

Agnieszka Danielewicz

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

ROLA DYREKTORA SZKOŁY W MOTYWOWANIU NAUCZYCIELI

THE ROLE OF A HEADMASTER IN MOTIVATING TEACHERS

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych narzędzi, jakimi dysponuje dyrektor szkoły w aspekcie motywowania pracowników oraz podkreślenie jego roli w tym procesie. Opracowanie artykułu poprzedziło studium literatury dotyczącej motywacji nauczycieli, roli dyrektora oraz pełnienia funkcji kierowniczej w szkole, które jednoznacznie wskazują na istnienie dużej ilości narzędzi gotowych do wykorzystania po uprzednim dostosowaniu ich do specyfiki grupy.

Abstract: The aim of this article is to show important incentive tools a principal has which and underlining his role in the process of motivation. Drawing the article up preceded the literature review concerning motivation of teachers, the role of the director and performing the managerial function at school, which are pointing out to the existence of a lot of ready tools for using the group after the adaptation of them to the specificity.

Słowa kluczowe: motywowanie, zarządzanie w szkole, rola dyrektora, motywacja, narzędzia motywujące

Keywords: motivating, managing at school, role of the director, motivation, motivating tools

Wprowadzenie

Motywacja to czynnik nadający energię zachowaniu człowieka i ukierunkowujący je w taki sposób, aby osiągnął on określony cel. Wszystkie funkcjonujące organizacje interesują się tym pojęciem, ponieważ zmotywowani pracownicy to stały wysoki poziom efektów. Szkoły nie są tutaj wyjątkiem, mimo specyfiki funkcjonowania oraz zasad zarządzania.

W artykule została poruszona problematyka roli dyrektora w motywowaniu nauczycieli oraz zmiana wymagań stawianych współczesnym dyrektorom, od których oczekuje się menedżerskiego stylu zarządzania. Cechą charakterystyczną menedżera oświaty jest profesjonalizm, który odróżnia go od tradycyjnego dyrektora szkoły. Menedżer to kierownik, który samodzielnie i twórczo zarządza szkołą.

Głównym celem niniejszego opracowania jest wskazanie najważniejszych narzędzi, jakimi dysponuje dyrektor szkoły w aspekcie motywowania pracowników, oraz podkreślenie jego roli w tym procesie, która często jest minimalizowana ze względu na uwarunkowania prawne regulujące część tych narzędzi. Opracowanie artykułu poprzedziło studium literatury dotyczącej motywacji nauczycieli, roli dyrektora, pełnienia funkcji kierowniczej w szkole.

1. Dyrektor jako menedżer szkoły

Pojęcie „menedżer” określa osobę zarządzającą przedsiębiorstwem lub jego częścią. Menedżer w organizacji pełni różne role, przez które rozumieć można sposoby zachowania oczekiwane społecznie¹.

W literaturze z zakresu zarządzania oświatą coraz częściej pojawia się pojęcie menedżera oświaty w związku ze zmianą stylu zarządzania szkołą. Współczesny dyrektor to już nie osoba, której głównym zadaniem jest wdrażanie tego, co wymyślili inni, a jej własna inicjatywa i pomysłowość miały rację bytu w odniesieniu tylko do odgórnych zaleceń. Dziś innowacyjność i kreatywność to bardzo cenione cechy, a szkoła powinna funkcjonować jak dobrze zarządzana firma z nastawieniem na zyski. Dobry zarządzający musi mocno stąpać po ziemi, dbać o wyniki finansowe firmy i mieć szeroką wizję jej rozwoju. Powinien również znać i rozumieć swoich pracowników, co w znacznym stopniu ułatwia podejmowanie decyzji mających wpływ na rozwój firmy. Porównanie szkoły do firmy czy organizacji we współczesnych czasach nie jest przypadkowe, ponieważ wszystkie te podmioty potrzebują profesjonalnej kadry kierowniczej, która zagwarantuje im stabilność i rozwój poprzez wzmożone działania konkurencyjne i proces ciągłego uczenia się zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji². Sukces organizacji (w omawianym przypadku – szkoły) zależy od ludzi w niej zatrudnionych, a w szczególności od menadżerów-dyrektorów, którzy potrafią umiejętnie zarządzać zasobami, jakie posiadają. Nawet najlepsza kadra nie będzie w stanie doprowadzić do sukcesów szkoły, jeśli będzie źle zarządzana. Nowa struktura roli dyrektora szkoły w świetle współczesnych koncepcji zarządzania została przedstawiona na rysunku nr 1.

