

dr hab. Renata Tomaszewska, prof. uczelni
Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki
Wydział Pedagogiki
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Bydgoszcz, 01.09.2023 r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej magister Sarah Oved pt.
„The Perceptions of Principals and Middle Managers of the Role of
Middle Managers in the School Management”
przygotowanej pod kierunkiem dr. hab. Małgorzaty Rosalskiej, prof. UAM**

Zgodnie z Uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny Pedagogika Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 4 lipca 2023 r. otrzymałam do oceny rozprawę doktorską Pani mgr Sarah Oved, przygotowaną pod kierunkiem dr. hab. Małgorzaty Rosalskiej, prof. UAM. Niniejszą recenzję zredagowałam w dwóch wersjach językowych: w języku polskim oraz w języku angielskim.

Ocena uzasadnienia podjętej problematyki i tytułu rozprawy doktorskiej

Zagadnienia zarządzania szkołą i przywództwa edukacyjnego znalazły ważne miejsce w ogólnoswiatowej literaturze naukowej, a praca kadry zarządzającej (zwłaszcza dyrektora), jak i tworzącej społeczność szkoły (np. vice-dyrektorów i nauczycieli-liderów) stanowi interesujący badawczo obszar problemowy dyscypliny nauk społecznych, jaką jest *pedagogika*.

Jak w polskiej literaturze pedagogicznej wskazuje Joanna M. Michalak współcześnie akcentuje się, że przywództwo i zarządzanie tworzą wzory wzajemnie uzupełniających się zachowań, działań, wiedzy i umiejętności. Należy postrzegać je na kontinuum oddającym realizację funkcji kierowniczej, gdzie obie kategorie, choć ze sobą związane, są jednak odmienne¹.

Nie ma wątpliwości, że jeżeli szkoła ma dobrze działać w coraz trudniejszym i stawiającym wiele wyzwań otoczeniu, to potrzebuje sprawnie działających liderów, którzy – niezależnie od stanowiska zajmowanego w wewnętrznej hierarchii

¹ Joanna M. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, ORE, Warszawa 2014, s. 2.

oświatowej - powinni przejawiać wysokie poczucie sprawczości oraz odpowiedzialności za kształtowanie korzystnych warunków kształcenia; wychodzenia naprzeciw potrzebom edukacyjnym uczniów; współpracy na rzecz innych; podejmowania strategicznych decyzji, co do kierunku rozwoju szkoły rozumianej jako 'społeczność uczących się'; wykorzystywania dostępnych środków na rzecz podniesienia jakości pracy i jej rangi. W tym aspekcie akcentuje się nie tylko rolę dyrektora, ale i vice-dyrektora, a także wielowymiarowo rozumiane przywództwo nauczycieli, które istnieje, ma swoje przesłanki w prawie oświatowym, a rozwój tego przywództwa powinien być wspierany odpowiednią polityką oświatową państwa. Nauczyciele-liderzy jako formalni i nieformalni przywódcy w edukacji to osoby inicjujące i aktywnie uczestniczące w przemianach edukacyjnych i społecznych. Ich wiedza, umiejętności oraz postawy z zakresu przywództwa edukacyjnego, składające się na kompetencje przywódcze, są niezbędne w podejmowaniu wyzwań, wprowadzaniu innowacji i zmian w życie szkoły. Stąd też wszelkie przemyślane działania na rzecz tworzenia warunków, na poziomie danego kraju, lokalnym, czy poszczególnych szkół, które mają sprzyjać rozwijaniu kompetencji przywódczych nauczycieli, należy postrzegać jako niezmiernie pożądane².

Choć w sferze teorii rośnie uznanie dla roli nie tylko dyrektorów, ale i vice-dyrektorów, nauczycieli-liderów i zarządzających zespołami przedmiotowymi (czyli menedżerów średniego szczebla w przywództwie szkolnym), to brakuje danych empirycznych obrazujących rzeczywiste jej postrzeganie w obszarze zarządzania szkołą, zarówno w samoopinii takich osób, jak i w opinii zatrudniających ich dyrektorów.

