

Prof. dr hab. Stefan M. Kwiatkowski

Warszawa, 23.01. 2024 r.

Akademia Pedagogiki Specjalnej

im. Marii Grzegorzewskiej

Instytut Pedagogiki

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Dutki-Muchy

Kompetencje przywódcze dyrektora a skuteczność zarządzania szkołą

Promotor: prof. UEK dr hab. Barbara Siuta-Tokarska

Promotor pomocniczy: prof. UEK dr hab. Katarzyna Żmija

Kompetencje przywódcze są przedmiotem analiz prowadzonych przeważnie w kontekście dużych korporacji. Znacznie rzadziej rozpatruje się je w odniesieniu do kadr zarządzających oświatą, czy też szkolnictwem wyższym. Wynika to ze stereotypowego myślenia o funkcjach i zadaniach kierowniczych w systemie edukacji. Osobom spoza tego systemu wydaje się, że dyrektorem szkoły może być każdy nauczyciel w niej zatrudniony. Nie przywiązują więc wagi do jego szczególnych predyspozycji, od których zależy skuteczność zarządzania szkołą. Tymczasem współczesna szkoła jest niezwykle silnie powiązana z jej otoczeniem zewnętrznym, które szczególnie w ostatnich latach podlega dynamicznym zmianom. Taka sytuacja generuje szereg zadań, których realizacja wymaga od dyrektora nie tylko przewodzenia wewnątrzszkolnego, ale także efektywnego reprezentowania szkoły na zewnątrz – w kontaktach z lokalnymi władzami oświatowymi, różnego typu urzędami, a także z przedsiębiorcami. Coraz to nowe zadania, przed którymi staje dyrektor wymagają refleksji nad jego pożądaną sylwetką zawodową, nad niezbędnymi cechami osobowości, a w konsekwencji nad relacjami występującymi między jego szeroko rozumianymi kompetencjami

a skutecznością zarządzania szkołą. Wśród wielu kompetencji mających wpływ na ową skuteczność szczególną rolę odgrywają kompetencje przywódcze. Patrząc z tej perspektywy należy z zadowoleniem przyjąć podjętą przez Doktorantkę – Panią mgr Małgorzatę Dutkę-Muchę - próbę identyfikacji kompetencji przywódczych dyrektora szkoły oraz określenia relacji między tymi kompetencjami a skutecznością zarządzania szkołą (główny cel rozprawy – s. 8).

Rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Dutki-Muchy ma strukturę typową dla prac teoretyczno-empirycznych. Tworzą ją następujące rozdziały:

1. Specyfika funkcjonowania i zarządzania szkołą
2. Kompetencje przywódcę dyrektora szkoły
3. Problematyka skuteczności zarządzania szkołą
4. Złożenia koncepcyjno-metodyczne pracy badawczej
5. Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół w województwie małopolskim – wyniki badań empirycznych
6. Analiza skuteczności zarządzania szkołą w kontekście kompetencji przywódczych dyrektora – ocena uzyskanych wyników badań

Powyższy układ rozdziałów poprzedza *Wstęp*, a zamykają: *Podsumowanie i wnioski końcowe, Bibliografia, Wykaz rysunków, Wykaz schematów, Wykaz tabel, Wykaz wykresów i Aneks*.

We *Wstępie* Doktorantka wskazała motywy podjęcia badań, w tym istniejącą „lukę empiryczną” i „lukę aplikacyjną” w zakresie badań kompetencji przywódczych dyrektorów szkół, skuteczności zarządzania szkołami, a także relacji między kompetencjami przywódczymi a skutecznością zarządzania (s. 8). Przedstawiła również główny problem badawczy i wynikający z niego główny cel badań – zdekomponowany na 8 celów szczegółowych (s. 9). Na tej podstawie sformułowała hipotezę główną i 3 hipotezy operacyjne (s. 9). Biorąc pod uwagę treść hipotezy głównej (*kompetencje przywódcze mają pozytywny wpływ na skuteczność zarządzania szkołą*), główny problem badawczy mógłby być przedstawiony w postaci: *Jaki wpływ mają kompetencje przywódcze dyrektora szkoły na skuteczność zarządzania szkołą?* (zbyteczne jest pytanie: *Czy występują, a jeśli tak, to jakie*). W tym kontekście mam wątpliwość dotyczącą zbytniej

ogólności hipotezy głównej – czy można zakładać, że kompetencje przywódcze dyrektora szkoły mają **negatywny** wpływ na skuteczność zarządzania szkołą? Mam także uwagę dotyczącą używania pojęcia „metodyka” zamiast „metodologia” (w tytule rozdziału 4 – spis treści, ponadto np. s. 10) oraz nazywania „metodą badawczą” Testu *t* Studenta (s. 9-10). Poza tym wyjaśnienia wymaga, moim zdaniem, zamieszczenie elementów metodologii badań we *Wstępie*, a nie kompletnej metodologii w rozdziale 4.

