



Motywacyjna MOC dyrektora

Małgorzata Nowak

Artykuł prezentuje szerokie spektrum działań i zachowań, jakie ma do dyspozycji dyrektor szkoły w celu motywowania do pracy nauczycieli i pracowników. Szczególną wartość tekstu stanowią wypowiedzi dyrektorów i nauczycieli prezentujące różne koncepcje motywacyjne oraz odwołanie się do osobistych doświadczeń autorki.

Motywacja, czyli dlaczego piszę ten artykuł

– *Bo lubię pisać. Bo sprawia mi przyjemność dzielenie się z innymi swoimi przemyśleniami. Bo dostanę za swoje pisanie honorarium. Bo artykuł w poważnym czasopiśmie podnosi moje poczucie wartości. Bo jest to mój sposób na samorealizację. Bo pisanie jest okazją do rozwoju. Bo pisząc, nadaję sens upływającemu czasowi. Bo lubię.* Tylko tyle, a może aż tyle.

Refleksja nad swoim zachowaniem, nad motywacją skłaniającą mnie do siedzenia przed komputerem w czerwcowy dzień, kuszący zapachem jaśminu i smakiem truskawek, jest próbą odpowiedzi na pytanie, co motywuje nas do pracy. Pani redaktor, proponując mi napisanie tekstu na temat motywującej roli dyrektora w szkole nie miała trudnego zadania. Nie musiała mnie namawiać, nakłaniać, przekonywać. W moim przypadku decydująca jest siła motywacji wewnętrznej, choć hipokryzją byłoby twierdzenie, że finanse nie mają znaczenia. Jako pewnik możemy przyjąć założenie, że w przypadku zdecydowanej większości nauczycieli będzie podobnie. Nie znaczy to, że dyrektor nie powi-

nien wykorzystywać zewnętrznych mechanizmów motywacyjnych, które ma do dyspozycji. Musi być jednak świadomy, że pula działań motywacyjnych znacznie wykracza poza standardowe myślenie o motywowaniu.

Motywowanie zewnętrzne i wewnętrzne

Zanim przejdziemy do omówienia konkretnych zachowań i działań motywacyjnych, uporządkujemy podstawowe pojęcia związane z tym zagadnieniem. Jedną z pierwszych koncepcji motywacyjnych to **teoria X i Y**. Jej autorem jest Douglas McGregor, amerykański psycholog, który opisał dwa style myślenia o człowieku. Teoria X zakłada, że ludzie są z natury leniwi i jedynie poprzez wywieranie na nich presji można wyegzekwować odpowiedni poziom pracy. Teoria Y to pogląd zgoła odmienny: ludzie są z natury chętni do pracy, odczuwają satysfakcję z posiadanej odpowiedzialności, satysfakcjonuje ich możliwość rozwoju.

Motywacja zewnętrzna to angażowanie się w działanie dla osiągnięcia konsekwencji zewnętrznych. Zachowanie jest w tym przypadku jedynie drogą prowadzącą do osiągnięcia celu. **Motywacja wewnętrzna** prowadzi do działania, którego

celem jest sama dana aktywność: robię coś, bo lubię, sprawia mi to przyjemność, odczuwam satysfakcję. Niekiedy rozróżnienie motywacji może być trudne. Jeśli jednocześnie współwystępuje motywacja wewnętrzna (lubię uczyć, sprawia mi to radość) i zewnętrzna (jak będę miała laureatów konkursu, to dostanę nagrodę), to oddziaływanie zewnętrzne może zminimalizować satysfakcję wewnętrzną. Poprzez silne nagradzanie (ale także zagrożenie karą), stosowanie przymusu, nacisku na efekty, można spowodować, że człowiek zaczyna postrzegać swoje działanie jako motywowane tylko zewnętrznymi, co prowadzi do utraty przyjemności czerpanej z tego działania.

Mając świadomość powyższego zagrożenia, przyjrzyjmy się możliwościom motywowania zewnętrznego, jakie ma do dyspozycji dyrektor placówki oświatowej. Finansowe mechanizmy motywujące wskazano w Karcie nauczyciela:

Art. 30

1. Wynagrodzenie nauczycieli, z zastrzeżeniem art. 32, składa się z:
 1. wynagrodzenia zasadniczego;
 2. dodatków: za wystugę lat, motywacyjnego, funkcyjnego oraz za warunki pracy;
 3. wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw;
 4. nagród i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy, (...).
2. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego nauczyciela uzależniona jest od stopnia awansu zawodowego, posiadanych kwalifikacji oraz wymiaru zajęć obowiązkowych, a wysokość dodatków odpowiednio od okresu zatrudnienia, jakości świadczonych usług i wykonywania dodatkowych zadań lub zajęć, powierzonego stanowiska lub sprawowanej funkcji oraz trudnych lub uciążliwych warunków pracy¹.

