

**Recenzja rozprawy doktorskiej**  
**Mgr Katarzyny Czai pt. *Model kompetencyjny dla zawodu nauczyciela jako***  
***narzędzie wspomagające proces rekrutacji***  
**przygotowanej pod kierunkiem prof. dr hab. Joanny Madalińskiej-Michalak**

Podjęta przez mgr Katarzynę Czaję tematyka modelu kompetencyjnego nauczycieli należy do istotnych zagadnień o dużym znaczeniu społecznym i pedagogicznym. Pomimo rozległej literatury i nasilania się badań naukowych prowadzonych w tym zakresie tematyka kompetencji nauczyciela wymaga pogłębionych eksploracji naukowych ze względu na jej doniosłość i znaczenie dla funkcjonowania zarówno nauczyciela, jak i pozostałych podmiotów edukacyjnych szkoły. Kompetencje nauczyciela są bowiem jednym z kluczowych czynników w procesie skutecznego realizowania zadań i obowiązków wpisanych w rolę zawodową. Oznaczają sprawczość, dzięki której nauczyciel może oddziaływać na uczniów i wpływać na sieć relacji społecznych. W tym kontekście opis kompetencji niezbędnych w zawodzie nauczycielskim wydaje się kluczowy dla rozwoju zawodowego oraz sposobu oceniania i awansowania nauczycieli.

Należy podkreślić, że mimo licznych badań i opracowań wciąż brak jest dobrze ugruntowanej wiedzy na temat kluczowych kompetencji nauczycieli, które są ważne z punktu widzenia potrzeb szkoły oraz oczekiwań dyrektora i prowadzonej przez niego procedury rekrutacyjnej na stanowiska nauczycielskie. Temat podjęty przez Autorkę bez wątpienia należy do ważnych zagadnień pedeutologicznych, Stąd też słuszne i cenne jest jego podjęcie, zwłaszcza w kontekście dokonującej się radykalnej zmiany społecznej i oświatowej. Zmiana ta powoduje konieczność nowego odczytania sensu i istoty kompetencji nauczycielskich, szczególnie w aspekcie oczekiwań dyrektora szkoły w procedurze zatrudniania nauczycieli.

Już sam fakt podjęcia teoretycznego i empirycznego opracowania kategorii kompetencji jako konstruktu wielowymiarowego, pozostającego pod wpływem czynników podmiotowych i środowiskowych, świadczy o tym, że projekt naukowo-badawczy jest wielowątkowy i interdyscyplinarny. Znacząco wpisuje się w najnowsze trendy badań pedeutologicznych, pedagogiki pracy oraz nauk o zarządzaniu, mających znaczenie dla współczesnej edukacji. Opracowany przez mgr Katarzynę Czaję opis modelu kompetencyjnego dla zawodu nauczyciela może być podstawą do planowania procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko nauczyciela.

Układ treści recenzowanej rozprawy jest prawidłowy i odpowiada standardom przyjętym dla dysertacji doktorskich z zakresu pedagogiki. Składa się ona z trzech części: teoretycznej, metodologicznej i empirycznej, dopełnionej – co jest pożądane w pracach pedagogicznych – o zakończenie, bibliografię oraz spisy tabel, rysunków i wykresów. Do pracy dołączony jest aneks zawierający wzory narzędzi badawczych i wykazy szkół uwzględnionych w losowym doborze próby badawczej. Poszczególne rozdziały mają rozwiniętą strukturę wewnętrzną, co świadczy o starannym przemyśleniu omawianej tematyki oraz dążeniu do jej komplementarnego ujęcia.

### **Uwagi szczegółowe**

Już we wstępie widać dobre przygotowanie Autorki do napisania rozprawy dotyczącej zapowiedzianej w tytule problematyki. Stanowi on zwięzłe uzasadnienie wyboru tematu pracy i jej ogólnych celów. Zawarty we wstępie przegląd zawartości treściowej pracy pozwala zorientować się w kolejności podejmowanych w niej analiz, sygnalizuje ich znaczenie dla teorii i praktyki pedagogicznej oraz uzasadnia zainteresowanie badawczego podjętą tematyką.

Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. Rozdział pierwszy dotyczy problematyki kwalifikacji i kompetencji nauczyciela. Autorka poprawnie definiuje te kategorie, ukazuje wybrane teorie kompetencji nauczyciela i kompetencji kluczowych człowieka. Prawidłowo identyfikuje i objaśnia zjawiska i problemy, umiejętnie posługuje się terminologią z podjętej dziedziny, formułuje trafne sądy często odwołując się do istniejącej literatury. Autorka zadbała o komunikatywność i jasność wywodów.

W rozdziale drugim mgr Katarzyna Czaja umiejętnie analizuje problematykę modelu kompetencyjnego w zarządzaniu kompetencjami. Ukazuje jego skuteczność w rekrutacji nauczycieli do zawodu. Charakteryzując problematykę zarządzania kompetencjami pracowniczymi w organizacji i szkole, ukazuje konteksty omawianych procesów i zjawisk, w tym uwarunkowania zewnętrzne związane ze zmieniającymi się wymaganiami wobec szkoły i dyrektora.

Na tym tle przedstawia etapy i metody procesu rekrutacji na stanowisko nauczyciela stosowane w Europie. Uzasadnia znaczenie modelu kompetencyjnego nauczyciela w tych procesach i potrzebę jego respektowania w doborze personelu przez dyrektora szkoły. Wykorzystuje bogatą literaturę przedmiotu badań, niezbędne akty prawne i teksty zamieszczane w Internecie, służące aktualizacji lub lepszemu przedstawieniu omawianych treści. Zdołała dobrze je uporządkować, eksponując kluczowe znaczenie systemu zarządzania kompetencjami, który jak pisze Autorka „pozwoli dyrektorowi pozyskać kandydatów do pracy, którzy w największym stopniu spełniają aktualne potrzeby szkoły jak również te przyszłe, pożądane”. Wiąże się to również z rozwojem szkoły i przewidywaniem luk kompetencyjnych, które na bieżąco powinny być diagnozowane i uzupełniane (s. 91).

W rozdziale trzecim ukazuje podstawy metodologiczne badań własnych. Ta część pracy jest bardzo dobrze zarysowana. Autorka formułuje przedmiot i cele badań, problematykę badawczą oraz stosownie do niej dobiera metody i techniki badawcze. Poprawnie uzasadnia zastosowanie metody ilościowej i jakościowej do gromadzenia materiału empirycznego. Trafnie uzasadnia i charakteryzuje dobór próby badawczej i terenu badań.

W tej części rozprawy Autorka nie ustrzegła się drobnych usterek. Na s. 7 pisze o celu głównym pracy i celach szczegółowych. Należy jednak zadbać o precyzję języka, bo chodzi tu o cele badań. Pierwszy szczegółowy problem badawczy „Jakie kluczowe kompetencje powinien posiadać kandydat do pracy w zawodzie nauczyciela? W tym, jakie kompetencje w modelu kompetencyjnym będą stanowić wspólny mianownik dla trzech badanych grup: dyrektorów szkół, nauczycieli i uczniów?” zawiera w zasadzie 2 problemy szczegółowe. W przypadku publikacji pracy, bo z pewnością na to zasługuje, warto je wyodrębnić, ponieważ problemy badawcze powinny być jednoznacznie

sformułowane. W obecnej wersji pierwsze pytanie dotyczy kluczowych kompetencji kandydata do zawodu, a drugie modelu kompetencyjnego i jego wspólnych elementów eksponowanych przez dyrektorów szkół, nauczycieli i uczniów. Podobne uwagi można odnieść do szóstego problemu szczegółowego „W jakim zakresie zastosowanie rozwiązań z zakresu ZZL (finalnie: modelu kompetencyjnego) może wspomóc dyrektorów szkół (jako osoby odpowiedzialne za politykę kadrową) w poprawie skuteczności procesu rekrutacyjnego na stanowisko nauczyciela? i czy można mówić o uniwersalnym modelu kompetencyjnym nauczyciela, czy też o wielu – zróżnicowanych – modelach?” Również warto go zapisać w postaci 2 problemów szczegółowych. Pierwszy z nich mógłby dotyczyć zakresu zastosowania rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi we wspomaganiu dyrektorów szkół w poprawie skuteczności procesu rekrutacyjnego na stanowisko nauczyciela, a drugi propozycji rozstrzygnięć pomiędzy uniwersalnym modelem kompetencyjnym nauczyciela a wieloma zróżnicowanymi modelami.

