

prof. dr hab. Ryszard BERA

Warszawa, 05.09.20120 r.

Wydział Pedagogiki i Psychologii

Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej

W Lublinie

Recenzja rozprawy doktorskiej

Pani mgr **Magdaleny LEŻUCHY**

pt. *Przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły a twórcze orientacje nauczycieli*

przygotowanej pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Jolanty SZEMPRUCH

oraz promotora pomocniczego Pani dr Karoliny CZERWIEC

Ogólna ocena rozprawy

Przedłożona do oceny dysertacja doktorska stanowi niezwykle wartościowe pod względem merytorycznym i metodologicznym studium teoretyczno-empiryczne poświęcone przywództwu edukacyjnemu dyrektora szkoły i twórczym orientacjom nauczycieli. Gratuluję Doktorantce zrealizowania wartościowego projektu badawczego, który nie ogranicza się do działań jedynie eksploracyjnych ale formułuje wiele cennych rekomendacji praktycznych. Dostrzegam tu mistrzowską rękę Promotor Pani prof. Jolanty Szempruch i wyrażam Jej słowna najwyższego uznania.

Podjęcie tej problematyki jest istotne nie tylko z punktu widzenia poznawczego, ale przede wszystkim z punktu widzenia praktyki edukacyjnej współczesnej szkoły i roli w tym procesie osób pełniących kluczową rolę w systemie jej zarządzania. Orientacja twórcza nauczycieli stanowi zaś warunek nowoczesnej edukacji, otwartej i innowacyjnej. Zarówno wyzwania współczesnego świata związane z przygotowaniem młodzieży do aktywnego uczestnictwa w procesie dynamicznych i permanentnych zmian społecznych, jak i oczekiwania rodziców dotyczą zapewnienia młodzieży wysokiego poziomu edukacji warunkującej pomyślny start w dorosłe życie i kreowania własnej ścieżki kariery życiowej i zawodowej. Kluczem więc do sukcesu jest dobrze zorganizowana i prowadzona szkoła przez dyrektora będącego przywódcą edukacyjnym, który posiada wysokie kompetencje merytoryczne i społeczne, przejawia postawy twórcze i innowacyjne, wyróżnia się predyspozycjami natury psychologicznej i autorytetem moralnym w środowisku szkolnym.

Tym samym zapewnia warunki rozwoju współpracowników i kreowania ich nowatorstwa pedagogicznego. Dlatego podjęte badania są unikalne bo dotyczą złożonej kwestii związanej z przywódczą rolą dyrektora funkcjonującego w obecnie złożonej sytuacji społecznej, organizacyjnej i materialnej polskiej szkoły, która doświadcza wielu niedostatków spowodowanych zmianami, mającymi w zamyśle reformatorów usprawnić jej funkcjonowanie a w praktyce stają się często przyczyną jej destabilizacji.

O ile zawód nauczyciela jest przedmiotem licznych badań i analiz zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, o tyle przywództwo w edukacji doczekało się jedynie analiz teoretycznych i wycinkowych badań empirycznych. Natomiast śladowe są badania dotyczące orientacji życiowych nauczycieli. Ważnym więc krokiem do zmiany tego stanu rzeczy i w pewien sposób wypełnieniem refleksji naukowej popartej aktualnymi badaniami uwzględniającymi wspomniane słabości polskiej edukacji stanowi niniejsza dysertacja. Stąd potrzeba szerokiego upowszechnienia tych badań nie tylko w środowisku akademickim ale nade wszystko powinny one trafić do osób kreujących zmiany w polskiej szkole i kadry kierowniczej zarządzającej edukacją szkolną. Autorka nie powiela powierzchownych wniosków formułowanych w wielu publikacjach naukowych, ale proponuje samodzielny i dojrzały naukowo sposób analizy i interpretacji zebranego materiału empirycznego. W tym kontekście zwraca uwagę niezwykle staranna, poprawna metodologicznie procedura badawcza zaprojektowana przez Doktorantkę, umiejętność stawiania i weryfikacji hipotez roboczych, a także precyzja i wartość naukowa prezentowanych analiz.