Dodatek motywacyjny

Dodatek motywacyjny jest elementem wynagrodzenia nauczyciela i, zgodnie ze swą nazwą, ma zachęcać nauczycieli do podnoszenia kwalifikacji, dbałości o lepszą jakość pracy. Ogólne warunki

¹ file:///C:/Users/User/Downloads/D19820019Lj.pdf, dostęp 23.06.2015.

przyznawania dodatku określa § 6 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 31 stycznia 2005 r. w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego². Są to:

1. osiągnięcia w realizowanym procesie dydaktycznym,
2. osiągnięcia wychowawczo-opiekuńcze,
3. wprowadzanie innowacji pedagogicznych, skutkujących efektami w procesie kształcenia i wychowania,
4. zaangażowanie w realizację czynności i zajęć, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 2 KN, tj. w realizację i wykonywanie:
 - zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami albo na ich rzecz,
 - innych czynności i zajęć wynikających z zadań statutowych szkoły, ze szczególnym uwzględnieniem zajęć opiekuńczych i wychowawczych wynikających z potrzeb i zainteresowań uczniów (np. koła zainteresowań, kluby, zajęcia wyrównawcze i wspomagające, organizacja imprez),
 - zajęć i czynności związanych z przygotowaniem się do lekcji, samokształceniem i doskonaleniem zawodowym (np. uczęszczanie na kursy, studia podyplomowe, konferencje i szkolenia),
5. szczególnie efektywne wypełnianie zadań i obowiązków związanych z powierzonym stanowiskiem,
6. realizowanie w szkole zadań edukacyjnych, wynikających z przyjętych przez organ prowadzący priorytetów w realizowanej lokalnej polityce oświatowej.

Szczegółowe zasady przyznawania dodatku motywacyjnego precyzuje organ prowadzący, który ustala regulamin określający wysokość i warunki uprawniające do dodatku motywacyjnego. Decyzja o przyznaniu dodatku motywacyjnego konkretnym osobom leży w gestii dyrektora placówki oświatowej.

² file:///C:/Users/User/Downloads/D20050181.pdf, dostęp 23.06.2015.

Niestety, wbrew nazwie, dodatek motywacyjny dawno stracił swój sens. Często otrzymują go wszyscy nauczyciele, bo dyrektorzy nie chcą powodować konfliktów w szkole. Często wysokość dodatku, jaki może przyznać dyrektor, jest tak mała, że nauczyciele nazywają go demotywującym. Do wyjątków należy tu Warszawa, w której *średnia wysokości dodatku motywacyjnego dla nauczycieli wyniosła od 358,28 zł do 533,70 zł w zależności od analizowanego półrocza*³. Dlaczego dodatek motywacyjny nie spełnia swojej ustawowej roli? Odwołując się do doświadczeń i wypowiedzi nauczycieli, można wskazać następujące przyczyny demotywującej roli dodatku motywacyjnego:

- zbyt niska kwota niepowodująca istotnie odczuwalnej różnicy finansowej,
- brak zróżnicowania dodatku (każdemu po równo),
- niejasne zasady przyznawania, poczucie niesprawiedliwości.

Ilustracją powyższego zjawiska może być kartka z mojego dziennika sprzed lat:

15. 10. 2012.

Dostałam podwyżkę. Naprawdę! I do tego podwójną. Na pierwszą zapracowałam sama, jako nauczyciel dyplomowany doceniłam zauważalną zmianę na wydruku komputerowym z poborami. W euforii spowodowanej zwiększonymi możliwościami finansowymi (nowa szafa? obraz do sypialni? wycieczka do Paryża?, no dobrze, pójdziemy do kina...) prawie nie zauważyłam drugiej podwyżki. Na szczęście od czego są stosowne druki. *Na podstawie Art.30 ust. 1. pkt. 2 KN... oraz Regulaminu określającego nauczycielom dodatki... przyznaję dodatek motywacyjny w wysokości 6% wynagrodzenia zasadniczego...* Dwa razy czytałam, sądząc, że zaszała pomyłka. Do tej pory jako dyrektor największej szkoły w gminie miałam dodatek 5%. I oto zostałam dostrzeżona i doceniona; w końcu przez ostatni rok trochę się nazbierało „zastug zastugujących” na dodatkową gratyfikację: bo to i sukcesy

³ http://samorząd.pap.pl/depesze/temat_dnia/151920/Nauczycielom-nie-ma-jak-w-Warszawie, dostęp 23.06.2015.

artystyczne, i poziom pracy niczego sobie potwierdzony miarzeniem jakości, i wyniki egzaminów najwyższe w okolicy, i wreszcie ten dyplomowany... Dostałam podwyżkę!

Co prawda, na pytanie męża: *To ile tak konkretnie dostałaś tej podwyżki od swojego szefa?* jakoś mi było głupio powiedzieć, że coś ~20zł, więc specjalnie go nie uświadamiałam. Na szczęście przyzwyczaił się, że nie mam tylko motywacji finansowej, więc nie dociekał. A ten 1% akurat wystarczy mi na podwyżkę kieszonkowego dla syna. I tym sposobem wszyscy będą zadowoleni. Szef: bo mi dał podwyżkę (a nie musiał), ja: bo mnie docenił (a nie musiał), mąż: bo jestem zadowolona (a nie zawsze jestem), syn: bo ma kasę. Mądrego mam szefa: 1% – a tylu zadowolonych.

Nagrody dyrektora, kuratora, ministra

Kolejny mechanizm motywacyjny, z którego może korzystać dyrektor, to nagrody różnego szczebla i wysokości. Szczegółowe uregulowania zawarte są także w KN:

Art. 49

1. *Tworzy się specjalny fundusz na nagrody dla nauczycieli za ich osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze:*
 1. *w budżetach organów prowadzących szkoły w wysokości co najmniej 1% planowanych rocznych wynagrodzeń osobowych, z przeznaczeniem na wypłaty nagród organów prowadzących szkoły i dyrektorów szkół,*
 2. *w budżetach wojewodów łącznie w wysokości stanowiącej równowartość 2744 średnich wynagrodzeń nauczyciela stażysty, z przeznaczeniem na wypłaty nagród kuratorów oświaty,*
 3. *w budżecie ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania w wysokości stanowiącej równowartość 2015 średnich wynagrodzeń nauczyciela stażysty, z przeznaczeniem na wypłaty nagród ministra.*
2. *Organy prowadzące szkoły ustalają kryteria i tryb przyznawania nagród dla nauczycieli za ich osiągnięcia w zakresie pracy dydak-*

tycznej, wychowawczej i opiekuńczej, w tym realizacji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę, oraz realizacji innych zadań statutowych szkoły, (...) uwzględniając w szczególności sposób podziału środków na nagrody organów prowadzących szkoły i dyrektorów szkół, tryb zgłaszania kandydatów do nagród oraz zasadę, że nagroda może być przyznana nauczycielowi po przepracowaniu w szkole co najmniej roku⁴.

