

**Recenzja pracy doktorskiej mgra Andrzeja Witka
pt. „Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej
w zarządzaniu kryzysem”**

Promotor: dr hab. inż. Justyna M. Bugaj, prof. UEK

1. Podstawa formalna recenzji

Podstawą sporządzenia niniejszej opinii jest przyjęcie obowiązków recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Andrzeja Witka realizowanej na Wydziale Nauk Stosowanych w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Przyjmując funkcję recenzenta odwołuję się do Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (w szczególności art. 187), odnoszącej się do następujących kryteriów oceny:

- oryginalności rozwiązania problemu naukowego;
- ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w dyscyplinie - nauk o zarządzaniu i jakości;
- umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Przedmiot recenzji

Opracowanie stanowi monografię doktorską na temat modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Przedstawione do recenzji dzieło opisane zostało na 246 stronach. Układ pracy i jego struktura obejmują: stronę tytułową; oświadczenia autora oraz promotora; spis treści; wstęp; tekst właściwy składający się z 6 rozdziałów; zakończenie; bibliografię (łącznie 339 pozycji), źródła internetowe (46 odniesień); wykazy: tabel (45), wykresów (13), rysunków (7), równań (1); aneks zawierający 4 załączniki: kwestionariusz ankiety (2 części tematyczne oraz metryczka), kwestionariusz wywiadu pogłębionego (3 sekcje tematyczne oraz sekcja profilu dyrektorów szkół podstawowych), formularz świadomej zgody na udział w badaniu, szczegółowe wyniki badań jakościowych dotyczące określenia ważnych

zdolności, umiejętności i cech dyrektorów szkół podstawowych w zarządzaniu kryzysem; streszczenia w języku polskim oraz angielskim.

3. Ogólna ocena treści dzieła i poziomu pracy

Dysertacja cechuje się bardzo dobrą konstrukcją. Poszczególne rozdziały tworzą spójną, przemyślaną sekwencję, która systematyzuje wiedzę: od teoretycznych podstaw zarządzania kryzysowego i specyfiki szkoły, przez przegląd koncepcji kompetencji, po szczegółowy opis metodologii i prezentację wyników badań własnych. Struktura pracy jest prawidłowa i zgodna z przyjętymi standardami metodologicznymi w naukach o zarządzaniu i jakości. Poszczególne części odzwierciedlają etapy procesu badawczego (teoretyczny, metodologiczny, empiryczny), a ich objętość pozostaje w odpowiednich relacjach. Taka struktura pozwala również czytelnikowi na systematyczne śledzenie wyводу Autora. Zatem w mojej ocenie praca jest spójna tematycznie a układ pracy jest prawidłowy.

Praca jest napisana poprawną, naukową polszczyzną, jednakże nie jest wolna od błędów. W niektórych fragmentach powoduje to nawet przekłamanie lub zniekształcenie sensu zdania np.: s. 179 („*Trwało to jakiś czas, może nawet kilka miesięcy, [do czasu] aż dwie uczennice wytrzymały tego i [w końcu] poinformowały rodziców [o tym fakcie].*” W mojej ocenie poprawnie powinno być, „...*dwie uczennice nie wytrzymały tego...*” Nawet jeśli przytacza się wypowiedź respondenta, należy ją stylistycznie poprawić, aby zachować sensowność i klarowność przekazu. Pomijając te drobne uchybienia praca jest przejrzysta i charakteryzuje się logiką wyводу.

Podstawa źródłowa pracy jest odpowiednia. Dobór literatury jest wystarczający pod względem ilościowym jak i jakościowym, co zapewnia pracy dobrą podstawę merytoryczną. Autor wykorzystał literaturę polską i zagraniczną, która w sposób wyczerpujący pokrywa kluczowe aspekty tematu. Bibliografia jest starannie dobrana i w większości pozycji aktualna co tworzy spójną oraz wiarygodną podbudowę teoretyczną. Dobór źródeł jest zatem prawidłowy.

Opracowana przez Autora graficzna prezentacja modelu kompetencji (s. 201) oraz wyników badań zwiększa czytelność pracy.

