

dr hab. Barbara Pabian, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-3059-6733

R E C E N Z J A ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr Marleny Samek-Wojtyli pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych*

Uwagi wstępne

Podstawą wydania recenzji jest pismo Pani dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 17.12.2024 r., w którym zwraca się z prośbą o sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej mgr Marleny Samek-Wojtyli pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych* w wymaganym przepisami terminie dwóch miesięcy od dnia otrzymania pisma. Postępowanie prowadzone jest w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie: Nauki o Zarządzaniu i Jakości.

Przechodząc do formalnej oceny rozprawy, ustosunkuję się kolejno do jej struktury, sposobu i kompletności ujęcia tematu oraz kompozycji tekstu. Dokonam merytorycznej oceny rozdziałów, czyniąc to pod kątem wykorzystanych źródeł, prawidłowości przyjętej metodologii badawczej, jak również wartości naukowej uzyskanych wyników badań i poprawności sformułowanych wniosków. Sformułuję też w stosunku do Autorki pytania, dotyczące kwestii dyskusyjnych. W konkluzji przedstawię opinię, czy rozprawa odpowiada warunkom określonym w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce.

Temat, struktura rozprawy oraz znaczenie podjętej problematyki

Przedłożona mi do recenzji rozprawa doktorska autorstwa mgr Marleny Samek-Wojtyli prezentuje omówienie wyników badań z zakresu społecznie ważnego obszaru tematycznego, dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w placówkach oświatowych. Autorka pracy na podstawie systematycznego przeglądu literatury zidentyfikowała lukę badawczą, dotyczącą specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych, podejmując zarazem udaną próbę jej częściowego zapełnienia. Oryginalność opracowania zawiera się w próbie interdyscyplinarnego uwzględnienia kontekstu teorii zarządzania zasobami ludzkimi w połączeniu z

edukacją i wyzwaniem, jakie niesie za sobą globalizacja oraz rozwój nowych technologii i współczesna cyfryzacja życia społeczno-gospodarczego. Oceniam, że temat ten warto było podjąć, ponieważ obecnie jesteśmy świadkami turbulentnych zmian i nowych wyzwań, którym muszą sprostać zarządzający w sektorze edukacji. Rewolucyjne zmiany technologiczne przekładają się nie tylko na poprawę jakości komunikowania i szybkość przepływu informacji, ale wywierają również znaczący wpływ na zjawiska gospodarcze oraz na społeczne ramy kultury jednostek, grup i organizacji. Sektor edukacji musi dostosować się do dynamicznych przemian, zachodzących w społeczeństwie. Praca stanowi zatem oryginalny i indywidualny wkład w ten zakres wiedzy.

Struktura rozprawy, liczącej 343 strony, została dostosowana do specyfiki treści, co pozwala uznać, że jest ona właściwa. Treść została uporządkowana w logiczny układ sześciu rozdziałów, poprzedzonych rzetelnie opracowanym wstępem, obejmuje również podsumowanie, bibliografię, spis tabel i rysunków, aneks, który zawiera narzędzia badawcze (ankieta nieuzupełniona, ankieta z wynikami w systemie 0-1, ankieta z wynikami ilościowymi), także streszczenia w języku polskim i angielskim. Bibliografia końcowa liczy 230 starannie dobranych pozycji, na które Autorka powołuje się w tekście, a które pod względem tematycznym wiążą się bezpośrednio lub pośrednio z problematyką pracy.

Ocena merytoryczno-naukowej wartości rozprawy – uwagi szczegółowe

Wstęp

Zawarty tu tekst, ma charakter wprowadzający do dalszych rozważań. Jest na dobrym poziomie, nie mam zatem uwag krytycznych. Jak wynika z lektury jego treści, Autorka zgodnie z przyjętym założeniem metodologicznym, na podstawie systematycznego przeglądu literatury, wykryła lukę badawczą związaną z brakiem istnienia modelu zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych, uwzględniającego specyfikę tego obszaru. Poprawnie sformułowała problem badawczy, dokonując jego uściślenia w postaci pięciu szczegółowych problemów, tj.: optymalizacji procesów selekcji i rekrutacji nauczycieli w placówkach oświatowych; wpływu personalizowanego rozwoju zawodowego na skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych; roli wsparcia psychologicznego i programów przeciw wypaleniu zawodowemu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych; wpływu nowoczesnych narzędzi i technologii na zarządzanie zasobami ludzkimi i jakość nauczania w placówkach oświatowych, wreszcie skuteczności systemów ocen i opinii zwrotnych w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych (s. 11). Prawidłowo określiła przedmiot badań pracy (s. 12), a także jasno skonkretyzowała cel główny, rozwijając go w postaci sześciu celów szczegółowych.

