

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Pietrzyckiej nt.
„Cechy osobowe dyrektora a kultura organizacyjna przedszkola”
przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Wojciecha Walata, prof. uczelni
oraz promotora pomocniczego dr Annę Piętę-Szawarę**

Ocena uzasadnienia podjętej problematyki i tytułu rozprawy doktorskiej

Istotą organizacji, będących częścią życia społeczno-gospodarczego, jest łączenie się grupy ludzi w ramach określonej struktury. Ludzie tworzą pewną wspólnotę, aby realizować ustalone cele i współpracować ze sobą w taki sposób, aby osiągnąć efekt synergetyczny. W swoim działaniu mają oni określony zakres wolności, odpowiedzialności, poczucie zobowiązania wobec organizacji oraz społeczeństwa. Innymi słowy, pracują w pewnej *kulturze organizacyjnej* i sami tę kulturę tworzą.

Mówienie i pisanie o kulturze organizacji stało się popularne wśród menedżerów i – choć w odmiennym kontekście – wśród badaczy reprezentujących różne dyscypliny oraz dziedziny nauki. Zainteresowanie kulturą instytucji stanowi wręcz uniwersalną cechę współczesnych społeczeństw. Przypisywanie organizacjom kultury jest zjawiskiem relatywnie nowym. Termin ten pojawił się w literaturze anglojęzycznej w latach 60. jako synonim pojęcia „klimatu”, a samej kulturze organizacyjnej przypisano trojaki rodzaj funkcje: integracyjną rozumianą jako spoiwo zapewniające wysoki stopień zgodności uznawanych wartości, decydującą o integracji członków tworzących daną instytucję; percepcyjną polegającą na sposobie postrzegania środowiska i nadawania znaczenia społecznemu życiu organizacji; a także adaptacyjną polegającą na stabilizowaniu rzeczywistości, dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu¹.

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007.

Organizacja to nie tylko firma, przedsiębiorstwo, korporacja, ale to także rodzina, *przedszkole*, szkoła, wspólnota religijna, organizacja pozarządowa. W każdym z tych przypadków kulturę można próbować opisywać jako zestaw norm, sposobów działania, funkcjonowania, zachowania się, także jako wytwory działalności ludzi, których łączy obszar, historia, miejsce pracy, wspólnota, itd. W badaniach prowadzonych w ramach teorii zarządzania organizacje rozpatrywane są m.in. w tzw. *metaforze kultury*, która podkreśla ich zwyczaje, opowieści, mity, artefakty i symbole. Menadżer także symbolizuje organizację; jest opowiadaczem i przekazicielem jej tradycji. Warto podkreślić, że o ile zagadnienie kultury organizacyjnej jest silnie ugruntowane w dziedzinie nauk społecznych, w takich jej dyscyplinach, jak np. nauki o zarządzaniu i jakości oraz psychologia, o tyle w o wiele mniejszym stopniu eksponowane jest w *pedagogice*. Fakt ten zaskakuje, gdyż trudno przecenić znaczenie problematyki *kultury*, uwzględniając zwłaszcza dynamiczne przemiany otaczającego świata. Kultura jest i powinna być przedmiotem refleksji pedagogicznej. Analizowanie i opisywanie związków oraz zależności istniejących szczególnie na płaszczyźnie *kultura – edukacja* tym bardziej zaś stanowią ważne, konieczne wyzwanie.

W przedstawionej do recenzji pracy doktorskiej Autorka przedmiotem analiz uczyniła cechy osobowe dyrektora w kontekście kultury organizacyjnej przedszkola. Problematyka ta jest Jej bliska ze względu na osobiste doświadczenia zawodowe, a co istotne – jak podkreśla na Wstępie swojej rozprawy doktorskiej – „wizja przedszkola z perspektywy kultury organizacyjnej jest mało zbadana, a nawet odległa, zauważa się brak badań naukowych w tej dziedzinie edukacji” (s. 7). Zgadzam się z tym stanowiskiem. Kiedy wspomina się o badaniu kultury organizacyjnej w edukacji dotyczy to nade wszystko *szkoły*, coraz częściej rozpatrywanej jako tzw. *organizacja ucząca się*. Tymczasem *kultura organizacyjna* każdej placówki oświatowej wpływa na przebieg zachodzącego w jej ramach procesu edukacyjno-wychowawczego; stanowi o jakości funkcjonowania; umożliwia komunikację pomiędzy nauczycielami, wychowawcami, podopiecznymi i innymi osobami. Tak rozumiana składa się z wartości, zasad, standardów działania oraz nastawienia obejmującego relacje między pracownikami placówki, między

nauczycielami i podopiecznymi, oraz pomiędzy placówką a środowiskiem zewnętrznym. Kultura organizacyjna ma zatem znaczenie dla przebiegu procesu edukacyjnego i spełnia m.in. cztery ważne funkcje: buduje poczucie tożsamości; wzbudza zaangażowanie w misję placówki; wspiera jej stabilność; wpływa na zachowanie całej jej społeczności².

