



dr hab. Agnieszka Rzepka, prof. PL
Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
Wydział Zarządzania
Politechnika Lubelska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Łucji Chrzęstek - Bar

**pt. „*Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się*”
napisanej pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Zbigniewa Makieli,
w Akademii WSB**

1. Formalne i prawne podstawy wykonania recenzji

Formalną podstawę opracowania niniejszej recenzji stanowi pismo Dziekana Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej dr hab. Katarzyny Szczepańskiej – Woszczyzny, prof. AWSB, z dnia 28 lutego 2023 r., informujące o powierzeniu mi roli Recenzenta.

Zgodnie z wymogami stawianymi pracom doktorskim w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018, poz.1668 z późn. zmianami), rozprawa powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej, oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Ocena doboru problematyki badawczej oraz tematu rozprawy

Zmienność otoczenia wymaga nieustannego uczenia się i powiększania możliwości tworzenia własnej przyszłości. Wiedza jest więc główną kategorią opisującą organizację uczącą się, ale również jest ważnym, dynamicznym czynnikiem otoczenia. Organizację opartą na wiedzy możemy nazwać innowacyjną lub inteligentną. Wszyscy pracownicy tego typu organizacji wyrażają gotowość do uczenia się, co oznacza zachęcanie pracowników do zgłębiania problemów ciągłego poszukiwania usprawnień i sposobów



podnoszenia konkurencyjności. Uczący się system staje się organizacją inteligentną, zdolną do zdobywania wiedzy i stosowania optymalnych rozwiązań zgodnie z wymaganiami otoczenia. Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie pielęgnuje się nowe i rozwojowe wzorce myślenia, tworzenia, pozyskiwania i przekazywania wiedzy. Obecnie najcenniejszą zdolnością organizacji wpływającą na innowacyjne rozwiązywanie problemów, zapewnienie przejrzystości i otwartości organizacji jest umiejętność uczenia się. Zaangażowaniu pracowników we własny rozwój muszą sprzyjać czynniki mające swe źródło po stronie organizacyjnej. Dla powstania instytucji uczącej się niezbędne jest stworzenie określonego klimatu organizacyjnego. Przyjęcie założeń takich jak: podtrzymywanie ciągłego uczenia się, zachęcanie do podejmowania wyzwań, przyzwolenie na otwarte wyrażanie poglądów – sprzyja refleksyjności, innowacyjności. Wszystkie te procesy są w mniejszym bądź większym stopniu uwarunkowane kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna stanowi istotne uwarunkowanie procesu zarządzania organizacją uczącą się, determinuje jego przebieg i skuteczność. Problematyka ta, stała się główną koncepcją rozważań Doktorantki, która postawiła sobie za cel opracowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się.

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy *Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się*, stwierdzam, iż dokonany przez mgr inż. Łucję Chrzęstek – Bar wybór problemu naukowego spełnia oczekiwania i wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Problematyka podjęta przez Doktorantkę pozostaje aktualna i ważna, zarówno z perspektywy bieżącej debaty naukowej, jak również wyzwań praktyki współczesnego zarządzania w zmiennym otoczeniu.

Na podstawie powyższego, stwierdzam, iż zarówno wybór problematyki, tematu jak i cel badawczy rozprawy doktorskiej jest właściwy nie tylko z punktu widzenia teorii, ale również praktyki zarządzania.

3. Ocena celu pracy oraz hipotez badawczych

Poszukując odpowiedzi na zakreszony problem badawczy, mgr inż. Łucję Chrzęstek – Bar sformułowała cel główny dysertacji – *opracowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się*. Realizację celu głównego uzupełniła poprzez cele pomocnicze tj. *cele teoriopoznawcze* (1) – 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 uczące się; identyfikacja cech szkoły ponadpodstawowej, jako organizacji uczącej się i zależności pomiędzy tymi cechami a organizacyjnym uczeniem się; *cele metodyczne* (2)- zbudowanie modelu zarządzania szkołą ponadpodstawową i określenie jego wpływu na placówki oświatowej jako organizacji uczącej się; opracowanie autorskiego narzędzia pomiaru efektów organizacyjnego uczenia się; *cele empiryczne* (3) – 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; *cel użyteczny* (4) – sformułowanie określonych rekomendacji dla szkół ponadpodstawowych o sposobach pozwalających kształtować organizacyjne uczenie się w szkołach ponadpodstawowych, doskonalenia rozwoju kompetencji nauczycieli w placówkach oświatowych.

