

dr hab. Jarosław Flis
Uniwersytet Jagielloński
Instytut Dziennikarstwa, Mediów
i Komunikacji Społecznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Recenzja pracy doktorskiej pt.
Kultura organizacyjna w wybranych instytucjach oświatowych w Rzeszowie. Analiza
socjologiczna
przygotowanej przez mgr Mariolę Kinal
pod kierunkiem prof. nadzw. dr hab. Zbigniewa Rykiela

Przedstawiona do recenzji rozprawa, poświęcona sprawom kultury organizacyjnej w instytucjach oświatowych jest opracowaniem o istotnym ciężarze gatunkowym. Wyraża się to po pierwsze w jej objętości: sam wywód autorki liczy 270 stron, do tego uzupełniony jest wykazem literatury oraz obszernym materiałem dokumentującym prowadzone badania empiryczne. Sam wykaz publikacji, jego objętość i różnorodność zawartych w tym spisie pozycji, wskazuje na szerokie ujęcie problemu, nie tylko w znaczeniu objętościowym, ale przede wszystkim merytorycznym przyjęciu całego szeregu perspektyw. Samo opracowanie jest bardzo rzetelne i stanowi dowód pracowitości autorki oraz przywiązania do szczegółów. To przykład bardzo konkretnego zastosowania refleksji i różnych spojrzeń w analizie zjawiska społecznego.

Przedmiot rozprawy

Waga tematu jest warta podkreślenia. Jak można przypuszczać, sama koncepcja pracy powstała jeszcze przed reformą oświaty, która wstrząsnęła polskimi strukturami edukacyjnymi w minionych latach, co miało kulminację w bezprecedensowym nauczycielskim strajku. Jednak nawet bez tych wydarzeń, co warto podkreślić, tematowi oświaty w dyskursie publicznym nadawana jest szczególna waga. Dzieje się tak nie tylko z uwagi na polityczne znaczenie

instytucji oświaty, lecz przede wszystkim ze względu na rolę w kształtowaniu społeczeństwa w dobie rewolucji informacyjnej i gwałtownych przemian społecznych.

W tej sytuacji, tym ciekawsze jest stworzenie obrazu tego, co wydaje się być trwałym elementem oświaty, czyli jej kultury organizacyjnej. Czegoś, co nie podlega zmianom tak łatwo, jak struktury organizacyjne.

Jeśli chodzi o samo podejście do opisywanego problemu, to szczególnego docenienia wymaga również próba wypełnienia wyraźnej luki na styku trzech dziedzin – poza zasadniczą perspektywą socjologiczną, praca opiera się także na dorobku nauki o zarządzaniu (w szczególności tej o podejściu branżowym, obejmującego takie dziedziny jak pedagogika albo zarządzanie w oświacie) oraz nauki o komunikowaniu, w szczególności zaś wewnątrzorganizacyjnych aspektów public relations. Próba powiązania różnych perspektyw i spojrzeń na komunikację to bardzo cenny element pracy.

Generalna ocena zamiaru stojącego za przedstawioną rozprawą wymaga jeszcze jednej refleksji. Na etapie kariery naukowej, jakim jest tworzenie doktoratu, możliwe są dwa odmienne podejścia do prowadzonych badań. Pierwsze to bardzo ambitne projekty i próby szerokich uogólnień czy też syntez opartych na nowym podejściu do badanych zagadnień. Może też ostrożnie skupić się na specyficznym przedmiocie badań, wykorzystując do tego znane już podejścia. Przedstawiona praca podąża w drugim z tych kierunków. Stawia sobie zadania znacznie skromniejsze, co przecież nie znaczy, że mniej ważne. Rzetelne przebadania konkretnego, istotnego zjawiska, stanowi wkład, który może być znacznie cenniejszy niż ambitne uogólnienia dotyczące zjawisk dobrze już rozpoznanych. Stąd warto podkreślić, że zaletą tej pracy jest właśnie konkret i praktyczna użyteczność, która może z niej wynikać.