¹ *Manager*, [w:] <http://sjp.pwn.pl/slowniki/manager.html> [dostęp: 18.02.2017].

² I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 148.



Rys. 1. Struktura roli dyrektora szkoły w świetle współczesnych koncepcji zarządzania

Źródło: I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 149.

1.1. Zadania i obowiązki dyrektora szkoły

Ustawa o systemie oświaty³ oraz rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27.10.2009 roku⁴ wskazują wymagania, jakie powinna spełniać osoba zajmująca stanowisko dyrektora szkoły. Dokumenty te zakładają możliwość pełnienia funkcji kierowniczej w szkole zarówno przez osobę bezpośrednio związaną z edukacją, tj. nauczyciela, jak również przez osobę niebędącą nauczycielem. Zbiór tych wymagań przedstawiono w tabeli nr 1.

Tab. 1. Wymagania, jakie powinna spełnić osoba zajmująca stanowisko dyrektora szkoły

Wymagania	
Osoba będąca nauczycielem mianowanym lub dyplomowanym	Osoba niebędąca nauczycielem
Ukończone studia magisterskie i posiadanie przygotowania pedagogicznego oraz kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danej placówce edukacyjnej	Ukończone studia magisterskie

³ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 Nr 95, poz. 425).

⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz. U. 2009 Nr 184, poz. 1436).

Ukończone studia wyższe lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą	Ukończone studia wyższe lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą
Pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela	Co najmniej pięcioletni staż pracy, w tym co najmniej dwuletni staż pracy na stanowisku kierowniczym

Źródło: I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 31.

Szkoła jest bardzo specyficzną organizacją, którą ciężko porównać do innych instytucji, np. handlowych czy produkcyjnych. Specyficzne cechy szkoły jako organizacji to przede wszystkim następujące:

- cele szkoły są wielorakie: dydaktyczne, wychowawcze, środowiskowe, opiekuńcze, itp., przez co trudne do precyzyjnego sformułowania i wyznaczenia celów operacyjnych oraz nadrzędnych,
- wieloletnie okresy realizacji celu (długodystansowe i kontynuowane oraz rozwijane w kolejnych etapach edukacyjnych),
- cele i zadania szkoły generowane są przez różne podmioty (państwo, nauczycieli, rodziców i społeczeństwo lokalne, uczniów), co prowadzi do sporów, a od dyrektora wymaga umiejętności uzgodnień i zachowania spójności,
- cele o charakterze wychowawczym są trudne do kontroli efektów oraz pomiaru jakościowego,
- przewaga czynnika ludzkiego w procesie realizacyjnym – ograniczona przewidywalność motywacji i zachowań organizacyjnych ludzi,
- niemożność doboru „surowców lub podzespołów” o najwyższej jakości – konieczność indywidualizacji metod i motywacji wykorzystywanych w odniesieniu do ucznia oraz nauczyciela,
- trudność precyzyjnego wymierzenia wpływu szkoły na uzyskiwane przez uczniów efekty – w czasach społeczeństwa informacyjnego i medialnego szkoła pełni rolę czynnika porządkującego wiedzę⁵.

Ustawa o systemie oświaty oraz Karta Nauczyciela wyznaczają role pełnione przez dyrektora szkoły:

- kierowanie placówką oświatową,
- przewodniczenie radzie pedagogicznej,
- sprawowanie nadzoru pedagogicznego w szkole,
- pracodawca i kierownik zakładu pracy⁶.

⁵ J. Pielachowski, *Organizacja, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole*, Poznań 2009, s. 43–44.

⁶ Ibidem, s. 104.

Pełnione role wiążą się z konkretnymi zadaniami, kompetencjami oraz odpowiedzialnością dyrektora. Zbiór najważniejszych zadań z podziałem na pełnione role przedstawia tabela nr 2.