W rozdziale czwartym Doktorantka przedstawia i interpretuje wyniki swych badań. Zgromadzony materiał empiryczny okazał się interesujący i wartościowy poznawczo. W czterech podrozdziałach noszących tytuły *Charakterystykę badanych grup* (rozdz. 4.1.), *Analiza i opis materiału zebranego na podstawie badań sondażowych* (4.2), *Struktura komponentów kluczowych kompetencji nauczyciela w procesie rekrutacji i selekcji na podstawie badań własnych* (rozdz. 4.3) i *Kierunki planowania procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko nauczyciela w oparciu o model kompetencyjny kandydatów do zawodu nauczyciela* (rozdz. 4.4.) i ich 33 wyodrębnionych częściach szczegółowych. Doktorantka dojrzałe i odpowiedzialnie prezentuje wyniki badań trzech podmiotów edukacyjnych szkoły, tj. dyrektorów, nauczycieli i uczniów. Poddaje analizie ich wypowiedzi dotyczące kluczowych kompetencji kandydatów do pracy w zawodzie nauczyciela. Oczekiwane kompetencje nauczyciela analizuje w kontekście czynników organizacyjnych, środowiskowych i pedagogicznych szkół oraz założeń i celów szkoły. Analizuje również wskazywane przez dyrektorów, nauczycieli i uczniów kompetencje, które powinny dominować i być najistotniejsze przy określaniu profilu kandydata na stanowisko nauczyciela. Kompetencje te określa mianem „kompetencji decydujących o przewadze strategicznej”

(s. 206 i in.). Analizy te wzbogaca wynikami badań jakościowych – cytowanymi wypowiedziami dyrektorów szkół i nauczycieli, uzyskanymi w wyniku narracyjnych wywiadów eksperckich (rozdział 4.2.8). Są to bardzo interesujące wyniki badań znacząco poszerzające i uzupełniające perspektywę danych ilościowych, stanowiąc ich dobre dopełnienie. Sądzę, że warto byłoby w perspektywie przygotowywanej publikacji wyodrębnić rozdział zawierający wyniki badań jakościowych lub zmodyfikować tytuł głównego rozdziału 4, który sugeruje analizę danych ilościowych, zgromadzonych na podstawie badań sondażowych.

Ważną częścią dysertacji jest opis procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko nauczyciela prowadzony przez badanych dyrektorów (rozdział 4.2.10). W zestawieniu z procedurą rekrutacji z punktu widzenia teorii i praktyki ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi) przebieg procesu rekrutacji prowadzony przez badanych dyrektorów wskazuje na wiele niedociągnięć, co jest niepokojącym zjawiskiem. Interesującym spostrzeżeniem Autorki jest to, że 78% badanych dyrektorów nie posiada procedury rekrutacyjnej, ponieważ dla 14% z nich nie jest potrzebna, dla 24% liczy się intuicja, 20% nie wie jak ją poprawnie skonstruować, a co piąty określa rekrutację nauczyciela jako łapankę, potrzebę chwili, wybór spośród kilku ofert nie zawsze ciekawych. Dyrektorzy nie posiadają też profilu kandydata (92% badanych) (s. 247). Zatem proces rekrutacji w głównej mierze jest przypadkowy i intuicyjny. Ponadto rozdział zawiera wiele cennych spostrzeżeń i analiz dotyczących ogłoszeń rekrutacyjnych, przygotowania dyrektorów do prowadzenia procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko nauczyciela, organizacyjno-technicznych elementów procesu rekrutacji i selekcji oraz rozmowy kwalifikacyjnej. Prowadzone analizy i dyskusja wyników badań stanowią bardzo dobrą podstawę do rozdziałów 4.3 i 4.4., które moim zdaniem powinny stanowić odrębny rozdział 5. Bardzo ciekawymi i potrzebnymi elementami podjętych przez Autorkę analiz w tej części dysertacji jest struktura komponentów kluczowych kompetencji nauczyciela w procesie rekrutacji i selekcji oraz kierunki planowania procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko nauczyciela w oparciu o model kompetencyjny. Stanowią one niewątpliwie autorski wkład zarówno w teorię pedagogiczną jak i rozwiązania praktyczne. Proponuję Autorce przemyśleć propozycję określenia kompetencji użytych w konstruowanym modelu kompetencyjnym. Używa ona