Poszukując odpowiedzi na postawiony problem badawczy, Doktorantka sformułowała główną hipotezę badawczą tj. (HG) *Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się usprawni funkcjonowanie szkoły*. Ponadto sformułowano 4 hipotezy cząstkowe. Zasadniczo zostały one sformułowane poprawnie, jednak dość zachowawczo (większość z nich wskazuje na istnienie statystycznego związku z poszczególnymi zmiennymi), a sposób ich wprowadzenia w odniesieniu do obranego podmiotu badań nie jest jednoznaczny.

Na podstawie zaprezentowanego przeglądu literatury oraz raportu z badań empirycznych można stwierdzić, że zamierzenia badawcze zostały zrealizowane, zaś postawione przez Autorkę cele osiągnięte. Cel główny oraz cele szczegółowe dysertacji, sposób prowadzenia wywodu naukowego oraz umiejętności formułowania niezależnych, oryginalnych i zarządzanie wiedzą informacyjną, przedsiębiorczość i zarządzanie publiczne i został uszczegółowiony w czterech pytaniach badawczych. Wyznaczyły one zakres przedmiotowy rozprawy, który obejmował zagadnienia dotyczące organizacyjnego uczenia się w zarządzaniu szkołą ponadpodstawową.

Podmiot badań stanowią pracownicy szkół oraz rodzice uczniów szkół ponadpodstawowych. Badania przeprowadzono w 2022 roku.



Praca posiada szereg walorów jednoznacznie wskazujących na to, że jej Autorka opanowała umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Przede wszystkim czytelnika uderza ogromna erudycja doktorantki jak również doskonała znajomość nie tylko podstawowych pozycji literaturowych z badanej tematyki, ale także ogromnej liczby dzieł peryferyjnych, ale bynajmniej nie drugorzędnych. Znajomość tak obszernej literatury nie tylko ułatwia prowadzenie głównego wyводу naukowego, ale jednocześnie sprawia, że jest on barwny bogactwem przykładów i powołań literaturowych.

Teoretyczno – empiryczny charakter rozprawy zdecydował, iż Doktorantka zastosowała zróżnicowane metody badawcze: krytyczna analiza literatury, badanie ilościowe, analiza statystyczna. W części teoretycznej stosując metodę analizy logicznej oraz dedukcji Autorka wykorzystwała ponad 126 pozycji, stanowiących opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych oraz źródła internetowe oraz 110 aktów prawnych obowiązujących w szkolnictwie. Przywołane pozycje potwierdzają, że Doktorantka bardzo dobrze rozpoznała krajową oraz zagraniczną literaturę przedmiotu.

W części empirycznej Autorka zaprezentowała wyniki badań własnych, zrealizowanych z wykorzystaniem metod ilościowych, co potwierdziło, że posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

4. Ocena układu pracy i ocena merytoryczna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, spisu tabel, wykresów i rysunków, bibliografii oraz dwóch załączników. Całość obejmuje 228 stron (193 stron tekstu), co stanowi o właściwych rozmiarach rozprawy doktorskiej. Układ pracy jest dość przejrzysty. Struktura pracy jest podporządkowana osiągnięciu zarysowanych wyżej celów badawczych i została uporządkowana w sposób klasyczny tj. teoria, metoda, empiria. Sama konstrukcja pracy jest spójna, a jej poszczególne części przedstawiają w sposób uporządkowany i przemyślany podejmowane zagadnienia. Część teoretyczna dotyczy uporządkowania pojęć w zakresie organizacji uczącej się, zarządzania w organizacji uczącej się, poprzez modele zarządzania organizacją, zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole. Są to główne obszary, na których koncentrują się rozważania, jednocześnie sytuując rozprawę w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Dalsza część dysertacji, składa się z rozdziału



zawierającego opis metodyki badań wraz z modelem badawczym oraz z rozdziału prezentującego wyniki badań własnych Autorki. Warto było jednak bardziej proporcjonalnie podzielić treści, zwłaszcza w obszarach teoretyczno – empirycznych. Uwzględniając fakt, iż część teoretyczna (rozdział I-III) jest dość obszerna można było zrezygnować z prezentacji pewnych zagadnień, jak np. przedstawianie przykładu szkolnictwa niemieckiego czy brytyjskiego, powtarzanie danych np. tabela 3, s.33. Wydaje się, że wiele fragmentów rozdziału II można było zdecydowanie pominąć, albo też połączyć w bardziej logiczny sposób (np. tabela 7 i 8, w rozdziale I), nie tracąc przy tym wartości merytorycznej.