W dalszej części *Wstępu* Badaczka postawiła logiczną i możliwą do zweryfikowania hipotezę główną, wyróżniając ją w tekście, podobnie jak wcześniej przedmiot badań, tłustym drukiem. Następujące brzmienie hipotezy głównej: „zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych potrzebuje usprawnienia poprzez wdrożenie innowacyjnego modelu, który uwzględnia specyfikę sektora oświaty oraz wykorzystuje nowoczesne metody i strategie zarządzania zasobami ludzkimi” (s. 14) znalazło, co ważne, rozwinięcie i doprecyzowanie w sześciu hipotezach szczegółowych. Powyższe metodologiczne założenia Autorka powtórzyła i szerzej omówiła w rozdziale 5.0.

Dodam, że ogólny przekaz, wynikający z lektury *Wstępu*, prowadzi do wniosku, iż szczytną ideą, która przyświecała Autorce rozprawy, było dążenie do poprawy jakości polskiej edukacji i przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu poprzez skuteczniejsze zarządzanie personelem pedagogicznym. Należy przyjąć to z uznaniem.

Rozdział I

Rozważania tej części pracy dotyczą teoretycznych założeń, związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autorka rozpoczęła swój wywód od historycznej genezy rozwoju tego pojęcia, choć zmieniającym się etapom w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi (era administracyjna, era behawioralna, era zasobów ludzkich, era strategiczna) poświęciła więcej miejsca w podrozdziale 1.2. Na uwagę zasługuje próba „uczłowieczenia” przez Autorkę pojęcia zasobów ludzkich, które w swym klasycznym, ustalonym brzmieniu ma wydźwięk nieco zdehumanizowany. Zgadzam się z konstatacją, że „ludzie sami w sobie nie są zasobem ludzkim, lecz ich cechy i właściwości, które odgrywają różne role w przedsiębiorstwie”. Moją wątpliwość budzi natomiast dość niefortunne sformułowanie, iż „pracownicy są <<właścicielami>> zasobów ludzkich” (s. 17). To określenie kłóci się ze znaczeniem słowa właściciel(e). Poprawniej byłoby napisać, że pracownicy są nosicielami różnorodnych cech, lub, że różnią się cechami charakterologicznymi, co ma wpływ na stopień ich zaangażowania w pracę.

W dalszej części rozdziału Autorka wyekscerpowwała z literatury pięć definicji zarządzania zasobami ludzkimi, a następnie poddała je analizie krytycznej. Na tej bazie zaproponowała własną definicję zarządzania zasobami ludzkimi, co świadczy z jednej strony o jej odczytaniu, z drugiej o kreatywności i samodzielności naukowej. W definicji tej położyła nacisk na potrzebę „zachowania równowagi między skutecznością biznesową a troską o dobro pracowników” (s. 21). Tym dokonaniem wpisała się w aktualną doktrynę społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) oraz biznesu zrównoważonego.

Tu nasuwa się pierwsze pytanie, które formułuję w stosunku do Autorki rozprawy.

Pytanie 1. Ze względu na brak jasnej wykładni w tekście rozdziału proszę uzasadnić, dlaczego spośród dużej liczby istniejących definicji zarządzania zasobami ludzkimi wybrane zostały do analizy cztery definicje autorstwa polskich naukowców (A. Poczowski, G. Gajdek, H. Bieniok, R. Oczkowska) i jedynie jedna eksperta brytyjskiego (M. Armstrong)? Jakie były kryteria doboru? W rozdziale zostało słusznie podkreślone, że termin zarządzania zasobami ludzkimi wywodzi się z amerykańskiej literatury (s. 17), brakuje zatem szerszego do niej odwołania.

