

Recenzja pracy doktorskiej pt. „Wyzwania zarządzania edukacyjnego w warunkach różnorodności”

Autor recenzji: prof. dr hab. Jan Fazlagić, prof. UEP

Autorka pracy: mgr Joanna Kotlarz

Promotor: dr hab. Grzegorz Mazurkiewicz, prof. UJ

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Autorka oparła prezentację wyników badań empirycznych na przeglądzie literatury. Motywami przewodnimi pracy są koncepcje zarządzania edukacyjnego (*educational management*) oraz różnorodności (*diversity*). O ile pierwsze pojęcie można uznać za „niszowe”, tj. kojarzone z relatywnie wąską grupą badaczy edukacyjnych, o tyle „różnorodność” jest pojęciem niezwykle popularnym wśród wielu reprezentantów nauk społecznych i humanistycznych. Ta popularność koncepcji różnorodności ma także konotacje polityczne, co stanowi dodatkowe wyzwanie dla obiektywności procesu badawczego. Rolą naukowca jest tak bardzo obiektywne analizowanie i prezentowanie rzeczywistości jak to możliwe. Niestety w pracy przyjęto *a priori*, że bardzo szeroko rozumiana, wieloaspektowa różnorodność jest koncepcją nie kontrowersyjną i oczywistą. A wcale tak nie jest: istnieje bogata literatura przedstawiająca pewne zagrożenia bądź też ograniczenia dla powodzenia procesu edukacji wynikające z wprowadzania pewnych wybranych założeń związanych z różnorodnością. Nie chodzi o to, aby Autorka identyfikowała się z nimi lecz ignorowanie ich istnienia w części teoretycznej pracy nie służy dobrze jej jakości. Wręcz przeciwnie: podjęcie dialogu z oponentami jedynie podnosi jakość wyводу naukowego i potwierdza kompetencje osoby prowadzącej rzetelne badania naukowe. Niektórzy teoretycy systemów edukacji wskazują na pewne niebezpieczeństwa związane z podziałem uczniów na grupy społeczne i oferowaniem pewnych przywilejów przedstawicielom tych grup. Fundamentalny problem w debacie na temat systemów edukacji pomiędzy polega na tym, że oferowanie pewnych *zbiorowych przywilejów* grupom społecznym (*equality of outcomes*) nie może pociągnąć za sobą pociągania do *zbiorowej odpowiedzialności* (możemy więc obniżyć kryteria egzaminu maturalnego w polskim systemie edukacji dla uczniów z Ukrainy ale byłoby wysoce nieetyczne obciążanie odpowiedzialnością wszystkich uczniów z Ukrainy za przestępstwo lub występki jednego ucznia z Ukrainy itp.). Jest to argument rzeczowy i warty analizy nawet, jeśli Autorka się z nim nie zgadza. Istnieją poglądy zakładające, że edukacja oparta na indywidualnych cechach

jednostki, a nie na *cechach grupy społecznej* do której jednostka przynależy, może przynieść lepsze efekty edukacyjne. Pogląd ten nie stoi w sprzeczności z oczywistymi zagrożeniami dla mniejszości społecznych związanymi z ich dyskryminacją. Historia Polski zna tragiczne konsekwencje klasyfikowania osób w systemie edukacji ze względu na przynależność do mniejszości faworyzowanej takie, jak na przykład dodatkowe punkty przyznawane kandydatom na studia za pochodzenie robotniczo-chłopskie, eliminowanie z życia społecznego w PRL przedstawicieli inteligencji przedwojennej oraz korpusu oficerskiego II RP (uzasadnieniem była przynależność do pewnej mniejszości). Warto także sięgać do negatywnych przykładów i doświadczeń historycznych. Dyskusja na temat różnorodności w debacie publicznej, także w edukacji akademickiej bardzo często sprowadzana jest do czarno-białego świata.

Reasumując, podjęty w pracy temat różnorodności mógłby zostać potraktowany wieloaspektowo na czym praca by zyskała tym niemniej samo podjęcie tematu należy uznać za ze wszech miar słuszne.