Rozprawa może być cennym źródłem informacji dla osób zarządzających oświatą, czy to w Rzeszowie, czy w innych miejscach - gdyż prawdopodobnie sytuacja w Rzeszowie nie odbiega od tej z innych części kraju. Eksploracja i opis konkretnego środowiska jako badawcze zamiary zostały przedstawione *explicite*, co podkreśla świadomy wybór podejścia ostrożnego, niepróbującego na siłę tworzyć szerokich generalizacji. To podejście warte docenienia, co oczywiście nie zwalnia recenzenta od krytycznej oceny tego, jak zostało ono zrealizowane. Nie zwalnia też od zadania pytania, czy aby wykonując tak cenną pracę u podstaw, nie warto było się pokusić o poczynienie kroków wiodących ku wyższym poziomom uogólnień.

Struktura pracy

Rozmiar pracy wymaga refleksji nad jej strukturą. Została ona podzielona na 18 rozdziałów, do tego wstęp i zakończenie. Warto zwrócić uwagę, że jednostki te mają bardzo zróżnicowaną wielkość. Sto pierwszych stron podzielono na 11 rozdziałów, podczas gdy ostatni rozdział liczy prawie 50 stron. Nie bardzo widać logikę w takim, a nie innym „ziarnie” w różnych częściach pracy. Trzy z rozdziałów podzielono na podrozdziały, niektóre z nich obejmujące tylko jedną stronę - również w tym trudno dostrzec konkretny zamiar autorki.

Praca ma klasyczny podział na część teoretyczną, pokazującą podstawę prowadzonych badań; część metodologiczną, która prezentuje założenia badań i wreszcie prezentację samych badań i ich wyników. Granice pomiędzy tymi częściami są wyraźne zaznaczone. Sama taka struktura nie została w spisie treści zaakcentowana. Być może, gdyby to zrobić, można by zauważyć, że pierwsza część obejmuje 12 rozdziałów, druga tylko 2, zaś prezentacja wyników 4 rozdziały - choć jest najobszerniejszą częścią pracy. O ile w przypadku części metodologicznej i badawczej narzucona struktura wydaje się logiczna, to wprowadzenie zostało podzielone na stanowczo zbyt wiele rozdziałów, które nie różnią się od siebie na tyle znacząco, by nie można było pogrupować ich na większe całości. Ułatwiłoby to śledzenie wywodu i ewentualny powrót do wcześniejszych zagadnień. Wątpliwości budzi też brak jednolitej konwencji w nadawaniu tytułów poszczególnym rozdziałom i podrozdziałom. W szczególności tytuły rozdziałów 5, 11.2 i 16, wydają się stanowczo za długie by ułatwiać orientację wśród listy zagadnień.

Warto zwrócić uwagę na konsekwencję przyjęcia skromnego zamiaru badawczego. W pierwszej części autorka prezentuje cały przegląd możliwych podejść do problemu oświaty oraz kultury organizacyjnej w instytucjach oświatowych. To bardzo obszerne i ambitne podejście, w rozumieniu zapoznania się z wszystkimi kluczowymi publikacjami poświęconymi tej dziedzinie. Jednak brak zamiaru szerszego uogólnienia takich podejść przekłada się na to, że część ta sprowadza się w zasadzie do wymieniania różnych ujęć i punktów widzenia, z których można opisywać przywoływane zagadnienia. Znalezienie powiązań pomiędzy nimi zostało już pozostawione czytelnikowi. Brakuje tu w szczególności refleksji, w których punktach podejścia różnych autorów się uzupełniają, a w których są ze sobą sprzeczne albo pozostają w napięciu.

To bardzo ambitny zamiar, aby podejścia tak wielu badaczy o różnych perspektywach i założeniach, próbować w ramach pracy doktorskiej połączyć, uogólnić czy stworzyć z nich nowe podejście. Jednak w praktyce okazuje się, że przedstawienie ich w pracy, poza wartym

docenienia dowodem erudycji autorki, nie ułatwia przyswojenia ostatecznych rezultatów pracy, będących efektem ambitnego projektu badawczego.

