

Recenzja pracy doktorskiej

Pani mgr Anety Balińskiej-Grzelak pt. **Partycypacyjny styl zarządzania zmianami w systemie edukacji ponadgimnazjalnej – stan i możliwości stosowania** napisanej pod kierunkiem **prof. zw. dr hab. Czesława Sikorskiego** na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

I. Uwagi wstępne.

Przemiany społeczno-gospodarcze i wzrost aspiracji edukacyjnych społeczeństwa wymuszają rozwój, a co za tym idzie konieczność określonych przekształceń systemu oświaty i edukacji. Jak słusznie zauważa Doktorantka zmiany edukacyjne winny „...odpowiadać oczekiwaniom i potrzebom nauczycieli, uczniów, rodziców oraz lokalnych środowisk”, a ich kreowanie i realizację należy oprzeć na „...rzeczywistych działaniach i aktywnym uczestnictwie nauczycieli” (s.3).

Analiza kilku ostatnich reform krajowego szkolnictwa wydaje się wskazywać, iż jednym z istotnych - obok braku środków rzeczowych i finansowych - czynników stosunkowo niskiego poziomu ich efektywności i społecznej, w tym także środowiskowej akceptowalności jest marginalizacja partycypacji nauczycieli w procesie kreowania i wprowadzania zmian w systemie edukacyjnym. Ograniczenie partycypacji nauczycieli w kształtowaniu i wprowadzaniu zmian edukacyjnych do formalnego i biernego, a nie twórczego uczestnictwa pozostaje w wyraźnej sprzeczności z jedną z głównych zasad reengineeringu według której użytkownicy rezultatu procesu, w tym przypadku wykonawcy-realizatorzy zmian powinni być jego współtwórcami i organizatorami. Stąd wydaje się, że upowszechnienie partycypacyjnego stylu zarządzania zmianami w systemie edukacji może stanowić istotny przełom w procesie reformowania szkolnictwa na różnych poziomach edukacji.

W tym kontekście podjęty przez Doktorantkę problem badawczy sprowadzający się do diagnozy i oceny partycypacji nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych w kształtowaniu i wdrażaniu zmian edukacyjnych należy uznać za aktualny i ważny, tak ze względów poznawczych, jak i praktycznych.

Zważywszy dotychczasowe nieliczne i poparte badaniami empirycznymi opracowania prezentujące partycypację nauczycieli w procesie wdrażania zmian w systemie edukacji należy stwierdzić, iż rozwiązanie podjętego problemu stanowi istotne wypełnienie istniejącej luki empirycznej wzbogacając wiedzę w badanym obszarze.

II. Cele i hipotezy badawcze

Za cel główny pracy Autorka przyjęła „...określenie sposobu partycypacji kadry pedagogicznej we wprowadzaniu zmian w szkole oraz uwarunkowań jej wpływu na efektywność procesu zmian w oświacie” (s.4). Do zbioru celów cząstkowych zaliczyła:

- przedstawienie istoty i powiązań partycypacji z elementami organizacji,



- identyfikację czynników wpływających na intensywność partycypacji pracowniczej i określenie ewentualnych zależności między nimi,
- zidentyfikowanie istoty i charakteru oraz ustalanie poziomu partycypacji nauczycieli w zmianach wprowadzanych w systemie oświaty na przykładzie szkół ponadgimnazjalnych,
- wykazanie wpływu intensywności partycypacji nauczycieli na skuteczność realizacji zmian w szkołach ponadgimnazjalnych,
- ocenę identyfikacji nauczycieli ze szkołą i podejmowanymi w niej decyzjami,
- określenie modelu działań nauczycieli służących organizacji opartej o partycypację,
- identyfikację barier utrudniających efektywne partycypowanie nauczycieli w zmianach organizacyjnych (tamże).

