

# Joanna Gajda

---

## Zarządzanie szkołą przez motywowanie gwarantem podnoszenia jakości pracy

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 4, 135-144

---

2011

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.

**Joanna GAJDA**  
Politechnika Częstochowska

## **ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ PRZEZ MOTYWOWANIE GWARANTEM PODNOśENIA JAKOśCI PRACY**

Specyficzny charakter placówek oświatowo – wychowawczych z uwagi na koncentrowanie głównych celów na kształceniu i wychowaniu (kierowanie rozwojem uczniów, aby radzili sobie w życiu i osiągnęli sukcesy zawodowe), wymaga zarządzania nimi przez motywowanie.<sup>1</sup> Wzbudzanie motywacji stanowi jedno z zadań niezbędnych do podnoszenia jakości pracy.<sup>2</sup> Efektywne motywowanie nauczycieli do aktywności zawodowej wymaga od menedżera oświaty profesjonalnego przygotowania i twórczego wysiłku.<sup>3</sup> Dobry menedżer dysponując wiedzą o systemie motywacji i potrzeb nauczycieli kształtuje postawy zgodne z jego oczekiwaniami. Okazywanie zainteresowania pracą i sprawami ważnymi dla nauczycieli jest istotnym krokiem do podwyższania ich kwalifikacji.<sup>4</sup>

Wśród teoretyków i praktyków w dziedzinie zarządzania oświatą dominuje przekonanie, że placówka oświatowa o nieudolnie działającym systemie motywacyjnym nie będzie dobrze prosperowała.<sup>5</sup>

W literaturze przedmiotu określono w różnorodny sposób rozumienie i definiowanie pojęcia „motywowanie”.

Zgodnie z definicją L. Gawreckiego motywowanie polega na stosowaniu środków za pomocą których każdy pracownik dąży do osiągnięcia celów organizacji zaspokajając jednocześnie osobiste potrzeby.<sup>6</sup>

Podkreślenie znaczenia znajomości potrzeb i osobistych celów pracowników służy właściwej i pełnej realizacji funkcji motywowania.

Według M. Balickiego motywowanie oznacza *powodowanie, aby ludzie chcieli chętnie i z pożądanym skutkiem pracować, stosownie do potrzeb; premiowanie zdolnych i utalentowanych, stwarzanie możliwości organizacyjnego i ekonomicznego awansu.*<sup>7</sup>

M. Goriszowski określa motywację jako proces regulacji pełniący funkcje sterowania czynnościami prowadzącymi do osiągnięcia określonego wyniku.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie*. Warszawa 2000, s. 29

<sup>2</sup> E. Kosińska, *Dyrektor w szkole*. Kraków 1999, s. 20

<sup>3</sup> M. Muszyńska, *Wewnątrzszkolny system motywacji nauczycieli*, (w:) *Teoria i praktyka zarządzania oświatą w warunkach przemian społecznych*. Białystok 1999, s. 152

<sup>4</sup> E. Kosińska, *Dyrektor...*, op. cit., s. 20

<sup>5</sup> M. Muszyńska, *Wewnątrzszkolny system motywacji nauczycieli*, (w:) *Teoria i praktyka...*, op. cit. s. 152

<sup>6</sup> L. Gawrecki, *Menedżer w szkole*. Poznań 1996, s. 54

<sup>7</sup> M. Balicki, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu – jej rola i perspektywy*, s. 116

<sup>8</sup> W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 26

Oddziaływanie na motywację ludzką nie jest proste z powodu zdolności człowieka do samoregulacji, która wyraża się w następujących formach zachowań:<sup>9</sup>

- aktywnym poszukiwaniu informacji;
- samonagradzaniu lub karaniu (porównywaniu się z innymi);
- samodzielnym planowaniu działań i dostosowywaniu warunków do ich realizacji.