Moje zastrzeżenia budzą jednak następujące elementy:

- występuje błąd w numeracji rysunków, mimo że praca zawiera ich 7 to w wykazie oraz w tekście występuje niepełny ciąg numerów od 1 do 9,

- analogiczny błąd (błędna/niezgodna numeracja) występuje w załączonym kwestionariuszu ankiety,
- taki sam błąd występuje przy prezentacji celów pracy (s.113),
- pojawiają się fragmenty dysertacji opracowane z mniejszą starannością edytorską:
 - np. na s. 191, pkt. 6.6 - pierwszy akapit rozpoczyna się, od wyrwanej z kontekstu zdania, małej litery „i” co nie ma logicznego uzasadnienia,
 - odnośniki do źródeł internetowych powinny pozostać w domyślnym kolorze tekstu,
 - wykresy i rysunki się podpisuje a nie nadpisuje,
- w rozdziale dotyczącym metodologii badań własnych przydatne byłoby uzupełnienie o bardziej szczegółowy i wyodrębniony opis zastosowanych analiz statystycznych.

Wskazane uchybienia nie wpływają znacząco na końcową ocenę poziomu opracowania dysertacji. Praca jest prawidłowo zredagowana i pozytywnie oceniam jej formalną stronę.

4. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Autor doskonale uzasadnia wagę podjętego problemu badawczego, wskazując na dynamiczny wzrost liczby i złożoności sytuacji kryzysowych w szkołach (od zagrożeń psychospołecznych przez środowiskowe po epidemiczne). Wykazuje, że rola dyrektora jako decydenta kryzysowego stała się pierwszoplanowa, podczas gdy system przygotowania kadry kierowniczej do tej roli pozostaje niewystarczający. Praca trafnie diagnozuje brak spójnych, ugruntowanych modeli teoretycznych opisujących kompetencje dyrektora w zarządzaniu kryzysem zarówno w literaturze krajowej, jak i zagranicznej.

Praca koncentruje się na problemie braku przygotowania dyrektorów szkół podstawowych (SP) do zarządzania kryzysem. Wskazuje na rosnące wymagania i złożoność sytuacji, z jakimi muszą się mierzyć (zmiany legislacyjne, społeczne, nieprzewidziane zdarzenia). Analiza literatury i programów kształcenia wykazała istotną lukę: brakuje zarówno modelu kompetencji koniecznych do zarządzania kryzysem w oświacie, jak i dedykowanych modułów w programach studiów/kursów dla dyrektorów. Ta luka stanowi mocne uzasadnienie dla celowości podjętych badań. Niepodważalną wartością utylitarną wyników badań dysertacji jest opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysowym. Wobec powyższego praca jest oryginalna i stanowi nowatorskie ujęcie analizowanego problemu.

5. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Podstawą oceny spełnienia tego kryterium stała się analiza zawartości merytorycznej pracy, oraz jej odniesień do literatury przedmiotu. Analizie poddano w szczególności rozdziały 1-3: pierwszy omawiający wybrane aspekty teoretyczne zarządzania kryzysem; drugi obejmujący zarządzanie kryzysem w szkole podstawowej; trzeci opisujący kompetencje w naukach o zarządzaniu i jakości. W ocenie uwzględniono także teorię zaprezentowaną przez badacza w rozdziale czwartym, dotyczącym przyjętej metodologii.

Ogólnie rzecz biorąc, ocena części teoretycznej pracy jest pozytywna. Autor wykazuje się rzetelnością w doborze literatury, odwołuje się do obowiązujących przepisów prawnych oraz wykorzystuje trafne porównania międzynarodowe, stanowiące dziś kanon warsztatu badawczego. Na uwagę zasługuje również jego umiejętność syntezy obszernego materiału źródłowego. Prawdziwą siłą części teoretycznej jest klarowna i przenikliwa synteza rozbudowanej literatury przedmiotu.

Sposób, w jaki Autor dokonał syntezy i prezentacji problematyki w rozdziałach teoretycznych (1-3), świadczy o jego dostatecznie dobrej orientacji w obszarze nauk o zarządzaniu w subdyscyplinie zarządzania instytucjami publicznymi. Nie stwierdzam nieprawidłowości w warstwie definicyjnej – zastosowana terminologia jest właściwa dla podjętego tematu i zgodna z obowiązującą w dyscyplinie nomenklaturą. Dobór literatury również oceniam jako prawidłowy.

Nie mam wobec tej części pracy zastrzeżeń merytorycznych i stwierdzam poprawność przyjętych definicji oraz prawidłowość doboru literatury.