Dlatego w przedstawionej do recenzji pracy doktorskiej jej autorka - mgr Sarah Oved - przedmiotem analiz uczyniła postrzeganie roli menedżerów średniego

² Joanna M. Michalak, *Przywództwo w zarządzaniu szkołą*, ORE, 2014, s. 2; J. Madalińska-Michalak (red.), *Przywództwo nauczycieli*, FRSE, Warszawa 2018, s. 9-10.

szczebla (tzw. *Middle Managers*) w izraelskich szkołach średnich przez osoby pełniące taką funkcję, a także przez dyrektorów tych szkół³.

Jak uzasadnia autorka dysertacji, a uzasadnienie to uznaję za przekonujące, menedżerowie średniego szczebla pełnią w szkołach rolę łącznika między decydentami polityki edukacyjnej a całą społecznością szkoły jako instytucji oświatowo-wychowawczej. Choć rola ta jest znacząca i mogą oni przyczyniać się do inicjowania i wdrażania zmian, to jednak potencjał tej roli wydaje się być często niewykorzystany. Osoby pełniące takie funkcje znajdują się „pomiędzy” decydentami/dyrektorami a nauczycielami, uczniami i rodzicami uczniów. W związku z tym nierzadko bywa, że stają w obliczu sprzecznych interesów, niejednoznacznych sytuacji, konfliktów. Sami zaś pełnią nie tylko obowiązki *Middle Managers* (MM), ale i obowiązki dydaktyczno-wychowawcze jako nauczyciele.

Problematykę tą uznać należy za ważną naukowo. Jak w swojej dysertacji ukazała autorka jest ona złożona, wieloaspektowa, zawierająca duży potencjał badawczy. W tym właśnie obszarze problemowym swoje analizy podjęła Pani Sarah Oved.

Tematyka rozprawy łączy obszary przywództwa edukacyjnego i zarządzania (zwłaszcza kategorie ‘organizacja’ i ‘zmiana’) z *pedagogiką*. Uznać ją trzeba za ważną także dla takich subdyscyplin pedagogiki, jak szczególnie: *pedagogika szkolna*, *pedeutologia*, *andragogika*, *pedagogika porównawcza*, oraz dla np. *ekonomiki oświaty*, która koncentruje się na problemach szkolnictwa podstawowego i średniego w aspektach finansowych, administracyjnym i organizacyjnym.

Rozwój wiedzy z zakresu zarządzania i przywództwa w edukacji wymaga podejmowania pogłębionych analiz teoretycznych, jak i badań empirycznych, pozwalających stopniowo rozwijać teorię naukową we wskazanym obszarze tematycznym. Ma to szczególne znaczenie z punktu widzenia praktycznego, stanowiąc niezbędną podstawę i inspirację dla rzeczywistych działań

³ Jak Autorka wyjaśniła w rozdziale 4: ‘szkoła średnia’ odnosi się w dysertacji do klas 7-12, a ‘Middle Managerowie’ to nauczyciele odpowiedzialni za pewien aspekt pracy szkolnej, którzy kierują personelem i mają obowiązki związane z zarządzaniem liniowym innych pracowników.

podejmowanych na różnych szczeblach systemu edukacji, w różnych kulturach i kontekstach⁴.

Ocena konstrukcji rozprawy doktorskiej

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i liczy 245 stron. Jej konstrukcja jest logiczna i podporządkowana realizacji tematu.

Praca zaczyna się *Słowem Wstępnym*, *Listą schematów*, *Listą tabel*, *Listą wykresów*, *Streszczeniem*, a następnie *Wprowadzeniem*.