Tab. 2. Zbiór zadań dyrektora szkoły

Kierowanie placówką oświatową	Przewodniczenie radzie pedagogicznej	Sprawowanie nadzoru pedagogicznego w szkole	Pracodawca i kierownik zakładu pracy
<ul style="list-style-type: none"> – Kieruje działalnością szkoły. – Opiekuje się uczniami. – Realizuje uchwały rady rodziców, rady szkoły oraz rady pedagogicznej. – Współpracuje z radą szkoły, radą rodziców, radą pedagogiczną i samorządem uczniowskim. – Współdziała ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli. 	<ul style="list-style-type: none"> – Przygotowuje i prowadzi zebrania rady pedagogicznej. 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizuje ewaluację wewnętrzną. – Kontroluje przestrzeganie przepisów prawa dotyczącej działalności dydaktycznej przez nauczycieli. – Wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań. – Przedstawia wnioski z nadzoru. – Gromadzi informacje o pracy nauczycieli w celu dokonywania oceny ich pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nawiązuje, zmienia i rozwiązuje stosunki pracy. – Organizuje pracę w szkole. – Organizuje doskonalenie zawodowe nauczycieli i innych pracowników szkoły. – Wykonuje zadania wynikające z prawa pracy. – Opracowuje projekt planu finansowego szkoły. – Właściwie gospodaruje mieniem szkoły. – Stwarza bezpieczne i higieniczne warunki pracy i nauki w szkole.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Pielachowski, *Organizacja, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole*, Poznań 2009, s. 104.

Zgodnie z artykułem 7 pkt 2 Karty Nauczyciela dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za:

- dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły,
- realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę,
- tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków,
- zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i w ich doskonaleniu zawodowym,
- zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych,

- zapewnienie bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę⁷.

Zadania i obowiązki wynikające z obowiązujących przepisów prawa oraz regulaminów regulują zasady pracy dyrektora szkoły, który w tym wszystkim powinien uwzględnić taki system zarządzania i realizacji powierzonych zadań, aby wykorzystywać umiejętności menadżerskie.

1.2. Oczekiwane kompetencje dyrektora szkoły

Kompetencje rozumiane są jako zbiór uprawnień i upoważnień. Literatura pedagogiczna wskazuje różne definicje kompetencji. Ujmowane są one jako złożone dyspozycje osobowościowe, ogólne zdolności, możliwości, umiejętności czy sprawności niezbędne do osiągnięcia określonego celu⁸.

Pełnienie funkcji kierowniczej wiąże się z posiadaniem odpowiednich predyspozycji i cech charakteru, które ułatwiają w znacznym stopniu pełnienie tej funkcji. Do najważniejszych cech potrzebnych do kierowania placówką edukacyjną zaliczyć można:

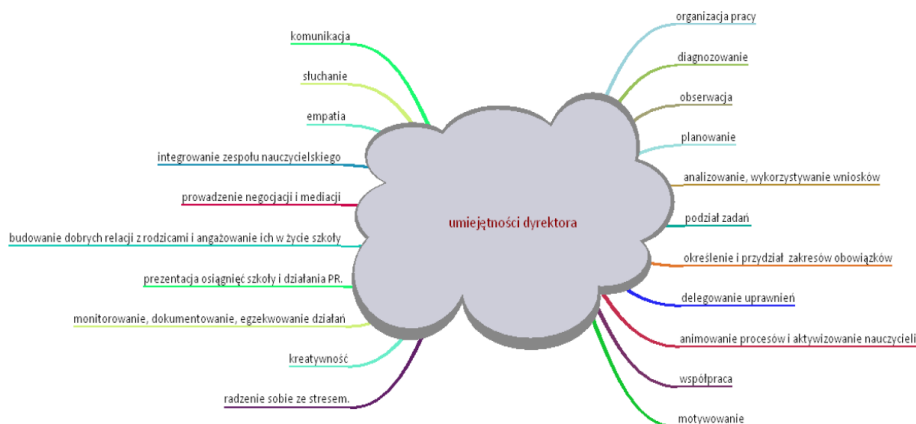
- odpowiedni temperament,
- umiejętność osiągnięcia znaczącej pozycji w środowisku,
- uzdolnienia organizacyjne,
- cechy przywódcze,
- komunikatywność,
- zdolności twórcze,
- chęć podnoszenia swoich kwalifikacji i nieustannego uczenia się⁹.

Współczesny dyrektor to osoba, która myśli strategicznie, potrafi pracować zespołowo, dobrze komunikuje się ze wszystkimi, dba o rozwój własny i kadry, jest kreatywny oraz radzi sobie w różnych sytuacjach. Pożądane umiejętności, które powinien posiadać dyrektor szkoły, przedstawiono na rysunku nr 2.

⁷ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674, z późn. zm.).

⁸ K. Gawroński, *Potyczki prawne dyrektora szkoły. Rola prawa w wybranych obszarach zarządzania szkołą*, Warszawa 2010, s. 34.