Jak przyznawać nagrody, aby motywowały? O dylematach związanych z przyznawaniem nagród dyrektora pisałam w felietonie „O Dniu Nauczyciela i nagrodach dyrektora”⁵; natomiast sprawdzone w praktyce procedury przedstawiłam w artykule „Dzień Edukacji Narodowej, czyli o sztuce świętowania”⁶. Najkrócej: przyznawanie nagrody to przywilej i odpowiedzialność. Warto pamiętać, że to dyrektor wybiera kandydatów, podejmuje decyzję, nagradza. To nie jest nagroda rady pedagogicznej, związków zawodowych, tylko nagroda dyrektora, zarządzającego placówką oświatową. Żadne przepisy nie nakładają na dyrektora obowiązku konsultowania się w sprawie kandydatów do swoich nagród ze związkami zawodowymi czy radą. Oczywiście zawsze warto przedyskutować wątpliwości, np. z wicedyrektorem, ale ostateczna decyzja należy do dyrektora. Najważniejsze: nagroda (dyrektora, kuratora, ministra) powinna być wyrazem uznania dla pracy nauczyciela czy pracownika, docenieniem osiągnięć, podziękowaniem za zaangażowanie. Nagroda nie powinna być obligatoryjnym dodatkiem do pensji, przywilejem z racji wieku,

⁴ file:///C:/Users/User/Downloads/D19820019Lj.pdf, dostęp 23.06.2015.

⁵ Nowak M. *O Dniu Nauczyciela i nagrodach dyrektora*, Dyrektor Szkoły nr 10/2011.

⁶ Nowak M. *Dzień Edukacji Narodowej, czyli o sztuce świętowania*, Dyrektor Szkoły nr 10/2013.

stażu czy stopnia zaprzyjaźnienia z szefem. Jako dyrektor przywiązywałam dużą wagę do sposobu wręczenia nagrody. Zawsze odbywało się to na forum, w obecności nauczycieli, pracowników, uczniów. Każdą nagrodę starałam się uzasadnić, wskazując najważniejsze zasługi nagradzanego: wymieniałam konkretne osiągnięcia, miejsca uczniów w konkursie, wyniki egzaminów, realizowane działania, tytuły projektów. Starałam się mówić o konkretnych osiągnięciach, a nie postugiwać się ogólnikami. W ten sposób motywowałam innych, wskazując pożądane działania. Z rozmów z nauczycielami i pracownikami wiem, że istotniejszy niż wysokość nagrody

jest sposób jej wręczenia i towarzystwo, w jakim się ją dostaje. Sama mam podobne odczucia. Ostatnią nagrodę od władz gminy dostałam w podwójnej wysokości nagrody ministra, jednak kontekst jej przyznania i okoliczności wręczenia pozostawiły niesmak⁷.

Ryszard Sikora, dyrektor SP nr 36 w Krakowie:

Dla mnie nie jest istotna kwota, lecz sam fakt nagrodzenia. Nie daję nagród za to, że ktoś przychodzi do pracy. Zawsze jest to za konkretne dokonania. I nie ma dla mnie znaczenia, czy jest to nauczyciel stażysta czy dyplomowany. Stąd moje nagrody są skromne, jeśli chodzi o finansową stronę, ale wiem, że moi nauczyciele cenią sobie bardziej sam fakt nagrodzenia⁸.

Medale, odznaczenia, krzyże

Oprócz gratyfikacji finansowej zewnętrznymi przejawami docenienia nauczyciela, a przez to motywowania do dalszej dobrej pracy, są wszelkiego rodzaju odznaczenia państwowe i resortowe. Piszę o tym dlatego, że nie wszyscy dyrektorzy korzystają z tej możliwości wyrażenia uznania swoim pracownikom, natomiast, jak przekonałam

⁷ Ibidem.

⁸ <http://osko.edu.pl/forum/watek.php?w=1668>, dostęp 23.06.2015.

się w rozmowach z nauczycielami, jest grupa pedagogów, która bardzo ceni sobie te niematerialne dowody uznania. Szczególnie wartościowy jest Medal Komisji Edukacji Narodowej, odznaczenie resortowe zapisane w Karcie Nauczyciela.

Art. 51

1. „Medal Komisji Edukacji Narodowej” nadawany będzie nauczycielom i innym osobom za szczególne zasługi dla oświaty i wychowania.
2. „Medal Komisji Edukacji Narodowej” nadaje minister właściwy do spraw oświaty i wychowania.
3. Minister właściwy do spraw oświaty i wychowania określi, w drodze rozporządzenia, szczegółowe zasady nadawania „Medalu Komisji Edukacji Narodowej”, tryb przedstawiania wniosków, wzór medalu, tryb jego wręczania i sposób noszenia, z uwzględnieniem wymogów, jakie powinny spełniać wnioski o nadanie medalu.