Pierwsze trzy rozdziały stanowią teoretyczną podstawę tego projektu badawczego. W rozdziale pierwszym pt. *Education policy in Israel*, tworząc szeroki kontekst dla prowadzonych rozważań, ukazano główne założenia oświaty przyjęte w Izraelu, funkcjonujący w tym państwie system edukacji, kierunki przeprowadzonych reform izraelskiego szkolnictwa. Zagadnienia te osadzono w kontekście globalizacji, polityki i odpowiedzialności za sferę edukacji. W rozdziale drugim pt. *Educational Administration* przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania współczesną szkołą, zarówno w aspekcie administracyjnym, jak i przywództwa edukacyjnego. W rozdziale trzecim pt. *Principalship* omówiono przede wszystkim koncepcje związane z zadaniami i rolą dyrektora szkoły oraz uwarunkowania jego działań w szkolnych społecznościach.

Kolejną część dysertacji, niezmiernie ważną w jej strukturze, stanowi rozdział czwarty, w którym przedstawiono założenia metodologiczne badań własnych. Określono w nim jego przedmiot, cele, problemy, hipotezy, zmienne i wskaźniki, metodę, techniki i narzędzia badawcze. Przybliżono również organizację badań i charakterystykę próby badawczej.

Następne rozdziały: piąty, szósty i siódmy zawierają opis, analizę i interpretację uzyskanego materiału badawczego.

Pracę doktorską zamykają: rozdział ósmy pt. *Discussion* (omówienie wyników) oraz dziewiąty pt. *Conclusions* zawierający uwagi i wnioski ogólne, praktyczne zalecenia dotyczące wykorzystania potencjału MM w izraelskich

⁴ Zob. R. Dorczak (red.) *Wybrane aspekty zarządzania i przywództwa edukacyjnego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

szkołach średnich, informacje o ograniczeniach badań, podziękowania, a także referencje i aneksy zawierające kwestionariusze badań.

Nie jestem zwolennikiem dzielenia rozdziałów na np. 1., 1.1., a następnie 1.1.1., ale uznaję prawo autorki do tego typu zabiegu w strukturze własnej dysertacji.

Niewątpliwie na uwagę zasługuje bibliografia obejmująca ponad 200 pozycji – w tym przypadku wszystkie anglojęzyczne.

Ocena merytoryczna rozprawy doktorskiej i teoretyczne usytuowanie problemu

Analizy autorki zawarte w trzech pierwszych rozdziałach są oparte na mocnych fundamentach teoretycznych. Podstawa źródłowa rozprawy jest rozległa i została stworzona na kanwie wybranych i przydatnych teorii oraz koncepcji naukowych. Ta część dysertacji charakteryzuje się wielowątkowością i bogactwem przeanalizowanych licznych stanowisk badawczych związanych z poruszaną problematyką. Praca jest dobrze przygotowana pod względem teoretycznym.

W rozdziale pierwszym, składającym się z siedmiu kluczowych zagadnień, autorka wyjaśnia m.in. czym jest polityka edukacyjna wskazując, że celem osób ją tworzących powinno być wzmocnienie i ulepszenie systemu edukacyjnego narodu ze względu na powszechnie przyjęte już stanowisko, że to właśnie sfera edukacji sprzyja przyszłości każdego kraju i jego obywateli. Jak zwraca uwagę, różne systemy edukacji mają różne programy edukacyjne za realizację których odpowiedzialni są dyrektorzy szkół funkcjonujących jednak w różnych kulturach i kontekstach. Izrael znajduje się w grupie 36 członków międzynarodowej Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD), stąd ukazano trendy przyjęte w reformach politycznych ukierunkowujących jego politykę edukacyjną w ostatnich latach. Analizy te poszerzono o uwarunkowania wdrażania polityki edukacyjnej wskazując, że szkoły to dynamiczne systemy/organizacje, w których to właśnie ludzie pełniący określone role wdrażają założenia tej polityki. Autorka opisuje system edukacji w Izraelu⁵ podkreślając, że jest on niejednorodny. Szkoły są podzielone na cztery

⁵ Dane opublikowane przez Ministerstwo Edukacji (MOE) w 2021 r. wskazywały na łączną liczbę 5275 szkół w Izraelu i 209 000 nauczycieli.

