

**dr hab. Ewa Malinowska, emerytowany prof. UŁ**  
**Uniwersytet Łódzki**  
**Instytut Socjologii**  
**ul. Rewolucji 1905 r. 41/43**  
**90-214 Łódź**

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Marioli Kinal pt.

*Kultura organizacyjna w wybranych instytucjach oświatowych w Rzeszowie.*  
*Analiza socjologiczna*

promotor: prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Rykiel

### **1. Wybór tematu, struktura rozprawy**

Rozprawa doktorska mgr Marioli Kinal jest poświęcona socjologicznej analizie kultury organizacyjnej wybranych instytucji oświatowych w Rzeszowie. Ma ona charakter teoretyczno-empiryczny.

Wybór tematu dysertacji Doktorantka uzasadniła niewielkim dotychczas zainteresowaniem socjologów kulturą organizacyjną w ogóle, a zwłaszcza kulturą organizacyjną instytucji edukacyjnych (s. 5). Dodała też, iż ów temat pozostaje przede wszystkim w orbicie zainteresowań naukowo-badawczych ekonomistów i specjalistów w zakresie zarządzania. Zgadzając się z tą opinią, nie sposób zatem nie odnotować, że w *Literaturze* do rozprawy pominięto teksty poświęcone kulturze organizacyjnej autorstwa jednego z nielicznych polskich socjologów organizacji, w tym także jego niedawno opublikowany artykuł o kulturze organizacyjnej instytucji edukacyjnej (badanie dotyczyło uniwersytetu) (Konecki 2017).

Nawet trafny wybór ważnego i oryginalnego tematu, jak to miało miejsce w przypadku omawianej rozprawy, wymaga dokładniejszego uzasadnienia merytorycznego. Mgr Mariola Kinal poprzestała jednak na ogólnikowym stwierdzeniu: „Deskrypcja zjawiska kultury organizacyjnej jest istotna dla nauk społecznych, zwiększa bowiem operat pojęciowy z zakresu nauk społecznych oraz

umożliwia lepsze zrozumienie zjawisk zachodzących w ponowoczesnym społeczeństwie” (*Wstęp* s. 5). Interesujące byłoby rozwinięcie tej myśli, a zwłaszcza wyjaśnienie na czym polega wpływ wiedzy o kulturze organizacyjnej danej instytucji na poprawę rozumienia (przez socjologów? – E.M.) zjawisk zachodzących w społeczeństwie ponowoczesnym. Do tej kwestii Doktorantka w zasadzie już nie powraca; nawet w rozdziale przedstawiającym metodologiczne założenia rozprawy, także skrótowo i dość zawile komentuje wybór tematu dysertacji.

Recenzowana praca składa się dwudziestu rozdziałów (numeracja ciągła od wstępu do zakończenia), spisu wykorzystanej przez Autorkę literatury i aneksu. Całość liczy 322 strony. Struktura opracowania jest prosta, klarowna i logiczna. Od *Wstępu*, zwłaszcza mającego status rozdziału pierwszego, można było jednak oczekiwać merytorycznego wprowadzenia w tematykę rozprawy, a w tej pracy ma on tylko charakter formalny: zawiera zdawkowe uzasadnienie wyboru tematu (o czym pisałam wyżej), omawia strukturę pracy i krótko treść poszczególnych rozdziałów (po macoszemu traktując rozdziały prezentujące interesujące wyniki analizy danych zebranych w dużych, ilościowych badaniach własnych). Podobna uwaga dotyczy *Zakończenia*, które jest po prostu podsumowaniem uzyskanych wyników. Oczekiwane byłyby tu również metodologiczne uwagi Autorki dotyczące zrealizowanych już badań własnych oraz ogólniejsza refleksja nad znaczeniem empirycznych ustaleń o kulturze organizacyjnej przedszkoli i szkół podstawowych (jako fundamentalnych elementach systemu edukacji w Polsce) dla dalszego funkcjonowania tego systemu. Warto też zauważyć, że uzyskane przez Doktorantkę wyniki przemawiają m. in. za podjęciem analizy jakości relacji między organizacjami edukacyjnymi a ich otoczeniem (którym jest ponowoczesne społeczeństwo polskie, żyjące w państwie będącym członkiem Unii Europejskiej i w wielu dziedzinach współpracującym z wielokulturowym światem) (por. A. Jagodziński, R. Knap 2013, B. Mikuła 2010). Niektóre z tych problemów, nieśmiało sygnalizowane były przez Autorkę przy okazji omawiania kolejnych wyników prowadzonych analiz. Tym bardziej w *Zakończeniu* brakuje spojrzenia z ogólniejszej perspektywy.

Strony 274-287 zajmuje obszerny spis publikacji wykorzystanych w rozprawie. Jest to lista literatury polsko i obcojęzycznej, zawierająca pozycje aktualne i klasyczne, podręczniki i artykuły, monografie problemowe itd. Ilościowo dominują prace z dziedziny organizacji i zarządzania; lista zawiera jednak także publikacje z socjologii (metodologia badań socjologicznych, socjologia ogólna, socjologia edukacji), z pedagogiki i psychologii. Z obowiązku trzeba odnotować wystąpienie błędu w nazwisku Miry Marody i dwukrotne umieszczenie w spisie tej samej książki Czesława Sikorskiego (chodziło, co prawda, o kolejne wydania).

