

## **Recenzja**

**rozprawy doktorskiej mgr Anety Balińskiej-Grzelak pt.:**

**„Partycypacyjny styl zarządzania zmianami w systemie edukacji ponadgimnazjalnej –  
stan i możliwości stosowania”**

**przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. Czesława Sikorskiego**

### **1. Temat rozprawy doktorskiej**

W recenzowanej rozprawie doktorskiej podjęto próbę przedstawienia bardzo istotnego zagadnienia, jakim jest styl zarządzania zmianami w szkolnictwie ponadgimnazjalnym w Polsce. Problematyka ta jest nie tylko niezwykle ważna, ale również bardzo aktualna.

Od kilku lat w systemie polskiej oświaty wprowadzane są bowiem w ramach reformowania szkolnictwa nie tylko duże, ale ponadto bardzo częste zmiany, które stawiają przed kierownictwem oraz kadrą nauczycielską poszczególnych szkół bardzo duże i trudne wyzwania. Są one związane z koniecznością dostosowania się do nowych uwarunkowań i szybkiego reagowania na kolejne rozwiązania wprowadzane przez ministerstwo. Sprostanie im wymaga zarówno dużej wiedzy z zakresu zarządzania, jak i umiejętności elastycznego wybierania właściwych metod i narzędzi, pozwalających sprawnie i skutecznie zarządzać szkołą, wzbudzając jednocześnie wśród nauczycieli i uczniów zaangażowanie w nie tylko w proces wychowawczy, czy edukacyjny, ale także w proces zarządczy. Z pewnością sprzyja temu stosowanie partycypacyjnego stylu zarządzania w ogóle, jak i zarządzania zmianami.

Jak widać dostrzega to Autorka rozprawy, o czym świadczy wybrany przez nią obszar badawczy, jakim jest zapowiedziany w tytule pracy partycypacyjny styl zarządzania zmianami w systemie edukacji ponadgimnazjalnej. Dokonanie właściwego wyboru problematyki, która zostanie poddana analizie w wymiarze teoretycznym i empirycznym jest warunkiem przygotowania wartościowego opracowania naukowego. Wybór dokonany przez Doktorantkę należy zatem wysoko ocenić, tym bardziej, że jak wynika z tytułu ukierunkowała Ona swoje dociekania naukowe nie tylko na zdiagnozowanie aktualnego stanu, ale również podjęła próbę wskazania możliwości wykorzystania zalet tego stylu w przyszłości.

*A. Baruk*

## 2. Struktura rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa wraz z aneksem obejmuje 310 stron. Została ona podzielona na wstęp, cztery rozdziały merytoryczne (w tym trzy teoretyczne i jeden empiryczny), bibliografię, spisy tabel, wykresów i rysunków oraz załączniki. Nie wyodrębniono w niej zakończenia, które powinno stanowić integralną ważną część pracy naukowej. Podsumowanie występuje obecnie jako ostatni podrozdział w rozdziale czwartym. Takie jego ułożenie wskazuje, że spełnia ono rolę jedynie podsumowania rozważań zawartych w tym konkretnym rozdziale. W części zatytułowanej „Załączniki” umieszczony został tylko kwestionariusz ankiety wykorzystany przez Autorkę podczas badań empirycznych.

Treść pracy wzbogacono o liczne tabele, wykresy i rysunki. Należy zwrócić uwagę, że w spisie tabel jest ich wymienionych 59, natomiast w tekście pracy po tabeli 55 występuje od razu tabela 59. W treści pracy i w spisach można także zauważyć pewne nieścisłości związane z tytułami i numeracją tabel i wykresów.

W bibliografii wymienionych jest łącznie aż 501 źródeł wtórnych, w tym 3 internetowe i 12 rozporządzeń. Struktura źródeł wskazuje, że Autorka zdaje sobie sprawę z relatywnie większej wiarygodności naukowej źródeł drukowanych. Szkoda, że nie zostały one uporządkowane alfabetycznie, a niestety niektóre z nich Autorka wymieniła dwukrotnie (np. pozycja 420 i pozycja 428 dotyczą tego samego źródła). Prawdopodobnie wynika to z bardzo dużej ilości wymienionych źródeł. Można stwierdzić, że źródła wtórne zostały przez Doktorantkę właściwie dobrane z punktu widzenia tematyki pracy i możliwości osiągnięcia sformułowanych w niej celów badawczych. Podczas przygotowywania w przyszłości kolejnych opracowań naukowych warto, aby Autorka starała się dotrzeć do większej liczby źródeł obcojęzycznych, wykorzystując także najnowsze pozycje literaturowe. Dzięki temu będzie można dokonywać jeszcze bardziej pogłębionej analizy poznawczo-krytycznej polskiej i światowej literatury przedmiotu.

