

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Mgr Magdaleny Chałupczak pt. „Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych” przygotowanej pod kierunkiem
dr. hab. Justyny Bugaj, prof. AWSB

1. Strona formalna

Podstawę prawną wykonania recenzji stanowi:

- a) zamówienie jej przez Panią Rektor dr hab. Zdzisławę Dacko-Pikiewicz, prof. AWSB z dnia 13 grudnia 2022 r.
- b) Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 r. (Dz. Ustaw 2018, poz. 1668 z późn. zmianami): art. 187 ust. 1-4; art. 190 ust. 2 i 4.

Rozprawa przygotowana została w naukach o zarządzaniu i jakości – w ich nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania funkcjonalnego, w subdyscyplinie zarządzania zasobami ludzkimi, w typie zarządzania publicznego.

Ogólna objętość rozprawy to 218 stron; tekst zasadniczy liczy 183 strony, w tym 9 rysunków i 22 wykresy oraz 13 tabel. Na strukturę rozprawy składa się Wykaz stosowanych skrótów, skrótowców i pojęć, Wstęp, 6 rozdziałów z wyrównaną liczbą podrozdziałów (a w jednym z nich z planem trzeciego stopnia), Zakończenie, 5 załączników, Bibliografia, Wykaz tabel, przykładów, rysunków, wykresów oraz dwa streszczenia.

2. Wartość naukowa rozprawy

2.1. Ocena problemu badawczego, tytułu rozprawy, jej celów oraz hipotezy i pytań badawczych

W naukach o zarządzaniu i jakości coraz częściej obiektem badań stają się organizacje publiczne. W Polsce w ostatnich 20 latach ten obszar badań rozwija się dynamicznie. Jednak mimo to wciąż istnieją zagadnienia nierozpoznane lub rozpoznane w niedostatecznym stopniu. Dotyczy to między innymi różnych aspektów problematyki zaangażowania organizacyjnego w organizacjach publicznych rozpatrywanej w powiązaniu z efektywnością organizacyjną.

Oryginalny problem badawczy został odzwierciedlony w tytule rozprawy, tj. „Efektywność a zaangażowanie organizacyjne w zespołach szkolno-przedszkolnych”. Słusznie autorka przedmiotem swoich dociekań uczyniła współzależność pomiędzy dwiema ważnymi kategoriami nauk o zarządzaniu i jakości. Jednak podkreślić tu należy ogromną złożoność pojęcia efektywność organizacyjna, a także – chociaż w mniejszym stopniu - pojęcia zaangażowanie organizacyjne.

Problem badawczy jest oryginalny. Chociaż jego elementy są obiektem badań z ostatnich lat, to jednak wskazana współzależność dotychczas nie była poddawana opracowanej procedurze badawczej.

Cel główny rozprawy został sformułowany jako „określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych”. Cel ten odnosi się do określenia efektywności organizacyjnej i do poziomów zaangażowania organizacyjnego. Takie sformułowanie celu narusza spójność pomiędzy zidentyfikowanym problemem badawczym a celem głównym rozprawy, gdyż zamiast na współzależności pomiędzy dwiema kategoriami uwaga zostaje skupiona na każdej z nich oddzielnie. Autorka sformułowała hipotezę główną w brzmieniu: „w zespołach szkolno-przedszkolnych można – na potrzeby budowania zaangażowania organizacyjnego – opracować zbiór kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną”. Niniejsze rozumienie hipotezy rodzi następujące wątpliwości:

po pierwsze, podane stwierdzenie jest co prawda przypuszczeniem, ale nie ma charakteru hipotezy naukowej, bowiem nie dotyczy istnienia zjawisk lub zależności, a tylko obejmuje potrzebę budowania zaangażowania organizacyjnego oraz możliwość opracowania zbioru kryteriów charakteryzujących efektywność organizacyjną;

po drugie, trudno za poprawne uznać stwierdzenie, zgodnie z którym to kryteria charakteryzują dane pojęcie;

po trzecie, mając na uwadze jeden z celów teoretyczno-poznawczych, czyli usystematyzowanie pojęć, niewłaściwe jest odwołanie się do zbioru zamiast zestawu, który to zawiera w sobie rodzaj uporządkowania.

