

Częstochowa, dn. 7 lipca 2020 r.

Dr hab. inż. **Waldemar Jędrzejczyk**, prof. uczelni
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Al. Armii Krajowej 19B
42-200 Częstochowa

RECENZJA

pracy doktorskiej mgr Elżbiety Pełki nt. „ Wpływ innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej”

Promotor: prof. dr hab. Zbigniew MAKIEŁA

Promotor pomocniczy: dr hab. Joanna KUROWSKA-PYSZ, prof. AWSB

1. Formalna podstawa wykonania recenzji

Pismo Dziekana Wydziału Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. AWSB o sygnaturze AWSB/0307/2020 z dnia 22.05.2020 r.

2. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska dotyczy istotnego i aktualnego zagadnienia: innowacji i zarządzania innowacjami w szkołach publicznych, które mają wpływ na jakość ich funkcjonowania na rynku edukacyjnym. W pracy innowacje potraktowane zostały jako instrument zarządzania. Natomiast zagadnienie jakości funkcjonowania szkół publicznych, w szczególności poprawa jakości nauczania i uatrakcyjnienie zajęć edukacyjnych, stanowią przedmiot pracy. Problem jest istotny, ponieważ większość szkół w ostatnim czasie zostało zmuszonych do zintensyfikowania działań mających na celu poprawę swojego wizerunku, tak aby na skutek niżu demograficznego oraz zmian wywołanych reformą oświaty^{1,2}, której głównym celem jest lepsze przygotowanie uczniów kończących cały cykl kształcenia do potrzeb rozwoju indywidualnego oraz potrzeb

¹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 59).

² Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe (Dz.U. z 2017 r. poz. 60).

nowoczesnego rynku pracy, mogły przetrwać na rynku edukacyjnym. Zasadnicze zmiany, które zaczęły być wprowadzane od roku szkolnego 2017/2018, to likwidacja gimnazjów oraz wydłużenie szkoły podstawowej z 6 do 8 lat. Dodatkowymi problemami, z którymi musiały poradzić sobie szkoły, to krytyka i hejt szkolnictwa oraz nauczycieli na skutek strajku nauczycieli w drugim półroczu roku szkolnego 2018/2019 oraz zawieszenie zajęć w trybie stacjonarnym i przejście na nauczanie zdalne, wywołane pandemią COVID-19, w drugim półroczu roku szkolnego 2019/2020.

Pojęcie innowacji do ekonomii wprowadził Joseph Schumpeter – w latach 30 XX. Innowacyjność uznał za jedną z najważniejszych cech przedsiębiorstwa, która determinuje jego pozycję na rynku, poprzez zaburzenie stanu równowagi rynkowej. J. Schumpeter pod pojęciem innowacji rozumiał wszelkie możliwe zmiany w produkcji i dystrybucji towarów. Jako innowacje traktował następujące zmiany³:

- wprowadzenie na rynek zupełnie nowego produktu lub usługi,
- modyfikację produktu istniejącego, która zwiększa jego jakość lub użyteczność,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- ulepszenie metody produkcji oparte na istniejącej wiedzy,
- wprowadzenie nowoczesnych technologii,
- znalezienie i rozwój nowych rynków zbytu,
- wykorzystanie nowych surowców lub podzespołów,
- nowe formy organizacji firmy – zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy firmami.

Aby zmiana mogła zostać uznana za innowację, musiała zostać wdrożona. J. Schumpeter wyodrębnił trzy zasadnicze fazy w procesie zmian o charakterze innowacyjnym: 1) pomysł, 2) wprowadzenie innowacji, oraz 3) rozpowszechnienie innowacji. Jest to w dalszym ciągu warunek konieczny zmiany jako innowacji.

Schumpeterowskie podejście do innowacji ograniczało się przede wszystkim do innowacji produktowych oraz procesowych i dotyczyło przedsiębiorstw produkcyjnych. We współczesnym podejściu do podstawowych typów innowacji zalicza się także innowacje marketingowe oraz organizacyjne. Innowacje mogą obejmować wszystkie procesy biznesowe i być wdrażane we wszystkich typach organizacji, również w szkołach publicznych.

