

Wpłynęło do Dziekanatu WZIKS
Dnia 05.03.2024
Podpis [podpis]

Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn

Warszawa, 29.02.2024

Recenzja pracy doktorskiej pani Magdaleny Łagodzińskiej
Rozwój tożsamości profesjonalnej dyrektorów szkół

1. Podstawy opracowania recenzji

Ta recenzja (wersja II, odnosząca się do pracy poprawionej przez Autorkę), została opracowana na zlecenie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie (pismo znak 817.5100.41.2018 z dnia 05.02.2024), podpisane przez prof. dr hab. Marka Bugdola, Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Podstawą prawną jest ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. z 2017 roku poz. 1789, z późniejszymi zmianami).

2. Charakterystyka ogólna pracy

Praca została napisana w języku polskim na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie przez panią Magdalenę Łagodzińską, a promotorem jest dr hab. Roman Dorczak, prof. UJ. Jest z dziedziny nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Liczy 217 stron i zawiera: streszczenie w językach polskim i angielskim, wprowadzenie, 7 rozdziałów, zakończenie, wykaz literatury obejmujący 252 pozycje, wykaz 11 aktów prawnych, spisy 10 tabel, 2 rysunków i 6 wykresów, kwestionariusz wywiadu, wykaz kodów / książkę kodową. Cytowania są w stylu APA.

3. Podjęty temat, jego tytuł i rozumienie. Zgodność tytułu z treścią

- (1) System edukacji, obejmujący także oświatę, ma znaczenie szczególne w każdym współczesnym kraju i społeczeństwie. Mamy dziś na świecie gospodarki na ogół oparte w coraz to większym stopniu na wiedzy.

J.O.

Znaczenie wiedzy i umiejętności, już obecnie duże, stale rośnie. Z drugiej strony sektor edukacji w Polsce przeżywa różne, znane i mniej znane, trudności. Wymaga wsparcia – także ze strony nauki i poprzez badania. Dlatego każde merytoryczne i kompetentne działania w tym kierunku zasługują na uznanie.

- (2) Przyjęty temat pracy – *Rozwój tożsamości profesjonalnej dyrektorów szkół* – jest dość oryginalny, ale wymaga wyjaśnienia i dopowiedzenia – także dlatego, że jest kontrowersyjny. Kontrowersyjne i różnie rozumiane jest pojęcie tożsamość profesjonalna, czyli zawodowa. Autorka to szeroko opisała i wyjaśniła w rozdziale czwartym – choć mogłaby powiedzieć, jakie rozumienie tego pojęcia przyjmuje dla potrzeb swojej pracy. Cytuje różne wypowiedzi na ten temat – bardziej i mniej trafne – na ogół bez odniesienia się do nich.

Kontrowersyjne jest założenie, zawarte pośrednio już w tytule pracy, że dyrektor szkoły to zawód. W sensie formalnym rzeczywiście figuruje on w klasyfikacji zawodów i specjalności, przyjętej / zalecanej dla Polski – choć ta klasyfikacja nie ma charakteru obligatoryjnego. Autorka mogła to przyjąć za dobrą monetę. Nie robię więc z tego zarzutu. Niemniej, idąc z duchem czasu (i współczesnego zarządzania) można stawiać pytanie, czy to nie za wąsko. To, że nauczyciel to zawód, nie budzi wątpliwości. Czy dyrektor szkoły to zawód – nie jest już takie oczywiste. Na pewno jest to funkcja i rola organizacyjna. Ale czy z taką samą pewnością można mówić o zawodzie „dyrektor szkoły”?

P.F. Drucker napisał znakomitą książkę „Zawód menedżer”. Nie przyszłoby mu zapewne do głowy napisanie książki „Zawód: dyrektor szkoły”. Podobnie (w istocie jeszcze bardziej) kontrowersyjne jest – moim zdaniem – rozpatrywanie i badanie tożsamości dyrektora szkoły (tylko) jako przywódcy edukacyjnego. Dyrektor szkoły publicznej, owszem, jest przywódcą edukacyjnym, ale też zazwyczaj pedagogiem, menedżerem,

administratorem i urzędnikiem państwowym. Autorka zgadza się z taką tezą, ale zdaje się nie wyciągać z tego wniosków.

