

Dr hab. inż. Justyna M. Bugaj, prof. UJ  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Kraków, 24 lipca 2020 r.



UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Elżbiety Pełki  
pt. *Wpływ innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej*  
przygotowanej pod kierunkiem naukowym:  
promotora prof. Zbigniewa Makięły oraz  
promotor pomocniczej dr hab. Joannę Kurowską – Pysz, prof. AWSB

Wydział Zarządzania  
i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,  
Finansów i Zarządzania

### Podstawa prawna opracowania recenzji

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Dziekan dr hab. Katarzyny Szczepańskiej – Woszczyzny prof. AWSB w Dąbrowie Górniczej z dnia 22 maja 2020 r. w sprawie sporządzenia recenzji pracy doktorskiej pt. *Wpływ innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej* autorstwa mgr Elżbiety Pełki.

Przedmiotem oceny jest przekazana praca doktorska, która zgodnie z wymogami prawnymi powinna stanowić **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdzać ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** kandydata w danej dyscyplinie naukowej<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Art. 179. ustawy Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1669) oraz wynikających z niej przepisów art. 14. oraz 20. Z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789) oraz § 6 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30 stycznia 2018 r. sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. nr 2018, poz. 261).

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4  
PL 30-348 Kraków  
tel. +48(12) 664 5632  
fax +48(12) 664 5857  
[www.econ.uj.edu.pl](http://www.econ.uj.edu.pl)  
[www.wzks.uj.edu.pl](http://www.wzks.uj.edu.pl)

## Kryteria oceny rozprawy doktorskiej

W recenzji przyjęto następujące kryteria oceny:

1. **ogólna wiedza teoretyczna** i problematyka badawcza;
2. struktura pracy i zgodność tematu;
3. cele i hipotezy rozprawy;
4. metody i narzędzia badawcze;
5. **oryginalność rozwiązania problemu naukowego**, w tym **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**;
6. strona formalna i źródła informacji.

Wymienione kryteria stanowią dalszą treść niniejszej recenzji, którą kończy konkluzja.

### Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej i problematyki badawczej

Innowacyjność w szkołach publicznych jest zagadnieniem ważnym, złożonym i aktualnym. Rzeczywiście nie ma dużo publikacji traktujących o prawnym, ekonomicznym, kulturowym i społecznym kontekście implementacji innowacji w szkołach publicznych. Niektórzy autorzy (np. Przyborowska B., 2013; Everard K.B., Morris G., 1990) podkreślają rolę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, a także rolę interesariuszy wpływającą pośrednio lub bezpośrednio na angażowanie się władz szkoły publicznej w aktywności dodatkowe związane z różnymi rodzajami innowacji. Można jednak wyodrębnić te innowacje, które cieszą się największym powodzeniem. Na pierwszym miejscu są to innowacje programowe i pedagogiczne, związane bezpośrednio z postawami samych nauczycieli (ich angażowaniem się w wykonywaną pracę) oraz z postawami władz szkoły publicznej.

Innowacja następuje, kiedy zostanie wykorzystane coś nowego lub ulepszanego. Może to dotyczyć zmiany w świadczonych usługach lub realizowanych procesach, zmianach w wykorzystywanej technologii, nowych źródłach finansowania, nowych aktywnościach twórczych, nowych sposobach pracy, itd. Innowacja może dotyczyć części lub całości usługi lub procesu. Dodatkowo czasem jest trudna do identyfikacji, gdyż to co w jednej organizacji jest nowością, w innej może nią nie być. Najczęściej jednak innowacje obejmują zmiany radykalne obejmujące transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkową usługę lub proces (Schumpeter J.A.). Innowacje mogą być koniecznością wynikającą ze zmian w otoczeniu szkoły (Drucker P., 1992; OECD, 2017, Schools at the crossroads of innovation in cities and regions), mogą być konsekwentnym i zaplanowanym działaniem (Bogdanienko J., 2004) lub okazjonalnym wynikiem potrzeby chwili (Schulz R., 1990), mogą też mieć źródło zewnętrzne lub wewnętrzne (Kirkland K., Sutch D., 2009; Oslo Manual, 2005; Komisja



Europejska, *European Innovation Scoreboard 2019; Ranking innowacyjności regionów 2019*). W każdej sytuacji innowacje wpływają na rozwój szkoły publicznej, tak jak i innych organizacji. Poprawiają ich wizerunek zewnętrzny, jak również zwiększają konkurencyjność. Mogą dotyczyć różnych obszarów działania szkoły publicznej. To oznacza, że mgr Elżbieta Pełka poprawnie zdiagnozowała aktualny i ważny problem badawczy, dotyczący identyfikacji rodzajów innowacji oraz ich wpływu na funkcjonowanie szkoły publicznej.

