

Dr hab. Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska, prof. UŁ
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki
agnieszka.bukowska@uni.lodz.pl

Łódź, 10 lutego 2025r.

wpn, 21.02.2025r.

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Mgr Marleny Samek-Wojtyła

pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych”

przygotowanej w Politechnice Częstochowskiej

pod kierunkiem naukowym

dr hab. inż. Anny Brzozowskiej, prof. PCz

Podstawa formalna recenzji:

Podstawę formalną opracowania przedmiotowej recenzji stanowi decyzja Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i jakości* Wydziału Zarządzania z dnia 17 grudnia 2024r., przedstawiona w skierowanym do mnie piśmie Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Politechniki Częstochowskiej – dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz.

Przedmiotem niniejszej recenzji jest ocena spełnienia warunków stawianych rozprawom doktorskim, wynikających z obowiązujących przepisów prawa określonych w Ustawie z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz.U. z 2023r. poz. 742).

Podstawą merytoryczną oceny jest przedłożona praca doktorska:

1. Ocena formalna pracy

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska w zakresie struktury i objętości spełnia standardy przyjęte w naukach o zarządzaniu i jakości. Praca liczy 343 strony. Składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania oraz aneksu. W pracy wyróżniono także spisy form graficznych – obejmują

one odpowiednio: 182 tabele oraz 22 rysunki. Tak bogate zobrazowanie treści formami graficznymi jest warte docenienia – znaczna ich część została opracowana przez Doktorantkę, a ponadto porządkują one rozważania i w wielu miejscach stanowią swoiste syntetyczne podsumowanie omawianych zagadnień. Zestawienie bibliograficzne obejmuje 230 pozycji – monografii, artykułów naukowych i raportów oraz źródeł internetowych, jeden akt prawny. Ponad 60% wskazanych źródeł jest w języku angielskim. Wymogi formalne dotyczące przypisów, opisanie tabel i rysunków, sporządzania ich spisów oraz spisu literatury zostały spełnione zgodnie z obowiązującymi standardami. Nie zachowano standardu, jakim jest rozpoczynanie każdego rozdziału od strony nieparzystej. Do pracy dołączone jest streszczenie w języku polskim i angielskim.

2. Ocena postawienia problemu

Nie ulega wątpliwości, że szkolnictwo na szczeblu podstawowym odgrywa istotną rolę w edukowaniu i kształtowaniu postaw dzieci i młodzieży młodszej. Tym samym rola nauczycieli odpowiedzialnych za te działania jest nie do przecenienia. A warunki w jakich realizują oni swoje obowiązki zawodowe – w tym sposób zarządzania – mają istotny wpływ na jakość ich pracy. Zatem temat podjęty w pracy jest ważny i ciekawy poznawczo. Autorka wskazała na istniejącą lukę badawczą: brak modelu zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych (uwzględniającego specyfikę tego obszaru). Temat dysertacji został sformułowany prawidłowo. Przyjęła jako przedmiot badań zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych (z doprecyzowaniem obszaru badań do wybranych szkół podstawowych). Celem głównym rozprawy stało się opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych. Ponadto wyodrębniła sześć celów szczegółowych (s. 13), które umożliwią realizację celu głównego. Nie zgłaszam uwag do tej części pracy. W pracy została również przyjęta hipoteza, mówiąca, że zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych potrzebuje usprawnienia poprzez wdrożenie innowacyjnego modelu, który uwzględni specyfikę sektora oświaty oraz wykorzystuje nowoczesne metody i strategie zarządzania zasobami ludzkimi. A w dalszej kolejności Doktorantka sformułowała sześć hipotez częściowych (s.14). Trudno mi się zgodzić ze sposobem sformułowania trzeciej hipotezy częściowej – *Nie stworzono dotychczas modelu ZZL, który swoimi elementami i założeniami, odpowiadałby specyfikacji placówek oświatowych*; dlaczego Doktorantka przyjęła ją w takim brzmieniu, skoro jest ona tożsama ze wskazaną wcześniej luką badawczą? Nie rozumiem przesłania szóstej hipotezy szczegółowej – *Założenia metodyczne badania stanowią o skonstruowaniu innowacyjnego modelu ZZL w placówkach oświatowych*; jaka jest jej istota? Co Autorka będzie poddawała weryfikacji? Proszę o wyjaśnienie tych dwóch kwestii w trakcie publicznej obrony dysertacji (przy uwzględnieniu faktu, że dobrze sformułowana hipoteza powinna być jednoznaczna, konkretna, neutralna wartościująco i sprawdzalna

por. J.Zawiła-Niedźwiecki, *Przewodnik opracowywania rozprawy doktorskiej w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Warszawa 2023, s. 61).