Lider kwartetu smyczkowego jest z zawodu muzykiem, w drugiej kolejności (zazwyczaj) skrzypkiem. Nie jest z zawodu liderem kwartetu smyczkowego. Nie ma jakiejś odrębnej tożsamości lidera kwartetu smyczkowego – choć niewątpliwie wykształca on w sobie pewne specyficzne kompetencje, związane z kierowaniem zespołem, doбором repertuaru, opracowywaniem (synchronizowaniem) smyczkowania, proponowaniem interpretacji i stylu wykonania utworów, itd., których nie rozwija (a przynajmniej rozwija je mniej) drugi skrzypek, altowiolista czy wiolonczelista, grający razem z nim we czwórkę czy czworo. Lider robi to, licząc się też z opiniami innych członków zespołu, ich kompetencjami i wrażliwością. W realizacji jego funkcji istotne są relacje i współpraca z innymi.

Analogicznie można byłoby też uznać, że dyrektor szkoły jest z zawodu pedagogiem, w drugiej kolejności zarządzającym, niekoniecznie jednak zawodowym dyrektorem szkoły.

Kontrowersyjne jest również badanie tożsamości dyrektora szkoły wyłącznie pod kątem jego funkcji przywódcy edukacyjnego, bo tożsamość zawodowa, którą rozwija i modyfikuje w trakcie pracy zawodowej, obejmuje także inne jego kompetencje: pedagoga, menedżera, administratora i urzędnika państwowego. Metaforycznie można powiedzieć, że ten człowiek nosi na głowie nie jedną, ale pięć czapek. Postrzeganie dyrektora szkoły tylko jako przywódcy edukacyjnego oznacza ogromne zubożenie – także jego tożsamości zawodowej. Dyrektor szkoły to ktoś więcej, niż przywódca edukacyjny. Może być bardzo dobrym przywódcą edukacyjnym, ale jeżeli nie będzie dobrym administratorem czy sprawnym i kompetentnym urzędnikiem

państwowym, znającym i przestrzegającym prawa, zapewne nie utrzyma długo stanowiska.

Czy z tego wynika, że pisanie pracy doktorskiej o rozwoju tożsamości profesjonalnej dyrektora szkoły, przy dodatkowym istotnym samoograniczeniu, że badana jest tylko pewna część tożsamości zawodowej – tylko związana z jego rolą przywódcy edukacyjnego – jest nieuprawnione? Myślę, że nie koniecznie. Prawem Autora jest zawężenie przedmiotu zainteresowania i badania. Jest nawet stare profesorskie powiedzenie, że kto szeroko obejmuje, ten słabo ściska. Niemniej można zadawać pytanie o walory tak znacznego zawężenia, szczególnie dla praktyki, o korzyści z tego płynące. Z pewnością jest to zabieg sztuczny, bo tożsamość zawodowa jest jedna, pełna. Trudno z niej wypreparować akurat tożsamość przywódcy edukacyjnego. Nie bardzo też wiadomo, czemu miałyby to służyć.

Zawężenie to dotyczy w szczególności części empirycznej; znacznie mniej teoretycznej.

Rozprawa doktorska mogłaby być wdzięcznym polem dla różnych dywagacji – czy dyrektor to zawód, czy „rzeźbienie w myśleniu i świadomości” nie ociera się czasami o ideologizację, a może i o autorytaryzm. Jak to się ma do wolności i kreatywności nauczycieli, gdzie jest miejsce dla autonomii, kreatywności i wolności nauczycieli, uczniów. W jakim stopniu dyrektor kształtuje rzeczywistość jednoosobowo, a w jakim jednak zespołowo. Ostatecznie, przewodzenie to wywieranie wpływu i interakcje z innymi, nie zaś gra solo i gwiazdorstwo. Jednak Autorka zdaje się za mało to dostrzegać.

- (3) Autorka właściwie wskazuje na fakt, że „czynników wpływających i kształtujących tożsamość profesjonalną jest wiele (...): wykształcenie, doświadczenie zawodowe, kultura organizacyjna, wartości, cele, aspiracje zawodowe [a ponadto] kultura narodowa i lokalna, motywacje, rodzaj

organizacji” (s. 94). Rozczarowujące jest jednak ograniczenie się w badaniach empirycznych Autorki tylko do stażu pracy. Jest to kolejne istotne (a nawet drastyczne) zawężenie tematu pracy w jej realizacji. Staż pracy nie jest nawet doświadczeniem. W ogóle staż nie jest kompetencją. Jest to po prostu upływ czasu, co nie ma charakteru jakościowego. Jeden człowiek w ciągu kilku lat osiągnie w danym zawodzie niemal wszystko, a inny przez kilkadziesiąt lat niemal nic. Nie można, moim zdaniem, dobrze zrealizować tytułowego tematu tej pracy badając jedynie wpływ długości stażu na rozwój tożsamości profesjonalnej – nie tylko dyrektorów szkół, ale i jakiegokolwiek innej grupy zawodowej.

