

dr hab. Roman Batko

Instytut Kultury

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

**Recenzja pracy doktorskiej Aleksandry Berkowicz pt. "Rozwój
niepublicznych form kształcenia a zmiany w zarządzaniu w edukacji
polskiej po roku 1989"**

napisanej pod kierunkiem dr hab. Ewy Bogacz-Wojtanowskiej
w odniesieniu do Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i
tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi
zmianami).

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Kultury

1. Ocena formalna pracy

Praca Pani Aleksandry Berkowicz można uznać za sytuującą się, zarówno przez poruszaną problematykę naukową, jak też osadzenie paradygmatyczne i szczegółowe pytania badawcze oraz przywoływaną literaturę przedmiotu, w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Autorka podjęła się zbadania sytuacji szkół niepublicznych w świetle humanistycznych zmian w zarządzaniu w edukacji po 1989 r. Zmiany te - decentralizacja, autonomia i uspołecznienie, mają istotne znaczenie dla definiowania humanistycznego zarządzania. Warto również podkreślić inny humanistyczny wymiar, a mianowicie konstruktywistyczny aspekt pracy, wyrażony przez Panią Aleksandrę Berkowicz jako problem "zaangażowania i znaczenia jednostki ludzkiej w organizacji, tym samym w kształtowaniu rzeczywistości społeczno – kulturowej, której jest uczestnikiem".

2. Cel pracy, problemy i pytania badawcze, układ pracy

Jako główny cel pracy Autorka wskazała epistemologię - poznanie powstawania oraz rozwoju szkół niepublicznych w Polsce po 1989. Cel ten Pani Berkowicz realizowała wykraczając znacznie poza klasycznie definiowane zagadnienia organizacji i zarządzania, rysując, o czym jeszcze będzie mowa, szeroki kontekst historyczny i prawny omawianego

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

sekretariat ogólny:
tel. +48 (12)664 5818

sekretariat finansowy:
tel. +48 (12)664 5828

sekretariat studencki:
tel. +48 (12)664 5569
tel. +48 (12)664 5833

www.kultura.uj.edu.pl

www.wzks.uj.edu.pl

zagadnienia. Przy czym dodać należy, że Autorka w świadomy sposób wprowadza refleksję historyczną, pisząc: "Ten historyczny kontekst jest istotny, gdyż pokazuje nie tylko złożoność zmian edukacyjnych, ale także pewne dziedzictwo, jakim obarczone są współczesne szkoły, także te niepubliczne w Polsce. To dziedzictwo przejawia się także w sposobach myślenia o szkole, jak również w zarządzaniu nimi". Pomijając niezbyt szczęśliwy związek frazeologiczny użyty przez Doktorantkę: "obarczać dziedzictwem", wyraźnie widoczna jest konsekwencja w wykorzystaniu wiedzy historycznej w rozpoznawaniu nawarstwionych elementów procesów zarządzania.

Pani Aleksandra Berkowicz wskazała również pragmatyczny cel dysertacji, a ma być nim wsparcie naukowe rozwoju nurtu humanistycznego w zarządzaniu szkołami i doskonalenie jego praktycznej realizacji.

Wskazane zostały również trzy szczegółowe cele teoretyczne i cztery szczegółowe cele empiryczne.

Pierwszy cel, jak go nazywa Autorka, teoretyczny, jest ściśle związany z naukami o zarządzaniu - "scharakteryzowanie i usystematyzowanie zmian, które zaszły w zarządzaniu w edukacji w ostatnich dziesięcioleciach". Odnosi się on zarówno do zarządzania zmianą, jak i wątków historiozoficznych w zarządzaniu. Pozostałe dwa cele mają wymiar bardziej historyczny, czy pedagogiczny, jak np. "charakterystyka fenomenu, jakim było powstanie nowych form kształcenia". Szczegółowe cele praktyczne odnoszą się do zagadnień z zakresu organizacji i zarządzania, np. procesu powstawania szkół niepublicznych, jako skutku decentralizacji, charakterystyka rozwoju organizacyjnego szkół niepublicznych, czy też szczegółowych i popartych badaniami zagadnień związanych z autonomią podmiotów edukacyjnych i uspołecznienia szkół niepublicznych.