Zarządzanie przez motywowanie wymaga zrozumienia tego co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania pracowników.<sup>10</sup> Człowiek potrafi dobrze pracować, gdy wykonując swoje zadania osiągnie coś ważnego.

Sztuka mobilizowania pracowników do podejmowania wysiłku jest gwarantem sukcesu przełożonego w każdej dziedzinie. Menedżer – inspirator potrafi oprzeć wysiłek zespołu na moralnym partnerstwie, sformułowaniu celu korzystnego dla organizacji i jej poszczególnych członków.<sup>11</sup>

Ułatwienie menedżerom doskonalenia pracowników, wytyczenia i podtrzymania ich zachowań zmierzających w pożądanym kierunku umożliwia treść poszczególnych teorii motywacji.<sup>12</sup>

Z założeń McGregora wynikają dwie teorie określane jako X i Y. Pesymistyczna teoria X zakłada, że:<sup>13</sup>

- ludzie z natury nie lubią pracować i jeśli mogą unikają pracy;
- ludzi trzeba zmusić do wysiłku;
- pracownicy unikają odpowiedzialności, dlatego wolą, aby nimi kierowano;
- ludzie motywują pieniądze i lęk przed utratą poczucia bezpieczeństwa;
- ludzie wykazują jedynie umiejętności twórcze i szukają sposobu omijania przepisów ustalonych przez kierowników.

Optymistyczna teoria Y zakłada, że:

- ludzie pragną pracować i potrafią z pracy osiągać wiele satysfakcji;
- ludzie posiadają zdolność przyjmowania i poszukiwania w odpowiednich warunkach odpowiedzialności;
- w odpowiednich warunkach pragną wykorzystać własny potencjał do rozwiązywania problemów organizacyjnych;
- umiejętności twórcze i pomysłowość pracowników występują powszechnie, ale są przez menedżerów nie wykorzystane.

Nieco inaczej zapatrywał się na zagadnienie motywacji pracowników F. Herzberg. Wyróżnił szereg czynników wywołujących zadowolenie i niezadowolenie w życiu zawodowym człowieka. Wykryte czynniki podzielił na dwie grupy: „motywujące” i „higieniczne”. Te drugie obejmują: wynagrodzenie, warunki pracy, nadzór. Nie należy zaliczać pieniędzy do grupy czynników higienicznych, ponieważ w niektórych kręgach spotkały się z wyrazem uznania.<sup>14</sup>

Herzegowska teoria dwóch czynników wywołała szereg dyskusji i spotkała się z ostrą krytyką.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 26

<sup>10</sup> Ibidem, s. 26

<sup>11</sup> Ibidem, 29

<sup>12</sup> A. Stoner, F. James, *Kierowanie*, PWE. Warszawa 2001, s. 329

<sup>13</sup> D. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE. Warszawa 2002, s. 172

<sup>14</sup> Ibidem, s. 174

Potraktowanie czynnika „nadzór” jako wywołującego niezadowolenie wzbudziło ostry sprzeciw. Przywództwo należy uznać za istotną treść pracy, bowiem kierownicy mogą używać skutecznych sposobów wywierania wpływu na podwładnych.<sup>15</sup>

Do czynników motywujących zapewniających pracownikom zadowolenie zalicza się:<sup>16</sup>

- osiągnięcia – za pośrednictwem menedżera należy poinformować jednostkę o wykonaniu zadania prowadzącego do osiągnięcia powodzenia;
- uznanie – dobry menedżer w naturalny sposób motywuje ludzi przez uznanie ich wartości, docenianie wkładu pracy poszczególnych jednostek. Troska o wyrażenie uznania nie tylko osobom o wysokim prestiżu i ważnych funkcjach lecz pozornie słabszym sprzyja budowaniu poczucia przynależności do zespołu;
- zainteresowanie pracą – menedżer o umiejętnościach organizacyjnych potrafi umożliwić satysfakcję z wykonywania pracy;
- odpowiedzialność – poszerzenie granic zaufania jest środkiem rozwijania odpowiedzialności za przekazywanie pracownikowi uprawnień do działania w imieniu przywódcy. Delegowanie zaliczane do środków pobudzających poczucie odpowiedzialności, wywołuje element ryzyka, co powoduje, że przywódcy niechętnie je wykorzystują w praktyce;
- awansowanie – związane z kompetencjami i zasługami pozytywnie pobudza podwładnych do maksymalnych wyników.