Rozumiem, że szersze badania mogłyby być trudne i bardziej pracochłonne dla osoby, realizującej ten temat w pojedynkę – jak to jest zazwyczaj w przypadku doktoranta piszącego swoją pracę na stopień. Niemniej, rodzi się pytanie o wartość naukową takich badań i wkład Autorki do nauki. I bez badań wiadomo, że tożsamość zawodowa nowicjusza będzie mniejsza, niż kogoś z 1 - 2 letnim stażem, a tego z kolei mniejsza, niż osoby ze stażem w zawodzie 5 czy 10 lat. Czy jest większy sens to (tylko) badać, skoro z góry wiadomo, jaki będzie wynik?

- (4) Autorka jest nastawiona na wykazanie pozytywnych korelacji między stażem pracy a rozwojem tożsamości profesjonalnej, jakością i efektywnością pracy. Nie wydaje się ją interesować zależność w drugą stronę – negatywna. A przecież dłuższy staż często wiąże się też z wpadnięciem w rutynę i utarte koleiny, z samozadowoleniem. Mniej dostrzega się popełniane błędy i niesprawiedliwości w postępowaniu i traktowaniu ludzi, do czego się przyzwyczajają często także środowisko. Nie dostrzega się na przykład nieuzasadnionego faworyzowania jednej osoby czy sekowania innej. Nadmierne zrośnięcie się człowieka z pełnioną rolą organizacyjną niejednokrotnie bardziej przeszkadza, niż pomaga w dobrym jej wypełnianiu. Dobrze jest mieć do odgrywanej roli

organizacyjnej pewien dystans. W istocie nie jest się dyrektorem a jedynie odgrywa taką rolę w określonym miejscu i czasie. Na wywiadówkę w szkole powinien przyjść ojciec Kazia, a nie prezes - i powinien tam zachowywać się jak ojciec, a nie jak prezes.

Czasami nadmierne zrośnięcie się z rolą przyczynia się do rozwoju tzw. deformacji zawodowej. W wielu krajach i środowiskach stosuje się systemowe rotacje na stanowiskach, szczególnie kierowniczych, aby uniknąć rutyny, zastoju i deformacji zawodowej.

4. Cele główny i szczegółowy pracy i ich realizacja

Deklarowany **cel główny pracy**, podany w jej streszczeniu, to „zidentyfikowanie i przedstawienie zmian rozwojowych (podkreślenie moje) tożsamości profesjonalnej w roli dyrektora szkoły w kontekście przywództwa i kompetencji przywódczych w zależności od czasu spędzonego w tej roli” (s. 5). **Cel** określony jako **szczegółowy**, to „zbadać świadomości dyrektorów szkół na temat swej roli oraz świadomości przyszłych dyrektorów szkół na temat roli, do której aspirują z perspektywy przywódcy edukacyjnego.” (s. 5).

Cele te były realizowane poprzez analizę literatury przedmiotu i poprzez badania własne. Badania literatury i cytowania przynoszą więcej istotnych i ciekawych informacji, niż badania własne (co nie dziwi, bo badaczy zewnętrznych jest więcej). Przytaczane są głównie wyjaśnienia pojęć, autorka zaś – formułując cel – stawia akcent na zmianach; zapowiada podejście dynamiczne. Jest ono jednak mało widoczne w przytaczanej literaturze i – jeszcze mniej – w badaniach własnych. Można byłoby oczekiwać, że badania własne będą polegać na tym, że analizowane będą i opisywane zmiany w czasie w postrzeganiu siebie, wartościach i samoocenach tych samych ludzi. Tymczasem badano wypowiedzi różnych grup respondentów o różnym stażu pracy. To nie jest to samo. To nie jest ujęcie dynamiczne, nie na tym ono polega. Badania tych samych ludzi w ujęciu dynamicznym byłyby oczywiście znacznie trudniejsze i bardziej pracochłonne.