W przedstawionej rozprawie część teoretyczna jest wprowadzeniem do części empirycznej. Dysertację rozpoczyna obszerny wstęp, który tylko w części uzasadnia podjętą przez mgr Elżbietę Pełkę problematykę. Jest w nim wskazana luka badawcza, wymienione cele i hipotezy oraz wartości pracy, jest także opisana procedura badawcza. Każdy rozdział poprawnie rozpoczyna krótkie wprowadzenie i kończy krótkie podsumowanie. Rozdział pierwszy szczególnie na początku jest bardzo ogólny. Właściwe rozważania związane z tematyką pracy zaczynają się dopiero na stronie 19 od 3 akapitu. W punkcie 1.3 na początku wyodrębniono różne modele funkcjonowania szkół publicznych. Nie wskazano jednak, na jakiej podstawie dokonano tego wyróżnienia (chodzi o model menedżerski, przedsiębiorczy, konkurencyjny, demokratyczny, scentralizowany, nieingerujący). Choć zaznaczono, że wybrano do opisu tylko te modele, które zbudowano na podstawie analizy wyników badań dotyczących zarządzania oświatą w samorządach. Nie ma jednak odwołania do tych badań ani opisu, kto i kiedy je przeprowadził. Na podstawie analizy tekstu można sądzić, że jest to autorskie opracowanie mgr Elżbiety Pełki, a to oznacza, że ten fragment powinien zostać przeniesiony do rozdziału empirycznego. W dalszej części rozdziału pierwszego są również przedstawione modele innych badaczy, z wyodrębnionym kryterium podziału wewnętrznego (np. model B.D. Gołębnika czy A. Janowskiego). Niestety nie zaznaczono, który z opisanych modeli zostanie poddany dalszej, bardziej szczegółowej analizie w kontekście interpretacji wyników badań własnych. Nasuwa to pytanie, **który z wymienionych i opisanych modeli jest rekomendowany do zastosowania w polskich szkołach publicznych i dlaczego?**

Rozdział drugi dotyczy determinant innowacyjności w szkole publicznej. Słusznie skupiono się w nim na pojęciu innowacji i tych determinantach, które wpływają na budowanie jakości funkcjonowania szkoły publicznej. Jednak już od początku używa się tutaj zamiennie sformułowań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i kapitału ludzkiego, mimo, iż nie są one tożsame i wywodzą się z zupełnie różnych teorii (str. 59). Przedstawiono tutaj różne podziały innowacji (np. za J. Pólturzyckim str. 65) oraz różne definicje innowacji. Nie wskazano jednak, która definicja jest punktem odniesienia dla rozważań w dalszych częściach dysertacji. W rozdziale tym podkreślono, że treści nauczania są często upraszczane przez nauczycieli, w taki sposób, aby były dopasowane do ogółu możliwości uczniów, którzy w efekcie narzekają, że takie lekcje są banalne i nudne. Rozdział kończy analiza barier

---



związanych z innowacyjnością w szkole publicznej, które są bardzo ciekawym i krytycznym studium, możliwym do napisania tylko w wyniku posiadania ugruntowanej wiedzy i dystansu, jakimi charakteryzuje się osoba pracująca w szkole publicznej. Z drugiej strony zaletą tej części jest także zachowanie obiektywizmu mgr Elżbiety Pełki odnoszącego się do własnego miejsca pracy. Wątpliwości budzi postawienie w tym rozdziale pytania: *czy to system klasowo-lekcyjny jest przyczyną braku indywidualizowania pracy nauczyciela, czy też opór nauczyciela w stosunku do stosowanych nowych metod i form pracy?* Nie jest bowiem jasne, dlaczego nie znalazło się ono w części badawczej. Różnorodność poruszanych zagadnień skłania do zadania pytania: **czy, i na ile, różnią się obecnie wprowadzane innowacje pedagogiczne i programowe wdrażane w szkołach publicznych i niepublicznych?**