Jak wspomniano wcześniej, główna treść recenzowanej rozprawy doktorskiej została podzielona na cztery rozdziały. Tworzą one spójną całość, a ich kolejność i wewnętrzny układ nie budzą większych zastrzeżeń z punktu widzenia zachowania logicznie uporządkowanego ciągu przyczynowo-skutkowego i prowadzenia rozważań naukowych w przemyślany i dojrzały sposób. Tytuły poszczególnych rozdziałów wynikają bowiem bezpośrednio z tytułu pracy, pozwalając na poddanie szczegółowej wielowątkowej analizie jego kluczowych elementów. Ciąg wynikania i spójność z tytułem rozprawy widoczne są także w przypadku wewnętrznego układu poszczególnych rozdziałów. Nasuwa się pytanie, czy przy

zaproponowanym przez Autorkę tytule rozprawy nie byłoby dobrze wyodrębnić rozdziału poświęconego stylom zarządzania? Oczywiście, jednak każdy Autor ma prawo przyjąć określoną perspektywę, przez której pryzmat będzie prezentował rozważania naukowe. Jeśli chodzi o strukturę pracy, należy jednak także zwrócić uwagę, że brak uwzględnienia zakończenia jako odrębnej części rozprawy uniemożliwił dokonanie podsumowania całokształtu rozważań zawartych w pracy (zwłaszcza w jej części teoretycznej, która zdecydowanie dominuje w pracy, jeśli chodzi o jej objętość), nie pozwalając również na wskazanie kierunków przyszłych badań itp.

### **3. Hipotezy i cele badawcze sformułowane w rozprawie**

W opracowaniu naukowym, jakim jest rozprawa doktorska, tytuł, cele oraz hipotezy powinny być ze sobą ściśle związane, gdyż osiągnięcie postawionych celów powinno umożliwić dokonanie weryfikacji sformułowanych hipotez, pozwalając tym samym na rozwiązanie problemu wynikającego z tytułu pracy.

W recenzowanej rozprawie Doktorantka sformułowała główną hipotezę badawczą, iż „Intensywność partycypacji pracowników jako czynnik organizacyjny powstający w świadomości podwładnych jest istotną determinantą skuteczności wdrażania zmian organizacyjnych w szkołach ponadgimnazjalnych”. Ponadto, sformułowała 4 następujące hipotezy badawcze:

1. W opinii kadry kierowniczej szkół ponadgimnazjalnych partycypacja nauczycieli w zmianach jest kluczowym wyznacznikiem powodzenia zmian zachodzących w szkole;
2. Partycypacja nauczycieli w zmianach uwarunkowana jest stylem kierowania dyrektora szkoły;
3. Występują braki w stosowaniu podejścia partycypacyjnego w zarządzaniu zmianami w szkołach ponadgimnazjalnych spowodowane ulokowaniem inicjatyw zmian w otoczeniu poza przestrzenią organizacyjną szkoły;
4. Partycypacja nauczycieli we wprowadzaniu zmian jest czynnikiem pobudzającym motywację, przyczyniając się do poszerzenia autonomii i zwiększenia odpowiedzialności pedagogów.

Hipoteza główna jest dosyć rozbudowana i mało precyzyjna, co powoduje, że trudno jest ją zweryfikować. Ponadto, jest w niej mowa o partycypacji pracowników, chociaż jak wynika z treści pracy, Autorka zajmowała się w niej partycypacją nauczycieli, a nie wszystkich pracowników szkół. Cztery pozostałe hipotezy warto byłoby nazwać

szczegółowymi i oznaczyć je jako H1, H2 itp., co ułatwiłoby odnoszenie się do nich w tekście pracy. Ponadto, treść hipotezy pierwszej w znacznym stopniu pokrywa się z treścią hipotezy głównej.