Autorka postawiła również siedem pytań badawczych. Niektóre z nich odnoszą się wprost do zagadnień z zakresu zarządzania: zarządzania zmianą (1), zarządzania strategicznego (5). Inne bardziej wskazują na historyczne konotacje (2,3,4), a dwa ostatnie pytania odnoszą się do zagadnienia autonomii i uspołecznienia, co Autorka uważa za szczególnie ważne cechy w kontekście humanistycznego zarządzania w edukacji.

W tym miejscu chciałbym zaznaczyć, że cele zostały poprawnie ustalone, a jedyna wątpliwość dotyczy zbyt wielu aspektów szczegółowych, które chciała zbadać Autorka, nie związanych bezpośrednio z naukami o zarządzaniu. To wspomniane już zagadnienia historyczne, prawne, a w pewnym stopniu również ekonomiczne, w części poświęconej finansowaniu szkół.

Praca składa się z siedmiu rozdziałów, a także wstępu, zakończenia, bibliografii i aneksów.

Rozdział pierwszy poświęcony jest zmianom w zarządzaniu w edukacji na świecie, przy czym Autorka w trzech podrozdziałach przedstawia kontekst zarządzania w edukacji, omawia też trendy w zarządzaniu w tym obszarze, a także podejmuje ważne z perspektywy zarządzania humanistycznego zagadnienie humanizacji i wyzwań, jakie się z tym wiążą dla współczesnego zarządzania w edukacji. Rozdział ten należy uznać za wyjątkowo potrzebny, jako wprowadzenie do problematyki badawczej doktoratu i ustanowienie znaczącego tła dla wywodu teoretycznego. W kolejnym rozdziale, zatytułowanym "Wybrane problemy zarządzania w oświacie w PRL i zarządzania w edukacji polskiej po 1989 roku" Doktorantka omawia, przyjmując perspektywę historyczną, zagadnienia z zakresu zarządzania w oświacie, rysując szerokie, historyczno-prawne tło dla swoich badań. Szkołom niepublicznym i edukacji domowej, jako fenomenom obecnym w systemie oświaty po 1989 roku, poświęcony jest rozdział trzeci. W rozdziale tym dominują, być może w zbyt dużym stopniu, zważywszy na proporcje pracy, zagadnienia prawne. Rozdział czwarty należy wyróżnić. Autorka poświęciła go metodyce badań empirycznych, szczegółowo zdając relację z problematyki i przedmiotu badań empirycznych, omawiając wyczerpująco pytania i metody badawcze, a także poświęcając dwa podrozdziały szczegółowym kwestiom, takim jak kryteria doboru szkół i nauczycieli do badań, a także harmonogramowi i sposobom analizy zebranego materiału badawczego. Kolejne dwa rozdziały poświęciła Doktorantka prezentacji wyników badań. I tak rozdział piąty poświęcony jest powstaniu i rozwojowi szkół niepublicznych jako efektu decentralizacji zarządzania oświatą, a rozdział szósty zagadnieniom autonomii i uspołecznienia w opinii nauczycieli szkół niepublicznych i publicznych. W ostatnim, siódmym rozdziale Pani

Aleksandra Berkowicz zamieściła wnioski i podsumowanie badań. Należy uznać, że układ pracy jest przejrzysty, struktura rozdziałów przemyślana, aczkolwiek w trzech pierwszych rozdziałach poświęconych teorii zarządzania i oświacie zbyt wiele miejsca poświęcono zagadnieniom historycznym i prawnym w proporcji do zagadnień związanych z zarządzaniem.