główne sektory edukacyjne: dwa państwowe świeckie (hebrajskojęzyczny i arabskojęzyczny), jeden państwowy religijny (hebrajskojęzyczny) i jeden niezależny (ultraortodoksyjno-hebrajskojęzyczny). Sektor szkolny zależy zatem od narodowości większości uczniów, stąd pojawiają się trudności z kwestiami tożsamości i współodpowiedzialności społecznej. Jak podaje 79% szkół średnich należy do żydowskiego, hebrajskiego sektora edukacji, natomiast 21% szkół średnich do arabskiego sektora edukacji. Mają one podobną strukturę, przechodzą te same reformy, egzaminy maturalne, krajowy obowiązkowy program nauczania i są oparte na tych samych zasadach stosunku pracy, ale różnią się od siebie kulturą i orientacją religijną. Autorka opisuje też napięcie między przestrzeganiem globalnego dyskursu edukacyjnego i trendów a potrzebą sprostania wymaganiom heterogenicznej wielokulturowej populacji Izraela. Jak szczególnie podkreśla, procesy polityki edukacyjnej są obecnie tworzone globalnie i poza państwem narodowym. Procesy globalizacji spowodowały, że następuje przyjęcie przez system krajowy perspektywy międzynarodowej polityki edukacyjnej.

W rozdziale drugim składającym się z 8 wyodrębnionych szczegółowych podtytułów, których nie będę streszczać w niniejszej recenzji, zawarto analizy wokół definiowania kategorii 'Educational Administration' znajdującej się na styku edukacji i zarządzania. Autorka ukazuje ewolucję, jaka następuje w szeroko rozumianych organizacjach edukacyjnych – szkołach i instytucjach szkolnictwa wyższego – opisując przejście od 'administracji' przez 'zarządzanie' do 'przywództwa'. Jak wskazuje, w literaturze przedmiotu są to często pokrywające się pojęcia, używane jednak w różny sposób, w różnych kulturach, z rozróżnieniem na kraje anglojęzyczne i nieanglojęzyczne. Dokonane analizy ukazują brak ich jednolitości koncepcyjnej i wspólnych podstaw teoretycznych. Szczególnie interesujące jest w tej części rozprawy wskazanie na czasopisma akademickie jako istotne źródło strukturyzacji i restrukturyzacji wiedzy o administracji oświatowej. Analiza ich treści dowodzi zwiększonemu wykorzystaniu 'przywództwa' jako substytutu lub uzupełnienia 'administracji'. Autorka dokonuje też przeglądu badań w tym zakresie, wskazując na wzrost przywództwa w administracji oświatowej oraz pisząc, że przez ostatnie czterdzieści lat 'przywództwo' stało się wszechobecne

w dziedzinie Educational Administration (EA), kosztem zarządzania. Jak również podkreśla w swojej dysertacji przywództwo i zarządzanie są krytycznymi zmiennymi wpływającymi na sukces szkoły, stąd kolejne części rozdziału drugiego poświęca przywództwu edukacyjnemu. To właśnie w tej części dysertacji opisano tytułowe kierownictwo średniego szczebla – jego role, obowiązki, ponadto dostępne wyniki badań naukowych w tym obszarze problemowym (2.8.). Jak zauważa w swoich analizach, choć w literaturze przedmiotu można znaleźć teoretyczne modele przywództwa, przykłady przywództwa w szkołach odnoszących sukcesy i ogólną zgodę badaczy, co do tego, że skuteczne przywództwo jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wyniki szkoły, to już literatura dotycząca zarządzania średniego szczebla (MM), zamiennie określanego jako przywództwo średniego szczebla (ML), jest bardzo skromna, pomimo faktu, że MM są częścią każdego modelu przywództwa stosowanego w instytucjach edukacyjnych. Jak pisze autorka, jeśli zgodzimy się, że kierowanie szkołą nie jest jednoosobową działalnością, to pojawia się szereg pytań: ‘Kim są pozostali uczestnicy? Jakie są ich role? Jak sami postrzegają swoją rolę i jak są postrzegani przez swoich kolegów i kierownictwo szkoły?’. Na te właśnie pytania Pani Sarah Oved poszukiwała odpowiedzi w podjętych przez siebie badaniach empirycznych.