W rozdziale 1 Doktorantka dokonała przeglądu literatury dotyczącej specyfiki funkcjonowania szkoły i zarządzania nią. W szczególności zaprezentowała szkołę jako organizację, instytucję edukacyjną i system społeczny. Scharakteryzowała także procesy zachodzące w szkole i determinanty zarządzania szkołą – przedstawiając je na szerokim tle społecznym. Treści tego rozdziału oceniam bardzo pozytywnie – Doktorantka wykazała się umiejętnością analizy tekstów z różnych dyscyplin naukowych, a następnie ich syntezą zogniskowaną wokół tytułowych problemów funkcjonowania szkoły i zarządzania tego typu organizacjami edukacyjnymi. Zwracają uwagę liczne, bardzo kompetentne komentarze Doktorantki – z odniesieniami do dobrze dobranej literatury pedagogicznej i socjologicznej, a także do prac z zakresu zarządzania i prawa oświatowego.

Rozdział 2 jest poświęcony kompetencjom przywódczym dyrektora szkoły. Doktorantka analizuje istotę kompetencji przywódczych, przede wszystkim na gruncie nauk o zarządzaniu, ale także prawa, socjologii, psychologii, pedagogiki i prakseologii. Wskazuje na różnice definicyjne występujące między kompetencjami a kwalifikacjami. Nie zauważa jednak, że w obowiązujących dokumentach oświatowych pojęcie kompetencji obejmuje wiedzę, umiejętności i predyspozycje społeczne (nazywane też kompetencjami społecznymi), natomiast kwalifikacje rozumiane są jako potwierdzone, przez uprawnione do tego instytucje (szkoły, uczelnie wyższe), kompetencje. To rozróżnienie nie ma jednak istotnego znaczenia z punktu widzenia kompetencji przywódczych, gdyż trudno mówić o kwalifikacjach przywódczych. W tym miejscu chciałbym podkreślić, że Doktorantka dokonała bardzo kompetentnego przeglądu wybranych definicji terminu „kompetencja” (jednak z pominięciem definicji stosowanych w pedagogice),

przedstawiła charakterystykę tego pojęcia i jego podstawowe składowe. Prawidłowo zdefiniowała kompetencje dyrektora szkoły oraz ogólne cechy przywództwa, szczegółowo omówiła strukturę kompetencji kadry zarządzającej szkołami, w tym dyrektora szkoły, dokonała przeglądu modeli kompetencji przywódczych dyrektora szkoły – na tym tle przedstawiła autorski model tego rodzaju kompetencji. Wskazała także, co ważne dla dalszych rozważań, na potencjalne związki między kompetencjami przywódczymi a zarządzaniem szkołą oraz na różnice występujące między zarządzaniem a przywództwem w różnego typu organizacjach. Rozważania Doktorantki świadczą o głębokiej wiedzy interdyscyplinarnej i umiejętnościach jej integracji w analizowanym obszarze.

Treść rozdziału 3 odnosi się do problemów skuteczności zarządzania szkołą. Skuteczność, obok przywództwa przedstawionego w poprzednim rozdziale, jest kluczowym pojęciem recenzowanej rozprawy doktorskiej. Jest to pojęcie przeanalizowane z uwzględnieniem pojęć pokrewnych, takich jak np. efektywność. Doktorantka przedstawiła w pierwszej kolejności różne definicje skuteczności, zinterpretowała je oraz skonfrontowała z pojęciem efektywności. Następnie omówiła ogólne zasady skutecznego zarządzania i odniosła je do specyfiki skuteczności zarządzania szkołą. Osobne miejsce w przeprowadzonych analizach zajmują czynniki kształtujące zarządzanie szkołą. Wydaje się, że więcej uwagi można było poświęcić pedagogicznym uwarunkowaniom funkcjonowania szkoły efektywnej. Nie budzi zastrzeżeń przegląd wybranych metod badania skuteczności zarządzania szkołą. Podobną, pozytywną, opinię wyrażam w stosunku do sposobu prezentacji mierników skuteczności zarządzania szkołą.

