

# Marta Dobrowolska-Wesołowska

---

## Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora jednostki oświatowej

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne,  
Społeczne i Techniczne 1, 5-26

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Marta Dobrowolska – Wesołowska\*

## Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora placówki oświatowej

### Management through motivation – motivational role of a school headmaster

*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<sup>1</sup>. Podobną definicję można znaleźć we *Współczesnym Słowniku Języka Polskiego*<sup>2</sup>, 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<sup>3</sup>, 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<sup>4</sup>. 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<sup>5</sup>.

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;

---

\*Autorka jest lektorem języka angielskiego w WSBiP oraz vice dyrektorem NKJO. Jej zainteresowanie zarządzaniem wynika po części z pełnionej funkcji, jak również z ukończonych studiów podyplomowych w tym kierunku.

<sup>1</sup> Por. W. Szewczuk, *Psychologia*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1990, s. 334.

<sup>2</sup> *Słownik Współczesnego Języka Polskiego. Praca Zbiorowa*, Wilga, Warszawa 1996.

<sup>3</sup> J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup> Poznań 2004, s. 13.

<sup>4</sup> J. Zieleniewski, *O problemach organizacji*, WP, Warszawa 1970.

<sup>5</sup> Por. J. Strelau, *Podstawy psychologii*, Wydawnictwo Gdańskie., Gdańsk 2000.

- 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<sup>6</sup>.

Aby proces motywacyjny mógł zaistnieć wynik czynności musi zostać oceniony przez daną jednostkę jako potrzebny, oraz osoba ta musi być przekonana, że pożądaný wynik można w danych warunkach osiągnąć z prawdopodobieństwem wyższym od zera<sup>7</sup>.

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”<sup>8</sup>. 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”<sup>9</sup>.

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<sup>10</sup>. Reykowski (1979) uważa, że w przypadku osób pracujących zadania, które przed nimi stoją mogą być atrakcyjne same przez się („jeżeli odpowiadają zamiłowaniom, jeżeli z ich wykonywaniem łączy się przeżycie dumy zawodowej, jeżeli stanowią one realizację celów, które się ceni osobiście”<sup>11</sup>), bądź mogą one być atrakcyjne, ponieważ ich wykonanie i osiągnięcie celów może doprowadzić do osiągnięcia czegoś innego ale wartościowego, na przykład wynagrodzenia, pochwały lub

<sup>6</sup> Na podstawie [www.psychologia.edu.pl](http://www.psychologia.edu.pl) oraz J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979.

<sup>7</sup> J. Reykowski, *Emocje i motywacja*. W: T. Tomaszewski (red), *Psychologia*. PWN, Warszawa 1985.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>9</sup> Za [www.psychologia.edu.pl](http://www.psychologia.edu.pl)

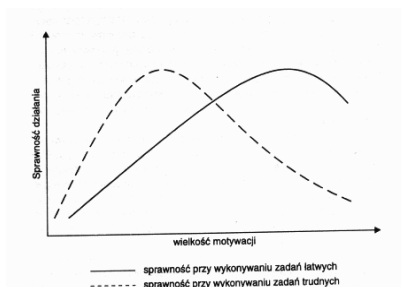
<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> J. Reykowski, *Emocje...* op. cit., s. 38.

awansu<sup>12</sup>. Penc (2000) zwraca uwagę na fakt, iż „im silniejsza motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik”<sup>13</sup>, 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<sup>14</sup>.



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 dwójakiego rodzaju: 1) materialne (np. płaça). 2) niematerialne (np. satysfakcja). Celem pracownika może być uzyskanie nagrody, na przykład w

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu Kraków 2000, s. 137.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 138-139.

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<sup>15</sup>. Na bazie powyższych definicji i wyjaśnień można przedstawić graficznie podstawowy model motywacji<sup>16</sup>:



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.

### **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<sup>17</sup>.

I tak, w skrócie, można wymienić następujące teorie i modele motywacji<sup>18</sup>:

1. ujęcie tradycyjne Taylor'a
2. ujęcia przedmiotowe (między innymi):
  - potrzeb Maslowa
  - Alderfera
  - Herzberga

<sup>15</sup>Za B. Pawłowska, *Teorie motywacji*, dostępne na [http://www.socorg.edu.pl/PL/emp\\_Pawlowska/res/proces\\_motywacji.pdf](http://www.socorg.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf) (2008)

<sup>16</sup>Ibidem.

<sup>17</sup>Por. J. Stoner i in., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>18</sup>Za R. E. Franken, *Psychologia motywacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

- McGregora
- 3. teoria osiągnięć
- 4. teorie procesu
  - oczekiwań
  - sprawiedliwości
  - popędu
- 5. teoria wzmocnienia.