Warsztat bibliograficzny również nie budzi żadnych zastrzeżeń, a liczba cytowanych źródeł i publikacji (289) jest znacząca, Autorka wykorzystuje także najnowszą literaturę publikowaną w języku angielskim. Jedyne miejsce, które wymaga uzupełnienia o referencje do twórców pojęcia, to przywołanie "homo sovieticus" na str. 253, którego to pojęcia autorem jest rosyjski pisarz Aleksandr Zinowjew, a które w polskim dyskursie wiąże się najmocniej z esejem Józefa Tischnera pod takim właśnie tytułem z roku 1992.

4. Metody badawcze

Rozdział czwarty zatytułowany jest "Metodyka badań empirycznych". Samo jego wyodrębnienie w strukturze dysertacji uważam za bardzo dobry zabieg, ułatwiający czytelnikowi prześledzenie najważniejszych wyborów metodologicznych Autorki, a także zorientowanie się, jak były prowadzone badania. Autorka świadomie wybiera metodologię mieszaną, powołuje się także na Łukasza Sułkowskiego, który wprowadza w swojej książce "Epistemologia w naukach o zarządzaniu" paradygmat pluralistyczny, korzystający z różnych koncepcji i metod badawczych w wielu dyscyplinach. Autorka, jak pisze, wykorzystwała zarówno analizę literatury przedmiotu i danych statystycznych, jak również przeprowadziła badania empiryczne, zarówno ilościowe (badania ankietowe), jak i jakościowe (wywiady, analiza dokumentów).

Postawiła następujące pytania badawcze:

- Kim były osoby zaangażowane w powstanie szkół niepublicznych i jakie były przyczyny powstania tych szkół?
- Jakie strategie działania towarzyszyły szkołom niepublicznym oraz jakimi zasobami organizacyjnymi dysponowały te szkoły w pierwszych latach ich funkcjonowania?
- Jaki był stan autonomii i uspołecznienia w szkołach niepublicznych w pierwszych latach ich funkcjonowania i jaki jest obecnie?

- Czy występują podobieństwa i różnice w autonomii nauczycieli i społeczności szkół niepublicznych i publicznych?

Doktorantka szeroko omawia kryteria doboru szkół i nauczycieli do badań, odwołując się także do aneksów 3 i 4, które zawierają szczegółową charakterystykę próby badawczej. W mojej opinii jest to część pracy wyjątkowo starannie i wiarygodnie uzasadniona. W kolejnym podrozdziale Autorka omawia harmonogram badań, podzielony na cztery etapy (s. 149). Zdaje też relację z procedowania badawczego w ramach analizy jakościowej. Przyjęte metody badawcze uznać należy za właściwe, a Doktorantka wykazała się umiejętnościami badawczymi, które pozwalają uznać jej warsztat za spełniający wymogi stawiane doktorom nauk.

Jedyny, dodam drobny, niedosyt pozostawia brak odniesienia się Autorki do jakichkolwiek dylematów etycznych w badaniach, a jak podejrzewam, nie raz pojawiały się one podczas pracy w terenie. Chciałbym też prosić Doktorantkę o odniesienie się do tej kwestii podczas obrony.

5. Ocena merytoryczna

Autorka wskazuje na zjawisko zarządzania szkołami na wzór przedsiębiorstw (s.15), podkreśla też występowanie typowego dla, jak go nazywa, "sektora gospodarczego" słownictwa: "przemysł usług edukacyjnych, polityka oświatowa korporacjonizmu, urynkowienie edukacji", a także zauważa rosnącą rolę biurokracji. To wszystko prawda, niemniej jednak od wielu lat, zarówno na świecie, jak i w Polsce, podejmowana jest mocna krytyka neoliberalnego modelu w sferze publicznej (zwłaszcza krytyka *New Public Management*), technokratyzmu i biurokracji, brak przywołania w tekście dysertacji tej ważnej i znaczącej debaty naukowej uznać należy za błąd merytoryczny. Tym samym chciałbym prosić Autorkę o przygotowanie uzupełnienia tego brakującego głosu podczas obrony pracy doktorskiej. Doktorantka analizuje współczesne trendy w zarządzaniu oświatą, wskazując słusznie na zarządzanie jakością, jako ważny aspekt modernizacji dzisiejszej szkoły. Pisząc o procesach standaryzacyjnych, skądinąd przyczyniających się do powstawania biurokratycznych procedur, Autorka zbyt optymistycznie ocenia ich rolę w systemie oświatowym, przywołuje jedynie jeden głos nawet nie krytyczny, co sceptyczny, toruńskiego pedagoga prof. Nalaskowskiego. Podobnie rzecz się ma z narzędziami standaryzacji - testami i ewaluacją,

