

**DOSKONALENIA KADR OŚWIATOWYCH
27-200 STARACHOWICE ul. Krywki 18**

Tel/fax: //041/ 2740630 e-mail: poczta@cdko.edu.pl www.cdko.edu.pl

Placówka akredytowana – Decyzja Świętokrzyskiego Kuratora Oświaty w Kielcach z dnia 24 czerwca 2005r.

Kurs kwalifikacyjny: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

Marta Dobrowolska – Wesołowska

PRACA DYPLMOWA

**Zarządzanie przez motywowanie
– motywująca rola dyrektora
placówki oświatowej**

Starachowice, lipiec 2008 r.

Oświadczenie

**Niniejszą pracę napisałam samodzielnie w oparciu
o cytowane, ogólnodostępne materiały.**

Marta Dobrowolska – Wesołowska

.....

Spis treści	STRONA
Wprowadzenie	4
Rozdział 1. POJĘCIE I SKŁADNIKI MOTYWACJI	7
Rozdział 2. TEORIE I MODELE MOTYWACJI	11
Rozdział 3. NARZĘDZIA MOTYWACYJNE DYREKTORA PLACÓWKI OŚWIATOWEJ	22
Rozdział 4. ANALIZA PORÓWNAWCZA NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH STOSOWANYCH W OŚWIACIE I W NIEPAŃSTWOWYM SZKOLNICTWIE WYŻSZYM	32
Podsumowanie	35
Bibliografia	37

WPROWADZENIE

„Nie mam recepty na sukces,
służę za to przepisem na niepowodzenie:
Spróbujcie zadowolić wszystkich”
Herbert Bayard Swope

Praca dyrektora szkoły (czy innej placówki oświatowej) jest zagadnieniem szczególnie eksponowanym w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania oświatą, co jest wynikiem zarówno przekonania o jej istotnej roli w rozwoju procesów edukacyjnych oraz w procesie wychowawczym, jak również z konieczności pełnienia wielu różnych funkcji związanych z organizacją pracy danej placówki. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na powszechnie znaną opinię, iż kadra kierownicza jest przedmiotem szczególnego zainteresowania nie tylko ze strony wyżej wspomnianej literatury przedmiotu, ale przede wszystkim ze strony tych wszystkich, którzy mogą mieć wpływ na to, co się dzieje w edukacji .

W społeczeństwie polskim funkcjonują dwa modele roli dyrektora szkoły: pierwszy, który może zostać nazwany *primus inter pares* (pierwszy wśród równych) stawiający dyrektora szkoły na czele kadry dydaktycznej i postrzegający go (lub ją) jako głównego nauczyciela zajmującego się przede wszystkim pracą dydaktyczną i dbałością o poziom nauczania i wychowania w placówce; oraz drugi widzący w dyrektorsze menagera na wzór zachodni, pełniącego wiele funkcji mających na celu między innymi kierowanie kadrami, pozyskiwanie funduszy dla szkoły, inwestowanie w rozwój szkoły, wzmacnianie jej pozycji na rynku (czyli traktowanie placówki oświatowej jako produktu na wolnym rynku usług) oraz inne tego typu działania przynoszące wymierne korzyści i zyski.

Należy jednakże zwrócić w tym miejscu uwagę na fakt, iż żaden z tych modeli nie może być traktowany jako nadrzędny i żaden z nich nie jest do końca zgodny z tym, co na dyrektora szkoły nakłada ustawa. Zgodnie z Ustawą o systemie oświaty z 7 września 1991. oraz Ustawą o samorządzie

terytorialnym z 8 marca 1990 roku (Dz. U. z 1996 nr 13, poz. 74) na dyrektora trzeba spojrzeć jako na:

- 1] kierownika jednostki organizacyjnej gminy,
- 2] kierownika zakładu pracy,
- 3] organ nadzoru pedagogicznego względem podległych nauczycieli,
- 4] przewodniczącego rady pedagogicznej,
- 5] organ administracji publicznej.

Celem tej pracy jest zwrócenie szczególnej uwagi na drugą z wymienionych funkcji dyrektora, związaną z koniecznością kierowania zakładem pracy, czyli zespołem ludzi. Takie podejście do jakże szerokiego tematu związanego z rolą dyrektora szkoły wiąże się bezpośrednio z moimi zainteresowaniami oraz funkcją jaką pełnię obecnie w swojej placówce. Jest ona różna od placówek oświatowych będących podstawą do charakterystyki działań dyrektora, jednakże ta właśnie funkcja motywacyjna jest moim zdaniem najbardziej uniwersalna i odnosi się do wszystkich zakładów pracy, gdzie jest osoba pełniąca funkcje kierownicze i mająca podległych sobie pracowników.

Kierowanie to inaczej wywieranie wpływu na ludzi oraz nakłanianie ich do podążania w jednym kierunku – ku wspólnie obranym celom. Wiadomo powszechnie, że nie jest to zadanie łatwe i wymaga umiejętności takich jak: dobra organizacja, umiejętność gromadzenia i wykorzystywania informacji, umiejętność podejmowania decyzji, a także umiejętności interpersonalne, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów motywowania. Nie można również pominąć cech własnych, takich jak osobista motywacja i pragnienie sukcesu, gotowość dzielenia się sukcesami ze współpracownikami, siła przekonań i tym podobne.

Takie spojrzenie na pracę dyrektora szkoły pozwala na jej głębszą analizę pod kątem zarządzania przez motywowanie. W kolejnych rozdziałach zostanie zdefiniowane pojęcie motywacji, następnie przedstawione zostaną teorie motywacji, co pozwoli na precyzyjne spojrzenie na wyżej wymieniony typ zarządzania, który również zostanie omówiony w sposób szczegółowy. Kolejna część pracy poświęcona jest omówieniu narzędzi motywacyjnych, jakimi dysponuje dyrektor placówki oświatowej, a rozdział ostatni stanowi próba krótkiej analizy porównawczej możliwości wykorzystania narzędzi motywacyjnych w placówkach oświatowych

szkolnictwa państwowego oraz niepaństwowej szkole wyższej. Spostrzeżenia zawarte w poniższych rozdziałach oparte są na materiałach źródłowych dotyczących trzech aspektów przedmiotowych – motywacji, zarządzania oraz narzędzi motywacyjnych w rękach dyrektora szkoły, jak również na własnych spostrzeżeniach. Przedstawione treści stanowią bazę do własnych wniosków, opartych na dwuletniej praktyce na stanowisku wicedyrektora.

ROZDZIAŁ I. POJĘCIE I SKŁADNIKI MOTYWACJI

*W konfrontacji strumienia ze skałą, strumień zawsze
wygrywa - nie przez swoją siłę, ale przez wytrwałość.
Budda*

Pojęcie motywacji pochodzi od łacińskiego słowa **MOVERE** i oznacza powodowanie, zachęcanie, pobudzanie. Podobną definicję można znaleźć we Współczesnym Słowniku Języka Polskiego (1985), który określa ją jako czynnik powodujący czyjeś działanie, zachęcający do robienia czegoś, uzasadniający czyjeś postępowanie. Również Pielachowski (2004) definiuje motywację jako to, co skłania do podjęcia wysiłku w dążeniu do celu, a tak przedstawiona definicja jest porównywalna z opinią Zieleniewskiego (1970), zdaniem którego motywować to nic innego jak oddziaływać na osoby kierowane w taki sposób, aby wywołać u nich pobudki do działania zgodnego z celami wyznaczonymi przez kierowników. Z psychologicznego punktu widzenia motywacja to zespół procesów psychicznych i fizjologicznych, które określają i warunkują ludzkie zachowania i ich ewentualne zmiany mające na celu osiągnięcie wyznaczonych celów.

Proces motywacyjny może zostać określony według zjawisk takich jak:

- wzbudzenie energii,
- ukierunkowanie wysiłku na określony cel,
- selektywność uwagi, czyli zwiększenie uwagi na bodźce istotne, a zmniejszenie na te, postrzegane jako nieistotne,
- zorganizowanie reakcji i emocji tak, aby tworzyły jeden wzorzec,
- konsekwentne kontynuowanie ukształtowanej czynności dopóki warunki, które ją zapoczątkowały nie ulegną zmianie,
- pobudzenie emocjonalne – pozytywne lub negatywne, w zależności od wyników działania.

Aby proces motywacyjny mógł zaistnieć wynik czynności musi zostać oceniony przez daną jednostkę jako potrzebny, oraz osoba ta musi być przekonana, że pożądany wynik można w danych warunkach osiągnąć z prawdopodobieństwem wyższym od zera.