Za słuszne i oryginalne uznaje badawcze poszukiwania Autorki we wskazanym temacie dysertacji. Jak wskazuje mgr Małgorzata Pietrzycka brakuje zarówno opracowań teoretycznych, jak i empirycznych w niniejszym obszarze problemowym (dotychczas opublikowane teksty naukowe mgr Małgorzaty Pietrzyckiej są w tym obszarze obecnie dominujące). Małe zainteresowanie badaczy kulturą organizacyjną przedszkola budzi zdziwienie biorąc pod uwagę jego edukacyjną, wychowawczą, jak i opiekuńczą funkcję, a ponadto znaczenie w przygotowaniu dzieci do podjęcia nauki w szkole. Co również istotne, nie tylko rola dyrektora szkoły, ale także dyrektora przedszkola powinna być rozpatrywana w kategoriach menedżera oświaty, lidera edukacyjnego, dyrektora-mistrza posiadającego kompetencje kierownicze, przywódcze. Rola dyrektora jako menedżera – ważna ze społecznego punktu widzenia instytucji, która ma zadanie wychowywać i kształcić dzieci – wyznaczana jest niezwykle wysokimi, wszechstronnymi i różnorodnymi umiejętnościami oraz kompetencjami. Dyrektor taki powinien dostrzegać szanse i zagrożenia, jakie stwarza otoczenie organizacji; budować zespół pracowniczy gotowy do realizacji zadań; budować odpowiednią atmosferę i zachęcać do działań innowacyjnych w celu poszukiwania własnych i oryginalnych koncepcji pedagogicznych. Zarządzanie jest zbiorem działań: planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli działalności wszystkich pracujących w danej organizacji, i choć skuteczność kierowania jest uzależniona od wielu czynników, to szczególnie istotnym jest styl kierowania stosowany przez przełożonego oraz jego akceptacja przez podwładnych, którymi zarządza. Za przejaw wysokiego poziomu kultury organizacyjnej uznaje się przede wszystkim takie organizowanie pracy własnej oraz kierowanej placówki, aby wynikała z niej

² Zob. D. Vik, *The Culture Secret: How to Empower People and Companies No Matter What You Sell*, Austin: Greenleaf Book Group Press, 2013.

troska o drugiego człowieka. Cechy osobowe przełożonego mają tutaj niewątpliwie znaczenie. I na fakt ten zwróciła uwagę mgr Małgorzata Pietrzycka.

Ocena konstrukcji rozprawy doktorskiej

Przedłożona dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i obejmuje 352 strony. Została podzielona na trzy kluczowe części, poprzedzone *Wstępem*, w ramach którego Autorka uzasadnia podjętą problematykę i tytuł rozprawy doktorskiej (s. 7-11).

Pierwsza z nich pt. *Teoretyczne założenia badań cech osobowych dyrektora w kontekście budowania kultury organizacyjnej przedszkola* obejmuje 6 odrębnych rozdziałów/punktów (s. 15-99).

W pierwszym z nich *Cechy osobowe dyrektora przedszkola w świetle literatury przedmiotu*, jak słusznie zauważono, polskie prawo oświatowe reguluje warunki i wymagania formalne, jakie powinien spełniać dyrektor placówki oświatowej, natomiast stanowisko dyrektora przedszkola wytycza dualizm ról, jakie pełni – kierownika i pedagoga/nauczyciela. Dyrektor przedszkola to jednocześnie lider współtworzący kulturę organizacyjną, stąd także cechy osobowe determinujące osobowość, odgrywają kluczowe znaczenie. W swoich analizach Autorka sięga po starożytne źródła filozoficzne, m.in. typologię Hipokratesa, a także współczesne typologie osobowości dyrektora np. Jarosława Jankowskiego odwołującego się dorobku Carla Gustava Junga. Na tle prezentowanych rozważań wyeksponowano umiejętności/predyspozycje dyrektora jako osoby sprawnie zarządzającej przedszkolem. Zwrócono uwagę zwłaszcza na takie cechy, które pozwalają na budowanie dobrej atmosfery i współtworzenie społeczności przedszkolnej wraz z nauczycielami i rodzicami. W rozdziale tym zaakcentowano również zmiany społeczne i edukacyjne, w kontekście których funkcjonują współczesne placówki oświatowe w Polsce. Podrozdział/podpunkt 1.6. zapowiada analizę zagadnień dotyczących *Cech osobowych dyrektora przedszkola w kontekście budowania kapitału społecznego*. Ta kategoria nie pojawia się jednak w jego treści; nie wiadomo jaki zamysł miała Autorka tytułując w ten sposób tę część dysertacji. Za to więcej na ten temat odnalazłam w rozdziale/punkcie 3 w części 4.3., tzn. *Kultura organizacyjna*

dyrektora przedszkola w kontekście budowania kapitału społeczności lokalnej. Kapitał społeczny to kategoria osadzona w relacjach i stosunkach społecznych, która wiąże się z zaufaniem członków organizacji do siebie, a także z normami i wartościami. Jego kształtowanie wymaga umiejętności współpracy i zaufania. Podstawą do budowy tego rodzaju kapitału jest kultura organizacyjna z jasno wskazanymi zadaniami, uprawnieniami, odpowiedzialnością.