Doktorantka pisze, że celem pracy jest „określenie sposobu partycypacji kadry pedagogicznej we wprowadzaniu zmian w szkole oraz uwarunkowań jej wpływu na efektywność procesu zmian w oświacie” oraz „ustalenie, jaki poziom partycypacji demonstrują nauczyciele wobec zmian wprowadzanych w systemie oświaty na przykładzie szkół ponadgimnazjalnych”.

Jako cele szczegółowe Autorka wymieniła natomiast:

- przedstawienie istoty partycypacji w kontekście teoretycznym i jej powiązań z innymi elementami organizacji,
- identyfikację czynników i ewentualnych zależności między nimi wpływających na intensywność partycypacji pracowniczej,
- ocenę identyfikacji nauczycieli ze szkołą i podejmowanymi w niej decyzjami,
- określenie modelu działań nauczycieli służących organizacji opartej o partycypację,
- identyfikację barier utrudniających efektywne partycypowanie nauczycieli w zmianach organizacyjnych.

Żadnego ze sformułowanych celów nie określono jako głównego. Można się domyślać, że taką rolę spełnia cel wymieniony na s. 4, ale z kolei Autorka podaje tutaj w dwóch kolejnych akapitach dwa cele, co utrudnia domyślne zorientowanie się, który ostatecznie cel jest nadrzędnym dążeniem badawczym. Warto byłoby dokonać podziału celów szczegółowych na poznawcze i utylitarne, co z pewnością ułatwiłoby ich osiągnięcie. Ponadto, w drugim celu szczegółowym, podobnie jak w hipotezie głównej, jest mowa o partycypacji pracowniczej. W szkołach oprócz nauczycieli pracują także osoby na innych stanowiskach, które należałoby również zbadać, chcąc osiągnąć ten cel oraz zweryfikować wspomnianą hipotezę. Warto jednak podkreślić, że są to cele ambitne, a ich osiągnięcie z pewnością miałyby dużą wartość poznawczą i aplikacyjną.

#### **4. Merytoryczna ocena rozprawy doktorskiej**

W rozprawie podjęto próbę przedstawienia zagadnień związanych z partycypacyjnym stylem zarządzania zmianami w szkolnictwie ponadgimnazjalnym. Jest to bardzo ważna problematyka, której znaczenie wręcz rośnie z powodu intensyfikacji przeobrażeń wprowadzanych w polskiej oświacie. Dlatego, warto byłoby zdecydowanie bardziej

wyeksponować w uzasadnieniu wyboru tematu jego rosnące znaczenie poprzez dokonanie szczegółowej analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu. Szkoda zatem, że we wstępie zabrakło takiej analizy, co uniemożliwiło chociażby wskazanie na podstawie porównania prezentowanych w literaturze poglądów różnych autorów luki wiedzy dotyczącej wybranego przez Autorkę pola badawczego. Pewne stwierdzenia zawarte w tej części pracy, jedynie pobieżnie nawiązujące do stanu aktualnej wiedzy na badany temat, są ponadto sprzeczne ze stwierdzeniami prezentowanymi w podrozdziale 4.4. We wstępie Autorka pisze bowiem, że „zasób naukowych opracowań jest jeszcze dosyć ubogi ...” (s. 3-4), natomiast w czwartym rozdziale stwierdza m. in., że „podjęta tematyka partycypacji nauczycieli ... jest szeroko omawiana w literaturze” (s. 266), co zresztą potwierdza niezwykle duża liczba wymienionych w bibliografii źródeł wtórnych.

Szkoda również, że we wstępie nie przedstawiono (przynajmniej w ogólnym zarysie) wykorzystanych w pracy metod i narzędzi badawczych, zakresu badań itp.