Występują też tutaj słabe związki między kwestiami wybranymi z literatury i konstrukcją badań własnych. Dla przykładu, Autorka cytuje wypowiedzi Z. Baumana i P.F. Druckera, wskazujące na fakt, że zmiany tożsamości i kompetencji zawodowych w czasie nie zawsze mają charakter progresywny; zdarzają się przecież stagnacja i spadek rozwoju i kariery zawodowej, a nawet całkowity upadek. Ten istotny wątek w badaniach własnych jednak nie powraca - a szkoda.

Nie wchodząc w dalsze szczegóły można powiedzieć, że cele postawione w pracy zostały zrealizowane częściowo – bardziej w studiach i analizach literaturowych, niż w badaniach własnych.

5. Teza, problem badawczy, pytania badawcze - i wyniki

Teza: Wyrażona jest, na tej samej stronie (13) dwukrotnie w sposób nieco odmienny.

(1) „Wraz z czasem spędzonym w roli dyrektora zachodzą zauważalne zmiany w sposobie myślenia o przywództwie i kompetencjach przywódczych u badanych, co można określić zmianami rozwojowymi” .

Teza jest dość oczywista i bez badań. Z drugiej strony – na co wskazują m.in. Drucker i Bauman i o czym już wspomniałem - nie wszystkie zmiany w czasie mają charakter progresywny i można je określać jako „zmiany rozwojowe”.

(2) „Myślenie o przywództwie i kompetencjach przywódczych w roli dyrektora szkoły zmienia się w czasie funkcjonowania w tej roli”.

Tak wyrażona teza jest jeszcze bardziej oczywista i nie wymaga badań.

Problem badawczy: „W jaki sposób [podkreślenie moje] rozwija się tożsamość profesjonalna dyrektora szkoły w odniesieniu do wybranych paradygmatów przywództwa i wybranego modelu kompetencji w przywództwie edukacyjnym”. Myślę, że cała praca, a zwłaszcza badania własne, w niewielkim stopniu próbują odpowiedzieć na pytanie „w jaki sposób”. Niewiele się na ten temat dowiadujemy. Trochę informacji dostarczają wypowiedzi swobodne respondentów, będące

chyba najbardziej interesującą częścią tej pracy (s. 159-168). Zorientowane są one jednak w mniejszym stopniu na odpowiedź na pytanie „w jaki sposób” a bardziej na to, co oni uważają za ważne w swojej pracy, jakie ta praca stawia wyzwania i jak próbują sobie z nimi radzić.

6. Przywództwo i dyrektor jako przywódca edukacyjny

Praca jest w znacznym stopniu poświęcona przywództwu i dyrektorowi jako przywódcy edukacyjnemu – choć żadne z tych dwóch słów nie znajduje się w jej tytule. Moim zdaniem, ten drugi wątek – przywództwa edukacyjnego - jest nadmiernie wyeksponowany i poniekąd deformuje pracę. Oczywiście, w każdym dziale gospodarki i branży występuje jakaś specyfika zarządzania i przywództwa – w edukacji też. Nie widzę jednak potrzeby, aby to aż tak akcentować, jak to ma miejsce w pracy, czyniąc z przywództwa edukacyjnego jakąś ideę nadwartościową a zarazem manierę. Tego, co w zarządzaniu i przywództwie wspólne i uniwersalne jest więcej, niż tego, co specyficzne w poszczególnych branżach. Doświadczenie zarządcze w innych, niż edukacja, obszarach, też ma znaczenie i mogłoby być brane pod uwagę w badaniach.

W pracy przebija przekonanie – charakterystyczne dla minionych dekad - że przywództwo jest czymś nowszym i lepszym, niż zarządzanie, a lider zastępuje dinozaura menedżera. Nie jest to nigdzie w recenzowanej pracy wprost sformułowane, niemniej jest widoczne. W światowym zarządzaniu takie postrzeganie stało się dominujące wśród teoretyków na przełomie lat 60. i 70. i wiązało się z mocnym dojściem do głosu kierunku Human Relations i humanistów – zwłaszcza psychologów i socjologów – w zarządzaniu, poczynając od Abrahama Masłowa. Przekonanie o wyższości przewodzenia nad zarządzaniem i lidera nad menedżerem podważyły głosne swego czasu badania Abrahama Zaleznika z zespołem (opublikowane w 1977 roku w „Harward Business Review” nr 5-6 *Managers and leaders: are they different?*, May-June 1977). Z badań tych wynika – najkrócej mówiąc - że menedżerowie i liderzy

różnią się między sobą pod wieloma względami, niemniej potrzebni są jedni i drudzy. Jedni i drudzy mają swoje zalety i (poważne) wady. Powinni być w dynamicznej równowadze i wzajemnie się kontrolować.

