

dr hab. Stefan T. Kwiatkowski, prof. ChAT  
Wydział Nauk Społecznych  
Chrześcijańska Akademia Teologiczna w Warszawie

Warszawa, 25.01.2023 r.

### Recenzja

dorobku naukowego Pani dr Bożeny Tołwińskiej ze szczególnym uwzględnieniem rozprawy habilitacyjnej pt. „Kierowanie szkołą jako organizacją uczącą się. Studium przypadków” Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2021, ISBN 978-83-7431-703-0, ss. 545 w postępowaniu o nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie pedagogika

#### 1. Najważniejsze fakty z życiorysu zawodowego Habilitantki

Rozwój naukowy dr Bożeny Tołwińskiej jest nierozzerwalnie związany ze środowiskiem naukowym Wydziału Nauk o Edukacji (do 2019 funkcjonującego pod nazwą Wydział Pedagogiki i Psychologii) Uniwersytetu w Białymstoku, gdzie w 1997 roku uzyskała tytuł magistra pedagogiki (w specjalności pedagogika opiekuńczo-wychowawcza), a następnie – w roku 2008 – stopień doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, przyznany na podstawie rozprawy pt. „Kompetencje społeczne dyrektorów szkół”, przygotowanej pod kierunkiem dr. hab. Michała Balickiego, prof. UwB. Od początku swojej kariery naukowej dr Bożena Tołwińska związana jest z Katedrą Pedagogiki Porównawczej (wcześniej: Zakład Pedagogiki Porównawczej), gdzie w latach 1999-2010 zatrudniona była na stanowisku asystenta, a od roku 2010 zatrudniona jest jako adiunkt.

## **2. Ocena dorobku naukowo-badawczego, dydaktycznego, organizacyjnego i popularyzatorskiego Habilitantki po uzyskaniu przez Nią stopnia doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki**

Na dorobek naukowo-badawczy Habilitantki po uzyskaniu przez Nią stopnia doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki składa się łącznie 46 pozycji: dwie autorskie monografie naukowe, jedna współredakcja monografii wieloautorskiej, 7 artykułów (w tym 3 współautorskie) w punktowanych czasopismach naukowych uwzględnionych na liście MEiN – w tym 1 artykuł opublikowany w czasopiśmie zagranicznym (z baz Scopus, Web of Science), 2 artykuły opublikowane w niepunktowanych czasopismach naukowych, 21 rozdziałów w monografiach zbiorowych w języku polskim (w tym 1 współautorski), 7 rozdziałów w monografiach zbiorowych w języku angielskim (w tym 3 współautorskie), a ponadto 3 sprawozdania z konferencji (w tym 2 współautorskie) oraz 3 recenzje opublikowane w czasopismach naukowych (w tym 2 współautorskie).

Dr Bożena Tołwińska jest członkinią komitetu redakcyjnego czasopisma naukowego „Parezja. Czasopismo Forum Młodych Pedagogów przy Komitecie Nauk Pedagogicznych PAN” (Wydział Nauk o Edukacji Uniwersytetu w Białymstoku, ISSN 2353-7914), gdzie od 2014 roku (od momentu powstania czasopisma) pełni funkcję sekretarza redakcji. Jest również członkinią Komitetu Naukowego czasopisma „Dirigenti Scuola” (ISSN 2280-8744). Ponadto współpracowała Ona z redakcjami czasopism „Kultura i Edukacja” oraz „Technology, Knowledge and Learning”, dla których przygotowała recenzje artykułów naukowych.

Habilitantka odbyła staże i wizyty studyjne w dwóch zagranicznych ośrodkach naukowych: w Brzeskim Uniwersytecie Państwowym im. A. S. Puszkina (Białoruś; 5.05.2014-9.06.2014) oraz w University of Cordoba (Hiszpania; 19.03.2018-23.03.2018) – uwzględniły one wygłoszenie wykładów dla nauczycieli akademickich oraz studentów. Warto podkreślić, że staż odbyty w Brześciu zaowocował przeprowadzeniem przez Habilitantkę międzynarodowych badań, których wyniki zostały następnie opublikowane w serii artykułów opracowanych wraz z A. Korzeniecką-Bondar i K. Borawską-Kalbarczyk.

Na uwagę zasługuje także udział Habilitantki w programach europejskich (np. wspomniany wyżej wyjazd studyjny do University of Cordoba był pokłosiem Jej udziału w programie Erasmus+ Staff Mobility for Teacher Assignments zrealizowanym na Wydziale



Nauk o Edukacji tejże uczelni) oraz w zespołach badawczych tworzonych w ramach Jej macierzystej jednostki.

