

Prof. zw. dr hab. Ewa Solarczyk – Ambrozik
Wydział Studiów Edukacyjnych
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

Ocena

całokształtu dorobku naukowego dr Joanny Szafran ze szczególnym uwzględnieniem rozprawy habilitacyjnej p.t. "Szkolni protagoniści. Predyspozycje i kompetencje kierownicze" Poznań 2019, Wydawnictwo Naukowe UAM

Dr Joanna Szafran jest absolwentką Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, gdzie w 2003 roku ukończyła na Wydziale Nauk Społecznych studia psychologiczne uzyskując stopień magistra psychologii. Stopień naukowy doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki uzyskała na Wydziale Studiów Edukacyjnych, również na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza, przygotowując pod naukowym kierunkiem prof. dr hab. Kazimierza Przyszczypkowskiego rozprawę doktorską zatytułowaną „Społeczno – oświatowe funkcje Towarzystwa Nauczycieli Szkół Średnich i Wyższych w II Rzeczypospolitej”, którą obroniła w 2008 roku. Aktualnie pracuje jako adiunkt w Zakładzie Polityki Oświatowej i Edukacji Obywatelskiej na Wydziale Studiów Edukacyjnych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Ocena dorobku naukowego

Najważniejszym osiągnięciem w dorobku naukowym dr Joanny Szafran jest praca habilitacyjna pt. „Szkolni protagoniści. Predyspozycje i kompetencje kierownicze”, dlatego też ocenę dorobku naukowego dr Joanny Szafran rozpocznę od tej monografii.

We wstępie do pracy wyraża dr Joanna Szafran przekonanie, że nauka powinna odgrywać rolę podmiotu łączącego politykę oświatową z rzeczywistością szkolną. Jest to niewątpliwie przekonujące uzasadnienie podejścia do podjętej problematyki modelowych relacji zachodzących pomiędzy nauką a praktyką społeczną, w odniesieniu do różnych zresztą obszarów.

Jak odczytać można z tekstu Autorki, to co Ją motywowało do podjęcia działań empirycznych, to przekonanie o nieadekwatności procedur konkursowych na stanowisko

dyrektora i w konsekwencji brak profesjonalnych możliwości weryfikacyjnych, często także jako efekt niewystarczających kompetencji członków komisji konkursowych w tym zakresie. Jest to bardzo pragmatyczna orientacja badawcza.

Jako cel pracy określa dr Joanna Szafran ukazanie tradycji badań nad przywództwem, rolą i funkcją kierowniczą oraz wynikających z nich kompetencyjnych wymagań i podstawowych aktywności, a także w ramach celów artykułuje potrzebę empirycznego rozpoznania predyspozycji i kompetencji kierowniczych nauczycieli, potencjalnych - choćby ze względu na wyrażane w tym względzie aspiracje - dyrektorów szkół. Takie określenie celów już we wstępie pracy implikuje jej empiryczny charakter. Stąd i struktura charakterystyczna dla prac empirycznych. Trzy pierwsze rozdziały to sprawna narracja wokół takich zagadnień, jak; kierowanie w organizacji, psychologia w pracy menedżera oraz przywództwo organizacyjne. Są to zarazem główne kategorie pojęciowe wokół których buduje Habilitantka swoją wizję podjętego tematu.

Rozdział pierwszy potraktować można jako rusztowanie, z którego wyrastają bardziej szczegółowe rozważania zakresłone tematem, czy dokładniej – jego interpretacją w rozumieniu Autorki. Tak więc mimo wyrażanego przez Habilitantkę przekonania, że szkoła jako instytucja nastawiona na rozwój i uczenie się wymaga uwzględnienia swojej wyjątkowości w wyborze podejścia do procesów zarządzania, to jednak ważne jest i w tym obszarze wykorzystanie dokonań uzyskanych również w badaniach nad organizacjami pozaoświatowymi. Stojąc na gruncie tak określonego stanowiska, odwołuje się dr Joanna Szafran w rozdziale 1 pracy do teorii zarządzania, dokonując krótkiego przeglądu dokonań szkoły klasycznej i wskazując na to, że jej założenia stanowiły podwaliny późniejszych teorii, pozwalały na definiowanie kluczowych procesów, funkcji i umiejętności pracowniczych. Ma jednak Habilitantka świadomość ograniczeń tych ujęć wynikających z dynamiki organizacyjnej i stale wzrastającej roli czynnika ludzkiego w organizacji. W bardzo skrótowym przeglądzie szkół zarządzania uwzględnia szkołę stosunków międzyludzkich (HR) i szkołę ilościowo – systemową, konkludując stwierdzeniem, że mimo odmiennych perspektyw mogą się one wzajemnie uzupełniać a rezygnację z ich uniwersalizmu stanowić może podejście sytuacyjne. Te konkluzje stanowią, tak to odbieram, wprowadzenie i zarazem uzasadnienie dla rozważań poczynionych w podrozdziale traktującym o zarządzaniu organizacją oraz rolach, zadaniach i właściwościach kierownika. Początkowe narracje toczą się wokół rozważań definicyjnych, co uważam za zasadne. Habilitantka przedstawia wybrane ujęcia definicyjne organizacji i zarządzania nią, wskazuje na zróżnicowanie podejść do

procesów zarządzania i kierowania, krystalizując równocześnie własną orientację w tym względzie.