Wiązka sformułowanych celów rozprawy o poznawczym i utylitarnym charakterze jest spójna i komplementarna oraz wyznacza zadania badawcze składające się na rozwiązanie podjętego problemu. *Niewielkie zastrzeżenia dotyczą sposobu ich uporządkowania (zasada rozłączności).*

Dla potrzeb rozwiązania podjętego problemu Autorka sformułowała hipotezę główną w brzmieniu „...intensywność partycypacji pracowników jako czynnik organizacyjny powstający w świadomości podwładnych jest istotną determinantą skuteczności wdrażania zmian organizacyjnych w szkołach ponadgimnazjalnych” (s.4.) oraz cztery następujące hipotezy cząstkowe:

H1. W opinii kadry kierowniczej szkół ponadgimnazjalnych partycypacja nauczycieli w zmianach jest kluczowym wyznacznikiem powodzenia zmian zachodzących w szkole.

H2. Partycypacja nauczycieli w zmianach uwarunkowana jest stylem kierowania dyrektora szkoły.

H3. Występują braki w stosowaniu podejścia partycypacyjnego w zarządzaniu zmianami w szkołach ponadgimnazjalnych spowodowane ulokowaniem inicjatyw zmian w otoczeniu poza przestrzenią organizacyjną szkoły.

H4. Partycypacja nauczycieli we wdrażaniu zmian jest czynnikiem pobudzającym motywację, przyczyniając się do poszerzenia autonomii i zwiększenia odpowiedzialności pedagogów (s.5).

Uważam, że hipotezy badawcze zostały sformułowane poprawnie, są ściśle i poddają się operacjonizacji. Wzbogacone o pytania badawcze (s. 6.) wyznaczają dość precyzyjnie przedmiot oraz zakres studiów i badań, zwłaszcza badań empirycznych pozostając w ścisłej korespondencji z przyjętymi celami rozprawy.

III. Ocena formalna.

Na recenzowaną rozprawę składają się 266 stron tekstu podstawowego zawartego we wstępie i czterech rozdziałach (w rozdziale czwartym zamieszczono zakończenie). Praca zawiera zestawienia literatury obejmujące imponującą liczbę 486 pozycji bibliograficznych (w tym 45 obcojęzycznych), 3 źródła internetowe, 12 aktów normatywnych, spis 59 tabel, 11 wykresów, 13 rysunków oraz załącznik (kwestionariusz ankiety).

Praca charakteryzuje się poprawną, spójną strukturą i adekwatnością treści poszczególnych rozdziałów do ich tytułów. Wykorzystanie zbioru tabelarycznych i graficznych form prezentacji ułatwia analizę i wnioskowanie, przyswojenie tekstu i zrozumienie intencji Autorki.

Pewne zastrzeżenia dotyczą strony redakcyjnej pracy. Występujące usterki językowe i stylistyczne, dosyć często pojawiające się w tekście błędy maszynowe, brak odwołań w



tekście do niektórych tabel wskazują, iż Autorka przeprowadzając redakcję techniczną pracy nie wykazała należytej w tym względzie rzetelności i staranności.

IV. Ocena merytoryczna.

1. Charakterystyka podejścia badawczego.

Przyjęty cel i hipotezy pracy oraz teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zadecydowały o metodyce badań. Rozwiązanie podjętego problemu Autorka oparła na podejściu analityczno-diagnostycznym, wiążąc proces identyfikacji z oceną i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie następujące fazy:

- analityczno-sprawozdawczą, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury przedmiotu oraz wybranych aktów normatywnych, wykorzystaną dla potrzeb wyjaśnienia podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, ukazania ewolucji i specyfiki zarządzania w krajowym szkolnictwie ponadgimnazjalnym, wyjaśnienia istoty i prezentacji kluczowych aspektów i czynników zmian organizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem zmian w polskim systemie oświaty, analizy istoty i form partycypacji pracowniczej w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi z ich odniesieniem do szkolnictwa ponadgimnazjalnego,
- diagnostyczno-wartościującą, bazującą na własnych badaniach empirycznych zrealizowanych przy zastosowaniu techniki badań ankietowych w losowo dobranej próbie 120 nauczycieli reprezentujących trzy kategorie szkół ponadgimnazjalnych zlokalizowanych w małych, średnich i dużych miastach województwa łódzkiego ukierunkowanych na weryfikację sformułowanych hipotez, w szczególności określenie poziomu partycypacji pracowniczej pedagogów w procesie wprowadzania zmian edukacyjnych i sformułowanie kierunków pożądanych w tym zakresie działań. Zastosowana przez Autorkę metoda indukcji przyjęła w praktyce wymiar deskryptywny i eksplanacyjny. Dla potrzeb analizy uzyskanych wyników wykorzystano metody statystyczne, w tym analizę korelacji.

Oceniając podejście badawcze należy stwierdzić, że Autorka posłużyła się narzędziami badawczymi adekwatnymi do przyjętego celu głównego i zadań badawczych wynikających ze sformułowanych hipotez operacyjnych, potwierdzając umiejętność ich właściwego wykorzystania.

2. Ocena rozwiązania problemu

Dysertacja składa się ze wstępu i czterech rozdziałów (w rozdziale czwartym umieszczono podsumowanie) zawierających rezultaty przeprowadzonych studiów i badań empirycznych. Pierwsze trzy rozdziały stanowiące rezultat wnikliwej analizy literatury przedmiotu i aktów normatywnych oraz własnych przemyśleń Doktorantki mają charakter sprawozdawczy. Ich treść potwierdza dobrą znajomość podjętej problematyki, a także umiejętności Autorki w zakresie doboru i selekcji źródeł informacji oraz analizy prezentowanych zagadnień.

W rozdziale pierwszym pt. *Specyfika zarządzania szkołami ponadgimnazjalnymi*. najpierw scharakteryzowano kluczowe osiągnięcia wychowania i oświaty w okresie od V do XX wieku, podkreślając wkład wybitnych myślicieli – filozofów epoki starożytności i średniowiecza w kształtowanie i rozwój systemu oświaty. Szczególnie cennym jest ukazanie reform oświatowych w polskim szkolnictwie w okresie od XVII do XX wieku z podkreśleniem podwalin jakie w jego rozwój wniosły Szkoła Rycerska, Komisja Edukacji Narodowej, Towarzystwo do Ksiąg Elementarnych czy Izba Edukacji. Przedstawiając rozwój szkolnictwa w Polsce Ludowej wskazano jego cechy: silnie zideologizowaną oświatę,



tworzenie struktury społecznej, silną centralizację i marginalną obecność szkolnictwa niepaństwowego.

Specyfikując przemiany edukacyjne przełomu XIX i XX wieku wskazano za J. Pytlakiem główne ich determinanty (s.18) podkreślając, iż proces reformowania oświaty był ściśle powiązany z przemianami ustrojowymi i społecznymi. *Wydaje się, że analizę opisową przemian edukacyjnych zachodzących w kraju w tym okresie można było wzbogacić o próbę wyznaczenia ich funkcji i podstawowych tendencji.* Wątek ten częściowo został podjęty przy prezentacji funkcjonowania systemu oświaty w Polsce na przełomie XX i XXI wieku. Analizując ten system zwrócono uwagę na jego strukturę (rys. 1), a przede wszystkim proces reformowania, rozpatrując go słusznie ze względu na takie elementy jak: organizacja systemu oświaty, organizacja pracy szkoły, kształcenie i wychowanie oraz finansowanie, *jakkolwiek ten ostatni aspekt został nieco zmarginalizowany. Za nieco dyskusyjne i mało przekonujące jest zestawienie wybranych instrumentów zarządzania oświatą w szkolnictwie ponadgimnazjalnym. Zasadniczo w tabeli 1, s. 37 zawarto funkcje zarządzania szkołami, pomijając instrumenty zarządzania sensu stricte.* Opisowe ujęcie miejsca i funkcji szkoły w systemie oświaty identyfikujące w stopniu zadowalającym jej zadania *można było wzbogacić o klasyfikator funkcji w postaci diagramu.* W analizie szkoły jako organizacji Autorka odwołała się do klasycznych koncepcji organizacji, *tym niemniej ich odniesienie do szkoły można było zilustrować odpowiednim modelem. Podobnie można było przeprowadzić analizę porównawczą szkoły z innymi typami organizacji społeczno-gospodarczych np. organizacji non-profit, tym bardziej, że Autorka rozpatrując różne typy szkół próbuje je odnieść do innych kategorii organizacji.*