Wyżej wymienione zjawiska mogą doprowadzić do powstania **napięcia motywacyjnego**, które może być odczuwane jako chęć zrobienia czegoś, czy podjęcia mniej lub bardziej konkretnych czynności. Może ono mieć postać dodatnią lub ujemną. Według Reykowskiego (1979), napięcie to mogą wywoływać różne czynniki, a biorąc pod uwagę osoby pracujące należy szczególnie przyjrzeć się czynnikom związanym z „niezaspokojeniem potrzeb oraz dążeniem do ochrony, umocnienia i podwyższenia poczucia własnej wartości” . Czynniki te mogą warunkować ujemne bądź dodatnie napięcie, przy czym o napięciu ujemnym mówimy wtedy, gdy „człowiek ma poczucie braku czegoś, pozbawienia czegoś, cierpienia lub stanu frustracji; dodatnie napięcie natomiast ma miejsce wtedy, gdy kształtują się dążenia do lepszego zaspakajania potrzeb w procesie formowania się aspiracji i ideałów” .

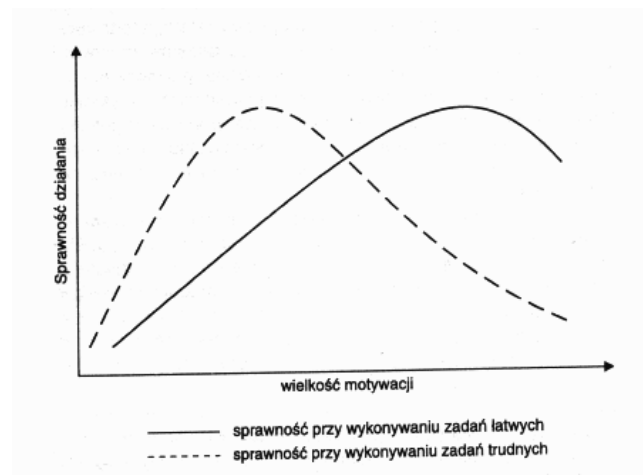
Niezwykle istotnym aspektem, na który należy zwrócić uwagę przy omawianiu napięcia motywacyjnego jest nadawanie wartości gratyfikacyjnej, przez co należy rozumieć atrakcyjność celu, do którego dąży dana jednostka. Człowiek w mniejszym lub większym stopniu potrafi przewidzieć i określić, antycypować wartość gratyfikacyjną określonego obiektu . Reykowski (1979) uważa, że w przypadku osób pracujących zadania, które przed nimi stoją mogą być atrakcyjne same przez się („jeżeli odpowiadają zamiłowanym, jeżeli z ich wykonywaniem łączy się przeżycie dumy zawodowej, jeżeli stanowią one realizację celów, które się ceni osobiście”), bądź mogą one być atrakcyjne, ponieważ ich wykonanie i osiągnięcie celów może doprowadzić do osiągnięcia czegoś innego ale wartościowego, na przykład wynagrodzenia, pochwały lub awansu . Mamy tu do czynienia z dwoma rodzajami motywacji: wewnętrznej i zewnętrznej, o czym będzie mowa w kolejnym rozdziale.

Penc (2000) zwraca uwagę na fakt, iż „im silniejsza motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik” , a zatem natężenie procesu motywacyjnego, jego siła, wielkość i intensywność ma ogromne znaczenie na drodze do osiągnięcia wyznaczonego celu. Jednakże, zgodnie z tym co zauważa Penc, nadmierne natężenie motywacji może mieć negatywny wpływ na rezultat działania, a przy zbyt silnej motywacji sprawność działania może spadać. Zjawisko to zostało wyrażone w prawie Yerkesa – Dodsona, pokazującym, iż zależność między sprawnością wykonywania zadań a intensywnością motywacji ma charakter

krzywoliniowy, a krzywa ma kształt odwróconej litery „U”. Prawo to można również postrzegać następująco:

1. w miarę wzrostu natężenia siły motywacji sprawność działania wzrasta, lecz tylko do pewnego poziomu, po czym zaczyna spadać, tak, że przy wysokim natężeniu motywacji sprawność działania jest niska,
2. w trakcie wykonywania zadania łatwego największą sprawność osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, natomiast zadania trudnego przy niskim.

Dlatego też, dla efektywnego działania najkorzystniejsza wydaje się być motywacja przeciętna. Poniżej przedstawiono graficzne zobrazowanie prawa Yerkesa-Dodsona



Prawdopodobieństwo sukcesu lub porażki w działaniu ukierunkowanym na osiągnięcie zamierzonych celów ma wpływ na wzrost motywacji, przy czym jej maksymalne natężenie będzie oczywiście miało miejsce wtedy, gdy prawdopodobieństwo sukcesu i porażki będzie równe.

Przy definiowaniu motywacji pojawia się nieustannie motyw celu. Dlatego też ważnym jest zrozumienie tego pojęcia. Cele, do których dążą ludzie mogą być dwojakiego rodzaju: 1) materialne (np. płaca). 2) niematerialne (np. satysfakcja). Celem pracownika może być uzyskanie nagrody, na przykład w postaci uznania (tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia pracownika), lub podwyżki płacy

(tzw. nagroda zewnętrzna, która przyznawana jest z zewnątrz, czyli zależy od czynników niezależnych od pracownika). Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich cech osobowościowych, ich umiejętności i systemów wartości. Na bazie powyższych definicji i wyjaśnień można przedstawić graficznie podstawowy model motywacji:



Jak widać z powyższych spostrzeżeń, motywacja jest procesem wysoce złożonym i jest uzależniona od wielu czynników, różnych w stosunku do każdego człowieka. Wiadomym jest, że nie każdy tak samo reaguje na bodźce zewnętrzne i każdy ma inny system wartości wewnętrznych, dlatego też kierowanie procesem motywacji wymaga ogromnej wiedzy i umiejętności. Między innymi konieczne jest poznanie teorii motywacji i sposobów jej pobudzania. Kolejne rozdziały będą poświęcone tej tematyce.

ROZDZIAŁ II. TEORIE I MODELE MOTYWACJI

Istnieje wiele teorii motywacji, a każda z nich ma na celu opisanie czym są ludzie i czym mogą się stać jeśli zostaną poddani pewnym czynnikom motywującym. Ważnym jest również fakt, iż dzięki tej różnorodności teorii możliwe jest doskonalenie jednostki oraz znacznie ułatwiony jest proces kierowania i zmagania się z dynamiką życia danej organizacji, w tym również placówki oświatowej. Badania nad motywacją są traktowane jako sposób znalezienia złotego środka jeśli chodzi o traktowanie motywacji, ale wydaje się, że przy takiej heterogeniczności nie jest to możliwe

I tak, w skrócie, można wymienić następujące teorie i modele motywacji:

1. ujęcie tradycyjne Taylor'a
2. ujęcia przedmiotowe (między innymi):
 - potrzeb Masłowa
 - Alderfera
 - Herzberga
 - McGregora
3. teoria osiągnięć
4. teorie procesu
 - oczekiwań
 - sprawiedliwości
 - popędu
5. teoria wzmocnienia.