⁹ L. Gawrecki, *Kompetencje menedżera oświaty*, Poznań 2003, s. 33.



Rys. 2. Umiejętności dyrektorów w kontekście stawianych wymagań

Źródło: M. Świdzka, H. Chilmon, *Umiejętności dyrektorów szkół i placówek w kontekście wymagań stawianych szkole przez państwo*, Warszawa 2011, s. 4.

Posiadane kompetencje i umiejętności pozwalają dyrektorowi pełnić rolę „przywódcy” szkoły, który ma za zadanie budować pozytywny wizerunek i efektywne funkcjonowanie szkoły. J. Collins opracował pięciopozomową hierarchiczną strukturę ról, z którą według M. Fullana powinien identyfikować się dyrektor szkoły. Zakłada ona, że aby stać się przywódcą, należy przejść wszystkie przytoczone etapy (tabela nr 3).

Tab. 3. Hierarchiczna struktura ról wg M. Fullana

Poziom 1	Wysoce kompetentna jednostka	Pracuje wydajnie dzięki swojemu talentowi, wiedzy, umiejętnościom i dobrym nawykom pracy.
Poziom 2	Użyteczny członek zespołu	Wnosi wkład w osiąganie celów grupowych i efektywnie współpracuje z innymi członkami grupy.
Poziom 3	Odpowiedzialny menedżer	Organizuje ludzi i środki w celu efektywnego i sprawnego wykonania wcześniej ustalonych zadań.
Poziom 4	Skuteczny kierownik	Jest katalizatorem dla zaangażowania się pracowników i energicznego podążania za jasną i doniosłą wizją. Stymuluje stanowienie wyższych standardów osiągnięć.
Poziom 5	Przywódcą	Buduje wielkość firmy dzięki zamieszaniu pozornie kłócących się czynników: osobistej łagodności z silną wolną zawodową.

Źródło: R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Warszawa 2012, s. 188.

Model kompetencji współczesnego dyrektora stara się pogodzić specyfikę sfery oświatowej z najnowszymi osiągnięciami teorii zarządzania organizacjami i wyróżnia następujące obszary:

- zarządzanie procesem dydaktyczno-wychowawczym, opiekuńczym oraz pomocniczymi (umiejętność skutecznego podejmowania i dokumentowania działań),
- stosowanie prawa (umiejętność posługiwania się przepisami prawa),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (polityka kadrowa),
- zarządzanie jakością (umiejętność spełniania oczekiwań klientów szkoły w ramach przyjętych standardów),
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie w sytuacjach kryzysowych (umiejętność identyfikowania i rozwiązywania problemów),
- zarządzanie pracą własną,
- komunikowanie się i zarządzanie przepływem informacji,
- współpraca (umiejętność podejmowania współpracy z innymi osobami i instytucjami),
- podejmowanie decyzji,
- proinnowacyjność (umiejętność tworzenia warunków do podejmowania nowatorskich działań),
- etyka postępowania¹⁰.

2. Rola dyrektora w motywowaniu nauczycieli

Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by zmierzali w pożądanym przez nas kierunku. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel¹¹. W literaturze przedmiotu znaleźć można różnego rodzaju teorie motywacji, m.in.: teoria instrumentalna, treści, procesu, celu, sprawiedliwości oraz model dwuczynnikowy¹². Wszystkie te teorie mają jednak wspólne założenia, które opierają się na końcowym efekcie zmotywowanego pracownika, co osiągnięte jest za pośrednictwem systemu nagród i kar, zależnością pomiędzy włożonym wysiłkiem a osiągniętymi efektami, sprawiedliwym traktowaniem.

Motywacja bezpośrednio wpływa na wzrost efektywności pracy danej osoby, która zaczyna szybciej i sprawniej wykonywać zadania, potrafi radzić sobie ze stresem i szukać pomocy oraz poprawiają się jej relacje z klientami i współpracownikami.

¹⁰ M. Sielatycki, *Model kompetencji dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły”, 2006, nr 10, s. 14–17.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007, s. 211.

¹² Ibidem, s. 219.

ownikami – automatycznie korzysta z tego cała organizacja. Systemy motywacji stosowane w firmach często przynoszą efekty, które widoczne są bardzo szybko. W przypadku nauczycieli będziemy mieli działania raczej długoterminowe i efekty będą widoczne po zdecydowanie dłuższym czasie.