6. Ocena umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Przedmiotem analizy jest kluczowa dla bezpieczeństwa i efektywności funkcjonowania współczesnej edukacji kwestia kompetencji kadry kierowniczej (dyrektorów szkół podstawowych) w obliczu narastających wyzwań kryzysowych. Doktorant odpowiednio zarysował podjęty problem badawczy. W sposób ambitny określił cel główny monografii doktorskiej, za który przyjął *opracowanie modelu kompetencji dyrektora SP w zarządzaniu kryzysem* oraz dodatkowo nakreślił pięć celów szczegółowych (s. 115). W myśl tak sformułowanych celów przyjął hipotezę główną pracy. Określił w niej, że *dyrektorzy SP nie są przygotowani do zarządzania kryzysem w placówce oświatowej podczas studiów*

podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania oświatą. Jako uzupełnienie hipotezy głównej przyjął cztery hipotezy szczegółowe (ss.115-116). Obserwuje się tu bardzo spójną i uzasadnioną logicznie konstrukcję - przyjęte cele (główny i częściowe) oraz hipotezy wynikają bezpośrednio z postawionego problemu i przeprowadzonej analizy wstępnej. Przyjęta struktura celów i hipotez zapewnia wewnętrzną spójność badania i uzasadnia przyjęty tok postępowania badawczego. Ponadto hipotezy są operacjonalizowalne, zatem kandydat z powodzeniem mógł je zweryfikować zaplanowanymi metodami. Doktorant precyzyjnie identyfikuje praktyczny problem (brak przygotowania dyrektorów) i potwierdza go analizą literatury oraz dokumentów (programów kształcenia), wykazując rzeczywistą lukę w wiedzy. Autor jasno identyfikuje problem i lukę badawczą.

Zastosowanie przez Doktoranta metody mieszanej (ilościowej i jakościowej) oraz wykorzystanie różnych technik badawczych (analiza źródeł wtórnych, ankietowanie, wywiad pogłębiony skategoryzowany/kwestionariuszowy, badanie dokumentów) stanowi niekwestionowany atut pracy. Pozwala to na wieloaspektowe i pogłębione ujęcie problemu, zwiększając wiarygodność i trafność wyników. Opis procedury badawczej cechuje się szczegółowością i przejrzystością. Konstrukcja wykorzystanych narzędzi (ankiety i scenariusze wywiadów) są adekwatne do sformułowanych celów i hipotez pracy. Na szczególne uznanie zasługuje rzetelne opracowanie i walidacja autorskich narzędzi badawczych (kwestionariusza ankiety oraz wywiadu), co stanowi przejaw świadomego i dojrzałego podejścia metodologicznego Doktoranta.

Moje wątpliwości budzi jednak dobór próby. Podczas gdy badanie ilościowe (N=443, ogólnopolskie) charakteryzuje się poprawną wielkością próby, badanie jakościowe oparte na zaledwie 6 wywiadach z jednego regionu (woj. małopolskie) wymaga wyjaśnienia. Autor wprowadza uzasadnia wielkość próby na stronie 139, niemniej jednak, w opisie procedury badawczej brakuje informacji o liczbie podjętych prób kontaktu z 35 dyrektorami oraz o dołączeniu do pracy (np. w załącznikach) dokumentów potwierdzających odmowę udziału w badaniu 16 dyrektorów. Proszę o przedstawienie podczas obrony uzasadnienia dla wyboru (oraz postawionych przez Doktoranta założeń) tej konkretnej, niewielkiej liczby respondentów oraz o scharakteryzowanie jej wartości poznawczej dla całości projektu badawczego. Jest to niezbędne, ponieważ Autor dzięki zastosowaniu triangulacji metod i technik badawczych, uzyskuje bogactwo danych empirycznych, co w efekcie przynosi szereg istotnych ustaleń, m.in.: powszechność występowania kryzysów, niejednorodność wiedzy dyrektorów w ich klasyfikowaniu, brak spójnych procedur wewnątrzszkolnych oraz niedostatki w programach kształcenia.

Praca w sposób systematyczny weryfikuje postawione hipotezy. Empiryczne potwierdzenie głównej hipotezy o niedostatecznym przygotowaniu dyrektorów oraz pomocniczych (o znaczeniu doświadczenia i kontekstu lokalizacji szkoły) ma dużą wartość aplikacyjną. Szczególnie cenne jest wykazanie, że doświadczenie praktyczne jest niezastąpionym, choć niewystarczającym, elementem kształtowania kompetencji kryzysowych.