Rozprawa ta wpisuje się w obszar pedeutologii, polityki oświatowej, pedagogiki pracy oraz organizacji i zarządzania. Jednak problemy te rozpatrywane są z perspektywy nauk o wychowaniu, mają zatem szczególne znaczenie dla edukacji. Powyższe aspekty nadają ocenianej pracy doktorskiej wysokie walory poznawcze i aplikacyjne. Nasza dyscyplina naukowa wzbogacona została o kolejną wartościową pracę badawczą, wnoszącą cenne konstatacje do praktyki edukacyjnej związane z funkcjonowaniem szkoły oraz jej kierowaniem w sposób kreatywny i innowacyjny.

Struktura pracy

Przedłożona do zaopiniowania rozprawa liczy 375 stron, ma prawidłową przejrzystą strukturę typową dla opracowań teoretyczno-empirycznych i zawiera część teoretyczną obejmującą rozdziały od 1 do 3, metodologiczną (rozdział 4) oraz empiryczną (rozdziały od 5 do 7), a także wstęp, uogólnienia wyników badań, wnioski i propozycje rozwiązań służące

doskonaleniu przywództwa edukacyjnego dyrektorów i twórczych orientacji nauczycieli. Ponadto zawiera bibliografię obejmującą ponad 450 źródeł – pozycji zwartych, artykułów naukowych i popularno-naukowych oraz aktów prawnych i innych dokumentów. Literaturę źródłową można zakwalifikować przede wszystkim do następujących dziedzin: pedagogiki w tym pedeutologii i pedagogiki pracy, psychologii, socjologii, organizacji i zarządzania. Należy podkreślić aktualność prezentowanych treści i ich znaczenie w konceptualizacji badań empirycznych.

Tekst pracy jest napisany przejrzysto, klarownie, prowadzone rozważania są usystematyzowane i uporządkowane. Analizowane treści ułatwiają liczne zestawienia w postaci 41 wykresów, 13 rysunków i 3 schematów. Ponadto znalazły się tu istotne akty prawne. Do pracy jest dołączony „Aneks”, w którym zamieszczono wzory zastosowanych narzędzi badawczych.

Ocena teoretycznych podstaw prowadzonych badań

Pierwsze trzy rozdziały dysertacji stanowią podstawy teoretyczne prowadzonych badań empirycznych. Treści te w mojej ocenie wyczerpują problematykę zakreśloną w przyjętym projekcie badawczym. Świadczą o wysokich kompetencjach merytorycznych Autorki.

W sposób holistyczny w rozdziale pierwszym podjęte zostały zagadnienia związane z charakterystyką szkoły i nauczyciela w zmieniającym się świecie (s.10-38). Autorka dokonała udanej próby syntetycznego przedstawienia wyzwań edukacyjnych w warunkach dynamicznej globalizacji kultury oraz kryzysu wartości i autorytetów. Tym samym kreśląc wyzwania jakie stoją przed współczesną szkołą, która musi odpowiadać idei szkoły uczącej się i doskonalącej, w której kryteria tworzy odpowiednie środowisko, występuje świadomość konieczności uczenia się, zwiększa się przy tym zakres uprawnień pracowników, zapewnione są adekwatne środki wsparcia i ciągle upowszechnia się strategię organizacyjnego uczenia. W tych warunkach wzrasta rola i zadania nauczyciela, który powinien przejawiać postawę innowacyjną. Autorka trafnie określa wynikające z tej roli funkcje i niezbędne kompetencje zawodowe nauczyciela. Problematyka ta głęboko osadzona jest we współczesnych teoretycznych koncepcjach i bogatej literaturze przedmiotu.

Podobnie właściwy jest sposób narracji w rozdziale drugim rozprawy dotyczącym przywództwa edukacyjnego, gdzie dokonano analizy teorii przywództwa odwołując się