Należy podkreślić bardzo duże zaangażowanie, jakie Habilitantka przejawia w zakresie uczestnictwa w konferencjach naukowych – od czasu uzyskania stopnia naukowego doktora wzięła ona czynny udział w 9 konferencjach międzynarodowych (wliczając 4 konferencje zagraniczne) oraz w 20 konferencjach krajowych, a ponadto uczestniczyła (bez wygłoszenia referatu lub głosu w dyskusji) w kolejnych 7 konferencjach międzynarodowych oraz 33 konferencjach i seminariach krajowych. Warto zauważyć, że udział Habilitantki w konferencjach i seminariach naukowych nie ograniczał się wyłącznie do czynnego lub biernego uczestnictwa, lecz uwzględniał także pełnienie funkcji: ich współorganizatorki, członkini komitetu organizacyjnego, członkini komitetu naukowego oraz przewodniczącej i sekretarza naukowego sekcji. Analiza omawianego obszaru aktywności zawodowej dr Bożeny Tołwińskiej w pełni uprawnia stwierdzenie, że bierze Ona aktywny udział w życiu naukowym środowiska pedagogicznego i regularnie, w sposób czynny uczestniczy w wieloaspektowych dyskursach konferencyjnych w różnorodnych gremiach i ośrodkach akademickich zarówno w Polsce, jak i poza granicami kraju. Nie bez znaczenia pozostaje tu fakt, że od 2015 roku Habilitantka jest członkinią Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego, a ponadto uczestniczy w pracach uznanych międzynarodowych organizacji pedagogicznych: Association for Teacher Education in Europe (ATEE) oraz Teacher Education Policy in Europe (TEPE), co zaowocowało zarówno szeregiem referatów na konferencjach międzynarodowych i zagranicznych, jak i artykułami – indywidualnymi i współautorskimi. Kolejnym dowodem na Jej aktywność naukową prowadzoną poza Uniwersytetem w Białymstoku był aktywny udział w pracach Zespołu Pedagogiki Szkolnej pod patronatem Komitetu Nauk Pedagogicznych PAN, kierowanego przez prof. Marię Dudzikową. Uwagę warto zwrócić również na trwające od wielu lat zaangażowanie dr Bożeny Tołwińskiej w działalność Letniej Szkoły Młodych Pedagogów przy Komitecie Nauk Pedagogicznych PAN (o czym wspomina Ona, między innymi, w swojej monografii habilitacyjnej, podkreślając przy tym znaczenie płynących z uczestnictwa w kolejnych edycjach Letniej Szkoły.... inspiracji dla przygotowania wspomnianej książki). Habilitantka ukończyła także szereg szkoleń, a ponadto w 2013 roku – wskutek uczestnictwa w kursie tutorskim prowadzonym przez Szkołę Tutorów Akademickich Collegium Wratislaviense, uzyskała certyfikat tutora. Była Ona także współorganizatorką seminarium naukowego poświęconego tutoringowi akademickiemu, a ponadto wzięła ona udział w

opracowaniu, w ramach dnia otwartego swojego macierzystego Wydziału, warsztatu dotyczącego tutoringu.

W rozpatrywaniu aktywności naukowej Habilitantki chciałbym zwrócić uwagę także na pełnienie przez Nią funkcji promotora pomocniczego w dwóch przewodach doktorskich: mgr. Dariusza Piekuta (promotor: prof. dr hab. Marek Konopczyński) oraz mgr Jolanty Ambrożewicz (promotor: dr hab. Alicja Korzeniecka-Bondar). Ponadto, była Ona dotychczas promotorem 51 prac magisterskich i 36 prac licencjackich.

Jako nauczyciel akademicki dr Bożena Tołwińska realizuje działalność dydaktyczną systematycznie począwszy od 1999 roku – w ramach swojej macierzystej jednostki. Należy zauważyć, że prowadzone przez Nią zajęcia pozostają w ścisłym związku z problematyką badawczą pozostającą w kręgu Jej zainteresowań, które znalazły swój wyraz nie tylko w licznych artykułach i rozdziałach Jej autorstwa, lecz również w opisaney w dalszej części niniejszej recenzji monografii, stanowiącej Jej główne osiągnięcie naukowe – warto wspomnieć w tym kontekście o takich przedmiotach, jak np.: „Szkoła i przedszkole jako organizacja ucząca się”, „Kultura organizacyjna szkoły”, „Pedagogika porównawcza” czy „Polityka i prawo oświatowe”.

Habilitantka brała udział w szeregu aktywności organizacyjnych podejmowanych na rzecz macierzystego Wydziału: pełniła funkcję przedstawiciela Zakładu Pedagogiki Porównawczej w Wydziałowej Komisji ds. Promocji powołanej przez Radę Wydziału, czynnie uczestniczyła w pracach zespołu powołanego w Wydziale do wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji, była przedstawicielką Zakładu Pedagogiki Porównawczej w pracach związanych z akredytacją Wydziału, brała aktywny udział w pracach zmierzających do modernizacji oferty kształcenia w na kierunku „pedagogika” będąc członkinią Rady Programowej powołanej do opracowania programu specjalności „Menadżer Oświaty”, a ponadto pełniła funkcję opiekuna grupy studenckiej. Habilitantka wykazała się aktywnością również w obszarze współpracy ze środowiskiem lokalnym, czego przejawem jest, między innymi Jej współpraca z Fundacją Edukacji i Twórczości w ramach projektu „Innowacyjny system wsparcie wychowanków instytucji opieki zastępczej w Białymstoku” oraz współpraca z Centrum Edukacji Nauczycieli i Miejskim Ośrodkiem Doradztwa Metodycznego w Białymstoku.

Na szczególną wzmiankę zasługuje fakt, że w uznaniu działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej na rzecz środowiska akademickiego dr Bożena Tołwińska była – po uzyskaniu stopnia doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki – pięciokrotnie



nagradzana przez JM Rektora Uniwersytetu w Białymstoku. Została również odznaczona Medalem Srebrnym za Długoletnią Służbę.