Wykaz uregulowań prawnych przyznawania orderów, odznaczeń i medali:

- Ustawa z dnia 16 października 1992 r. o orderach i odznaczeniach (Dz. U. z 2015 r., poz. 475)
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 15 grudnia 2004 r. w sprawie szczegółowego trybu postępowania w sprawach o nadanie orderów i odznaczeń oraz wzorów odpowiednich dokumentów (Dz. U. z 2004 r. Nr 277, poz. 2743)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 września 2000 r. w sprawie szczegółowych zasad nadawania „Medalu Komisji Edukacji Narodowej”, trybu przedstawiania wniosków, wzoru medalu, trybu jego wręczania i sposobu noszenia (Dz. U. Nr 99, poz. 1073)

Wycieczki, szkolenia, pomoce

Jakie pozapłatcowe, materialne sposoby motywacji może wykorzystać dyrektor placówki oświatowej? Hm..., o samochodzie służbowym zapomnijmy, komórka służbowa, jeśli jest, to do dyspozycji dyrektora lub dla wyjeżdżających na wycieczki, wybrańcy mogą korzystać ze służbowego laptopa, kamery

lub aparatu fotograficznego. Czasem pracownicy mogą korzystać z karnetów na basen lub siłownię; tradycją w wielu placówkach są wycieczki i imprezy rekreacyjne oraz talony świąteczne (środki zakładowego funduszu świadczeń socjalnych). Nauczyciele pytani o działania dyrektora motywujące do pracy często odpowiadali: „zapewnienie możliwości uczestnictwa w różnorodnych szkoleniach”, „wystąpienie na ciekawe szkolenie koniecznie po uprzedniej konsultacji z nauczycielem”.

Pedagodzy cenią sobie także możliwość zakupu potrzebnych pomocy dydaktycznych, niezbędnej literatury czy materiałów do realizacji zajęć.

Niestabilna sytuacja kadrowa, lęk o miejsce pracy powoduje, że sam fakt pracy, zapewnienie całego etatu, niekiedy godzin nadliczbowych jest motywacją dla pracowników.

Marchewka czy kij, czyli dylemat lidera

Zaprezentowane zewnętrzne działania motywacyjne opierają się na wykorzystaniu mechanizmu marchewki lub kija: robię coś, bo w zamian coś otrzymam (dodatek, nagroda, wyjazd szkoleniowy) lub uniknę kary (niskie wynagrodzenie, utrata godzin, utrata pracy).

O wiele bardzo skuteczna jest motywacja wewnętrzna, czyli podejmowanie działań dla zaspokojenia potrzeby wykonywania właśnie tej aktywności (piszę, bo lubię pisać; uczę, bo lubię uczyć, sprawia mi to radość). Peter Drucker napisał: *Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika*. Pytanie nurtujące dyrektorów poszukujących najskuteczniejszych metod zarządzania brzmi: Jak motywować? Sięgając do marchewki lub/i kija czy opierając się na partnerstwie? Przetomem w myśleniu o sposobach motywowania pracowników było dla mnie odkrycie **teorii marchewkija** profesora Andrzeja Bliklego, który podczas wykładu „Dylemat lidera – przemoc czy współpraca”⁹ przekonywał, że zarówno kary, jak i nagrody to nieskuteczne, a wręcz szkodliwe narzędzia motywowania pracowników. Profesor podwa-

⁹ http://moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/Dylemat_lidera.pdf, dostęp 23.06.2015.

żyć motywacyjny mit nagrody i kary (marchewki i kija), pokazując na przykładach, że obie formy działają w oparciu o ten sam mechanizm: pracownik boi się kija lub braku marchewki. Wielkie Twierdzenie o Marchewce brzmi: *Każda marchewka służy do tego, aby zrobić z niej kij*. Przykład: przyznanie komuś dodatku motywacyjnego (marchewka), zamieni się w karę w sytuacji jego cofnięcia (kij). Przy pomocy marchewkija można łatwo i szybko zmusić prawie każdego do prawie wszystkiego z wyjątkiem, by polubił swoją pracę. A jest to jedyna gwarancja skutecznego działania.

Podstawą dla dyrektora powinno być dążenie, aby pracownicy widzieli sens swojej pracy, mieli poczucie współdecydowania i wpływu na to, co dzieje się w szkole.

Alfie Kohn¹⁰ powiedział: *Kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach destruktywny wpływ na człowieka, gdyż odbierają mu naturalną motywację do pozytywnego działania*.

Jak zatem motywować pracowników? Profesor Blikle wskazuje „zasadę 4W: wynagradzanie, współpraca, wartość, wybór”. Powołując się na badania Instytutu Gallupa, przytacza 12 kluczowych pytań, wskazujących na korelację między pozytywną odpowiedzią pracownika a sukcesem firmy. Warto je postawić sobie, nauczycielom i pracownikom szkoły.

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?
3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?
4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?
6. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałem doceniony?
7. Czy ktoś zachęca mnie, bym się rozwijał?
8. Czy mam poczucie, że moja praca jest ważna?

¹⁰ Ibidem.

9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?
10. Czy moim współpracownikom zależy, by pracować jak najlepiej?
11. Czy mam w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju?
12. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy ktoś ze mną rozmawiał o moich postępach i ścieżce rozwoju?

Co ma zrobić dyrektor, by jego pracownicy odpowiedzieli 12xTAK? Profesor Blikle wskazuje tu **radość ze wspólnego działania i poczucie partnerstwa**.