licznych koncepcji powstałych na gruncie psychologii, socjologii, organizacji i zarządzania oraz przedstawiono pedagogiczne aspekty przywództwa. Autorka z dużą swobodą porusza się w gąszczu licznych definicji i pojęć odnoszących się do problematyki przywództwa, dokonując udanej periodyzacji analizowanych teorii. Na tej podstawie adekwatnie określa elementy przywództwa edukacyjnego i je definiuje wskazując na dwie kluczowe cechy: proces (interakcję) zachodzącą pomiędzy ludźmi oraz postawę i sposób działania przywódców. Na tej kanwie przedstawiona została rola dyrektora jako przywódcy edukacyjnego oraz sposób formalnego jego wyłaniania w postępowaniu konkursowym, zasady służące rozwojowi tego przywództwa. Słusznie wskazuje Doktorantka, że niezbędne jest nowe spojrzenie na rolę przywódcy edukacyjnego w szkole jako organizacji uczącej się, skoncentrowanie na takich cechach nowoczesnego przywódcy jak: rola projektanta, organizatora/gospodarza, nauczyciela i innowatora (s. 68). Wyraźnie też wskazane zostały standardy przywództwa: kierowanie się wartościami moralnymi, przywództwo instruktażowe/kształcące, potencjał organizacyjny i relacje a także zasady jakimi powinien kierować się skuteczny przywódca. Zasady te stanowią swoiste propozycje jak stać się liderem edukacyjnym i osiągać zamierzone cele, tak aby kierowane szkoły osiągały znaczące sukcesy i utrzymywały przewagę konkurencyjną na rynku edukacyjnym.

Koncepcje twórczości i zachowań twórczych zostały z powodzeniem omówione w kolejnym rozdziale. Autorka wychodzi od rysu historycznego człowieka twórcy, kreatora dążącego do ciągłego rozwoju, którego celem jest pełna integracja osobowości prowadząca do samourzeczywistnienia. Zdefiniowane więc zostaje pojęcie twórczej osobowości i scharakteryzowane działania zmierzające do rozwoju zdolności twórczych stymulujących działania niekonwencjonalne, nowatorskie. Doktorantka analizowaną problematykę przedstawia w ujęciu licznych autorów i różnych punktów widzenia. Dając solidne podstawy teoretyczne dla analizy twórczych orientacji życiowych. Ważnym dopełnieniem prowadzonych analiz jest przedstawienie problematyki twórczości jako przedmiotu badań i kategorii dyscyplin naukowych: psychologii, socjologii i pedagogiki. Wskazuje wyraźnie na interdyscyplinarny charakter twórczości, która nie zamyka się w jednej dziedzinie nauki. Rozwija tu problematykę pedagogiki twórczości przywołując poglądy między innymi: Stanisława Popka, Andrzeja Góralskiego czy Witolda Dobrołowicza, nawiązuje także do amerykańskich czołowych prekursorów tej nowej dziedziny nauki m.in. J. Khatena, E.P. Torrance, D. i J. Sanders, A.J. Starko (s.92).

Autorka postrzega szkołę jako organizację twórczą zdolną do wdrażania nowych rozwiązań, dzięki przywództwu edukacyjnemu liderów tworzących warunki do kształtowania orientacji twórczych pedagogów. Z tego założenia wynikają dalsze konsekwencje w zakresie kształtowania twórczego wychowanków o określonych przymiotach osobistych. Rozważania te prowadzą do rozgraniczenia pojęć „kreatywność” i „innowacyjność”. Ma to bowiem istotne konsekwencje w określeniu jednostek twórczych i twórczych orientacji nauczycieli. Jak trafnie zauważa Doktorantka „Bycie twórczym pedagogiem to coś więcej niż zdobycie umiejętności, stosowanie twórczego rozwiązania sytuacji trudnych, problemowych, chociaż jest to sprawność wyjątkowo potrzebna w pracy pedagogicznej (...) Tylko nauczyciel, który odczuwa potrzebę samorozwoju, samodoskonalenia, jest twórczy życiowo, będzie inspirował uczniów do pracy nad sobą, nad własną postawą twórczą” (s.98). Jako teoretyczną podstawę badania twórczych orientacji życiowych przyjęła koncepcję sformułowaną i rozwijaną przez Agatę Cudowską, która rozpatruje tę problematykę na płaszczyźnie ontologicznej, psychologicznej i pedagogicznej. Ważnym dopełnieniem prowadzonych rozważań jest charakterystyka twórczych zachowań nauczycieli stanowiących warunek rozwoju twórczej aktywności podopiecznych. Zaprezentowane zostały w sposób kompetentny metody wspierania i rozwoju aktywności uczniów, które powinny być zawsze dostosowane do wieku i rozwoju psychicznego uczniów.