Chwałę dalszy tok wywodu, zawarty w poszczególnych podrozdziałach rozdziału I, zwłaszcza dokonaną syntezę korzyści, ale także wyzwań dla biznesu, wynikających z procesu globalizacji. Autorka słusznie postrzega zarządzanie zasobami ludzkimi jako istotną składową w procesie zarządzania wyzwaniami związanymi z globalizacją. Podkreśla też znaczenie innych uwarunkowań, tj. kreatywności, innowacyjności, postępu technologicznego i rozwoju informatyki (zwłaszcza technologie AI i Big Data). Zgadzam się, że w sytuacji wprowadzania pracy zdalnej oraz hybrydowej rozwój kompetencji cyfrowych pracowników staje się priorytetem. Podobnie rzecz się ma w przypadku nieprzewidywalności różnych zjawisk. Autorka słusznie tezę tę wspiera egemplifikacją czasu pandemii Covid-19. W literaturze podkreśla się bowiem, że turbulentne i trudne do przewidzenia warunki stają się wyznacznikiem szeroko zakrojonych zmian w organizacjach i oddziaływań menedżerskich.

Wartość poznawczą niesie za sobą podrozdział 1.3., nie tylko porządkujący teoretyczne ustalenia w zakresie klasycznych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja i selekcja, szkolenie i rozwój pracowników, ocenianie pracowników, wynagradzanie, zarządzanie relacjami pracowniczymi), lecz przynoszący również autorską propozycję uaktualnienia tych funkcji (tab. 10, s. 50-51) z uwzględnieniem współczesnych wyzwań, o których mowa w rozdziale I (szczególnie podrozdział 1.4.). Z obowiązku recenzenta muszę jednak zwrócić uwagę na pewną nieścisłość. Wprawdzie rację ma Autorka, że „organizacje, które nie wprowadzają programów partycypacyjnych, ryzykują ograniczenie lojalności oraz zaangażowania pracowników” (s. 56), jednak nie do końca można zgodzić się ze stwierdzeniem, że „kultura oparta na hierarchii, która nie pozwala pracownikom na wpływanie na decyzje strategiczne, może prowadzić do frustracji i spadku identyfikacji z celami organizacji” (s. 56). Jest to wypowiedź na dużym poziomie uogólnienia, osadzona w pułapce oczywistości. Wprawdzie w dalszej części rozprawy Autorka wyjaśnia, że „tradycyjna hierarchiczna organizacja sprawdza się w stabilnym, niezmiennym otoczeniu, w którym najważniejsza jest kontrola i przewidywalność” (s. 93), lecz w odniesieniu do mobilności międzynarodowej wypowiedź tę należałoby uzupełnić o kontekst kulturowego wymiaru indywidualizmu i ceremonialności. W przypadku bowiem społeczeństw ceremonialnych i o kulturze hierarchicznej ta zasada może się nie sprawdzić. Ten aspekt – powtarzam – jest ważny w aspekcie mobilności międzynarodowej, która przewija się w różnych fragmentach rozprawy. Rzecz dotyczy także zespołów rozproszonych, pracujących w warunkach wielokulturowości. W podrozdziale 1.5. Autorka porusza zresztą zagadnienie

funkcjonowania zespołów o zasięgu globalnym, a w podrozdziale 3.5. wśród przyszłych wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych wymienia integrację różnorodności kulturowej, która, jak pisze, winna przekładać się na zarządzanie zróżnicowaną etnicznie kadrą oraz wspieranie międzykulturowych kompetencji (s. 162).

