

Prof. dr hab. Jolanta Szempruch  
Uniwersytet Rzeszowski

Rzeszów, 25.11. 2022 r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej**

**mgr Moniki Morgały *Konflikty wewnętrzne w zespołach nauczycielskich warunkujące zawodowe funkcjonowanie nauczycieli i efektywność pracy szkoły/placówki*, przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Beaty Pituly, prof. PŚ i promotora pomocniczego dr Barbary Grzyb, prof. PŚ**

Tematyka podjęta przez mgr Monikę Morgałę wpisuje się w istotne zagadnienia o znaczeniu pedagogicznym i społecznym, ponieważ edukacja od zawsze stanowi istotną część ludzkiej egzystencji, a oświata w sposób szczególnie wpływa na ludzkie losy, determinując jakość życia nie tylko poszczególnych jednostek, ale różnych grup społecznych narodów czy nawet państw. Dlatego też podejmowanie eksploracji w obszarze jakości funkcjonowania instytucji (szkół i przedszkoli) tworzących system oświatowy jest nie tylko ze wszech miar zasadne, ale wręcz konieczne dla systematycznego monitorowania efektywności ich pracy i ustawicznego doskonalenia stosownie do zmieniających się potrzeb podmiotów edukacyjnych i otoczenia społecznego szkoły.

Bazowy potencjał każdej organizacji i instytucji stanowią ludzie, będący zarówno kreatorami jak i realizatorami przypisanych im funkcji i zadań. W przypadku przedszkoli i szkół kluczowe znaczenie ma jakość pracy zatrudnionych w nich nauczycieli, gdyż realizacja zadań zawodowych oraz jakość ich zawodowego funkcjonowania przekłada się na jakość wypełniania przez przedszkole i szkołę podstawowych funkcji. Z tej perspektywy podjęty w dysertacji przez mgr Monikę Morgałę problem konfliktów ujawnianych i generowanych wewnątrz zespołów nauczycieli przedszkola i ich skutków zarówno dla jakości zawodowego funkcjonowania nauczyciela, jak i efektywności pracy placówki przedszkolnej należy uznać za aktualny, społecznie ważny, inspirujący poznawczo i utylitarny, gdyż uzyskane wyniki mogą stać się dla osób zarządzających oświatą impulsem do wprowadzenia korzystnych zmian i uzasadnionych innowacji w pracy przedszkola.

W kręgu wnikliwych teoretycznych analiz i empirycznych eksploracji Doktorantki znalazła się specyfika środowiska oświatowego, a w szczególności interpersonalne uwarunkowania koegzystencji społecznej (potencjalne źródło konfliktów), w tym

kompetencje w zakresie komunikacji i rozwiązywania konfliktów posiadane przez zatrudnionych w przedszkolach nauczycieli i dyrektorów nimi zarządzających.

Oryginalny projekt badawczy pozwolił na pogłębioną diagnozę najczęstszych przyczyn powstawania konfliktów w zespołach nauczycielskich oraz rozpoznanie istniejących zależności pomiędzy nimi, a jakością zawodowego funkcjonowania nauczyciela i efektywnością pracy przedszkola, co w konsekwencji dało podstawy do sformułowania istotnych dla praktyki edukacyjnej wniosków odnośnie do procesu przygotowania zawodowego nauczycieli i osób zajmujących stanowisko dyrektora placówki przedszkolnej bądź do niego pretendujących.

W oparciu o przyjęte założenia wypracowane przez wariabilizm (zdarzenie jest rezultatem ścierania się przeciwieństw) oraz schemat Stephena P. Robbinsa i Timothy A. Judge'a (2012) (w którym wyróżnia się pięć etapów przebiegu konfliktu pojawiającego się w organizacji: I - potencjalna opozycja lub niezgodność, II - poznanie i personifikacja, III – zamiary, IV - zachowania, V – wyniki), powstał interesujący i oryginalny teoretyczno-metodologiczny koncept badań własnych, który pozwolił na wnikliwe rozpoznanie określonego pola badań i udzielenie odpowiedzi na sprecyzowane w rozprawie pytania badawcze.