W kolejnym rozdziale, trzecim, składającym się z 10 wyodrębnionych wątków tematycznych, opisano m.in. szkołę jako organizację społeczną, której celem jest służenie społeczeństwu; ewolucję stanowiska i roli dyrektora szkoły; aktualną ścieżkę edukacyjno-zawodową współczesnych dyrektorów szkół w Izraelu; dynamikę tego stanowiska uwarunkowaną zmianami politycznymi i społecznymi, m.in. zarysowując kontekst narodowy – różnorodności i decentralizacji jako próby zaspokojenia potrzeb coraz bardziej pluralistycznego społeczeństwa izraelskiego. Jak wskazuje, w Izraelu, dyrektorzy szkół muszą zmieniać się z rutynowych menedżerów w menedżerów-liderów w czterech kluczowych obszarach: alokacji zasobów, ram organizacyjnych, systemu zarządzania i struktury rynku. Sukces szkoły zależy bowiem od umiejętności dyrektora. W rozdziale trzecim przybliżono również przykłady praktyk skutecznych liderów szkolnych; przywództwo szkolne na rzecz doskonalenia szkół i rolę liderów szkolnych w promowaniu ich wyników.

Jak podkreślono, gdyż jest to część dysertacji wynikająca z kulturowej specyfiki opisywanego państwa i jego polityki edukacyjnej, w Izraelu występuje wysokie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych dyrektorów szkół.

W przybliżonej w recenzji części teoretycznej, w swoich analizach Pani Sara Oved odniosła się krytycznie do procesów globalizacji. Jak pisze, międzynarodowe organizacje typu OECD, UNESCO i Bank Światowy są aktywnymi aktorami kształtującymi globalną politykę edukacyjną. Polityka ta rozwinęła się w kierunku neoliberalnej, instrumentalistycznej koncepcji edukacji wykorzystującej takie terminy, jak dostęp, wyniki, jakość, wybór, finansowanie publiczne i prywatne oraz indywidualne i społeczne zwroty z inwestycji w naukę. Obecny pogląd na edukację jako zapewniającą konkurencyjność w sferze gospodarczej doprowadził do porównawczych miar wyników edukacyjnych w postaci np. Programu Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (PISA). Dużo miejsca w swoich analizach Pani Doktorantka poświęciła problemom, jakie z powodu globalizacji pojawiły się w edukacji (np. globalny handel edukacją). Stąd także moje pytanie do Pani: czy dostrzega Pani korzyści dla polityki oświatowej Izraela, a jeśli tak, to jakie, wynikające z rozwoju globalnej polityki edukacyjnej?.

Ocena rozprawy doktorskiej pod względem metodologicznym

Badania prowadzone w obrębie poszczególnych dyscyplin naukowych, w tym pedagogiki, powinny zmierzać do realizacji całego katalogu zadań wynikających z ich metodologicznych funkcji. Badania naukowe mogą służyć wielu celom. Trzy najczęstsze i najbardziej użyteczne to: eksploracja, opis i wyjaśnianie; a celową i świadomą działalność badawczą można sprowadzić do trzech etapów: wyjściowej formy badań, jaką jest rozpoznanie przedmiotu badań; opracowanie efektów rozpoznania i ujęcie ich w nową jakość; konfrontacji uzyskanych wyników badań z praktyką. Stąd w dalszej części pracy doktorskiej, w rozdziale czwartym, Pani Sarah Oved zaprezentowała założenia metodologiczne badań.

Autorka za ich przedmiot przyjęła: „Postrzeganie przez izraelskich dyrektorów szkół średnich roli menedżerów średniego szczebla w zarządzaniu szkołą” (część 4.2.). Ponieważ badano także opinie samych *Middle Managers*,

należałoby uwzględnić ten fakt w gramatycznej formule tak określonego przedmiotu badań. Podobnie z ich celem: „zbadanie i przeanalizowanie postrzegania przez dyrektorów izraelskich szkół średnich roli menedżerów średniego szczebla w zarządzaniu szkołą”. W takiej formule celu należałoby także uwzględnić samoopinie MM⁶.