Rozdział II

Ta część rozprawy ma również charakter teoretyczny. Przekrojowo rzecz biorąc, dotyczy transferu wiedzy w organizacjach. Odwołując się do licznych prac uznanych badaczy, Autorka potwierdziła ustalenie, że zarządzanie wiedzą jest fundamentem i bazą dla tworzenia modelu zasobami ludzkimi (w tym przypadku w placówkach oświatowych). Słusznie skategoryzowała wiedzę organizacyjną wśród zasobów niematerialnych, pozycjonując ją najwyżej wśród pozostałych takich, jak: kapitał intelektualny, relacje z klientami czy reputacja. Bez wiedzy, ale też – dodajmy – bez praktycznej umiejętności jej wykorzystania, żadna organizacja nie zdobędzie przewagi konkurencyjnej. Należy przyznać zatem Autorce rację, że to wiedza stanowi podstawę tworzenia innowacji, podejmowania decyzji strategicznych oraz rozwiązywania problemów. „Każde pokolenie ma inne preferencje i sposoby dzielenia się wiedzą, co musi być uwzględnione w procesie zarządzania” (s. 67) – dopowiada Badaczka, charakteryzując zarazem w dalszej części rozdziału preferencje i potrzeby pokolenia Z oraz Alfa (s. 84-85), a także rekomendując wykorzystanie sprawdzonych metod w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wartościowe jest to, że podobnie jak w rozdziale I, Autorka zaproponowała własną definicję wiedzy, wychodząc skądinąd poza utarty schemat dowartościowania własnych dokonań. Wskazała bowiem nie tylko na jej plusy, ale też skromnie – na minusy (s. 70). Podobnie w podrozdziale 2.2. sformułowała własną definicję przekazywania wiedzy i dobrych praktyk jako narzędzia zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Dobrze oceniam, opracowaną przez Autorkę, propozycję nowych celów przekazywania wiedzy w ZZL (tabela 16, s. 79). Mam tu na myśli: budowanie odporności organizacyjnej, tworzenie sieci społecznych w organizacji, zwiększenie zdolności do transferu wiedzy międzygeneracyjnej, personalizację rozwoju zawodowego, automatyzację przekazywania wiedzy, promowanie dzielenia się wiedzą jako wartości organizacyjnej, wzmocnienie zwinności organizacyjnej, zarządzanie wiedzą nieformalną, zwiększenie zaangażowania w zdalne przekazywanie wiedzy. Cele przekazywania wiedzy w dotychczasowym ujęciu wiązały się ściśle z indywidualnym rozwojem pracowników, poprawą skuteczności operacyjnej, wspieraniem innowacyjności czy zarządzaniem zmianą. Cele, sformułowane przez Autorkę, znajdują uzasadnienie szczególnie w sytuacjach kryzysowych i w przypadkach nagłych zmian. Wiąże się to ściśle z problematyką rozprawy.

W tym miejscu muszę podkreślić wartość poznawczą podrozdziału 2.4., który dotyczy integracji zarządzania wiedzą z procesami rekrutacji i selekcji pracowników. Jest to bardzo ważna problematyka i dobrze, że Autorka poświęciła temu zagadnieniu cały podrozdział. Zasoby wiedzy organizacyjnej (np. bazy danych z wcześniejszych rekrutacji, systemy informacyjne czy technologie wspierające zarządzanie) ułatwiają określenie profilu poszukiwanego pracownika, wywierają też wpływ na usprawnienie procesu rekrutacji i zwiększenie jego transparentności. Dopełnieniem rozdziału jest część poświęcona znaczeniu systemów informatycznych w zarządzaniu wiedzą i zasobami ludzkimi (podrozdział 2.5.). Autorka przywołała tu nazwy najpopularniejszych systemów informatycznych, wykorzystywanych obecnie w zarządzaniu wiedzą, opatrując je komentarzem. Reasumując, ta część pracy, skumulowana w ramach rozdziału II, została dobrze opracowana. Odzwierciedla umiejętność syntetyzowania wiedzy i praktyczne umiejętności Autorki.

Rozdział III

Tę część pracy traktuję jako wartościowe rozwinięcie poprzednich rozdziałów. Autorka prowadzi rozważania w kontekście specyfiki działalności placówek oświatowych. Z treści jasno wynika, że swoistość zarządzania w placówkach oświatowych powinna wiązać się ze wsparciem działań administracyjnych, jak również działalności dydaktycznej, edukacyjnej i wychowawczej. Ważne jest położenie nacisku na rozwój potencjału ludzkiego i tworzenie silnych więzi w zespołach pracowniczych. Poważną trudność stanowi jednak brak systemowych rozwiązań, uwzględniających specyfikę pracy pedagogicznej. Nowym wyzwaniem, któremu trzeba sprostać, są zdaniem Autorki cyfryzacja i globalizacja. Zgadzam się, nie sposób kwestionować tych ważnych ustaleń.

Bezwzględnie potrzebny dla podjętych rozważań jest podrozdział 3.1., ponieważ zawiera on autorski wykaz cech charakterystycznych dla placówek oświatowych, takich jak: misja społeczna orientacja na wartości, złożoność interakcji społecznych, specyfika procesu pracy, wymogi kompetencyjne, system wartości i etyka zawodowa (s. 123), a także wykaz specyficznych cech pracy w placówkach oświatowych, tj.: elastyczność i adaptacyjność w obliczu zmian społecznych, kształtowanie postaw obywatelskich, promowanie zdrowego stylu życia, interdyscyplinarność nauczania, wspieranie kreatywności i innowacji, zapewnienie bezpieczeństwa fizycznego i cyfrowego (s.127). Z kolei podrozdział 3.2. dotyczy wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które wynikają ze specyfiki sektora publicznego oraz wymagań samego środowiska szkolnego. Autorka podjęła udaną próbę nakreślenia ich wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych (decentralizacja zarządzania, profesjonalizacja kadr, oczekiwania społeczne). W podrozdziale 3.3. omówiła zidentyfikowane luki badawcze w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w oświacie, na które według Badaczki, składają się modele zarządzania, rozwój zawodowy, kultura organizacyjna, systemy oceny. Cenny jest wniosek, że „sukcesy w zarządzaniu