Piotr Bachoński, wicedyrektor Gimnazjum nr 1 w Zielonej Górze, absolwent SPLO¹¹:

Jestem przekonany, że z motywowaniem pracowników przez dyrektora szkoły jest podobnie jak z motywowaniem uczniów przez nauczycieli, najważniejsze jest rozbudzenie, podtrzymanie motywacji wewnętrznej. Oczywiście nauczyciele pracują, ponieważ w ten sposób zarabiają na życie, można, trywializując, powiedzieć, że pracują dla pieniędzy, lecz jeśli to one byłyby głównym czynnikiem motywującym, to dlaczego niektórzy nauczyciele dają z siebie nawet więcej niż można by od nich oczekiwać, a inni „odwalają robotę”, mimo że otrzymują jednakowe wynagrodzenie? Wniosek: źródło motywacji musi być pozapłacowe.

Według mnie, tym źródłem jest satysfakcja z wykonywanej pracy. I tu właśnie otwiera się pole dla dyrektora. Może to niektórych zdumiewać, ale zdarzyło mi się nieraz doświadczyć tego, że nauczyciel po latach wspominał wydarzenie, które dla mnie samego było jednym z wielu epizodów, kiedy to jego praca została po prostu dostrzeżona i doceniona. Rola wypowiedzi takich jak: „Świetnie to zrobiłeś”, „Jestem pod wrażeniem”, „Doceniam, że poświęciłeś swój czas” niestety jest lekceważona, moim zdaniem, one mają olbrzymią moc w rozbudzaniu lub podtrzymywaniu motywacji.

¹¹ Studia Podyplomowe Liderów Oświaty.

W tym momencie mogą się z pewnością odezwać głosy wyznawców motywowania płacowego, którzy podniosą argument pieniężnego dodatku motywacyjnego, nazwanego „motywacyjnym” pewnie nie bez przyczyny. Uważam, że dodatek ten powinien nazywać się demotywacyjnym lub patogennym. Od jakiegoś czasu nurtowało mnie przeczucie, że nie spełnia on dobrze swojej funkcji. Przykład (niestety z życia wzięty): Nauczycielka otrzymuje dodatek motywacyjny za to, że jej uczniowie otrzymują tytuł finalisty lub laureata konkursu. Przestaje pracować z całą klasą, skupia się na uczniach, którzy „rokują”. Rzeczywiście, co roku ma kilku finalistów lub laureatów, co roku ma też kilka klas, które nienawidzą przedmiotu (wypowiedzi uczniów), bo mają dość przepisywania podręcznika na każdej lekcji i wkuwania na pamięć. Jaką rolę odegrał tutaj dodatek „motywacyjny”? Poza tym, dyrektor zawsze ma zbyt mało pieniędzy, aby uhonorować wysiłki wszystkich nauczycieli. Dlatego w tym samym momencie, kiedy jedni czują się zmotywowani do dalszych wysiłków, inni mówią, że jeśli nie zostali dostrzeżeni, to od tej pory „nic nie robią”. Zetknięcie się z opracowaniem profesora Andrzeja Bliklego „Doktryna jakości” pozwoliło mi zrozumieć działanie tego mechanizmu.

Wielką siłą motywowania pracowników ma według mnie „uczestniczenie” dyrektora. Rozumiem je wielopłaszczyznowo. Na najniższym poziomie jako zwykłe i ludzkie zainteresowanie tym, co robi pracownik, objawiające się poprzez wystuchanie, okazanie zainteresowania, wsparcie. Chyba każdy się zgodzi z tym, że zbywanie, wykręcanie się brakiem czasu, lekceważenie nigdy nikogo do niczego nie zmotywowało. Uczestniczenie na wyższym poziomie to według mnie branie czynnego udziału w działaniu, chociażby jako jego koordynator, ale realnie działający, a nie tytułarny. Najwyższy stopień to wspólne z nauczycielem

działanie w roli partnera. Z moich doświadczeń wynika, że najskuteczniejsze są chociażby te szkolenia, w których dyrektor bierze czynny udział ze swoimi nauczycielami, motywuje ich do rozwoju swoją postawą, bo sam się razem z nimi rozwija.

podstawą dla dyrektora powinno być dążenie, aby pracownicy widzieli sens swojej pracy, mieli poczucie współdecydowania i wpływu na to, co dzieje się w szkole

Można powiedzieć milion słów o konieczności podjęcia jakiegoś działania, ale gdy się samemu nie bierze w nim udziału, swoją postawą zaprzecza się wcześniejszym twierdzeniom. Bardzo ważne i potrzebne szkolenie, z którego już na początku wychodzi dyrektor, ponieważ ma w tym czasie inne niewątpliwie bardzo ważne sprawy, można w zasadzie, moim zdaniem, zakończyć w tym momencie. Dyrektor musi zaświadczyć swoją postawą, że coś jest ważne, istotne, warte wysiłku. Taka postawa na pewno może być motywująca dla innych.

Ostatnią, być może najważniejszą rzeczą, która według mnie działa motywująco na nauczycieli, jest pozostawienie im szerokiego marginesu swobody w działaniu. Człowiekowi szczegółowo w swoim działaniu zaprogramowanym przez szereg wytycznych odbiera się możliwość bycia kreatywnym. Sądzę, że ktoś, kto nie może być kreatywny z powodu narzuconych z zewnątrz ograniczeń, nie może być zmotywowany.

Na koniec – nie wierzę w jakieś socjotechniczne sztuczki, magiczne formuły i zdania, które mają wzbudzić motywację pracownika. Według mnie takich szybkich i prostych sposobów nie ma. Prędzej czy później tak „motywowany” pracownik musi odebrać to jako manipulację. Z drugiej strony motywowanie według mnie nie jest wcale trudne. Trzeba doceniać to, co robią nasi nauczyciele i w zwykły, prosty sposób im to komunikować i współuczestniczyć w tym, co robią, dawać im w ich działaniach tyle autonomii, ile tylko można.