Jako bardzo ważne postrzegam patrzenie na problem zarządzania z perspektywy odpowiedzialności zawodowej, zadań i ról stojących przed kierownikami. Taki ogląd jest tym bardziej istotny gdy mamy na uwadze problem rozwoju zawodowego menedżerów, przywódców, dyrektorów szkół. Perspektywa rozwoju zawodowego, rozwoju odpowiednich kompetencji pozwalających na efektywne rozwiązywanie problemów charakterystycznych dla określonej instytucji, rozwoju tych kompetencji jako całościowego procesu uczenia się, ważna jest zarówno w ujęciu jednostkowym, jak i organizacyjnym, choćby w perspektywie kultury organizacyjnej. W tym fragmencie analiz Habilitantka podejmuje próby przytaczania różnych ujęć klasyfikacyjnych, wymienia role kierownicze, określa indywidualne właściwości kierownika, wskazania i zalecenia adresowane wobec kierowników. Przesłanek do takich analiz dostarcza literatura sporo, inspirując do stawiania ważnych badawczo problemów, a takie problemy właśnie dr Joanna Szafran stawia. Dobrze jest też jednak docenić i korzystać z dorobku badawczego powstałego we własnym ośrodku naukowym, szczególnie gdy powstają tam prace o podobnej tematyce. To co zostało zaprezentowane w ocenianej pracy ma charakter bardzo skrótowy, dokonany w sposób selektywny, co jednak ma przecież swoje uzasadnienie autorską koncepcją realizacji tematu, jaką wypracowała Habilitantka. Ważne jest dostrzeżenie potrzeby rozwoju profesjonalnych działań przywódcy w powiązaniu z kategoriami pełnionych przez niego ról i przejawianych kompetencji, bo do takich konstatacji prowadzi Autorkę studia literaturowe. Ich konsekwencją jest skupienie się na problematyce edukacji ustawicznej menedżerów, choć lepiej byłoby mówić o całościowym uczeniu się w związku z wymaganiami pracy, tym bardziej, iż Autorka mówi o takiej cesze immanentnej i zasadniczej, jak ją określa, współczesnego przywódcy, jaką jest umiejętność uczenia się, której towarzyszy stała reorganizacja doświadczeń; mówi też o preferencjach poznawczych kierowników czy skuteczności dyrektorów, jako konsekwencji przełamywania barier poznawczych. Mając w perspektywie objęcie badaniami określonej próby – osób aktywnych edukacyjnie, słuchaczy studiów podyplomowych i podejmując problem kształtowania kompetencji, wartym zainteresowania byłoby nieco szersze odwołanie się do problematyki całościowego uczenia się, fenomen ten bowiem nie poddaje się jednoznacznej ocenie - całościowe uczenie się ujmować można jako cel edukacji, proces, produkt edukacji, formę samorealizacji, przymus społeczno – kulturowy, cywilizacyjny, czy też jako kłopotliwą przestrzeń konceptualną. Niewątpliwie w różnych strategiach uczenia się,

jako wykładniach określonych polityk, widać sprzężenie całonocowego uczenia się z polityką zatrudnienia, zapewnieniem pomyslnego kariery zawodowej, ze sferą gospodarczą, społeczną i jakością życia jednostek.

Mając na uwadze znaczenie uczenia się dla procesów zachodzących w organizacji Habilitantka dokonuje oglądu literatury dotyczącej efektywnej organizacji, prezentując wybrane modele, podejmuje także kwestie bardziej szczegółowe, na przykład budowanie kultury empowermentu, rozumiane jako zadanie dla menedżerów i ich podwładnych. To dobra literaturowa podbudowa dla analiz na temat efektywności kierowania w świetle wybranych teorii. Rozwija tutaj Habilitantka tezę, że mimo tego, iż teorie cech przywódczych nie dostarczyły jednoznacznych i wiążących odpowiedzi na temat określonych dyspozycji kierowników sprzyjających ich sukcesowi zawodowemu, to wiele efektów studiów empirycznych potwierdza istnienie takich właściwości. Odwołuje się do ustaleń Witolda Kieżuna, Józefa Penca, Kazimierza Obuchowskiego, Maxa Webera, Joanny M. Michalak. Celowo przytaczam nazwiska badaczy do ustaleń których odnosi się Habilitantka, chcę bowiem podkreślić, że rozdział ma charakter erudycyjny, Habilitantka wykazuje się znajomością literatury przedmiotu. Taką samą uwagę mogę poczynić odnośnie narracji wokół predyspozycji przywódczych, postrzeganych z perspektywy indywidualnych właściwości, w czym postrzegać można przygotowanie psychologiczne dr Joanny Szafran. Znana jest Jej literatura dotycząca wyzwań współczesnej pracy w odniesieniu do cech osobowych pracowników, o czym można wnosić z analizy przypisów, warto by może jednak ten bardzo ważny problem, jakim jest transformacja pracy, naświetlić nieco szerzej, ma on bowiem również znaczenie w kontekście kompetencyjnych wymagań określonego środowiska pracy, także szkoły, mówimy bowiem szerzej w związku z tym o kompetencjach XXI wieku, związanych z przejściem od uprzemysłowienia do gospodarki cyfrowej, co powoduje też rewolucję w sferze rozumienia i oczekiwań wobec jednostkowych kompetencji w wielu obszarach, również, a może przede wszystkim i w edukacji.

Większy fragment tekstu rozdziału 1 poświęcony jest analizie stylów kierowania, co w zamysle autorskim dotyczącym struktury pracy, poprzedzone zostało rozważaniami na temat efektywności kierowania – oceniłam to wyżej. Piszę o tym, zapoznając się bowiem z teoretycznymi przesłankami zrealizowanych przez dr Joannę Szafran badań starałam się uchwycić logikę narracji Autorki. Spoglądając na problem efektywności kierowania Habilitantka wiąże go z takimi czynnikami jak lokalizacja władzy w zespole, z doбором środków wpływu, dopasowaniem stylu kierowania, czyli ogólnie ujmując ze złożonością i