Eksploracje zostały przeprowadzone zgodnie z mieszanym paradygmatem badań (ilościowo-jakościowym), co umożliwiło pogłębioną analizę zebranego materiału empirycznego, jego rzeczową interpretację i sformułowanie uprawnionych wniosków.

Podjęte analizy wpisują się w obszar nauk o zarządzaniu, pedagogiki ogólnej i pedeutologii.

### **Ocena formalnej struktury pracy i jej merytorycznej zawartości**

Tytuł pracy w pełni oddaje zawartą w niej treść, a także w sposób jednoznaczny określa pole podjętych w niej analiz i rozważań.

Struktura recenzowanej dysertacji jest właściwa, stosowna do koncepcji badań własnych i obejmuje 9 powiązanych ze sobą logicznie rozdziałów. Teoretyczne tło analiz zawierają rozdziały 1-4, w rozdziale piątym omówione zostały metodologiczne założenia podjętych badań wraz z opisem ich organizacji i przebiegu, a w części empirycznej (rozd. 6-9) zaprezentowany zebrany materiał badawczy wraz z jego interpretacją. Zarówno kolejność, jak i treść rozdziałów jest zasadna w odniesieniu do zakresu badanego problemu tj. diagnozy konfliktów wewnętrznych w zespołach nauczycielskich przedszkoli oraz skutków ich oddziaływania w obszarze jakości pracy nauczycieli i całej placówki. Integralną część rozprawy

stanowią *Wprowadzenie, Zakończenie, Bibliografia, Spis tabel, wykresów, rycin i Aneks*. Całość liczy 266 stron (w tym treść właściwa 196 s.).

Dysertację otwiera *Wprowadzenie*, w którym mgr Monika Morgała rzeczowo uzasadnia potrzebę podjęcia badań nad problematyką konfliktów w zespołach nauczycielskich placówek przedszkolnych. Wskazuje na wielopłaszczyznowość i wielokontekstowość pracy nauczyciela, czynniki determinujące warunki jego pracy, złożoność i problematyczność kierowanych doń wymagań i oczekiwań przez wszystkie podmioty uczestniczące w procesie edukacyjnym, będące potencjalnymi źródłami irytacji, frustracji, wreszcie konfliktów, stanowiące zewnętrzny wyraz niezadowolenia i niezgody nauczyciela na określony stan rzeczy. Podkreśla wagę analizowanego zjawiska dla zawodowego funkcjonowania nauczyciela oraz jakości pracy placówki przedszkolnej. Zaznacza, iż w literaturze przedmiotu kwestia konfliktu w zespołach nauczycielskich podejmowana jest w sposób fragmentaryczny, co może stanowić przesłankę dla dalszych poszerzonych analiz, ale w żaden sposób nie daje możliwości pełnego, obiektywnego oglądu istoty zjawiska, a tym samym nie przekłada się na działania zmierzające do konstruktywnych rozwiązań problemu.

Doktorantka wyjaśnia, że celowość Jej badań wynika z faktu, iż *działania w środowisku edukacyjnym (szkole/placówce), co do zasady ukierunkowane są na współdziałanie i współpracę w zespole (s.7.)*, co wymaga od nauczycieli i kadry zarządzającej posiadania i systematycznego doskonalenia wielu psychospołecznych kompetencji, w tym tych, pozwalających na radzenie sobie z konfliktem tak, by ujawniona sytuacja konfliktowa nie utrudniała lub wręcz uniemożliwiała podejmowanie konstruktywnych działań. Stąd istotne i potrzebne są badania nad jakością komunikacji interpersonalnej nie tylko pomiędzy nauczycielami i uczniami oraz nauczycielami i rodzicami, ale również badania relacji między samymi nauczycielami. Takich pogłębionych analiz wymaga także kwestia konfliktu jako immanentnego elementu funkcjonowania każdego zespołu.

