

Częstochowa, 20.04.2023

Dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. P.Cz.

Wydział Zarządzania

Politechnika Częstochowska

RECENZJA**rozprawy doktorskiej mgr inż. Łucji Chrząstek-Bar****pt.: „Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Zbigniewa Makieli w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej****Ocena zasadności podjętego tematu**

Przedłożona do recenzji praca doktorska mgr inż. Łucji Chrząstek-Bar wpisuje się w zakres nauk o zarządzaniu. Autorka podjęła trudną tematykę zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. Tematyka ta jest dużym wyzwaniem ze względu na licznych interesariuszy mających wpływ na zarządzanie, ich sprzeczne niejednokrotnie cele oraz ograniczenia źródeł finansowania działalności.

Dodatkowo, funkcjonowanie szkoły jest ograniczone przepisami, które jednoznacznie określają zarówno sposób finansowania, jak i wydatkowania funduszy oraz zasady związane z zarządzaniem kadrami. Szkoła jako organizacja usług publicznych musi być otwarta na interesariuszy jakimi są uczniowie, rodzice, nauczyciele ale również samorządy czy przedstawiciele oświaty z ramienia władz państwowych. Dyrektorzy szkół muszą powiązać liczne zadania i posiadać wszechstronne umiejętności i wiedzę umożliwiającą skuteczne funkcjonowanie szkoły jako organizacji uczącej się. Szkołą jako organizacją uczącą się musi brać pod uwagę system wartości, założenia i normy społeczne będące istotnymi dla realizacji celów tej organizacji.

Przedmiot i zawartość rozprawy

Rozprawa doktorska mgr inż. Łucji Chrząstek-Bar liczy 193 strony tekstu zasadniczego, układ pracy jest logiczny i przejrzysty. Treść główną pracy poprzedza wprowadzenie do tematu. W bibliografii zamieszczono 126 pozycji literaturowych, na które składają się przede wszystkim opracowania monograficzne i artykuły pochodzące z czasopism naukowych odpowiadających tematyce pracy. Spis rysunków liczy 46

Politechnika Częstochowska**1****Wydział Zarządzania**

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa

tel. +48 34 325 03 95, e-mail: dziekan@wz.pcz.pl

www.wz.pcz.pl

pozycji, w pracy można znaleźć 32 tabele oraz spis aktów prawnych odnoszących się do tematu. Autorka załączyła również narzędzia badawcze.

Praca rozpoczyna się krótkim wstępem, w którym Autorka uzasadniła istotę i znaczenie podjętych badań oraz zaprezentowała ogólne założenia pracy, które obejmowały hipotezę główną i cztery hipotezy pomocnicze.

Hipoteza główna brzmi następująco:

„Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się usprawni funkcjonowanie szkoły”.

Z kolei hipotezy pomocnicze zostały sformułowane następująco:

H1. Jeśli pojawią się określone czynniki wewnątrzorganizacyjne w szkole ponadpodstawowej, oznaczać to będzie, że zmiana ta jest uzależniona od organizacyjnego uczenia się.

H2. Jeśli zarządzanie wiedzą, kompetencje innowacyjne szkoły, wpłyną na wykluczenie zjawisk niepożądanych w szkole ponadpodstawowej, to znaczy, że organizacyjne uczenie się jest narzędziem skutecznym.

H3. Badanie satysfakcji uczniów, rodziców oraz innych interesariuszy może decydować o wzajemnym wpływie organizacji uczącej się na otoczenie.

H4. Jeśli zostanie stworzony model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, będzie możliwy pomiar efektów organizacyjnego uczenia.

Sformułowanie hipotez badawczych oceniam dobrze, są naukowo interesujące i możliwe do weryfikacji przy użyciu metod naukowych. Aczkolwiek w przypadku hipotezy głównej wydaje się, że zastosowano skrót myślowy, moim zdaniem sam model nie może wpływać na usprawnienia funkcjonowania szkoły, a dopiero jego zastosowanie w praktyce może mieć taki skutek. Uważam również, że hipoteza pierwsza H1 jest nie do końca przejrzysta gdyż pozawala na dowolną interpretację, co oznaczają „określone czynniki wewnątrzorganizacyjne”, ten element hipotezy moim zdaniem wymaga uściślenia aby dokonać prawidłowej jej weryfikacji.