Budzący wątpliwość sposób sformułowania celu głównego znalazł swoje odbicie w celach teoretyczno-poznawczych (1-3): osobno efektywność organizacyjna, osobno zaangażowanie organizacyjne. Podobnie w celach 4. i 6. Natomiast sformułowanie celu 5. bezpośrednio nawiązuje do sformułowania problemu badawczego i obejmuje relacje pomiędzy badanymi pojęciami, co jest spójne z problemem badawczym. Uwagi także nasuwają się w odniesieniu do spójności pytań badawczych oraz celów, bowiem odpowiedzi na pytania badawcze tylko w pewnym stopniu przybliżają badacza do ich realizacji. Na przykład pytanie 1. brzmi: W jaki sposób w literaturze przedmiotu definiuje się efektywność organizacyjną? Większą spójność zapewniłoby pytanie, które definicje efektywności organizacyjnej (lub ich części) są najważniejsze, najbardziej powszechne bądź przydatne w badaniu organizacji publicznych lub też podobnie. Pozytywnym przykładem analizowanej spójności jest pytanie piąte i odpowiadający mu cel pod warunkiem dodania, że chodzi o relacje najważniejsze.

W świetle przytoczonych argumentów podkreślić należy poprawne zidentyfikowanie oryginalnego problemu badawczego i właściwe jego odzwierciedlenie w tytule dysertacji. Pozytywnie należy także ocenić wyodrębnienie rodzajów celów szczegółowych oraz sformułowania celów metodycznego i empirycznego oraz wykazanie, że wybrana problematyka jest ważna z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości.

2.2. Wartość naukowa rozdziałów

Rozdział pierwszy pt. „Efektywność organizacyjna instytucji publicznych w kontekście krytycznej analizy literatury przedmiotu” oprócz uwag wstępnych zawiera podrozdziały o następujących tytułach: 1.2. Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej w instytucjach publicznych. 1.3. Czynniki wpływające na efektywność organizacyjną w instytucjach publicznych. 1.4. Kryteria efektywności organizacyjnej instytucji publicznych. 1.5. Przegląd i wybór metodyki badania efektywności organizacyjnej. Treści tych części rozprawy w ograniczonym stopniu odzwierciedlają to, co jest wskazane w ich tytułach. Ponadto występuje niedostatek krytyczności i cech analizy. Zawartość rozdziału w zdecydowanej większości powstała dzięki kompilacji dosłownych i niedosłownych cytatów z prac autorów, którzy nie reprezentują obszaru badawczego, jakim jest zarządzanie publiczne. Autorka oparła się natomiast na słowniku polsko-łacińskim, blogu psychologicznym, na słowniku „Cambridge Dictionary” – tu bez podania stron. Dalej, na dorobku badaczy zajmujących się przedsiębiorstwami, ogólnymi zagadnieniami zarządzania organizacjami bez wskazywania ich typów oraz badaczy ekonomii ewolucyjnej. Jednocześnie jako definicje efektywności organizacyjnej traktowane są poglądy o tym, co wpływa na efektywność organizacyjną lub jaka jest cecha efektów pracy. Ponadto wiedza o specyfice instytucji publicznych (s. 25) czerpana jest ze „Słownika języka polskiego”, ze słownika zamieszczonego na platformie ePUAP oraz z ustaw o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, o dostępie do informacji publicznej, czy też o krajowym systemie bezpieczeństwa. (Przy okazji pragnę sprostować nieprawidłowo podane źródło przykładu 3. (s. 25). Strony 96 i 99 z mojej książki pt. „Nauka o organizacji” (2011), do których jest odwołanie, nie zawierają treści zgodnych lub podobnych do tego przykładu.) W prowadzonych rozważaniach niemal nie ma odniesień do tytułowych instytucji publicznych, a te, które są wymagają objaśnień, np. „Zarządzanie organizacjami publicznymi sprowadza się do ustalenia celów, a to wiąże się z realizacją określonych zasobów” (s. 19). Wiedza z zarządzania podana we fragmentach odnoszących się do czynników wpływających na efektywność organizacyjną instytucji publicznych ma charakter uniwersalny i nie jest powiązana ze specyfiką organizacji publicznych. I tak, podrozdział 1.3 zamyka następujące stwierdzenie: „Poziomy efektywności organizacyjnej ze względu na swój charakter są określane poprzez wskazane czynniki. Efektywność działań instytucji publicznych, takich jak ZSP, powinna być doprecyzowana w sposobie zarządzania.” (s. 21) Zacytowane stwierdzenie należy do tych, które także wymagają wyjaśnienia. Podobne potknięcia występują w podrozdziale 1.4. Zaburzają one interesujące wywody na temat kryteriów efektywności organizacyjnej, które to nawiązują do podejścia B. Ziębickiego, wykorzystanego w pracy pt. „Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego” (2014). Jako negatywne przykłady można wskazać następujące konstatacje. „Kryteria, jak i sama efektywność organizacyjna, przyjmują wielowymiarowy charakter i przybierają różne atrybuty organizacji” (s. 21). „Skuteczność odnoszona jest do celu i do stopnia jego realizacji, co z kolei przekłada się bezpośrednio na efektywność ekonomiczną. W instytucji publicznej w realizacji procesu nauczania nie bierze się pod uwagę kosztu [tu finansowego]” (s. 23). W końcowej części rozdziału