Pewne określenia stosowane przez Autorkę w treści pracy (zarówno we wstępie, jak i rozdziałach) są nieprecyzyjne lub dyskusyjne. Przykładowo: określenie „ankieta” (s. 6) stosowane jest zamiennie z poprawnym pojęciem, jakim jest kwestionariusz ankiety; „przeprowadzone badania można uznać jako narzędzie” (s. 5) – chociaż badanie nie jest narzędziem; „celami są przede wszystkim procesy szkolne ...” (s. 49) – chociaż proces jest sekwencją działań podejmowanych, aby cel osiągnąć; „do czynników twardych można zaliczyć strategie innowacji, strukturę organizacyjną i inne procesy organizacyjne” (s. 80), co sugeruje, że strategia i struktura są procesami; zamiennie stosowane są pojęcia innowacja i zmiana (rozdział drugi), chociaż każda innowacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest innowacją; „motywacji, która występuje jako jedna z kluczowych funkcji kierowania” (s. 201) – chociaż funkcją taką jest motywowanie, a nie motywacja, która jest zbiorem czynników skłaniających (lub nie) do działania; motywacja jest zamiennie używana z pojęciem motywowanie także w innych fragmentach trzeciego rozdziału itp.

W rozdziałach teoretycznych bardziej widoczny mógłby być wkład Doktorantki w formie prowadzenia dyskusji naukowej. Przedstawione rozważania mają raczej charakter opisu prezentowanych w literaturze poglądów, co powinno być podstawą do pokazania różnic i podobieństw, jakie występują w ich przypadku. Być może opieranie się na bardzo dużej liczbie źródeł było przyczyną pojawienia się w treści rozdziałów pewnych nieścisłości. Chociażby w tytule punktu 1.2.3 jest mowa o nowej strukturze szkolnictwa 2012/13, chociaż w treści tego punktu prezentowane są rozwiązania z 2011, a nawet z 2008 roku (s. 31-32).

Wiele wykorzystanych źródeł opublikowano dosyć dawno temu, nawet w latach 60-tych XX wieku, natomiast relatywnie niewiele jest odniesień do najnowszych pozycji literaturowych.

W treści pracy można zauważyć także powtórzenia. Przykładowo, pewne fragmenty punktu 1.3.2 zatytułowanego „Szkoła jako organizacja” są powtórzeniem tego, o czym była mowa w pkt. 1.3.1 pt. „Wewnętrzne i zewnętrzne funkcje szkoły”. Można byłoby tym samym zrezygnować z niektórych fragmentów bez szkody dla merytorycznej wartości rozprawy. Rozdział pierwszy, podobnie jak pozostałe rozdziały teoretyczne jest bardzo długi. Nie pokazano w nim jednak specyfiki zarządzania szkołami ponadgimnazjalnymi, na co wskazuje jego tytuł, ale przedstawiono raczej zmiany dokonywane w szkolnictwie jako takim w Polsce.

Z kolei z tytułu rozdziału drugiego wynika, że będzie w nim mowa o zmianach w systemie edukacji na poziomie ponadgimnazjalnym, ale czytając jego plan i treść można zauważyć, że skupiono się w nim na zmianach ogólnie rozumianych, a nie na zmianach zachodzących w szkołach, a tym bardziej nie ograniczono się do zmian w szkołach ponadgimnazjalnych.

Wydaje się, że nie ma uzasadnienia wyodrębnianie jednego punktu w podrozdziale, jak zrobiono to w przypadku podrozdziału 2.4. Lepiej byłoby po prostu go nie dzielić. Pewne fragmenty lepiej byłoby przenieść w inne miejsca, np. czynniki determinujące zmiany związane z otoczeniem (s. 108) są przedstawione w pkt. 2.2.2 pt. „Siły wewnętrzne”, chociaż sił zewnętrznych dotyczy pkt. 2.2.1.

W rozdziale drugim można zauważyć pewne stwierdzenia, które mają raczej charakter życzeniowy, np. „społeczeństwo przejmuje kontrolę nad praktyką edukacyjną, kształtując samodzielnie model przyszłej edukacji ...” (s. 88). Zastosowanie krytycznego podejścia do prezentowanych w literaturze treści pozwoliłoby Autorce ustosunkować się do nich, stanowiąc cenny wkład autorski w prowadzone rozważania. Natomiast niektóre stwierdzenia są dyskusyjne, także nie mając zbyt wiele wspólnego z sytuacją, w jakiej znajduje się oświata w Polsce. Przykładowo, jako siłę hamującą zmiany Doktorantka wymienia „pracę nauczycieli na kilku etatach” (s. 110), co w praktyce nie występuje w sytuacji likwidacji szkół w Polsce i zwalniania na szeroką skalę nauczycieli.