Mówi się, że zawód nauczyciela jest jednym z najbardziej wymagających, a jednocześnie jednym z najbardziej niedocenianych w naszym kraju zawodów. Zmotywowany do pracy nauczyciel to nauczyciel, który do tej pracy potrafi również zmotywować ucznia, a zmotywowany uczeń to uczeń osiągający efekty, które wpływają na poziom i jakość kształcenia w danej szkole. Aby dyrektor mógł skutecznie motywować nauczycieli, musi posiadać wiedzę z zakresu motywowania, którą mógłby efektywnie wykorzystywać. W praktyce szkolnej obserwuje się zależność motywacji od oczekiwań pracowników i umiejscowienia ich w hierarchii ważności. Oczekiwania mogą dotyczyć:

- ambitnej realizacji zadania – wzorowy nauczyciel,
- prawdopodobieństwa otrzymania materialnych i moralnych dowodów uznania po osiągnięciu wysokich efektów dydaktyczno-wychowawczych,
- nadziei, że otrzymane dowody uznania wpłyną na wzrost jego prestiżu w środowisku,
- potrzeby moralnej satysfakcji wynikającej ze zgodności pracy z ideałami zawodu nauczyciela¹³.

Należy pamiętać, że powyższe oczekiwania mogą być inne dla każdego nauczyciela, dlatego przed dyrektorem stoi trudne zadanie w zakresie motywacji, gdyż nie można dobrać jednego działania dla całej grupy, trzeba przede wszystkim poznać swój zespół i określić czynniki mające wpływ na jego motywacje.

Rola dyrektora szkoły w motywowaniu pracowników jest w wielu kwestiach ograniczona uregulowaniami prawnymi, m.in. w kwestii awansu zawodowego, dodatków motywacyjnych, wysokości wynagrodzenia. Jednak poza tymi ekonomicznymi aspektami istnieje jeszcze duża ilość narzędzi, które dyrektor może wykorzystywać, aby wpływać na efektywność pracy i poziom motywacji pracowników.

3. Narzędzia wykorzystywane do motywowania nauczycieli przez dyrektora szkoły

Narzędzia motywowania to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie¹⁴. Proces motywowania w organizacji wymaga używania odpowiednich metod. Narzędzia motywowania wykorzystują bodźce (motywatory) do skutecz-

¹³ I. Bednarska-Wnuk, op. cit., s. 135.

¹⁴ Z. Sekuła, *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wrocław 2002, s. 24.

nego oddziaływania na pracowników. Mogą nimi być zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, które mają za zadanie spowodować odpowiednie działania i zachowania ze strony pracownika. Oddziałują one indywidualnie lub grupowo i w założeniu mogą być obliczone na działanie doraźne lub długookresowe¹⁵.

Motywacja w pracy może mieć charakter:

- wewnętrzny, czyli podyktowany zaspokajaniem wewnętrznych potrzeb pracownika,
- zewnętrzny, poprzez zarządzanie takimi bodźcami jak płaca, awans, pochwała¹⁶.

Charakteryzując ten podział w odniesieniu do placówki oświatowej, jako czynniki motywujące możemy wymienić:

a) motywacja wewnętrzna:

- zamiłowanie do pracy, poprzez przydzielanie zadań zgodnie z kwalifikacjami i w miarę możliwości oczekiwaniami pracownika,
- identyfikacja z zakładem pracy, możliwość wpływania na sytuację zakładu pracy, odczuwanie zależności swojej sytuacji od sytuacji zakładu pracy,
- zaangażowanie w wykonywane zadania poprzez pokazanie istotnego wpływu wykonywanej pracy na działalność całej instytucji,
- przestrzeganie zasad i norm przez wszystkich pracowników,

b) motywacja zewnętrzna:

- czynniki ekonomiczne (dodatki motywacyjne, wzrost płac),
- ujemne i dodatnie bodźce motywacyjne – nagrody i kary¹⁷.

Powyższe czynniki będą dla nauczyciela motywujące, jeśli zostaną zaspokojone jego podstawowe potrzeby, które określa hierarchia potrzeb Maslowa (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, społeczne, uznania, samorealizacji)¹⁸.