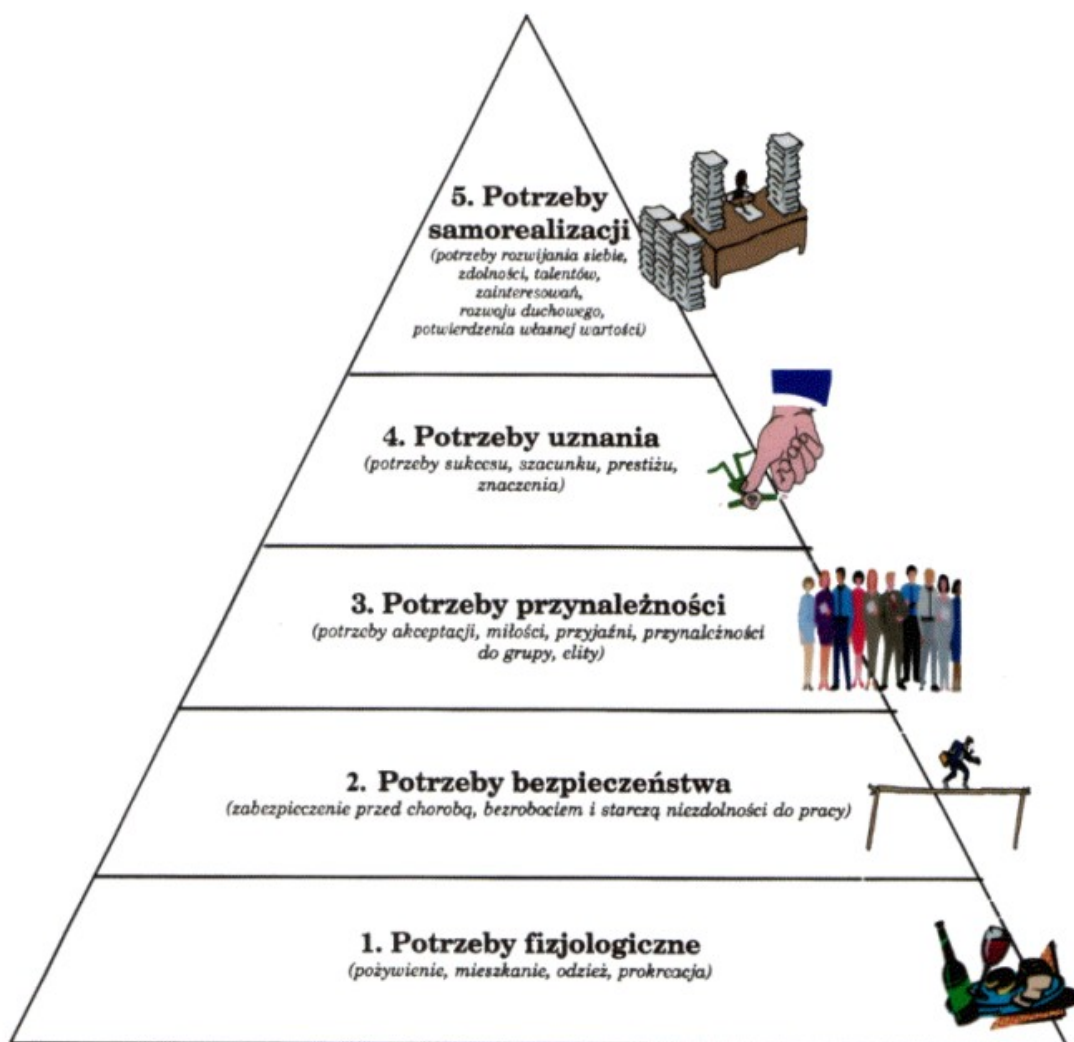
1. **Motywacja według Taylora**

Pojęcie motywacji wg Taylora to inaczej ujęcie tradycyjne opierające się na tzw. naukowej szkole organizacji pracy. Podstawę stanowić może tutaj wypowiedź twórcy tej metody, który uważał iż „jest rzeczą niewątpliwą, że wrodzona skłonność popycha ludzi zwykłych we wszystkich czynnościach życiowych do typu pracy powolnej i wygodnej”, dlatego też obecnie pracowników należy motywować poprzez wynagrodzenie pieniężne. Jednakże pierwotnym sposobem motywacji w przypadku

„taylorizmu” był przymus. Najczęściej wykorzystywanymi środkami był przymus fizyczny, psychiczny oraz administracyjny (kara i strach). Z czasem zaczęto stosować bardziej „humanistyczne” środki motywowania, takie jak perswazja i zachęty. Środkami zachęty mogły być wzmocnienie, pobudzenie systemowe oraz pobudzenie doraźne. Mowa tutaj o nagrodach materialnych i niematerialnych, odpowiednich sposobach podziału zadań i ich rozliczanie, płacach, premiach, nagrodach, świadczeniach, przywilejach, komforcie psychicznym i fizycznym. Powyższe spostrzeżenia potwierdzają ideę „taylorizmu” i postrzegania człowieka jako *homo economicus* prowadzącą motywację do stosowania wyłącznie wynagrodzenia jako zachęty. Można więc wysnuć wniosek, iż człowiek według „taylorystów” nie ma żadnej motywacji wewnętrznej, stąd też prawdopodobnie miało miejsce tak szybkie zdezaktualizowanie tej teorii mimo jej szerokiego zastosowania we wszystkich dziedzinach życia.

2. Teoria potrzeb Masłowa

Jak wynika z nazwy, teoria potrzeb związana jest bezpośrednio z tym, co potrzeba człowiekowi do prowadzenia zadawalającego trybu życia, a motywacja ma miejsce wtedy, kiedy człowiek nie osiągnął jeszcze określonego poziomu zaspokojenia potrzeb w swoim życiu. Najbardziej interesująca dla osób zarządzających jest hierarchia potrzeb opracowana przez Masłowa (patrz rysunek poniżej), z której wynika, że najbardziej motywuje nas dążenie do zaspokojenia potrzeby dominującej, czyli najsilniej odczuwanej w danym momencie przez daną osobę. Jednocześnie Masłow twierdził, że, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu. W przypadku, gdy potrzeba rzędu została już zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji.



Rys. 2 Piramida potrzeb Maslowa (dostępne na stronie www.dlasiebie.pl).

Stoner (2001) wyciąga wniosek, iż bazując na teorii potrzeb Maslowa, osoba zarządzająca powinna przede wszystkim zapewnić swoim pracownikom „wynagrodzenia, które zapewnią im oraz ich rodzinom żywność, dach nad głową i ochronę, a także bezpieczeństwo środowiska pracy. Następnie muszą zostać zaspokojone ich potrzeby bezpieczeństwa – pewność zatrudnienia; pewność, że nie będą poddani wymuszaniu lub apodyktycznemu postępowaniu; jasno określone przepisy. Następnie kierownicy mają stosować zachęty zapewniające pracownikom uznanie, poczucie przynależności i możliwość rozwijania się” . Dzięki temu u pracowników będzie miała szansę wystąpienia potrzeba samorealizacji.

3. Teoria ERG Alderfera

Clayton Alderfer zgadzał się z Maslowem w kwestii hierarchii potrzeb u pracowników, ale jego wersja teorii potrzeb jej nieco odmienna. Po pierwsze podzielił on potrzeby na trzy kategorie (a nie na pięć jak Maslow):

- a) egzystencjalna,
- b) powiązań (stosunków z innymi ludźmi),
- c) rozwoju (potrzeba osobistej twórczość).

Po drugie, Alderfer podkreślał, iż kiedy tylko wyższe potrzeby zostaną zaspokojone, powracają niższe, w przeciwieństwie do Maslowa, którego zdaniem zaspokojona potrzeba traci zdolność do motywowania zachowań. Co najważniejsze, Maslowa postrzeganie ruchu w górę w piramidzie potrzeb jest przez Alderfera ruchem w górę i w dół, w zależności od czasu i sytuacji .

Obecnie głównym badaczem i rzecznikiem teorii potrzeb jest Dawid McClelland, z badań którego wynika, iż posiadamy silną potrzebę osiągnięć i jest ona podsycana głównie przez środowisko zewnętrzne, a prowadzi do wysokiej efektywności w pracy .

4. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji: czynniki zewnętrzne (zwane czynnikami higieny lub niezadowolenia) oraz czynniki wewnętrzne (zwane motywatorami lub zadowolenia). Motywatory, czyli czynniki wywołujące zadowolenie, obejmują osiągnięcia, odpowiedzialność, zainteresowania pracą, możliwości rozwoju czyli bezpośrednio łączą się z treścią pracy. Czynniki te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników. Czynniki higieny natomiast powodują niezadowolenie z pracy. Są to: polityka firmy, nadzór, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, warunki pracy, warunki bhp, itp. .

5. Teoria X i Y McGregora

Stoner (2001) zwraca uwagę, iż z McGregorem kojarzy się często model zasobów ludzkich, na bazie którego zbudowano wyrafinowany sposób manipulowania pracownikami. McGregor przedstawił w swojej teorii dwa przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej :

TEORIA X	TEORIA Y
Człowiek nie lub pracy i w miarę możliwości będzie jej unikał.	Praca jest niezbędna dla rozwoju psychologicznego człowieka.
Człowieka trzeba zmuszać lub przekupywać by podjął należyte wysiłki.	Człowiek chce się interesować pracą i w odpowiednich warunkach może się nią cieszyć.
Człowiekiem trzeba kierować, gdyż nie przyjmuje odpowiedzialności, lecz jej unika.	Człowiek sam się kieruje w stronę akceptowanych celów.
-----	W odpowiednich warunkach człowiek poszukuje odpowiedzialności i podejmuje ją.
-----	Dyscyplina wewnętrzna jest bardziej skuteczna i może być bardziej surowa niż dyscyplina zewnętrzna.