Charakterystyka systemu edukacji ponadgimnazjalnej została zasadniczo sprowadzona do aspektów podmiotowych *z pominięciem aspektów funkcjonalno-strukturalnych i instrumentalnych, jakkolwiek* niektóre z nich pojawiają się przy charakterystyce zadań i kompetencji nauczyciela, dyrektora szkoły czy wreszcie ucznia. *Istotnym wzbogaceniem tego wątku rozważań byłoby określenie relacji pomiędzy wyróżnionymi ogniwami systemu edukacji ponadgimnazjalnej.* W syntetycznym ujęciu działalności szkoły na pozytywną ocenę zasługuje określenie płaszczyzn i warunków jej realizacji.

Rozdział drugi pt. *Wprowadzanie zmian w systemie edukacji ponadgimnazjalnej*, zawiera charakterystykę zmian organizacyjnych, ich pojęcie, istotę i klasyfikację z ich odniesieniem do zmian zachodzących w systemie edukacji ponadgimnazjalnej. Rozwinięciem rozważań teoretycznych w tym zakresie jest specyfikacja obszarów zmian zachodzących w szkole. Charakteryzując zmiany organizacyjne Autorka przeprowadziła analizę najbardziej reprezentatywnych określeń zmiany jako kategorii ogólnej i zmiany organizacyjnej jako kategorii szczególnej. *Wydaje się, że tabelaryczne zestawienie zaprezentowanych definicji pozwoliłoby na bardziej precyzyjną analizę tej kategorii pojęciowej, tym niemniej* przedstawione określenia pozwalają na sformułowanie funkcji zmian zarówno w ujęciu statycznym (atrybutowym), jak i dynamicznym (procesowym). Istotnym jest konstatacja Autorki, iż zmiany organizacyjne wymuszają określone przekształcenie polityki instytucji, jej struktury czy procesów i należy je rozpatrywać z perspektywy innowacji (zmiany innowacyjne). Pozytywnie należy ocenić zaprezentowaną klasyfikację, a ściślej wybrane ujęcia klasyfikacyjne zmian organizacyjnych i *tu również wzbogacenie analizy opisowej o ujęcie tabelaryczne bądź graficzne zwiększyłoby komunikatywność przedstawionych rozważań.* Na wyróżnienie zasługuje pojęcie i klasyfikacja zmian organizacyjnych w oświacie. Autorka opierając się na właściwie dobranej literaturze przedmiotu istotę tych zmian wiąże z efektywnością funkcjonowania systemu edukacji i kolejno wprowadzonymi reformami oświatowymi. Konstatuje również, że zmiany zachodzące w szkolnictwie nie są przedmiotem zainteresowania wyłącznie władz oświatowych, ale także pedagogów, uczniów i szeregu innych interesariuszy. Wyróżnione kategorie zmian w systemie edukacji ilsyruje



przykładami. Zwraca uwagę na szczególną kategorię zmian określaną mianem innowacji pedagogicznych, wyjaśniając ich istotę. Rozwinięciem tego wątku jest prezentacja wybranych innowacji pedagogicznych. Autorka odnosi się także do funkcjonującego w literaturze przedmiotu pojęcia postępu pedagogicznego określając jego sfery i zakres. *Wydaje się, że dobrym podsumowaniem rozpatrywanej problematyki zmian byłoby syntetyczne zestawienie ich kategorii, atrybutów, zakresu odniesienia czy wreszcie warunków wdrażania.*