W rozdziale trzecim mgr Elżbieta Pełka słusznie skupiła się na specyfice innowacji w funkcjonowaniu szkoły publicznej. Prawidłowo rozpoczęła tą część od opisu innowacyjności szkoły publicznej i zgłoszonych innowacji, w domyśle za rok szkolny 2016/2017, odwołując się też do danych statystycznych (tabela 5) oraz przedstawienia uwarunkowań formalno-prawnych (nie napisała czego? Choć z treści tej części wynika, że uwarunkowania te dotyczyć mają innowacji programowych, organizacyjnych oraz metodycznych wg. przytoczonej wcześniej definicji prawnej ze str. 76). Następnie przedstawiła kategorie innowacji wdrażanych w szkole publicznej (zagadnienia te w teoretycznym zakresie nawiązują tematycznie do podrozdziałów 2.1. i 2.4.). Na koniec opisała poprawnie projektowanie i wdrażanie innowacji w szkole publicznej. Ten rozdział w części analizującej uwarunkowania prawne wdrażanych innowacji potwierdza umiejętność analizy i syntezy treści mgr Elżbiety Pełki.

Tytuł rozdziału czwartego nie odpowiada jego treści. W założeniu miał opisywać wykorzystanie innowacji w funkcjonowaniu szkoły publicznej. Słusznie jednak mgr Elżbieta Pełka skupiła się w nim na szczegółowym przedstawieniu problemu badawczego, hipotez badawczych oraz zakresu badań. To działanie oceniam pozytywnie. Opis rozpoczęła od teoretycznych rozważań czym jest problem badawczy, jak się go poprawnie formułuje, a następnie czym jest procedura badawcza. Zgodnie z tym wprowadziła kategorię *wyjaśniających pytań badawczych* (str. 127), które jedynie pośrednio nawiązują do celów cząstkowych i hipotez szczegółowych. Sformułowane pytania badawcze oceniam pozytywnie, podobnie jak zastosowaną procedurę badawczą, która z kolei została przedstawiona także graficznie na str. 139.

W rozdziale piątym zaprezentowano analizę wyników badań własnych dotyczących wpływu innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej. Jest on najbardziej rozbudowany w stosunku do rozdziałów poprzednich. Złożoność zawartej w nim problematyki uzasadnia

---



jego konieczność podziału na dwie części (dwa osobne rozdziały). Rozważania rozpoczęto od omówienia i interpretacji wyników badań ilościowych, przeprowadzonych wśród 123 respondentów – przedstawicieli szkół z województwa śląskiego. Na tle tych wyników przedstawiono najpierw ocenę głównie uwarunkowań zewnętrznych wpływających na wdrożenie innowacji w szkole publicznej, a także na atrakcyjność szkół na rynku edukacyjnym. Słusznie nawiązano do funduszy wspierających wdrażanie innowacji i kosztów wdrażania innowacji. Następnie omówiono oddziaływanie wdrożonych innowacji na atrakcyjność szkoły publicznej na rynku edukacyjnym. W ramach uwarunkowań wewnętrznych podkreślono rolę wiedzy, kompetencji, umiejętności i motywacji kadry zarządzającej oraz nauczycieli w kontekście wdrażania innowacji w szkole publicznej. Zarówno w kwestii wpływów wewnętrznych, jak i zewnętrznych innowacji wdrożonych w szkołach istotną wagę, jak podkreślono mają także zmiany w przepisach prawnych, (szczególnie w kontekście zmian w przepisach prawa oświatowego po 1 września 2017 r.). Następnie zwrócono uwagę na determinanty innowacyjności szkoły publicznej i na ocenę procesu wdrażania innowacji w szkole publicznej. W kolejnej części tego rozdziału odniesiono się do wyników badań jakościowych (15 wywiadów z dyrektorami wybranych szkół publicznych) oraz do hipotez badawczych (str. 214). Tutaj słusznie odniesiono się do uzyskanych odpowiedzi dotyczących wpływu innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej oraz zidentyfikowanych kluczowych determinant. Na końcu określono obszary wykorzystania innowacji w funkcjonowaniu szkoły publicznej, opisano koncepcję wdrożenia innowacji w szkole publicznej i przedstawiono dobrze sformułowane rekomendacje określające sposób wykorzystania innowacji dla poprawy funkcjonowania szkoły publicznej. I to właśnie są największe zalety empirycznej pracy. Czyli z jednej strony graficzne odwzorowanie koncepcji wdrożenia innowacji w szkole publicznej (str. 239) oraz z drugiej, opisane w podrozdziale 5.7 autorskie rekomendacje. Całość rozważań w dysertacji została podsumowana w zakończeniu, w którym niepotrzebnie Autorka dokonała ponownego streszczenia poszczególnych rozdziałów, zamiast skupić się na najbardziej istotnych i ważnych jej zdaniem kwestiach omawianych w dysertacji.