Drugi rozdział/punkt zawarty w teoretycznej części dysertacji skupia się na *Zarządzaniu placówką oświatową* i obejmuje 3 podrozdziały/podpunkty ukazujące po kolei: ujęcia definicyjne terminu „zarządzanie”; pojęcie „przywództwa”, w tym przywództwa w obszarze edukacyjnym; przedmiotu zarządzania i jego funkcji. Ukazano także wątek poświęcony zarządzaniu w oświacie oraz zarządzaniu przedszkolem opisując go począwszy od lat 80.XX w., a który autorka odnosi również do koncepcji zarządzania wiedzą – choć ta koncepcja i jej znaczenie nie zostały szerzej opisane. Warto byłoby rozwinąć tezę, że „Efektywne zarządzanie przedszkolem jest nieodłącznym elementem systemu zarządzania wiedzą pracowników” (s. 50). Współcześnie silnie podkreśla się (T. Umeharo, Y. Masuda, D. Bell, A. Toffler, P.F. Drucker, M. Castells I. Nonaka, H. Takeuchi, R. Bennett, H. Gabriel, M. Demarest, K. M. Wigg, A. Jashapara i in.), że zarządzanie organizacją w warunkach szybkich zmian oraz narastającej niepewności wymaga specyficznej kultury organizacyjnej, to znaczy takich wartości, norm i zasad postępowania, które będą wspierać proces cyrkulacji i dzielenia się wiedzą oraz procesy uczenia się.

Trzeci rozdział/punkt został poświęcony *Kulturze organizacyjnej przedszkola* i zawiera pięć podrozdziałów/podpunktów, które prawidłowo rozpoczęto od analiz poświęconych kulturze jako komponentowi kultury ogólnej; genezie pojęcia kultura; a następnie pojęciu i komponentach kultury organizacyjnej. Warto podkreślić, że kultura organizacyjna nie doczekała się jednoznacznej interpretacji ze względu na trudności z ustaleniem, czym ta kultura właściwie jest. Zarysowały się też wyraźne spory pomiędzy jej badaczami. Generalnie, jak zostało to już podkreślone, przez kulturę można rozumieć zbiór dominujących wartości, przekonań, postaw i założeń oraz norm myślenia i postępowania, które nie muszą być formułowane, ale obowiązują w danej organizacji, dają jej poczucie tożsamości, kształtują zachowania

ludzi oraz sposoby realizacji zadań. Za szczególnie istotne, spośród wskazanych, przyjmuje się wartości oraz normy przestrzegane przez pracowników, a zwłaszcza przez kierownictwo/przełożonych. O powyższych zagadnieniach wspominam celowo, gdyż zarówno część 3.1., jak i część 3.2. dysertacji mogłyby – w moim odczuciu – zostać poszerzone. Autorka pominęła typy sklasyfikowanych dotąd w literaturze przedmiotu kultur organizacyjnych. Niemal każdy typ organizacji posiada swoją kulturę, stąd istnieje przynajmniej kilkanaście sposobów jej klasyfikowania. Na przykład nawiązując w swoich analizach do Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna warto było wspomnieć o wyróżnionych przez nich kulturze: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii³. Podejście to jest najbardziej popularne w badaniach kultury organizacyjnej polskich instytucji. Ponadto duży potencjał niesie stworzone przez wskazanych badaczy narzędzie w postaci KWESTIONARIUSZA OCENY KULTURY ORGANIZACJI. Autorka rozprawy pisze w części 3.2., że do przejawów kultury organizacyjnej *stricte* przedszkola zalicza się: symbole, sposób komunikowania się, rytuały, wartości i mity oraz organizacyjne tabu (przyjmując takie stanowisko za Lidią Zbiegień-Maciąg, s. 60–61). Każdy z tych elementów – moim zdaniem – zasługuje na szerszy opis; powinien zostać szczegółowo scharakteryzowany w odniesieniu do specyfiki organizacji, jaką jest przedszkole. W analizowanym rozdziale/punkcie trzecim przedłożonej dysertacji doceniam fakt, że Autorka sformułowała własną definicję terminu „kultura organizacyjna przedszkola” (s. 60). Rozważania w rozdziale trzecim zostały ponadto osadzone w szerszym kontekście, tj. zmiany społecznej i kulturowej, a także zmian zachodzących w Polsce po 1989 r. Jak wskazuje Autorka oprócz literatury poświęconej decentralizacji oświaty po reformie samorządowej związanej z pomiarem dydaktycznym i polityką projakościową gmin w obszarze oświaty – takich badań nie ma.