### **Dorobek naukowy dr Bożeny Tołwińskiej z okresu podoktorskiego**

Dr Bożena Tołwińska przedstawiła do oceny 14 artykułów oraz rozdziałów w monografiach wieloautorskich, a także jedną monografię, która została wskazana jako główne osiągnięcia naukowe. Monografia ta, opatrzona tytułem „Kierowanie szkołą jako organizacją uczącą się. Studium przypadków” będzie stanowiła przedmiot oddzielnej analizy – w pierwszej kolejności ocenie merytorycznej poddane zostaną pozostałe z przedłożonych publikacji.

W autoreferacie Habilitantka wyróżniła trzy główne i wzajemnie się przenikające, w sposób trudny do przeoczenia, obszary swojej dotychczasowej aktywności naukowo-badawczej – do każdego z nich przyporządkowała Ona poszczególne z przedłożonych do oceny tekstów.

Pierwszym z obszarów dociekań wskazanych przez dr Bożenę Tołwińską jest problematyka kierowania szkołą, kompetencji dyrektora szkoły oraz tworzenia kultury szkoły jako organizacji uczącej się. Warto podkreślić, że to właśnie ta sfera i związana z nią koncepcja organizacji uczącej się w ujęciu Petera M. Senge’a wyznaczyła główny kierunek aktywności naukowo-badawczej Habilitantki i stanowiła podstawę teoretyczną badań zaprezentowanych przez Nią w opisaney w dalszej części niniejszej recenzji monografii stanowiącej Jej główne osiągnięcie. Do tego obszaru nawiązują następujące, przedłożone przez Nią do oceny teksty: „Proaktywność i synergia w kulturze szkoły” („Studia Pedagogiczne” 2011, LXIV), „*Mosty zamiast murów* – droga ku przywództwu” (w: S. M. Kwiatkowski, J. Madalińska-Michalak [red.], „Przywództwo edukacyjne – współczesne wyzwania”, Warszawa 2014), „Największą trudnością w mojej pracy jest .... – z perspektywy nauczycieli i dyrektorów szkół” (w: A. Korzeniecka-Bondar, B. Tołwińska, U. Wróblewska [red.], „Światy życia codziennego uczestników interakcji wychowawczych. Eksploracje-Analizy-Interpretacje”, Białystok 2012), „Twarz dyrektora szkoły” (w: H. Kwiatkowska [red.], „Uczłowieczyć komunikację. Nauczyciel wobec ucznia w przestrzeni szkolnej”, Kraków 2015), „Overcoming organisational silence: looking for opportunities to change school culture” (w: L. Daniela, L. Rutka [red.], „Selected papers of the Association for Teacher Education in Europe. Spring Conference 2015”, Cambridge 2016), „Teacher Team’s Maturity as The Basis for a Learning School” (w: M. Attard-Tonna, J. Madalińska-Michalak [red.], „Teacher Education Policy and Practice.

International Perspectives and Inspirations, Foundation for the Development of the Education System”, Warsaw 2018), „The Role of Principals in Learning Schools to Support Teachers’ Use of Digital Technologies” („Technology, Knowledge and Learning”, 2021, tom 26, nr 4).

Drugi ze wskazanych przez Habilitantkę obszarów działalności naukowo-badawczej odnosi się do analiz teoretyczno-empirycznych dotyczących specyfiki relacji międzyludzkich, jako kluczowego elementu szkolnej kultury. Jak podkreśliła Ona w autoreferacie (s. 18) – ze względu na związek z doświadczeniami szkolnymi uczniów, relacje interpersonalne zajmują centralne miejsce w procesie nauczania-uczenia się. Należy wyraźnie zaznaczyć, że ten obszar stanowi swoiste uszczegółowienie treści związanych z obszarem pierwszym, co dowodzi wspomnianego wcześniej wzajemnego przenikania się głównych wątków naukowo-badawczych refleksji Habilitantki. Z tym obszarem problemowym związane są trzy z przedłożonych przez Nią do oceny tekstów: „Relacje z nauczycielami w opinii gimnazjalistów ze szkół wiejskich” (w: A. Harbatski, E. Krysztofik-Gogol [red.], „Edukacja w perspektywie wyzwań współczesności”, Toruń 2016), „Wartość relacji z nauczycielami w percepcji uczniów” (w: A. Cudowska [red.], „Życie wartościowe w perspektywie aksjologii pedagogicznej”, Gdańsk 2018), „From Smart Teaching to Smart Learning in the Fast-Changing Digital World” (tekst współautorski wspólnie z K. Borawską-Kalbarczyk i A. Korzeniecką-Bondar, w: L. Daniela [red.], „Didactics of Smart Pedagogy”, Cham 2019).

Ostatni – trzeci z obszarów dociekań Habilitantki dotyczy problematyki kształcenia kandydatów na nauczycieli/pedagogów w kontekście ich przyszłej roli związanej ze współtworzeniem kultury szkoły uczącej się – należy zatem traktować go jako swoisty wstęp do podejmowania skutecznych działań w zakresie dwóch pierwszych obszarów tematycznych. Tematyka ta znalazła swoje odzwierciedlenie w czterech tekstach przedłożonych do oceny: „Planowanie przyszłości w kulturze teraźniejszości jako przejaw twórczej postawy wobec życia” (w: J. Uszyńska-Jarmoc, B. Kunat [red.], „Twórczość codzienna jako aktywność całościowa człowieka”, Białystok 2015), „Do Pedagogy Students Perceive Collaboration as Valuable?” („Rocznik Teologii Katolickiej”, 2017, tom XVI/2), „Wolę chodzić własną drogą (?) – o potencjale do budowania współpracy z perspektywy studentów na pograniczu polsko-białoruskim” (artykuł współautorski wspólnie z K. Borawską-Kalbarczyk i A. Korzeniecką-Bondar, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 2017, nr 3), „Teachers’ Team Learning in the Context of Creative Learning Schools: Implications for Teacher Education” (w: M. Kowalczyk-Wałęziak, A. Korzeniecka-Bondar, W. Danilewicz, G. Lauwers [red.], „Rethinking Teacher



Education for 21st Century Trends, Challenges and New Directions”, Opladen, Berlin, Toronto 2019).