autorka powraca do zagadnienia badania efektywności organizacyjnej w ujęciu ogólnym. Tabela 7. zatytułowana „Analiza badań zakresie efektywności organizacyjnej” w rubryce „Rodzaj badania” zawiera nazwę badania z krótkim opisem, lub nazwę badania lub nazwiska badaczy, a w rubryce „Wyniki oraz wskazania do pracy są tylko wyniki”. Przeprowadzona analiza ogranicza się do stwierdzenia: „Analiza wybranych danych wskazuje na wielowymiarowość e.o., lecz kryteria czy czynniki, które zostały wskazane w tabeli 7, nie zawsze będą przyczyniały się do skutecznego e.o. w ZSP. W wyniku analizy literatury na potrzeby rozprawy doktorskiej uznano, ww. kryteria oceny i pomiaru efektywności, jako kluczowe do realizacji celów w badaniach własnych. Zatem, z powyższych rozważań wynikających z przeglądu literatury przedmiotu, na potrzeby dysertacji przyjmuje się definicje: (...)” (s. 33) Dalej podane są definicje wielowymiarowości, efektywności organizacyjnej oraz instytucji publicznej. Natomiast brak jest wyboru tytułowej metodyki badania efektywności organizacyjnej, a zamiast podsumowania rozdział kończy następujące zdanie: „Przyjęte definicje stanowią punkt wyjścia do dalszych rozważań.” (s. 34). Ponadto tu i w dalszych rozważaniach stosowane są pojęcia: wybrane i wybór, ale nie są podane kryteria wyboru. Wątpliwości także nasuwają się, co do rozumienia pojęcia opracowanie własne. Za takie autorka uznała wyszczególnienie za W. Gasparskim objaśnienie efektywności, ekonomiczności i etyczności (s.27).

Rozdział 2. poświęcony został teoretyczno-poznawczym aspektom zaangażowania organizacyjnego w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości. Trafnie w nim zostało zdefiniowane pojęcie zaangażowania organizacyjnego jako osobistą i zawodową więź powstającą na skutek zawarcia umowy o pracę. (s.36) Prowadzone rozważania stanowią próbę usystematyzowania pojęć związanych z zaangażowaniem organizacyjnym, w tym jego wymiarów: organizacyjnego, kulturowego, pracowniczego; aspektów: racjonalny, emocjonalny, behawioralny oraz niezależne aspektów: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania i zaangażowanie normatywne, a także sposobów definiowania: indywidualna dyspozycja, identyfikowanie się z organizacją, stan psychiczny. Na tej podstawie został sformułowany wniosek, że „zazwyczaj autorzy w nich wskazują i podkreślają postawy pracowników wobec organizacji” (s. 39), chociaż tylko jedna definicja zawarta w tabeli 8. mówi o postawie. Warto nadmienić, że cytowana przez autorkę M. Juchnowicz uzasadniła i przyjęła właśnie koncepcję postawy w swoich badaniach, których wyniki opublikowała w monografii pt. „Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, PWE, Warszawa 2012. W dalszym toku wywodów zostało wskazane zaangażowanie pracownicze wraz z wysiłkiem pracownika ze względu na organizację, pracę i zawód (s. 41). Do tego zostało dodane stwierdzenie: „Warto pamiętać, że liderzy-menedżerowie stanowią podłoże podejmowanych działań, co przekłada się na konieczność identyfikacji czynników wpływających na budowanie skutecznego systemu motywacyjnego pracowników.” (s. 44) W podrozdziale 2.2. przeprowadzona została systematyzacja poziomów zaangażowania organizacyjnego pod kątem wielowymiarowości z zaznaczeniem, że występują sześć-, pięcio- i czteroelementowe rodzaje poziomów, np. sympatia, kompetencja, skuteczność i wartość. Ten ostatni został przyjęty do dalszych badań. Przechodząc do czynników wpływających na zaangażowanie