Zarządzanie motywacją polega na rozpoznawaniu potrzeb pracowników i uwzględnianiu ich w celu osiągania efektów na wysokim poziomie.<sup>17</sup> Głoszona koncepcja motywacji w kategoriach potrzeb wskazuje na emocjonalny charakter ich zaspokajania. Xymena Gliszczyńska pisze: (...) *zaspokojenie potrzeb pociąga za sobą emocje dodatnie, czyli uczucie zadowolenia, (...) emocje dodatnie mobilizują do działania, a więc do wydajnej pracy.*<sup>18</sup>

W badaniach nad motywacją wykorzystuje się teorię potrzeb Masłowa w celu określenia roli pracy w zaspokajaniu potrzeb do prowadzenia satysfakcjonującego poziomu życia.<sup>19</sup> Według tego autora, pracownika motywuje chęć zaspokojenia potrzeby najsilniej odczuwanej w obecnej sytuacji. Zaspokojenie kolejnej potrzeby nastąpi zanim człowiek odczuje chęć zaspokojenia potrzeby wyższego poziomu. Oznacza to, że pracownik w pierwszej kolejności odczuje pragnienie lepszego wynagrodzenia nim zaspokoi potrzeby bezpieczeństwa i pewność zatrudnienia. Po satysfakcjonującym zaspokojeniu wszystkich potrzeb podwładnych motywuje potrzeba samorealizacji.

Na najwyższym poziomie piramidy potrzeb pracownicy zaspokajają potrzebę samorealizacji na różne sposoby: zgłaszanie pożytecznych pomysłów, wykonywanie zadań o wysokiej jakości.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 174

<sup>16</sup> Ibidem, s. 174

<sup>17</sup> E. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, s. 300

<sup>18</sup> X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*. Warszawa 1981, s. 43

<sup>19</sup> A. Stoner, F. James, *Kierowanie*, op. cit., s. 132

Zastosowanie przez menedżerów teorii potrzeb w praktyce może odbywać się w różnorodny sposób, aby umożliwić podwładnym uświadomienie sobie i osiągnięcie celów osobistych przez pracę w organizacji.<sup>20</sup>

Podobne poglądy na motywację podwładnych według hierarchii potrzeb reprezentuje C. Alderfer.<sup>21</sup> Twierdzi, iż niezaspokojenie potrzeb wyższych powoduje powrót do zaspokojenia potrzeb niższego poziomu, nawet jeśli wcześniej zostały zaspokojone. Natomiast Maslow kwestionuje zdolność potrzeb już zaspokojonych do motywowania zachowań. Maslow dostrzegał możliwość wspinania się człowieka coraz wyżej w hierarchii potrzeb, natomiast Alderfer uważa, że pracownicy przenoszą się jedynie w górę i w dół tej hierarchii w zależności od dwóch czynników: czasu i sytuacji. Według Alderfera pracownicy skłonni są do zaspokojenia jedynie trzech kategorii swoich potrzeb: egzystencjalnych, potrzeby utrzymania związków z innymi ludźmi i potrzeby osobistego rozwoju.

Zdaniem J.W. Atkinsona stopień motywacji pracowników do wykonywania zadań zawodowych determinują trzy podstawowe siły napędowe: potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, potrzeba powiązań z innymi ludźmi.