### **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”<sup>19</sup>, 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<sup>20</sup>. Powyższe spostrzeżenia potwierdzają ideę „taylorizmu” i postrzegania człowieka jako *homo economicus* sprowadzając 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.

### **Teoria potrzeb Masłowa**

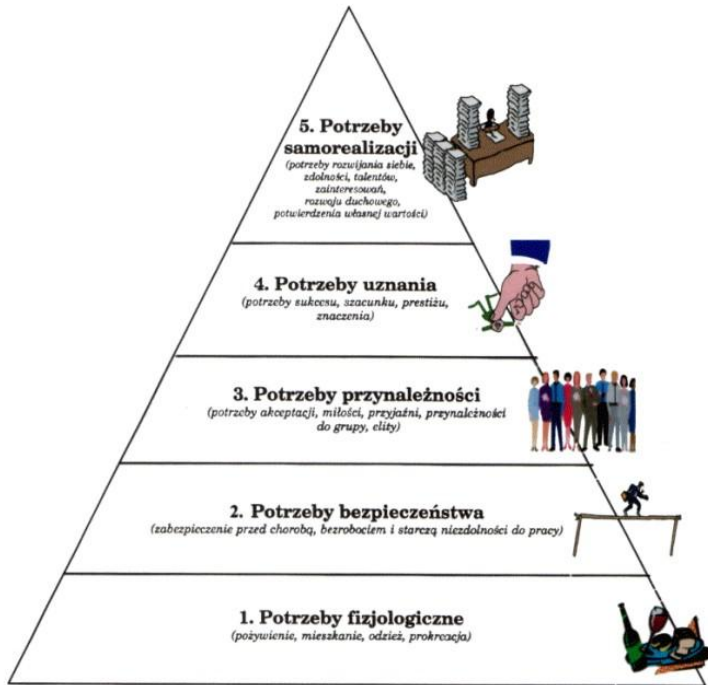
Jak wynika z nazwy, teoria potrzeb związana jest bezpośrednio z tym, co potrzeba człowiekowi do prowadzenia zadawalającego trybu życia, a motywacja ma miejsce wtedy, kiedy człowiek nie osiągnął jeszcze określonego poziomu zaspokojenia potrzeb w swoim życiu<sup>21</sup>. Najbardziej interesująca dla osób zarządzających jest hierarchia potrzeb opracowana przez Masłowa (patrz rysunek poniżej), z której wynika, że najbardziej motywuje nas dążenie do

<sup>19</sup> Za J. Penc, *Motywowanie...* op. cit., s. 177.

<sup>20</sup> Za B. Pawłowska, *Teorie motywacji...* op. cit.

<sup>21</sup> J. Stoner i in., *Kierowanie...* op. cit.

zaspokojenia potrzeby dominującej, czyli najsilniej odczuwanej w danym momencie przez daną osobę. Jednocześnie Maslow 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 <sup>22</sup>.



Rys. 2 Piramida potrzeb Maslowa (dostępne na stronie [www.dlasiebie.pl](http://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

<sup>22</sup> Za B. Pawłowska, *Teorie motywacji...*op. cit.

rozwijania się”<sup>23</sup>. Dzięki temu u pracowników będzie miała szansę wystąpienia potrzeba samorealizacji.

### **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 twórczości).

Po drugie, Alderfer podkreślał, iż kiedy tylko wyższe potrzeby zostaną zaspokojone, powracają niższe, w przeciwieństwie do Masłowa, którego zdaniem zaspokojona potrzeba traci zdolność do motywowania zachowań. Co najważniejsze, Masłowa postrzeganie ruchu w górę w piramidzie potrzeb jest przez Alderfera ruchem w górę i w dół, w zależności od czasu i sytuacji<sup>24</sup>.

Obecnie głównym badaczem i rzecznikiem teorii potrzeb jest Dawid McClelland, z badań którego wynika, iż posiadamy silną potrzebę osiągnięć i jest ona podsycona głównie przez środowisko zewnętrzne, a prowadzi do wysokiej efektywności w pracy<sup>25</sup>.

### **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.<sup>26</sup>.

### **Teoria X i Y McGregora**

Stoner (2001) zwraca uwagę, iż z McGregorem kojarzy się często model zasobów ludzkich, na bazie którego zbudowano wyrafinowany sposób

---

<sup>23</sup> J. Stoner i in., *Kierowanie...* op. cit., s. 433.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> R. E. Franken, *Psychologia motywacji...* op. cit.

<sup>26</sup> Za B. Pawłowska, *Teorie...* op. cit.



manipulowania pracownikami. McGregor przedstawił w swojej teorii dwa przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej<sup>27</sup>:

<b>TEORIA X</b>	<b>TEORIA Y</b>
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 pomysłowości są zjawiskiem powszechnym i na ogół niedostatecznie wykorzystywanym.