Innowacyjność determinuje pozycję organizacji na rynku. Powinna być jedną z najważniejszych cech nie tylko przedsiębiorstw, ale również innych typów organizacji,

³ J.A. Schumpeter, *Business Cycles*, McGraw Hill, NewYork 1939.

które w coraz większym stopniu funkcjonują analogicznie jak organizacje biznesowe. Rynek edukacyjny współcześnie również stał się rynkiem konkurencyjnym, na którym szkoły/uczelnie wyższe muszą walczyć o klienta – ucznia/studenta. Innowacyjność powinna zatem cechować również szkoły publiczne. Potrzeba ta została zauważona przez Doktorantkę, co znalazło odzwierciedlenie w koncepcji i tytule pracy doktorskiej oraz w poszczególnych jej rozdziałach. W tym kontekście wybór tematu rozprawy oraz problematyki badawczej uznaję za zasadny i ważny.

Na jakość funkcjonowania szkoły największy wpływ ma dyrektor szkoły, na którym spoczywa główny ciężar zarządzania szkołą. To on decyduje o potencjale zasobów ludzkich, jacy nauczyciele pracują w danej szkole (o odpowiednich kwalifikacjach, zaangażowani, kreatywni, zorientowani na ucznia), którzy z kolei mają bezpośredni wpływ na jakość procesów dydaktycznych – w sposób bezpośredni wpływają na realizację misji szkoły. To od kompetencji dyrektora szkoły w dużej mierze zależy, w jaki sposób szkoła jest postrzegana w otoczeniu lokalnym oraz jaka jest jej pozycja na lokalnym rynku edukacyjnym. Z tego względu przeprowadzenie badań, w których respondentami byli w zdecydowanej większości dyrektorzy i wicedyrektorzy szkół, pozwoliło na właściwe rozeznanie rozpatrywanego problemu badawczego i jest zarazem gwarantem rzetelności uzyskanych wyników badań.

Recenzowana praca ma charakter teoriopoznawczy i użyteczny – co podkreślono w celach i hipotezach pracy. Z perspektywy teoretyczno-poznawczej praca jest ważna, ponieważ ukierunkowana jest na określenie wpływu i wykorzystania innowacji w pracy szkoły. Równie istotna jest perspektywa użyteczna – doskonalenie funkcjonowania szkoły, w następstwie którego możliwe będzie zwiększenie efektywności wielu procesów, w szczególności procesów dydaktycznych i wychowawczych.

Reasumując:

- temat (tytuł) rozprawy doktorskiej został sformułowany jednoznacznie, w sposób zrozumiały, z jednoczesnym zasygnalizowaniem podjętego problemu badawczego;
- zainteresowanie badaną problematyką i uczynienie jej przedmiotem pracy doktorskiej jest ambitnym i budzącym ciekawość poznawczą wyzwaniem, którego rozwiązanie może być podstawą do uzyskania stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości;
- dobór problematyki i tematu rozprawy stanowią silną stroną recenzowanej rozprawy doktorskiej.



3. Ocena celów i hipotez badawczych

W pracy przyjęto jeden cel główny i pięć celów cząstkowych oraz postawiono jedną hipotezę główną i sześć hipotez cząstkowych. Elementy te zostały przedstawione we wstępie oraz w podrozdziale 4.1.

Celem głównym rozprawy było „*określenie wpływu innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej*” (s. 7 i s. 126), któremu przyporządkowano następującą hipotezę główną: „*wykorzystanie innowacji jest istotną determinantą poprawy jakości funkcjonowania szkoły publicznej*” (s. 8 i s. 130-131). Tytuł rozprawy, cel i hipoteza główna są ze sobą ściśle powiązane. Mankamentem natomiast jest zbyt duża zbieżność celu i hipotezy z tytułem rozprawy – cel główny pokrywa się w 100% z tytułem pracy. Dyskusyjnym jest też zamiar badania wpływu – aby dokonać oceny wpływu czynnika na zjawisko należałoby najpierw zdiagnozować stan rozpatrywanego zjawiska przed oddziaływaniem danego czynnika, następnie oddziaływać na zjawisko tym czynnikiem przez określony czas i dopiero po tym czasie ponownie zdiagnozować stan tego zjawiska. Dokonanie oceny wpływu przy pomocy jednego badania jest bardzo trudne.