organizacyjne (p. 2.3), posłużono się faktami zebranymi w metodzie obserwacyjnej (tabela 9.) oraz wykazem czynników kształtujących zaangażowanie pracownika w pracę w podziale na czynniki generalne i szczegółowe (tabela 10.). W tabeli 9. wskazano ponad dwadzieścia czynników, ale ich nie uporządkowano. Natomiast w tabeli 10. do czynników generalnych zaliczono czynniki kulturowe, czynniki *HRM* oraz ogólnoorganizacyjne, a do czynników szczegółowych wartości precyzyjne i rozwojowe. Według autorki czynniki z tabeli 9 zostały poddane subiektywnej interpretacji, jednak bez podania, co ten rodzaj interpretacji oznacza. Z kolei zamiast interpretacji zawartości tabeli 10. zapożyczony z trzech cytowanych prac, posłużono się cytatem jeszcze innego badacza, który zaznacza, że czynniki generalne powiązane są z aspektami ekonomiczno-finansowymi, psychologicznymi, administracyjno-prawnymi i politycznymi (s. 49). Jednakże takiego charakteru nie mają czynniki generalne wyszczególnione przez autorkę. Stanowi to niekonsekwencję w prezentowaniu rozważań. W końcowej części rozdziału dokonany jest przegląd metodyki badania zaangażowania organizacyjnego. Zestawienie wyników badań niektórych autorów prowadzi autorkę do konstatacji, że zostały uwypuklone problemy i wskazane zostały „zakresy odnośnie do aspektów, na które warto zwrócić szczególną uwagę w sposobie zarządzania.”(s. 61) Umieszczony w tytule p. 2.5. wybór metodyki nie został przeprowadzony. Podejście badawcze zaprezentowane w obu pierwszych rozdziałach nadmiernie koncentruje się samej na wielowymiarowości zamiast ustalenia, które wymiary jako najważniejsze z perspektywy rozwiązania problemu badawczego i zaprojektowania wdrożenia zostały przyjęte w dalszym postępowaniu badawczym. W rozdziale tym (i w dalszych rozdziałach) w trakcie rozważań teoretyczno-poznawczych pojawiają się fragmenty mające charakter rekomendacji (np. „W celu osiągnięcia sukcesu” s. 44), podczas gdy ich miejsce jest w części wdrożeniowej pracy.

Rozdział 3. obejmuje charakterystykę ZSP na potrzeby rozwiązywanego problemu naukowego, co odpowiada jego tytułowi. Jednak pierwsze trzy podrozdziały składają się z elementów pasujących do wielu innych rozpraw, mimo że słusznie zaznaczono, iż chodzi o rozwiązanie konkretnego problemu. Z kolei w podrozdziale 3.4. uwzględniono przede wszystkim stan prawny, w tym wskazywanie wymaganych kompetencji i zadań dyrektora placówki oraz innych jej organów. Ponadto podając bariery funkcjonowania placówek oświatowych, wskazano ogólne bariery zewnętrzne i wewnętrzne (tabela 14). Przyznać jednak trzeba, że autorka podjęła próby ukazania specyfiki zarządzania badanymi zespołami, np. w dodatkowych barierach jest odniesienie do kadencyjności władz samorządowych oraz zmieniających się priorytetów kształcenia najmłodszych. W charakterystyce ZSP zostały uwzględnione wybrane aspekty zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi. Autorka słusznie zwraca uwagę, że „(...) doskonalenie organizacji, które zostały stworzone nie dla zysku, lecz po to by działały w interesie publicznym, różnią się interpretacją problemów, rozwiązań i zróżnicowaną motywacją do działania.” (s. 88) Trafnie też nawiązuje do ewolucji zarządzania publicznego, bardzo zwięźle opisując jego modele. Jednak ten wątek nie jest kontynuowany, chociaż stwierdzono, iż opierając się na wskazanych koncepcjach, warto odnieść się do praktyk w ZSP (s. 92). Zamiast tego jest stwierdzenie (s. 93): „Dokonując wyboru aspektów, poprzez interpretację, dokonano klasyfikacji na: aspekty poufności,