Podejmując się zbiorczej oceny wyszczególnionych wyżej tekstów przedłożonych przez dr Bożenę Totwińską, chciałbym wyraźnie podkreślić, że prezentują one wysoki poziom merytoryczny, a ponadto uwagę zwraca ich uporządkowana i przejrzysta struktura, trafnie wyselekcjonowana i reprezentatywna dla analizowanej tematyki literatura przedmiotu (zarówno krajowa, jak i zagraniczna), a także poprawność metodologiczna w zakresie prowadzonych przez Nią analiz – zarówno tych o charakterze ilościowym, jak i jakościowych (dominujących w sposób wyraźny w Jej pracach badawczych). Artykuły i rozdziały autorstwa Habilitantki stanowią świadectwo Jej rozwiniętej umiejętności prowadzenia naukowego dyskursu – często wielowątkowego, a także Jej wnikliwości oraz refleksyjności przejawiających się w procesie przeprowadzania analiz teoretycznych i empirycznych, a następnie formułowania płynących z nich wniosków i rekomendacji dla praktyki pedagogicznej – zarówno w obszarze kierowania szkołą przez dyrekcję (kwestii tak rozumianego przywództwa edukacyjnego dyrektorów szkół poświęcone zostały m. in. bardzo interesujące teksty: „*Mosty zamiast murów – droga ku przywództwu*”, „*Twarz dyrektora szkoły*” czy „*The Role of Principals in Learning Schools to Support Teachers’ Use of Digital Technologies*”) i budowania jej kultury (przedstawionego np. w tekstach: „*Proaktywność i synergia w kulturze szkoły*” i „*Overcoming organisational silence: looking for opportunities to change school culture*”), jak i w sferze uwarunkowań budowania pozytywnych szkolnych relacji interpersonalnych (zaprezentowane, między innymi, na tle badań własnych Habilitantki w tekstach „*Relacje z nauczycielami w opinii gimnazjalistów ze szkół wiejskich*” oraz „*Wartość relacji z nauczycielami w percepcji uczniów*”) oraz przygotowania kandydatów na nauczycieli, w procesie ich kształcenia, do czekającego ich zadania współtworzenia kultury szkoły jako organizacji uczącej się (Habilitantka odniosła się do tej kwestii w artykule badawczym pt. „*Do Pedagogy Students Perceive Collaboration as Valuable?*” oraz w prezentującym wyniki badań polsko-białoruskich artykule „*Wolę chodzić własną drogą (?) – o potencjale do budowania współpracy z perspektywy studentów na pograniczu polsko-białoruskim*”). Przedłożone do oceny teksty dowodzą, że problematyka podejmowana przez dr Bożenę Totwińską jest przez Nią rozpatrywana wieloaspektowo, z uwzględnieniem różnych perspektyw, które, ujęte wspólnie, tworzą spójny obraz tego – jakże ważnego – elementu edukacyjnej rzeczywistości.

Podejmując się całościowej oceny przedłożonych przez Habilitantkę tekstów należy rozpocząć od podkreślenia, że poruszana w nich tematyka świadczy o Jej konsekwencji w

procesie prowadzonych dociekań – wszystkie wyliczone powyżej artykuły i rozdziały są bowiem nie tylko wartościowe pod względem poznawczym, wnosząc istotny wkład do rozwoju myśli pedagogicznej odnoszącej się – bezpośrednio lub pośrednio – do ujętego w nich obszaru problemowego, ale również tematycznie spójne i stanowią niepodważalny dowód sukcesywnego rozwoju naukowo-badawczego dr Bożeny Tołwińskiej i swoistą kronikę Jej dojrzewania jako badaczki realiów funkcjonowania współczesnej szkoły – opis kolejnych realizowanych przez Habilitantkę zamierzeń, który zamieszczony został przez Nią w Autoreferacie (s. 10-22), pokazuje, że już od momentu podjęcia przez Nią decyzji dotyczącej wyboru tematu rozprawy doktorskiej (poświęconej kompetencjom społecznym dyrektorów szkół, osadzonej w szerszym kontekście teorii organizacji i zarządzania), osią Jej rozważań i zainteresowań badawczych była szkoła, ze szczególnym uwzględnieniem płaszczyzny tworzonych w jej ramach relacji interpersonalnych (przede wszystkim relacji dyrektor-nauczyciel/nauczyciele), warunkujących w sposób istotny powodzenie wszelkich zamierzeń ukierunkowanych na realizację bardzo ważnego celu, jakim jest ogólnie pojęte tworzenie kultury szkoły jako organizacji uczącej się. Lektura kolejnych tekstów, publikowanych na przestrzeni lat upływających po uzyskaniu przez Habilitantkę stopnia doktora nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, pozwala dostrzec Jej stopniowe zagłębianie się w omówione wyżej, nierozzerwalnie związane ze sobą obszary problemowe – bez większego trudu zauważyć można, że każdy kolejny tekst stanowi swego rodzaju pochodną analiz teoretycznych i empirycznych oraz wniosków płynących z uprzednio opublikowanych przez Nią artykułów i rozdziałów. Pragnę przy tym zaznaczyć, że tak charakterystyczną dla dr Bożeny Tołwińskiej konsekwencję oraz zdolność do wielopłaszczyznowej analizy przyjętego pola problemowego postrzegać należy jako jedno z kluczowych znamion dojrzałego i świadomego badacza. Warto podkreślić, że wyróżnione wyżej obszary charakterystyczne dla zainteresowań i dokonań naukowo-badawczych Bożeny Tołwińskiej są spójne z problematyką badawczą zaprezentowaną w monografii autorskiej wskazanej przez Nią jako główne osiągnięcie naukowe, stanowiącej swoiste zwięźcenie i podsumowanie rozważań prowadzonych przez Nią na przestrzeni ostatnich dekad (także przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora), i – co należy podkreślić – przedstawiane w nich treści nie powtarzają się, lecz ukazują różne konteksty przedmiotu Jej zainteresowań badawczych oraz są potwierdzeniem rozwoju umiejętności naukowo-badawczych oraz ich stopniowej ewolucji w stronę osiągnięcia przez Habilitantkę naukowej samodzielności.