domagają się one nieco bardziej zrównoważonego podejścia, co oznacza wprowadzenie liczniejszych głosów krytycznych (poza tym jednym, gdzie za Helen Simons, Doktorantka zauważa, że "programy ewaluacyjne (...) mogą stać się także instrumentem kontrolowania programów szkolnych, formą inżynierii społecznej, jak również rodzić niebezpieczne uproszczenie edukacji i ewaluacji", s. 25). Pisząc na str. 28 o "koncepcji kapitału ludzkiego" Autorka niewątpliwie podąża za utrwalonym już w literaturze przedmiotu określeniem, ale ponieważ założyła w celach pracy konstruktywistyczną perspektywę, a to przecież język konstruuje rzeczywistość, to w ujęciu zarządzania humanistycznego koniecznym wydaje się odchodzenie od takich praktyk językowych na rzecz wprowadzania własnych propozycji, humanistycznych właśnie. Doktorantka zamyka podrozdział kluczowym pytaniem (s.30): "Czy wprowadzane zmiany mają na celu wszechstronny rozwój człowieka, którego podstawę stanowią wartości humanistyczne? Pojawiają się głosy krytyczne wobec obsesji standaryzacji, testowania, karności, gdyż zdaniem chociażby H. A. Giroux są one przejawem pogardy i nieufności wobec nauczycieli, rodziców i przedmiotowego traktowania uczniów. Ponadto postrzeganie szkoły jako organizacji nastawionej na wzrost efektywności i bezpośrednio przenoszenie reguł gry rynkowej na jej funkcjonowanie w konsekwencji może prowadzić do utraty głównego celu edukacji i to komu powinna ona służyć". Ten fragment, może najważniejszy w tym rozdziale, bo dotyczący sensu w zarządzaniu, niestety, nie zostaje rozwinięty. O te zagadnienia również chciałbym zapytać Panią Aleksandrę Berkowicz podczas obrony. W rozdziale poświęconym humanizacji zarządzania oświatą, Autorka przywołuje reprezentanta "pedagogiki krytycznej" Henry'ego Giroux'a, ale nie wspomina o innych przedstawicielach tego nurtu - Paulo Freire, czy Peterze McLarenie, nie wprowadza również do dyskursu w tym miejscu głosów przedstawicieli *Critical Management Study*. W pewnym stopniu rekompensuje tę znaczącą nieobecność odwołanie się do stanowiska Grzegorza Mazurkiewicza, który w książce "Edukacja i przywództwo" pisze, że edukacja postrzegana jest jako proces produkcji, a nie miejsce demokratycznych praktyk (s. 37). Doktorantka ma świadomość, że pewne ważne kwestie nie zostały należycie zaakcentowane, ponieważ znów na koniec rozdziału komentuje: "Nieuwzględnianie aspektów