Praca składa się z pięciu rozdziałów.

W **rozdziale pierwszym**, dotyczącym zarządzania i przywództwa edukacyjnego w warunkach różnorodności społecznej dokonano przeglądu literatury. Rozważania na temat różnorodności przedstawione w pierwszym rozdziale wskazują, że liczba cech odróżniających jednostki w społeczeństwie jest bardzo duża, a i tak Autorka nie wspomina o wielu innych istotnych cechach psychospołecznych, nie wspominając o mniej istotnych cechach odróżniających ludzi. Wśród tych istotnych lecz pominiętych cech należy przede wszystkim wymienić poziom inteligencji (IQ), zróżnicowanie ze względu na cechy osobowości (BIG5), status majątkowy, kapitał kulturowy wyniesiony z domu rodzinnego (zob. prace: Pierre Bourdieu i Jean-Claude Passerona), miejsce zamieszkania, sytuację rodzinną (dzieci rodziców samotnych, dzieci wychowywane przez rodziców po rozwodzie, sieroty, dzieci wychowywane przez dziadków itp.), cechy fizyczne, które mają duży wpływ na kształtowania poczucia własnej wartości przez dziecko (wzrost, brak lub podwyższono atrakcyjność fizyczna, siła fizyczna), pozycję społeczną w lokalnej społeczności (rodzice należący do lokalnych elit), wyjątkowe talenty dostrzegane przez szkołę (casus koszykarzy dostających się do najlepszych uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych), kolor skóry (uwaga: wspomniany na stronie 167 „kolor skóry” nawiązuje do różnic pomiędzy Europejczykami a osobami z Afryki subsaharyjskiej - a przecież Europejczycy mają „podobny” kolor skóry do mieszkańców wielu regionów Azji), religię (nie chodzi wyłącznie o zdecydowanie pomiędzy chrześcijanami a muzułmanami ale także przynależność dzieci do różnych wyznań

chrześcijańskich (vide: czy na „poziomie poznawczym” Adam Małysz i Jerzy Buzek należą do mniejszości tylko dlatego, że nie są Katolikami?), „ułomności” (zaburzenia emocjonalne, ADHD, kiedyś: „leworęczność” itd.), specyficzne ograniczenia kulturowe narzucane przez rodziców dziecka (np. zakaz transfuzji krwi u Świadków Jehowy, zakaz wykonywania czynności fizycznych w czasie Szabasu, zakaz spożywania określonych potraw przez dziecko itp.), wiek względny (istnieją wyniki badań, które dowodzą że dzieci względnie starsze, to znaczy urodzone na początku roku na wczesnych etapach edukacji są pozytywnie dyskryminowane przez nauczycieli - pisze o tym m.in. Malcolm Gladwell), niepełnosprawność fizyczna i wiele innych ważnych a także znacznie więcej mniej istotnych ale także dostrzegalnych z badawczego punktu widzenia. Ze względu na bogactwo cech psychospołecznych, które odróżniają uczniów trudno przyjąć założenie że ich waga dla ustalenia parametrów lub stopnia akceptacji różnorodności jest zawsze taka sama. To z kolei implikuje konieczność tworzenia bardzo specyficznych, a nie uniwersalnych kwestionariuszy i pytań badawczych dotyczących tych kwestii. Na przykład, na terenie Śląska Cieszyńskiego (po polskiej stronie) dominuje ludność polskojęzyczna wyznania ewangelickiego a ponadto żyje tam mniejszość czeska. W związku z tym pytanie dotyczące religii i narodowości w zakresie różnorodności ma bardzo podobne konotacje jak w przypadku szkół na pograniczu polsko-białoruskim (Katolicy vs. Prawosławni vs. Polacy vs. Białorusini). Jakość badań społecznych jest w dużej stopni determinowana rzadkością i precyzją pytań zadawanych respondentom (patrz: s. 165 – 167). Wiele z pytań zawartych w kwestionariuszu badawczym na konotacje emocjonalne (*emotionally loaded*) (np. „z chęcią...”, „czuję irytację”), chociaż powinny być emocjonalnie neutralne (s. 167). Czasami respondenci mogą po prostu nie mieć doświadczeń w interakcjach z przedstawicielami różnych mniejszości, lub też ich doświadczenia dotyczyć mogą bardzo specyficznych cech psychospołecznych nie uwzględnianych w standaryzowanych kwestionariuszach - i to jest główny problem metodologiczny w badaniu postaw wobec różnorodności.