różnorodnością zmiennych warunkujących określone działania kierowników, typologizowane do określonych stylów kierowania, do czego służą bogate odniesienia literaturowe. Myśl tę rozwija szerzej, by w końcowym fragmencie analiz dojść do konkluzji wskazującej na konieczność, czy może raczej potrzebę przyjęcia perspektywy integrującej osiągnięcia wielu koncepcji, które miały wkład w poznanie zjawisk i prawidłowości wpływających na procesy zarządzania i efektywności w pracy. W mojej ocenie umiejętnie wykorzystwała Habilitantka literaturę przedmiotową w tym zakresie. Uzasadnieniem autorskiego stanowiska są konstatacje dotyczące propozycji odejścia od „tradycyjnego modelu diagnozy pojedynczych, sztywnych wartości zmiennych i zwrócenie uwagi na ich interakcje jako podstawową jednostkę analizy”(s.87), co przecież – w perspektywie planowanych badań empirycznych - nie jest zadaniem łatwym. W takich ramach literaturowych umiejscawia problem kompetencji kierowniczych. Mając na uwadze tytuł pracy obejmujący tę kategorię, kolejny rozdział, w którym Habilitantka podejmuje zagadnienia z nimi związane, potraktować można jako kluczowy dla całości analiz. Również w tym obszarze wykazuje się znajomością literatury, umiejętnie ją wykorzystując dla własnych celów. Przejawia zarazem dbałość o jasność stosowanych pojęć. W przeglądzie bogatej literatury przedmiotowej ukazuje zróżnicowania terminologiczne w ujęciach różnych autorów, starając się wykazać, że w zależności od perspektywy interpretacyjnej w ramach kompetencji mieszczą się zdolności, umiejętności, podejmowana aktywność, zachowania, cechy, jakość personalna, osiągnięcia, wyniki pracy, a także - kwalifikacje. Takich podsumowujących ujęć literaturowych w podrozdziale jest dużo, co nie wprowadza terminologicznego chaosu, pokazuje natomiast umiejętność wyciągania wniosków wyrażaną przez Habilitantkę, która w perspektywie ma przecież budowę koncepcji metodologicznej badań własnych. Oczywiście takich odniesień literaturowych można by zastosować więcej, pokazane w tej części pracy propozycje nie wyczerpują listy kompetencji menedżerskich, czego Autorka jest świadoma. Podkreśla również, co słuszne, że w praktyce należy pamiętać by konstruowane ramy charakterologiczne, były osadzone w określonym kontekście zawodowym i używane dość elastycznie, co pozwala wnioskować o Jej stanowisku wyrastającym na określonej wiedzy i doświadczeniach praktycznych, o których pisze w autoreferacie.

Psychologiczne orientacje Habilitantki zaprezentowane zostały w rozdziale 2, zatytułowanym „Psychologia w pracy menedżera”, który wpisuje się w szeroko ujętą problematykę psychologii organizacji i zarządzania, co pozwala Habilitantce poruszać się na styku różnych dyscyplin. Podejmuje w nim zagadnienia istotne dla tematu pracy w ujęciu

psychologii organizacji, takie jak na przykład zachowanie człowieka w organizacji. Refleksja Autorki, jaka jawi się na gruncie zaprezentowanej literatury jest pogłębiona, ciekawa poznawczo i inspirująca planowane badania. Jako ważne postrzegam wyjaśnienia dotyczące tego, czym jest uczestnictwo w organizacji, wymiana dóbr między jednostką a organizacją, treść umowy z organizacją, jakie jest znaczenie potrzeb w tych złożonych relacjach. W argumentacjach krystalizuje dr Joanna Szafran swoje stanowisko, w którym stwierdzenia, że rzeczywistość szkolna pozostaje w opozycji do twierdzeń postulujących wyłączenie indywidualnych predyspozycji z walki o kierowniczą efektywność nie uznaje za jedynie prawdziwe, bowiem bardziej szczegółowy ogląd oczekiwań zespołu pracowniczego, rodziców i uczniów, dynamiki problemów i codziennych wyzwań pokazuje, że również cechy osobowościowe dyrektora w dużej mierze warunkują wizerunek szkoły. Stwierdzenia takie postrzegam jako uzasadnienie badawczej orientacji Habilitantki, co jest zabiegiem w pełni zrozumiałym – przesłanki do takiego myślenia znajduje Ona bowiem w literaturze zaprezentowanej w tej części pracy. Rozwinięciem takiego myślenia są też omówienia czynników psychologicznych w dyskursie zarządzania, takich jak osobowość, czy w dalszej kolejności samoocena i poczucie sprawstwa, które wywodzą się z psychologii osobowości i równocześnie, jak stwierdza Habilitantka, mają silny związek z praktyką działań kierowniczych, stanowiącą ważny obszar Jej zainteresowań, co łatwe jest do odczytania w wielu wątkach narracyjnych. Szczególną uwagę poświęca umiejscowieniu poczucia kontroli, co z kolei prowadzi Ją do dosyć oczywistego wniosku, mianowicie wskazującego na to, że wewnętrzne poczucie kontroli jest wysoce pożądanym wymiarem w osobowościowym profilu każdego kierownika, także kierownika szkoły. Przemawia do mnie natomiast stwierdzenie usytuowane w nurcie analiz dotyczących procesów decyzyjnych mówiące o tym, że właściwa ocena sytuacji decyzyjnej to istotny aspekt sztuki menedżerskiej, którego nie zastąpi żaden komputerowy algorytm. Chciałabym podkreślić, że coraz częściej słyszymy dyskurs wskazujący na to, że roboty i zaawansowane maszyny prześcigną wkrótce nasze osiągnięcia ewolucyjne, przewyższając nas w poznawaniu świata i w wielu działaniach. By móc wznieść się ponad moc obliczeniową genialnych maszyn potrzebna jest ludzka kreatywność, również w obszarze zarządzania.

Ważną przesłankę teoretyczną konceptualizacji badań własnych dr Joanny Szafran stanowią literaturowe ustalenia dotyczące wybranych aspektów zdolności społecznych kierowników. Zalicza do nich zdolności komunikacyjne, zakładając że przekształcanie potencjalnej energii ludzi w efektywne wykonywanie pracy w dużej mierze zależy od wewnętrznego procesu

komunikacji pomiędzy różnymi podsystemami organizacji oraz kontekstu zewnętrznego. Skłonność do podkreślania roli otoczenia w określaniu warunków funkcjonowania organizacji poprzez stawianie wyzwań, stwarzanie barier, zakresianie szans a także zagrożeń, to rys naukowego postrzegania przez Habilitantkę podejmowanych zagadnień. Ma to istotne znaczenie, jest bowiem szkoła elementem szerszego systemu i w znaczący sposób podlega jego oddziaływaniom. Rozumienie zjawisk zachodzących w szerszym wymiarze, choćby dynamiki rozwoju technologicznego, zachodzących zmian społecznych, polityki oświatowej, procesów zachodzących w skali lokalnej i globalnej, pozwala na trafniejsze diagnozy szeroko rozumianego życia szkoły i formułowanie skuteczniejszych strategii realizowania jej funkcji założonych.