W oparciu o cel główny sformułowano następujące cele cząstkowe, umożliwiające realizację celu głównego (s. 7):

1. *„Identyfikacja uwarunkowań działalności szkoły publicznej jako organizacji non profit.*
2. *Wyznaczenie i ocena kluczowych determinant innowacyjności wpływających na funkcjonowanie szkoły publicznej.*
3. *Zdefiniowanie kategorii innowacji możliwych do zastosowania w funkcjonowaniu szkoły publicznej.*
4. *Opracowanie koncepcji wdrożenia innowacji w szkole publicznej.*
5. *Opracowanie rekomendacji określających sposób wykorzystania innowacji dla poprawy funkcjonowania szkoły publicznej.*”

Przyjęte cele zostały sformułowane w sposób jasny i zrozumiały. Są ściśle powiązane z tytułem rozprawy i określają zakres realizowanych kolejno etapów badań. Ułatwia to dokonanie oceny, czy poczynione założenia zostały w pracy zrealizowane.

W pracy w odniesieniu do hipotezy głównej określono 6 hipotez cząstkowych (s. 8):

H1. Uwarunkowania dotyczące funkcjonowania szkół publicznych w Polsce jako organizacji non profit sprzyjają wdrażaniu innowacji.

H2. Do kluczowych determinant innowacyjności wpływających na funkcjonowanie szkoły publicznej zaliczamy:

- wiedzę,
- kompetencje i umiejętności kadry zarządzającej oraz nauczycieli,
- motywację kadry zarządzającej oraz nauczycieli zaangażowanych we wdrażanie innowacji,
- uregulowania wewnętrzne szkoły publicznej dotyczące wdrażania innowacji,
- wzrost konkurencyjności na rynku edukacyjnym.

H3. Wiodącymi kategoriami innowacji w szkołach publicznych są:

- nowatorskie rozwiązania programowe,
- nowatorskie rozwiązania organizacyjne,
- nowatorskie rozwiązania metodyczne.

H4. Koncepcja wdrożenia innowacji w szkole publicznej jest zorientowana na osiągnięcie następujących celów:

- poprawę jakości funkcjonowania szkoły,
- poprawę jakości nauczania,
- uatrakcyjnienie zajęć edukacyjnych, wychowawczych oraz opiekuńczych,
- rozwój oferty edukacyjnej szkoły publicznej,
- wzrost satysfakcji zawodowej nauczycieli,
- wzrost zainteresowania ofertą edukacyjną klienta szkoły (rodzic, uczeń).

H5. Kreatorem innowacji w szkole publicznej jest kadra zarządzająca oraz nauczyciele.

H6. Innowacje wykorzystywane w szkole publicznej kierowane są do:

- kadry zarządzającej,
- nauczycieli,
- uczniów,
- rodziców,
- pracowników administracyjnych szkoły publicznej,
- samorządu terytorialnego,
- Ministerstwa Edukacji Narodowej.

Sformułowane w ten sposób hipotezy badawcze budzą pewne zastrzeżenia, zarówno od strony metodycznej jak i merytorycznej.

Zastrzeżenie metodyczne: hipoteza powinna być przypuszczeniem i mieć formę zdania twierdzącego, w którym należy określić współzależność między zmienną niezależną i zależną – o czym zresztą pisze sama Doktorantka w podrozdziale 4.1, na s. 128-129. Tego wymogu

nie spełniają hipotezy: H2, H3, H4 i H6, w których występuje po kilka zmiennych niezależnych bądź zależnych. Takie formułowanie hipotez komplikuje również ich weryfikację.