Człowiek jest motywowany głównie przez pieniądze.	W odpowiednich warunkach człowiek jest motywowany pragnieniem zrealizowania swojego potencjału.
Człowiek jest motywowany głównie przez obawę o bezpieczeństwo.	-----
Ludzie na ogół nie są twórczy – nie dotyczy to jedynie obchodzenia zasad zarządzania.	Twórczości i pomysłowość są zjawiskiem powszechnym i na ogół niedostatecznie wykorzystywanym.

6. Teoria osiągnięć

John W. Atkinson poszukując odpowiedzi na pytanie jakie cechy indywidualne człowieka mogą wpłynąć na jego motywację do pracy, doszedł do wniosku, iż człowiekiem zmotywowanym kierują trzy siły napędowe: potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy oraz potrzeba przynależności, przy czym rozłożenie i równowaga tych sił jest u każdego z nas różna .

Dalsze badania w tym kierunku prowadzili między innymi H.A. Murray oraz D. McClelland. Ich zdaniem najsilniejszą potrzebą człowieka jest potrzeba osiągnięć. Można ją zdefiniować jako chęć wyróżniania się w sytuacji konkurencyjnej, co ma prowadzić do osiągnięcia powodzenia. Zdaniem McClellanda, ta potrzeba nie ma charakteru dziedzicznego, a może wynikać z doświadczeń życiowych, nawet tych z dzieciństwa. Dobry menager czy dyrektor, chcąc stymulować ten rodzaj potrzeby mającej skutek w silnej motywacji do pracy, powinien dać pracownikom duży zakres swobody, jednocześnie pamiętając o wynagradzaniu osiągnięć.

Stoner (2001) również zwraca uwagę na rolę tego rodzaju motywacji, wspomaganą przez analizowanie teorii potrzeb ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby osiągnięć, w perspektywie TQM – Total Quality Management, czyli kompleksowego zarządzania jakością. Taki program angażuje wszystkich pracowników do wysiłków nad poprawą jakości przy czym nagradzani są również wszyscy, niezależnie od stanowiska.

7. Teoria oczekiwań

Autorami i prekursorami tej teorii są David Nadler oraz Edward Lawler i wyjaśnia ona ludzkie zachowanie jako funkcję spełniania oczekiwań (wartości) związanych z pracą. Teoria ta opiera się na czterech założeniach dotyczących zachowań ludzkich w organizacji:

1. zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku,
2. ludzie podejmują świadome decyzje o swoich zachowaniach w organizacji,
3. ludzie mają odmienne potrzeby, pragnienia i cele,
4. ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwości zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku.

Na podstawie tych założeń został stworzony tzw. *model oczekiwań*, który pozwala na sformułowanie następujących pytań:

1. „Jeżeli to zrobię, to jaki będzie wynik dla mnie?
2. Czy wynik ten jest wart mojego wysiłku?
3. Jakie mam szanse uzyskania wyniku, który będzie dla mnie opłacalny?”

Można zatem wyciągnąć wniosek, iż według teorii oczekiwań poszczególne osoby mają motywację, jeżeli dostrzegają sprzyjającą kombinację tego co jest dla nich ważne i tego, czego oczekują jako nagrody za ich wysiłek. Nagrody można podzielić na dwie grupy: nagroda wewnętrzna (natury psychologicznej, odczuwana bezpośrednio przez daną osobę), oraz nagroda zewnętrzna (uzyskiwana od kogoś z zewnątrz, od kierownika, zespołu).

Z punktu widzenia osoby zarządzającej należy więc ustalić jakie nagrody są cenione przez każdego z podwładnych, wyznaczyć pożądaną poziom efektywności, zapewnić realność ustalonego poziomu efektywności, powiązać nagrody z wynikami pracy, analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody oraz zapewnić odpowiedni poziom nagród.

8. Teoria sprawiedliwości

Adams, opracowując teorię sprawiedliwości, założył, iż ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena przez pracownika

sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody. Przy takim założeniu, sprawiedliwość można określić jako stosunek nakładów pracy pracownika do uzyskanych przez niego nagród w porównaniu do nagród przyznawanych innym za podobne nakłady.

W takim aspekcie pracownik jest zmotywowany i zadowolony jeśli to co otrzyma w zamian za poniesiony wysiłek jest dla niego odpowiednie i proporcjonalne do poniesionego wysiłku. Wszystko więc wydaje się polegać na porównywaniu i znajdowaniu punktów odniesienia – mogą to być nagrody innych za podobną pracę, bądź stosunek nagród do wysiłków jaki przychodzi im na myśl. Poczucie sprawiedliwości i sprawiedliwej nagrody jest silnym czynnikiem motywującym, jednakże w momencie, kiedy zdaniem pracownika wystąpiła niesprawiedliwość, narasta u niego\ u niej stan napięcia. W takim przypadku ma miejsce proces rozładowania tego stanu poprzez, na przykład, odpowiednie zmodyfikowanie zachowań dążące zazwyczaj do zmniejszenia własnych wysiłków. Pracownik może więc mieć poczucie, że jego wysiłki zostały sprawiedliwie nagrodzone, zbyt nisko lub zbyt wysoko. Poczucie sprawiedliwości jest więc rezultatem równości obu stosunków. Dyskusje i badania prowadzone w ramach teorii sprawiedliwości skupiają uwagę na pieniądzu jako najbardziej znaczącej nagrodzie w miejscu pracy. Jednocześnie, osoba zarządzająca musi zawsze brać pod uwagę sposób nagradzania innych pamiętając o stałym porównywaniu się przez pracowników.

9. Teoria popędu

Źródła tej teorii odnaleźć można w pracach starożytnych greków z nurtu hedonizmu. Według angielskich utylitarystów, J. Benthama i J. S. Milla, człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według jego odczucia prowadziłyby do osiągnięcia maksymalnej przyjemności lub odczuwania najmniejszego bólu. Thorndike z kolei zwrócił uwagę na fakt, że na proces motywacji mają wpływ doświadczenia człowieka i wydarzenia z przeszłości. Na tej podstawie Thorndike sformułował tzw. prawo efektu. Mówi ono, że doświadczenie z przeszłości ma wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Oznacza to, że jeżeli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemności, to związek ten zostanie z dużym prawdopodobieństwem utrwalony. Współczesną teorię popędu przedstawił C.L. Hull. Przez popęd rozumie się tu „bodźce, które pojawiają się w organizmie, gdy następują w nim zmiany niekorzystne dla jego wewnętrznej równowagi. Popęd nie ukierunkowuje zachowania, lecz wzmaga poziom aktywności. Jeśli dzięki tej aktywności organizm zetknie się z przedmiotami redukującymi popęd, to nastąpi powiązanie między bodźcami wywołanymi przez aktywność, która doprowadziła do efektu, a zmianą bodźców popędowych. Znaczy to, że wystąpiło zjawisko wzmocnienia danej aktywności. Dzięki temu przy następnym wystąpieniu bodźców popędowych zwiększa się prawdopodobieństwo jej powtórzenia” (J. Reykowski, 1992: 65-66). Ten stosunek pomiędzy bodźcem a reakcją nazywany jest nawykiem.

10. Teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia kojarzona jest z psychologiem B. F. Skinnerem, który opisał skłonności człowieka do powtarzania tych zachowań z przeszłości, które przyniosły pozytywne skutki przy jednoczesnym unikaniu tych zachowań, które mają negatywne skutki. Zostało to w skrócie nazwane „prawem skutku”, za którym idzie bezpośrednio „prawo efektu”, polegające na tym, iż ludzie starają się osiągać cele w pracy wiedząc, iż może to prowadzić do nagrody.

Zgodnie z tą teorią „człowieka cechuje motywacja, jeżeli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorami zachowań”. Z

punktu widzenia dyrektora/ kierownika istotną jest świadomość możliwości modyfikacji zachowań, która stosuje właśnie wyżej opisaną teorię wzmocnienia. Więc, jeżeli dyrektor chce zmienić pracownika może on zmienić skutki jego zachowań. Stoner (2001) wymienia cztery powszechnie stosowane techniki modyfikacji:

1. wzmocnienie pozytywne – zachęcanie do zmian i pożądanych zachowań poprzez pozytywne skutki, takie jak podwyżka czy nagroda,
2. uczenie się unikania – unikanie ze strony pracowników nieprzyjemnych skutków zachowań, takich jak krytyka lub niska ocena,
3. wygaszanie – inaczej brak wzmocnienia,
4. karanie – wymierzanie kary, czyli powodowanie ujemnych skutków zachowań u pracowników.

Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne, jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, iż nie można jednoznacznie określić czynników determinujących. Dzieje się tak, ponieważ mają one różne podłoża, na przykład genetyczne (np. zachowania wrodzone). Przenosząc przesłanki Skinnera na grunt organizacji można powiedzieć, że modyfikacja zachowań koncentruje się na ustanawianiu sytuacji roboczych (np. polityka nagradzania i wyrażanie uznania) ułatwiających pracownikom nabycie przyzwyczajzeń w pracy przynoszących zadowolenie i pomagających w osiągnięciu celów organizacji .

W ostatnim ćwierćwieczu wcześniejsze teorie zostały rozwinięte i zmodyfikowane, oraz podzielone na trzy główne typy: poznawcza, społeczno-poznawcza i społeczno-behawiorystyczna .

Teoria poznawcza koncentruje się na znalezieniu odpowiedzi na pytanie w jaki sposób mózg porządkuje i organizuje doświadczenia. Tutaj motywacja jest postrzegana jako indywidualne i wyuczone przekazania jednostki dotyczące jej wartości, zdolności i kompetencji. Poza tym opiera się ona na przyjętych celach i oczekiwaniach co do sukcesu lub porażki oraz na pozytywnych lub negatywnych uczuciach, które są rezultatem samooceny.

Jeśli weźmiemy pod uwagę dwie kolejne teorie zauważymy nacisk, jaki kładą one na społeczne i emocjonalne wsparcie ze strony osób ważnych i znaczących dla danej jednostki, oraz zewnętrzne nagrody i bodźce płynące z otoczenia. Jak już wcześniej wspomniałam, trudne jest zdefiniowanie bodźców wpływających na daną

jednostkę i równie trudne jest określenie które czynniki (zewnętrzne czy wewnętrzne) są bardziej motywujące. Jednakże, badania prowadzone nad motywacją pozwalają na dokonanie pewnych uogólnień, typu: człowiek ma naturalną skłonność od uruchamiania wewnętrznej motywacji, gdy koncentruje się na celach dla niego ważnych i gdy nie musi się bać niepowodzenia. Równie istotnym jest fakt, iż ludzie, którzy angażują wyższe szczeble samoświadomości do kontrolowania własnych myśli są w stanie wydostać się spod strachu przed porażką w dążeniu do celu .

Jak widać z powyższych spostrzeżeń, motywacja może być traktowana jako naturalna zdolność ludzka, i ponieważ jest ona wrodzona, należy ją wywoływać, raczej niż budować. Próba odpowiedzi na pytanie w jaki sposób można tego dokonać na gruncie placówki oświatowej w relacji dyrektor – pracownik znajdzie się w kolejnym rozdziale pracy.

ROZDZIAŁ III. NARZĘDZIA MOTYWACYJNE DYREKTORA PLACÓWKI OŚWIATOWEJ

W poprzednim rozdziale przedstawione zostały różne teorie i modele motywacji i ta różnorodność powoduje, iż nie łatwo jest osobie na stanowisku kierowniczym wybrać metody i narzędzia odpowiednie do zmotywowania własnych podwładnych do efektywnej pracy bez wcześniejszego poznania ich potrzeb i cech osobowych. Należy również pamiętać, iż praca, o której mowa, ma przynosić skutki będące źródłem zadowolenia dyrektora, ale jednocześnie jego pracowników. Dlatego właśnie należy stworzyć warunki pracy takie, które umożliwią zaspokojenie różnych potrzeb – deficytu, wzrostu a także samorealizacji .

Proces motywowania, tak jak sama motywacja, powinien być traktowany bardzo szeroko i nie ograniczać się wyłącznie do polityki płac. Penc (2000: 203) podaje następujące czynności procesu motywacyjnego do dyspozycji dyrektora/ kierownika:

- „rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych;
- wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników, rozumienie współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami odbiorców i otoczenia;
- wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu, jak i uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń;
- ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu pracy i inwencji;
- okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem, itp.;
- uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.”

Na podstawie tej skrótowej wersji opisu narzędzi motywujących, czas spojrzeć na nie z perspektywy dyrektora szkoły i jego pracowników. Należy jednocześnie

pamiętać, iż funkcja motywacyjna jest nałożona na dyrektora placówki oświatowej poprzez Kartę Nauczyciela, zgodnie z którą „(Art. 7. 2.) dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za: 1) dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły, 2) realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę, 3) tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków, **4) zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym**, 5) zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych”.

Dla większości z nas głównym czynnikiem motywującym są nadal **pieniądze**. Na wynagrodzenie nauczycieli składa się płaca zasadnicza i za pracę w godzinach nadwymiarowych oraz dodatki: za staż, za wychowawstwo i dodatek motywacyjny w innych instytucjach nazywany premią. Do roku 2000 o wysokości wynagrodzenia decydował wyłącznie poziom wykształcenia i staż pracy. Obecnie wysokość płacy zasadniczej, z której wynika również wynagrodzenie za pracę w godzinach nadwymiarowych, zależy od poziomu wykształcenia i stopnia awansu zawodowego. Zgodnie z Kartą Nauczyciela (rozdział 5, Art. 29 do Art. 42c) dyrektor podejmuje decyzje indywidualne w stosunku do każdego nauczyciela. Oczywiście każdy dyrektor ma prawo przyznać nauczycielowi nagrodę pieniężną. **Możliwość uzyskania dodatku motywacyjnego i nagród** jest dla wielu osób silnym motywatorem. Wysokość dodatku motywacyjnego zależy nie tylko od osiągnięć nauczyciela w pracy dydaktycznej i opiekuńczo-wychowawczej, ale również od organów prowadzących (gmin czy powiatów), które ustalają zasady jego naliczania w podległych placówkach, a co za tym idzie ogólną kwotę, którą dysponuje dyrektor. Dyrektor musi pamiętać, aby system typowania i przyznawania nagród ujęty był w odpowiednim regulaminie i aby był powszechnie znany w placówce. Obowiązujące obecnie przepisy prawa ściśle określają tryb i zasady zastosowania finansowych bodźców motywujących dla nauczycieli:

1. Zwiększona stawka wynagrodzenia zasadniczego nazywana przez nauczycieli „dodatkiem motywacyjnym”.
2. Nagroda specjalna dyrektora szkoły, kuratora oświaty, Ministra Edukacji Narodowej.

3. Medal Komisji Edukacji Narodowej.

Dyrektor musi również mieć na uwadze fakt, iż wszystkie propozycje nagród opiniuje rada pedagogiczna. Rzeczywistość pokazuje inaczej, gdyż wielokrotnie osoba, która ma dostać nagrodę dowiaduje się o tym w dzień jej otrzymania, przy czym zdarza się również, iż reszta kadry o rzeczony nagrodzie nie wie nic.

Stopnie awansu zawodowego, jak już wspomniano, mają ogromny wpływ na wysokość wynagrodzenia. Dlatego też, uzyskiwanie wyższych stopni awansu zawodowego, wynikające z nowelizacji Karty Nauczyciela, która wprowadziła następujące stopnie awansu zawodowego nauczycieli (wg hierarchii ważności od najniższego): nauczyciel stażysta, nauczyciel kontraktowy, nauczyciel mianowany, nauczyciel dyplomowany i profesor oświaty, związane jest z podwyższeniem stawki wynagrodzenia zasadniczego.

Równie ważnym czynnikiem motywującym z punktu widzenia nauczycieli jest **możliwość podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego**. Dobry dyrektor szkoły wie, iż zachęta do podnoszenia i poszerzania kwalifikacji ma ogromny potencjał motywacyjny. Istnieje kilka sposobów takiej zachęty, a jednym z nich może być dogodny tygodniowy plan lekcji, czy dofinansowanie części szkolenia. Istnieje również możliwość uczestniczenia w zewnętrznych oraz wewnętrznych szkoleniach i kursach. Natomiast aktywny udział w tzw. WDN-nie czyli Wewnętrzny Doskonaleniu Nauczycieli jest obowiązkiem każdego członka rady pedagogicznej.

Goriszowski (2000) podaje następujące sposoby inspirowania nauczycieli do podnoszenia kwalifikacji :

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

8. tworzenie atmosfery uznania wobec działań innych, podejmujących doskonalenie;

9. własny przykład – konieczność „dorównania” dyrektorowi często stanowi czynnik motywujący;

10. polecenie – nakaz z motywacją pozytywną;

11. dostęp do pomocy naukowych i sprzętu;

12. czynniki motywujące o charakterze administracyjnym typu: nagrody, dodatki motywacyjne do wynagrodzenia, zwroty kosztów delegacji, czy pokrycie finansowe różnych form szkolenia.

Jak widać z powyższej listy, dyrektor dysponuje szerokim wachlarzem narzędzi, które można kompleksowo wykorzystać.