Największym walorem pracy jest opracowanie i prezentacja autorskiego modelu kompetencji, który jest kluczowym osiągnięciem zarówno teoretycznym jak i praktycznym pracy. W strukturze procesu badawczego zauważalny jest brak etapu dotyczącego oceny utworzonego modelu kompetencji. Mimo że Autor sygnalizuje ten zamiar (ss. 124-125), nie znajduje on praktycznej realizacji w dalszej części pracy. Sugerowałabym zatem rozważenie usunięcia tej wzmianki z rozdziału metodologicznego przed ewentualną publikacją. Należy podkreślić, że samo opracowanie modelu stanowi istotną wartość pracy i nie jest wymagane jego wdrożenie, aby potwierdzić samodzielność naukową Doktoranta. Model prezentowany przez Autora stanowi syntezę wyników badań i analiz literaturowych, oferując strukturalne ujęcie kluczowych obszarów kompetencyjnych (np. przewidywanie zagrożeń, podejmowanie decyzji, komunikacja kryzysowa czy przywództwo w stresie).

Atutem pracy są także wnioski praktyczne oraz rekomendacje. Po zapoznaniu się z uzyskanymi przez Doktoranta wynikami badań, stwierdzam, że wnioski zostały sformułowane prawidłowo, a dodatkowo posiadają wysoką wartość aplikacyjną. Na uwagę zasługują szczególnie rekomendacje dotyczące: wzmocnienia kształcenia dyrektorów szkół (obowiązkowe moduły na studiach podyplomowych w zakresie zarządzania oświatą); wdrożenia systemowych rozwiązań (ogólnokrajowych ram procedur kryzysowych) czy rozwoju praktycznych form doskonalenia (warsztatów czy symulacji).

Opiniowana dysertacja stanowi świadectwo samodzielności i dojrzałości badawczej Autora. Łączy rzetelną analizę teoretyczną z oryginalnymi oraz dobrze zaplanowanymi badaniami empirycznymi, co czyni ją samodzielnym i wartościowym osiągnięciem naukowym.

7. Pytania

W oparciu o dogłębną analizę rozprawy kieruję do Autora poniższe pytania, które mogą stanowić podstawę dyskusji w trakcie publicznej obrony:

- Proszę o uzasadnienie decyzji dotyczącej liczebności grupy w badaniu jakościowym (6 wywiadów z jednego regionu), zwłaszcza w kontekście ogólnopolskiego zasięgu i reprezentatywności badania ilościowego (N=443).

- W jaki sposób została skonstruowana (opracowana) baza mailingowa wykorzystana w pierwszym etapie badań ilościowych - CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) - z jakich źródeł pozyskano adresy e-mail oraz jakie przyjęto kryteria włączenia do tego badania?
- Czy i w jaki sposób została przeprowadzona ocena autorskiego modelu kompetencji?
- Proszę wyjaśnić - w świetle przeprowadzonych badań - dlaczego zarządzanie kryzysem, stanowiące kluczowe wyzwanie współczesnego dyrektora szkoły, jest jednym z najrzadziej występujących tematów w programach kwalifikacyjnych i studiów podyplomowych z zarządzania oświatą, na tle innych obszarów, takich jak prawo czy finanse?

8. Konkluzja

Przedstawiona do recenzji praca doktorska stanowi wartościowe, oryginalne i dobrze udokumentowane studium badawcze, które w sposób istotny wypełnia wyraźnie zidentyfikowaną lukę w naukach o zarządzaniu i jakości. Jej podstawową wartością jest nie tylko diagnoza istotnego problemu społeczno-oświatowego, ale przede wszystkim sformułowanie konkretnych, uzasadnionych rekomendacji oraz opracowanie autorskiego modelu kompetencji, który może stanowić punkt wyjścia dla zmian systemowych w kształceniu i wspieraniu kadry kierowniczej oświaty. Praca w pełni zasługuje na pozytywną ocenę i rekomendację do dalszego procedowania.

W związku z powyższym, jako recenzent stwierdzam, że przedstawiona do oceny rozprawa doktorska mgra **Andrzeja Witka** pt. „**Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem**” napisana pod kierunkiem **dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK** spełnia warunki określone w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wnoszę zatem o dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów postępowania w sprawie nadania stopnia doktora.