Nie jest wcale jasne, czy autorka uważa wszystkie z wymienionych podejść za równocenne. Nie wynika to z dalszej części badawczej, gdzie pojawiają się odniesienia do niektórych z nich, podczas gdy inne są w trakcie wywodu pomijane. Trudno się jednak domyślić tego, gdy są one prezentowane. Gdyby teoretyczna część wprowadzająca zamknięta była jakimś podsumowaniem, dokonywane wybory byłyby czytelniejsze.

Oczywiście trudno czynić autorce szczególny zarzut z problemu, który dotyczy całego obszaru badań nauk społecznych. Wypada jednak odnotować, że prezentowane koncepcje nie są ocenianie, albo przynajmniej porządkowane pod kątem tego, czy są one elementem raczej *art* czy *science*. Czy to refleksje, często normatywne, na temat świata społecznego i tego, jak powinien wyglądać, jak są interpretowane fakty znane względnie powszechnie, czy też raczej jest to wynik systematycznych badań, które pozwoliły ujawnić to, co może nie być dostępne nawet bardzo doświadczonemu uczestnikowi życia społecznego. Hipotez, które są weryfikowane w oparciu o dane empiryczne, nie zaś jedynie doświadczenia lub zgoła intuicję badaczy.

W tym miejscu warto byłoby polecić podejście Reina Taagepera, sformułowane w jego bardzo przystępnym opracowaniu o tym, jak uczynić nauki społeczne bardziej naukowymi (*Making Social Science More Scientific*, OUP 2008). Zakłada ono określenie najpierw na podstawie analiz logicznych i możliwych scenariuszy zdarzeń, jakie siły mogą oddziaływać na dane zjawisko społeczne. Na tej podstawie następuje sformułowanie modelu, który wtedy dopiero jest możliwy do zweryfikowania na drodze empirycznej.

Wykorzystanie takiego podejścia ułatwiłoby uporządkowanie struktury. Mogłoby się też przyczynić do bardziej przekonującej interpretacji uzyskanych wyników.

Zawartość merytoryczna

Praca dostarcza bardzo ciekawego obrazu samego środowiska nauczycielskiego, w szczególności zaś relacji pomiędzy kierownictwem instytucji a pracownikami. Obraz ten jest zróżnicowany ze względu na szczebel oświaty (przedszkola vs. szkoły) lecz także – co szczególnie cenne – ze względu na strukturę własności. Szczególnie warto tu podkreślić wpływ

takiego zróżnicowania, czyli różnice i podobieństwa pomiędzy szkołami publicznymi i niepublicznymi. Polska jest krajem, w którym podział ten ma swoją specyfikę i może wyglądać odmiennie na rozmaitych poziomach. Obszar ten wciąż podlega zmianom i przesuwają się równowaga sił pomiędzy szkolnictwem prywatnym i publicznym. Powstają nowe zjawiska, jak przejmowanie przez władze publiczne instytucji prywatnych w ramach reakcji na zmiany demograficzne. Wyniki pozwalają poszukiwać odpowiedzi, jak duża jest rola struktury właścicielskiej dla wewnętrznych relacji w instytucji.

Pomaga w tym fakt, że autorka – choć w części teoretycznej nie wyróżniała szczególnie tego podejścia - wykorzystuje to z wymienianych podejść, które wydaje się czymś najbardziej przekonującym i najlepiej wpasowuje się w bliską autorowi recenzji perspektywę uzupełniających się odmienności. Chodzi o model konkurujących wartości Camerona i Quinna, który zakłada, że zróżnicowanie poszczególnych cech w organizacji nie jest elementem związanym z różnymi szczeblami rozwoju. Wynika on natomiast z równocennych różnorodności i nieuchronnych napięć towarzyszących ludzkiemu działaniu w świecie.