Zastrzeżenia merytoryczne: 1) wiele użytych sformułowań jest zbyt ogólnych, np. ad. hipoteza 1 – po pierwsze: występuje bardzo wiele uwarunkowań, które mają wpływ na funkcjonowanie szkół publicznych w Polsce, po drugie: można rozpatrywać wiele aspektów funkcjonowania szkół; ad. hipoteza 2 – do kluczowych determinant innowacyjności została zaliczona wiedza, ale nie doprecyzowano o jaką i czyją wiedzę chodzi; ad. hipoteza 4 – wskazany cel wdrażania innowacji *poprawa jakości funkcjonowania szkoły* jest nadrzędny w odniesieniu do pozostałych, np. *poprawy jakości nauczania*. Jest to konsekwencją braku wyraźnego określenia wskaźników/aspektów funkcjonowania szkół, które były w pracy rozpatrywane 2) Przyjęty sposób formułowania hipotez niejednokrotnie z góry narzuca odrzucenie części proponowanych wariantów, np. ad. hipoteza 3 – najczęściej wdrażana może być tylko jedna kategoria innowacji.

Reasumując, rozprawę doktorską od strony postawionych celów i hipotez, pomimo sformułowanych uchybień i wątpliwości, oceniam pozytywnie.

4. Ocena zakresu rozprawy, źródeł informacji i metod badawczych

Przyjęty tytuł, cele i hipotezy badawcze wyznaczyły zakres pracy, którym była problematyka innowacji w funkcjonowaniu szkół publicznych w Polsce.

Zakres podmiotowy: szkoły publiczne różnego rodzaju i typu.

Zakres przedmiotowy: zarządzanie innowacjami w szkołach.

Zakres przestrzenny: województwo śląskie.

Zakres czasowy: luty-sierpień 2019 r.

Głównymi źródłami informacji były: literatura przedmiotu oraz wyniki badań i analiz własnych, prowadzone metodą badania ankietowego z wykorzystaniem strukturyzowanego kwestionariusza ankiety oraz metodą wywiadu pogłębionego z wykorzystaniem scenariusza wywiadu.

Literatura przedmiotu obejmuje 178 pozycji bibliograficznych, przede wszystkim pozycje zwarte oraz artykuły w czasopismach – 153 pozycje. 24% stanowią pozycje w języku angielskim. 27% pozycje bibliograficzne, które zostały wydane po 2010 r. Cytowana literatura obejmuje dziedzinę nauk społecznych, głównie nauki o zarządzaniu i jakości. Dobór

literatury oraz zakres jej cytowania można uznać za prawidłowy – umożliwił realizację przyjętych założeń badawczych.

Przeprowadzone badania własne, przede wszystkim sposób prowadzenia badań, zastosowane narzędzia badawcze oraz przeprowadzone analizy wyników badań nie budzą zastrzeżeń – można uznać je za rzetelne i wiarygodne. W rozprawie doktorskiej stosowano różne metody badawcze. Dobór metod badawczych można uznać za prawidłowy.

Podsumowując, przeprowadzone na potrzeby rozprawy doktorskiej badania własne, stanowią również silną stronę recenzowanej rozprawy doktorskiej.

5. Ocena układu i treści pracy

Doktorantka przedstawia wyniki swoich badań i analiz na 283 stronach maszynopisu, gdzie 267 stron stanowi część podstawową, a pozostałe strony stanowią załączniki. Praca składa się z wstępu, pięciu rozdziałów zasadniczych, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, spisu wykresów, spisu rysunków, załączników oraz streszczeń – w języku polskim i angielskim. Część zasadnicza (podstawowa) pracy zawiera 51 tabel, 33 wykresy i 5 rysunków. Integralną część rozprawy stanowią 2 załączniki – kwestionariusz ankiety oraz scenariusz wywiadu.

Przyjęty układ pracy jest prawidłowy. Rozdziały 1-3 stanowią podbudowę teoretyczną rozprawy doktorskiej a rozdziały 4-5 stanowią część praktyczną, w których opisano wyniki badań empirycznych oraz zawarto wyniki procesu weryfikacji hipotez badawczych wraz z dyskusją i rekomendacjami.