## **Informacja o posiadanym przez Habilitantkę indeksie Hirscha oraz o cytowaniach**

Web of Scienc: h-index – 2 (10 cytowań + 7 autocytowań)

Scopus: h-index – 1 (7 cytowań + 1 autocytowanie)

Google Scholar: h-index – 4 (46 cytowań + 10 autocytowań)

## **Ocena głównego osiągnięcia naukowego Habilitantki pt. „Kierowanie szkołą jako organizacją uczącą się. Studium przypadków”**

Habilitantka jako swoje główne osiągnięcie naukowe wskazała monografię pt. „Kierowanie szkołą jako organizacją uczącą się. Studium przypadków”, opublikowaną w 2021 roku w Wydawnictwie Uniwersytetu w Białymstoku (ISBN 978-83-7431-703-0, ss. 545). Opracowania recenzji tej monografii podjęły się: prof. dr hab. Maria Czerepaniak-Walczak oraz prof. dr hab. Wanda Dróżka.

Jak zasygnalizowano już wcześniej, monografię dr Bożeny Tołwińskiej traktować należy jako wartościowe podsumowanie Jej dotychczasowych dokonań naukowo-badawczych – prowadzonych przez Nią rozważań teoretycznych oraz dociekań metodologicznych i empirycznych, niosących za sobą kolejne wnioski, ustalenia i rekomendacje istotne zarówno z punktu widzenia teorii pedagogicznej, jak i codziennej praktyki edukacyjnej.

Monografia Habilitantki ma charakter teoretyczno-empiryczny. Składa się ona ze Wstępu, z dwóch rozdziałów teoretycznych, z rozbudowanego rozdziału metodologicznego, z sześciu rozdziałów poświęcony opisowi i analizie zgromadzonego materiału badawczego oraz z Zakończenia uwzględniającego kluczowe wnioski oraz rekomendacje dla praktyki, sformułowane w postaci wskazania dwóch kierunków/propozycji zmian postulowanych przez Autorkę w analizowanym zakresie. Uwagę przykuwać może duża (w stosunku do pozostałej części pracy) objętość omówienia warstwy empirycznej – wspomniane sześć rozdziałów poświęconych rezultatom projektu badawczego liczy bowiem aż 335 stron, co świadczy zarówno o bogactwie zebranych w toku badania wyników, jak i o bardzo dużej skrupulatności i dokładności Habilitantki w zakresie ich wyczerpującego opisu i analizy. Warto odnotować także, że poruszana w monografii tematyka ma charakter interdyscyplinarny, wobec czego zawarte w niej tezy mają swe korzenie zarówno pedagogice, jak i w socjologii, teorii organizacji, teorii organizacji i kierowania w oświacie oraz w teoriach uczenia się i zmiany. Jak zaznaczyła Habilitantka w pierwszych zdaniach Wstępu, monografia ta „powstała jako

próba odniesienia koncepcji organizacji uczącej się [w ujęciu Petera M. Senge'a – przyp. STK] do funkcji szkoły i stylu kierowania oraz opisanie jej przejawów w praktyce szkół wyróżnionych tytułem: 'Lider organizacji uczącej się'" (s. 11). Habilitantka podkreśliła, że współczesna szkoła należy do grona tych organizacji, których model funkcjonowania wymaga daleko idącej zmiany jakościowej. Dysponując dużym, zgromadzonym na przestrzeni minionych lat, doświadczeniem w tej materii, bazującym przede wszystkim na przeprowadzonych obserwacjach, analizach empirycznych, lekturze literatury przedmiotu oraz dyskusjach prowadzonych przy okazji licznych seminariów i konferencji naukowych, w których aktywnie i refleksyjnie uczestniczyła, Habilitantka doszła do w pełni uprawnionego wniosku, zgodnie z którym dynamiczne przemiany współczesnego świata sprawiają, że tradycyjny model szkoły przestał odpowiadać potrzebom podmiotów funkcjonujących w jej ramach – zarówno nauczycieli i ich uczniów, jak i dyrektorów, którzy stanowić powinni wiodącą siłę napędową przemian zachodzących w kierowanej przez nich placówce oświatowej. Dlatego właśnie model organizacji uczącej się, uchodzący za „najbardziej adekwatny do obecnych czasów dynamicznych zmian” (s. 14), może okazać się, Jej zdaniem, szczególnie wartościowy dla systemu edukacji, tworząc swoistą ramę dla koniecznych reform oraz innych inicjatyw mających na celu dostosowanie szkoły do stojących przed nią wyzwań.