Czwarty rozdział/punkt teoretycznej części analizowanej pracy ukazuje *Kulturę organizacyjną dyrektora przedszkola* i składa się z podrozdziałów/podpunktów poświęconych m.in. kompetencjom, obowiązkom, odpowiedzialności; budowaniu

³ Zob. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

kapitału społeczności lokalnej; zmieniającym się priorytetom polityki lokalnej; a także współpracy z samorządem terytorialnym. Kluczowy jest tutaj zwłaszcza podrozdział/podpunkt 4.6. poświęcony *Cechom osobowym dyrektora warunkującym kulturę organizacyjną przedszkola*, a które Autorka ujęła w trzech zakresach: cechy poznawcze; cechy społeczno-emocjonalne i cechy behawioralne. Podstawą takiego ujęcia są psychologiczne koncepcje człowieka: poznawcza (kognitywna); humanistyczna i behawiorystyczna. Taki układ cech osobowych dyrektora przedszkola był kluczowy dla sformułowania założeń badawczych.

Druga część rozprawy doktorskiej zawiera *Metodologiczne podstawy badań własnych* (s. 103-132), do których merytorycznie odnoszę się w dalszej części recenzji.

Trzecia część pracy mgr Małgorzaty Pietrzyckiej pt. *Analiza wyników badań związku cech osobowych dyrektora z budowaniem kultury organizacyjnej przedszkola* składa się z 4 rozdziałów/punktów, które prezentują wyniki badań znaczenia cech osobowych dyrektora w relacjach – po kolei – z nauczycielami; rodzicami; organem prowadzącym i samorządem, w podziale na 3 wskazane wcześniej sfery, tj. poznawczą, społeczno-emocjonalną i behawioralną (s. 135-245). Tą część kończy *Uogólnienie wyników badań*, których nie będę szczegółowo przytaczać w tym fragmencie recenzji.

Zakończenie, wnioski i postulaty pedagogiczne to kluczowa, syntetyczna część dysertacji (s. 246-250), w której dokonano weryfikacji hipotez badawczych oraz przedstawiono w zasadzie jeden tytułowy postulat, jaki wynika z przeprowadzonego procesu badawczego, a mianowicie konieczność podejmowania dalszych analiz teoretycznych i empirycznych w obszarze wskazanej problematyki oraz uwzględniania jej w programach kształcenia na studiach przygotowujących nauczycieli do zawodu oraz potencjalnych dyrektorów do zarządzania placówkami oświatowymi. Jak wskazuje tutaj Autorka włączanie tematyki poświęconej kulturze organizacyjnej w funkcjonowanie m.in. przedszkoli, ale też szkół, może się przyczynić docelowo do zwiększenia osiągania zamierzonych efektów pracy w jednostkach oświatowych w dobie trudnej konkurencji rynkowej i niżu demograficznego (s. 249).

Autorka wykazała również pozycje bibliograficzne, z których korzystała opracowując podjętą przez siebie problematykę (s. 251-259). Zgodnie z załączonym ich wykazem można sformułować wniosek, że opierała się na literaturze krajowej. Uważam, że szersza analiza literatury, np. anglojęzycznej, umożliwiłaby wprowadzenie do opracowania doktorskiego interesujących perspektyw badawczych w obszarze <Organizational Culture of Kindergarten>.

Rozprawę zamykają: *Spis tabel, spis wykresów* (s. 260-263) oraz *Aneks* zawierający wykaz czterech narzędzi badawczych, w tym tabele i wykresy surowej analizy (s. 265-352) – łącznie 8 załączników. Autorka uznała potrzebę ich umieszczenia w swojej pracy, co jednak zwiększa objętość dysertacji o kilkadziesiąt stron; ponadto ze względu na konieczność pomniejszenia tabele i wykresy surowej analizy są słabo widoczne dla czytającego.

Konstrukcja rozprawy nie budzi zastrzeżeń. Jest logiczna i podporządkowana realizacji tematu. Osobiście nie jestem zwolennikiem wyodrębniania 2-3 stronicowych podrozdziałów/podpunktów, ale uznaję prawo i potrzebę Autorki do tego zabiegu, gdy konstruowała strukturę swojej pracy.

Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej i teoretyczne usytuowanie problemu

Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej i zaprezentowane teoretyczne podstawy badań własnych w dysertacji mgr Małgorzaty Pietrzyckiej oceniam pozytywnie. Problematyka rozprawy została osadzona na kanwie wybranych i przydatnych teorii oraz koncepcji naukowych, m.in.:

- Autorka nawiązuje do pedeutologii i wybranych ujęć teoretycznych osoby nauczyciela (Z. Mysłakowski, J. Szempruch, Cz. Banach, W. Okoń, J.W. Dawid, S. Szuman, Cz. Plewka i in.); licznych teorii osobowości w obszarze psychologii (D.G. Meyers, A.H. Maslow, C.R. Rogers, K. Lewin, J. Sterelau, H.J. Eysenck i in.); odwołuje się także do ekonomiki oświaty podkreślając znaczenie sprawnego zarządzania przedszkolem;
- występują nawiązania do teorii organizacji i zarządzania (R.W. Griffin, T. Pszczołowski, A.K. Koźmiński, D. Jemielniak; G. Mazurkiewicz i in.); a także do podstaw prawnych polskiego prawa oświatowego w kontekście

zarządzania oświatą, w tym zarządzania przedszkolem;

- zaprezentowano również wybrane podejścia do zagadnienia kultury organizacyjnej, (np. S. Cameron i R.E. Quinn, Cz. Sikorski, J. Penc, B. Nogalski, T. Listwan, L. Zbiegień-Maciąg, J. Madalińska-Michalak, W. Kobyliński i in.) oraz liczne, szczegółowe akty prawne w obszarze zarządzania przedszkolem.

Lektura tej części dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie naukowej, jaką jest pedagogika. Oczywiście można dyskutować, o jakie jeszcze wątki badawcze warto byłoby poszerzyć treść rozprawy, tak aby maksymalnie wykorzystać wynikające z jej tytułu i treści „potencjalności”. Warto, aby Autorka wyeksponowała np. we Wstępie związek podjętej problematyki z pedagogiką, a przede wszystkim wkład swojej dysertacji w dorobek takich jej subdyscyplin, jak pedagogika przedszkolna i pedeutologia; a także w ekonomię edukacji; ekonomię oświaty i szeroki obszar tematyczny związany z zarządzaniem placówkami oświatowymi. Trzeba też podkreślić, że kultura organizacyjna tego typu instytucji odgrywa istotną rolę w trwającym przez całe życie zawodowe procesie stawania się nauczycielem. Relacje z gronem pedagogicznym, konfrontacja z normami, zwyczajami, regułami czy rytuałami pracy są istotne także dla umiejscawiania dziecka w procesie wychowawczo-dydaktycznym, oraz dla konstruowania przez nauczycieli osobistej teorii edukacyjnej⁴.

Ocena rozprawy doktorskiej pod względem metodologicznym

Rzeczą naturalną jest, w tak wielowątkowej rozprawie doktorskiej, że jej lektura skłania do sformułowania pewnych uwag czy też bardziej pytań odnoszących się w tym przypadku do metodologicznych podstaw badań własnych.

Przedmiotem badań Autorki były: *Cechy osobowe dyrektora warunkujące kulturę organizacyjną przedszkola*. W tym kontekście Autorka pisze o demokratycznie zarządzającym dyrektorem, a za główny cel badań przyjmuje: *Określenie cech osobowych dyrektora w relacjach z nauczycielami, rodzicami, organem prowadzącym*

⁴ Zob. M. Grochowalska, *Spotkanie początkujących nauczycieli z kulturą organizacji a odnajdywanie własnej drogi pedagogicznej*, *Pedagogika Przedszkolna i Wczesnoszkolna*, Vol. 5, 1 (9)/2017, s. 15–27.

i członkami samorządu, warunkujących budowanie kultury organizacyjnej przedszkola. Słusznie Autorka dokonuje dodatkowego podziału na cele: poznawczy, metodologiczny i praktyczny, które traktuje jako cele szczegółowe o charakterze teoretyczno-poznawczym i praktyczno-wdrożeniowym. W celach tych zawarła wybrane funkcje badań naukowych: deskryptywną (rozpoznanie i opis); eksplikacyjną (rozumienie i wyjaśnienie) oraz prakseologiczną. W nawiązaniu do ostatniej ze wskazanych podkreślić należy, że pedagogika jest dyscypliną zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Dlatego też, w niniejszej pracy doktorskiej, wyniki uzyskane w trakcie analiz własnych, zmierzać mają do wykorzystania w praktyce rezultatów przeprowadzonych badań podstawowych. Na kanwie uzyskanych wyników mgr Małgorzata Pietrzycka zamierza zaproponować stwierdzenia/postulaty rozumiane jako podwaliny do teorii związanej z budowaniem kultury organizacyjnej przedszkola i opisać układ pożądanых cech dyrektora w sferach: poznawczej, społeczno-emocjonalnej i behawioralnej.