W podsumowaniu powyższych analiz teoretycznych podstaw dysertacji, pragnę stwierdzić, że Autorka wykazała się umiejętnością nie tylko adekwatnego doboru literatury przedmiotu i pogłębionej jej analizy, ale także wysokimi kompetencjami w zakresie syntezy i wnioskowania. Dlatego tekst ten jest przejrzysty i konkretny w kontekście podjętej problematyki, stanowi solidne podstawy do konceptualizacji badań i prowadzonych analiz empirycznych.

Metodologiczne założenia badań

Założenia metodologiczne badań własnych Doktorantka prezentuje w rozdziale czwartym rozprawy. Określiła Ona wyraźnie i jednoznacznie cel, sformułowała poprawnie problemy badawcze o charakterze diagnostycznym i weryfikacyjnym oraz postawiła adekwatne hipotezy robocze. Badania mają charakter triangulacyjny łączący paradygmat ilościowy i jakościowy. Uwzględniając kryteria metodologiczne jest to niezwykle mocna strona niniejszej dysertacji. Pozwala bowiem nie tylko dokonać pomiaru ale w pełni dotrzeć

do istoty badanego zjawiska uwzględniając tak ważny w badaniach, jak wskazywał Florian Znaniecki „czynnik humanistyczny”.

Przedmiotem podejmowanych badań Doktorantka uczyniła przywództwo edukacyjne dyrektora szkoły i twórcze orientacje nauczycieli. W podjętych badaniach chodziło o określenie relacji jakie zachodzą między przywództwem edukacyjnym a orientacjami twórczymi pedagogów. Główny problem badawczy przyjął postać następującego pytania: **Jaki jest związek przywództwa edukacyjnego dyrektora szkoły z twórczymi orientacjami nauczycieli?**

Aby rozwiązać powyższy problem badawczy postawiono pięć pytań diagnostycznych dotyczących badanych zmiennych oraz cztery dotyczące poszukiwania zależności między zmiennymi opisującymi przywództwo edukacyjne dyrektora i twórczymi orientacjami nauczycieli. Do pytań o zależności między badanymi zmiennymi postawione zostały adekwatne hipotezy robocze: ogólna i cztery hipotezy szczegółowe. Mimo ich poprawności logicznej i merytorycznej wskazane było podanie odniesień do literatury przedmiotu na podstawie których przyjęto te założenia. Pragnę podkreślić, iż prawidłowo określono zmienne będące uszczegółowieniem badanych problemów badawczych i postawionych hipotez roboczych. Przedstawiono w sposób bardzo czytelny model, według którego analizowane były zmienne i występujące między nimi zależności oraz sposób ich pomiaru.

Podkreślić pragnę adekwatnie dobrane metody gromadzenia i analizy materiału empirycznego (metodę sondażu diagnostycznego realizowanego techniką ankietową, wywiadu oraz technikę testu i techniki analizy statystycznej). Jako narzędzia zastosowano: Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH 1 autorstwa S. Popka do gromadzenia danych dotyczących zachowań twórczych badanych osób, Kwestionariusz Skali preferencji TPŻ autorstwa A. Cudowskiej do badania orientacji życiowych nauczycieli, kwestionariusza Autorskiej Ankiety dla nauczycieli dla zebrania opinii na interesującą problematykę badawczą oraz kwestionariusze testu autorstwa J. Kordzińskiego zaadaptowane na potrzeby niniejszego projektu badawczego dotyczące przywództwa edukacyjnego dyrektora szkoły: 1. Moje osobiste preferencje w kierowaniu szkołą; 2. Moje szkolne priorytety; 3. Predyspozycje do obdarowania innych samodzielnością i władzą. Ponadto użyto kwestionariusz wywiadu. Metody i zastosowane techniki badań pozwoliły Doktorantce zebrać wartościowy merytorycznie materiał empiryczny. Z uznaniem odnoszę się do przyjętej strategii badawczej, zasięgu prowadzonych badań, właściwego doboru próby badawczej pozwalającej na szerokie

uogólnienia i konkluzje oraz zastosowanie elementów statystyki opisowej i korelacyjnej. W sposób wyczerpujący, tabelaryczny, graficzny i opisowy przedstawione zostały dane dotyczące terenu badań oraz cechy społeczno-demograficzne badanych. Klarownie przedstawiona została także organizacja i przebieg badań. Ta pogłębiona prezentacja warsztatu badawczego świadczy o rzetelności i dużej dojrzałości metodologicznej Doktorantki.