Mając na uwadze postawione hipotezy, Doktorantka wyznaczył następujące cele rozprawy:

Głównym celem pracy jest opracowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się.

Cele teoretyczno-poznawcze:

- identyfikacja determinant realizacji rozwoju kompetencji nauczycieli w szkole uczącej się,

- diagnoza zmian zachodzących w systemie oświaty, ich wpływu na zarządzanie szkołą ponadpodstawową i rozwój szkoły uczącej się,
- identyfikacja cech szkoły ponadpodstawowej, jako organizacji uczącej się i zależności pomiędzy tymi cechami a organizacyjnym uczeniem się

Cele metodyczne:

- zbudowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową i określenie jego wpływu na rozwój placówki oświatowej, jako organizacji uczącej się
- opracowanie autorskiego narzędzia pomiaru efektów organizacyjnego uczenia się,

Cele empiryczne:

- analiza poziomu kultury organizacyjnej w szkołach ponadpodstawowych w powiązaniu z organizacyjnym uczeniem się,
- dokonanie oceny poziomu organizacyjnego uczenia się w szkołach ponadpodstawowych w powiązaniu z organizacją uczącą się,
- określenie istnienia związku pomiędzy poziomem zaawansowania uczenia się a wielkością finansowania zajęć pozalekcyjnych,
- określenie związku pomiędzy pozyskanymi unijnymi środkami finansowymi a efektami uczenia się.

Cele utylitarne:

- sformułowanie określonych rekomendacji dla szkół ponadpodstawowych o sposobach pozwalających kształtować organizacyjne uczenie się w szkołach ponadpodstawowych, doskonalenia rozwoju kompetencji nauczycieli w placówkach oświatowych.

Tu również moja ocena jest pozytywna, należy zauważyć, że cele zostały określone ambitnie a jedyną moją uwagą jest to, iż wśród celów szczegółowych bezpośrednio odniesienie do celu głównego odnajduję jedynie w celach metodycznych. Moim zdaniem można było określić stosowne cele empiryczne, czy też utylitarne odnoszące się do opracowanego modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. Moje wątpliwości budzi również określenie problemu naukowego dysertacji (s. 9) „to zobrazowanie tematu badań, celu i pytań, na które doktorant, realizując badania, chce odpowiedzieć”. Moim zdaniem takie ujęcie jest zbyt ogólne, w określeniu problemu naukowego brakowało mi zobrazowania tematu badań i dopiero postawione pytania badawcze pozwalają na zrozumienie istoty problemu naukowego dysertacji.

Pozytywnie oceniam, iż we wstępie zawarto opis metodologii badawczej oraz wartość dodaną pracy doktorskiej w obszarach: teoretyczno- poznawczym, metodycznym, empirycznym co niewątpliwie zachęca do dalszej lektury opracowania.

W rozdziale pierwszym Doktorantka na bazie studiów literaturowych, prezentuje szkołę ponadpodstawową jako organizację uczącą się. Prezentacja odbywa się w kontekście celów i zadań szkoły ponadpodstawowej, roli dyrektora wraz z jego działaniami zarządczymi oraz kultury organizacyjnej.

W rozdziale drugim przedstawiono zarządzaniem szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się w aspekcie terminologicznym oraz poznawczym, zwracając szczególną uwagę na relacje szkoły ponadpodstawowej z interesariuszami i otoczeniem. Autorka przedstawiła również modele zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem modeli zarządzania, mającymi zastosowanie do funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej. Ciekawym elementem poznawczym jest przedstawienie determinant sytuacji nadzwyczajnych i kryzysowych w organizacji uczącej się na przykładzie szkoły ponadpodstawowej.

W rozdziale trzecim w szczegółowy sposób przedstawiono wpływ organizacji uczącej się na zarządzanie zasobami ludzkimi wraz z funkcjami oraz specyfiką zarządzania tym obszarem. Autorka w tym rozdziale również ujęła warunki zapewnienia ciągłości realizacji celów i zadań szkoły ponadpodstawowej w odniesieniu do organizacji uczącej się.