We wprowadzeniu ukazano lukę wiedzy, przedstawiono przekonujące uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej, sformułowano problem badawczy, określono cele rozprawy i hipotezy badawcze, scharakteryzowano poszczególne rozdziały rozprawy oraz opisano procedurę badawczą. Nie wyjaśniono natomiast kluczowej terminologii związanej z tytułem pracy – co w pracy będzie rozumiane pod pojęciem innowacji edukacyjnych oraz co kryje się pod pojęciem szkoły publicznej. Nie wiadomo też czy Doktorantka ma na uwadze wszystkie rodzaje i typy szkół publicznych.

Rozdział pierwszy – „Uwarunkowania działalności szkoły publicznej jako organizacji non profit” liczy 47 stron. W rozdziale tym Doktorantka przedstawiła główne zagadnienia z zakresu funkcjonowania szkoły publicznej jako organizacji o charakterze non profit. W pierwszej kolejności przeprowadziła rozważania na temat pojmowania i rodzajów organizacji – na s. 12-19. Treści te uznaję za nadmiarowe – wystarczyło od razu

skoncentrować się na specyfice szkół publicznych, a nie rozpisywać się nt. ugruntowanej wiedzy z zakresu teorii organizacji. Następnie wyjaśniła pojęcie szkoły publicznej oraz opisała podstawowe terminy, które związane są z jej funkcjonowaniem, takie jak: nauczanie, kształcenie, ramowy plan nauczania, podstawa programowa, program nauczania, uczeń, rodzic lub opiekun prawny oraz środowisko lokalne – na s. 20-24. Treści te można było również przedstawić w bardziej syntetycznym ujęciu. Uwaga generalna – Doktorantka wykazuje tendencje do definiowania pojedynczych pojęć elementarnych, zamiast koncentrować się na pojęciach zagregowanych związanych bezpośrednio z tematem pracy, np. wyjaśniając co oznacza program nauczania zaczyna od definiowania pojęcia programu. W dalszej części rozdziału Doktorantka skoncentrowała się na współczesnych celach i zadaniach szkół publicznych. Przybliżyła też różne modele funkcjonowania szkoły publicznej. Scharakteryzowała kadre zarządzającą szkołami, zaczynając od zdefiniowania ogólnych cech przywódczych. Określiła role, funkcje i zadania dyrektora szkoły. Na podstawie analizy literaturowej oraz własnych doświadczeń, z pracy na stanowisku dyrektora szkoły, wyróżniła zbiór niezbędnych kompetencji dyrektora współczesnej szkoły publicznej. Kończącą część rozdziału Doktorantka poświęciła analizie specyfiki funkcjonowania szkoły publicznej, szczegółowo przedstawiając zadania realizowane w sferze publicznej oraz zasady finansowania. W tej części pracy można się zastanawiać nad zasadnością zamieszczonych treści związanych z organizacjami pożytku społecznego typu non profit.

Mocną stroną analizowanego rozdziału jest prawidłowe przedstawienie poszczególnych zagadnień, wraz z bogatym opisem bibliograficznym. Mankamentem natomiast jest dyskusyjna „przydatność” niektórych treści pracy.

Rozdział drugi – „Determinanty innowacyjności w szkole publicznej” – liczy 38 stron. W tej części pracy Doktorantka przedstawiła zagadnienie innowacyjności w szkołach publicznych. W pierwszej kolejności wyjaśniła ogólne pojęcie i istotę innowacji, a następnie określiła innowacje dotyczące edukacji, koncentrując się przede wszystkim na innowacjach pedagogicznych. Innowacje w edukacji mogą dotyczyć całego systemu szkolnego (m.in. procesów planowania i realizacji reform oświatowych, działalności modernizacyjnej administracji oświatowej, zastosowań w praktyce wyników badań naukowych, działalności eksperymentalnej szkół) lub jego części, np. organizacji pracy nauczyciela, form pracy ucznia, celów edukacji. W kolejnym kroku podjęła próbę określenia determinant innowacyjności pracy szkół. Opisuje różne kategorie determinant, które dotyczą organizacji ogółem lub przedsiębiorstw. Na podstawie studiów literaturowych określa grupę kluczowych determinant innowacyjności szkół publicznych, która została odzwierciedlona w drugiej

hipotezie cząstkowej. Rzeczywiście można zgodzić się, że wyodrębnione czynniki mogą mieć charakter kluczowych determinant.