aspekty dostępności, aspekty integralności.” Wcześniej (s. 37) wyodrębniono aspekty racjonalny, emocjonalny oraz behawioralny, a przechodząc do nowej typologii, do tego nie nawiązano. Bez kontynuacji rozważań autorka również przedstawiła w tabeli 15. typologie kryteriów podziału aspektów zarządzania według wybranych autorów i to takich, którzy specjalizują się w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Podobnie w tabeli 16., obejmującej wybrane aspekty zarządzania zespołami szkolno-przedszkolnymi. W konsekwencji do specyfiki zarządzania ZSP bezpośrednio odnoszą się niektóre aspekty techniczne oraz jeden aspekt funkcjonalny, tj. wykonanie programu nauczania. Niedostatki też występują w przypadku potrzeb informacyjnych interesariuszy oraz stylów zarządzania.

Przechodząc do oceny wartości naukowej rozdziału 4. pt. „Koncepcja badania efektywności i zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych”, należy podkreślić, że proces badawczy charakteryzują wszystkie elementy niezbędne do rozwiązania problemu badawczego, jednakże z wcześniejszym zastrzeżeniem do sformułowania celu głównego, co spowodowało odejście od zbadania współzależności pomiędzy efektywnością organizacyjną i zaangażowaniem organizacyjnym. Przejrzystość koncepcji badań i jej schemat można uznać za wzorcowe (rysunek 7). Proces badawczy obejmuje sformułowanie celu głównego i hipotezy, następnie są studia literaturowe z analizą i krytyką piśmiennictwa, dalej badania wstępne według kwestionariusza badawczego, zebranie uwag, przeprowadzenie konsultacji narzędzia badawczego i jego modyfikacja. Na badania właściwe złożyły się badania ilościowe z użyciem kwestionariusza badawczego w grupie nauczycieli, administracji ZSP oraz rodziców dzieci uczęszczających szkoły i przedszkola tworzących ZSP. Ponadto w grupie dyrektorów ZSP przeprowadzono badanie jakościowe z kwestionariuszem wywiadu zawierającym pytania otwarte i pomocnicze. Opracowanie zgromadzonego materiału, zarówno ze źródeł wtórnych, jak i pierwotnych, odbyło się z zastosowaniem właściwie dobranych metod ilościowych i jakościowych. Strukturę pracy uznaję za prawidłową; najpierw trzy rozdziały teoretyczno-poznawcze odpowiadające trzem częściom składowym problemu badawczego, następnie rozdział metodyczny, rozdział poświęcony własnym badaniom empirycznym, kolejny rozdział z prezentacją uzyskanych wyników badań oraz rozdział wdrożeniowy skoncentrowany na zastosowaniu wyników badań w praktyce zarządzania w zespołach szkolno-przedszkolnych.

Oprócz wcześniej analizowanych części składowych procesu badawczego, jak problem badawczy, cel główny i hipoteza główna, zostały sformułowane dwa cele szczegółowe, mianowicie „konceptualizacja efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w zespołach szkolno-przedszkolnych oraz opracowanie narzędzia badawczego pozwalającego na identyfikację i określenie efektywności organizacyjnej i poziomów zaangażowania organizacyjnego w ZSP. Postawiono też siedem pytań badawczych, które korespondują z rozważaniami w poszczególnych rozdziałach. Szczególną uwagę zwraca pytanie 6. Jakie relacje istnieją pomiędzy efektywnością organizacyjną a poziomem zaangażowania organizacyjnego w ZSP? (s. 105) Pytanie to, po przekształceniu, mogłoby zastąpić hipotezę główną, zapewniając spójność w formułowaniu problemu badawczego oraz hipotezy głównej. Uzasadnienie podjęcia badań, dobór próby, dobór metod, technik i narzędzi badawczych

