autonomię, kompetencję i relacje nauczycieli może być buforem chroniącym przed stresem zawodowym, obciążeniami oraz pogorszeniem zdrowia psychicznego. Z perspektywy zarządzania szkołą oznacza to konieczność tworzenia warunków pracy, w których nauczyciele są partnerami oraz mają realny wpływ na swoją pracę, swój rozwój oraz dobre relacje z zespołem i uczniami. Realizując taką strategię, można wspierać nie tylko efektywność edukacyjną, lecz także zdrowie psychiczne i trwałe zaangażowanie nauczycieli.

dr hab. Łukasz Baka
dr n. med. Elżbieta Łastowiecka-Moras
Kontakt: lubak@ciop.pl
Centralny Instytut Ochrony Pracy –
Państwowy Instytut Badawczy

BIBLIOGRAFIA

- [1] Deci E.L., Ryan R.M., *Chapter Four – Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory*, „Advances in Motivation Science”, 2019, 6: 111–156; doi: 10.1016/bs.adms.2019.01.001.
- [2] Deci E.L., Ryan R.M., The „what” and „why” of goal pursuits: *Human needs and the self-determination of behavior*, „Psychological Inquiry”, 2000, 11(4): 227–268; doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- [3] Ryan R.M., Deci E.L., *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*, „American Psychologist”, 2000, 55(1): 54–67; doi: 10.1037/0003-066X.55.1.54.
- [4] Deci E.L., Ryan R.M., *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*, „Canadian Psychology”, 2008, 49(3): 182–185; doi: 10.1037/a0012801.
- [5] Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, „Annual Review of Psychology”, 2017, 68: 225–253; doi: 10.1146/annurev-psych-010816-044546.
- [6] Vansteenkiste M., Ryan R.M., Soenens B., *Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions*, „Motivation and Emotion”, 2020, 44(1): 1–31; doi: 10.1007/s11031-019-09818-1.