W dalszej części rozdziału Doktorantka dokonuje pogłębionej analizy w zakresie innowacji edukacyjnych. Punktem wyjścia jest definicja W. Okonia, który pod pojęciem innowacji w edukacji rozumiał „zmianę struktury systemu szkolnego, jako całości lub struktury ważnych jego składników, mającą na celu wprowadzenie ulepszeń o charakterze wymiernym. Zmiany te mogą dotyczyć zarówno władz oświatowych czy ustroju szkolnego, jak i programów nauczania, pracy nauczycieli oraz uczniów”⁴. Na tej podstawie określa różne kategorie innowacji, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie szkoły oraz określa etapy wdrażania innowacji. Doktorantka wyróżniła następujące kategorie/rodzaje innowacji:

- Innowacje pedagogiczne (każde nowatorskie rozwiązanie programowe, organizacyjne lub metodyczne), które są łączone z twórczością pedagogiczną,
- Innowacje dotyczące kształcenia,
- Innowacje w organizacji pracy szkoły publicznej,
- Innowacje powodujące uatrakcyjnienie procesu dydaktyczno-wychowawczego,
- Innowacyjność, która buduje jakość funkcjonowania szkoły publicznej.

Szczegółowo charakteryzuje jedynie innowacje pedagogiczne, na. s. 77-78.

W końcowej części rozdziału Doktorantka ukazuje wyzwania, jakim będą musiały sprostać szkoły oraz czekające je zmiany z różnych perspektyw czasowych – krótko-, średnio- i długookresowej, z określeniem technologii, które będą miały istotne znaczenie w edukacji (m.in. robotyka, technologie analityczne, wirtualna rzeczywistość, sztuczna inteligencja, technologie noszone). W rozdziale określone zostały także główne bariery wdrażania innowacji w szkołach publicznych.

Rozdział trzeci – „Specyfika innowacji w funkcjonowaniu szkoły publicznej” – liczy 29 stron. W rozdziale tym Doktorantka skoncentrowała się przede wszystkim na uwarunkowaniach formalno-prawnych związanych z wdrażaniem innowacji w szkołach publicznych – odnosiła się do obowiązujących przepisów prawa oświatowego. Przedstawiła również statystyki nt. liczby wdrożonych innowacji w polskich szkołach – na przykładzie trzech województw. Szkoda, że przy tej okazji nie scharakteryzowała szczegółowo wdrożonych innowacji – byłaby to bardzo wartościowa wiedza, pokazująca charakter i rodzaj zmian, zarówno w odniesieniu do uzyskanych wyników badań empirycznych, jak i poziomu

⁴ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1998, s. 21.

użyteczności pracy. W końcowej części rozdziału Doktorantka ponownie koncentruje się na kategoriach innowacji wdrażanych w szkołach publicznych. Ten podrozdział wydaje się być zbędny, ponieważ zagadnienie to było już rozpatrywane w poprzednim rozdziale. Przedstawia także pogłębione rozważania na temat procesów projektowania i wdrażania innowacji w szkole publicznej. Rozdział ten stanowi uzupełnienie i rozwinięcie rozdziału drugiego.

Rozdział czwarty – „Wykorzystanie innowacji w funkcjonowaniu szkoły publicznej prezentacja wyników badań” – liczy 32 strony. Tytuł rozdziału nie odzwierciedla zawartych treści. W rozdziale nie prezentowano wyników badań, tylko opisano metodę badania – analogicznie jak we wstępie określono problem badawczy, zakres badań, etapy badań oraz metody i narzędzia wykorzystane w pracy. Z części empirycznej scharakteryzowano jedynie populacje badawcze, na których przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe.