Dzisiejszy rynek pracy, również w oświacie, nie nastraja optymistycznie, dlatego też **pewność zatrudnienia**, jeśli oczywiście dyrektor placówki jest w stanie ją zapewnić, staje się czynnikiem silnie motywującym dla niektórych nauczycieli. Piszę tutaj „niektórych” nauczycieli, ponieważ nadal istnieje przekonanie, iż anglista zawsze znajdzie pracę i dla tej grupy nauczycieli pewność zatrudnienia może nie mieć takiego znaczenia. Jednakże, stan ten ulegnie dość szybko zmianie z powodu szybkiego zapelniania rynku anglistami po studiach, lub osobami z wykształceniem wyższym zawodowym (licencjat), dla których praca w placówce oświatowej będzie miała znaczenie przez 3 lata studiów magisterskich, w trakcie których mogą się oni starać o dofinansowanie części studiów. Jak pokazuje praktyka, u osób tych proces wzmocnionej motywacji trwa właśnie przez te trzy lata.

Kojonym aspektem, który jest motywatorem dla nauczycieli, może być **dobra atmosfera w szkole**, na którą składają się zarówno stosunki na linii kierownictwo-pracownicy, kierownictwo i nauczyciele, a uczniowie i ich rodzice czy wreszcie stosunki panujące wewnątrz grona pedagogicznego. Jednakże, zapytani nauczyciele często wymieniają jeszcze inne czynniki warunkujące dobrą atmosferę, takie jak dobre warunki pracy czyli: dobra baza lokalowa i właściwe wyposażenie sal w pomoce dydaktyczne, klasy liczące mniej niż 35 uczniów, czy pokój nauczycielski, w którym można zrelaksować się podczas krótkiej przerwy między lekcjami.

Te wyżej wspomniane dobre warunki pracy wiążą się bezpośrednio ze zmianami zachodzącymi na rynku w dzisiejszej rzeczywistości. Szkoła staje się instytucją świadczącą usługi i staje się przedmiotem rynkowym, który musi wyjść z

dobrą ofertą aby został wybrany przez coraz bardziej wymagających klientów. Dlatego też dyrektor musi zdawać sobie z tego faktu sprawę i postawić na **rozwój szkoły**, który może i często jest czynnikiem wysoce motywującym pracowników. Bo któżby nie chciał pracować w najlepszej szkole w regionie? I to w szkole, w kształtowaniu której brał udział? To właśnie jest kolejny sposób motywowania pracowników, jakim dysponuje dyrektor – pozwolenie im na częściowy chociaż **udział w zarządzaniu**. Zarówno Karta Nauczyciela jak i Ustawa o Systemie Oświaty zapewnia nauczycielom współudział w zarządzaniu szkołą poprzez opiniowanie bądź zatwierdzanie różnych decyzji związanych ze sprawami kadrowymi oraz organizacją pracy w szkole. Jednakże, moim zdaniem, dyrektor powinien pozwolić swoim pracownikom na więcej samodzielności. Dla pozytywnego motywowania, **samodzielność w pracy** jest niezmiernie ważna. Jest to miejsce dla tych innowatorów, którzy chcą wykazać się inicjatywą, wprowadzić coś nowego, często eksperymentalnego, ale dzięki czemu placówka będzie postrzegana lepiej z perspektywy potencjalnego klienta.

Wyżej wymienione czynniki stanowią tylko część wszystkich tych, które ma do dyspozycji dyrektor szkoły. Jednakże, pojawia się pytanie – na czym się skoncentrować? Co jest najważniejsze dla moich pracowników? Wielu dyrektorów postanawia zbadać systemy motywujące i ich oddziaływania na swoich pracowników stosując różnorakie ankiety. Jedno z takich badań przeprowadzono w szkole w Masłowie bazując na ankiecie dostępnej w „Zeszytach reformy” nr 5. Nauczyciele mieli za zadanie ocenić zadania motywujące podzielone na następujące kategorie:

1. Przydzielone mi zadania są zgodne z moją wiedzą i umiejętnościami, są ciekawe i ambitne.
2. Mam poczucie, że odpowiadam za własną pracę. Mogę wykazać się samodzielnością i inicjatywą.
3. Często słyszę słowa zachęty, wsparcia i pozytywnej oceny ze strony dyrektora i współpracowników.
4. W sytuacjach trudnych mogę zawsze liczyć na pomoc kolegów i dyrektora.
5. Stosunki w naszej szkole są przyjazne i bezpośrednie.
6. Moje kontakty z dyrektorem są rzeczowe i pełne wzajemnego szacunku.
7. W szkole są dobre warunki pracy i właściwe wyposażenie techniczne.

8. Nagrody i awanse są sprawiedliwie udzielane, według znanych i akceptowanych kryteriów.

9. Wynagrodzenie za pracę jest dla mnie satysfakcjonujące.

Na podstawie odpowiedzi nauczycieli wyciągnięto wnioski, iż najważniejsze i najwyżej ocenione są rzeczowe i pełne wzajemnego szacunku kontakty z dyrektorem, następnie wspomniana przeze mnie powyżej odpowiedzialność za własną pracę i samodzielność. Najślabiej nauczyciele ocenili system wynagrodzeń za pracę, a zwłaszcza wysokość płacy - nie satysfakcjonującą nauczycieli.

Podobne badanie, w ograniczonej formie, przeprowadziłam w jednej ze szkół mojego miasta. Forma była ograniczona z powodu liczby nauczycieli biorących w badaniu udział. Jednakże wyniki są bardziej niż porównywalne. Można więc zdecydowanie stwierdzić, iż głównym motorem i czynnikiem motywującym nauczycieli są relacje międzyludzkie w miejscu pracy, natomiast najbardziej demotywują niskie płace. Wynikać również może z powyższych spostrzeżeń, iż wystarczy aby dyrektor zbudował taki klimat w szkole, który będzie sprzyjał **wzajemnemu zrozumieniu, akceptacji, odpowiedzialności, wspólnej twórczej pracy oraz wzajemnemu motywowaniu się do pracy, współdziałaniu**. Co do płac – pozostaje to kwestią otwartą niezależną od dyrektora szkoły.

Z moich obserwacji wynika niestety również to, że dla części nauczycieli nie ma większego znaczenia to, co i jak robią, ponieważ liczy się tylko cel ostateczny jakim jest miesięczne wynagrodzenie. A jak wiadomo nie jest ono satysfakcjonujące stąd też mało satysfakcjonująca jest sama praca i jej rezultaty. Co więcej, wielu dyrektorów szkół ściśle nadzoruje i kontroluje swoich nauczycieli nie dając im wiele miejsca na zadania wymagające twórczości i innowacyjności, samokontroli czy samokierowania. Może to wynikać z błędnego sposobu zarządzania lub z braku inicjatywy przejawianej ze strony grona pedagogicznego do takiego trybu pracy. Z drugiej strony jednak taka sytuacja może być dla dyrektora wygodna, ponieważ kadra ściśle kontrolowana i nadzorowana w momencie oceny pracy jest zazwyczaj oceniana jako spełniająca przyjęte standardy edukacyjne.

Przeanalizujmy teraz inny aspekt uważany za motywator do pracy. Jednym z nich jest wspomniany komfort pracy (lepsze warunki pracy, mniejsza liczebność klas, lepsze warunki w pokoju nauczycielskim, itp.). Według opisywanej w rozdziale II teorii motywacji wg Herzberga czynniki tego typu są czynnikami zewnętrznymi i ich

ulepszanie nie poprawia generalnie zadowolenia z pracy, lecz jedynie nie doprowadza do niezadowolenia. Sztuka motywowania polegać powinna więc w tym miejscu bardziej na intensyfikowaniu czynników wywołujących zadowolenie, niż na minimalizowaniu czynników wywołujących niezadowolenie, „natomiast obdarzenie nauczyciela większą autonomią może podnieść poziom zadowolenia, a czynniki motywujące (zadowalające) dłużej wpływają na postawy pracowników niż czynniki higieny. Praktycznym przejawem jest tzw. wzbogacanie pracy polegające na dawaniu większej samodzielności i możliwości podejmowania decyzji zarówno w odniesieniu do zadań, jak i sposobu ich realizacji” .