3. Ocena układu pracy i rozwiązania problemu naukowego

Jak już zostało powiedziane praca liczy sześć rozdziałów. Z czego trzy pierwsze prezentują analizy teoretyczne i faktograficzne z obszaru istoty ZZL, transferu wiedzy w organizacji w aspekcie ZZL oraz ZZL w placówkach oświatowych, co jest zrozumiałe z uwagi na podjęty temat. Rozdział czwarty przedstawia autorskie analizy i rozwiązania z zakresu ZZL w placówkach oświatowych (w moim odczuciu wystarczające byłoby wskazanie autorskiego podejścia w tytule rozdziału bez konieczności podkreślania tego aspektu w każdym podtytule tej części pracy). Rozdział piąty przedstawia założenia koncepcyjno-metodyczne pracy (liczy 12 stron) i w mojej ocenie mógłby stanowić pierwszy podpunkt rozdziału prezentującego wyniki badań empirycznych. W rozdziale szóstym została podjęta – udana – próba konceptualizacji zagadnień ZZL w placówkach oświatowych w ujęciu modelowym. W pracy są zarysowane wyraźnie dwie części – licząca 140 stron teoretyczna (rozdziały 1-3), bazująca na analizie literatury przedmiotu oraz licząca 120 stron aplikacyjna (rozdziały 4-6), będąca efektem badań oraz doświadczeń Doktorantki. Tym samym należy podkreślić, że układ pracy oraz podział treści na poszczególne rozdziały nie budzi zastrzeżeń.

Treść i konstrukcja wstępu rozprawy ma charakter konwencjonalny i odpowiada wymaganiom warsztatowym określonym dla prac doktorskich. Doktorantka uzasadniła wybór tematu (tak względami merytorycznymi, jak i prywatnymi przesłankami), sformułowała problem badawczy, opisała zakres podmiotowy prowadzonych badań oraz zastosowane metody i narzędzia badawcze; wskazała cel główny i sześć celów szczegółowych dysertacji oraz określiła hipotezę główną i sześć hipotez szczegółowych. Uwagi do ich treści przedstawiłam powyżej. Ponadto dokonała charakterystyki treści zawartych w poszczególnych rozdziałach dysertacji łącząc je ze szczegółowymi celami i hipotezami badawczymi.

Realizacja celu (i celów cząstkowych) oraz weryfikacja hipotezy (i hipotez cząstkowych) przedstawionych we wstępie pracy odbywa się za pomocą następujących metod badawczych: badania literaturowe, analiza danych wtórnych, interpretacja humanistyczna, kwestionariusz ankiety. Ich dobór jest adekwatny do przyjętej metodyki (tabela 44). Opracowanie statystyczne wyników badań zostało wykonane w programie SPSS (ze względu na nominalny charakter zmiennych obliczono statystyki częstości i procentu, a dla określenia zależności między zmiennymi – staż i zajmowane stanowisko zastosowano test niezależności chi-kwadrat Pearsona). Nie zgłaszam uwag do określenia siły obserwowanych zależności.

Prowadzone w rozprawie rozważania teoretyczne zostały oparte na istotnej i aktualnej literaturze przedmiotu. Od samego początku rozważań Doktorantka prowadziła dyskurs naukowy z odpowiednią ścisłością i precyzją, aby zbudować stosowne osadzenie swoich badań empirycznych. Wykazała się umiejętnością właściwego przywoływania źródeł podczas procesu badawczego.