Jak więc wykazano powyżej istnieje bardzo wiele parametrów czy też cech społecznych, które zasługują na uwagę ze strony szkoły, jeśli kwestia dawania różnych szans i zarządzania różnorodnością ma być potraktowana rzetelnie (s. 24). W rozdziale pojawił się zaledwie w jednym zdaniu wątek związany z DNA (s. 24). W istocie rasistowskie poglądy dotyczące podziału na rasy w rozumieniu ideologii nazistowskiej należy odłożyć do lamusa (np. wiadomo dzisiaj, że niebieskoocy mogą być zarówno Germanie, jak i Słowianie a ponad 20% Niemców ma geny słowiańskie itp.). Jednak badania na temat DNA wykazują duży wpływ genów na zachowania i postawy ludzi (piszą o tym m.in. Judith Rich Harris (Geny czy

wychowanie?) czy Jonathan Heidth). Ten wątek wymagałby zdecydowanie rozwinięcia w kontekście przeglądu cech różnicujących społecznie ludzi.

Rozdział zyskałby, gdyby precyzyjnie zdefiniowano wszystkie pojęcia, którymi Autorka posługuje się w dalszej części pracy. W pewnych momentach pracy dobór argumentów w pierwszym rozdziale wydaje się przypadkowy. Na przykład, „niespodziewanie” pojawia się pasujący (?) (s. 26) do głównych tez Autorki cytat dotyczący badań z raportu firmy McKinsey - ale on dotyczy cech osób dorosłych! A dysertacja dotyczy dzieci i młodzieży: trudno zakładać, że wyższa rentowność przedsiębiorstw jest ekwiwalentem wyższych efektów nauczania w zróżnicowanych społecznie klasach. Poza tym posługiwanie się argumentami i wynikami badań dotyczącymi biznesu jest nieuprawnione, ponieważ tam zarządzający mają niemal stuprocentowy wpływ na to, kogo zatrudniają podczas, gdy nauczyciele takiej swobody doboru uczniów do swoich „zespołów” nie mają. Poziom różnorodności jest więc nauczycielowi narzucony a przedsiębiorstwa mogą zarządzać swoją różnorodnością własnych założeń i oczekiwań.

Rozdział drugi jest zatytułowany „Różnorodność społeczna Novum Vexillum dla przywództwa i zarządzania edukacyjnego – stan badań”. Struktura logiczna tego tytułu nie jest oczywista ani jednoznaczna, ponieważ składa się z trzech jak się wydaje równorzędnych pojęć, przy czym w jednym z tych pojęć znajdują się dwa pod-pojęcia z których jedno (Novum Vexillum) jest podrzędne wobec „przywództwa edukacyjnego i zarządzania edukacyjnego.” Tytuł zakłada (?), że istnieje ukształtowane w literaturze przedmiotu pojęcie „różnorodności społecznej - *Novum Vexillum* dla przywództwa i zarządzania edukacyjnego”. Ponadto należy zwrócić uwagę, że przywództwo jest elementem zarządzania analogicznie, jak na przykład „promocja” jest elementem „marketingu”.