Wyniki badań mgr Elżbiety Pełki potwierdziły przedstawione w części teoretycznej dysertacji ustalenia innych autorów dotyczących charakteru najczęściej wdrażanych organizacyjnych i mieszanych innowacji w szkołach publicznych. Podkreślono, że owe nowatorskie rozwiązania metodyczne powodują wzrost atrakcyjności prowadzonych zajęć dydaktycznych. Dodatkowo wyróżniono dominujące czynniki uzasadniające działalność innowacyjną i wpływającą na funkcjonowanie szkoły publicznej, czyli:

- wpływ na markę (wizerunek) szkoły,
- wzbogacenie oferty edukacyjnej,

---



- rozwijanie zainteresowań i ciekawości uczniów,
- pobudzanie kreatywności nauczycieli,
- wdrażanie nowych metod i form pracy z uczniami.

Podkreślono, że do kluczowych determinant (str. 225) innowacyjności wpływających na funkcjonowanie szkoły publicznej zaliczyć można: *wiedzę, kompetencje i umiejętności kadry zarządzającej oraz nauczycieli; motywację kadry zarządzającej oraz nauczycieli zaangażowanych we wdrażanie innowacji; uregulowania wewnętrzne szkoły publicznej dotyczące wdrażania innowacji oraz wzrost konkurencyjności szkoły na rynku edukacyjnym.*

Praca traktuje bardzo obszernie o innowacjach szkoły publicznej, choć z drugiej strony miejscami skupia się na kwestiach dość szczegółowych (np. kompetencjach pracowniczych czy dyrektorów szkół). Uważam jednak, że część teoretyczna w kontekście ogólnych zagadnień dotyczących innowacji w szkołach publicznych jest przygotowana dobrze i potwierdza znajomość wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości doktorantki.

Kryterium to ogólnie oceniam pozytywnie.

#### **Ocena struktury pracy i zgodność tematu**

Rozprawa doktorska obejmuje 283 strony wraz z dwoma załącznikami i streszczeniem po polsku i angielsku. Składają się na nią: pięć rozdziałów, złożonych następnie z podrozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii, wykazu tabel (51), wykresów (33) i rysunków (5) oraz 2 załączników (kwestionariusza ankiety skierowanej do kadry kierowniczej szkół publicznych i kwestionariusza ankiety wykorzystanej do indywidualnego wywiadu pogłębionego). Część podstawowa dysertacji znajduje się na 249 stronach. W pracy zastosowano przypisy dolne z numeracją ciągłą. Całkowita objętość rozprawy odpowiada złożoności prezentowanej tematyki.

Temat dysertacji jest zgodny z jej treścią, choć, w mojej opinii został sformułowany zbyt ogólnie w stosunku do zamieszczonej treści oraz przeprowadzonych skromnych zarówno w ujęciu ilościowym jak i przestrzennym badań własnych. W tytule nie zostało dookreślone o jakie innowacje chodzi, nie został określony zakres funkcjonowania szkoły publicznej, ani celowe ograniczenie badań do województwa śląskiego. (stąd pytanie, **jak jest rozumiane pojęcie „funkcjonowania szkoły publicznej”?**). Struktura dysertacji jest niezrównoważona pod względem treści. Pięć rozdziałów dzieli się następnie na cztery lub pięć podrozdziałów, wyjątkiem jest rozdział 5, który ma 7 podrozdziałów. Większość części stanowi logiczną całość podporządkowaną problematyce badawczej (od ogółu do szczegółu) oraz realizacji celu głównego. Przy tym, podrozdział 3.2 (uwarunkowania formalno-prawne) tematycznie jest bliższy rozdziałowi 2, a podrozdział 2.4 (innowacje-wyzwania oraz szanse

---



dla współczesnej szkoły publicznej) rozdziałowi 3. W dysertacji trafnie wyodrębniono część teoretyczną (rozdziały 1-3), część metodyczną (rozdział 4) i badawczą (rozdział 5).