Warto pokusić się tutaj o refleksję, że wszystkie badania dotyczące kultury organizacyjnej wiele by zyskały gdyby odwołały się do podejścia obecnego w bardzo silnie na polu komunikacji - szczególnie w obszarze marketingu politycznego i badań nad zachowaniami wyborców. Podejścia, które rozróżnia tematy powszechne i dzielące. Bardzo zbliżone podejście mogłoby istotnie pomóc w porządkowaniu opisów i spojrzeń na kulturę organizacyjną. Z jednej strony występują tu cechy kultury organizacyjnej, co do których istnieje powszechna zgoda, iż pewne stany są lepsze od innych, takie jak kwestie związane ze sprawnością albo rozwiązywaniem konfliktów społecznych. Z drugiej strony tematy dzielące to te, w których mamy do czynienia z niemożliwą do zoptymalizowania dychotomią uzupełniających się odmienności, w których każda organizacja musi znaleźć swój odcień. Wynika on z jej specyfiki i wcale nie jest z natury rzeczy lepszy od innych.

Bardzo interesujące są wyniki wskazujące na to, że wedle zastosowanego kwestionariusza, który nie jest już podejściem autorskim, tylko nawiązaniem do stosowanych już przez innych autorów narzędzi, w szkołach dominuje kultura organizacyjna określana przez Camerona i Quinna jako klan. Taki, który z jednej strony jest zorientowany na sprawy wewnętrzne i integrację, zaś z drugiej na elastyczność i swobodę działania. Oznacza to, że mniejsza waga poświęcana jest pozycji w otoczeniu i zróżnicowaniu w reakcjach na nie, mniejsza jest także stabilność i kontrola.

Taka konkluzja prosi się o próbę wyjaśnienia, dlaczego tak się dzieje. Czy to element kultury ogólnonarodowej, która skłania się do takiego podejścia i przedkłada elastyczność nad kontrolę i sprawy wewnętrzne nad interakcją z otoczeniem? Czy może jest to specyficzna cecha instytucji oświatowych wynikająca ze sposobu ich zarządzania, rekrutacji personelu czy samego zadania stojącego przed tymi instytucjami. Ustalenie takiej orientacji stoi w pewnej sprzeczności z wyobrażeniem na temat szkoły, jako instytucji hierarchicznej. Jest to także rozbieżne z normatywnym wyobrażeniem o szkole, jako instytucji, która z natury rzeczy, z uwagi na stały przepływ "klientów" (czyli uczniów i rodziców) mogłaby w większym stopniu być zorientowana na otoczenie. W każdym razie, praca dostarcza pod tym względem wielu danych dających do myślenia.

Zgromadzony przez autorkę materiał empiryczny jest imponujący, tak jeśli chodzi o liczby, jak i jego zakres. Jeśli chodzi o samą ankietę poświęconą komunikacji, wątpliwości budzi zastosowanie określeń, które nie są używane przez samych respondentów, jak na przykład "bohaterowie osobowi" czy "symbole fizyczne". Wydaje się, że mogło to tworzyć pewną barierę i narażać na niezrozumienia znaczenia pytania. Oczywiście same wyniki takich badań, dotyczących na przykład bohaterów organizacyjnych prowadzą do ciekawych obserwacji.

Najważniejszy jednak problem z tak obszernym materiałem jest taki, że jego rozmiar i doniosłość najwyraźniej utrudnia ogarnięcie wszystkich możliwych konsekwencji zgromadzonych danych. Jako przykład można przywołać niezwykle interesujące pytanie dotyczące cech przywódczych dyrektorów, tych aktualnych oraz tych pożądanых. Kwestionariusz obejmuje całą długą listę kilkunastu cech. Autorka relacjonuje je w zasadzie pobieżnie, poświęcając omówienia każdej z tabel ilość miejsca w zasadzie porównywalną z rozmiarem samej tabeli.

Tymczasem uważny ogląd wybranych tylko punktów zawartych w tabelach pokazuje bardzo istotne zjawisko, jakim jest rozejście się postrzegania sytuacji dyrektorów przez samymi dyrektorów i ich pracowników (ryciny 54-56). Do tego trzeba jednak prześledzić te punkty, w których pojawiają się największe różnice pomiędzy tym, co jest przez dyrektorów postrzegane i pożądane w obszarach istotnych dla wzajemnych kontaktów. Nie tych powszechnych, ale właśnie tych dzielących, jak chociażby nieuchronne konflikty pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz różnych perspektyw w ocenie wzajemnych relacji.