Ważne miejsce w strukturze części teoretycznej pracy, ważne jako podbudowa dalszych poczynąń badawczych omówionych w ocenianej pracy, zajmuje naukowa refleksja nad motywacją jako regulatorem zachowań organizacyjnych. Zaprezentowany przegląd literatury pozwala wyróżnić zasadnicze perspektywy. Habilitantka wskazuje na potrzeby jako źródło ludzkiej motywacji, wyróżnia perspektywę kładącą nacisk na zachowania podejmowane przez jednostki w wyniku dążenia do osiągnięcia konkretnych celów. Zwraca też uwagę na znaczenie podejścia integracyjnego. Szczegółowe refleksje obejmują możliwości zastosowań omówionych teorii w praktyce organizacyjnej, kierowania uczestnictwem organizacyjnym jednostki i zespołów pracowniczych. Wszystkie te analizy odnosi dr Joanna Szafran do roli przywódcy we wzmacnianiu motywacji pracowników oraz budowaniu atmosfery mobilizacji i odpowiedzialności.

Zwieńczeniem teoretycznych analiz a zarazem prezentacji autorskiego stanowiska w postrzeganiu objętych tematem pracy problemów, jest szersza narracja na temat przywództwa edukacyjnego, zamieszczona w rozdziale 3. Wszystkie rozdziały postrzegam jako istotnie powiązane z problematyką pracy i układające się w spójną strukturę. Analizy dotyczące przywództwa edukacyjnego sytuuje Habilitantka na tle procesów reformowania systemu oświaty, tych kierunków przemian systemowych, które wiążą się z decentralizacją i tych, które wiążą się z uspołecznieniem procesu podejmowania decyzji. Autonomię wiąże ze zwiększeniem roli szkoły, upodmiotowieniem ucznia i nauczyciela, rad pedagogicznych oraz dyrektora, zaś w drugim podejściu akcentuje w związku ze zmianą miejsca podejmowania decyzji, zwiększeniem decyzyjności władz na poziomie regionalnym i lokalnym, konieczność odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, konieczność zdefiniowania uprawnień jednostek władzy oświatowej a także, co istotne, potrzebę odpowiedniego potencjału kadrowego. Tym

analizom towarzyszy głębokie przeświadczenie o znaczeniu oświaty w kształtowaniu całego systemu społecznego. Chcę podkreślić w tym miejscu, iż naukowe środowisko poznańskie ma w tym względzie bogaty dorobek naukowy, zapoczątkowany przez prof. Stanisława Kowalskiego i nadal kontynuowany. Warto mu się przyjrzeć. Analizy Habilitantki dotyczące roli oświaty są uzasadnieniem Jej stanowiska dotyczącego kompetencji jednostki odpowiadającej za realizację określonych funkcji lidera. Poświęca tym zagadnieniom podrozdział „Przywódca w szkole”. Mimo, iż zagadnienia przywództwa omówione zostały we wcześniejszych partiach rozprawy, w rozdziale 3 ukazuje je w kontekście funkcjonowania szkoły – jest to przywództwo edukacyjne, które jako kategoria również nie jest pojęciem jednoznacznym i wymaga szerszego omówienia, tym bardziej, iż Habilitantka podkreśla, że patrzenie na skuteczność tego przywództwa wyłącznie poprzez pryzmat wyników edukacyjnych osiąganych przez uczniów jest niewystarczające. Stanowisko Habilitantki wyraża się w stwierdzeniu, że współczesne postrzeganie stanowiska i roli dyrektora szkoły jest konsekwencją zmian w systemach edukacyjnych oraz przemian społeczno - gospodarczych i kulturowych, w efekcie czego dyrektor z biurokraty przerodził się w przywódcę, który jest odpowiedzialny za prawie każdy aspekt funkcjonowania szkoły. Stąd cytując liczne pozycje literaturowe szczegółowo omawia dr Joanna Szafran rolę dyrektora szkoły w kontekście działalności różnych organów i zespołów, omawia zadania, które realizuje dyrektor w określonych kontekstach kierowniczej działalności, charakteryzuje, cytując wybrane badania, różne obszary trudności związane ze złożonymi, dynamicznymi i nieprzewidywalnymi elementami funkcjonowania szkoły. Te konstatacje prowadzą Ją do omówień wymogów i procedury formalnej – zasadniczych aktów prawnych regulujących kwestie związane z uprawnieniami i wymaganiami wobec dyrektorów oraz postępowanie poprzedzające powierzenie i odwołanie ze stanowiska. Również i w tym fragmencie analiz znajdują się odniesienia do problemu kwalifikacji - Habilitantka prezentując swoje stanowisko odnośnie kompleksowego standardu kwalifikacji zawodowych dyrektora szkoły, postuluje by stworzone ramy kwalifikacyjne stanowiły podstawę dla procedur konkursowych na stanowisko dyrektora a także postuluje wprowadzenie kryterium, które choć w minimalnym stopniu mogłoby weryfikować właściwości osobowościowe dyrektorów, co na poziomie postulatywnym jest zaleceniem łatwym, nie rozwija niestety tego wątku narracyjnego szerzej – jak weryfikować te właściwości osobowościowe.

Śledząc tok narracji Habilitantki czytelnik czuje potrzebę porządkowania pewnych treści - i tak na przykład problem kompetencji czy zadań dyrektora, przywódcy edukacyjnego

pojawia się w różnych podrozdziałach. Nie ułatwia to czytelnikowi rozumienia stanowiska Autorki recenzowanej pracy. Tytuł podrozdziału 3.3. „Organizacja pracy w szkole. Zadania dyrektora” rodzi oczekiwania bardziej usystematyzowanych analiz dotyczących organizacji pracy w szkole. Może jako ich dopełnienie potraktować można podrozdział kolejny ukazujący dyrektora równocześnie jako pracownika i jako pracodawcę? W strukturze rozdziału traktującego o przywództwie edukacyjnym podjęty został także problem kompetencji dyrektora szkoły postrzeganych przez pryzmat specyfiki zadań i ról zawodowych dyrektora szkoły, przy czym Habilitantka podkreśla, odwołując się do ustaleń innych badaczy, że konstrukcja modelu kompetencji dyrektorów nie może się obyć bez ustalenia, do jakiego modelu przywództwa te kompetencje mają się odnosić. Analizuje tutaj także umiejętności menedżerskie, korzystając z klasyfikacji Roberta L. Katza – techniczne, społeczne i koncepcyjne, odnosząc je do dyrektora placówki oświatowej. Jest to dosyć obszerne omówienie oparte o różne ujęcia literaturowe zagadnienia.