Zawarty we wprowadzeniu do rozprawy przegląd jej zawartości treściowej pozwala ponadto zorientować się w kolejności podejmowanych analiz, sygnalizuje ich znaczenie dla teorii i praktyki pedagogicznej oraz trafnie uzasadnia zainteresowanie badawcze podjętą tematyką.

W rozdziale pierwszym *Konflikty w literaturze przedmiotu* Autorka pokazuje ewolucję postrzegania konfliktu od jego głównie pejoratywnego ujmowania poprzez optykę naturalnego stanu rzeczy (integralny element rzeczywistości) do patrzenia nań w kategoriach konstruktywnych (impuls do aplikacji zmian). Rozważa naturę konfliktu w oparciu o wybrane teorie m.in. wariabilizm, teorie socjologiczne (starcie dwóch członków/ grup), psychologiczne

(zderzenie odmiennych postaw i dążeń), teorie z zakresu zarządzania (walka między dwiema zależnymi stronami w odniesieniu do realizacji celów instytucji/organizacji) postrzegając je w formacie spolaryzowanego kontinuum w odniesieniu do skutków zjawiska. Zaznacza, że

*Wyraźna jest linia podziału między tymi, którzy widzą w konflikcie stan patologiczny i szukają jego przyczyn i sposobów leczenia, oraz tymi, którzy uważają konflikt za coś oczywistego i badają związane z nim zachowania (Schelling 2013, s. 3). Dlatego też konflikty traktowane są również jako określone sytuacje społeczne, (...), w których zachodzi ujawniona sprzeczność interesów, tendencji, poglądów i postaw jednostek lub grup społecznych współdziałających w jednym miejscu i czasie, powodując zarówno intensywne napięcie emocjonalne uczestników, jak i zachowania prowadzące do usunięcia lub zminimalizowania tego stanu rzeczy (Kowalski, 1992, s. 20). (s.13). Znajdujemy tu również analizę przebiegu procesu konfliktu, charakterystykę jego form, rodzajów, funkcji, strategii zarządzania nim, czynników go warunkujących i etiologii.*

Z pełnym przekonaniem mogę uznać, iż ten rozdział jest swoistym kompendium wiedzy nt. konfliktu. Syntetyczny, rzeczowy i przejrzysty wywód oparty o rzetelną analizę polskiej i obcej literatury przedmiotu wskazuje na bardzo dobrą orientację Doktorantki w zakresie eksplorowanego pola badawczego.

W rozdziale drugim *Zespoły nauczycielskie w polskim systemie oświaty* Autorka omówiła miejsce i rolę placówek przedszkolnych w strategii oświatowej państwa; funkcje i zadania wychowania przedszkolnego określone przez ustawodawcę; formalnoprawne podstawy działania zespołów nauczycielskich w placówkach oświatowych – wyraźnie podkreśliła wagę dobrego ich funkcjonowania jako czynnika konstytutywnego dla realizacji misji przedszkola. Na tym tle zobrazowała relacje interpersonalne w przedszkolu oraz czynniki utrudniające dobrą współpracę w grupach nauczycielskich.

W tym miejscu chciałabym poznać opinię Doktorantki odnośnie analizowanych tu przepisów prawa oświatowego *w jakim stopniu są one pomocne dla budowania spójności zespołów nauczycielskich przedszkoli, tworzenia warunków efektywnej współpracy wszystkich jego członków.*

W rozdziale trzecim *Zawodowe funkcjonowanie nauczyciela* mgr Monika Morgała szczegółowo omawia prawne regulacje dotyczące profesji nauczyciela, jego obowiązki zawodowe, przypisane mu funkcje i zadania i wymagane kompetencje konieczne dla ich realizacji. Scharakteryzowała obowiązki dyrektora przedszkola oraz postulowane dla pełnienia tej funkcji predyspozycje osobowe, kompetencje i kwalifikacje formalne.