Radość działania, czyli daj ludziom dobrą robotę

Każdy pracownik jest inny, ma inne talenty, potrzeby, sposób pracy. Skuteczna strategia motywacyjna zawiera się w słowach Fredericka Herzberga: *Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla Ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania. Sprawdziła się ona w zarządzanej przeze mnie placówce. Szerzej pisałam o tym w artykule „Dyrektor Liderem rozwoju”¹², z którego przytoczę tylko fragment: *Wobec pracujących i nowo zatrudnianych nauczycieli precyzowałam oczekiwania, określałam konkretne spodziewane wyniki; motywowałam koncentrując się na silnych stronach, umożliwiałam inwestowanie w siebie i szkolenia zgodne z zainteresowaniami, osobistymi predyspozycjami oraz potrzebami szkoły; każdej osobie starałam się pomóc znaleźć właściwe miejsce sprzyjające rozwojowi.**

Katarzyna Mitka, dyrektor Szkoły Podstawowej w Sance, województwo małopolskie, absolwent SPLO:

Motywowanie nauczycieli to bardzo wymagająca praca :-). Istnieją bardzo różne sposoby – od metod twardych, opartych na konkretnych profi-tach, po miękkie, odwołujące się do wartości i potrzeb wewnętrznych. Przez lata mojej pracy doszłam do wniosku, że konieczne jest poznanie potrzeb motywacyjnych poszczególnych nauczycieli i umiejętne wypośredkowanie, aby uzyskać zamierzony efekt. Co oczywiście nie znaczy, że mi się zawsze udaje. W mojej pracy staram się wykorzystywać różne dostępne dla mnie możliwości.

Oczywiście motywowanie finansowe – dodatki motywacyjny, nagroda dyrektora, zgłoszenie do nagrody burmistrza, sfinansowanie ciekawego kursu czy interesującej konferencji. Jednak samo działanie „finansowe” nie do końca jest skuteczne. Ja często odwołuję się do etosu nauczyciela – zdecydowaliśmy się na taki a nie inny zawód, naszym zadaniem jest jak najlepsze wykonywanie naszych obowiązków, ponieważ w ten sposób pokazujemy naszym uczniom (i rodzicom też), co

w życiu jest naprawdę ważne. Często także odwołuję się do ich wykształcenia i umiejętności – „legitymując się wyższym wykształceniem i dodatkowymi kwalifikacjami na pewno jesteśmy w stanie poradzić sobie z takim czy innym problemem”. Ważne jest podkreślanie współpracy, wsparcia, wspólnego wykonywania konkretnego zadania. To w przypadku motywowania całego grona.

W indywidualnych przypadkach bardzo dobrze sprawdzają się krótkie komunikaty chwalaące wykonaną pracę czy jakieś działanie. Bardzo ważne jest według mnie pochwalenie i podziękowania na forum – czy wobec grona, czy na apelu, czy przy klasie. W ogóle wyrażanie zadowolenia – publicznie, a dezaprobata – w zaciszu gabinetu. (...)

Bardzo istotne są szczerłość i zaufanie. Bliższe zainteresowanie życiem pozaszkolnym nauczyciela. Duża doza przyjaźni i zrozumienia jego indywidualnej sytuacji. Jednym słowem budowanie dobrych relacji. Stawianie wspólnego celu, budowanie poczucia odpowiedzialności za uczniów, szkołę i siebie nawzajem itd.

Nie wydaje mi się, żeby były jakieś stałe i powtarzalne sposoby motywowania. Dużo zależy od sytuacji szkolnej i osobistej. Na różne osoby przecież różne rzeczy działają. Na mnie świetnie działa stawianie nowych wyzwań, pokonywanie trudności, znalezienie sposobów na ich rozwiązanie. Gratyfikacją dla mnie jest osiągnięcie sukcesu, dotarcie do celu. Oczywiście, jeżeli zostanie to docenione i zauważone, to tym bardziej to uskrzydla :-). Ale ja chyba jestem trochę nietypowym nauczycielem...

Dzielenie się wiedzą i władzą

Kolejnym odkryciem wśród działań motywacyjnych był dla mnie *empowerment*. Nowe słowo pojawiło się podczas lektury tekstu Kena Blancharda. Brzmiało obco, nie kojarzyło mi się z niczym. Nie lubię obcych zwrotów, póki nie widzę w nich treści. Czytałam kilkakrotnie definicję: *Empowerment to proces wyzwalań władzy drzemiącej w pracownikach, ich wiedzy, doświadczenia, motywacji oraz ukierunkowanie tej siły na osiągnięcie wyników. Szukałam polskiego synonimu. Pierwsze skojarze-*

¹² Nowak M. *Dyrektor liderem rozwoju*, Meritum nr 1/2014.

nie: *empowerment* = wiedza + moc. Trzy klucze do *empowermentu* wg Blancharda:

- dzielenie się wiedzą ze wszystkimi,
- poszerzanie granic odpowiedzialności,
- zmiana hierarchii na samosterowne jednostki i zespoły.

Starłam się, aby w mojej byłej szkole panował klimat pozwalający na rozwój i wykorzystywanie potencjału pracowników: ich wiedzy, doświadczenia i motywacji. To nie było proste. Nie wszyscy chcą/potrafią/mają ochotę korzystać z wolności. Wszak ceną wolności, podejmowania samodzielnych decyzji jest ciężar przejęcia ryzyka i współodpowiedzialności za wyniki. Decydujesz = jesteś odpowiedzialny.