Część empiryczną pracy stanowi rozdział 4, zatytułowany „Predyspozycje i kompetencje kandydatów na dyrektorów szkół – badania własne”. Powraca tutaj Autorka po raz kolejny do koncepcyjnych ujęć kompetencji, tym razem jednak ze zwróceniem uwagi na stosowane podejścia metodologiczne: normatywne, funkcjonalne, wskazuje na typologie o charakterze bardziej definicyjnym. Przyjmuje stanowisko mówiące o trudnościach w opracowaniu uniwersalnych standardów kompetencji odwołując się równocześnie do D.W. Thomasa, E.A. Holdaway i K.L. Ward, sugerujących konieczność uwzględniania w tych opracowaniach lokalnego kontekstu i potrzeb konkretnej szkoły. Krystalizując koncepcję badań własnych, bo sądzę, że taki jest zamysł umieszczenia w części metodologicznej pracy wspomnianych analiz, zwraca uwagę na cel praktyczny kolejnej grupy metod służących do analizy kompetencji dyrektora, którymi są samoocena i opis pracy. W osi zainteresowań badawczych dr Joanny Szafran leży procedura konkursowa, gdyż przyjęła że profesjonalna weryfikacja kompetencji dyrektora winna odbywać się już na etapie konkursu na to stanowisko. Jest to zarazem wytłumaczenie charakteru próby badawczej. Inspirację do badań, jak deklaruje, stanowiła „wątpliwość związana z profesjonalizmem menedżerskim/ przywódczym obecnych dyrektorów” (s.263). Przy dużej dbałości o klarowność stosowanych pojęć z zastosowaniem analiz definicyjnych, które charakteryzują Autorkę pracy, jako potrzebne postrzegam nieco szersze omówienie relacji zachodzących między przywództwem edukacyjnym a zarządzaniem. Niewątpliwie ułatwiłoby to czytelnikowi lepsze zrozumienie koncepcji badawczej przyjętej przez Habilitantkę. Choć, jak rozumiem, Habilitantka wpisuje się w

różne możliwości interpretacyjne przywództwa (jako cechy, jako umiejętności, jako relacje społeczne, jako proces społeczny) ale, jak odczytać można z prezentowanego dyskursu, bliższe jest Jej postrzeganie przywództwa ukierunkowanego na określone cechy osobowe. Jest to ważne, gdyż konsekwencje przyjętych ustaleń definicyjnych odnośnie podstawowych zmiennych szczególnie widoczne są w adekwatności i jakości zastosowanych narzędzi badawczych. Główny problem badawczy stanowi pytanie dotyczące tego, jakie potencjalne zasoby kadrowe posiada w zakresie wybranych predyspozycji psychologicznych i potencjału kierowniczego polska szkoła. Z niego wyprowadza dr Joanna Szafran szereg problemów szczegółowych. Do nich stawia hipotezy, często więcej niż jedną do konkretnego problemu. Stawia 24 hipotezy szczegółowe. Ich recepcja byłaby łatwiejsza gdyby Habilitantka wyłoniła zmienne, czy opracowała model zależności, jaki między nimi zachodzą, bo przecież kiedy interpretuje wyniki to właśnie odnosi się do tych zmiennych, opisując je i analizując zależności.

Zrealizowane badania miały charakter analiz ilościowych i jakościowych. Habilitantka wykorzystwała wystandaryzowane narzędzia diagnostyczne (kwestionariusz NEO-FFI oraz Delta a także test matrycy Ravena); kwestionariusze (kwestionariusz oparty na koncepcji X i Y McGregora, kwestionariusz oparty na SLII Blancharda, kwestionariusz stylu komunikacyjnego); analizę przepisów prawa oświatowego oraz wypowiedzi pisemne badanych. Starając się uargumentować wiarygodność zebranego materiału badawczego Habilitantka stwierdza, iż „wydaje się, że tak obecni, jak i przyszli dyrektorzy szkół nie posiadają wystarczającej wiedzy i umiejętności, by fałszować wyniki uzyskiwane przy użyciu testów psychologicznych” (s.272) a ponadto „o możliwościach wykorzystania uzyskanych wyników do pracy badawczej dowiedzieli się post factum”(s. 272). W badaniu profilu potencjalnego kandydata przeanalizowane zostały wyniki 162 osób, zaś w analizie jakościowej wykorzystane zostały 42 pisemne wypowiedzi, zastosowana została także analiza regulacji prawnych.

Badania dr Joanna Szafran zrealizowała na przestrzeni lat 2015-2018, co różnicowało badaną grupę, którą stanowili słuchacze studiów podyplomowych. W charakterystyce badanych ukazała Autorka właśnie zróżnicowanie badanych w poszczególnych latach ze względu na płeć, wiek i stopień awansu zawodowego. Należy jednak powiedzieć, że w określonych aspektach grupa była jednorodna – przede wszystkim stanowili ją nauczyciele aktywni edukacyjnie, podejmujący określony rodzaj aktywności i reprezentujący tym samym tylko określoną kategorię nauczycieli - młodych - badani sytuowali się w granicy wieku 34 –

39 lat. Wśród badanych przeważały kobiety – powyżej 80% badanych w każdym analizowanym roku. Habilitantka pisze jednak, że „przy zachowaniu pewnego racjonalizmu i krytycyzmu co do możliwości trwałego uogólnienia i przeniesienia wniosków na całą populację potencjalnych (jak i przyszłych) dyrektorów szkół wydaje się, że grupę badaną można potraktować jako reprezentatywną dla badanego środowiska” (s.270).

Prezentacja wyników badań to oddzielnie przeprowadzone analizy ilościowe i jakościowe. Analizy ilościowe to omówienie statystyki opisowej, ukazanie relacji zachodzących pomiędzy zmiennymi oraz zróżnicowań zmiennych zależnych ze względu na płeć i stopień awansu zawodowego. Analizy jakościowe to analiza pisemnych wypowiedzi badanych odnośnie kompetencji przełożonego oraz opinii badanych na temat obecnej procedury konkursu na stanowisko dyrektora szkoły, prowadzące do konstatacji, że nauczyciele w zdecydowanej większości negatywnie oceniają kompetencje i predyspozycje psychospołeczne swoich przełożonych oraz w mniejszym lub w większym stopniu sugerują brak rzetelnych standardów w aktualnych procedurach konkursowych.