Dyrektor powinien być w stanie wydobyć ze swoich pracowników to, co najlepsze poprzez wydobywanie tego z siebie. Należy pamiętać, iż zawsze przykład idzie z góry i nie zmotywowany dyrektor nigdy nie będzie w stanie zmotywować swoich pracowników. Musi on być w stanie pokazać, jak cieszyć się pracą i jak gospodarować czasem i umiejętnościami. Musi umieć pomagać ludziom wytyczać cele, trwać przy nich i cieszyć się z ich realizacji. Poprzez akceptowanie siebie musi on uczyć swoich pracowników samoakceptacji Zgodnie z tym co pisze w swoim artykule Zieliński (2006), „nigdy nie uda nam się motywować ludzi i kierować nimi, jeżeli będziemy bali się zwracać im uwagę. Dyrektor szkoły powinien być stanowczy. Przywództwo nie jest równoznaczne z wygrywaniem w konkursach popularności” .

Można tutaj oprzeć się na zasadach opisanych przez Alana Loy McGinnisa :

- **od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze,**
- **zauważaj potrzeby drugiego człowieka,**
- **wysoko stawiaj poprzeczkę doskonałości,**
- **uksztaluj środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej,**
- **jeśli ktoś zdąży tam gdzie ty, dołącz do niego,**
- **wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu,**
- **okazuj uznanie i chwał osiągnięcia,**
- **łącz wzmocnienie pozytywne i negatywne,**
- **potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany,**
- **nagradzaj współpracę,**
- **pozwalaj, by w grupie zdarzały się „burze”,**

– **staraj się własną motywację utrzymywać na wysokim poziomie.**

Mając teraz na uwadze kolejną opisaną teorię motywacji – teorię oczekiwań – dyrektor powinien:

- określić nagrody cenione przez każdego nauczyciela poprzez spełnienie ich oczekiwań i pragnień,
- wyznaczyć pożądany poziom efektywności – dyrektorzy powinni wiedzieć do czego dążą aby mogli w tym kierunku skierować swoich nauczycieli w celu uzyskania nagrody za osiągnięcie celu,
- zapewnić osiągalność wyznaczonego celu i poziomu efektywności, tak aby nie stawiać przed nauczycielami zadań zbyt trudnych do wykonania, co może mieć efekt demotywujący,
- nagroda musi wiązać się ze skutecznym działaniem i musi być odpowiednia w stosunku do wykonanej pracy .

Jednakże, nawet świadomość tego, co wyszczególniono powyżej oraz wysoka motywacja własna nie pomoże dyrektorowi jeśli ktoś nie chce pracować. Plewka i Bednarczyk (2000: 430) słusznie przytaczają powszechnie znane powiedzenie, iż „z niewolnika nie ma robotnika”. Zdaniem autorów umiejętność dyrektora do zarządzania przez motywację polega na wykorzystaniu motywacji własnej „do tego, aby zarządzanie było procesem skutecznych działań” . Podają oni, bazując na literaturze, listę dziesięciu najważniejszych sposobów codziennego motywowania personelu, które można połączyć z bodźcami stosowanymi przez dyrektorów szkół, które to bodźce nie znajdują odzwierciedlenia w obowiązujących przepisach prawnych :

1. Dziękuj za każdą dobrze wykonaną pracę – osobiście lub pisemnie. Rób to chętnie, często i z szacunkiem.
2. Miej czas na spotkania i wysłuchanie pracowników. Poświęć im tyle czasu, ile potrzebują. Możesz udzielić pomocy w załatwieniu ważnej dla pracownika sprawy osobistej.
3. Staraj się, aby twoje stanowisko pracy było otwarte, pełne zaufania i przyjazne.
4. Popieraj nowe pomysły i inicjatywę.
5. Przekazuj informację o nowych produktach, strategiach, o tym, kiedy firma może zarobić, a kiedy stracić.

6. Pozwól pracownikom uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, szczególnie tych, które ich dotyczą.
7. Spraw, aby pracownicy czuli się związani z tym, co robią i ze środowiskiem pracy. Zawsze możesz zgodzić się na krótkotrwałe zwolnienie z pracy poza formalnym urlopem lub wyrazić zgodę na tzw. zastępstwo koleżeńskie.
8. Buduj partnerskie związki z każdym pracownikiem, poprzez, na przykład, złożenie życzeń z okazji imienin, urodzin, jubileuszu i innych ważnych wydarzeń w życiu osobistym.
9. Daj ludziom szansę rozwoju i zdobycia nowych umiejętności. Wytłumacz, jakie korzyści mogą mieć z osiągnięcia własnych celów w kontekście celów organizacji.
10. Celebryj sukces firmy, wydziału i poszczególnych pracowników. Poświęć czas na spotkania integrujące zespół.

Podsumowując, należy okazywać uznanie i chwalić osiągnięcia, dziękować ludziom, którzy nam pomagają, czyli wzmacniać pozytywne zachowania. Na ludzką motywację można wpływać dwojako - przez miłość i przez strach. Najlepiej stosować mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego. Jedną z podstawowych zasad motywacji jest uczciwość. Należy również chronić indywidualność. Placówki oświatowe to miejsce, gdzie wszystko co się odbywa dotyczy bezpośrednio człowieka, dlatego też tak ważna jest funkcja dyrektora szkoły o charakterze motywacyjnym.

**ROZDZIAŁ IV. ANALIZA PORÓWNAWCZA NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH
STOSOWANYCH W OŚWIACIE
I W NIEPAŃSTWOWYM SZKOLNICTWIE WYŻSZYM**

Specyfika mojej pracy pozwala mi na krótką analizę i porównanie sposobów motywowania pracowników na poziomie oświaty w rozumieniu od okresu przedszkolnego do ponadgimnazjalnego oraz szkolnictwa wyższego. W poniższym zestawieniu biorę tu pod uwagę opisane powyżej narzędzia do dyspozycji dyrektora szkoły i postaram się pokazać, jak one funkcjonują, o ile w ogóle funkcjonują w niepaństwowym szkolnictwie wyższym.

Zacznę od narzędzi wymienionych przez Penca :

N A R Z Ę D Z I A MOTYWACYJNE	OŚWIATA	NIEPAŃSTWOWE SZKOLNICTWO WYŻSZE
1. rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych.	Dyrektor ma możliwość przeprowadzenia rozmowy z przyszłym pracownikiem i dokonać analizy potrzeb i dostosować ofertę do oczekiwań. Jednakże pracownik rzadko ma możliwość negocjacji.	Oczekiwania pracowników stawiane są bardzo wysoko w procesie zatrudniania, ponieważ w dużej mierze to oni stawiają warunki, a ich oczekiwania stanowią często podstawę zatrudnienia.
2. wszechstronne informowanie, a także organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników, rozumienie współzależności ich pracy z pracą kolegów, z wymaganiami odbiorców i otoczenia;	Praca całego grona pedagogicznego prowadzi do rozwoju jednostki oraz rozwoju placówki.	Świadome uczestnictwo i zaangażowanie pracowników leży u podstaw prawidłowego funkcjonowania uczelni. Dobra organizacja pracy oraz motywowanie pracowników naukowo-dydaktycznych do wspólnych działań stanowi fundament

		rozwoju uczelni.
3. ustalanie płac podstawowych, a także ruchomej części płacy zależnej od dodatkowego wkładu pracy i inwencji	Dyrektor posiada ustalone stawki dla nauczycieli na poszczególnych stopniach awansu zawodowego. Do dyspozycji ma nagrody.	Płace są otwarte na uczelni niepaństwowej i stanowią jeden z głównym motywatorów do pracy w danej uczelni. Pracownicy naukowo-dydaktyczni mogą sami określić stawki, za które chcą pracować i będzie to ich płaca podstawowa. Mogą oni również otrzymywać nagrody rektora za dodatkowy wkład pracy.
4. okresowe oceny pracowników w celu dokonania korekt w ich wykorzystaniu, sterowaniu ich rozwojem, itp.	Dyrektor zobowiązany jest do prowadzenia nadzoru pedagogicznego.	Pracownicy oceniani są na podstawie anonimowych ankiet przeprowadzanych wśród studentów, oraz na podstawie hospitacji koleżeńskich.
5. uruchomienie gamy bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich	Dla wielu nauczycieli takie właśnie bodźce są ważniejsze niż płaca.	Niektóre uczelnie charakteryzują się swoistą autonomicznością wśród pracowników naukowych. Wydaje się, że dla tej grupy pracowników rozwój własny stoi wyżej w hierarchii niż poprawne stosunki międzyludzkie w miejscu pracy.

Oprócz tego zestawienia wg Penca, opisałam również inne czynniki mające wpływ na motywację wśród nauczycieli. Chciałabym teraz odnieść się do nich w porównaniu ze szkołą wyższą.