W strukturę tej problematyki dobrze wpisuje się zaprezentowane w pkt.2.1.4. istota i wybrane aspekty zmian w szkołach ponadgimnazjalnych, takie jak: inicjacja zmian, ramowe ujęcie procesu ich wprowadzania, role głównych aktorów. Niezwykle istotnym z perspektywy zarządzania zmianami jest identyfikacja czynników (w ujęcie Autorki to siły – czynniki zmianotwórcze) stymulujących zmiany w organizacji. Za punkt wyjścia w rozwiązaniu tego problemu Autorka przyjęła ramowy model czynników zmianotwórczych w przedsiębiorstwie specyfikując zewnętrzne i wewnętrzne czynniki zmian organizacyjnych. Podzielając opinię Z. Pietrusińskiego źródła zmian wiąże także z uwarunkowaniami motywacyjnymi (np. sytuacje kryzysowe i przymusowe). Wskazuje również czynniki (siły) napędowe i hamujące wprowadzanie zmian systemu edukacji.

Przyjmując założenie, iż podstawowym wyznacznikiem skuteczności i sprawności wdrażania zmian w organizacji są jej pracownicy Doktorantka wyróżniła cztery typy zachowań pracowniczych w procesie zmian (s.111). Określiła także postawy kierownictwa: zachowawczą, recepcyjną i innowacyjną. Odwołując się do źródeł wtórnych prezentujących wyniki badań przeprowadzonych w 136 przedsiębiorstwach wskazała 6 typów postaw kierowniczych wyróżnionych ze względu na stosunek do zmian (s.114). Szczególną uwagę zwróciła na problem oporów wobec zmian, które słusznie rozpatruje w aspekcie postawy lub zachowania jednostki. Specyfikując różne rodzaje oporów określiła przyczyny i możliwości ich redukcji.

Charakterystykę procesu wprowadzania zmian w organizacji Autorka opiera na analizie koncepcji Z. Mikołajczyk, M. Bratnickiego, M. Czerskiej i K. Lewina. *Wydaje się, że obok prezentacji metodyk procesów wprowadzania zmian w organizacji w ujęciu wskazanych badaczy zasadnym byłoby przedstawienie występujących pomiędzy nimi różnic i podobieństw.* Bezdyskusyjnym jest twierdzenie, aby wprowadzanie zmian postrzegać jako proces przemyślany będący systematycznym sposobem postępowania. Wartościowym jest ukazanie specyfiki zmian w szkolnictwie (s.129) z podkreśleniem szczególnej roli dyrektora szkoły oraz prezentacja modeli strategii wprowadzania zmian w ujęciu Z. Mikołajczyk i M. Czerskiej. W końcowej części tego rozdziału określone zostały podstawowe obszary zmian w szkołach, bazujące na ogólnym modelu zmian organizacji (s. 135). Autorka słusznie zauważa, że zmiany w oświacie wiążą się ze społeczno-kulturowym otoczeniem stymulującym przekształcanie praktyk dydaktyczno-wychowawczych oraz wewnętrznej struktury systemu oświatowego.

Doktorantka wskazuje także na rolę czynników kształtujących cele reform systemu edukacji, podkreśla znaczenie zmian w systemie finansowania sektora oświatowego oraz rangę przekształceń związanych z programami, metodami nauczania i oceniania.