Wyprowadzone z uzyskanych ewidencji empirycznych wnioski mają dość ogólny, postulatywny charakter. Habilitantka pisze o nich, że mogą być źródłem poznawczych i praktycznych inspiracji, służących wypracowaniu procedur i metod weryfikacji potencjalnych i przyszłych dyrektorów szkół. Rodzi się jednak pytanie o wykorzystanie tych ustaleń w praktyce konkursowej. Jest ono tym bardziej ważne, gdyż Habilitantka niejednokrotnie deklaruje swoje zainteresowanie procedurą konkursową na stanowisko dyrektora i podkreśla znaczenie tych zainteresowań jako czynnika motywującego prowadzone przez nią badania. Habilitantka nie odnosi też swoich konstatacji badawczych do prawnych podstaw proceduralnych działań komisji konkursowej, choć w podrozdziale 4.4. „Dobór metod i technik badawczych” wspomina, iż zastosowana została analiza przepisów prawa dotyczących wymogów i procedur zawartych w prawie oświatowym (s.271). Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 roku w sprawie regulaminu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej stanowią przecież prawne ramy regulujące kwestie proceduralne funkcjonowania komisji konkursowej.

Niewątpliwie badania Habilitantki, tak ilościowe, jak i jakościowe, wzbogacają wiedzę na temat predyspozycji osobowych dyrektorów. Oczekiwać można by jednak było jakiejś

propozycji autorskiej dla komisji konkursowej, mniej bądź bardziej wyraźnie zarysowanej, jako efektu pogłębionej refleksji teoretycznej, zaprezentowanej przecież w pracy i jako rezultatu ustaleń empirycznych, których obszar zarysowany został określonymi zmiennymi przyjętymi do analiz przez Habilitantkę. Trudno oczekiwać od członków komisji konkursowych, czy też od osób opracowujących takie procedury, znajomości szczegółowych analiz statystycznych i zdolności interpretacyjnych gąszczu szczegółowych danych (choćby macierzy istotnych korelacji dla zmiennych osobowościowych czy, zrozumiałych w interpretacji konkretnych wyników badawczych, statystyk opisowych średnich wyników w zakresie przywództwa czy filozofii kierowania, czy też na przykład macierzy istotnych korelacji dla zmiennych powiązanych z przywództwem i kierowaniem) nie zawsze układających się w całościowy obraz pozwalających widzieć problem w szerszym ujęciu. Takiego wyraźnego, całościowego obrazu brakuje też w części wnioskowej, w której Autorka określa głównie poziom wyników odnośnie konkretnych cech określając miejsca na skali, tym bardziej, iż jak sama pisze „zasadnym jest to by modelowy, teoretyczny zbiór właściwości przełożyć na praktykę oświatową” (s.306). Habilitantka stwierdza, że udało się ustalić, iż w obszarze zmiennych psychologicznych profil bliski jest powszechnym oczekiwaniom wynikającym z funkcji i zadań dyrektora szkoły ale chciałabym zapytać: gdzie szukać tych powszechnych oczekiwań? i dodać, że trudno jest czytelnikowi ten profil odczytać w szczegółowych analizach statystycznych. Gdyby na etapie formułowania procedury badawczej zostały precyzyjniej wyłonione zmienne, byłoby to łatwiejsze. W zakończeniu pracy znalazły się postulatywne wnioski dotyczące opracowania standardu kwalifikacji zawodowych dyrektora. Dr Joanna Szafran zamyka pracę stwierdzeniem „dobra edukacja, przemyślane rozwiązania i procedury wyłaniania dyrektora szkoły stworzą szansę budowania profesjonalnych zasobów kadry menedżerskiej w oświacie, dając nadzieję na lepszą jakość zarządzania tak dzisiaj, jak i w przyszłości”. Trudno się z takim stanowiskiem nie zgodzić.

Recenzowaną pracę, mimo uwag, które poczyniłam, oceniam jako znaczące podejście teoretyczno – empiryczne do problematyki przywództwa edukacyjnego. Praca ta sytuje się na styku polityki edukacyjnej, problematyki zarządzania i psychologii. Dr Joanna Szafran w sposobie ujęcia tematu, postrzeganiu problemu, stawianiu pytań szczegółowych, analizach uzyskanego materiału empirycznego, przejawia swoją osobowość zawodową jako dociekliwego badacza. Poprzez narracje teoretyczne wykazuje się erudycyjną znajomością dobrze dobranej literatury przedmiotowej, zaś w artykulacji problematyki badawczej ukazuje

swoje doświadczenie zawodowe jako praktyka związanego z życiem szkoły i organizatora pól aktywności nauczycieli.

Ocena pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych

Dr Joanna Szafran pisze w autoreferacie, że efektem Jej zainteresowań naukowych po doktoracie jest parędziesiąt publikacji naukowych. Do oceny przedstawiła jednak tylko 19 artykułów, w tym współautorskie, układając je w porządku chronologicznym oraz trzy monografie, w tym ocenioną wyżej pracę habilitacyjną. Jedną z tych monografii jest pracą współautorską, druga zaś to kontynuacja pracy doktorskiej.

Omawiając zainteresowania i osiągnięcia naukowo – badawcze dr Joanny Szafran wskazać można główne przestrzenie analiz naukowych przez Nią podejmowanych. Sama Habilitantka jako podstawowy nurt swoich zainteresowań wskazuje na problematykę związaną z rolą, miejscem i odpowiedzialnością społeczną oświaty, szkołą i zawodem nauczyciela, wraz z wyzwaniem, zagrożeniami i możliwościami, jakie towarzyszą pracy psychopedagogicznej a także problemy zarządzania i przywództwa edukacyjnego.