W rozdziale pierwszym przedstawiono szerokie spektrum istoty ZZL – od jego genezy i funkcji, poprzez jego znaczenie we współczesnych organizacjach oraz wyzwania z jakimi musi się mierzyć w kontekście globalizacji czy nowych technologii. Autorka słusznie zauważyła, że jest możliwa aplikacja – stosowanych w innych branżach – zintegrowanych systemów informatycznych do systemu edukacji. Doktorantka podjęła się krytycznej analizy wybranych definicji ZZL (tabela 1), ale rozważania ograniczyła tylko do pięciu przykładowych definicji różnych autorów. Tak ograniczony przegląd budzi moje zdziwienie, bo forma tabeli daje możliwość syntetycznej analizy szerszego spektrum podejść do tego podstawowego z punktu widzenia pracy pojęcia. Plusem jest przedstawienie własnej definicji ZZL (wolnej od „braków” analizowanych definicji). Ciekawą propozycję stanowi również autorska propozycja uaktualnionych funkcji ZZL (s. 50) oraz zestawienie czynników pokazujących znaczenie ZZL dla sukcesu organizacji (tabela 14). Na podkreślenie zasługuje fakt, że każdy podpunkt rozdziału kończy się podsumowaniem/wnioskami danej części rozważań, co bardzo porządkuje wywód. Podejście to jest zachowane konsekwentnie w całej pracy i stanowi dobrą praktykę.

Przedmiotem rozważań drugiego rozdziału jest transfer wiedzy w organizacji w aspekcie ZZL. Podobnie, jak w pierwszym rozdziale przegląd definicji „wiedzy” wraz z analizą krytyczną bazuje tylko na podejściu pięciu autorów (tabela 15), z których Doktorantka wyprowadza własną definicję. W tej części pracy szczególnie wysoko oceniam autorską propozycję nowych celów przekazywania wiedzy w ZZL (tabela 16) oraz analizę porównawczą autorskiej definicji przekazywania wiedzy w dobrych praktyk w ZZL i wybranej literatury przedmiotu (tabela 17). Doktorantka podkreśla, że młodsze pokolenie (pokolenie Z i Alfa) preferuje spersonalizowane podejście do nauki i rozwoju, dlatego chciałabym się dowiedzieć w jaki sposób można byłoby wykorzystać tę kwestię w tworzeniu modelu ZZL w szkole trzeciego dziesięciolecia XXIw.? Proszę o przedstawienie propozycji takiego rozwiązania w trakcie publicznej obrony.

Moje wątpliwości w rozdziale drugim budzi rysunek 11, przedstawiający komponenty kapitału relacyjnego. O ile jego klasyfikacja na relacje zewnętrzne i wewnętrzne jest uzasadniona, to nie rozumiem dlaczego na tej samej płaszczyźnie wymieniane są relacje z klientami oraz partnerami biznesowymi i dostawcami, czy nie są one składowymi wcześniej wymienionych? a więc zawierają się w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych, a nie stanowią odrębnej kategorii.

W trzecim rozdziale podjęta została tematyka ZZL w placówkach oświatowych. Doktorantka ukazała specyfikę placówek oświatowych, jako miejsca pracy (m.in. przez pryzmat zadań, jakie stają

przed nauczycielami czy bardzo szerokiego wachlarza interakcji zachodzących między uczestnikami systemu). Podkreślić należy, że *teoretyczne modele ewaluacji rozwoju zawodowego nauczycieli wymagają szczególnej uwagi ze względu na złożoność procesu oceny pracy pedagogicznej* (s. 151). Szczególnym wyzwaniem w ZZL jest partycypacyjny charakter procesów transformacyjnych w szkole, na co słusznie zwróciła uwagę Autorka dysertacji. Przedstawienie innych wyzwań w ZZL charakterystycznych dla oświaty, pozwoliło na zdefiniowanie roli lidera w ZZL w placówkach oświatowych i omówienie strategii, jakie może on stosować w omawianym obszarze. Warto podkreślić, że Doktorantka słusznie dostrzega wielowymiarowość pojęcia lidera edukacyjnego – dokonała szczegółowej analizy literatury przedmiotu w tym zakresie (tabela 37) i przedstawiła własną definicję. Na docenienie zasługuje również wskazanie wyzwań ZZL w placówkach oświatowych i ich konsekwencji wraz z prawdopodobieństwem wystąpienia (tabela 38), którego metodologię szacowania bardzo czytelnie przedstawiła.