Jako, że podkreśla tu wyjątkową rolę dyrektora jako osoby kreującej optymalne środowisko pracy nie ma zatem wątpliwości, że jednostka zatrudniona na tym stanowisku winna spełniać najwyższe standardy moralno-profesjonalne. Stąd moje pytanie, czy znane Doktorantce procedury rekrutacji kandydatów do tej funkcji gwarantują wybór osoby spełniającej najwyższe kryteria?

Rozdział czwarty *Efektywność funkcjonowania pracy szkoły/placówki* dotyczy czynników warunkujących jakość pracy instytucji oświatowych. Autorka w podejmowanych analizach posłużyła się klasyczną już klasyfikacją zaproponowaną przez Barbarę Żechowską. W związku z tym, iż typologia ta sięga lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, a istnieją przecież bardziej współczesne klasyfikacje, interesuje mnie uzasadnienie przez Doktorantkę jej wyboru.

Przedstawione do recenzji rozdziały teoretyczne stanowią bardzo dobrą podstawę dla dalszych dociekań empirycznych. Autorka w prowadzonych analizach dba o staranne definiowanie pojęć, objaśnia omawiane kategorie, często odwołując się do literatury krajowej i zagranicznej, krytycznie prezentuje ważniejsze podejścia teoretyczne i badawcze.

W rozdziale piątym *Metodologia badań własnych* przedstawiony został szczegółowy opis przeprowadzonego postępowania badawczego. Ta część pracy jest bardzo dobrze zarysowana. Autorka ujmuje w niej przedmiot i cel badań, formułuje problematykę badawczą oraz stosownie do niej dobiera metody i techniki badawcze. Prawidłowo ukazuje relacje między zmiennymi. Zasadny jest wybór badań o charakterze mieszanym, które umożliwiły Doktorantce pełne wykorzystanie zarówno danych ilościowych i jakościowych, a tym samym niejako „wniknięcie w głąb” istoty badanego zjawiska. Charakter i złożoność problemu uzasadnia decyzję o triangulacji technik badawczych w obrębie sondażu diagnostycznego oraz studium indywidualnego przypadku. Wykorzystanie metody sondażu pozwoliło na rozpoznanie konfliktów wśród nauczycieli, przy równoczesnej eksploracji jakości pełnionych funkcji zawodowych i efektywności całej placówki wychowania przedszkolnego. Studia indywidualnych przypadków umożliwiły identyfikację i głębsze zrozumienie mechanizmów powstawania konfliktów w zespołach nauczycielskich, jak i ich implikacji dla funkcjonowania zawodowego jednostkowego nauczyciela, a zestawienie z wynikami metody sondażowej ukazało prawidłowości związane ze stanem psychicznym, samoocena i efektywnością wykonywanych czynności zawodowych. W badaniach zostały wykorzystane autorskie ankiety skierowane do nauczycieli, wywiady z dyrektorami oraz wybranymi nauczycielami, test kompetencji psychospołecznych oraz obserwację.

Analiza uzyskanego materiału badawczego przeprowadzona została przy pomocy metod statystycznych z zastosowaniem pakietu IBM SPSS Statistics w wersji 25. Z jego pomocą Autorka wykonała analizę podstawowych statystyk opisowych, analizę korelacji  $r$  Pearsona i  $\rho$  Spearmana, testy  $t$  Studenta dla prób niezależnych, jak i testy  $U$  Manna Whitney'a oraz jednoczynnikową ANOVA. Za poziom istotności statystycznej przyjęty został klasyczny próg  $\alpha = 0,05$ .

Wielość metod i technik badawczych wykorzystanych w badaniach (adekwatnych do zamierzeń badawczych) dowodzi dążenia Doktorantki do obiektywnego poznania i wyjaśnienia zjawiska konfliktu w zespołach nauczycielskich i jego skutków dla funkcjonowania jednostkowego nauczyciela i pracy całego przedszkola. Wskazuje także, że Autorka rozprawy ma świadomość ciąży na badaczu odpowiedzialności. Poprawnie określiła też kryteria doboru próby badawczej (zasadnie zastosowany został dobór celowy) oraz scharakteryzowała teren badań.