W rozdziale brakuje odniesień do literatury z zakresu zarządzania (nauki o zarządzaniu i jakości), chociaż właśnie tam znajdują się wszelkie potrzebne „pra-definicje” takich pojęć, jak zarządzanie i przywództwo. Warto by chociaż kilka wersów poświęcić wyjaśnieniu, czym przywództwo w sensie ogólnym różni się od przywództwa edukacyjnego (idealne miejscem do podjęcia tego wątku byłby komentarz do rysunku 1, s. 33). W rozdziale zabrakło odniesienia się do koncepcji „teacher agency”, które to pojęcie jest bardzo popularne w literaturze przedmiotu dotyczącej przywództwa edukacyjnego (patrz m.in. Priestley, M., Biesta, G.J.J. & Robinson, S. (2015). *Teacher agency: what is it and why does it matter?* w: R. Kneyber & J. Evers (.), *Flip the System: Changing Education from the Bottom Up*. London: Routledge i wiele innych). Słusznie poruszony wątek „ja-my” na s. 37 i dalszych wydaje się być potraktowany zbyt pobieżnie. Literatura z zakresu neuronauki, dostarcza wielu

interesujących spostrzeżeń i ustaleń badawczych dotyczących barier dla równości i integralności społecznej, które to bariery są wyjaśniane nie na poziomie kultury lecz na poziomie ewolucyjnego ukształtowania mózgu ludzkiego (*Relatedness is a sense of safety with others, of friend rather than foe*). Dla stronie 40 wprowadzono wątek dotyczący „otwartości na różnorodność”. Brakuje tu całkowicie odniesienia do cech osobowości człowieka, a wśród nich właśnie owej „otwartości”. Cechy osobowości kształtują się w wieku dziecięcym i pozostają na w miarę stabilnym poziomie do końca życia człowieka, przy czym otwartość (*Openness to new experience*) jest tą cechą, która nieco spada u człowieka wraz z wiekiem. Wielu badaczy twierdzi, że otwartość jest powiązana ściśle z kreatywnością. Tak więc „otwartość” (na różnorodność) to zaledwie jeden z przypadków szczególnych ogólnej „otwartości” (lub jej braku) *wyjaśnionych na poziomie indywidualnym a nie społecznym*. Również „neurotyzm” (kolejny z wymiarów Wielkiej Piątki) jest tą cechą osobowości, która może być niezwykle przydatna do wyjaśniania indywidualnych różnic i postaw wobec różnorodności (patrz np.: Costa, P., Terracciano, A., & McCrae, R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2), 322-331. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>). Kształtowanie postaw (s. 42) to istotnie *podstawowe zadanie wychowania*. Tematyka związana z cechami osobowości powinna być bardziej rozbudowana szczególnie, jeśli dotyczy perspektywy systemu edukacji. Chodzi o to, że wiele cech osobowych, w tym kluczowa dla prowadzonego wywodu otwartość, a także w pewnym stopniu neurotyzm są cechami dziedzicznymi genetycznie. Przedstawiony na rysunku 3 „model kształtowania postaw” (s. 42, (Bazaniak, 2009)) wydaje się być zbyt daleko idącym uproszczeniem zjawiska, a ponadto można go uznać za plagiat koncepcji Claude Shannona z 1948 roku (*A Mathematical Theory of Communication*), która dotyczyła zupełnie innej dziedziny wiedzy (impulsy elektryczne, przekaz informacji). Na stronie 44 rozpoczyna się wątek dotyczący zadań szkoły. Liczba cytowanych źródeł tu jest zdecydowanie niewystarczająca. Wpisując do wyszukiwarki Google hasło: „what is the purpose of education” lub „what is the purpose of school/schooling” można znaleźć tysiące wartościowych źródeł udzielających odpowiedzi na te jakże ważne pytanie. Ten podrozdział powinien być znacznie bardziej rozbudowany i posiadać:

- 1) więcej odniesień do źródeł literaturowych;
- 2) więcej źródeł określających tło historyczne tego zagadnienia;
- 3) odniesienie się do tematu kluczowego tzn. „Zadania szkoły **w zakresie kształtowania postaw wobec różnorodności**” (taka byłaby logiczna

konsekwencja wynikająca z tematów podrozdziałów 2.2.1, 2.2.2 oraz 2.2.3.),
światle literatury,