McClelland potwierdził swoimi badaniami występowanie współzależności między potrzebami osiągnięć i skutecznością w pracy. Pracownicy o silnej potrzebie osiągnięć odnoszą sukcesy w pracy zawodowej. Nawet w sytuacjach konkurencyjnych charakteryzują się: potrzebą wzięcia na siebie odpowiedzialności za rozwiązanie problemów, wytyczaniem sobie trudnych celów, a nawet podejmowania ryzyka, aby je osiągnąć.<sup>22</sup>

Zwiększenie poziomu potrzeby osiągnięć w miejscu pracy staje się możliwe przez tworzenie pracownikom odpowiedniego środowiska pracy. Aby do tego doprowadzić menedżerowie mogą pracownikom zapewnić: pewną swobodę, większy zakres odpowiedzialności i samodzielności, zwiększenie wyzwań stawianych przez zadania, nagradzanie wysokiej efektywności.<sup>23</sup>

Motywowanie pracownika do zaspokajania potrzeb najsilniej odczuwanych zależy od bieżącej sytuacji i ostatnich jego doświadczeń. Człowiek potrafi dobrze pracować, gdy wykonując swoje zadania osiągnie coś ważnego.<sup>24</sup>

W organizacjach pozagospodarczych takich jak oświata zadowalająco zaspokajane są potrzeby typu: dążenie do osiągnięć i kompetencji, dążenie do pozycji i poważania. Zaspokajanie potrzeb uznania przez pracowników odbywa się na wiele sposobów: przydzielanie im zadań stawiających wyzwania, zachęcanie do ustalania celów, podejmowania decyzji, informowania o wynikach pracy, doceniania efektów pracy.<sup>25</sup> Zaspokajanie potrzeb fizjologicznych odbywa się za pomocą płacy, zagwarantowania bezpiecznego miejsca pracy wymagającego partnerskiego postępowania, ochrony przed wymuszaniem, klarownie ustalonych zasad pracy.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> Ibidem, s. 434

<sup>21</sup> Ibidem, s. 435

<sup>22</sup> A. Stoner, F. James, *Kierowanie*, op. cit., s. 436

<sup>23</sup> Ibidem, s. 436

<sup>24</sup> W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 29

<sup>25</sup> Ibidem, s. 26

<sup>26</sup> W. Goriszowski, *Współczesne koncepcje...*, op. cit., s. 27

Motywowanie pracowników według założeń teorii sprawiedliwości angażuje ich do dokonania indywidualnej oceny zasadności uzyskanych przez niego nagród. Ludzie określają stopień zadowolenia z otrzymanego wynagrodzenia za poniesiony wysiłek. Porównanie różnic między nakładami pracy poszczególnych osób w podobnej sytuacji pozwoli ocenić sprawiedliwość uzyskanych przez nich nagród.<sup>27</sup>

W myśl teorii sprawiedliwości skutkiem odczuwania przez pracownika zadowolenia z wynagrodzenia zwłaszcza pieniężnego staje się dążenie do zwiększenia własnych wysiłków. Natomiast reakcją pracownika na niesprawiedliwość jest narastanie stanu napięcia, które usiłują rozładować przez obniżenie jakości świadczonych usług.<sup>28</sup>

Prowadzone przez D. Dalton badania nad wpływem sprawiedliwości na efektywność i zadowolenie pracownika wskazują, że *stosunki w pracy nie są statyczne i że niesprawiedliwe postęпки zazwyczaj nie są wydarzeniami odizolowanymi ani jednorazowymi*.<sup>29</sup> Przekroczenie granicy tolerancji niesprawiedliwego wydarzenia wywołuje skrajną, pozornie nieproporcjonalnie ostrą reakcję.

Teoria sprawiedliwości zwraca uwagę na konieczność zachęcania i angażowania różnymi sposobami wysoko wydajnych pracowników do wysiłków nad poprawą jakości w organizacji.