Zasadniczą treść rozprawy poprzedza wstęp, który zawiera uzasadnienie wyboru tematu, podstawowe obszary badań oraz definicję kluczowych pojęć. W tym fragmencie Doktorantka wskazuje luki badawcze oraz pytania, na które poszukuje odpowiedzi w trakcie realizacji projektu badawczego, a także formułuje cele i hipotezy. Wstęp stanowi klarowne wprowadzenie do analizowanej problematyki.

W pierwszym rozdziale, stanowiącym swoiste wprowadzenie do rozwijanych w dalszych częściach rozważań, Autorka uporządkowuje pojęcia w charakterystyki organizacji uczącej się, definiuje cele i zadania szkoły ponadpodstawowej jako organizacji uczącej się, zwraca uwagę na rolę dyrektora – lidera organizacji uczącej się. Skoncentrowała się na analizie zagadnienia organizacji uczącej się oraz uwarunkowaniu poziomu kultury organizacyjnej w szkole ponadpodstawowej. Zawartość merytoryczna tego rozdziału, w moim odczuciu jest pozytywna, jednak z punktu widzenia głównego problemu badawczego można byłoby go zmodyfikować np. tabela 2, s.26 lepiej wpisywała by się do rozdziału 2.

Rozdział drugi poświęcony jest analizie zarządzania szkołą podstawowa jako organizacją uczącą się. Autorka przedstawia istotę zarządzania w organizacji uczącej się, prezentuje strategię wiedzy organizacji oraz strategię zarządzania wiedza w organizacji. Doktorantka scharakteryzowała funkcje zarządzania szkołą podstawową, wraz z uwzględnieniem rynków jej działania. Ponadto Autorka zaprezentowała różne typy sieci komunikacyjnych (s.67) bez zdefiniowania relacji, co wydaje się dość istotnym elementem. W rozdziale tym, zwrócono uwagę na teoretyczną analizę modeli zarządzania (2.4) oraz przedstawiono modele zarządzania organizacją. Uważam, że podrozdział 2.3 oraz 2.4 można było połączyć.



Pewnym niedosytem w moim odczuciu jest brak zdefiniowania zarządzania wiedzą i analizy logiki procesu zarządzania wiedzą, co wydaje się dopełnieniem uwarunkowań wpływających na zastosowane mechanizmy

W rozdziale trzecim Autorka ukazuje istotę, rys i paradygmaty zarządzania zasobami ludzkimi, co jest dość kluczowym aspektem w odniesieniu do całości rozprawy. Doktorantka zaprezentowała komponenty i typologie zarządzania zasobami ludzkimi, modele zarządzania na uniwersytetach Michigan oraz Harvarda, model Schulera. Skoncentrowano się ponadto, na funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, jak również na specyfice zarządzania zasobami w szkole ponadpodstawowej. Autorka również zwróciła uwagę na warunki zapewnienia ciągłości realizacji celów i zadań szkoły ponadpodstawowej w odniesieniu do organizacji uczącej się, co jest dość istotnym zagadnieniem. Jednak w moim odczuciu, Doktorantka, powinna doprecyzować i omówić proces kształtowania kapitału ludzkiego, który zamieszczono w formie tabelarycznej (tabela.18, s.122-123).

Rozdział czwarty – metodyczny - zawiera opis metodyki badań, ze wskazaniem przedmiotu i podmiotu badań, charakterystyka modelu badawczego wraz ze szczegółowymi hipotezami oraz zastosowane metody gromadzenia i analizy danych. Wskazano dobór próby badawczej oraz opracowanie narzędzi badawczych. Tytuł rozdziału IV. „Metodyka i proces badawczy” wydaje się właściwy. Wiele opisów w rozdziale III nie zostało doprecyzowanych, co w moim odczuciu jest istotne np. „W niniejszej pracy badawczej wykorzystano jakościową analizę porównawczą” i brakuje rozwinięcia. Ponadto, zauważono pewną niezgodność, na str. 134 wskazano, iż: „*Badania trwały do czerwca do sierpnia 2022 r.*”, zaś w tabeli 20, s.135 możemy przeczytać iż: „*przeprowadzenie badania to luty 2022, maj – czerwiec 2022*”. W moim odczuciu, zdecydowanie dobrym rozwiązaniem byłoby zastosowanie graficznego wskazania etapów procesu badawczego.