W rozdziale 1 pt. „Potrzeba nowego modelu szkoły w zmieniającym się otoczeniu” Habilitantka podjęła i rozwinęła myśl przewodnią wyrażoną we Wstępie, zgodnie z którą przeobrażenia, do których doszło w pierwszych dekadach XXI wieku pociągnęły za sobą niespotykane wcześniej tempo zmian środowiska życia współczesnego człowieka, obejmujące także zmiany w zatrudniających go organizacjach. Podkreśliła Ona przy tym, odwołując się, między innymi, do raportów międzynarodowych organizacji oraz rekomendacji Unii Europejskiej, że optymalną odpowiedzią na nieprzewidywalność otaczającej jednostkę rzeczywistości jest uczenie się przez całe życie. Bardzo ciekawie prezentują się w tym kontekście dalsze rozważania Habilitantki, których osią jest pojęcie *metanoja*, oznaczające zmianę sposobu myślenia i postępowania. Pozostając w nurcie tej swoistej odnowy/przemiany, w syntetyczny, a zarazem kompetentny sposób, umiejętnie łącząc ze sobą wątki pedagogiczne i właściwe teorii organizacji, podkreśliła Ona następnie znaczenie uczenia się nieformalnego w środowisku szkolnym, by przejść do zarysowania koncepcji szkoły jako organizacji uczącej się, stanowiącej odpowiedź na niedostatki i braki szkół funkcjonujących w ramach nieadekwatnego do wyzwań współczesności modelu tradycyjnego. Niezwykle pomocne w uchwyceniu kluczowych różnic pomiędzy tradycyjnym modelem szkoły (opartym na nauczaniu) a szkołą



uczącą się (opartą na uczeniu się) jest wieńczące omawiany rozdział zestawienie, w którym ujęte zostały przejawy ich odmienności w kontekście kluczowych aktorów sceny szkolnej: dyrektora, nauczyciela i ucznia, oraz w kontekście relacji edukacyjnej, procesu kształcenia oraz podejścia do zmian.

Drugi rozdział teoretyczny pt. „Szkoła jako organizacja i różne sposoby jej ujmowania” otwierają rozważania Habilitantki poświęcone szkole jako organizacji w świetle teorii organizacji. Następnie dokonuje ona zwięzłego omówienia socjologicznego ujęcia szkoły jako organizacji, by przejść do zaprezentowania charakterystyki funkcji szkoły. Na szczególną uwagę zasługuje ostatnia część tego rozdziału, która poświęcona została ujęciu szkoły jako organizacji uczącej się w świetle koncepcji Petera M. Senge’a – Habilitantka przybliżyła kolejno jej kluczowe elementy, kładąc nacisk przede wszystkim na scharakteryzowanie jej pięciu filarów (myślenia systemowego, mistrzostwa osobistego, modeli myślowych, budowania wspólnej wizji i zespołowego uczenia się), by następnie skoncentrować się na rozważaniach poświęconych stylom kierowania szkołą jako organizacją uczącą się. Trzeba podkreślić, że z perspektywy analiz zaprezentowanych w części empirycznej książki jest to niewątpliwie kluczowy fragment jej części teoretycznej, ponieważ, jak dr Bożena Tołwińska podkreśliła w autoreferacie (s. 25) oraz w rozdziale metodologicznym, wspomniana koncepcja stanowi ramę interpretacyjną Jej projektu badawczego – to w odniesieniu do niej sformułowany został bowiem problem główny oraz pytania szczegółowe.

Rozdziały teoretyczne omawianej monografii oceniam wysoko – stanowią one bowiem bardzo dobrą podbudowę pod późniejsze dociekania i analizy Habilitantki, a zawarte w nich rozważania świadczą zarówno o Jej erudycji i bardzo dobrej znajomości literatury przedmiotu, jak i o Jej głębokim zrozumieniu istoty funkcjonowania współczesnej szkoły, a także możliwości wprowadzenia w niej reform i zmian, bazujących na wiodących koncepcjach – ze szczególnym uwzględnieniem syntetycznie przytoczonej propozycji P. M. Senge’a – i wynikach dotychczasowych analiz. Uwagę zwraca także logika prowadzonego wywodu w sposób wyraźny nacechowana osobistą refleksją.