Teoria oczekiwań oparta na czterech założeniach charakteryzuje zachowania ludzi w organizacjach. Wyboru określonego zachowania spośród wielu możliwości pracownik dokonuje na podstawie oczekiwań, że może uzyskać pożądaną wynik.

Pod adresem klasycznych teorii potrzeb wysunięto wiele krytycznych uwag za uogólnianie motywów ludzkiego działania, pomijanie mechanizmów przekształcających dążenia człowieka do zaspokojenia potrzeb w działania istotne dla funkcjonowania organizacji.<sup>30</sup>

Zachęcaniu pracowników do wysiłku w celu zaspokojenia ich potrzeb oraz wzrostu wydajności pracy sprzyja występowanie następujących okoliczności:<sup>31</sup>

- wiara pracownika w możliwość osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Wysoka ocena własnych możliwości ułatwia człowiekowi stawianie ambitnych celów oraz poszukiwanie dróg ich realizacji;
- przekonanie pracownika, że podjęcie wysiłku dla osiągnięcia rezultatów przyniesie cenne dla niego nagrody. Brak wiarygodności pracodawcy może nie spełniać tego warunku.

Zaszczepieniu pracownikowi wysokiej oceny własnych możliwości służą działania kierowników w zakresie:

- sztuki realistycznej samooceny i jej modyfikacji;
- pozytywnego wyjaśniania niepowodzeń (zwiększania poczucia samokontroli i kontroli otoczenia; odróżnienia kiedy pracownik jest odpowiedzialny za niepowodzenia, a kiedy odpowiedzialne są czynniki zewnętrzne);

<sup>27</sup> A. Stoner, F. James *Kierowanie*, op. cit., s. 439

<sup>28</sup> Ibidem, s. 440

<sup>29</sup> A. Stoner, F. James, *Kierowanie*, op. cit., s. 440

<sup>30</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004, s. 84

<sup>31</sup> Ibidem

- poczucie sprawstwa;
- przeżywanie sukcesów.

W organizacji ludzie uczą się zachowań o charakterze pozytywnym jak i negatywnym poprzez obserwację innych lub wypróbowanie różnych wariantów zachowań. Proces uczenia zachowań może być modelowany przez kierownika w celu zwiększania częstotliwości zachowań przynoszących pozytywne skutki. Modyfikowanie wzorów zachowań oparte na podtrzymywaniu pozytywnych zachowań i eliminowaniu niepożądanych wymaga zastosowania programu reakcji na zachowania.

J. Szczupaczyński wyróżnił następujące typy zachowań modelowanych przez środowisko organizacyjne:

- wzmocnienie pozytywne – zachowanie pracownika zostaje nagrodzone wywołując korzystne dla niego konsekwencje. Motywuje to do powtarzania tego zachowania w przyszłości;
- wygaszanie – środowisko organizacyjne blokuje pozytywne skutki zachowania pracownika, ignoruje niepożądane zachowania w oczekiwaniu na ich wygaśnięcie;
- karanie – negatywne zachowanie wywołuje karę stosowaną przez środowisko organizacyjne, co zwiększa prawdopodobieństwo eliminacji tego zachowania;
- wzmocnienie negatywne (uczenie unikania) – nie dopuszcza się do pracownika nieprzyjemnego bodźca, aby uczył się go unikać. Przykład: Za punktualne rozpoczynanie lekcji nauczycielowi nie udziela się nagany, ponieważ wie, że spóźnianie się do pracy spotka się z naganą.

Podstawowy warunek stabilizacji zatrudnienia i motywowania pracowników do wydajnej pracy stanowi oferowanie pracownikom nagród. Placówka oświatowa dysponuje nagrodami, które można podzielić na zewnętrzne, wewnętrzne, indywidualne, grupowe, systemowe.<sup>32</sup>

Nagrody wewnętrzne związane są z wykonywaną pracą. Zalicza się do nich: poczucie realizacji, zawodowego spełnienia, poczucie przydatności, samodzielności, rozwoju.