Ocena analizy i interpretacji wyników badań

Ostatnia część dysertacji ujęta została w trzech rozdziałach. Dwóch diagnostycznych: w piątym w którym dokonano określenia przywództwa edukacyjnego dyrektora szkoły (stylów przywódczych, priorytetów w zarządzaniu szkołą, oceną zdolności przywódczych dyrektorów, działań podejmowanych przez nich w celu wprowadzania zmian, sposobu motywowania zachowań twórczych nauczycieli oraz odnoszonych sukcesów i ukazaniu trudności w zarządzaniu placówkami oświatowymi) oraz w rozdziale szóstym w którym scharakteryzowano poziom zachowań twórczych nauczycieli w sferze charakterologicznej i w sferze poznawczej, ich globalny poziom zachowań twórczych a także rodzaje działań twórczych i doskonalenie pedagogów w zakresie rozwijania twórczych zachowań edukacyjnych. Na tej podstawie w rozdziale siódmym poszukiwano związków i zależności między badanymi zmiennymi i weryfikowano postawione hipotezy robocze. Z uznaniem odnoszę się do poziomu prowadzonych analiz i narracji oraz konkluzji. Mocną stroną tej części rozprawy jest również osadzenie wyników badań w strukturach wiedzy już ugruntowanej i opisanej w literaturze przedmiotu. Świadczy to nie tylko o umiejętności Doktorantki w zakresie dokonywania gruntownych analiz, ale także o wartości samych badań. Udało się również uchwycić istotne korelacje między badanymi zmiennymi. Stwierdzić zatem pragnę, że postawione problemy badawcze zostały w pełni rozwiązane, a hipotezy robocze zweryfikowane. Tym samym cel pracy został osiągnięty, a konkluzje i trafne rekomendacje są tego najlepszym potwierdzeniem.

Uważam, że warto tę wartościową dysertację opublikować. Przy tej okazji nasuwa mi się z obowiązku recenzenta jedna krytyczna uwaga. W przypadku przygotowywania niniejszej pracy do druku należy z tekstu wyeliminować sformułowania, że określona zmienna ma wpływ na inną. Jest to nieuprawnione stwierdzenie ponieważ o wpływie zmiennych można mówić w przypadku eksperymentu. Natomiast w badaniach korelacyjnych można jedynie orzekać o związkach i zależnościach między analizowanymi zmiennymi. Te

nieliczne językowe lapsusy nie obniżają mojej bardzo wysokiej oceny recenzowanej dysertacji.

Refleksje końcowe i konkluzja

Podsumowując stwierdzam, że dysertacja Pani mgr Magdaleny Leżuchy odpowiada standardom stawianym pracom doktorskim, stanowi spójną całość o poprawnej, usystematyzowanej, przejrzystej i logicznej strukturze. Dowodzi bardzo dobrej znajomości przez Doktorantkę podjętej problematyki badawczej i bardzo dobrym opanowaniu przez Nią warsztatu naukowego.

Biorąc pod uwagę trafność podjętej problematyki badawczej, dojrzałość rozważań teoretycznych, jak również zaprezentowany zamysł badań, sposób prezentacji ich wyników oraz prowadzoną analizę i wnioskowanie uważam, że rozprawa ta stanowi oryginalne rozwiązanie postawionego problemu badawczego oraz weryfikacji ogólnej hipotezy roboczej. Tym samym wnosi nową wiedzę do nauk społecznych, w tym zwłaszcza do pedagogiki. Może stanowić wartościową inspirację do dalszych poszukiwań badawczych dotyczących funkcjonowania osób zarządzających oświatą, zwłaszcza w kontekście sprawowanego przywództwa i kształtowania społecznie pożądanym orientacji życiowych i zawodowych pedagogów. W pełni zasługuje na wyróżnienie.

Na podstawie analizy treści rozprawy stwierdzam, że przedłożona do zaopiniowania rozprawa doktorska Pani mgr **Magdaleny Leżuchy** odpowiada warunkom określonym w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami), która z mocy ustawy art. 33 ustawy z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie ustawy- Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz zmianie innych ustaw (Dz. U. Nr 84, poz.455) ma zastosowanie do niniejszego przewodu doktorskiego. **W związku z tym stawiam wniosek o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony, a Doktorantkę do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