Najistotniejsze: **kultura empowermentu, zwiększając wolność podejmowania decyzji, zwiększa odpowiedzialność, ale daje większe poczucie spełnienia i satysfakcji, zwiększa motywację i chęć do podejmowania nowych zadań.**

Klucz wiedzy, który motywuje, daje siłę do przewyższania trudności, buduje poczucie własnej wartości. Im bardziej dzielisz się wiedzą z pracownikami, tym więcej zyskujesz, tym chętniej uczestniczą w podejmowanych działaniach. Podsumowując: *empowerment* to wiedza i moc. Wiedza daje siłę i chęć podejmowania ryzyka, wiedza poszerza granice odpowiedzialności, dzielenie się wiedzą buduje zaufanie. Jak wykorzystać *empowerment* w motywowaniu?

1. Zamiast planowania krok po kroku, prowadzenia za rączkę – wspólna, globalna wizja, cel dla wszystkich.

2. Zamiast wydawania poleceń – motywowanie do współpracy, zarządzanie przez współdecydowanie.
3. Nie kontrola zewnętrzna, tylko potrzeba celowości automonitoringu.
4. Zamiast robienia, bo tak każe – komunikat: jesteś odpowiedzialny za swoją pracę i nasze wspólne wyniki.
5. Nie musisz się podporządkowywać – jeśli lepiej znasz się na tym, co robisz.

Sebastian Bober, dyrektor Szkoły Podstawowej w Sianowie, woj. zachodniopomorskie; absolwent SPLO:

Jak motywujesz swoich nauczycieli?

To nie jest łatwe pytanie. Staram się oczywiście wpływać na ich motywację wewnętrzną. Rozmawiam z nimi, włączam w proces decyzyjny w szkole, na ile jest to możliwe, deleguję kompetencje i zadania, potem zostawiając im swobodę w działaniu. Jeszcze raz rozmawiam, wykorzystując techniki coachingowe, zadaję pytania, a nie podsyłam gotowe rozwiązania. Staram się pamiętać o chwaleniu i docenieniu za poszczególne działania. Dziękuję, podkreślam dobrze wykonaną robotę czy trud włożony w zadanie. Oceniam kształtującą nauczycieli podczas obserwacji (2 gwiazdy i życzenie).

Wpływam także na motywację zewnętrzną. Przydzielam im nadgodziny, a nie zatrudniam innych nauczycieli z zewnątrz, przyznaję motywacyjne, nie każdemu po równo, ale według oceny pracy nauczyciela z poprzedniego roku. Staram się zapewnić stabilizację w zatrudnieniu. Nie robię problemów, gdy ktoś potrzebuje wolnego dnia dla załatwienia spraw osobistych i organizuję zastępstwa. Organi-

**ceną wolności,
podejmowania
samodzielnych decyzji
jest ciężar przejęcia ryzyka
i współodpowiedzialności
za wyniki**

zuję wycieczki dla nauczycieli oraz wyjazdowe rady pedagogiczne.

Jakie masz sprawdzone sposoby, żeby im się chciało chcieć?

Najczęściej rozmawiam z nauczycielami: zespołowo, podczas warsztatowych rad pedagogicznych, lub indywidualnie. Pytam: Co wam przeszkadza w realizacji tego zadania? W czym mogę pomóc? Co musi się stać, żeby pokonać wszystkie przeszkody? Staram się zachęcić i przekonać, a nie zmuszać. Pozwalam na margines odpuszczenia na jakiś czas. Niech „nauczyciel-niedowiarek” się przekona, że to działa i dołączy potem, jak już wszyscy to zrobią. Organizuję warsztaty i szkolenia, jeśli oczekują ode mnie wsparcia fachowego, bo nie wiedzą, jak sobie z czymś poradzić. Nie zawsze dyrektor jest przekonującym autorytetem, czasem lepszy jest autorytet z zewnątrz. Znajduję mocne strony nauczycieli i przydzielam im zadania, które są dla nich przyjemne i łatwe do wykonania, w których się sprawdzają. Staram się też ostatnio mówić wiele o wartościach, które są ważne w tworzeniu szkoły. Oczywiście nie zawsze się udaje, nieraz ponoszę klęskę. Są sytuacje, w których sięgam do ostatecznego narzędzia, jakim jest NWD (Niezłomna Wola Dyrektora).

Co jest, Twoim zdaniem, najbardziej skuteczne?

Najważniejsze według mnie jest zbudowanie dobrej relacji z nauczycielami. Przyjazna atmosfera zbudowana codziennym uśmiechem, czasami żartem rozładującym napięcie działa motywująco. Jestem codziennie w pokoju nauczycielskim oraz spaceruję po szkole (szczególnie rano) i to sprzyja otwieraniu się na uczniów i nauczycieli. Nie chcę dopuścić, żeby nauczyciele się mnie bali lub nie mieli odwagi powiedzieć o problemach.

Dobrą atmosferę budują także rady pedagogiczne w formie warsztatowej, rozmowy, praca w grupach; takie formy wsparcia bardzo otwierają moich nauczycieli i są płaszczyzną do budowania szczerości i zaufania. Jednak kluczem do serc moich pracowników jest uśmiech i życzliwość.

Wiedzą, że mogą na mnie liczyć. Tak mi się przy najmniej wydaje z ośmioletniego doświadczenia.

A co na Ciebie najlepiej działa?