Nagrody o charakterze indywidualnym to osiągnięte przez pracownika korzyści proporcjonalne do ilości i jakości swej pracy.

Nagrody grupowe obejmują korzyści osiągnięte przez całą grupę pracującą nad określonym zadaniem.

Nagrody o charakterze systemowym to korzyści jakie czerpią wszyscy pracownicy przynależący do organizacji lub pracy w danym zawodzie. Skuteczność nagród systemowych sprowadza się do zatrzymania pracownika w organizacji lecz nie wiąże się z efektywnością ich pracy. Nadużywanie tego typu nagród prowadzi do pozostawiania pracowników w miejscu pracy „za wszelką cenę”.<sup>33</sup>

Respektowanie zasady równości w przydzielaniu nagród systemowych stanowi warunek ich skuteczności. Przyznawanie nagród jedynie według przynależności do organizacji pracownicy uznają za niesłuszne i niesprawiedliwe.

<sup>32</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004, s. 91

<sup>33</sup> Ibidem, s. 92

Według J. Szczupaczyńskiego *utrudnia to proefektywnościowe aktywizowanie pracowników, ponieważ nadmiar nagród systemowych znosi dążenie do tego, aby pracować więcej niż przewidują formalne lub nieformalne standardy.*<sup>34</sup>

W zarządzaniu nagrodami organizacyjnymi wykorzystuje się wyniki badań E. Lawlera nad wyznacznikami skuteczności nagród. Dotyczą one następujących założeń:

- zadowolenie z nagrody zdaniem pracownika zależy od tego, jak duża jest i powinna być nagroda;
- w myśl zasady sprawiedliwego nagradzania, na zadowolenie z nagród wpływa wynik;
- znaczenie dla pracownika mają nagrody zewnętrzne i wewnętrzne, odnoszące się do innych potrzeb człowieka. Tak więc organizacja powinna rozwijać obydwa systemy nagród;
- różne nagrody mają różne znaczenie dla pracowników;
- niektóre nagrody są przez pracowników pożądane, gdyż powiązane są z innymi nagrodami. Przykład: Pieniądze rodzą prestiż, poczucie bezpieczeństwa i niezależności. W motywowaniu na uwagę zasługuje współzależność nagród i kompensacyjny charakter nagród (niektóre nagrody mają kompensować brak innych).

Zastosowanie przez menedżerów oświaty środka motywacji dodatniej w postaci nagrody stanowi podstawę wzbudzania sytuacji zachęcającej. W tym celu należy spełnić następujące warunki:<sup>35</sup>

- pracownik musi mieć postawione zadanie lub odczuwać potrzebę podjęcia działania;
- pracownik musi dostrzec, że zadanie jest możliwe do wykonania;
- pracownik musi pozytywnie ocenić szansę powodzenia.

Z analizy rezultatów badań B. Niedźwieckiego wynika, że w procesie kierowania placówką oświatową najczęściej stosuje się następujące bodźce:<sup>36</sup>

- wyrażanie uznania za wykonanie zadania;
- przydzielanie zajęć dydaktyczno-wychowawczych zgodnie z oczekiwaniami;
- uwzględnienie życzeń w rozkładzie zajęć dydaktyczno-wychowawczych;
- powierzenie trudnego zadania;
- wyróżnienie na zebraniu rady pedagogicznej;
- przyznanie podwyższonego dodatku do wynagrodzenia zasadniczego;
- złożenie podziękowania lub gratulacji w formie pisemnej;
- przyznanie nagrody dyrektora;
- wyróżnienie w czasie podsumowania wizytacji;
- wystawienie wyróżniającej oceny pracy zawodowej;
- przyznanie odznaczenia regionalnego;
- powierzenie funkcji kierowniczej;
- przyznanie Medalu Komisji Edukacji Narodowej lub odznaczenia państwowego;
- krótkotrwale zwolnienie z pracy poza formalnym urlopem;

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> K. Czepułkowski, *Motywacyjny system wynagradzania nauczycieli*, (w:) *Teoria i praktyka zarządzania oświatą w warunkach przemian społecznych*. Białystok 1999, s. 163

<sup>36</sup> Ibidem, s. 163



- udzielenie pomocy w załatwieniu ważnej dla pracownika sprawy osobistej.