Początki pracy naukowo – badawczej dr Joanny Szafran to orientacja na historyczną perspektywę funkcji społeczno – oświatowych jawiących się w środowisku nauczycielskim, czego efektem jest monografia wydana w 2010 roku w Wydawnictwie Poznańskim zatytułowana „Dla dobra polskiej szkoły. Towarzystwo Nauczycieli Szkół Średnich i Wyższych i jego funkcje społeczno – oświatowe w Drugiej Rzeczypospolitej”. Monografia ta powstała na bazie rozprawy doktorskiej. Od początku swej pracy naukowo – badawczej dr Joanna Szafran wykazywała się zainteresowaniami problematyką oświatową, w szczególności problemami dotyczącymi roli i zadań stawianych oświacie. W tym obszarze sytuuje takie publikacje, jak:

Edukacja wobec wyzwań współczesności (w:) Tożsamość – reminiscencje, (red.) E. Gaweł – Luty, J. Kojkoł, Gdańsk, 2008, s.157-171

Refleksje o edukacji in statu praesenti et spe (w:) Polityczne uwiłania ststemów edukacyjnych. Badawczy problem społeczny, (red.) K. Przyszczypkowski, T. Polak, I. Cytlak, Poznań, 2014, s. 111 – 129

O merkantylizacji szkolnictwa wyższego uwagi kilka (w:) Edukacja. Uniwersytet. Oświata dorosłych, (red.) W. Ambrozik, Poznań, 2014, s.251 – 261

Kolejny obszar zainteresowań badawczych ująć można jako ogląd funkcji edukacji poprzez pryzmat rzeczywistości organizacyjnej oraz kompetencji potrzebnych na współczesnym rynku pracy. Zainteresowania te odzwierciedlają publikacje:

A Coaching Culture – Towards New Organizational Challenges (w:) Lifelong Learning For Labour Market Needs (red.) E. Solarczyk – Ambrozik, Poznań, 2016, s. 187-197

Organizacyjna kultura coachingowa – w kierunku nowych wyzwań, Środkowoeuropejskie Studia Polityczne nr 3/2016, s.177 – 178

Przyszczykowski K., Cytlak I., Jarmuzek J., Pawłowski R., Szafran J., Skills Development and Employability in Europe: New Skills Agenda's – document expertise, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, 2(97), 2017, s.17-24

Przyszczykowski k., Cytlak I., Jarmuzek J., Pawłowski R., Szafran J., Ekspertyza dokumentu Skills Development and Employability in Europe: The New Skills Agenda, Studia Edukacyjne, 43, 2017 s.61-80

Kolejny wyróżniony przez Habilitantkę nurt Jej własnych zainteresowań badawczych to oczekiwania stawiane szkołom, zagrożenia i wyzwania stawiane nauczycielskiej profesji. Do oceny przedłożyła w tym obszarze następujące publikacje:

Uczyć się, by nauczać? Uwagi na temat kształcenia ustawicznego, ze szczególnym uwzględnieniem nauczycieli (w:) Całozyciowe uczenie się jako wyzwanie dla teorii i praktyki edukacyjnej, (red) E. Solarczyk – Ambrozik, Poznań 2013, s. 215 – 236

Szkoła w ogniu. Refleksje o wypaleniu zawodowym nauczycieli, Poznań, 2016 (współautorstwo z A. Gałęzowską)

W dorobku publikacyjnym dr Joanny Szafran znalazły się także artykuły dotyczące aspektów rozwojowo – wychowawczych i nowych modeli pracy psychopedagogicznej. Zaliczyć tu można takie artykuły:

Coaching jako specyficzna forma dialogu i wsparcia wychowawczego, Kwartalnik Pedagogiczny, (2) 2018, s. 37 – 54

Rozwój mowy dzieci 3-5 letnich. Podstawy psychospołeczne – analiza przypadków. Wiadomości Psychiatryczne. Dodatek Psychologiczny, Warszawa, 2012, tom 15, nr 3, s.130 136 (współautorstwo z M.Wasilewska)

Kary fizyczne jako przejaw przemocy wobec dzieci, Dziecko krzywdzone. Teoria, badania, praktyka (4), 2017, s.55 – 80

Kompetencje społeczne osób z niepełnosprawnościami a ich szanse na rynku pracy. Znaczenie coachingu w pracy doradczej (w:) Doradztwo zawodowe w perspektywie całościowego uczenia się (red) E. Solarczyk – Ambrozik (współautorstwo z J. Cytlak, J. Jarmużek)

Model SEL jako element wsparcia rozwoju i narzędzie przeciwdziałania dyskryminacji i wykluczeniu. Profilaktyka zaburzeń psychicznych w szkole, Studia Zarządzania i Finansów. (Współczesne tendencje zarządzania zasobami ludzkimi w obliczu przemian rynku pracy. Szanse i zagrożenia), s.175-189

Ważny obszar pracy badawczej dr Joanny Szafran stanowi przywództwo edukacyjne, w którym szczególnie interesują Ją behawioryzm organizacyjny i psychologiczne aspekty menedżerskiej profesji. Odzwierciedla się to w takich artykułach:

Zarządzanie w oświacie a kompetencje psychologiczne dyrektorów, Zarządzanie publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ, (1) 2018, s.91- 104

(Nie)tylko za ile. Motywacja jako element nowoczesnego zarządzania szkołą, Studia Edukacyjne nr 32/2014, 147 – 167

Menadżer – przywódca. Uwagi o roli dyrektorów w zarządzaniu zmianami, Studia Edukacyjne nr 27/2013, s. 75 – 93

Zarządzanie oświacie. Szkoła i jej menadżerowie, Studia Edukacyjne. Nr16 2011, s. 41 – 56

Ważne miejsce w dorobku naukowym zajmuje współautorska praca (wraz z Agnieszką Gałęzowską) „ Szkoła w ogniu. Refleksje o wypaleniu zawodowym nauczycieli”, Poznań, 2016. Autorki ukazują w nim zjawisko wypalenia zawodowego – jego charakterystykę, przyczyny i skutki, szczególnie w kontekście pracy nauczycielskiej. Omówieniu indywidualnych i środowiskowych czynników związanych z wystąpieniem wypalenia zawodowego towarzyszą poszukiwania odpowiedzi na pytania o progowe kwalifikacje i kompetencje osobowościowe przyszłych nauczycieli. W pracy zamieszczone są propozycje ćwiczeń warsztatowych „Jak sobie radzić z wypaleniem zawodowym” a także przykłady narzędzi w zakresie autodiagnozy poziomu zagrożenia wypaleniem zawodowym, co ma niewątpliwie istotny wymiar praktyczny.