uznają za właściwe i przejrzyste wskazane. Własne badania empiryczne zostały przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy w ramach projektu „PERFECT – Regionalna Inicjatywa Doskonałości w Akademii WSB” rok 2021. Wówczas opracowano kwestionariusz badawczy, przeprowadzono 100 wywiadów telefonicznych, zweryfikowano zgromadzone dane, przeprowadzono analizę statystyczną, a także opracowano raport. Wywiad z ekspertem branżowym został przeprowadzony w ramach projektu „Interdyscyplinarne Studia Doktoranckie Ekonomicznych i Społecznych Nauk Stosowanych prowadzony przez Wydział Nauk Stosowanych Akademii WSB”. Drugi etap badań był zrealizowany poza otrzymanym grantem. Do rodziców dzieci oraz pracowników administracji skierowano kwestionariusze ankiet, uzyskując przedtem zgodę dyrektorów na realizację badań we wskazanych grupach. Wykorzystano przy tym bardzo dobrą praktykę wysyłania prostego kwestionariusza z pytaniami, które zadawane były w celu ustalenia, czy dana osoba posiada cechy kwalifikujące ją do udziału w badaniu i czy wyraża na to zgodę (Załączniki 1-3.) Do wywiadów pogłębionych zostało zaproszonych blisko 3000 dyrektorów ZSP. Skierowano do nich odrębną informację e-mailową z załączonym scenariuszem wywiadu (Załącznik 4.). Odpowiedzi uzyskano od pięciu z nich. Autorka nie ustosunkowała się do tej okoliczności. Opisy sposobu przeprowadzenia badań nie budzą wątpliwości oprócz tego, że sam opis badania z wykorzystaniem kwestionariusza wśród nauczycieli w większości został oparty na danych z metryczek kwestionariusza, a nie na całym kwestionariuszu. Dały się zauważyć także słabsze strony. Na przykład wątpliwość budzi rozumienie pojęcia wybór subiektywny w następującym stwierdzeniu: „W badaniach właściwych zastosowano dobór próby celowy, który polegał na całkowicie subiektywnym wyborze jednostek badanych do próby (...)” s. 116. Inne przykłady: „Wykorzystane w kwestionariuszu ankiety stwierdzenia podzielono w sposób subiektywny na trzy aspekty: otoczenia wewnętrznego, otoczenia społecznego oraz otoczenia rynkowego” s.120; „Wykorzystane w kwestionariuszu ankiety stwierdzenia podzielono w sposób subiektywny na trzy aspekty (...) s. 121.” ; „Dokonano subiektywnego zestawienia tych stwierdzeń w trzech kategoriach dotyczących pracy nauczyciela (...) s. 126 [podkr. BK]. W pracy nie objaśniono przesłanek takiego podejścia. Wyjaśnienia również wymaga to, że każdorazowo wybrano do analizy inne aspekty.

W rozdziale 5. pt. „Efektywność organizacyjna oraz poziomy zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych na podstawie wyników badań własnych” autorka trafnie podkreśla, że „(...) celem głównym części empirycznej było określenie relacji pomiędzy efektywnością organizacyjną a zaangażowaniem organizacyjnym w ZSP.” (s. 125) Sformułowanie to jest spójne z problemem badawczym. Jednak cel ten został osiągnięty w ograniczonym stopniu między innymi z uwagi na to, że autorka skoncentrowała się na częstości pojedynczych odpowiedzi na postawione pytania, głównie związane z pracą nauczyciela. Według autorki ogólna ocena pracy i organizacji, jaką jest ZSP, obejmuje doskonalenie zawodowe, warunki pracy i funkcjonowanie prawne. Doskonalenie zawodowe i warunki pracy to elementy składowe ZZL, czyli jednego z podsystemów zarządzania. Z kolei termin funkcjonowanie prawne nie jest jasny, zwłaszcza z uwagi na to, co zostało zaliczone do tego aspektu. Budzi to wątpliwość, gdyż zawiera w sobie zapoznanie z obowiązującymi procedurami,

znajomość kryteriów oceny pracy i wynagradzania, możliwość doskonalenia wewnętrznego lub doksztalcania, stosowania kodeksu etycznego, wyjaśnienia misji i wizji ZSP, wdrażania przez dyrektora procedur pozwalających nauczycielowi przedszkola i szkoły funkcjonować w razie potrzeby w obu jednostkach. W ramach dyskusji warto zaznaczyć, że M. Juchnowicz kwalifikuje wskazane przejawy zaangażowania organizacyjnego w ramach typologii aspektów poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych (Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, PWE, Warszawa 2012, s. 81–82.). Zatem podrozdział 5.2. koncentruje się na pracy nauczyciela, ale nie na ogólnej pracy instytucji. W tytule podrozdziału 5.3. jest wyraźnie zaznaczone, że analizowana w nim jest efektywność organizacyjna ZSP. Tymczasem prezentacja uzyskanych wyników obejmuje analizę stwierdzeń, co do „efektywności w pracy nauczyciela” (s. 133). Na 17 stwierdzeń 8 z nich ma charakter samooceny. Co prawda zostały wyodrębnione trzy kategorie odzwierciedlające efektywność organizacyjną i przypisano do nich pytania, to jednak przeanalizowane zostały odpowiedzi na poszczególne pytania, a nie wyniki w ramach wyszczególnionych kategorii. Obniża to wartość przeprowadzonych rozważań. Podobnie p. 5.4. ma być o zaangażowaniu organizacyjnym ZSP, a jest samoocena zaangażowania organizacyjnego badanych nauczycieli (tabela 24). Opracowaniu statystycznemu poddane zostały poszczególne zbadane stwierdzenia oraz stwierdzenia wybrane w sposób subiektywny, np. s. 152. Nie opracowano charakterystyki całych grup wyodrębnionych według różnych aspektów. Ponadto, obliczono współczynniki korelacji rho Spearmana pomiędzy parami stwierdzeń i krótko omówiono je, jednak brak jest pogłębionej analizy danych z tabeli 26.