Bardzo ciekawe rozważania zawiera rozdział czwarty pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych – autorskie rozwiązania i analizy”. Doktorantka podejmuje rozważania odnoszące się do zarządzania wiedzą w placówce oświatowej, przekazywania wiedzy i roli pracownika wiedzy w ZZL w placówkach oświatowych wraz z analizą krytyczną (tabela 39) i własną definicją Autorki, a także prezentuje dobre praktyki ZZL w oświacie. W kontekście propozycji zmian systemowych zasadne wydaje się również pytanie: Dlaczego w swoich rozważaniach Doktorantka nie odniosła się do systemów edukacyjnych innych państw, uchodzących za dobre? np. fińskiego (kładącego nacisk na równość i dostępność oraz kształcenie nauczycieli) czy kanadyjskiego (stawiającego w centrum uwagi różnorodność i wsparcie oraz innowacyjne metody nauczania). W trakcie publicznej obrony proszę zaproponować 3-4 rozwiązania stosowane w systemach edukacyjnych innych państw, które mogłyby zostać wdrożone w Polsce dla lepszej realizacji ZZL.

Interesującą kwestię zaprezentowała Doktorantka w tabeli 40 – zestawienie cech pracownika wiedzy w placówce oświatowej – analiza krytyczna z kontekstem zarządzania. Wnioski, które przedstawia w tym zakresie mogłyby być przedmiotem zainteresowania nie tylko zarządzających w oświacie, ale również w podmiotach szkolnictwa wyższego. Na podkreślenie zasługuje również stanowisko zajęte przez Doktorantkę – Nauczycielkę, iż relacje między pracownikami (wpływające na klimat organizacyjny szkoły), otwarta komunikacja i współpraca oraz otwarte dzielenie się wiedzą, a także zarządzanie różnorodnością (promujące inkluzywność i równość szans) powinny stanowić fundament współczesnej szkoły. Podsumowaniem rozdziału jest zestawienie konkretnych propozycji, które mogłyby wpłynąć na ZZL w placówkach oświatowych. Autorka wskazuje siedem problemów (m.in. sztywne przepisy prawne, brak odpowiedniej infrastruktury technologicznej, ograniczone możliwości wdrażania programów zrównoważonego rozwoju, niska atrakcyjność zawodu nauczyciela)

wraz z propozycjami ich rozwiązania na szczeblu rządowym (lub samorządowym), które wielopłaszczyznowo mogłyby wpłynąć na sposób ZZL w oświacie. I o ile z większością Jej propozycji zmian mogę się zgodzić, to sugestia, by *wprowadzić bardziej zdywersyfikowane programy rozwoju zawodowego, które umożliwią nauczycielom samodzielne wybieranie ścieżek doskonalenia zawodowego, zgodnie z ich potrzebami i zainteresowaniami* (s. 201) wymaga rozszerzenia – uwzględnienia również potrzeb rynku (uczniów czy szeroko pojętych potrzeb społecznych). Moją wątpliwość w tym rozdziale budzi również sformułowanie przez Doktorantkę *własnych i innowacyjnych metod przekazywania wiedzy: grywalizacji edukacyjnej, zastosowania sztucznej inteligencji w rozwoju zawodowym i zastosowania blockchain w zarządzaniu oświatą* (s. 174). Z tym, że są one innowacyjne w warunkach polskich nie dyskutuję, ale czy rzeczywiście są „własne”? czy raczej Doktorantka dostrzega możliwość takiego ich zastosowania w oświacie?

Rozdział szósty – prezentujący wyniki badań własnych Doktorantki w zakresie rozpoznania specyfiki ZZL w szkołach podstawowych – jest bardzo ciekawy poznawczo (wnioski z badania s.287-291), gdyż obok szczegółowej analizy otrzymanych wyników przedstawia rekomendacje dla placówek oświatowych w celu usprawnienia procesu ZZL oraz prezentuje autorski model – model analizy ścieżkowej SEM, wspierający skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w podmiotach oświatowych i poprawę jakości procesów edukacyjnych (rysunek 22). Model odwołuje się do najważniejszych aspektów ZZL w oświacie – zdrowia, wypalenia zawodowego, współpracy i nowoczesnych technologii; ponadto jest dobrze dopasowany i stanowi odpowiedź na deficyt rozwiązań w zakresie ZZL w szkołach. Moja krytyczna uwaga w tym rozdziale odnosi się do kafeterii odpowiedzi przy niektórych pytaniach, np. w tabelach 60-62, są odpowiedzi: regularnie, nigdy, okazjonalnie, rzadko – przy takiej kolejności zapisu odpowiedzi nie potrafię stwierdzić, która częstotliwość jest większa „okazjonalnie” czy „rzadko”; w tabelach 63-68, 72-74, 84-92 przedstawione są odpowiedzi na pytania zaczynające się od partykuły „czy”, a odpowiedzi, to: tak, nie, czasami (w mojej ocenie „czasami” mieści się w odpowiedzi „tak”); w tabelach 93-95 i 111-113 są wskazane odpowiedzi: „nieskuteczne” i „bardzo nieskuteczne” nie rozumiem, jaka jest idea stopniowania braku skuteczności. Tu sformułuję czwarte pytanie, na które chciałabym uzyskać odpowiedź w trakcie obrony dysertacji: Jakie przesłanki przemawiały za przyjętą kafeterią odpowiedzi w badaniu ankietowym?