W badaniu ilościowym (badanie ankietowe) wzięło udział 123 respondentów. Na podkreślenie zasługuje fakt, że respondentami byli w większości dyrektorzy szkół – 107 respondentów. W badaniu jakościowym (wywiad pogłębiony) wzięło udział 15 respondentów. Z przedstawionego opisu doboru populacji badawczej i charakterystyki populacji badawczej nasuwają się następujące pytania:

- a) Dlaczego ankietę początkowo została wysłana do 116 szkół publicznych, skoro w wykazie Śląskiego Kuratora Oświaty widniało 241 szkół publicznych, które wdrożyły innowacje w roku szkolnym 2016/2017?
- b) Ile szkół wzięło ostatecznie udział w badaniu ilościowym?
- c) Jakie były kryteria doboru celowego w badaniu jakościowym i czy byli to ci sami respondenci, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym?

W rozdziale tym, w mojej ocenie, znajdują się liczne treści nadmiarowe, w których Doktorantka przedstawia teorię z zakresu prowadzenia i dokumentowania badań naukowych, np. wyjaśnia co to są badania naukowe, że w badaniach należy określić cele i postawić hipotezy, które należy zweryfikować, wyjaśnia co to jest metoda, jak wygląda procedura badawcza itd. Zamieszczone treści stanowią swoiste kompendium wiedzy z zakresu metodyki pisania prac naukowych, przydatne młodym adeptom nauki, nie powinny być one jednak przedmiotem rozważań pracy doktorskiej.

Rozdział piąty – „Analiza wyników badań własnych dotyczących wpływu innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej” liczy 88 stron. Tytuł rozdziału nie został sformułowany poprawnie – analiza jest metodą badawczą i jako taka nie powinna być sednem rozdziału. Niepoprawnie sformułowany został także tytuł sekcji 5.1.4: „Ocena wiedzy, kompetencji,



umiejętności i motywacji ...”. Pojęcie kompetencji jest terminem nadrzędnym w odniesieniu do pozostałych.

W tej części pracy Doktorantka w pierwszej kolejności przedstawiła wyniki badań ankietowych i wyniki badań jakościowych. Wyniki nie budzą zastrzeżeń. Na ich podstawie zbudowano autorski model/koncepcję wdrożenia innowacji w szkole publicznej oraz opracowano rekomendacje dla szkół, które mogą umożliwić poprawę ich funkcjonowania poprzez działania o charakterze innowacyjnym. Na ich podstawie zweryfikowano także postawione hipotezy badawcze.

Mocną stroną tej części pracy jest rzetelna i kompleksowa analiza wyników badań, co zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowości wnioskowania. Mankamentem natomiast jest brak statystycznej weryfikacji hipotez badawczych.

Pomimo zgłoszonych uchybień, rozdział ten zasługuje na najwyższą ocenę. Zawarte propozycje metodyczne traktuję jako najważniejsze osiągnięcie Doktorantki, które można uznać za jej znaczący wkład w rozwój teorii nauk o zarządzaniu i jakości. Ma on również największe znaczenie dla całości rozprawy.

W zakończeniu podkreślono co jest zasadniczym wkładem pracy w rozwój teorii zarządzania oraz wypunktowano osiągnięte rezultaty, w odniesieniu do postawionych w rozprawie celów. Nie wskazano natomiast ograniczeń procesu badawczego oraz kierunków dalszych prac badawczych.

Reasumując, układ pracy uznaję za poprawny, ale nie w pełni optymalny. Poprawny, ponieważ przyjęty układ pracy pozwala ukazać problematykę badawczą oraz odpowiedzieć na postawione cele badawcze. W przyjętym rozumowaniu sekwencja prezentowanych treści jest właściwa. Nie w pełni optymalny – z uwagi na liczne nadmiarowe treści.

6. Ocena merytoryczna pracy

W mojej ocenie całość postępowania badawczego i osiągnięte rezultaty stanowią podstawę do nadania mgr Elżbiecie Pełce stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

W szczególności uważam, że:

- podejście Doktorantki do badanej problematyki w perspektywie aktualnej wiedzy jest prawidłowe i odpowiada regułom pracy naukowej. Doktorantka przedstawiając kolejne zagadnienia, nawiązuje do dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i potrafi odpowiednio posiłkować się nim podczas własnej pracy badawczej.