Rozdział 6. poświęcony został implementacji wyników badań własnych do praktyki ZSP. Obejmuje on kształtowanie efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego (p. 6.2.) według doświadczeń dyrektorów ZSP, a także opinii eksperta branżowego, co w szczególności jest punktem wyjścia do sformułowania rekomendacji dla dyrektorów ZSP w zakresie „zarządzania efektywnością organizacyjną” (p. 6.3.) oraz „budowania zaangażowania organizacyjnego” (p. 6.4). Szczególna uwaga została zwrócona na efektywne organizacyjne komunikowanie się. Autorka podkreśla i szeroko uzasadnia, że „(...) istotnym zagadnieniem jest stworzenie wytycznych do świadomego stosowania języka w komunikacji zarówno ustnej, jak i pisemnej.” (s.162) Zaznacza przy tym, że duże praktyczne znaczenie ma znajomość przykładowych ocen oraz komunikatów, a także przykładowych komunikatów z użyciem „konstrukcji JA” (s. 165). Podobnie jest w wypadku zwięzłego poradnika dla dyrektora obejmującego stanowisko w ZSP (s. 168-169). Następnie autorka podkreśliła, że zwiększenie efektywności organizacyjnej ZSP zależy m. in. od uściślenia procedur, publikowania ich w wersji online, zainteresowania współpracą i wspólnego ustalenia jej zasad, organizowania spotkań z rodzicami. Natomiast do zwiększenia poziomu zaangażowania organizacyjnego prowadzi docenianie kształcenia ustawicznego nauczycieli oraz dzielenie się doświadczeniem w pracy w ZSP, uznanie słowne i finansowe, a także tworzenie atmosfery sprzyjającej utożsamianiu się z normami i wartościami ZSP. W nawiązaniu do tych ustaleń zaproponowane zostało przeprowadzenie gry terenowej budującej zaangażowanie organizacyjne, prowadzenie szkoleń z zakresu relacji i stosunków międzyludzkich,

wykorzystywanie wirtualnej tablicy do promowania zaangażowania zespołu i innych. W omówieniu determinant i ograniczeń przedstawionych rekomendacji trafnie skupiono się na ich zewnętrznych i wewnętrznych aspektach, ale ostateczny wniosek ma charakter ogólnikowy: „(...) cechy pracowników ZSP, z uwagi na ich indywidualność, mogą stanowić determinantę zaangażowania organizacyjnego i efektywności organizacyjnej, gdyż indywidualność nauczyciela wynika z jego stylu pracy, jak i „bycia ekspertem”, także dzięki ustawicznemu kształceniu.” (s. 177-178)

Zakończenie jako wyodrębniona część rozprawy nie budzi większych zastrzeżeń, zawiera bowiem niezbędne elementy podsumowujące osiągnięcia i ograniczenia przeprowadzonych badań. Można jednak sformułować następujące uwagi.

1. Rysunek 9. zinterpretowano jako odnoszący się do komunikowania, a zatytułowano „Proces zarządzania w ZSP na podstawie badań własnych”.

2. Tylko w części można podzielić pogląd o wartości dodanej przeglądów i usystematyzowania pojęć, bowiem o ich wartości naukowej decyduje to, czy są krytyczne, z kolei usystematyzowanie sprawiło autorce pewną trudność w koncentrowaniu się na tytułowych pojęciach, co przejawiało się we włączaniu treści pośrednio powiązanych z dotychczasowym dorobkiem w analizowanym zakresie.