W rozdziale trzecim pt. *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu zmianami w szkołach ponadgimnazjalnych*, zaprezentowano koncepcję partycypacji pracowniczej jako instrumentu wspomagającego proces zarządzania zmianami w szkolnictwie. W pierwszej kolejności wyjaśniono genezę i pojęcie partycypacji, a następnie zaprezentowano charakter i specyfikę partycypacji pracowniczej w zarządzaniu wskazując na główne jej funkcje. Podkreślając znaczenie współuczestnictwa pracowników w procesie zmian Autorka zwróciła uwagę na warunki rozwijania w pracownikach poczucia podmiotowości, a nawiązując do koncepcji B. Grouarda i F. Mestona określiła pięć poziomów partycypacji, a ściślej dojrzałości partycypacyjnej pracowników. *Zasadnym zabiegiem zwiększającym komunikatywność opisu*

słownego byłaby systematyzacja funkcji partycypacji pracowniczej i sposobów ich realizacji w praktyce zarządzania. Szczegółowa, a poprzedzona ramową klasyfikacją (s. 162) charakterystyka form partycypacji pracowniczej zawiera obok specyfikacji ich cech także ocenę i rekomendacje. Wydaje się, że wartościowym rezultatem przeprowadzonych rozważań byłoby syntetyczne zestawienie pozwalające na analizę porównawczą zaprezentowanych form partycypacji pracowniczej.

Istotnym z punktu widzenia realizacji celu głównego jest wskazanie przez Doktorantkę 7 poziomów intensywności partycypacji w ujęciu W. Błaszczyk (s.176) oraz określenie za T. Mandelem i T. Lewowickim głównych wymiarów i przejawów partycypacji nauczycieli w zarządzaniu (s.179-182). Odwołując się do źródeł wtórnych, w tym wyników wybranych krajowych badań Autorka zaprezentowała czynniki, przejawy i bariery partycypacji nauczycieli w zarządzaniu (s.181- 183). Podkreślając znaczenie aktywnej partycypacji zarysowała interesujący empiryczny model nauczyciela w ujęciu D. Ekiert-Grabowskiej (s. 184).

Pozytywnie należy ocenić prezentację partycypacyjnego stylu zarządzania i związanych z nim działań (np. *empowerment*, *involvement*) oraz technik kierowania. Doktorantka odwołując się do opinii Cz. Sikorskiego podkreśla, iż wdrożenie tego stylu wymaga zmiany relacji pomiędzy przełożonym, a podwładnym wiążąc skuteczność działań kierowniczych z podejściem sytuacyjnym i właściwą instrumentalizację funkcji motywacji. Na pozytywną ocenę zasługuje także analiza wybranych teorii ukazujących kluczowe aspekty, formy i środki motywacji, *jakkolwiek zabrakło wyraźnego wskazania instrumentów stymulujących aktywne formy partycypacji nauczycieli.*

Rozdział czwarty pt. *Partycypacja nauczycieli w procesie zmian w szkołach ponadgimnazjalnych w świetle badań własnych*, przedstawia metodykę, przebieg i rezultaty badań empirycznych, których celem jak stwierdza Autorka było „... uzyskanie opinii nauczycieli i dyrektorów szkół ponadgimnazjalnych na temat rzeczywistego i oczekiwanego poziomu partycypacji pracowniczej w sytuacji zmian edukacyjnych (programowych, metodycznych i organizacyjnych) oraz wskazanie wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na efektywność wprowadzanych zmian” (s.211).

Tymczasem analiza zakresu przeprowadzonych badań (wyznaczonego zasadniczo przez ramy kwestionariusza ankiety – zał. 1) i uzyskanych, a zaprezentowanych przez Doktorantkę wyników wskazuje, iż zasadniczym ich rezultatem jest identyfikacja i ocena poziomu partycypacji kadry pedagogicznej wybranych trzech, a nie jak pisze Autorka (s.211) czterech typach szkół ponadgimnazjalnych (licea, technika i zasadnicze szkolny zawodowe) województwa łódzkiego w sytuacji zmian edukacyjnych (programowych, metodycznych i organizacyjnych) oraz określenie czynników kształtujących zidentyfikowany stan. *Wskazanie, a ściślej określenie wpływu poziomu partycypacji pracowniczej na efektywność wprowadzanych zmian edukacyjnych wymagałoby po pierwsze operacjonizacji niezwykle złożonej kategorii pojęciowej jaką jest efektywność i jej odniesienie do systemu edukacji, a po drugie zaprojektowania odpowiedniej metody badawczej.*