Warstwa metodologiczna monografii (rozdział 3 pt. „Metodologiczne podstawy badań własnych”), co chciałbym wyraźnie podkreślić, została opracowana w sposób bardzo skrupulatny i świadczący o wysokiej świadomości metodologicznej Habilitantki. Osadziła Ona swój projekt badawczy w paradygmacie konstruktywistycznym, a przyjmując podejście jakościowe, co uzasadniła w sposób odpowiedni, dążyła do odkrycia sposobu, w jaki

dyrektorzy oraz nauczyciele tworzą/konstruuja swoją szkolną rzeczywistość. Przedmiotem poznania w analizowanym projekcie badawczym uczyniona została „realizacja założeń organizacji uczącej się w praktyce szkół, w odniesieniu do funkcji dydaktycznej i opiekuńczo-wychowawczej oraz stylu kierowania stosowanym przez dyrektorów szkół z tytułem *Lider organizacji uczącej się*” (s. 122). Celem poznawczym podjętych badań uczynione zostało poznanie i opisanie przejawów organizacji uczącej się w praktyce szkół należących do wyżej wspomnianej grupy, w odniesieniu do funkcji dydaktycznej i opiekuńczo-wychowawczej, a także stylu kierowania stosowanym przez ich dyrektorów po to, by wzbogacić zgromadzoną dotychczas wiedzę na temat kierowania szkołą w okresie dynamicznych przemian. Z kolei ich celem praktycznym było sformułowanie zestawu rekomendacji – inspiracji dla kadr kierowniczych szkół, przydatnych w procesie przekształcania kultury szkoły w kierunku organizacji uczącej się. Nawiązując do fundamentów koncepcji P. M. Senge’a, Habilitantka skoncentrowała się na znalezieniu odpowiedzi na następujący, korespondujący z przedmiotem badań oraz jego celami, problem główny: „Jakie założenia organizacji uczącej się oraz w jaki sposób przejawiają się w codziennej praktyce (w realizacji funkcji dydaktycznej i opiekuńczo-wychowawczej) i stylu kierowania w szkołach z tytułem *Lider organizacji uczącej się*?”. Uszczegółowieniem tak postawionego problemu były pytania szczegółowe, odnoszące się do poszczególnych z pięciu wspomnianych uprzednio filarów koncepcji P. M. Senge’a (s. 124-125).

Na szczególne docenienie zasługuje opracowane przez dr Bożenę Tołwińską wyczerpujące, a przy tym syntetyczne uzasadnienie wykorzystanej metody badawczej. W swoich analizach zastosowała ona wielokrotne zanurzeniowe studium przypadku (przypadkiem była w tym wypadku szkoła), co dało Jej możliwość połączenia zbieranych równolegle danych jakościowych oraz ilościowych. Habilitantka przyjęła, że zastosowanie tej konkretnej metody umożliwi Jej zgromadzenie danych, które mogą okazać się niezwykle cenne dla wszystkich zainteresowanych stron. Zaznaczyć trzeba, że dane gromadzone były za pomocą wywiadu (indywidualnego, bezpośredniego, częściowo ustrukturyzowanego i pogłębionego z dyrektorem szkoły, oraz pisemnego z nauczycielami), obserwacji, technik projekcyjnych, skal dla nauczycieli oraz analizy dokumentów, a posłużył do tego cały szereg narzędzi badawczych, wśród których znalazły się: arkusz obserwacji placówki (dane zgromadzone za pomocą tego narzędzia nie zostały ostatecznie wykorzystane w analizach), dyspozycje do wywiadu z dyrektorem, dyspozycje do wywiadu z nauczycielem, kwestionariusz analizy treści dokumentu, test zdań niedokończonych dla uczniów, matryca „W mojej szkole” dla uczniów i nauczycieli



oraz skala dla nauczycieli (narzędzia badawcze zostały omówione przez Habilitantkę na stronach 131-134). Na uwagę zasługuje również rzeczowy opis zastosowanego przez Habilitantkę sposobu analizy zgromadzonych danych (s. 141-143).

Badanie zostało przeprowadzone w 2017 roku w starannie dobranych (z zachowaniem założeń właściwych dla studium przypadku) pięciu szkołach, które w 2015 roku otrzymały wspomniany już uprzednio certyfikat *Lidera organizacji uczącej się*, a wśród których znalazły się szkoła podstawowa, liceum oraz trzy zespoły szkół (szkoła zawodowa oraz technikum) o trzech różnych profilach zawodowych. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 5 dyrektorów szkół, 97 nauczycieli oraz 296 uczniów, co, zważywszy na szeroki wachlarz narzędzi badawczych oraz analiz możliwych do przeprowadzenia na podstawie zgromadzonych z ich pomocą wyników, świadczy w sposób niezbity o tym, że podjęty przez Habilitantkę wysiłek badawczy charakteryzować się musiał wysokim poziomem nakładów czasu i pracy.

Rozdział metodologiczny przygotowany przez dr Bożenę Tołwińską zasługuje na pełne uznanie. Jego konstrukcja i treść, a także zaprezentowane w nim rozważania Habilitantki dowodzą, że jest ona badaczem dojrzałym, samodzielnym i ukształtowanym, a analizy o charakterze jakościowym, które prowadziła także w toku swoich wcześniejszych badań (ujętych, między innymi, w części wspomnianych wcześniej tekstów przedłożonych do oceny) niewątpliwie stanowią Jej mocną stronę.