Oceniane prace odzwierciedlają dynamikę rozwoju naukowego dr Joanny Szafran jako badacza podejmującego ważne problemy oświaty postrzegane z różnych perspektyw.

Projekty badawcze

Gender w podręcznikach – projekt realizowany w ramach grantu z funduszy norweskich w programie „Obywatele dla Demokracji”, czas trwania projektu 01.10.2013 – 01.10.2015

Populism and Courts: protecting rights in the EU, OC-2018-2-23497, The COST Association, Bruksela

Podnoszenie kwalifikacji kadry pedagogicznej w województwie wielkopolskim POKL.09.04.00-30-011/09 –projekt współfinansowany przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, czas uczestnictwa w projekcie 2010-2013

Podnoszenie kwalifikacji kadry pedagogicznej na obszarach wiejskich w woj. Wielkopolskim POKL.09.04.00-30-017/09 – projekt współfinansowany przez UE jak wyżej

Kadra pedagogiczna dla Wielkopolski POKL.09.04.00-30-060/11 – projekt współfinansowany przez UE jak wyżej

Nowa jakość w pracy z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi POKL.09.04.00-30-031/12 – projekt współfinansowany przez UE – jak wyżej

Nowe ujęcie zdrowia psychicznego w kontekstualnych naukach behawioralnych – praktyczny wymiar pracy edukacyjnej i psychopedagogicznej – Ośrodek Terapii Behawioralnej w Poznaniu (czas trwania projektu – od stycznia 2018 roku)

Jak widać z wykazu projektów, w których uczestniczyła dr Joanna Szafran, które celowo wymieniałam w oparciu o przygotowaną przez Nią dokumentację, cechuje dr Joannę Szafran duża aktywność na tym polu działalności naukowo-badawczej. Jest to niewątpliwie wyraźny rys Jej osobowości zawodowej. W projektach tych pełniła dr Joanna Szafran rolę badaczki, prezentowała wyniki na różnego rodzaju konferencjach, uczestniczyła w opracowaniach raportów, pełniła funkcje eksperta i konsultanta metodycznego. Te wielorakie funkcje poszerzały doświadczenia zawodowe Habilitantki i inspirowały do dalszej aktywności w uprawianej przez Nią dyscyplinie.

Uczestnictwo w konferencjach i organizacja konferencji

W dorobku podoktorskim może dr Joanna Szafran wykazać się uczestnictwem w seminariach naukowych projektowych zespołów badawczych oraz w konferencjach prezentujących wyniki badań realizowanych w ramach projektów. Współorganizowała też jako pracownik Zakładu Polityki Oświatowej i Edukacji Obywatelskiej 3 seminaria i 3 konferencje naukowe. Brała czynny udział w 9 konferencjach naukowych a podczas 2 prowadziła warsztaty, uczestniczyła także w 3 seminariach naukowych.

Działalność na rzecz praktyki oświatowej i dbałość o własny rozwój zawodowy

Cechą ścieżki rozwoju zawodowego pracownika naukowego jest umiejętność łączenia działań o charakterze naukowym i akademickim z aktywnością w obszarze praktyki. Ta działalność podejmowana przez dr Joannę Szafran ma szeroki wymiar. Habilitantka jest czynnym nauczycielem, pracuje na stanowisku psychologa w XXXVII LO z Oddziałami Terapeutycznymi w Poznaniu, realizuje autorski program z przedmiotu psychoedukacja. Współpracuje z instytucjami oświatowymi i terapeutycznymi prowadząc warsztaty, szkolenia, wsparcie naukowe, metodyczne i dydaktyczne, pełni rolę konsultanta, uczestniczy w grupie warsztatowo – superwizyjnej specjalistów szkolnych.

Dr Joannę Szafran charakteryzuje wysoka dbałość o poziom własnych kompetencji zawodowych. Stale poszerza swoją wiedzę i umiejętności uczestnicząc w różnego rodzaju kursach i szkoleniach. Ukończyła też Studia Podyplomowe w zakresie Akademii Trenera na UAM oraz Podyplomowe Studia w zakresie Terapii Pedagogicznej z pracą z uczniem ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w Wyższej Szkole Humanistyczno – Ekonomicznej w Sieradzu.

Działalność dydaktyczna

Aktywność badawcza i dbałość o stałe doskonalenie zawodowe, a także działalność na polu praktyki oświatowej przekładają się na realizowane przez Habilitantkę na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza zajęcia dydaktyczne. Dr Joanna Szafran prowadzi zajęcia z takich przedmiotów, jak: edukacja obywatelska, działania edukacyjne UE, psychologia, psychologia rozwoju człowieka, komunikowanie społeczne, edukacja zdrowotna, warsztat metodyczny doradcy w poradni psychologiczno – pedagogicznej, zasady i techniki skutecznej autoprezentacji, przedsiębiorczość, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Nagrody i wyróżnienia

2010 r - Nagroda Indywidualna II stopnia za monografię „Dla dobra polskiej szkoły. Towarzystwo Nauczycieli Szkół Średnich i Wyższych i jego funkcje społeczno – oświatowe w drugiej Rzeczypospolitej” Poznań 2010

2018 r – Nagroda Dyrektora Szkoły za zaangażowanie i pracę na rzecz szkoły (XXXVII LO w Poznaniu)

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyżej oceny różnych obszarów działalności dr Joanny Szafran, stwierdzić mogę, że cechuje Ją kreatywność oraz umiejętność postrzegania ważnych dla oświaty problemów, dociekliwość badawcza w orientacji na poszukiwanie odpowiedzi na te problemy, a także silna orientacja na działalność praktyczną wyrosłą na gruncie stale doskonalonych kompetencji.

Mając zatem na uwadze całokształt dokonań naukowych dr Joanny Szafran oraz pozostałe ocenione obszary Jej aktywności, związane z dynamiką ścieżki kariery pracownika naukowo – dydaktycznego określone wymogami proceduralnymi, wnioskuję z pełnym przekonaniem o poparcie Jej starań o uzyskanie stopnia doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie pedagogika.

Poznań, 19.01.2020

Ewa Sobocińska-Andrzej