Warto byłoby wykorzystać najnowsze źródła, co jest ważne z powodu poruszanej w rozdziale drugim tematyki zmian, które w polskim szkolnictwie nadal się nie zakończyły i są ciągle kontynuowane. Podobna sytuacja występuje w rozdziale trzecim. Przykładowo, biorąc pod uwagę duże bogactwo literatury z zakresu zarządzania, może lepiej było wykorzystać nowszą pozycję niż opracowanie I. Perlaki z 1983 roku, pisząc o nowoczesnej organizacji (s. 158)? Z kolei podrozdział 3.3 oparty jest w dużym stopniu o książkę Banacha z 1997 roku.

Przez prawie 2 dekady dużo zmieniło się w szkolnictwie, a tym samym w poziomie i możliwościach partycypacji nauczycieli. Z kolei obecny poziom partycypacji nauczycieli jest opisany w oparciu o źródło z 1986 roku (s. 183), a cechy nauczyciela partycypującego w zmianach w oparciu o źródło z 1989 roku (s. 184).

Pomimo tytułu rozdziału trzeciego „Partycypacja pracownicza w zarządzaniu zmianami w szkołach ponadgimnazjalnych”, jest on poświęcony przede wszystkim partycypacji w organizacjach a nie w szkołach. Dopiero w podrozdziale 3.3 na s. 178 jest nawiązanie do szkolnictwa, ale ogólnie rozumianego, a nie ponadgimnazjalnego.

Niektóre stwierdzenia w rozdziale trzecim mają raczej charakter życzeniowy. Oczywiście byłoby wspaniale, gdyby tak wyglądała rzeczywistość w polskim szkolnictwie. Ich uwzględnienie w rozprawie być może wynika z idealistycznej wiary Autorki w możliwość ich zastosowania, co wskazuje, że dostrzega Ona kierunki, zgodnie z którymi należałoby zmieniać szkolnictwo w Polsce. Do wspomnianych stwierdzeń należy m. in. „kadrze nauczycielskiej przysługuje prawo do otwartej krytyki zewnętrznego sterowania edukacją i projektów inicjatyw władz oświatowych ...” (s. 180). Pewnymi stwierdzeniami nauczyciele mogą poczuć się jednak dotknięci, np. „Partycypację ogranicza etatyzacja świadomości nauczycieli, którzy nie potrafią i nie chcą korzystać z wolności myśli i działania. Widoczna jest bezrefleksyjna obojętność ...” (s. 181). Mają one pokazać obecny stan rzeczy, chociaż są oparte na książce Kwiecińskiego z 1992 roku. W prowadzonych przez Autorkę rozważaniach warto byłoby zastosować bardziej krytyczne podejście do treści zawartych w źródłach wtórnych. Z pewnością znacznym wzbogaceniem rozdziału trzeciego jako ostatniego rozdziału teoretycznego byłoby opracowanie przez Autorkę modelu koncepcyjnego, który poddany zostałby weryfikacji na podstawie wyników badań pierwotnych.

Największy autorski wkład Doktorantki stanowi niewątpliwie rozdział czwarty, w którym zostały przedstawione wyniki badań własnych. Posługując się przygotowanym przez siebie narzędziem badawczym w postaci kwestionariusza ankiety starała się Ona zidentyfikować poziom partycypacji nauczycieli oraz determinujące go czynniki. Warto podkreślić, że postawiła przed sobą bardzo ambitne zadanie, gdyż starała się przeanalizować je z niezwykle dużym stopniem szczegółowości. Świadczy o tym bardzo rozbudowany kwestionariusz ankiety obejmujący aż 65 pytań właściwych. Być może łatwiej byłoby zebrać dane pierwotne, gdyby zostały przygotowane dwa oddzielne narzędzia badawcze: kwestionariusz adresowany do dyrektorów szkół i kwestionariusz adresowany do nauczycieli.