Warto zaznaczyć, że załączony w rozdziale schemat postępowania badawczego charakteryzujący kolejne etapy procedury badawczej i podjęte w jej ramach aktywności koncepcyjne i realizacyjne ułatwia odbiór i zrozumienie metodologicznego zamysłu badań.

W kolejnych rozdziałach pracy (6-9) Doktorantka podjęła udaną próbę odpowiedzi na sformułowane w rozprawie pytania badawcze.

W rozdziale szóstym *Konflikty wewnętrzne w zespołach nauczycielskich w placówkach wychowania przedszkolnego - analiza badań własnych* przedstawione zostały profile badanych nauczycieli przedszkola (305 osób) oraz ich dyrektorów (37 osób) z uwzględnieniem stażu pracy, stopnia awansu zawodowego i miejsce zatrudnienia. Autorka scharakteryzowała konflikty wewnętrzne w zespołach nauczycielskich ujawnione w okresie objętym badaniem (wskazała na ich rodzaj, typ, siłę przebiegu, formę i etiologię). W oparciu o zaprezentowane dane mogła potwierdzić tezę o powszechności występowania konfliktów w badanych zespołach nauczycieli przedszkola, a następnie poddać analizie statystycznej zależności między zaistniałymi w gronie pedagogicznym konfliktami wewnętrznymi (ich rodzajem, typem, siłą przebiegu), a zmiennymi powiązаныmi z zawodowym profilem nauczyciela w obszarze stażu wykonywanej pracy pedagogicznej oraz uzyskanym stopniem awansu zawodowego, co uprawniło ją do sformułowania wniosków o ich statystycznej istotności. Cenne, iż w przeprowadzonych analizach Autorka zilustrowała postrzeganie i odbiór konfliktu z perspektywy nauczyciela i dyrektora przedszkola oraz porównała uzyskane „obrazy” ze sobą, wskazując na występujące w nich różnice i ich skutki dla przyjmowanych strategii rozwiązywania problemu.

W rozdziale siódmym *Konflikty w zespołach nauczycieli przedszkola i ich skutki dla zawodowego funkcjonowania w świetle wyników badań własnych* zobrazowane zostały wielorakie konsekwencje konfliktów dla jakości realizowanych przez nauczyciela funkcji zawodowych. Analiza i statystyczna weryfikacja zebranych danych pozwoliła Autorce na sformułowanie wniosku, że nauczyciele negatywnie oceniają skutki oddziaływania konfliktu na podstawowe sfery ich działalności: opiekuńczą, wychowawczą i dydaktyczną w przeciwieństwie do osób zarządzających placówką przedszkolną, które dostrzegają także korzystne zmiany, będące jego następstwem, chociażby w postaci „oczyszczenia atmosfery” czy też poszukiwania optymalnego rozwiązania problemu, który doprowadził do sytuacji spornej.

W rozdziale ósmym *Implikacje konfliktów wewnętrznych dla efektywności pracy przedszkola – badania własne* Doktorantka zaprezentowała wyniki badań odnośnie skutków konfliktu dla jakości funkcjonowania placówki w kontekście autooceny posiadanych przez badanych nauczycieli kompetencji psychospołecznych (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności współpracy) oraz preferowanych przez jej dyrektorów stylów kierowania placówką i ich kompetencji zarządczych. Statystycznie zbadała korelacje między wskazanymi zmiennymi. Kompleksowy ogląd zagadnienia stanowi analiza procedur funkcjonujących w przedszkolu w odniesieniu do rozwiązywania sytuacji konfliktowych i ich prewencji.

Rozdział dziewiąty *Analiza indywidualnych przypadków nauczycieli wychowania przedszkolnego uczestniczących w konfliktach ujawnionych wewnątrz zespołu nauczycielskiego* jest – w mojej ocenie – swoistym dopełnieniem poprzednich i daje możliwość spojrzenia na problem z unikatowej, jednostkowej perspektywy nauczycieli uwikłanych bezpośrednio (strona konfliktu) lub pośrednio (członek zespołu, w którym wystąpił konflikt) w spór, co pozwala na skonfrontowanie tzw. prawdy obiektywnej z subiektywną, a tym samym całościowy ogląd problemu i pogłębioną nad nim refleksję.