Kryterium to ogólnie i całościowo oceniam pozytywnie.

### **Ocena celów i hipotez rozprawy**

Celem głównym badawczym pracy było *określenie wpływu innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej* (str. 7). Autorka sformułowała również cele częściowe (str. 7):

- *identyfikacja uwarunkowań działalności szkoły publicznej, jako organizacji non-profit;*
- *wyznaczenie i ocena kluczowych determinant innowacyjności wpływających na funkcjonowanie szkoły publicznej;*
- *zdefiniowanie kategorii innowacji możliwych do zastosowania w funkcjonowaniu szkoły publicznej;*
- *opracowanie koncepcji wdrożenia innowacji w szkole publicznej;*
- *opracowanie rekomendacji określających sposób wykorzystania innowacji dla poprawy funkcjonowania szkoły publicznej.*

Cel pierwszy częściowy jest bardzo ogólny, a ponieważ nie dotyczy uwarunkowań innowacji w szkole publicznej moim zdaniem jest niepotrzebny. Nie ma za to celu dotyczącego *oceny wpływu innowacyjności na funkcjonowanie szkoły publicznej* ani celu dotyczącego *poprawy jakości funkcjonowania szkoły publicznej* (nawiązującego do hipotezy głównej).

Hipoteza główna zakłada, że *wykorzystanie innowacji jest istotną determinantą poprawy jakości funkcjonowania szkoły publicznej*. Dodatkowo zostało określonych sześć bardzo złożonych hipotez szczegółowych, które tylko w części odpowiadają celom szczegółowym. Tylko hipotezy szczegółowe 1 (*uwarunkowania dotyczące szkół publicznych w Polsce – jako organizacji non-profit, sprzyjają wdrażaniu innowacji*) i 5 (*kreatorem innowacji w szkole publicznej jest kadra zarządzająca oraz nauczyciele*) są jednozdaniowe (str. 8 i 130-131). Uważam, że pozostałe hipotezy są zbyt rozbudowane (2, 3, 4 i 6, str. 8) i w związku z tym uniemożliwiają ich prawidłowe zbadanie. Jednak w podrozdziale 5.3. (str. 214) mgr Elżbieta Pełka powiązała hipotezy częściowe z uzyskanymi wynikami badań. Z ich interpretacji wynika, że tylko hipoteza szczegółowa nr. 3 nie została w pełni zweryfikowana.

W wyniku krytycznej analizy literaturowej Mgr Elżbieta Pełka zdefiniowała też 8 pytań badawczych (st.127-128), które merytorycznie oceniam bardzo wysoko, zdecydowanie lepiej niż cele częściowe i hipotezy szczegółowe. Dodatkowo cele częściowe i hipotezy szczegółowe tylko w części zostały przyporządkowane poszczególnym rozdziałom, (odwołania w rozdziałach do celów można znaleźć rzadko, np. str. 72). Na str. 153 i 156 mgr



Elżbieta Pełka wyróżniła główne bloki pytań weryfikujących hipotezy cząstkowe w kwestionariuszu ankiety oraz w kwestionariuszu do wywiadu pogłębianego. Stanowi to istotną i pozytywną zaletę metodyczną pracy.

Mgr Elżbieta Pełka zdefiniowała też w trzech kategoriach wartości dodane pracy: teoretyczno-poznawczym, metodycznym i pragmatycznym. Stanowią one zaletę dysertacji. Niestety wartości dodane nie zostały przypisane ani do celów szczegółowych, ani hipotez cząstkowych. W wartościach metodycznych mgr Elżbieta Pełka założyła opracowanie kwestionariusza ankiety do „badania procedur funkcjonowania szkoły publicznej” – chodziło pewnie raczej o funkcjonowanie innowacji w szkole publicznej lub o wpływ innowacji na funkcjonowanie (działania) szkoły publicznej lub o wykorzystanie innowacji jako determinanty poprawy jakości funkcjonowania szkoły publicznej (nawiązanie do hipotezy głównej)...

Całościowo to kryterium oceniam pozytywnie.