Podsumowując, w dysertacji metodyka prowadzonych badań jest przedstawiona w sposób klarowny, podjęta tematyka jest omówiona jasnym językiem, przyjęte cele badawcze zostały zrealizowane, przyjęte hipotezy potwierdzono w wynikach badań. W świetle powyższego stwierdzam, że Doktorantka posiada umiejętność posługiwania się różnymi metodami badawczymi – korzysta z nich z dużą wprawą i w sposób właściwy do analizowanego materiału.

4. Uwagi szczegółowe

Doktorantka wykazała się sprawnością prezentacji zagadnień oraz bardzo dużą starannością przy opracowaniu redakcyjnym tekstu. Niemniej jednak nie ustrzegła się pewnych uchybień, na które jako recenzentka, jestem zmuszona zwrócić uwagę, np.:

- s. 21 – ... organizacje działają [brakuje „w”] zmieniającym się otoczeniu ...,
- s. 34 – pozostawienie niemal całej wolnej linijki (szósta od dołu),
- s. 47 – w tekście jest odwołanie do tabeli 9, a powinno być do 8,
- s. 48 – pod tabelą jest odwołanie do tabeli 10, powinno być do 9;
- s. 129 – jest: ... kolejna zaproponowany (zamiast: kolejny);
- s. 134 – jest: ... instrument mający za zadanie analiza efektywności finansowania (zamiast: analizę);
- s. 140 – pod tabelą jest odwołanie do tabeli 6, powinno być do 32;
- s.161 – przy odwołaniu do rysunku nie podano jego numeru (można domniemywać, że chodzi o 17);
- s. 168 – jest: ... metodologia szacowania prawdopodobieństw zawartych w tabeli 21 ..., a powinno być: 38;
- s. 296 – jest Ministerstwo Edukacji, a powinno być: Ministerstwo Edukacji Narodowej.
- w bardzo zróżnicowany sposób zapisane są wypunktowania treści: myślniki, kropki, kółka itp.

Konkluzja

Analiza treści rozprawy pozwala stwierdzić, że podjęty temat badawczy jest interesujący i nie rozpoznany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach funkcjonowania polskiego systemu edukacji. Mocną stroną rozprawy jest szerokie zaplecze literaturowe, szczegółowa analiza wyników badania pierwotnego (z prawidłowym zastosowaniem wybranych metod statystycznych) oraz lista wniosków z niego płynących. Tym samym praca stanowi wartościowe studium badawcze (szczególnie rozdziały: czwarty i szósty) o potencjale aplikacyjnym. Zgłoszone w poprzednich częściach recenzji uwagi nie umniejszają wartości dysertacji, a ich celem jest wskazanie Doktorantce sugestii pozwalających na doskonalenie warsztatu naukowego oraz możliwych kierunków dalszych badań (warstwa merytoryczna) oraz obszarów do poprawy (głównie warstwa redakcyjna).

Reasumując, mogę stwierdzić, że przedłożona do recenzji dysertacja spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim, a w szczególności:

- dowodzi posiadania ogólnej wiedzy teoretycznej Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
- stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a wnioski wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych i wyciągnięte na podstawie badania empirycznego mogą mieć znaczący wymiar praktyczny;

- potwierdza umiejętności samodzielnego prowadzenia przez Doktorantkę pracy naukowej.

Stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marleny Samek-Wojtyła pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych” spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim i określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W związku z powyższym, wnoszę o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

A handwritten signature in green ink, appearing to read 'Bukarcho', is written on the page.