J. Szczupaczyński podkreśla ograniczoną przydatność kar w modyfikacji zachowań organizacyjnych. Do najczęściej przytaczanych zarzutów pod adresem kar należą:<sup>37</sup>

- kary są ryzykowną w stosowaniu metodą modyfikacji z uwagi na mniejszą przewidywalność ich rezultatów niż rezultatów nagród; efekty kar są bardziej nietrwałe niż nagrody. Kiedy zagrożenie karą mija, zabronione zachowania powracają;
- kary mogą wywoływać negatywne postawy i emocje wobec tych osób, które karami zarządzają. Niewłaściwe stosowanie kar wywołuje efekty uboczne: niepokój, agresję, wycofanie się pracownika z tych obszarów, których kara dotyczy.

W celu uniknięcia nietaktownych zachowań niweczących sens kary, o ich stosowaniu warto wiedzieć, że:<sup>38</sup>

- nie należy przesadzać z formami dezaprobaty;
- nauczyciel powinien wiedzieć, za co konkretnie i dlaczego został ukarany;
- nie należy zwlekać z wyrażeniem dezaprobaty;
- nie należy karać publicznie wobec osób trzecich;
- przed zastosowaniem kary należy przedstawić pracownikowi zarzuty i dać szansę obrony.

Podjęcie decyzji o ukaraniu bądź odstąpieniu od kary powinno nastąpić po wysłuchaniu argumentów podwładnego.

Kadra kierownicza dysponuje karami o charakterze miękkim i twardym. Kary miękkie mają charakter nieformalny. Należą do nich: pominięcie nauczyciela przy rozdzielaniu nagród; obniżenie lub nie przyznanie dodatku motywacyjnego, utrudnienie nauczycielowi awansowania na wyższy stopień nauczycielski, demonstracyjne sprawdzanie podwładnego.

Kary twarde (formalne) określone w Karcie Nauczyciela i Kodeksie Pracy mogą być mniej dotkliwe niż nieformalne.<sup>39</sup>

Wymuszenie zmiany zachowania nauczyciela tylko za pomocą kar sprzyja postawom pozoranckim. Przykład: Jeśli nauczyciel spóźnia się na lekcje, dyrektor może zastosować karę polegającą na sprawdzaniu przez kilka dni czy punktualnie rozpoczyna lekcje. Kara skutkuje, nauczyciel przestanie spóźniać się na lekcje, ale tylko podczas obecności dyrektora w szkole.<sup>40</sup>

Konstruowanie efektywnego systemu motywacyjnego jest istotnym elementem sprawnego funkcjonowania placówki, gdyż pobudza pracowników do działania, wywołując zainteresowanie czynnością, która sprawia im przyjemność.<sup>41</sup> Zatem diagnozowanie opinii pracowników na temat poziomu ich dotychczasowego funkcjonowania sprzyja wdrażaniu pożądanych zmian wzbogacających ich jakość pracy.<sup>42</sup>

<sup>37</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułtusk 2004 s. 94

<sup>38</sup> L. Gawrecki, *Menedżer w szkole*, Wyd. eMPI<sup>2</sup>, 1996, s. 92

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> T. Kozak, *Motywowanie w placówce oświatowej*, (w:) „Kwartalnik Edukacyjny” 3/4 2003, s. 80

<sup>42</sup> Ibidem, s. 79

Budowanie szkolnego systemu motywacyjnego przez dyrektora – menedżera na bazie fundamentalnych praw komunikacji interpersonalnej pozwala powracać do wciąż aktualnych zagadnień współżycia społecznego.<sup>43</sup>

T. Kozak określa szkolny system motywacyjny jako „wszelkiego rodzaju relacje między pracownikami, dyrektorem i klientami szkoły oraz zbiór oddziaływań między nimi”.