określenia „kompetencje roli”, odnosząc je do stopni awansu zawodowego. Jednak czym innym jest rola zawodowa, a czym innym awans zawodowy. W proponowanym modelu kompetencje odnoszą się do oczekiwań kierowanych pod adresem nauczycieli funkcjonujących na poziomie nauczyciela stażysty, kontraktowego, mianowanego lub dyplomowanego, zatem można je nazwać np. kompetencjami związanymi z rozwojem lub awansem zawodowym. Podobnie określenie „kompetencje funkcji” odnosi Autorka do nauczanego przedmiotu nauczania. Jednak czym innym są funkcje nauczyciela, które dotyczą wszystkich nauczycieli zatrudnionych na różnych poziomach kształcenia i w ramach różnych przedmiotów, a czym innym kompetencje przedmiotowe, związane ze specyfiką określonego przedmiotu nauczania lub obszaru kształcenia.

Cennym rozwiązaniem proponowanego modelu kompetencyjnego na stanowisko nauczyciela jest jego ocena przez badanych dyrektorów. W jej efekcie Autorka przedstawia przykładowe profile kandydata w odniesieniu do kompetencji ogólnych, kompetencji roli oraz kompetencji funkcji. Autorka słusznie podkreśla, że model kompetencyjny powinien stanowić pierwszy krok ku jasnym regułom zatrudniania nauczycieli.

Na podstawie analizy zgromadzonego materiału empirycznego Autorka trafnie podsumowuje wyniki badań i formułuje wiele wniosków, a wśród nich ten, że *Zawód nauczyciela [...] trudno przypisać do konkretnego, ostatecznego modelu, czego dowodem może być choćby złożona lista kompetencji ogólnych z punktu widzenia nauczyciela i dyrektora szkoły. Model kompetencyjny opracowany dla nauczycielskiej grupy zawodowej to próba uporządkowania specyfiki tego zawodu* (s. 311). Godnych uwagi jest wiele proponowanych słusznych rozwiązań, nadających się do wdrożenia, traktowanych jako podstawa tworzenia dobrej jakości szkoły i nakierowanych na kompetencyjny rozwój pracowników.

Biorąc pod uwagę całość przedstawionej do recenzji pracy pt. *Model kompetencyjny dla zawodu nauczyciela jako narzędzie wspomagające proces rekrutacji* 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). Rozprawa dotyczy ważnej problematyki. Jest dobrze

osadzona w przyjętych przez Autorkę perspektywach teoretycznych i badawczych. Prezentuje wyniki rzetelnie przeprowadzonych studiów i badań. Dostrzeżone przeze mnie nieliczne usterki nie wpłynęły na prawidłowość całego toku badań i omówienia ich wyników. Ich zasygnalizowanie miało jedynie na celu zwrócenie uwagi na błędy, których Autorka powinna unikać w dalszych pracach badawczych, a także przy przygotowaniu tekstu rozprawy do druku, na co bez wątpienia ona zasługuje. Z pełnym przekonaniem stawiam więc wniosek o dopuszczenie mgr Katarzyny Czai do dalszych etapów przewodu doktorskiego.