Doniosłym poznawczo walorem monografii, wynikającym z podjętych przez Habilitantkę eksploracji badawczych są opis i analiza wyników (zawarte w rozdziałach 4-9), stanowiące najobszerniejszą część recenzowanej książki. Omawia Ona kolejno rezultaty swoich dociekań, w odniesieniu do wspomnianych już wcześniej, wyróżnionych przez P. M. Senge'a pięciu filarów, ujmowanych jako swoiste „narzędzia” służące do aktywizowania głębokiego uczenia się, by następnie, w ostatnim z rozdziałów empirycznych skoncentrować się na wynikach odnoszących się do stylu kierowania w szkołach uczestniczących w badaniu. Należy podkreślić, że kolejne rozdziały mają przejrzystą strukturę, a ujęte w nich wyniki oraz ich rzetelna analiza dokonywana przez Habilitantkę mają uporządkowany charakter. Każdy z rozdziałów rozpoczyna się od przytoczenia przez Nią kluczowych informacji na temat założeń teoretycznych leżących u podłoża przedstawianych w nim analiz, które prezentowane są następnie w podziale na pięć szkół biorących udział w projekcie badawczym (wyjątkiem jest tu rozdział 9, w którym zastosowana została analiza przekrojowa). Ciekawym pomysłem Habilitantki było swoiste personalizowanie tytułów podrozdziałów w rozdziałach 4-8,

ułatwiająca dostrzeżenie kluczowych perspektyw i wątków badawczych odnoszących się do elementów każdego z pięciu filarów koncepcji P. M. Senge'a, ujawnionych w każdej z badanych szkół. Warto również zwrócić uwagę na umiejętne podsumowania poszczególnych rozdziałów, które – dzięki zestawianiu ze sobą wyników uzyskanych w badanych szkołach – umożliwiają wyciągnięcie ogólnych wniosków dotyczących praktycznych przejawów realizacji założeń organizacji uczącej się. Przeprowadzoną przez Habilitantkę analizę i interpretację zgromadzonych wyników oceniam wysoko.

Monografię wieńczy Zakończenie, w którym Habilitantka podsumowała zgromadzone w toku badania wyniki, a następnie sformułowała dwie propozycje zmian, których wdrożenie mogłoby w sposób istotny przyczynić się do ułatwienia implementacji założeń organizacji uczącej się w środowisku szkolnym.

Przechodząc do całościowej oceny rozprawy habilitacyjnej stwierdzam, że zasługuje ona na uznanie zarówno ze względu na jakość opracowania teoretycznego, jak i ze względu na wysoki poziom opracowania metodologicznego i empirycznego. Wyrażam zatem zdecydowanie pozytywną opinię na jej temat – dowodzi ona nie tylko wysokich kompetencji Habilitantki, ale także jej pasji poznawczej. Zgadzam się w pełni ze stwierdzeniem prof. Marii Czerepaniak-Walczak, która w recenzji wydawniczej podkreśliła, że podjęta przez dr Bożenę Tołwińską problematyka „jest ważna poznawczo i inspirująca dla praktyki oświatowej. (...) Wnosi nowe elementy do wiedzy o szkole. Książka może służyć różnym odbiorcom zainteresowanym poprawą środowiska szkoły poprzez współtworzenie go ze wszystkimi podmiotami edukacji”. Właściwe omawianej monografii podejście systemowe pozwala na przyjęcie takiej perspektywy na współczesną szkołę, jej misję i codzienne funkcjonowanie, która może w sposób znaczący ułatwić zrozumienie stojących przed nią, właściwych dla XXI wieku, szans i wyzwań, co z kolei umożliwić może skuteczne wyjście naprzeciw jej licznym potrzebom w analizowanym obszarze. Zaprezentowany w niej program badawczy – bardzo ważny z punktu widzenia teorii i praktyki pedagogicznej – dowodzi niewątpliwie naukowej dojrzałości dr Bożeny Tołwińskiej. Należy podkreślić również, że omawiana monografia otwiera pole poszukiwań badawczych mogące stanowić impuls do podejmowania dalszych, pogłębionych i refleksyjnych badań w analizowanym obszarze.



## **Konkluzja końcowa**

Zaprezentowany przez dr Bożenę Tołwińską dorobek organizacyjny, dydaktyczny i popularyzatorski zasługuje na docenienie. Stanowi on świadectwo Jej aktywnego zaangażowania w życie akademickie. Uwzględniając wskazane w recenzji przesłanki chciałbym wyraźnie zaznaczyć, że obszary badawcze stanowiące punkt wyjścia działań podejmowanych przez Habilitantkę i będące przedmiotem Jej naukowo-badawczych zainteresowań, stanowią spójny merytorycznie i metodologicznie dorobek podoktorski. Jest to, dorobek wartościowy jakościowo, stanowiący istotny wkład w rozwój pedagogiki jako dyscypliny naukowej. W moim przekonaniu dr Bożena Tołwińska jest badaczką ukształtowaną, niezwykle konsekwentną w swoich działaniach i charakteryzującą się determinacją niezbędną do tego, by osiągać przyjęte cele naukowo-badawcze. Traktuję tym samym wniosek awansowy złożony przez dr Bożenę Tołwińską jako w pełni uzasadniony. Działalność naukowa, dydaktyczna i popularyzatorska Habilitantki ze szczególnym uwzględnieniem Jej głównego osiągnięcia naukowego oraz właściwa Jej dynamika ścieżki kariery pracownika naukowo-dydaktycznego spełnia warunki określone w art. 219 ust. 1 pkt 2 i 3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r. poz. 574 z późn. zm.) i w związku z tym w pełni popieram wniosek o nadanie Pani dr Bożenie Tołwińskiej stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk społecznych w dyscyplinie pedagogika.

Stefan Tomasz Kwiatkowski