Na pozytywną ocenę zasługuje zastosowane przez Doktorantkę podejście badawcze, kryteria doboru próby (s.212) i zmiennych (niezależnych i zależnych) (s.214-218) oraz zweryfikowany badaniami pilotażowymi kwestionariusz ankiety zawierający 65 pytań (s.301-310). *Zasadnym byłoby określenie przesłanek zastosowanej techniki doboru próby badawczej i odniesienie się do kwestii reprezentatywności przeprowadzonych badań.*

Prezentację uzyskanych wyników opartą na analizie opisowej sprowadzono zasadniczo do zestawienia statystyk odpowiedzi udzielonych przez respondentów i wnioski. Niezależnie od tego przedstawiono także rezultaty przekrojowej analizy statystycznej wykorzystującej klasyczne miary statystyczne (średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe) i korelację niektórych zmiennych. W rezultacie sformułowano ustalenia

diagnostyczne i wnioski dotyczące opinii kadry kierowniczej badanych szkół na temat zmian edukacyjnych (s.243-247), stylu kierowania dyrektorów w sytuacji wprowadzania tych zmian (s. 248-251), ich inicjowania (s.252-254) i partycypacji jako czynnika motywacji (s.255-256). *Wyjaśnienia wymaga procedura oceny punktowej i ustalania poziomów stanów wzorcowych („pożądanych”) partycypacji.*

Podsumowanie stanowiące syntezę przeprowadzonych studiów i rezultatów badań własnych zawiera także ocenę stopnia weryfikacji przyjętych hipotez badawczych. *Niestety Autorka zmarginalizowała prezentację kierunków działań i zachowań nauczycieli, ukierunkowanych na wzrost partycypacji kadry pedagogicznej w procesie wprowadzania zmian edukacyjnych w szkołach ponadgimnazjalnych.*

V. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście, zadowalające wyniki studiów i analiz, a przede wszystkim rezultaty przeprowadzonych przez Doktorantkę własnych badań empirycznych należy stwierdzić, iż - niezależnie od uwag zawartych w niniejszej recenzji - dysertacja jest udaną i niezwykle przydatną próbą rozwiązania aktualnego i ważnego problemu naukowego.

Utrzymana we współczesnym teoretyczno-empirycznym nurcie zarządzania zmianami wypełnia w znacznym stopniu lukę empiryczną w zakresie partycypacji nauczycieli w procesie wprowadzania zmian edukacyjnych w szkołach ponadgimnazjalnych.

Oryginalność rozprawy należy wiązać przede wszystkim z diagnozą poziomu partycypacji kadry pedagogicznej opartą na badaniach ankietowych przeprowadzonych na celowo dobranej próbie nauczycieli szkół ponadgimnazjalnych województwa łódzkiego.

Rozprawa została przygotowana znacznym nakładem pracy, związanym nie tylko z prezentacją i analizą teoretycznych aspektów podjętej problematyki, ale także z rzetelnie przeprowadzonymi studiami i badaniami empirycznymi ukierunkowanymi na realizację celów rozprawy i weryfikację przyjętych hipotez. Potwierdza zadowalający poziom wiedzy i umiejętności Autorki w rozwiązywaniu złożonych problemów związanych z wprowadzeniem do idei partycypacji w zarządzaniu zmianami w systemie edukacji ponadgimnazjalnej.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania problemu podjętego w pracy stwierdzam, że spełnia ona w stopniu zadowalającym warunki ustawowe stawiane dysertacjom doktorskim i uzasadnia nadanie mgr Anecie Balińskiej-Grzelak stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Biorąc pod uwagę powyższe wnoszę o przyjęcie rozprawy Pani mgr Anecie Balińskiej-Grzelak pt. *Partycypacyjny styl zarządzania zmianami w systemie edukacji ponadgimnazjalnej – stan i możliwości stosowania* napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Czesława Sikorskiego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz dopuszczenie Jej do publicznej obrony.