Prawie 30 lat później podobne (też szeroko zakrojone) badania przeprowadził dla warunków amerykańskich inny profesor Harvard Business School, John Kotter, uzyskując bardzo podobne wyniki, jak Zaleznik (Wyniki badań, kierowanych przez Kottera, były opisane w języku polskim – w Harvard Business Polska z czerwca 2005).

Dla warunków polskich, choć na znacznie mniejszej próbie, kilka lat później przeprowadziłem zbliżone badania wraz z A.E. Oleksyn. One też dały podobne wyniki (opublikowane w „Zarządzaniu zasobami ludzkimi” nr 3-4 z 2008 roku w artykule *Menedżerowie a liderzy*).

Wielu najwybitniejszych teoretyków i praktyków zarządzania (Drucker, Mintzberg, Welch, Jobs, inni) uważa, że ważniejsi i bardziej uniwersalni są menedżerowie, niż liderzy. Z pewnością nie są grupą anachroniczną, odchodzącą do lamusa historii, a liderzy / przywódcy nie są jutrzenką świata.

Warto też przypomnieć, że od stu już lat w teorii zarządzania przewodzenie jest uważane za jedną z kilku funkcji zarządzania - obok planowania, organizowania i kontrolowania w ujęciu klasycznym (zainicjował to H. Fayol) - a w nowszych modelach jest tylko jedną z jeszcze większej liczby funkcji. Przewodzenie jest więc składową zarządzania, nie zaś alternatywą dla niego.

Zarówno menedżerowi jak i liderzy / przywódcy pracują z ludźmi i przez ludzi. I w tym kontekście warto ich postrzegać (i badać).

7. Styl i język

Praca napisana jest dobrym językiem, ogólnie starannie. Potknięcia językowe są incydentalne. Częstsze są powtórzenia i potknięcia interpunkcyjne. Niekiedy można odnieść wrażenie, że wielokrotne powtarzanie tych samych fraz ma

zastąpić udowodnienie ich prawdziwości (w drugiej wersji pracy jest pod tym względem lepiej).

8. Wykorzystana literatura

Lista cytowanych pozycji jest obszerna. Nie wszystkie wypowiedzi były warte przytaczania. Prawie 90% wszystkich pozycji jest sprzed co najmniej 10 lat, a więc kontakt z najnowszą literaturą przedmiotu jest umiarkowany.

9. Konkluzje

Koncepcja pracy, przyjęta przez Doktorantkę i Jej Promotora, nieszczególnie mi odpowiada. Ale to nie jest moja praca, ale ich. Szereg rzeczy mogą widzieć inaczej.

Obecna wersja pracy jest lepsza od poprzedniej i uwzględnia część moich uwag. W części teoretycznej zawarto szereg wartościowych stwierdzeń i rzeczy ważnych, a mniej często znanych – dotyczących w szczególności tożsamości profesjonalnej, a także roli, zadań i kompetencji dyrektorów szkół publicznych.

Także w rozdziałach badawczych są pewne rzeczy interesujące – zwłaszcza swobodne wypowiedzi dyrektorów szkół.

Reasumując, bazując na ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz.U. z 2017 roku poz. 1789, z późniejszymi zmianami), wnioskuję o dopuszczenie pracy do publicznej obrony. Ze swej strony proszę Doktorantkę o przygotowanie odpowiedzi na trzy pytania:

- (1) Jakie modele kompetencji i style przywództwa dyrektorów szkół byłyby właściwe w demokratycznym państwie prawa, obywatelskim społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy.
- (2) Jakie wartości i predyspozycje powinni prezentować sobą dyrektorzy szkół, aby mogli umiejętnie i efektywnie współpracować z nauczycielami, uczniami i ich rodzicami w realizacji misji i celów szkoły. Ostatecznie,

przywództwo to głównie wywieranie wpływu, współpraca i relacje z innymi ludźmi.

(3) Dlaczego dość skromne badania zajęły aż pięć lat (2018-2023).

Jacek Oksyn