kadram osiągnąć te placówki, które potrafią elastycznie dostosowywać formalne wymagania do realnych potrzeb zespołu nauczycielskiego” (s. 147). Dwa końcowe podrozdziały, 3.4. oraz 3.5., stanowią klamrę dopinającą całość rozdziału III, dotyczą bowiem roli lidera w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi w placówkach oświatowych (tu również Autorka pokusiła się o opracowanie własnej definicji lidera edukacyjnego), a także przyszłych wyzwań, którym trzeba będzie sprostać, aby skutecznie zarządzać, czyli, mówiąc najkrócej, osiągać zamierzone cele w sposób efektywny i wydajny. W odniesieniu do powyższych rozważań formułuję kolejne moje pytanie.

Pytanie 2 Którym ze zidentyfikowanych przez Autorkę specyficznych uwarunkowań, charakterystycznych dla placówek oświatowych w zakresie zarządzania w placówkach oświatowych w powiązaniu ze specyficznymi cechami pracy należy nadać status priorytetowy i jak się to ma wobec rozwijanej obecnie w literaturze teorii zrównoważonego zarządzania (*sustainable management*)? Autorka w rozprawie nie odwołuje się wprost do teorii zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), jednak jej dokonania naukowe można traktować jako wpisujące się w cele, związane z zachowaniem ładu etycznego i społeczno-środowiskowego.

Rozdział IV

Ogólna koncepcja składowej tej części pracy sprowadza się do autorskiej interpretacji przestudiowanej literatury, ujętej w formę analitycznego omówienia oraz komentarzy. Autorka rozpoczęła od semantycznych wyjaśnień dotyczących zarządzania wiedzą w placówce oświatowej (podrozdział 4.1.), przechodząc następnie do opisu zagadnienia przekazywania wiedzy (podrozdział 4.2.). Zarekomendowała innowacyjne metody przekazywania wiedzy, które mogą się sprawdzić w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych (grywalizacja edukacyjna, zastosowanie sztucznej inteligencji w rozwoju zawodowym, *blockchain* w zarządzaniu wiedzą), opatrując je dla porządku wywodu „rachunkiem” korzyści i trudności związanych z ich wyborem. Trzeba docenić, że, na tym nie poprzestała, lecz wskazała jednocześnie na potencjalne źródła i możliwości pozyskiwania funduszy na te rozwiązania (dotacje, granty, programy unijne, sponsoring, kampanie crowdfundingowe).

Treść podrozdziału 4.3. wzbogaciła autorską definicją oraz jej rozszerzeniem w postaci opracowania pożądanych cech pracownika wiedzy w placówkach oświatowych, takich jak: kompetencje pedagogiczne, empatia, zarządzanie klasą, adaptacyjność, umiejętność współpracy, kreatywność, cierpliwość, umiejętność rozwiązywania problemów, technologiczna biegłość, samodzielność (rys. 21, s. 188). Wśród wymienionych cech moją wątpliwość budzi wyrażenie „zarządzanie klasą”. Jest ono nieściśle, ponieważ klasa to rzeczownik nieożywiony, zatem trudno nią zarządzać. Trzeba jednak oddać Autorce sprawiedliwość, że w tabeli 40 (s. 191) pojawia się już prawidłowy zwrot, a mianowicie: zarządzanie zespołem klasowym.

Trudno jest mi zaakceptować podrozdział 4.4. Zawiera on tylko trzy zdania złożone, co wpływa na zachwianie proporcji między objętościami poszczególnych podrozdziałów. Treść podrozdziału 4.4. można było włączyć do rozważań we wcześniejszych podrozdziałach lub do kolejnych podrozdziałów 4.5. lub 4.6.