Jednym z warunków podejmowania badań naukowych jest uświadomienie sobie przez badającego zakresu i obszaru własnej niewiedzy, czyli określenie problemów badawczych. To właśnie problemy badawcze stanowią bodziec intelektualny wywołujący reakcję w postaci badań naukowych. Zdaniem metodologów przedmiot badań nie powinien w żaden sposób narzucać pytań badaczowi, lecz to badacz, wybierając interesujące go pytania, decyduje o przedmiocie badań. Mgr Małgorzata Pietrzycka przyjęła następujący problem główny: *Jakie cechy osobowe dyrektora warunkują kulturę organizacyjną przedszkola?* Autorka sformułowała 3 problemy szczegółowe odnoszące się do znaczenia cech osobowych dyrektora w relacjach – po kolei – z nauczycielami; rodzicami oraz organem prowadzącym i członkami samorządu lokalnego. Hipoteza badawcza została sformułowana w postaci następującego przypuszczenia: *Pozytywne cechy osobowe dyrektora warunkują kulturę organizacyjną przedszkola.* Jak sama Autorka pisze (s. 111): „główna hipoteza badawcza powinna dać odpowiedź i pokazać rozwiązanie na postawiony problem główny”. W moim odczuciu tak się nie stało. Sformułowanie „pozytywne cechy osobowe dyrektora”, czy „dobre” (bo takie też się pojawia) nie stanowi odpowiedzi. Dopiero w dalszej części rozdziału/punktu 3 Autorka

wskazuje na m.in.: pozytywną emocjonalność, asertywność, serdeczność, towarzyskość, altruizm, zaufanie, uступliwość, wysoki poziom komunikacji, obowiązkowość, samodyscyplinę, rozagę, determinację w dążeniu do celu, poczucie odpowiedzialności za własne czyny i inne – a których już nie wyjaśnia szczegółowo. Co to znaczy „inne”? Czy wszystkie wymienione to rzeczywiście *stricte* cechy osobowe jednostki, np. „zaufanie”? Mam wątpliwości. W podobnej bardzo ogólnej formule przyjęto trzy hipotezy szczegółowe, łącząc je wysokim stopniem ogólności i zakładając, że to właśnie te „pozytywne” cechy gwarantują dobre relacje z wymienionymi wcześniej kategoriami podmiotów współpracujących. Wszystkie wskazane przypisano zatem jako równie ważne zarówno w relacji dyrektora z nauczycielami, rodzicami oraz organem prowadzącym i członkami samorządu lokalnego. Takie założenie także budzi moją wątpliwość. Na przykład „uступliwość” może posiadać inne znaczenie w kontakcie z nauczycielami, organem prowadzącym czy samorządem, a zupełnie inne w kontaktach z rodzicami dzieci. Wydaje się, że z perspektywy każdego z tych podmiotów cechy osobowe dyrektora warunkujące kulturę organizacyjną przedszkola są/ powinny być jednak zróżnicowane.

Uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymagało doboru zmiennych i wskaźników, a następnie doboru odpowiednich metod, technik i narzędzi badawczych. W moim przekonaniu te elementy procesu badawczego zostały ustalone prawidłowo, tzn. mgr Małgorzata Pietrzycka w swoich badaniach założyła, że od cech osobowych dyrektora przedszkola określających jego typ osobowości (zmienna niezależna) zależą relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym (zmienna zależna). Ta część postępowania metodologicznego została poszerzona o zmienne zależne szczegółowe, czyli relacje dyrektora z poszczególnymi podmiotami (dodam, że w ich samoopinii), a spójnie i konsekwentnie identyfikowane jako działania dyrektora w sferze relacji poznawczych, emocjonalno-motywacyjnych i behawioralnych. Wydaje się natomiast, że w zmiennych pośredniczących niepotrzebnie pominięto kwestię płci, a przynajmniej nie opisano uzasadnienia tego pominięcia; nie wiem też skąd pomysł na podział: staż pracy do 20 lat i powyżej 20 lat, czy wiek do 40 lat i powyżej 40 lat.

Nie znajduję uzasadnienia ani z punktu widzenia psychologii rozwojowej, ani pedagogiki.

W dalszej kolejności chciałabym zauważyć, że gdyby Autorka na st. 10 Wstępu nie napisała, że podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny wraz z techniką ankietowania (Pani Magister użyła sformułowania „ankiety”) zrealizowaną za pomocą takich narzędzi badawczych, jak trzy kwestionariusze ankiet, to fakt ten wcale w oczywisty sposób nie wynikałby z treści części *Metodologiczne podstawy badań własnych*. Informacja ze s. 122 skupia się bowiem na zastosowaniu projektu badawczego w ujęciu jakościowym, tzn. standaryzowanego testu osobowości *ID16TM*, który został skierowany do dyrektorów badanych placówek i miał na celu określenie profili ich osobowości. Nadmienię także, że pominięto wykazanie innych metod i technik badawczych, jakie zostały wykorzystane podczas przygotowywania dysertacji, a mianowicie: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa wraz z analizą treści; metoda badania dokumentów wraz z analizą dokumentów (jakościową, treści); metody statystyczne wraz z wybranymi technikami statystycznymi. Stąd uważam, że informacje zawarte w punkcie *Metody, techniki i narzędzia badawcze* należałoby uzupełnić.