### **Ocena wykorzystanych metod i narzędzi badawczych**

Mgr Elżbieta Pełka wyodrębniła w swojej pracy pięć głównych etapów swojej pracy badawczej (str. 139): określenie problemu badawczego oraz sformułowanie celów i hipotez badawczych; studia literaturowe; analiza i ocena danych na temat innowacyjności szkoły publicznej; ocena stopnia osiągnięcia zrealizowanych celów pracy i weryfikacja postawionych hipotez badawczych oraz sformułowanie rekomendacji i opracowanie koncepcji wdrożenia innowacji w szkole publicznej. Tę procedurę badawczą oceniam pozytywnie.

Badania do dysertacji przeprowadzono w 2019 roku. Analizę rozpoczęto od roku szkolnego 2016/2017. W badanych szkołach do 1 września 2017 roku wdrożono 110 innowacji, a po 1 września 2017 roku 96 innowacji. Badania właściwe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi. Próba do badania była wyodrębniona celowo na podstawie wykazu szkół Śląskiego Kuratora Oświaty, wykazu wdrożonych innowacji w roku szkolnym 2016/2017 oraz wykazu szkół współpracujących w projekcie „Szkoła Kompetencji”. Testowanie kwestionariusza ankiety odbyło się w lutym 2019 roku na próbie 2 szkół publicznych (przy czym nie opisano w jaki sposób zostały wyodrębnione szkoły do badań pilotażowych). Następnie przeprowadzono badania właściwe przy pomocy kwestionariusza ankiety elektronicznej i uzyskano 123 odpowiedzi (18 pytań oraz metryczka). Podobnie kwestionariusz do wywiadu pogłębianego (6 pytań) sprawdzono podczas wywiadu z celowo dobranym dyrektorem szkoły publicznej. Kwestionariusz ten został następnie zrealizowany podczas wywiadów właściwych z dyrektorami 15 wybranych celowo szkół (przy pomocy osobistych wizyt – 10 szkół i wywiadu telefonicznego – 5 szkół). Stąd pytanie: **Czy wyniki przeprowadzonych badań (z ankiety elektronicznej i z wywiadów) można uogólnić na**

---





całą populację? Pozytywnie oceniam wykorzystane w rozprawie metody i narzędzia badawcze, podobnie jak umiejętność samodzielnego planowania pracy badawczej. Uważam, że były właściwe i umożliwiły osiągnięcie założonych celów, choć zebranie opinii od innych interesariuszy szkoły (uczniów, rodziców, większej liczby nauczycieli) lub z innej perspektywy (np. analiza zapisów w statutach szkół dotyczących innowacyjności) mogłyby znacznie wzbogacić treścią całą część empiryczną dysertacji.

Ogólnie oceniam to kryterium pozytywnie.

### **Oryginalność rozwiązania problemu naukowego, w tym umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

Określony w tytule rozprawy problem naukowy wymógł konieczność opracowania autorskiego podejścia do badania wpływu innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej. Złożoność tematyki umożliwiała bardzo wiele możliwości wykorzystania różnych metod i narzędzi badawczych. Stąd zarówno do analizy zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań wdrażanych innowacji, jak i analizy zachowań wybranych grup interesariuszy szkoły, można było podejść na różne sposoby. Mgr Elżbieta Pełka przygotowała pięć etapów badań, w tym własne kwestionariusze, które potwierdzają umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Została opracowana w wyniku analizy głównie literatury krajowej i zagranicznej oraz dzięki analizie badań własnych dotyczących wdrożonych innowacji w roku szkolnym 2016/2017 w wybranej celowo grupie szkół publicznych. Większość dyrektorów szkół publicznych uczestniczących w badaniu przyznała, że predyspozycje, zainteresowania i zdolności uczniów istotnie wpływają na wdrażanie innowacji w szkole, podobnie jak kompetencje, umiejętności i motywacje kadry kierowniczej i pedagogicznej tych szkół. Pozostali respondenci z kolei przyznali, że wszystkie rodzaje innowacji mają znaczenie, czyli programowe, organizacyjne i metodyczne, a także te mieszane, jak np. programowo-organizacyjne, programowo-metodyczne czy organizacyjno-metodyczne.