Rozdział IV wieńczy część teoretyczną rozprawy. Kolejne dwa rozdziały mają już charakter badawczy. Części empirycznej można było wprawdzie poświęcić więcej miejsca niż tylko dwa rozdziały, nie oznacza to jednak, że treść tej części składowej rozprawy jest niepełna. Piszę o tym poniżej.

Rozdział V

Ta część rozprawy dotyczy założeń metodycznych pracy. Autorce udało się w sposób syntetyczny nakreślić, jak wyglądało jej postępowanie badawcze. Treść podrozdziału 5.1., dotycząca zakresu przedmiotowego, podmiotowego, przestrzennego i czasowego jest jednak zbyt krótka, podobnie zmarginalizowane zostały założenia badawcze (podrozdział 5.2.). Lepszym rozwiązaniem byłoby scalenie tych podrozdziałów w jedną całość. Na tym tle dobrze rysują się kolejne podrozdziały (5.3. i 5.4.), choć nie było konieczne formułowanie autorskich definicji przedmiotu badań, badania naukowego oraz celu badań z uwzględnieniem kontekstu ich funkcjonowania w naukach o zarządzaniu i jakości (s. 207). Ta część rozprawy powinna mieć już formę ściśle empiryczną.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że Badaczka ambitnie zdecydowała się połączyć strategię badań ilościowych z jakościowymi, jak pisze, z przewagą tych drugich (s. 209). Podejście jakościowe pozwala dogłębnie rozpoznać badane zjawiska nie tylko w kategoriach ilościowych, lecz uzyskać odpowiedzi na pytania: co, gdzie, jak i dlaczego, czyli, w jaki sposób ludzie kreują otaczający ich świat. Szkoda, że Badaczka nie zamieściła pytań badawczych, przechodząc od razu do sformułowania hipotez. Na przyszłość, kładąc nacisk na badania jakościowe, warto przeprowadzić indywidualne wywiady pogłębione lub/i wywiady fokusowe, które są najczęściej wykorzystywanymi technikami jakościowymi.

Rozdział VI

W ostatnim rozdziale rozprawy Autorka rozpoczęła od przedstawienia wyników badań własnych. Przedstawiła statystyki opisowe odpowiedzi respondentów na pytania, w tym statystyki testu chi-kwadrat z obliczoną istotnością (podrozdziały 6.1., 6.2., 6.3. 6.4.). Widoczny jest trud w gromadzeniu i zestawianiu wyników obszernych badań własnych – widać tu dużo rzetelnie wykonanej pracy. W ostatniej części opracowania Badaczka zdecydowała się przedstawić modelowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych z uwzględnieniem

specyfiki ich funkcjonowania (Model Równań Strukturalnych SEM, składający się z komponentu pomiarowego i strukturalnego, rys. 22, s. 287). Jego analiza uwypukla potrzebę personalizowanego rozwoju kadr i rozwijania kultury współpracy, przywództwa pedagogicznego, wykorzystania w pracy zawodowej technologii cyfrowych, także regularnych ocen pracowniczych, ale też wsparcia psychologicznego, partnerstwa z instytucjami zewnętrznymi, monitorowania skuteczności strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (podrozdział 6.5., s. 287-288).

Podsumowanie

Autorka zdecydowała się dopiero w tej części, wieńczącej dzieło, przedstawić opis struktury pracy z podziałem na rozdziały, choć można to było równie dobrze uczynić we Wstępie. Nie mniej zawarła tu wnioski o charakterze teoretycznym, metodycznym i empirycznym oraz rekomendacje i zalecenia dla praktyki gospodarczej. Wskazała również, co ważne, na kierunki dalszych badań w badanym obszarze,

Detale techniczne

W tym miejscu recenzji chciałabym zawrzeć uwagi redakcyjne. Autorka rozprawy nie ustrzegła się drobnych potknięć natury lingwistycznej. Pojawiają się nieliczne niezręczności stylistyczne, takie jak np. „W odpowiedzi na tę lukę, niniejsza dysertacja podejmuje się zadania opracowania modelu...” (s. 8) – dysertacja nie może podjąć się zadania, tylko Autorka rozprawy; Inny przykład podobnej w swej wymowie stylistycznej niezręczności: „Jak traktują powyższe rozważania, zarządzanie zasobami ludzkimi i wiedzą...” (s. 67) – rozważania” nie mogą traktować, rozważania można podjąć lub coś rozważyć. Niepoprawne pod względem stylistycznym jest również sformułowanie „traktując o temacie...” (s. 172). Uwadze Autorki umknęła też wypowiedź z błędem deklinacyjnym. Jest: „Mentorzy, będący bardziej doświadczeni nauczyciele, mogą” (s. 172). – prawidłowy zapis to: mentorzy, będący bardziej doświadczonymi nauczycielami, mogą...