humanistycznych w zmianach edukacyjnych lub stwarzanie pozorów humanizacji, za którą kryje się manipulacja niweczą szanse na wyższy rozwój, do którego człowiek został powołany" (s.39), chociaż chciałoby się Autorkę zapytać, czym jest ów "wyższy rozwój" i kto (co?) i w jaki sposób powołuje człowieka do tego rozwoju. W rozdziale drugim poświęconym wybranym problemom zarządzania w oświacie w PRL i zarządzania w edukacji polskiej po 1989 roku znajdujemy ważną odautorską głosę, która powinna - ze względu na znaczenie - znaleźć się w tekście głównym. Doktorantka pisze: "W niniejszej pracy przyjęto wyrażenie >zarządzanie< na określenie działań władz PRL. Niemniej właściwsze byłoby użycie terminu >rządzenie<, czyli kierowanie polegające na spełnianiu funkcji administracyjnych lub sterowanie" (s.41). Generalnie w rozdziale tym docenić należy żmudną pracę badawczą typu "desk top research", która pozwoliła Autorce dotrzeć do źródeł i publikacji z epoki PRL, aby odtworzyć obraz systemu oświatowego tamtych czasów. Doktorantka wskazuje również, za autorami książki "Zarządzanie i kierowanie oświatą" (1988), na dysfunkcyjność i patologie zarządzania oświatą (s.51). Ciekawie pisze o przejściu w 1989 r. do zarządzania szkolnictwem według nowych paradygmatów, a zarazem siłach, które hamowały realizację nowych celów oświatowych (s. 54). Autorka pisząc o autonomii, przywołuje dzieło tomisty, prof. Krąpca pt. "Ja-człowiek", nie uwzględniając bardzo ważnych w tym kontekście osiągnięć filozofii dialogu (Martin Buber, "Ja i Ty") rozwijanej, w opozycji do Krąpca przez Józefa Tischnera. W rozdziale trzecim zatytułowanym "Szkoły niepubliczne i edukacja domowa jako „nowe” formy kształcenia po roku 1989 w Polsce" Pani Aleksandra Berkowicz, prezentuje wyniki badań - na podstawie roczników statystycznych - ilościowych ilustrujące rozwój szkół niepublicznych. W rozdziale tym, obok danych statystycznych, Autorka przedstawiła również bardzo obszerny rys prawny omawianych zagadnień, a także kwestie finansowe. Można odnieść wrażenie, że rozdział ten jest nieco niespójny, zawiera zbyt wiele wątków, niekoniecznie ważnych z perspektywy zarządzania i celów pracy, ale niewątpliwie, chociaż w lekturze jest nużący, przynosi on obfitujący w szczegóły obraz tamtych czasów i kształtującego się szkolnictwa niepublicznego. Mocną stroną pracy jest rozdział piąty, w którym

zaprezentowane zostały ciekawe wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w woj. małopolskim. Autorka zgromadziła interesujące wypowiedzi założycieli i organizatorów pierwszych szkół niepublicznych, w których odnoszą się oni do zmiany w obszarze organizacyjnym, a więc takich zagadnień związanych z zarządzaniem, jak kultura organizacyjna czy style zarządzania. Osobny podrozdział poświęciła omówieniu postrzegania misji i wizji szkół niepublicznych, tam też pojawia się ważna konstatacja: "badane organizacje niepubliczne cechowało podejście humanistyczne. Urzeczywistniała się idea szkoły dla ludzi, szkoły która miała służyć człowiekowi i społeczeństwu" (s.160). Doktorantka przeprowadziła też porządkowanie materiału jakościowego według struktury SWOT, pisząc podrozdział o mocnych i słabych stronach szkół niepublicznych, a w kolejnym omawiając szanse i zagrożenia w otoczeniu zewnętrznym dla szkół niepublicznych. Bardzo ciekawym podrozdziałem jest zatytułowany "Ludzie szkoły", a także kolejne w których zaprezentowano przewyższanie trudności związanych z zasobami materialnymi i finansowymi, które to trudności towarzyszyły szkołom niepublicznym od pierwszych dni ich powstania. Słabszą stroną tego rozdziału jest kończący go podrozdział "Kierowanie szkołą a autonomia w szkołach niepublicznych", w którym - pomimo jakościowego charakteru badań - Doktorantka próbuje uogólniać, pisząc np. "Według większości badanych podział uprawnień w zakresie zarządzania był właściwy", "Aktualnie istniejący podział uprawnień jest dla ponad połowy badanych odpowiedni" (s.193), jak również używa kwantyfikatorów: "w dużej mierze", "coraz częściej", "w większości szkół" (s.195), co jest zabiegiem nieuprawnionym. Brakuje też komentarza odautorskiego i próby refleksji na temat uzyskanych wyników badań, dobrym przykładem w tym zakresie może być zdanie: "Osoby pełniące obecnie funkcję dyrektora w szkołach niepublicznych pracę organu rodzicielskiego oceniali jednogłośnie jako względnie dobrą" (s. 200). Po pierwsze, warto uściślać wypowiedzi tego typu: obecnie, czyli kiedy, o jaki organ rodzicielski chodzi?, co znaczy "względnie dobrą"? Po drugie: to dobrze, czy źle, że dyrektorzy tak oceniają pracę tego organu? Po trzecie: jakie są konsekwencje dla zarządzania takiego stanowiska? Brak komentarza, odniesienia się do teorii zarządzania jest tutaj, niestety, negatywnie widoczny. W rozdziale