Część empiryczną rozprawy kończy *Podsumowanie wyników badań własnych*, w którym Doktorantka sformułowała uprawnione wnioski płynące z badań, wskazała na pozytywnie zweryfikowane bądź sfalsyfikowane hipotezy badawcze i porównała je z rezultatami badań polskich i zagranicznych badaczy problemu.

W *Zakończeniu* Doktorantka na bazie rezultatów swoich eksploracji i eksplikacji sprecyzowała postulat konieczności aplikacji do programów kształcenia nauczycieli zajęć umożliwiających nabywanie i kształtowanie kompetencji psychospołecznych, w szczególności w zakresie komunikacji interpersonalnej i radzenia sobie z sytuacjami trudnymi i konfliktowymi.

Styl narracji Doktorantki oceniam pozytywnie, podobnie jak pomysł opatrzenia każdego rozdziału trafnie dobranym mottem, doceniam przejrzystą i klarowną prezentację materiału empirycznego. W tekście składanym do druku warto zadbać o warsztat pisarski i jego stronę techniczną, ponieważ zdarzają się w dysertacji potknięcia, które nie powinny powtarzać się, gdyby Autorka w przyszłości publikowała omówienie tych badań w formie książkowej lub w cyklu artykułów.

### **Ocena projektu badawczego**

Rozprawa charakteryzuje się prawidłowo przygotowaną procedurą badawczą. Projekt opracowany został starannie, cechuje się przejrzystością założeń metodologicznych. Świadczy zatem o dojrzałości naukowej Doktorantki, która kompetentnie porusza się w opisywanej problematyce. Ma świadomość wielości kontekstów, z perspektywy których dokonuje analizy, wykazując przy tym rzetelność, dociekliwość i ciekawość poznawczą jako cechy konstytuujące tożsamość młodego naukowca. Zrealizowała zatem założone cele badań w sposób merytorycznie poprawny. Na podstawie analizy zgromadzonego materiału empirycznego trafnie podsumowała wyniki badań oraz sformułowała wnioski.

### **Wniosek końcowy**

Oceniając ogólnie przedłożoną do recenzji rozprawę doktorską szczególnie podkreślam ważność i aktualność podjętego tematu, znaczenie usytuowania całości rozważań w kontekście dobrze dobranych, interesujących i wartościowych poznawczo lektur oraz oryginalność procedury badawczej, która może inspirować innych badaczy. Rozprawa dotyczy ważnej, a zarazem niewystarczająco rozpoznanej problematyki i jest dobrze osadzona w przyjętych przez Autorkę perspektywach teoretycznych i badawczych. Prezentuje wyniki rzetelnie przeprowadzonych studiów i badań.

Dysertację jest ważna i wartościowa dla dalszych studiów i badań pedagogicznych, w szczególności prowadzonych nad zawodowym funkcjonowaniem nauczyciela, jakością jego pracy i efektywnością pracy instytucji oświatowych. Moim zdaniem wnosi ona istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i pedagogiki, a szczególnie pedeutologii. Zważywszy na podjętą problematykę konfliktu, która jest istotna dla praktyki edukacyjnej, praca otwiera drogę do wprowadzenia kolejnych, inspirujących pomysłów badawczych, dlatego też warto, by została opublikowana.

Biorąc po uwagę całość przedstawionej do recenzji pracy mgr Moniki Morgały *Konflikty wewnętrzne w zespołach nauczycielskich warunkujące zawodowe funkcjonowanie*



*nauczycieli i efektywność pracy szkoły/placówki stwierdzam, że spełnia ona warunki stawiane rozprawom doktorskim w Ustawie stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami). Z pełnym przekonaniem stawiam więc wniosek o dopuszczenie mgr Moniki Morgały do dalszych etapów przewodu doktorskiego.*

*Yolante Szczyńska*