Jak ponadto pisze mgr Małgorzata Pietrzycka zrealizowano projekt badawczy w ujęciu jakościowym, gdyż zastosowano analizę przypadków z wykorzystaniem metod opartych na wywiadach. Wywiady te przeprowadzono w oparciu o ankiety obejmujące serię pytań do każdej ze zmiennych zależnych (s. 112). Przyznam, że czuję się zdezorientowana, a trzy kwestionariusze ankiet, z którymi się zapoznałam uznałam za narzędzia do metody sondażu diagnostycznego. W całej przeczytanej dysertacji nie odnalazłam informacji nt. analizy przypadków i zastosowanych/ej technik/i oraz narzędzi badawczych. Treść dysertacji wskazuje też na triangulację metod badawczych i paradygmat badań ilościowych (co potwierdzają poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowości dyrektora a kulturą organizacyjną przedszkola; sformułowane problemy i hipotezy badawcze; zmienne zależne i niezależne; zastosowanie m.in. metody sondażu diagnostycznego; zastosowanie w narzędziach badawczych skali Likerta, itd.), a poszerzonych i uzupełnionych następnie o analizę przypadków, o której pisze Autorka. Nie do końca rozumiem,

jakie wywiady zostały przeprowadzone i dlaczego Autorka pisze, że przeprowadzono je w oparciu o ankiety (kwestionariusze ankiet występują w metodzie sondażu diagnostycznego w technikach ankiety i wywiadu, jednak w nurcie jakościowym zawsze mowa o wywiadach opartych na kwestionariuszach wywiadu). Analiza przypadków, określana jako ważna metoda badań pedagogicznych i znana także jako studium przypadku/case study, stanowi wnikliwą analizę konkretnego zjawiska. Zawiera ona szczegółową analizę przypadku, celów, założeń, motywów, działań i wykorzystuje wiele technik badawczych takich jak: wywiad, obserwacja, testy psychologiczne, testy projekcyjne. Jakie więc wywiady jako technikę do metody analizy przypadków zastosowała Autorka?

Nie do końca rozumiem też kwestię doboru terenu badań i próby badawczej oraz jej reprezentatywność (brak uzasadnienia dla wyboru terenu badań, jego opisu oraz opisu metod doboru próby, tj. trzech grup osób badanych). Zgodnie z podaną informacją podstawę do analizy przypadków stanowiły przedszkola wybrane według zgłoszeń – jakich zgłoszeń nie wyjaśniono szczegółowo; nie załączono także treści takiego zgłoszenia do Aneksu dysertacji. Dobrano próbę w postaci 4 przedszkoli. Nie wiem, gdyż nie wynika to z opisu Autorki, w jaki sposób dobrano nauczycieli pracujących w tych placówkach (losowo, celowo?). Jak podaje Autorka zebrano 126 kwestionariuszy ankiet. Jaki procent z pracujących w nich nauczycieli stanowi ta liczba badanych? Czy to 100% populacji w grupie pracowników tych 4 przedszkoli? Jak podaje dalej badania przeprowadzono także wśród 180 rodziców; 20 pracowników organu prowadzącego; 21 radnych samorządu lokalnego. W tych grupach badanych także nie podano metody ich doboru. Niewiele wiadomo również na temat ich reprezentatywności – wydaje się, że nie ustalono ilu badanych z każdej grupy powinno wypełnić kwestionariusz ankiety (brakuje danych o populacji ogólnej, aby na podstawie kalkulatora doboru próby ustalić konieczną minimalną liczbę nauczycieli, rodziców, pracowników organu prowadzącego i samorządu lokalnego, tak aby móc wnioskować o ich reprezentatywności i uogólniać rezultaty badań własnych).

Doceniam fakt przeprowadzenia pilotażu w styczniu 2019 r., który umożliwił optymalizację pytań dla respondentów. Badania właściwe zostały przeprowadzone w styczniu i lutym 2020 r., we wspomnianych już 4 (z 25) przedszkoli samorządowych miasta powiatowego w województwie podkarpackim; a także w organie prowadzącym te placówki oraz w gronie radnych gminnych tego samorządu – łącznie 347 kwestionariuszy ankiet (z 417). W dalszym etapie badań zastosowano standaryzowany test osobowości. W dysertacji, w analizowanej części *Metodologiczne podstawy badań własnych*, nie uwzględniono jednak szczegółowej charakterystyki wskazanych trzech grup badanych. Ponadto choć kwestionariusze ankiet zawierały część poświęconą danym metryczkowym respondentów to: w przypadku rodziców Autorka podzieliła ich wiek na „do 30 lat” i powyżej 30 lat”, a już w narzędziu dla organu i członków samorządu podział wiekowy był inny. Przyjęte podziały wspomnianego stażu pracy i wieku nie zostały uzasadnione. Ponadto w narzędziach pojawia płeć, która została wcześniej pomięta jako zmienna pośrednicząca; a w zmiennych pośredniczących (jak wskazałam wcześniej) przyjęto wskaźniki wieku – do 40 lat i powyżej, choć w kwestionariuszu ankiety przyjęto już inaczej. Metryczki w kwestionariuszach zawierały też pytania o inne cechy społeczno-demograficzne, które nie były wskazane jako zmienne pośredniczące (np. nie wiem jakie znaczenie dla badań miało np. pytanie o doksztalcanie i doskonalenie zawodowe rodziców w ciągu ostatnich 5 lat?).