Rozdział 4 ma charakter metodologiczny. Doktorantka przedstawiła w nim założenia „konceptyjno-metodyczne pracy badawczej” (jak już wspomniałem: proponuję *metodologiczne*, zamiast *metodyczne*). Kolejny raz przytoczyła główny problem badawczy, główny cel rozprawy i cele szczegółowe, a także hipotezę główną i hipotezy operacyjne (wcześniej uczyniła to we *Wstępie*). Następnie zaprezentowała bardzo czytelny i logiczny schemat procedury badawczej. Istotnym elementem koncepcji badań jest model kompetencji przywódczych dyrektora szkoły uwzględniający wymiary: strategiczny, społeczny i osobisty. Doktorantka w

sposób wyczerpujący uzasadniła potrzebę porównania wyników samooceny dyrektorów szkół z ocenami dokonanymi przez nauczycieli. Równie wyczerpująco omówiła wybrane charakterystyki do oceny skuteczności według obszarów zarządzania: dydaktycznego, wychowawczego, opiekuńczego i organizacyjnego. Nie budzą zastrzeżeń wskaźniki przyjęte do oceny skuteczności zarządzania w tych obszarach. Nie mam również uwag do procedury wyboru szkół (dobór celowy – właściwie uzasadniony) oraz do analizy socjodemograficznej badanych – dyrektorów szkół i nauczycieli. Uważam, że zaproponowana koncepcja metodologiczna jest prawidłowa, a opisy i komentarze jej towarzyszące świadczą o dojrzałości badawczej Doktorantki.

Wyniki badań empirycznych Doktorantka zaprezentowała w rozdziale 5. W szczególności skoncentrowała uwagę na wynikach w zakresie kompetencji przywódczych dyrektorów szkół w wymiarze strategicznym, społecznym i osobistym (zgodnie z modelem kompetencji przywódczych dyrektora szkoły). W każdym z tych wymiarów zostały wyróżnione kompetencje składowe i ich atrybuty. Kompetencje składowe zostały przedstawione w postaci macierzy w zakresie przyjętych atrybutów – z uwzględnieniem samooceny dyrektorów i oceny nauczycieli. Komentarze do uzyskanych wyników są niezwykle kompetentne – pozwalają na identyfikację i zrozumienie źródeł różnic między opiniami dyrektorów i nauczycieli.

Mocną stroną rozprawy jest wzorcowo przygotowana analiza skuteczności zarządzania szkołą w kontekście kompetencji przywódczych dyrektora – rozdział 6. Doktorantka w bardzo klarowny sposób zaprezentowała wyniki w zakresie skuteczności zarządzania w ocenie dyrektorów i nauczycieli. Zwracają uwagę właściwie dobrane zmienne diagnostyczne przyjęte do analizy skuteczności zarządzania szkołą przez dyrektora oraz analiza poziomów skuteczności w tym zakresie. Wysoko oceniam przejrzystość rozważań dotyczących modelu wpływu kompetencji przywódczych dyrektora na skuteczność zarządzania szkołą na podstawie samooceny dyrektorów i opinii nauczycieli. Chciałbym podkreślić także umiejętne przeprowadzenie i wykorzystanie przez Doktorantkę odpowiednich analiz statystycznych.

Recenzowaną rozprawę zwieńczają *Podsumowanie i wnioski końcowe*. Jest to jej ważny fragment, w którym Doktorantka dzieli się refleksjami wynikającymi z doświadczeń zdobytych podczas przeprowadzonych badań, dokonuje syntetycznych uogólnień, a także, co istotne, zarysowuje kierunki przyszłych - pożądanych badań.

Poziom naukowy rozprawy oceniam wysoko – przedstawione uwagi i sugestie mają głównie charakter redakcyjny i mogą być wykorzystane w procesie przygotowywania rozprawy do druku – do czego zachęcam.

Reasumując stwierdzam, że Pani mgr Małgorzata Dutka-Mucha spełniła wymogi określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wnoszę zatem o dopuszczenie Pani mgr Małgorzaty Dutki-Muchy do dalszych etapów procedury doktoryzowania.