Autorka wyprowadza trzy cele poznawcze i jeden cel praktyczny. W celach tych zawarła wybrane funkcje badań naukowych: deskryptywną (rozpoznanie i opis) oraz prakseologiczną. Funkcja deskryptywna – obliguje do opisu wycinka badanej przez daną dyscyplinę naukową rzeczywistości, opartego na określonym systemie pojęć i nazw. W nawiązaniu zaś do funkcji prakseologicznej podkreślić należy, że pedagogika jest dyscypliną zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Jej cechą jest zatem dążenie do poszukiwania rozwiązań konkretnych, jednostkowych, a nie tylko diagnozowanie, opisywanie, czy dodatkowo wyjaśnianie zjawisk (funkcja eksplikacyjna – rozumienie i wyjaśnienie). Dlatego też w niniejszej pracy doktorskiej wyniki uzyskane w trakcie analiz własnych, zmierzać mają do wykorzystania w praktyce rezultatów przeprowadzonych badań podstawowych – w tym przypadku przygotowania zaleceń dla dyrektorów i decydentów, jak wykorzystać potencjał menedżerów średniego szczebla w szkołach.

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. Autorka przyjęła dwa problemy badawcze: 1. Jak dyrektorzy postrzegają rolę MM w zarządzaniu szkołą? oraz 2. Jak MM postrzegają swoją rolę w szkole?. Do pierwszego z nich wyodrębniła 6 dodatkowych – jak pisze – pytań szczegółowych, do drugiego 8. Zaproponowała dwie główne hipotezy sformułowane w postaci następujących przypuszczeń: Hipoteza badawcza nr 1: Stwierdzono pozytywną korelację między postrzeganiem przez dyrektorów roli MM w zarządzaniu szkołą a oczekiwaniami dyrektorów, ich rolami, zadaniami, wsparciem i udziałem we władzy MM oraz

⁶ Część 4.1. i 4.2. dysertacji można byłoby połączyć jak jedną scaloną w podtytuł Przedmiot i cel badań.

Hipoteza badawcza nr 2: Będą występować różnice w postrzeganiu ról przez dyrektorów i MM w niektórych aspektach konstruktów ról szkolnej i postrzegania ról. W mojej opinii tak sformułowane hipotezy nie są w pełni kompatybilne z powyżej przytoczonymi problemami (w formule problemów pytania nie dotyczą korelacji ani różnic).

Uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wymagało doboru zmiennych i wskaźników, a następnie doboru odpowiednich metod, technik i narzędzi badawczych. Autorka wyróżniła zmienną zależną i niezależną, podkreślając że przyjmuje wskaźniki inferencyjne, które będą własnymi stwierdzeniami respondentów. Uznaję takie Jej prawo, choć uważam, że tak bogate analizy teoretyczne przeprowadzone w rozdziałach 1-3 umożliwiłyby stworzenie autorskiego zestawu wskaźników do obu zmiennych, spójnego z narzędziami badawczymi.

Przeprowadzone badania lokują się w paradygmacie pedagogicznych badań ilościowych związanych z badaniami sondażowymi, czyli dostarczają ilościowych, wyrażonych liczbami, opisów tendencji, postaw i opinii uzyskanych z próby badawczej. Główną metodą był sondaż diagnostyczny, a techniką - technika ankietowa. Warto dodać, co autorka pominęła, że przygotowanie teoretycznej części rozprawy opierało się m.in. na metodzie krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz metodzie analizy dokumentów formalno-prawnych. Co ważne, zaprojektowano dwa kwestionariusze diagnostyczne, jeden dla dyrektorów, a drugi dla MM, na podstawie dokumentów opublikowanych przez Avney Rosha, The Israel Institute for School Leadership. Kwestionariusze zostały losowo rozesłane online za pośrednictwem linków do formularzy Google do dyrektorów gimnazjów i szkół średnich oraz MM. Respondenci wypełniali kwestionariusze anonimowo w roku 2022. Zebrano odpowiedzi 89 dyrektorów⁷ (spośród 150 wysłanych) i 133 MM.