W odniesieniu do zaprezentowanych w rozprawie doktorskiej mgr Małgorzaty Pietrzyckiej rezultatów badań własnych, tj. *Analiza wyników badań związku cech osobowych dyrektora z budowaniem kultury organizacyjnej przedszkola*, nasuwa się pytanie: jakie plany ma Autorka odnośnie uzyskanych wyników przeprowadzonych analiz empirycznych? Czy zgodnie z założonym celem praktycznym propozycja układu cech osobowych dyrektora przedszkola w trzech opisanych sferach zostanie np. przekazana organowi prowadzącemu? Jak stwierdza Autorka w tej części rozprawy uzyskano informacje weryfikujące postawioną hipotezę główną: *Pozytywne cechy osobowe dyrektora warunkują kulturę organizacyjną przedszkola*. I rzeczywiście – przy tak postawionej hipotezie można powiedzieć, że została ona potwierdzona. Uzyskano bowiem informacje na temat cech określonych tytułem

rozprawy i to w aspekcie poznawczym, społeczno-emocjonalnym i behawioralnym. W mojej opinii nie można jednak wnioskować na temat związku relacji dyrektora z podmiotami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w kontekście jego cech osobowych a kultury organizacyjnej przedszkola. Uznając prawo Doktorantki jako badacza do kreowania procedury badawczej w zakresie podjętej tematyki, uważam że bez przeprowadzenia procedury korelacyjnej nie można mówić o związkach, a tym bardziej zależnościach. To właśnie procedura korelacyjna używana jest w sytuacji gdy bada się zależność zmiennej zależnej od zmiennej, która jest nazywana niezależną oraz w badaniu zależności zmiennej zależnej od kilku zmiennych niezależnych. Badania prowadzone za pomocą tej procedury umożliwiłyby ustalenie czynników, które w dużym i bardzo dużym stopniu różnicują zmienne przyjęte w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Dlatego też jednocześnie zgadzam się, że podjęta problematyka powinna stanowić kierunek dalszych badań.

Konkluzja

Mgr Małgorzata Pietrzycka podjęła w dysertacji doktorskiej problematykę badawczą, która uzupełnia pewnego rodzaju lukę w pedagogice, w obszarze jakim jest zarządzanie przedszkolem jako placówką oświatową. Uzyskane rezultaty badawcze wskazują na cechy osobowe i relacje jako ważne w budowaniu kultury organizacyjnej placówek przedszkolnych i powinny zostać upowszechnione.

Ocena przedłożonej do recenzji rozprawy doktorskiej – pod względem uzasadnienia podjętej problematyki, przyjętego tytułu i jej konstrukcji; merytorycznego i teoretycznego usytuowania problemu; a także przyjęte założenia i przebieg postępowania metodologicznego – jest pozytywna. Podkreślić należy, że dysertacja dotyczy zagadnienia wciąż słabo rozpoznanego w polskiej literaturze przedmiotu, zatem analizy przeprowadzone przez Autorkę wnoszą nowe elementy wiedzy i ważne dane empiryczne. Pojawiające się mankamenty metodologiczne, dotyczące określonych elementów przeprowadzenia samodzielnego procesu badawczego, nie obniżają zasadniczo wartości uzyskanych wyników.

Autorka wykazała się dobrą znajomością wiedzy teoretycznej (sprawnie porusza się w literaturze przedmiotu, potrafi dokonywać syntetycznych ujęć) oraz umiejętnością zaprojektowania i przeprowadzenia badań empirycznych stanowiących podstawę dociekań opisanych szczegółowo w rozdziałach wynikowych. Ponadto, jak zauważa sama Autorka, złożoność podjętej problematyki badawczej jednoznacznie wskazuje na potrzebę prowadzenia dalszego procesu badawczego w ukazanym obszarze problemowym. Można zatem stwierdzić, że podstawowy cel badań został zrealizowany; udało się również stworzyć przesłanki, które być może zainspirują innych badaczy do podjęcia kolejnych analiz. Być może także sama Autorka będzie kontynuowała i pogłębiała swoje poszukiwania w tym zakresie.

Uważam, że opiniowana praca spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim określone Ustawą z dnia z 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017, poz. 1789 ze zm.). Przygotowana pod opieką promotora i promotora pomocniczego dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie podjętego problemu naukowego; dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydatki w danej dyscyplinie naukowej, jaką jest pedagogika oraz umiejętności prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym wnoszę o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie mgr Małgorzaty Pietrzyckiej do publicznej obrony.

dr hab. Renata Tomaszewska, prof. uczelni

UNIWERSYTET KAZIMIERZA WIELKIEGO
WYDZIAŁ PEDAGOGIKI
Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki
85-084 Bydgoszcz, ul. Chodkiewicza 30
tel. (52) 34-19-322 (323)