

# RAVNATELJ IN MOTIVACIJA UČITELJEV ZA SODELOVANJE IN KVALITETNO DELO

Odgovornost za kadrovanje je ena najpomembnejših področij šolskega managementa. Ravnatelju mora biti velika skrb strokovni razvoj zaposlenih, kakor tudi vprašanje **motivacije**. Dobre rezultate dosegajo ljudje, ki so visoko motivirani za delo. V pogojih šolske avtonomije je odgovornost večja odgovornost na šolah – ravnateljih, zato morajo le-ti skrbno izbirati kader, skrbeti za profesionalni razvoj in motivacijo zaposlenih. Pomembna je skrb na področju delovne obremenitve, urnika dela, delovnih pogojev, pomoči, usposabljanja, statusa in strokovnega napredovanja. Plače niso edino sredstvo motivacije za delo.

**IZBIRA KADRA:** skrb za izbiro kadra na delovno mesto mora biti zelo premišljena. To je proces, kjer mora pred sklenitvijo pogodbe kandidat ugotoviti, ali je to mesto, šola in delo skladno z njegovimi pričakovanji. Zato ga mora ravnatelj seznaniti z daljnoročnim programom – **vizijo**, pogoji dela, obveznostmi. Ravnatelj mora ugotoviti, kakšni so posebni interesi kandidata, s čim se ukvarja v prostem času, ali ga je mogoče koristno uporabiti za dejavnosti mimo pouka.

## KAJ NAREDI RAVNATELJ ZA MOTIVACIJO LJUDI ZA SODELOVANJE?:

sposobnost motiviranja je eden ključnih elementov vodenja. Vsa sredstva motivacije za posameznike niso enako pomembna. Ravnatelj ima na voljo le nekaj administrativnih ukrepov, s katerimi lahko delavce prisili, da opravljajo svojo nalogo (sankcije, inšpekcije). Te oblike pa ne vodijo v razvoj šole in njenega dela. Nastajajo lahko le konfliktne situacije, ki pa ravnatelju niso v pomoč za situacijo. Ravnatelj si mora ljudi pridobiti na svojo stran. V prvi vrsti mora ljudem zaupati.

**MOTIVACIJA IN ZADOVOLJEVANJE ČLOVEKOVIH POTREB:** rezultati dela se navezujejo na zadovoljevanje človekovih potreb. Po Maslowi teoriji je stopnja zadovoljevanja potreb odvisna od tega, kako se ob šolskem delu zadovoljujejo človekove višje in nižje potrebe (eksistenčne, potreba po varnosti, po pripadnosti, ljubezni, spoštovanju, po samoaktualizaciji). **EKSISTENČNE POTREBE:** po tujih raziskavah (pa tudi po naših) je **plača** po pomembnosti šele na petem mestu, čeprav vodstveni delavci mnogokrat mislijo drugače. Učitelji večje zadovoljstvo čutijo ob tem, če je njihovo delo na šoli cenjeno. Ravnatelj pa ima vseeno na voljo nekaj možnosti, da od šolskih oblasti dobi dodatna sredstva za nagrajevanje ljudi. Ker ni bilo izdelanega sistema nagrajevanja kvalitete, se ta oblika motivacije pri nas ni obnesla. Najmanj, kar lahko ravnatelj naredi za učitelje je, da ljudem pokrije stroške, ki jih imajo pri dodatnem delu. Ne glede, koliko je na voljo denarja, je pomembno, da so izdelani kriteriji, po katerih se bo delo plačevalo. Poleg plače v to skupino motivacije štejemo še: ugoden delovni čas-**urnik**, zaposlitev blizu doma, prehrana, varstvo otrok, ne prevelika dodatna obremenitev. Pomembni so »fizični« delovni pogoji (urejenost kabinetov, delovna sredstva, delovne mize, stoli...) **SOCIALNE POTREBE:** v to skupino sodijo potrebe po druženju in pripadnosti. Pri tem je zelo pomembna ugodna šolska klima, ki je veliko odvisna od ravnateljevega stila vodenja. Ta spodbuja veselje do sodelovanja in s tem veselje do dela. Ugodna šolska klima se ne nanaša samo na življenje učiteljev na šoli.. šolska klima je rezultanta odnosov, ki je odvisna od stališč in moralnih vrednot in namenov posameznih socialnih skupin, delovne etike, stopnje tekmovalnosti, komuniciranja med ljudmi, ter šolo in okoljem.. ravnatelj se mora veliko gibati med učitelji in učenci, ne sme se umikati v pisarno, spoznati ga morajo kot človeka s povsem običajnimi karakteristikami. Deležni naj bodo odkritega pogovora z njim, vedeti morajo, kje ga lahko najdejo. **POTREBA PO PRIZNANJU:** učitelj naj bi doživljal občutek, da je del organizacije, da ima določen in priznan položaj v šoli. Ta občutek se utrjuje, ko učitelj dobi mnenje od sodelavcev-tudi od ravnatelja, da je njegovo mnenje pomembno. To zavest daje pohvala, priznanje ali celo nagrada.

POTREBA PO NAPREDKU IN RASTI: potreba po napredku in rasti se realizira s prenašanjem pristojnosti in odgovornosti. To je lahko priložnost in izziv za učiteljevo profesionalno izpopolnjevanje in napredovanje. To so odprta vrata za učiteljevo socialno promocijo. Ob tem se zaveda, da je njegova uspešnost odvisna od strokovne usposobljenosti. V strokovno usposobljenost se mora vključiti tudi šolska svetovalna služba (literatura, pomoč pri strokovnih izpitih). tako učitelji tudi pri delu z učenci dosegajo boljše rezultate, lažje in kakovostnejše bodo sodelovali v teamskem delu. Motivacija za strokovno delo so izzivi pri delu. Osnovni pogoj za zadovoljevanje teh potreb je, da ima učitelj do področja oz. predmeta veselje do dela. Ravnatelj naj poskuša pri obiskih v razredu odpraviti strah učiteljev ob njegovem prihodu. Učiteljem mora dovoliti tudi to, da se zmotijo, če je potrebna kritika, naj bo mentorsko opravljena. Ravnatelj naj se izogne sankcijam, če je le-to mogoče in naj se poslužuje »pozitivnih« sredstev motivacije.