3. Słuszne jest stwierdzenie „Przeprowadzenie badań pozwoliło na przedstawienie złożoności problemu badawczego, jak również ukazanie różnorodnych perspektyw wynikających z otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego ZSP.” Jednak nie jest ono jednoznaczne z rozwiązaniem zdiagnozowanego problemu badawczego.

2.2. Całościowa ocena rozprawy

W dysertacji podjęte zostały badania naukowe mieszczące się w czterech ważnych i złożonych obszarach badawczych nauk o zarządzaniu i jakości, tj. efektywność organizacyjna, zaangażowanie organizacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie publiczne. Tworzy to bardzo wysoki stopień trudności, szczególnie w wypadku przygotowywania pracy doktorskiej. Tak wysokie ustawienie poprzeczki wymaga posiadania solidnych podstaw teoretycznych, bogatego doświadczenia w pracy badawczej oraz wysokich umiejętności analizy i wnioskowania. Jest wielce prawdopodobne, że ta okoliczność wpłynęła na nierówny poziom naukowy poszczególnych części pracy. Obok bowiem wartościowych i komunikatywnie przedstawionych fragmentów, zauważalne są treści wymagające wyjaśnień i uzupełnień, szczególnie zapewnienia większej spójności pomiędzy tytułami wyodrębnionych fragmentów dysertacji a ich treścią. W rozprawie dostrzeżono potknięcia językowe – niektóre ich przykłady zostały zacytowane. Do niedostatków należy także zaliczyć brak podsumowań rozdziałów.

Analiza przeprowadzonych w dysertacji rozważań świadczy o tym, że autorka posiada wiedzę o zaangażowaniu organizacyjnym w większym stopniu niż o efektywności organizacyjnej. Przede wszystkim wiedza ta jest bardziej usystematyzowana. Za niewłaściwe trzeba uznać wprowadzanie

różnych wątków, które same w sobie zajmują ważne miejsce w naukach o zarządzaniu, ale nie zostały przedmiotem dalszych analiz.

Pozytywną stroną dysertacji jest dostrzeżenie znaczenia uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych działalności zespołów szkolno-przedszkolnych, specyfiki pracy w ZSP, także ewolucji zarządzania publicznego ze wskazaniem jego modeli zarządzania.

Najmocniejszą stroną rozprawy jest trafne zidentyfikowanie luki badawczej i sformułowanie problemu badawczego, także zaplanowanie procesu badawczego oraz zgromadzenie materiału empirycznego. Jednak chociaż znajomość metodyki i umiejętność gromadzenia materiału badawczego są ważne, to jeszcze ważniejsze jest klarowne prezentowanie własnego stanowiska badacza. Niewystarczające są same konstatacje, ale przede wszystkim niezbędna jest ścieżka dochodzenia do twierdzeń, co ma wpływ na ustalenie, czy wnioskowanie ma naukowy charakter. Wyróżniającą się częścią pracy jest rozdział wdrożeniowy, ale jego wartość obniża relatywnie niski poziom uporządkowania treści. Układ rozprawy jest prawidłowy. Rozdziały tworzą logiczny ciąg. Uzyskane wyniki badań mają wartość naukową, ale tkwiący w nich potencjał nie został całkowicie wykorzystany. Sposób przeprowadzenia wnioskowania można nazwać częściowym. Cel pracy został zrealizowany w ten sposób, że uzyskane wyniki przybliżają poznanie współzależności efektywności organizacyjnej i zaangażowania organizacyjnego zespołów szkolno-przedszkolnych oraz innych organizacji tego typu.

Ważąc mocne i słabe strony, stwierdzam, że mimo dostrzeżonych niedostatków, moja ocena wartości naukowej i wdrożeniowej opiniowanej rozprawy jest pozytywna. Podkreślam przy tym stanowisko wielkiego autorytetu w problematyce organizacji i zarządzania, który stwierdził, że działanie prowadzi do celu, tu przygotowanie rozprawy doktorskiej, gdy „umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie albo powoduje całkowite lub (przy celach stopniowalnych) częściowe osiągnięcie.” (J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1976, s. 242)

2.2. Konkluzja

Zrecenzowana rozprawa spełnia warunki stawiane pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu jakości. Wnioskuje zatem o dopuszczenie Pani mgr Magdaleny Chałupczak do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