<sup>27</sup> Za G. Steward, *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

### **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 <sup>28</sup>.

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.

### **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.<sup>29</sup>

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?

---

<sup>28</sup> J. Stoner, *Kierowanie...* op. cit.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 441.

2. Czy wynik ten jest wart mojego wysiłku?
3. Jakie mam szanse uzyskania wyniku, który będzie dla mnie opłacalny?<sup>30</sup>

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 pożądany poziom efektywności, zapewnić realność ustalonego poziomu efektywności, powiązać nagrody z wynikami pracy, analizować czynniki, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagrody oraz zapewnić odpowiedni poziom nagród<sup>31</sup>.

### **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<sup>32</sup>.

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.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Ibidem, s. 439.

Jednocześnie, osoba zarządzająca musi zawsze brać pod uwagę sposób nagradzania innych pamiętając o stałym porównywaniu się przez pracowników.

### **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 prowadzić będą 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<sup>33</sup>.

### **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”<sup>34</sup>, 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”<sup>35</sup>. Z punktu widzenia dyrektora/ kierownika istotną jest świadomość możliwości modyfikacji zachowań, która stosuje właśnie wyżej opisaną teorię

<sup>33</sup> Za B. Pawłowska, *Teorie motywacji...* op. cit.

<sup>34</sup> J. Stoner, *Kierowanie...* op. cit.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 444.

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 przyzwyczajęń w pracy przynoszących zadowolenie i pomagających w osiąganiu celów organizacji<sup>36</sup>.

W ostatnim ćwierćwieczu wcześniejsze teorie zostały rozwinięte i zmodyfikowane, oraz podzielone na trzy główne typy: poznawcza, społeczno-poznawcza i społeczno-behawiorystyczna<sup>37</sup>.

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 trym 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

<sup>36</sup> B. Pawłowska, *Teorie motywacji...* op. cit.

<sup>37</sup> B. L. McCombs, J. E. Pope, *Uczeń trudny – jak skłonić go do nauki*, WSiP, Warszawa 1997.

szczeble samoświadomości do kontrolowania własnych myśli są w stanie wy dostać się spod strachu przed porażką w dążeniu do celu<sup>38</sup>.

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.

### **Narzędzia motywacyjne dyrektora placówki oświatowej**

Niełatwo 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<sup>39</sup>.

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 gry bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.”

---

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu...*op. cit.

Na podstawie tej skrótovej 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 ponadwymiarowych 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 ponadwymiarowych, 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 Wewnątrzszkolnym Doskonaleniu Nauczycieli jest obowiązkiem każdego członka rady pedagogicznej.

Goriszowski (2000) podaje następujące sposoby inspirowania nauczycieli do podnoszenia kwalifikacji<sup>40</sup>:

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;

---

<sup>40</sup> W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*, Warszawa 2000, s. 35.



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.

Kolejnym motywatorem dla nauczycieli, może być dobra atmosfera w szkole, na którą składają się zarówno stosunki na linii kierownictwo-pracownicy, kierownictwo i nauczyciele, 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 <sup>41</sup> 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. Najslabiej nauczyciele ocenili system wynagrodzeń za pracę, a zwłaszcza wysokość płacy - nie satysfakcjonującą nauczycieli.

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

---

<sup>41</sup> Opis dostępny na <http://www.scholaris.pl>

samodzielności i możliwości podejmowania decyzji zarówno w odniesieniu do zadań, jak i sposobu ich realizacji”<sup>42</sup>.

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”<sup>43</sup>.

Można tutaj oprzeć się na zasadach opisanych przez Alana Loy McGinnisa<sup>44</sup>:

- *od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze,*
- *zauważaj potrzeby drugiego człowieka,*
- *wysoko stawiaj poprzeczkę doskonałości,*
- *uksztaltuj 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.*<sup>45</sup>

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,

<sup>42</sup> C. Zieliński, *Motywacyjna i innowacyjna rola dyrektora szkoły*, dostępne na [www.scholaris.pl](http://www.scholaris.pl) (2006)

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje...* op. cit., s. 29.

<sup>45</sup> C. Zieliński, *Motywacyjna i innowacyjna ...op. cit.*

- 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<sup>46</sup>.

Jednakże, nawet świadomość tego, co wyszczególniono powyżej oraz wysoka motywacja własna nie pomoże dyrektorowi jeśli ktoś nie chce pracować. Plewka i Bednarczyk (2000: 430)<sup>47</sup> 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”<sup>48</sup>. 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<sup>49</sup>:

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.

---

<sup>46</sup> Por. W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje ..* op. cit.

<sup>47</sup> C. Plewka, H. Bednarczyk, *Vademecum menedżera oświaty*, Radom 2000, s. 430.