Trwałe wpisanie motywowania w funkcjonowanie szkoły dotyczy:

- zapewnienia optymalnych warunków do pracy, aby nauczyciel wykorzystał swoje możliwości;
- wspólne określenie przejrzystych reguł według których dyrektor ocenia pracę podwładnych;
- formułowanie celów do osiągnięcia których zmierza szkoła, wskazywanie dróg ich osiągnięcia oraz ewaluowanie ich na każdym etapie działań (podstawa wdrażania wszelkich zmian);
- na wszystkich etapach diagnozowanie potrzeb pracowników i wspieranie ich działania;
- powierzanie nauczycielom odpowiedzialnych funkcji i zadań zgodnych z ich ambicjami oraz umiejętnościami;
- umożliwienie nauczycielom podejmowania decyzji wychowawczych, programowych, organizacyjnych;
- zbudowanie hierarchii zadań zgodnych z predyspozycjami i umiejętnościami nauczycieli);
- budowanie standardów wymagań dla wychowawców klas;
- wspieranie twórczych i innowacyjnych nauczycieli, odważnych we wdrażaniu zmian w różnych obszarach pracy szkoły;<sup>44</sup>
- rezygnowanie z kontrolowania pracowników na rzecz wspólnej pracy z nimi;
- poświęcanie uwagi pracownikom zamiast „chwalenia za małe zwycięstwa”<sup>45</sup>

Od dyrektora szkoły oczekuje się takiego stylu kierowania placówką, aby oddziaływał na zespół wywołując zaangażowanie w pracę, fachowość, systematyczność.<sup>46</sup>

Analizując wyniki badań należy przestrzec kadrę kierowniczą przed zbyt intensywnym motywowaniem podwładnych, które obniża jakość działania, wzmagając silne stany emocjonalne.<sup>47</sup> Zdaniem J. Reykowskiego w *wypadku intensywnej motywacji pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zawęża się pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń (pustka w głowie), pewne tory rozwiązań utrwalają się, mimo, że nie prowadzą do pożądanых rezultatów (fiksacja).*<sup>48</sup>

<sup>43</sup> Ibidem, s. 85

<sup>44</sup> A. Sobala-Zbroszczyk, *O motywowaniu nauczycieli*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 3 2008, s. 13-14

<sup>45</sup> A. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, CODN, 2003, s. 42

<sup>46</sup> T. Kozak, *Motywowanie w placówce oświatowej*, op. cit., s. 85

<sup>47</sup> J. Szczupaczyński, *Edukacja a zarządzanie*. Pułusk 2004, s. 76

<sup>48</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa 1975, s. 56

**Streszczenie**

Wymóg zarządzania organizacją przez motywowanie odnosi się również do szkoły. Jej kierownictwo musi zdawać sobie sprawę z tego, co uwarunkowuje i podtrzymuje pożądane zachowania pracowników. Budowanie szkolnego systemu motywacyjnego jest gwarantem sprawnego funkcjonowania szkoły na wszystkich jej obszarach. Trwałe wpisanie motywowania w działalność szkoły pobudza członków społeczności do działania i wywołuje zainteresowanie codziennymi sprawami.

**Summary**

A motivation-based management is of utmost importance in places such as schools. School managers (headmasters) have to remain aware of what is crucial to achieve as well as what conditions and maintains the desired attitudes and behaviors of school employees. Building a school motivation system may guarantee its efficient functioning in all relevant areas and aspects. What is more, treating motivation as a constant element of school functioning encourages all employees to act in a more enthusiastic way and renders them more interested in school's everyday routine as well as daily activities.