W rozdziale czwartym opisano metodykę badawczą wraz z hipotezami, zakresem badań oraz szczegółową procedurę badawczą, Autorka opisuje próbę badawczą i narzędzia badawcze. Za niezwykle celowy oceniam zamiar przedstawienia metodycznych podstaw budowy modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, lecz wykonanie tej części jest niezwykle pobieżne.

W rozdziale piątym Autorka prezentuje interpretację wyników badań wraz z weryfikacją modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. Szczegółowo przeanalizowano sposób realizacji celów funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej, wpływ otoczenia zewnętrznego na zarządzanie szkołą ponadpodstawową i zachowania interesariuszy oraz zmiany zachodzące po wdrożeniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się. Warto zauważyć, iż Autorka wskazała korzyści i ograniczenia w zastosowaniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się.

Ocena merytoryczna pracy

Zakres i układ treści teoretycznej pracy nie budzą generalnie zastrzeżeń, a zawarte w niej zagadnienia opisane są jasno i rzeczowo. Na szczególne podkreślenie zasługuje zakres dokonanych rozważań biorąc pod uwagę nieliczne pozycje odnoszące się wprost do

zarządzania szkołą, w tym szkołą ponadpodstawową. Zastanawiam się, czy nie byłoby celowym dokonanie zamiany w strukturze pracy tak, aby zacząć od przeglądu literaturowego dotyczącego zarządzania szkołą ponadpodstawową, gdyż studiowanie samego spisu treści pierwszego rozdziału nie wskazuje na to, jak wiele aspektów zarządzania szkołą się w nim znajduje. Pozwoliłoby to na płynne zrozumienie kolejno pojawiającej się problematyki pracy.

Na moją pozytywną ocenę zasługują w szczególności trafne spostrzeżenia Doktorantki wynikające z przeglądu literatury, jak to, kluczowe dla prowadzonych badań *„Polskie szkoły nie spełniają kryteriów organizacji uczącej się, które zostały zaproponowane przez P. Segne, trudno wskazać jednoznacznie przesłanki wskazujące na podejście systemowe i zespołowe uczenie się. Nauczyciele podnoszą swoje kwalifikacje, jednak nie ma to związku z dyscypliną mistrzostwa osobistego, a bardziej ze spełnianiem wymogów biurokratycznych.”*

Jestem także zadowolony z tego, iż Doktorantka prezentuje również wyniki badań zagranicznych dotyczących traktowania szkoły jako organizacji uczącej się, co niewątpliwie wzbogaca poznawczy charakter pracy. Podobnie jak prezentacja zadań oświatowych na różnych poziomach zarządzania w wybranych krajach europejskich.

Natomiast w teoretycznej analizie modeli zarządzania oświatą brakuje mi ujęcia makroekonomicznego dla Polski, gdzie w sposób kompleksowy Autorka przedstawiłaby miejsce szkoły podstawowej w systemie oświaty oraz wszystkich interesariuszy i otoczenia.

Metodyka pracy i proces badawczy opisane są szeroko, choć przegląd licznych definicji narzędzi badawczych moim zdaniem nie był konieczny, szczególnie tam gdzie miesza się z opisem stosowanych metod i narzędzi. Niestety w rozdziale „4.3. Dobór próby badawczej” nie podano jaką metodą dokonano wyboru próby badawczej, nie odniesiono się do relacji próby badawczej i populacji. Nie podano również informacji dotyczącej sposobu wyboru osób do wywiadu poszerzonego, nie ma również informacji szczegółowej jaką grupę badawczą reprezentowali. Czy byli nimi dyrektorzy szkół? Choć domysł ten jest raczej nietrafiony gdyż badanych szkół było 9 (zgodnie z danymi w tabeli 19), a osób objętych wywiadem pogłębionym 15.

Warto byłoby również dodać charakterystykę badanych szkół ponadpodstawowych, w których przeprowadzono badanie oraz w jaki sposób je wybrano. Co prawda nieliczne informacje (niestety w większości podane procentowo) można odnaleźć w analizie wyników, ale ich brak na etapie metodologii oznacza, że wybór szkół był raczej przypadkowy.