Dobrze byłoby jednoznacznie nazwać zastosowany dobór próby. Na s. 212 jest mowa o wybraniu „losowo trzech pedagogów”, co może sugerować, że był to dobór losowy. Jako

technikę pomiaru wskazano „dane metryczkowe” (s. 215). Technika jest metodą szczegółową, a dane do metod nie należą. Warto było ponadto podać metody zastosowane w trakcie badań, zwłaszcza podczas analizy danych pierwotnych. Wydaje się także, że przedstawianie tych samych danych liczbowych w formie tabel i wykresów, jak zrobiła to Autorka w rozdziale czwartym, nie jest konieczne (tabela 11 i wykres 1, tabela 12 i wykres 2, tabela 13 i wykres 3 itd.). Lepiej natomiast byłoby w jeszcze bardziej pogłębiony sposób przedstawić analizę zebranych danych pierwotnych, które ponadto wystarczyło podawać wyłącznie w wersji procentowej.

Duże bogactwo zebranego materiału badawczego być może przyczyniło się do wystąpienia pewnych niejasności, np. z tabeli 29 i wykresu 11 wynika, że chodzi o zachowania dyrektora w procesie zmian, a nie o oczekiwania nauczycieli dotyczące tych zachowań. Potwierdzałoby ten wniosek brzmienie pytania 54, na którym oparte są te wyniki. Natomiast opis słowny (s. 240) wskazuje, że chodzi o oczekiwania nauczycieli. Być może z tego samego powodu zaistniała nieścisłość związana z liczbą hipotez. We wstępie było ich wymienionych 4, natomiast w tytule tabeli 59 w rozdziale czwartym (s. 255) jest zapis „hipoteza 5”.

W ostatnim podrozdziale rozdziału czwartego Doktorantka przedstawiła cztery bardzo rozbudowane wnioski odnosząc się w nich do czterech hipotez sformułowanych we wstępie. Wszystkie okazały się prawdziwe. Wnioski wyciągnięte na podstawie rozważań zawartych w rozprawie mogą znacznie ułatwić dyrektorom szkół ponadgimnazjalnych stosowanie działań sprzyjających aktywnemu włączaniu się nauczycieli w realizowane w szkole procesy edukacyjne, wychowawcze i zarządcze, co jest zgodne z aktualnymi tendencjami w zarządzaniu. Charakteryzują się one znaczną wartością aplikacyjną, stanowiąc cenne wskazówki dla dyrektorów dotyczące zwiększenia efektywności funkcjonowania szkół dzięki stosowaniu partycypacyjnego stylu zarządzania zgodnie z przedstawionymi w rozprawie założeniami.

Podsumowując, można stwierdzić, że na szczególne podkreślenie zasługują m. in. następujące aspekty recenzowanej rozprawy doktorskiej:

- 1) wybór bardzo ważnej i aktualnej problematyki,
- 2) wykorzystanie bardzo bogatej literatury,
- 3) zastosowanie wieloaspektowego podejścia do zagadnienia partycypacji pracowniczej,
- 4) przeprowadzenie wyjątkowo szczegółowych badań pierwotnych,
- 5) sformułowanie ciekawych wniosków końcowych charakteryzujących się dużą siłą aplikacyjną.



Jak każde opracowanie naukowe, recenzowana rozprawa jest podstawą do sformułowania pytań, które kieruję do Autorki. Szczególnie interesuje mnie zdanie Doktorantki w odniesieniu do następujących kwestii:

1. Jak w literaturze przedmiotu wymieniane są style zarządzania zmianami?
2. Jak można wskazać bariery stosowania stylu partycypacyjnego w szkołach w Polsce i w innych krajach?
3. Jak można wskazać podobieństwa i różnice, jeśli chodzi o możliwości zastosowania partycypacji pracowniczej w szkolnictwie i w innych sferach życia społecznego i gospodarczego (np. w przedsiębiorstwach produkcyjnych)?

## **5. Wnioski końcowe**

Oceniając cele i hipotezy badawcze sformułowane w rozprawie doktorskiej przez Panią mgr Anetę Balińską-Grzelak i sposób ich realizacji można stwierdzić, iż końcowy efekt jest pozytywny. Konstrukcja pracy i jej treść pozwoliły na zrealizowanie zamierzeń Autorki. Podsumowując, mogę powiedzieć, iż przedłożona mi do recenzji rozprawa spełnia wymagania stawiane przed dyzertacją doktorską. Wnoszę zatem o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