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych. Jest on zdecydowanie najwartościowszym fragmentem opiniowanej dysertacji. Analizie poddano interpretację przeprowadzonych badań w obszarze (1) sposobu realizacji celów funkcjonowania szkoły ponadpodstawowej obejmujących: charakterystykę pracy, zespołu, kierownictwo szkoły, relacje z otoczeniem, (2) wpływu otoczenia zewnętrznego na zarządzanie szkołą ponadpodstawową; (3) zachowania interesariuszy szkoły ponadpodstawowej. Ważnym punktem tego rozdziału jest zaprezentowana koncepcja modelu zarządzania jako



organizacją uczącą się w szkole ponadpodstawowej. Dość precyzyjnie i trafnie zinterpretowano poszczególne wyniki. Zaprezentowane wyniki badania ilościowego – szkół ponadpodstawowych, mają dużą wartość zarówno dla teorii jak i praktyki zarządzania.

Końcowy fragment rozprawy doktorskiej zawiera syntetyczne podsumowanie postępowania badawczego oraz wnioski końcowe. Autorka wskazuje kierunki dalszych rozważań naukowych w obszarze prezentowanej problematyki. W moim odczuciu, część dotyczącą wniosków warto było rozwinąć odnosząc się do teorii funkcjonujących w literaturze przedmiotu oraz konfrontując wyniki badań własnych z wynikami innych autorów, tym bardziej że we wcześniejszych rozdziałach dysertacji Autorka wykazała się szeroką wiedzą w tym zakresie.

Kończąc rozważania dotyczące warstwy merytorycznej można stwierdzić, że rozprawa:

- spełnia kryteria uznania jej za pracę doktorską z uwagi na jej poznawczy, posiadający cechy oryginalności charakter,
- cechuje się poprawnością rzeczową. Autorka wykazuje się w pracy dobrą znajomością literatury przedmiotu i rozważań,
- odnosząc się do treści pracy należy stwierdzić, że zarówno w dyspozycji pracy jak i prowadzonych rozważaniach Autorka przestrzega zasady kompletności – praca obejmuje wszystkie istotne dla analizy postawionego problemu elementy,
- postępowanie Doktorantki w procesie analizy wyników przeprowadzonego badania oceniam pozytywnie.

5. Ocena strony formalnej i zagadnień terminologicznych rozprawy

Treść rozprawy wskazuje, iż mgr inż. Łucję Chrząstek – Bar prawidłowo używa pojęć z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Trafnie definiuje główne pojęcia dysertacji tj: „organizacja ucząca się”, „modele zarządzania”. Autorka sprawnie prowadzi logiczny wywód. Formalna strona rozprawy jest prawidłowa i stanowi jej olbrzymi atut. Zarówno wszystkie elementy graficzne, przypisy oraz bibliografia zostały sporządzone z należytą starannością. Trafnym zabiegiem porządkującym są liczne zestawienia tabelaryczne (w r. II, tabela 8, s.58), rysunki oraz właściwa interpretacja wyników.



6. Konkluzje recenzji

Po zapoznaniu się z przedstawioną do recenzji rozprawą doktorską mgr inż. Łucję Chrząstek – Bar pt. „*Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się*” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora prof. dr hab. Zbigniewa Makiety, w Akademii WSB, stwierdzam, iż stanowi ona dość oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, zaś Doktorantka opanowała wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Zarówno treść rozprawy, zastosowana metodyka jak również postępowanie badawcze potwierdzają, iż mgr inż. Łucję Chrząstek – Bar posiada umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Zauważalna jest samodzielności i dojrzałość naukowa Doktorantki. Wartość recenzowanej pracy polega na analizie, uporządkowaniu i scharakteryzowaniu istniejącego dorobku naukowego w eksplorowanej dziedzinie wiedzy, a także we właściwym zaprojektowaniu postępowania badawczego. Zarówno warstwę teoretyczną jak i metodyczną oceniam wysoko.

Reasumując należy podkreślić, że recenzowana praca świadczy o dużym zaangażowaniu Doktorantki, jej dociekliwości badawczej oraz umiejętności prowadzenia analizy.

W oparciu o tak rozpoznane walory dysertacji mgr inż. Łucję Chrząstek – Bar pt. „*Model zarządzania szkołą ponadpodstawową jako organizacją uczącą się*” spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, upoważnia mnie do wystąpienia do Rady Naukowej o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie do publicznej obrony.

Lublin, 1.05.2023