Dyrektor szkoły ma bardzo ograniczone możliwości w zakresie wykorzystania ekonomicznych narzędzi motywacji w związku z ograniczającymi je przepisami prawa oświatowego. I tak jak w przypadku wysokości wynagrodzenia, które uzależnione jest od stopnia awansu zawodowego oraz stażu pracy, dyrektor nie ma możliwości modyfikacji, tak w przypadku dodatku motywacyjnego może zwiększyć go o kilkanaście procent jako dodatek do pensji podstawowej nauczyciela. Często stosowana jest jednak praktyka przydzielania dodatku motywacyjnego w równej kwocie wszystkim nauczycielom, co działa demotywująco na grono

¹⁵ Ibidem, s. 186.

¹⁶ M. Armstrong, op. cit., s. 212.

¹⁷ I. Bednarska-Wnuk, op. cit., s. 136.

¹⁸ M. Armstrong, op. cit., s. 214.

pedagogiczne. Bezpośredni wpływ dyrektora na awans zawodowy nauczyciela ogranicza się do zatwierdzenia planu rozwoju zawodowego i dokonania oceny dorobku zawodowego za okres stażu, pośrednio może on jednak motywować pracownika poprzez pomoc w rozwiązywaniu problemów, wsparcie merytoryczne.

Do narzędzi motywacyjnych najczęściej wykorzystywanych przez dyrektora szkoły w kierowaniu pracownikami można zaliczyć:

- pochwałę osobistą,
- pochwałę na radzie pedagogicznej,
- kierowanie pracowników na dodatkowe kursy i szkolenia,
- nagrodę dyrektora w formie pieniężnej,
- wystosowanie wniosku o nagrodę kuratora, prezydenta miasta, burmistrza,
- wniosek do Związku Nauczycielstwa Polskiego o odznaczenie¹⁹.

Często ma miejsce sytuacja, że to, co ma motywować, przynosi odwrotny skutek i staje się czynnikiem demotywującym do pracy. Przydzielanie nauczycielowi dodatkowych obowiązków odbierane jest niejednokrotnie nie jako skutek zaufania, uznania kompetencji, a jako dodatkowe obciążenie bez znaczących gratyfikacji finansowych. Skierowanie na dodatkowe kursy i szkolenia wpływa demotywująco na codzienną pracę nauczycieli, ze względu na tematykę, która często jest źle dobrana i nie współgra z zainteresowaniami nauczyciela. Nauczyciele w procesie motywacji często porównują swoje wyniki pracy i poniesione na nią nakłady z innymi pracownikami, doszukując się nieprawidłowości i niesprawiedliwości.

Podsumowanie

Motywowanie pracowników odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ pozwala kształtować postawy organizacyjne nauczycieli w taki sposób, aby realizowali oni zadania szkoły na zakładanym poziomie efektywności oraz identyfikowali się z misją i celami długookresowymi szkoły. Współczesny dyrektor posiada wachlarz narzędzi, które może wykorzystywać w procesie motywowania. Jednak w wielu polskich szkołach nadal w realizacji funkcji personalnej dominuje podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie zarządzanie nimi. Przed dyrektorem szkoły stoi trudne, ale możliwe do zrealizowania zadanie takiego motywowania nauczycieli do pracy, aby przez swoje zaangażowanie zwiększyli wydajność przekładającą się na jakość kształcenia. Zadanie to jest tym trudniejsze, gdyż współczesna szkoła funkcjonuje w dobie zmian i reform budzących niepokój i strach zarówno wśród nauczycieli, jak i samych dyrektorów, którzy boją się o swoje miejsca pracy, pełnione funkcje i stabilność zatrudnienia.

¹⁹ I. Bednarska-Wnuk, op. cit., s. 136.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007.
- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku*, Warszawa 2010.
- Gawrecki L., *Kompetencje menedżera oświaty*, Poznań 2003.
- Gawroński K., *Potyczki prawne dyrektora szkoły: Rola prawa w wybranych obszarach zarządzania szkołą*, Warszawa 2010.
- Manager*, [w:] <http://sjp.pwn.pl/slowniki/manager.html> [dostęp: 18.02.2017].
- Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Warszawa 2012.
- Pielachowski J., *Organizacja, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole*, Poznań 2009.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz. U. 2009 Nr 184, poz. 1436).
- Sekuła Z., *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wrocław 2002.
- Sielatycki M., *Model kompetencji dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły”, 2006, nr 10.
- Świdorska M., Chilmon H., *Umiejętności dyrektorów szkół i placówek w kontekście wymagań stawianych szkole przez państwo*, Warszawa 2011.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 Nr 95, poz. 425).