⁷ Jak Autorka pisze w części 4.6.2. w Izraelu tylko dyrektorzy gimnazjów (odpowiedzialni za klasy 7-9) i szkół średnich (odpowiedzialni za klasy 7-12, w tym dyrektorzy klas 7-9) są formalnymi dyrektorami, mianowanymi przez MOE. W związku z tym dyrektorzy szkół średnich (odpowiedzialni za klasy 10-12) są uważani przez MOE za zastępców, a nie dyrektorów. Ta rzeczywistość dodatkowo komplikuje kwestię tego, co stanowi kadre kierowniczą średniego szczebla w izraelskich szkołach i pozostawia dyrektorom niejednoznaczność, a także swobodę i kreatywność w odniesieniu do kadry kierowniczej średniego szczebla w ogóle, a kierowników średniego szczebla w szczególności.

Cenną częścią rozprawy są niewątpliwie przeprowadzone badania empiryczne. Dlatego też doceniam wkład Doktorantki w zrealizowaną pracę analityczną. Kolejne trzy rozdziały - 5, 6, 7 - mają charakter analizy i interpretacji danych empirycznych. Ich wewnętrzną strukturę stworzono w oparciu o pytania pomocnicze. Wszystkie wykresy i tabele są opracowaniem badaczki i Jej wyborem reprezentacji wyników tego badania. Założenia dotyczące zależności między zmiennymi zweryfikowano poprzez zastosowanie statystyki korelacyjnej.

W części 'Dyskusja' (rozdział 8) autorka omawia postrzeganie przez dyrektorów roli MM w zarządzaniu szkołą, postrzeganie przez MM ich roli w zarządzaniu szkołą, a także porównuje i zestawia wyniki dyrektorów i samych MM. Z kolei w części 'Wnioski' (rozdział 9) sformułowano zalecenia dla dyrektorów i decydentów. W punkcie 9.4. nt. 'Ograniczenia badań' autorka pisze, że uogólnienie wyników na wszystkich dyrektorów izraelskich szkół średnich powinno być możliwe, ale należy robić to ostrożnie m.in. ze względu na zróżnicowanie kulturowe, w tym religijne izraelskich szkół.

Konkluzja

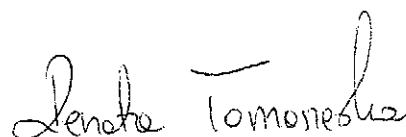
Konkludując, ocena przedłożonej do recenzji rozprawy doktorskiej - pod względem uzasadnienia podjętej problematyki, przyjętego tytułu i jej konstrukcji; merytorycznego i teoretycznego usytuowania problemu; a także przyjęte założenia i przebieg postępowania metodologicznego - jest pozytywna. Podkreślić należy, że dysertacja dotyczy zagadnienia wciąż słabo rozpoznanego, zatem analizy przeprowadzone przez autorkę wnoszą nowe elementy wiedzy i ważne dane empiryczne. Opisane zagadnienie jest jednym z podstawowych konstruktów teoretycznych w wielu naukach społecznych, w tym w pedagogice i poszczególnych jej subdyscyplinach.

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. 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 20 lipca 2018 r. Prawo szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018, poz. 1668 z późn. zm.). Przygotowana dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie podjętego problemu naukowego; dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej Kandydatki w dyscyplinie naukowej, jaką jest pedagogika oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższym wnoszę o przyjęcie i dopuszczenie Pani mgr Sarah Oved do publicznej obrony.



UNIwersytet Kazimierza Wielkiego
Wydział Pedagogiki
Katedra Pedagogiki Pracy i Andragogiki
85-064 Bydgoszcz, ul. Chodkiewicza 30
tel. (52) 34-19-322 (323)