Przyjętą w pracy procedurę badania oceniam jako poprawną i umożliwiającą przeprowadzenie weryfikacji hipotez badawczych, mimo wskazanych pewnych uchybień. Umiejętność wyciągania wniosków z przeprowadzonych badań, przewidywania ich konsekwencji oraz na tej podstawie podejmowania właściwych decyzji (przygotowanie rekomendacji do zastosowania) potwierdzają nabyty warsztat naukowy mgr Elżbiety Pełki. Rozprawa posiada zarówno walory merytoryczne, jak i aplikacyjne. Treść merytoryczna odpowiada zapotrzebowaniu teorii i praktyki w zakresie doskonalenia zarządzania poprzez wdrażanie innowacji w szkołach publicznych. Konkluzje z badań mogą stanowić podstawę do

---



formułowania zaleceń dotyczących postępowania stymulującego innowacyjność w tych jednostkach.

Ogólnie oceniam to kryterium pozytywnie.

### **Ocena strony formalnej i źródeł informacji**

Dysertacja jest przygotowana starannie, mimo to mgr Elżbieta Pełka nie uniknęła drobnych błędów stylistycznych, w tym językowych i związanych z formatowaniem tekstu. Rysunki w większości są czytelne, czasem są w nich za duże litery w stosunku do treści pracy (rys.1; 4) lub za małe (rys 2;3). Tabele są słabo i różnie sformatowane. Na wyróżnienie zasługują wykresy radarowe i słupkowe, które w większości są dobrze opisane i potwierdzają sprawność mgr. Elżbiety Pełki w wykorzystywaniu narzędzi informatycznych. Czytelność przedstawianych danych z pewnością zwiększył umiar w wykorzystywaniu kolorów. Do przykładowych niedostatków w tym kryterium zaliczam:

- nie wszystkie treści z opisu wykresu 1, 9, 10 i 11 zmieściły się w ich kanwie;
- wykres 13 jest ogólnie mało czytelny - z powodu zarówno zbyt dużej liczby przedstawionych danych oraz słabo czytelnej skali, podobnie wykresy 17 i 21;
- w przypadku wykresu 25 ciemne oznaczenia nikną na granatowym tle słupków.

Wykresy te różnią się także wielkością i krojem liter w przestrzeni opisu wykresu oraz wielkością i czasem kolorem słupków. Ogólnie jednak praca jest napisana zrozumiałym i poprawnym językiem.

W pracy zostało wykorzystanych 178 pozycji bibliograficznych (w tym tylko 32 anglojęzycznych, wszystkie starsze niż 10 lat). Nie wszystkie są wymienione w spisie końcowym, np. brakuje odnośnika w bibliografii do A. Tofflera (str. 44), J. A. Schumpetera (str. 61) czy W. Furmanka (str. 114). Zdecydowana większość pozycji bibliograficznych była przywoływana w tekście i w zdecydowanej większości właściwie umieszczona w przypisach dolnych (łącznie 316 przypisów). Można tam znaleźć drobne błędy z brakiem wykorzystaniem słów „tamże” (np. przypis 276 i 277) lub „op.cit.” (którego w ogóle brakuje w tekście). W części przypisów tytuły publikacji są przedstawione kursywą, a w części nie, podobnie jest w bibliografii, nie ma podanego powodu innego formatowania. W niektórych przypisach brakuje numeru strony cytowanej publikacji (np. 87, 89, 90, 93, 102, 235, 236). Odnośniki do stron internetowych nie mają tytułu (np. 41, 65, 168-176) ani autora cytowanych treści. Bibliografia w większości jest aktualna i odpowiada poruszonym w dysertacji zagadnieniom.

Ogólnie oceniam pozytywnie to kryterium.

---



## Konkluzja

Mając na uwadze wszystkie wady i zalety dysertacji, oceniam pozytywnie rozprawę doktorską mgr Elżbiety Pełki pt. *Wpływ innowacji na funkcjonowanie szkoły publicznej* napisaną pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Zbigniewa Makieli oraz dr hab. Joanny Kurowskiej – Pysz, prof. AWSB. Doktorantka opanowała ogólną wiedzę teoretyczną w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Uporządkowała i scharakteryzowała dorobek naukowy w obszarze innowacyjności szkół publicznych, poprawnie przeprowadziła i omówiła wyniki postępowania badawczego i sformułowała wnioski z badań. Potwierdziła niniejszym, że potrafi rozwiązywać oryginalne problemy naukowe w zakresie zastosowania wyników badań własnych.

**Moim zdaniem dysertacja mgr Elżbiety Pełki spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Moja ocena jej pracy w tym zakresie jest pozytywna.**