- ujęcie tematyki badań jest aktualne. Dotyczy zagadnień, które w dalszym ciągu wymagają rozpoznania. Doktorantce udało się określić lukę poznawczą, co stanowi oryginalny problem badawczy podjęty w rozprawie.
- cel główny postawiony w pracy oraz cele cząstkowe zostały zrealizowane, a hipotezy zweryfikowane. Analizowane zagadnienia zostały wyczerpująco udokumentowane i uzasadnione wynikami badań własnych. Przeprowadzona analiza ma charakter holistyczny. Wyniki badań są wiarygodne i potwierdzają przyjęte założenia badawcze.
- najważniejszym osiągnięciem naukowym w recenzowanej pracy jest opracowanie autorskiego modelu/koncepcji wdrożenia innowacji w szkole publicznej oraz określenie rekomendacji dla dyrektorów szkół, nauczycieli, uczniów oraz organów sprawujących nadzór nad szkołami, które powinny umożliwić poprawę ich funkcjonowania poprzez działania o charakterze innowacyjnym.
- wnioski wynikające z przeprowadzonych przez Doktorantkę badań mogą okazać się również interesujące i pouczające dla praktyków zarządzania.

7. Ocena formalna pracy

Stwierdzam, że Doktorantka swobodnie i poprawnie posługuje się współczesnym językiem polskim i terminologią naukową w przedmiotowym zakresie. Rozprawa napisana jest zasadniczo zrozumiałym językiem. W rozważaniach zachowany jest logiczny ciąg wywodów. Jakość zamieszczonych w pracy tabel i rysunków nie nasuwa żadnych uwag krytycznych.

Doktorantka nie ustrzegła się jednak pewnych uchybień, do których zaliczam:

1. W przypadku wielu rysunków, tabel i wykresów brakuje odnośników w tekście, np. do rys. 1 na s. 28, rys. 3 na s. 101. Należy pamiętać, że elementy graficzne są integralnymi częściami pracy, które mają ułatwić zrozumienie prezentowanych treści, ale nie stanowią one ciągu narracji.
2. Poszczególne podrozdziały, a bezwzględnie rozdziały powinny kończyć się podsumowaniami autorskimi, a nie przypisami literaturowymi, np. podrozdziały 1.5, 2.1, 3.3, rozdział 1.
3. W pracy występuje kilka akapitów, które zostały powtórzone, np. s. 152 i s. 158.
4. Nie wszystkie pozycje bibliograficzne umieszczone w przypisach zostały wykazane w spisie literatury, np. książka autorstwa J.A. Schumpetera pt. *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960 – przypis 109.



5. W pracy zauważyłem również nieliczne błędy interpunkcyjne, literowe i stylistyczne.

Pomimo tych uchybień w całości pod względem formalnym pracę oceniam jako satysfakcjonującą.

8. Ocena kwalifikacyjna

Podając ocenie kwalifikacyjnej całość pracy uważam, że Doktorantka wykazała się dobrą ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Udowodniła, że posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowo-badawczej. Całościowa ocena recenzowanej rozprawy doktorskiej jest pozytywna. Praca dotyczy ważnego problemu o istotnym znaczeniu teoretyczno-poznawczym. Podjęta problematyka jest również istotna z praktycznego punktu widzenia.

Doktorantka wykazała się dobrą znajomością badanej problematyki. Przeprowadziła badania analityczne i empiryczne, których wyniki pozwoliły wzbogacić istniejącą wiedzę w zakresie zarządzania innowacjami w szkołach publicznych i potwierdziły silny wpływ innowacji na jakość funkcjonowania szkoły. Rezultat ostateczny przedłożonej dysertacji stanowi oryginalne rozwiązanie zagadnienia naukowego.

Reasumując stwierdzam jednoznacznie, że pomimo zgłoszonych zastrzeżeń i uwag polemicznych, rozprawa doktorska mgr Elżbiety Pełki pt. „*Wpływ innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej*” spełnia ustawowe wymogi stawiane pracom doktorskim. Wobec tego wnoszę o przyjęcie recenzowanej dysertacji doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

J. Schemajczyk