W tekście opisu procedury badawczej pojawia się również kilka sprzeczności: (s. 135) „Kwestionariusze zostały rozesłane do szkół”; (s. 136) „Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem technologii CATI (Computer Assisted Telephone Interview) uzupełnionej o CAWI – (Computer Assisted Web)”; (s. 137) „Zastosowano dwie metody badań ankietowych: papierową oraz w wersji elektronicznej”.

Podana w tabeli 19 całkowita liczba przebadanych pracowników (154) nie zgadza się z liczbą zaprezentowaną w analizach wyników (164), dodatkowo wskazano na 9 badanych szkół, ale na stronie 145 Autorka podaje „Badania zostały przeprowadzone w kilkunastu placówkach edukacyjnych”.

Uważam również, że podpunkt metodyczne podstawy budowy modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, powinien zostać znacząco rozszerzony.

Analiza i interpretacja wyników badań niewątpliwie wskazuje na ogrom badań jaki Autorka zrealizowała. Zebrane dane dotyczące respondentów jak i badanie właściwe dotyczące charakterystyki pracy, zespołu, kierownictwa szkoły i relacji z otoczeniem zostały przedstawione w formie tabel i wykresów oraz skomentowane. Szkoda, że Autorka posługuje się głównie wartościami procentowymi udziału danej odpowiedzi a nie danymi bezwzględными, co często utrudnia zrozumienie rezultatów badania. Niestety Autorka nie zastosowała bardziej zaawansowanych metod statystycznych w celu lepszego zobrazowania wyników lub też wskazania relacji pomiędzy cechami respondentów (np. wiekiem, czy doświadczeniem) a ich odpowiedziami, co niewątpliwie miałyby wysoką wartość poznawczą.

Natomiast duży niedosyt budzi opis wyników wywiadu pogłębionego gdzie odpowiedzi 15stu osób często zawężono do jednego zdania komentarza. Mam również spore wątpliwości, czy zadane pytania pozwoliły na poznanie opinii respondentów a więc głównego celu wywiadu pogłębionego.

Podpunkt „5.2. Weryfikacja hipotez badawczych” jest raczej zapowiedzią weryfikacji hipotez niż faktycznych przedstawieniem wyników badań potwierdzających lub fałszyfikujących przyjęte hipotezy badawcze.

Pozytywnie oceniam przedstawiony model oraz korzyści i ograniczenia w zastosowaniu modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się, gdzie Autorka w zadowalający sposób przekłada wyniki badań na budowę modelu oraz jego skuteczne zastosowanie.

W zakończeniu pracy Doktorantka wyczerpująco i trafnie przedstawiła najważniejsze wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań a przedstawiona mi rozprawa

doktorska doskonale wpisuje się w aktualny i niezwykle istotny obszar badawczy zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się.

Mając na uwadze zgłaszane uwagi oraz potrzebę uściślenia i przedyskutowania aspektów pracy budzących moje wątpliwości, proszę o odpowiedź na następujące pytania:

- Proszę o wyjaśnienie, dlaczego Autorka skupia się głównie na analizie wpływu organizacji uczącej się na zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole ponadpodstawowej, pomijając pozostałe obszary zarządzania?
- Proszę o wyjaśnienie zgłaszanych przeze mnie uwag do części metodologicznej dotyczących wyboru i reprezentatywności próby badawczej.
- Proszę o przejrzyste i jednoznaczne przedstawienie rezultatów badań w kontekście weryfikacji przyjętych hipotez badawczych oraz celów recenzowanej dysertacji.

Ufam, że zgłoszone niedociągnięcia, w szczególności w części empirycznej wynikają z niewielkiego doświadczenia Doktorantki i zastosowanych przez Nią skrótów myślowych. Zadane pytania nie mają w założeniu podważać wartości merytorycznej pracy a staną się przyczynkiem do uczyty intelektualnej podczas publicznej obrony, w której, jestem przekonany Autorka dowiedzie w pełni, że zasługuje na nadanie jej stopnia doktora.

Dlatego stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się” **spełnia** wymogi Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce i **może być** podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości. Przetomnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