W podrozdziale 2.3. zabrakło warstwy teoretycznej pośredniej pomiędzy pytaniem, czym jest przywództwo a definicjami przywództwa. Chodzi o *typologię teorii przywództwa*. Na przykład teorie oparte na cechach osobowości (*trait theories*) są reprezentowane w tabeli na stronie 40 (Kets de Vries, 2008) lecz w tej samej tabeli znajduje się jedna z wielu definicji przywództwa jako procesu itp. Biorąc pod uwagę treść podrozdziału 2.3.1. powinien on być zatytułowany „Stan badań nad przywództwem edukacyjnym na świecie”. Wyraźnej delimitacji wymaga przywództwo nauczyciela w klasie (bliskie pojęciu *teacher agency*) oraz przywództwa dyrektora szkoły (bliskie klasycznej teorii przywództwa znanym od ponad 100 lat). Ponadto w szkołach ważne jest także przywództwo nauczycieli nad zespołami innych nauczycieli. Tymczasem w rozdziale niejako wszystkie te perspektywy chwilami przenikają chociaż nie są wcale tożsame. Pomimo przedstawionych powyżej braków rozdział należy uznać za wartościowy wkład w całość badania.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym „Metodyka badań” zaprezentowano kluczowe elementy procesu badawczego, a wśród nich: problem badawczy, cel badań, pytania i hipotezy badawcze. Formułowano interesujące wartościowe z punktu widzenia rozwoju wiedzy naukowej hipotezy badawcze wyniki empiryczne badania zostały podzielone w sposób logiczny na podrozdziały korespondujące z poszczególnymi hipotezami. Jeśli chodzi o płeć uczniów i jej wpływ na postawy wobec różnorodności warto zauważyć, że główną różnicą pomiędzy mózgiem męskim a mózgiem żeńskim, jest to, że kobiety generalnie rzecz biorąc bardziej interesują się ludźmi (*people*) a mężczyźni rzeczami (*things*). Ten niepodważalny i wcale niekontrowersyjny pogląd może mieć istotny wpływ na postawy wobec różnorodności, która jest kategorią dotyczącą właśnie ludzi. Stąd też posiadając wyżej przytoczone wyniki badań można spodziewać się tego, co udowodniono w pracy, że dziewczyny będą bardziej zainteresowane/otwarte na różnorodność (patrz m.in.: Su R, Rounds J, Armstrong PI. Men and things, women and people: a meta-analysis of sex differences in interests. Psychol Bull. 2009 Nov;135(6):859-884. doi: 10.1037/a0017364. PMID: 19883140), co wcale nie deprecjonuje istotności badania.

Wysoko należy ocenić jakość przeprowadzonych analiz ilościowych zawartą w **rozdziale czwartym**. Jest to jedna z najmocniejszych stron dysertacji. W tym rozdziale nie można dopatrzeć się żadnych, nawet mniej istotnych uchybień.

Rozdział piąty rozpoczyna się od prezentacji osobistej perspektywy Autorki i przedstawienia inspiracji pochodzących z jej życia. Jest to bardzo wartościowy wątek

ponieważ najwyższej jakości badania naukowe powstają właśnie dzięki osobistym zainteresowaniom i inspiracjom badaczy. Praca zyskałaby gdyby Autorka bardziej odważnie prezentowała swoje osobiste poglądy z perspektywy „Ja uważam, że ...” także w innych miejscach dysertacji. Czasami brak odwagi u badacza/badaczki przejawia się tym, że dokonuje wybiórczego przeglądu poglądów innych autorów i prezentuje tylko te z którymi się samodzielnie identyfikuje. Zaprezentowana na stronie 112 osobista refleksja i odwaga w ukazywaniu własnej subiektywnej badaczy należy uznać za godną pochwały, *nomen omen* postawę.