Ja pojmuję swoją funkcję, stanowisko jako służbę. Muszę zawsze być dla wszystkich otwarty: rodziców, nauczycieli i uczniów. Jestem gotowy na trudne i nieprzyjemne rozmowy, ale też staram się zawsze tłumaczyć trudne decyzje. Najlepiej w mojej pracy czuję się w działaniu. Chce mi się wstawać do pracy, jeżeli mogę realizować moje motto: „Wymyślić szkołę od nowa, żeby była interesująca dla dzieci”. Moim marzeniem jest, żeby dzieci z ochotą i zaciekawieniem przychodzili do niej i wychodzili zadowolone z naszej usługi. Staram się cały czas poszukiwać i działać. Staram się wcielać w życie zdanie A. Saint-Exupery’ego: „Jeśli chcesz zbudować statek, nie każ pracownikom znosić drzewa i nie wydawaj poleceń, naucz ich tęsknić za bezkresnym morzem”.

Czego oczekują nauczyciele?

Co motywuje nauczycieli? Co może zrobić dyrektor, aby nauczycielom chciało się chcieć, aby zarażali swoich wychowanków pasją, ciekawością, otwartością, aby uczenie było radością? Może warto o to zapytać samych zainteresowanych. Zadałam te i podobne pytania pedagogom podczas szkoleń w ramach projektu wspomagania rozwoju szkół i przedszkoli w powiecie lubelskim i kraśnickim. Oto kilka wybranych wypowiedzi:

Magdalena Kozik, Szkoła Podstawowa w Kowalinie, gmina Kraśnik: *Działania, które motywują mnie do pracy, to zadowolenie dyrekcji z tego, co robię, dodatek motywacyjny. Cieszę się z tego, że to, co robię, jest docenione i zauważone. Najbardziej do pracy motywuje mnie jednak uśmiech i zaangażowanie dzieci w zajęcia, zadowolenie rodziców (...). Motywuje mnie sama praca, bardzo doceniam fakt, że po prostu mam pracę, poza tym bardzo lubię, gdy się coś w szkole dzieje, nie lubię nudy i monotonii.*

Małgorzata Nowak

Najbardziej motywuje mnie do działania moja własna pasja; chcę zarażać dzieci tym, co lubię, dzielić się z nimi tym, co wiem. Jestem otwarta na potrzeby uczniów; teatr – proszę, robimy przedstawienie; warzywnik – ok!, sadzimy warzywa. Film? – kręcimy film. Radość dzieci jest bardzo motywująca, ich poczucie sukcesu dodaje skrzydeł. Od dyrektora chciałabym czasami usłyszeć chociaż „dziękuję, doceniam to, co pani robi”. I to bynajmniej nie na forum rzucone ogólnie i do wszystkich razem. Marzy mi się taka rozmowa w gabinecie, wypowiedziana w gabinecie. Wtedy poczułabym się doceniona.

Dyrektor powinien przekazywać pozytywne bodźce nauczycielom. Powinien uruchamiać pewne działania, do których jest sam przekonany i potrafi wytłumaczyć nauczycielom, w jakim celu mają coś robić. Nie lubię robić rzeczy, których wymaga dyrektor, z których rozlicza, ale sam nie jest przekonany do tego.

Najbardziej motywuje mnie do pracy to, że przychodząc codziennie do szkoły, nie czuję stresu. Zawsze mogę liczyć na pomoc i wsparcie dyrekcji.

Motywuje mnie, gdy widzę zaangażowanie ze strony dyrektora. Motywuje docenianie wysiłku, wkładu pracy codziennej, a nie tylko podczas odnoszonych sukcesów; wskazanie błędów, ale bez krytyki i oceniania.

Motywią do pracy: pochwały, dobre słowo, dodatek motywacyjny, obecność dyrektora podczas przygotowywanych imprez szkolnych, dostrzeżenie i docenienie mojej pracy.

Motywacyjna pigułka przywództwa

Rozmowy z nauczycielami, lektura ich wypowiedzi, wieloletnie doświadczenie na stanowisku dyrektora potwierdzają motywacyjną skuteczność pigułki przywództwa, o której pisze Ken Blanchard¹³. W metaforycznej przypowieści wskazuje on, jak ważne dla budowania zespołu, jego morale i motywowania do działania jest **okazywanie osobistej uczciwości, budowanie kultury partnerstwa i wzmacnianie poczucia własnej wartości** wśród pracowników poprzez dostrzeganie i docenianie tego, jak istotna jest wykonywana przez nich praca.

Hermion Merrill pisze: *Duch klasy objawia się w uczniach poczuciem własnej wartości, zaangażowaniem w proces uczenia się, samodzielnością, umiejętnością współpracy oraz świadomym uczeniem się*¹⁴. A gdyby tak analogicznie zdefiniować Ducha Grona Pedagogicznego? Przecież na moc zespołu nauczycieli składa się poczucie wartości pedagogów, sztuka samorefleksji, umiejętność współdziałania, świadomy rozwój, zaangażowanie w proces uczenia. Zadaniem nauczyciela jest motywować do nauki uczniów. Wyzwaniem stojącym przed dyrektorem jest motywowanie do rozwoju pracowników. Jednym z najlepszych sposobów na budowanie wśród pracowników poczucia zaufania i odpowiedzialności jest dzielenie się z nimi wiedzą i odpowiedzialnością. Dyrektorze, MOC jest z tobą!

Małgorzata Nowak jest byłą wieloletnią dyrektorką Zespołu Szkół im. Ziemi Lubelskiej w Niemcach, jednej z największych wiejskich placówek oświatowych na Lubelszczyźnie. Ma doświadczenie w zarządzaniu szkołą wielokulturową. Niezależna trenerka, szkoleniowiec. Współpracuje z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Wojewódzkim Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli KURSATOR w Lublinie.

¹³ Blanchard K., Muchnick M. *Pigułka przywództwa. Brakujący element motywujący ludzi*, Helion, 2013.

¹⁴ Merrill H. *Duch klasy. Jak motywować uczniów do nauki?*, CEO, Warszawa 2008.