I tak, na pierwszym miejscu wymieniłam motyw pieniądza. Dla pracowników niepaństwowych uczelni wyższych jest to na pewno czynnik motywujący, ale postrzegany z innej perspektywy. Tutaj pieniądz jest wyrazem własnej samooceny. Im więcej wiesz i potrafisz tym więcej pieniędzy możesz żądać od potencjalnego pracodawcy. Stopnie awansu zawodowego nie mają tutaj zastosowania, ponieważ pojawiają się już tytuły i stopnie naukowe potwierdzające posiadaną przez pracownika wiedzę. Praca na wyższej uczelni stwarza możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji i uzyskiwania kolejnych stopni naukowych, co stanowić może bardzo silny czynnik motywujący. Za przykład można tutaj podać stypendia doktoranckie, jakie może otrzymać pracownik posiadający tytuł magistra w zamian za pracę na danej uczelni aż do momentu obronienia pracy doktorskiej. Kolejnym wymienionym czynnikiem była pewność zatrudnienia, który nie ma już takiego znaczenia na poziomie szkolnictwa wyższego. Jest to spowodowane ogólnym przekonaniem wśród pracowników naukowych, iż to oni są dla uczelni a nie uczelnia dla nich. Bardzo ważna za to jest samodzielność w pracy. Pracownicy uczelni są wysoce zmotywowani do samodzielnej pracy na bardzo wysokim poziomie, ponieważ wymaga tego od nich specyfika pracy oraz ich osobiste nastawienie. Nie zostanie pracownikiem naukowo-dydaktycznym ten, który nie potrafi samodzielnie i efektywnie pracować, bez nadzoru i wydawanych mu poleceń. Również dość ważny jest czynnik udziału w zarządzaniu w obu omawianych grupach. Jest to skutkiem powszechnego nastawienia „nic o nas bez nas”.

Jak widać z powyższej krótkiej analizy, specyfika pracy na niepaństwowej uczelni wyższej jest diametralnie różna od pracy w oświacie. Z doświadczenia wiem, jak trudno byłoby się przestawić pracownikowi naukowo-dydaktycznemu, który pracował na uczelni do pracy w państwowej placówce oświatowej.

PODSUMOWANIE

Proces motywowania, jak sama motywacja, jest zjawiskiem złożonym, a nawet tajemniczym. Wynika to oczywiście z faktu, iż różne mogą być drogi poznania człowieka i dotarcia do niego w celu identyfikacji potrzeb i wspomagania realizacji celów. W zarządzaniu korzysta się z różnych psychologicznych modeli motywacji, które zostały opisane w powyższych rozdziałach, a wszystkie one mają na celu pobudzenie pracowników do bardziej intensywnej i efektywnej pracy. I tak, mowa była o ogromnym znaczeniu czynników zewnętrznych, czyli bodźców, które podzielić można na dodatnie – nagrody, i ujemne – kary. Jednakże, po przeanalizowaniu sytuacji w oświacie można zauważyć, iż nauczyciele nie przywiązują do nagród czy kar jako czynnika motywującego tak dużego znaczenia jak na przykład do faktu, iż zostają oni obdarzeni przez dyrektora zaufaniem. Ten fakt jest ściśle powiązany z drugim opisywanym przeze mnie nurtem w podejściach do motywacji, a mianowicie nurtem humanistycznym, reprezentowanym przez teorię potrzeb Masłowa. Również duże znaczenie wydaje się mieć teoria poznawcza, ponieważ duża liczba nauczycieli uznaje możliwość awansu i doskonalenia zawodowego jako czynniki wysoce motywujące do pracy.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż czynniki uznawane za motywujące mogą się różnić w zależności od wieku nauczyciela oraz od stażu pracy. W powyższych rozważaniach podałam prosty, znany mi z obserwacji związanych z zajmowanym stanowiskiem, przykład nauczycieli języka angielskiego zaraz po studiach licencjackich. Ich motywacja znacznie różni się od motywacji nauczyciela z większym stażem pracy. Z doświadczenia oraz na podstawie dostępnych analiz przeprowadzonych wśród nauczycieli ankiet, mogę stwierdzić iż dla tej drugiej grupy nauczycieli najwyżej cenionymi motywatorami są dogodny czas pracy oraz jasno określone cele, równie ważne zdają się być koleżeńskie stosunki w gronie pedagogicznym, natomiast presja ze strony innych, obawa przed niepowodzeniem czy awans są już czynnikami demotywującymi.

Jak widać, różnorodność czynników i ich rozpiętość jest dość znaczna i zależy od wieku, stażu pracy, ale przede wszystkim od osobowości, pozycji społecznej czy sytuacji rodzinnej. Każdy człowiek powinien być postrzegany jednostkowo – każdy ma przecież inne potrzeby. Młodzi nauczyciele potrzebują wsparcia dyrektora i jego

pochwały, ponieważ jest on dla tej grupy wzorem do naśladowania, swoistym guru, którego zdanie jest najważniejsze i wysoce motywujące. Dla tej grupy również awans jest istotnym czynnikiem – ludzie ci zaczynają nowe życie i jest to czas stabilizacji, na który bez wątpienia potrzeba pieniędzy. Aby dobrze zarabiać, nauczyciel musi wspinać się po drabinie awansu zawodowego, a aby tego dokonać należy pokazać się z jak najlepszej strony. Ludzie ci są motywowani poprzez czynniki zewnętrzne i wewnętrzne w tym samym czasie, a takie nałożenie może mieć skutki dwojakiego rodzaju – bardzo silna motywacja może prowadzić do bardzo wydajnej pracy na wysokim poziomie, ale w tym samym czasie może doprowadzić do przepracowania i zniechęcenia, skutkując czymś zupełnie przeciwnym. Z drugiej strony, jeśli spojrzymy na nauczycieli starszych, stojących wysoko na drabinie awansu zawodowego, wyraźne staje się zróżnicowanie czynników motywujących. Dla tej grupy osób ważne stają się dobre stosunki w pracy, jasno określone cele oraz dogodny czas pracy, pozwalający na życie po pracy – z rodziną i przyjaciółmi.

Dyrektor szkoły musi być świadomy wyżej opisanych potrzeb i różnic w swoim gronie pedagogicznym i powinien pozwolić nauczycielom aby poczuli się potrzebni i doceniani niezależnie od wieku i stażu pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Franken, R. E. (2005), *Psychologia motywacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Frączek Z, Dyrektor publicznej szkoły podstawowej - zakres obowiązków i uprawnień. „Dyrektor Szkoły” 1994 nr 3.
- Goriszowski, W. (2000), *Współczesne Koncepcje Zarządzania I Funkcji Kierowniczych w Oświacie*, Warszawa.
- Jastrzębska, J. „Motywowanie jako funkcja kierownicza”, *Dyrektor szkoły*, 11 (13), 2004.
- McCombs B.L., Pope, J.E., (1997), *Uczeń trudny – jak skłonić go do nauki*, WSiP.
- Pawłowska, B, *Teorie motywacji*, dostępne na http://www.soc-org.edu.pl/PL/emp_Pawłowska/res/proces_motywacji.pdf (2008).
- Penc, J. (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pielachowski, J. (2004), *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*. Poznań: Wydawnictwo eMPI².
- Plewka, C. „Jak skutecznie zarządzać współczesną szkołą” w Plewka, C., H. Bednarczyk, (2000), *Vademecum menadżera oświaty*, Radom.
- Plewka, C. Bednarczyk, H. (2000), *Vademecum menadżera oświaty*, Radom.
- Reykowski J. (1985). Emocje i motywacja. W : T. Tomaszewski (red), *Psychologia*. Warszawa : PWN.
- Reykowski, J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne.
- Rola dyrektora szkoły w procesie restrukturyzacji systemu oświaty, "Nowa szkoła", maj 1999
- Simińska, E. (2004), *Motywacja ucznia i nauczyciela*, dostępne na <http://www.odn.pila.pl/opracowanianauczycieli/podstawowe/siminska/siminska.htm>.
- Słownik Współczesnego Języka Polskiego, 1985.
- Steward, G. (1996), *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Stoner, J., R.E. Frejman, D.R. Gilbert, Jr. (2001), *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne.

Strelau, J, (2000), *Podstawy psychologii*, Wydawnictwo Gdańskie.

Szewczuk W. (1990). *Psychologia*. Warszawa. Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne.

Zieleniewski, J. (1970), *O problemach organizacji*, Warszawa: WP.

Zieliński, C., (2006), „Motywacyjna i innowacyjna rola dyrektora szkoły”, dostępne na www.scholaris.pl.

www.psychologia.edu.pl

www.scholaris.pl