<sup>48</sup> Ibidem, s. 431.

<sup>49</sup> Por. E. Simińska, *Motywacja ucznia i nauczyciela*, dostępne na

<http://www.odn.pila.pl/opracowanianauczycieli/podstawowe/siminska/siminska.htm>

9. Daj ludziom szansę rozwoju i zdobycia nowych umiejętności. Wy tłumacz, jakie korzyści mogą mieć z osiągnięcia własnych celów w kontekście celów organizacji.

10. Celebryj sukces firmy, wydziału i poszczególnych pracowników. Poświęcaj 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 mieszkankę 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.

### **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 wspomaganie realizacji celów. W zarządzaniu korzysta się z różnych psychologicznych modeli motywacji, które zostały opisane powyżej, 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 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.

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.

### **Streszczenie**

Kierowanie to inaczej wywieranie wpływu na ludzi oraz nakłanianie ich do podążania w jednym kierunku – ku wspólnie obranym celom. Znajomość sposobów motywowania w procesie zarządzania – nie tylko placówką oświatową, jest przypadkiem osoby na stanowisku kierowniczym aspektem kluczowym. Motywacja jest procesem wysoce złożonym i jest uzależniona od wielu czynników, różnych w stosunku do każdego człowieka. Nadmierne natężenie motywacji może mieć negatywny wpływ na rezultat działania, a przy zbyt silnej motywacji sprawność działania może spadać. Z drugiej strony, jednakże dzięki różnorodności teorii motywacji możliwe jest doskonalenie jednostki oraz znacznie ułatwiony jest proces kierowania i zmagania się z dynamiką życia danej organizacji, w tym również placówki oświatowej

**Słowa kluczowe:** motywacja, zarządzanie, oświata

### **Summary**

Management can mean influencing people and making them follow in one direction – towards jointly chosen goals. The knowledge of the means of motivation in the management process – not only concerning schools – is a key aspect for a manager. Motivation is a very complex phenomenon and it depends on many factors, different for each and every person. Too strong intensity of motivation can have a negative influence on the results and efficiency of certain actions. On the other hand, however, individual development is possible thanks to the diversity of theories of motivation. At the same time, the process of management and coping with the dynamics of a given organization is greatly facilitated.

**Key words:** motivation, management, school

### **Piśmiennictwo**

1. Franken R. E. (2005): *Psychologia motywacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

2. Frączek Z. (2004): *Dyrektor publicznej szkoły podstawowej - zakres obowiązków i uprawnień*. „Dyrektor Szkoły” nr 3.
3. Goriszowski W. (2000): *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*, Warszawa.
4. Jastrzębska J.(2004): *Motywowanie jako funkcja kierownicza*, „Dyrektor Szkoły”, 11 (13).
5. McCombs B.L., Pope J.E. (1997): *Uczeń trudny – jak skłonić go do nauki*, WSiP.
6. Pawłowska B. (2008): *Teorie motywacji*, dostępne na [http://www.socorg.edu.pl/PL/emp\\_Pawlowska/res/proces\\_motywacji.pdf](http://www.socorg.edu.pl/PL/emp_Pawlowska/res/proces_motywacji.pdf).
7. Penc J. (2000): *Motywowanie w zarządzaniu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków:.
8. Pielachowski J. (2004): *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*. Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup> Poznań
9. Plewka C. (2000): *Jak skutecznie zarządzać współczesną szkołą*. W: C. Plewka, H. Bednarczyk, *Vademecum menadżera oświaty*. Radom.
10. Reykowski J. (1985): *Emocje i motywacja*. W: T. Tomaszewski (red), *Psychologia*. PWN, Warszawa.
11. Reykowski J. (1979): *Teoria motywacji a zarządzanie*. PWE, Warszawa.
12. Simińska E. (2004): *Motywacja ucznia i nauczyciela*, dostępne na <http://www.odn.pila.pl/opracowanianauczycieli/podstawowe/siminska/siminska.htm>.
13. *Słownik Współczesnego Języka Polskiego*, 1996.
14. Steward G. (1996): *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
15. Stoner J. i in. (2001): *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
16. Strelau J. (2000): *Podstawy psychologii*. Wydawnictwo Gdańskie, Gdańsk.
17. Szewczuk W. (1990): *Psychologia*. WSiP, Warszawa.
18. Zieleniewski J. (1970): *O problemach organizacji*. WP, Warszawa.
19. Zieliński C. (2006): *Motywacyjna i innowacyjna rola dyrektora szkoły*, dostępne na [www.scholaris.pl](http://www.scholaris.pl).
20. [www.psychologia.edu.pl](http://www.psychologia.edu.pl)
21. [www.scholaris.pl](http://www.scholaris.pl)