szóstym pt. "Autonomia i uspołecznienie w opinii nauczycieli szkół niepublicznych i publicznych" Doktorantka prezentuje wyniki badań ankietowych. Robi to bardzo starannie, obficie przywołując zebrane dane, zestawiając je w wielu tabelach na kilkudziesięciu stronach, niestety na tym poprzestaje. Mamy zatem do czynienia nie tyle z analizą danych ilościowych, co z ich prezentacją. Takim przykładem może być zdanie "Ponad 90% badanych ze szkół niepublicznych i prawie 70% badanych ze szkół publicznych nie udzieliło odpowiedzi dotyczącej wpływu Rzecznika Praw Ucznia na działalność szkoły" (s. 227). Nie przeczytamy jednak, jakie ma to konsekwencje dla omawianego uspołecznienia szkół, dlaczego wysoki odsetek nauczycieli nie udzielił odpowiedzi i na wiele innych pytań, które wobec tych danych ilościowych chciałoby się uzyskać, jako właśnie analizę danych. Podobnie, jak nic nie znaczące bez komentarza zdania typu: "Średnio co jedenasty nauczyciel ze szkoły niepublicznej stwierdził, że większy wpływ na funkcjonowanie szkoły przynależy radzie szkoły, a co trzynasty, że Rzecznikowi Praw Ucznia" (s.228). Warto ten rozdział przepracować, gdyby dysertacja miała być publikowana. W jakimś stopniu Autorka wybrnęła ze stawianych tutaj zarzutów pisząc kończący dysertację rozdział pt. "Wyniki i podsumowanie badań", w którym odniosła się do uzyskanych wyników poszerzonym, o autorskim komentarzem. Przedstawione tutaj uwagi nie pomniejszają wartości dysertacji, a jedynie mają na celu zachęcić Autorkę do przemyślenia na nowo kilku kwestii tutaj poruszonych.

6. Język, stylistyka pracy

Praca napisana jest poprawnym językiem polskim. Zdarzają się drobne usterki, które przeoczyła korekta, na przykład zabawny skądinąd "Słowik filozoficzny" w miejsce słownika na str. 68, literówka w słowie "rozwijania" (powinno być "rozwijana") na str. 72 czy niezręczności stylistyczne, np. "Szkół niepubliczne raczej nie upatrują możliwości w politykach i urzędnikach" (s.170). Jedyna może poważniejsza uwaga w tym zakresie dotyczy samego sposobu narracji. Ponieważ jest to dysertacja w zakresie nauk humanistycznych, wydaje się, że sama poprawność językowa to za mało. Chciałoby się, ale to może uwaga do Autorki w kontekście potencjalnej publikacji pracy, aby była ona bardziej wartko napisana, nie przerywana tak

często tabelami i cytatami z aktów prawnych, zwłaszcza enumeratywnymi wyliczeniami cech, kompetencji, uwarunkowań itp.

7. Konkluzja

Przedstawioną do recenzji rozprawę **oceniam pozytywnie**, jako spełniającą wymogi stawiane dysertacji doktorskiej. Uważam, że stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu, a także samodzielności prowadzenia pracy naukowej (art. 13 Ustawy). Równocześnie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej o przyjęcie recenzowanej rozprawy i dopuszczenie do jej publicznej obrony.

dr hab. Roman Batko