Na przykład istotne różnice pomiędzy dyrektorami, a ich pracownikami, pojawiają się w kwestii obiektywizmu. 11% dyrektorów ocenia jako wyróżniającą cechę dyrektora obiektywizm, podczas gdy wśród pracowników jest to tylko 4% (w każdym przypadku mając mogą wskazać 3 cechy z listy kilkunastu możliwych). Tymczasem w sytuacji traktowania tej cechy jako pożądanej, wskazuje ją 10% nauczycieli, wyraźnie więcej niż dyrektorzy. Widać zatem, że dyrektorzy nie mają świadomości własnych problemów, które dostrzegają ich pracownicy. Podobnie z umiejętnością słuchania innych. Tutaj znacznie więcej nauczycieli niż dyrektorów wskazuje na znaczenie tej cechy. Jednocześnie dyrektorzy uważają za bardzo ważną kwestię motywowanie pracowników, co nie ma tak dużego znaczenia dla samych pracowników, którzy najwyraźniej uważają się sami za wystarczająco zmotywowanych. Pojawia się tu zatem napięcie pomiędzy perspektywą dyrektora a pracownika. Choć z drugiej strony, właśnie w umiejętności motywowania, żaden z dyrektorów nie wskazał jako cechy pożądanej, co jest dość zaskakujące.

W zasadzie jeden taki zestaw dosłownie kilku z kilkunastu zadanych pytań, mógłby posłużyć do stworzenia znacznie szerszego, pogłębionego obrazu. Można pogratulować autorce tego, że zgromadzona przez nią baza danych i bez wątpienia pracowite pozyskiwanie ankiet, przełożyło się na stworzenie materiału, który jeszcze przez długie lata może służyć do prowadzenia analiz i zaowocować licznymi publikacjami, które ukażą różne aspekty kultury organizacyjnej i komunikacji w obrębie instytucji oświaty.

Jednym z problemów pracy wynikającym zapewne z ogromu zgromadzonego materiału i niezwyklej ilości perspektyw branych pod uwagę w trakcie jego analizy, jest to, że praca nie ma w zasadzie konkluzji. Za jej zakończenie służy zebranie w jednym miejscu najciekawszych zdaniem autorki wyników badań, brakuje jednak szerszego uogólnienia. Jest to w zasadzie zgodne z zapowiedzią, iż jest to praca o charakterze eksploracyjnym, która wchodzi na teren wcześniej analizowany tylko w niewielkim stopniu. Niemniej, na pewno praca zyskałaby wiele, gdyby w obliczu tak cennych wyników i wyraźnych zróżnicowań w uzyskiwanych odpowiedziach, autorka przełamała na koniec swoją skromność i podjęła próbę sformułowania szerszego spojrzenia na uzyskane wyniki.

Konkluzje

Przechodząc do konkluzji, warto powiedzieć, że mocną cechą pracy jest interesujący zamiar badawczy, w którym warto docenić podejście interdyscyplinarne i podejście na problem instytucji oświatowych z kilku uzupełniających się perspektyw. Godna doceniania jest erudycja, wiedza oraz znajomość publikacji z bardzo szerokiego zakresu dyscyplin i różnych podejść. Imponujący materiał empiryczny został zebrany z dużym poświęceniem i rzetelnością.

Być może tak ambitne zamiary, dotyczące samej bazy w literaturze oraz skali przeprowadzonych badań, stoją za tym, że praca pozostawia pewien niedosyt. Dotyczy ona kwestii uogólnienia i prezentacji własnego stanowiska, jeśli chodzi o przywoływane perspektywy - nawet jeśli dokonany wybór z przedstawionej palety podejść jest godny docenienia. Podobnie w przypadku badań empirycznych, zakres zgromadzonego materiału najwyraźniej stanowi barierę jego przejrzystej prezentacji, prowadzącej do jasnych i czytelnych wniosków.

Wszystkie te zastrzeżenia są raczej wyznaczeniem kierunku w dalszym rozwoju naukowym. Sama przedłożona rozprawa w zadowalającym stopniu spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w naszym systemie akademickim. Z tego też powodu jak najbardziej wnoszę o dopuszczenie doktorantki do publicznej obrony.