Czy rzeczywiście szkoła odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw uczniów wobec różnorodności? (s. 112). Na podstawie wcześniej zaprezentowanych uwag w niniejszej recenzji można dojść do wniosku, że szkoła *nie zawsze skutecznie* konkuruje w tym obszarze z genami uczniów i uczennic, ich już często mocno ukształtowaną osobowością oraz środowiskiem rodzinnym, z którego się wywodzą. W badaniu nie brano pod uwagę pochodzenia społecznego uczniów, o czym wspomina pośrednio także sama Autorka (s. 114). W przyszłości warto by wyizolować jedną konkretną zmienną i przeprowadzić podobne badanie bardziej głębokie, ale za to węższe jeśli chodzi o zakres badania. Szczególnie interesujące byłoby zbadanie relatywnego wpływu poziomu otwartości mierzonego kwestionariuszem „Wielkiej Piątki” w odniesieniu do zmiennych dotyczących przywództwa edukacyjnego (także tych wykorzystywanych w dysertacji). Ciekawa jest dyskusja rozpoczynająca się na stronie 116. Komponent poznawczy to bardzo interesujący temat do dalszych badań. Skąd wiemy, że jesteśmy inni, jakie cechy sprawiają, że czujemy się odmienni od innej osoby? Czy jest jakaś górna granica cech, które człowiek potrafi zakodować i uznawać za determinanty odmienności? Czy niepełnosprawna uczennica z Afryki o orientacji homoseksualnej, posiadająca wadę wymowy pochodząca z bardzo zamożnej rodziny będzie uznawała za kogoś należącego do innej grupy społecznej przez ucznia z Wietnamu pochodzącego z biednej rodziny? A jeśli tak, to która cecha będzie kluczową determinantą odmienności? Przełomowym badaniu *West Gate West*, całkowicie podważono teorię Freuda, która mówi o tym, że ludzie jednoczą się wokół wspólnych zainteresowań i wartości. Często determinanty odmienności (płeć biologiczna jest „ulubioną” cechą badaną w badaniach dotyczących różnorodności) są niejako narzucane przez badaczy podczas, gdy psychika ludzka sprawia, że mechanizmy kształtujące poczucie odmienności i różnorodności są zupełnie nieszablonowe. Warto także odnieść się do relacji zachodzących pomiędzy komponentami poznawczym a emocjonalnym. Dotyczą one jednego z fundamentalnych pytań zadawanych przez filozofów od setek lat: czy emocje determinują

poznanie, czy dopiero poznanie wpływa na nasze emocje? Według najnowszych ustaleń zakresu neuronauki to emocja pojawia się w umyśle najpierw (sic!) i to ona determinuje komponent poznawczy. Warto jednak zaznaczyć, że posługiwanie się przez Autorkę tymi trzema wymiarami różnorodności jest bardzo uzasadnione z metodologicznego punktu widzenia.

Spośród 10 hipotez odrzucono dwie hipotezy dotyczące stylów, a większość hipotez została zweryfikowana pozytywnie. Właściwie przeprowadzono dyskusję na temat uzyskanych wyników należy uznać za wartościową i cenny wkład w rozwój nauki. Warto by rozwinąć ostatni rozdział podrozdział opisujący ograniczenia badawcze (*research limitations and further research*), zgodnie z powszechnie obowiązującymi w recenzowanych czasopismach międzynarodowych standardami.

Reasumując, pomimo wykazanych przez recenzenta braków i potencjalnych niewykorzystanych możliwości praca reprezentuje poziom zadowalający i ma swój wkład w rozwój wiedzy na temat przywództwa edukacyjnego.

Reasumując, ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym, (Dz. U. nr 65, poz. 595) w art. 13 ust. 1 wymaga, aby rozprawa doktorska stanowiła oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, by wykazała ogólną wiedzę teoretyczną doktoranta w danej dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Stwierdzam, że rozprawa doktorska Pani Joanna Kotlarz spełnia wszystkie trzy wymienione warunki. **Dysertacja mieści się w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Wnioskuje o dopuszczenie do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**



Prof. dr hab. Jan Fazlagić, prof. UEP

dn. 21.08.2023 r.