Kolejna moja uwaga dotyczy następującego zdania: „Termin <<zarządzanie zasobami ludzkimi>> wywodzi się z amerykańskiej literatury i odnosi się do funkcji personalnych w organizacji, które zaczęły się kształtować w latach osiemdziesiątych” (s. 17). Należało dla skrupulatności i ścisłości naukowego wywodu zaznaczyć, że chodzi o wiek XX, powinno być zatem: w latach 80. XX w. Uzupełnienie to jest o tyle istotne, że Autorka wyżej nawiązuje do XVII w.

I jeszcze dwie uwagi z mojej strony na przyszłość. Szkoda, że Autorka, przywołując w tekście swojej dysertacji prace innych badaczy, opatrzyła je samym tylko nazwiskiem, pomijając imię. Dobry zwyczaj nakazuje przywołanie przynajmniej inicjału imienia. Druga sprawa, dokonując

opisu, zamieszczonego w pracy materiału ilustracyjnego, wystarczy podać jego kolejny numer. Zatem w następującej wypowiedzi: „Dla usystematyzowania dorobku naukowego, w poniższej Tabeli 15 przedstawiono...” (s. 69) – przydawka „ w poniższej” jest niepotrzebna, wystarczyłby zapis: w Tabeli 15. W całej pracy Autorka nadużywa łacińskiego słowa *ergo*, natomiast interpunkcja jest bezbłędna, rzecz można – wzorcowa.

Wskazane wyżej niedopatrzienia nie mają wpływu na jakość merytoryczną rozprawy. Układ treści i struktura rozprawy została dobrze przemyślana i dopracowana. Znajduje to odzwierciedlenie w prawidłowo określonej problematyce poszczególnych rozdziałów i spójności całości treści dysertacji. Treść pracy odpowiada tytułowi, a jej wartość poznawcza jest czytelna. Docenić należy umiejętność prowadzenia logicznego toku wywodów, także czynnego posługiwania się nabytą wiedzą oraz formułowania rekomendacji. O wartości recenzowanej rozprawy stanowi umiejętne połączenie rozważań teoretycznych z prezentacją rozwiązań praktycznych, które wdrożone do praktyki zarządzania, mogą wpłynąć na poprawę funkcjonowania placówek oświaty. Na wyróżnienie zasługuje też umiejętność posługiwania się przez Autorkę jasnym i precyzyjnym językiem oraz dobre opanowanie techniki pisania, co w obecnej sytuacji utrwalania się tendencji braku dbałości o zachowanie wysokiego standardu języka polskiego, stanowi walor niezaprzeczalny. Nie budzą moich zastrzeżeń przypisy, wszystkie odsyłacze zostały właściwie sporządzone.

Konkluzja końcowa

Przechodząc do oceny końcowej należy podkreślić, że mgr Marlena Samek-Wojtyła napisała rozprawę doktorską formalnie poprawną, która dowodzi jej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Dysertacja ta stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, którego podstawą była zidentyfikowana luka badawcza związana z brakiem istnienia modelu zarządzania zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych, uwzględniającego specyfikę tego obszaru. Jest to oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze społecznej. Praca dokumentuje umiejętność korzystania z obszernych zasobów źródłowych, także dyscyplinę myśli Badaczki oraz umiejętność logicznego wnioskowania i zestawiania wyników badań. Zaproponowany autorski model ma szansę znaleźć praktyczne zastosowanie w placówkach oświatowych.

Kwestie sporne, które nasunęły się w trakcie recenzji, wynikają z procesu wyłaniania się nowych jakości w nauce i stanowią *de facto* walor dyskusyjny i zarazem inspirujący społeczność akademicką do dalszych, pogłębionych, wielokierunkowych badań empirycznych.

W konkluzji stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Marleny Samek-Wojtyli pt.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w placówkach oświatowych spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce (Dz.U. z 2023 r., poz. 742). W związku z powyższym wnoszę do Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie jej Autorki do publicznej obrony. Rozprawa może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie Nauki o Zarządzaniu i Jakości.