Zamykający rozprawę *Aneks* (s. 288-322) zawiera komplet narzędzi badawczych wykorzystanych w procesie badawczym.

## **2. Uwagi merytoryczne i metodologiczne**

Omawiana praca doktorska składa się z dwóch - w spisie treści niewyodrębnionych - części: teoretycznej i metodologiczno-empirycznej. Rozdziały od drugiego do trzynastego włącznie stanowią pierwszą z nich, od czternastego do dziewiętnastego - drugą.

Otwierający pierwszą część rozdział zatytułowany *Socjologiczne aspekty edukacji*, miał na celu ukazanie „jak edukacja oddziałuje na kształtowanie społeczeństwa” (s. 6). Doktorantka uważa, że cel ten zrealizowała (s. 6). Czytając ten fragment rozprawy można jednak odnieść wrażenie, że powstawał on bez koncepcji. Brak było zwłaszcza pomysłu co do jego funkcji w całej rozprawie. Rozdział ten prezentuje wyniki poszukiwań w niektórych teoriach socjologicznych szczegółowych kwestii dotyczących wprost edukacji czy socjalizacji. Nie wskazano innego kryterium wyboru omawianych teorii, a charakterystyki wybranych są niepełne i chaotyczne. Niektóre z kluczowych teorii pominięto, jak na przykład strukturalizm. Przemilczano istnienie znanej i stosowanej w badaniach na świecie socjologicznej koncepcji P. Bourdieu o reprodukcji struktury społecznej przez system oświatowy i o roli tego systemu w odtwarzaniu nierówności społecznych (P. Bourdieu, J.C. Passeron 1990).

W rozprawie brakuje natomiast, moim zdaniem, rozdziału podsumowującego stan dotychczasowych (zwłaszcza, że są nieliczne!) badań społecznych (nie tylko socjologicznych) nad kulturą organizacyjną instytucji edukacyjnych. Wiedza o tym jakie stanowiska teoretyczno-metodologiczne wykorzystywali inni badacze, jaką podejmowali problematykę, jakimi metodami prowadzili swoje badania, jakie poczynili ustalenia itd. mogła być przydatna już na etapie budowania własnej koncepcji badawczej.

Kolejne rozdziały teoretyczne (od trzeciego do trzynastego) omawiają kluczowe w tej pracy pojęcie czyli „kulturę organizacyjną”: od poświęconego ewolucji sposobu definiowania tego terminu, poprzez rozdziały omawiające wybrane kwestie szczegółowe. W każdym zaprezentowano wiele koncepcji teoretycznych, których autorami są polscy i zagraniczni specjaliści w dziedzinie organizacji i zarządzania. Szkoda, że żadnego z tych rozdziałów nie zamykają konkluzje wskazujące, które z zaprezentowanych stanowisk znajdzie zastosowanie w przygotowywanej koncepcji badań empirycznych. (Oczywiście wszystko to okaże się potem w toku lektury kolejnych kilkudziesięciu stron). Ogólnie jednak omawiana część pracy jest merytorycznie interesująca, napisana ładnym i poprawnym językiem, przyjemna w czytaniu, a ponadto inspirująca do refleksji nad aktualną polską rzeczywistością społeczną (np. po lekturze rozdziału dziesiątego poświęconego zmianom w instytucjach edukacyjnych).

Empiryczną część pracy (rozdziały od czternastego do dziewiętnastego włącznie) rozpoczynają dwa kolejne rozdziały. W rozdziale zatytułowanym *Założenia metodologiczne*, po akapicie zawierającym przypuszczenia na temat powodów braku zainteresowań badaczy kulturą organizacyjną w instytucjach oświatowych, Autorka przechodzi do przedstawienia pierwszej części koncepcji badawczej; dalszy ciąg tej prezentacji znajduje się w rozdziale piętnastym *Charakterystyka prowadzonych badań i badanej grupy*.

Jako przedmiot planowanych badań mgr M. Kinal wskazuje „kulturę organizacyjną przedszkoli oraz szkół podstawowych w Rzeszowie”, a w następnym zdaniu dodaje, iż analizowała „opinie dyrektorów oraz nauczycieli dotyczące różnych aspektów kultury organizacyjnej instytucji oświatowych, w których

pracują” (s. 115). Oznacza to, że właściwym przedmiotem badania nie było samo zjawisko lecz oceny i opinie o kulturze organizacyjnej, jej obraz funkcjonujący w świadomości wybranej przez badaczkę kategorii ludzi tworzących organizację (do uwag dotyczących wyboru zbiorowości badanej powrócimy). Powstaje tu szereg pytań: czy w ogóle można badać kulturę organizacyjną inaczej niż analizując oceny, opinie lub odczucia uczestników organizacji na jej temat? czemu Autorka nie zastosowała w swoim badaniu metod jakościowych lecz ilościowe? jakie są poznawcze korzyści płynące z zastosowania każdego z tych podejść, a jakie ograniczenia metodologiczne i w konsekwencji poznawcze ma zastosowanie pierwszego lub drugiego podejścia do badania kultury organizacyjnej itp.? Oczywiście doktorantka nie musiała podejmować wszystkich tych kwestii, ale mogła uprzedzić wystąpienie tych i podobnych wątpliwości uzasadniając dokonanie wyboru podejścia ilościowego (zwłaszcza, że znany jest przykład zastosowania w badaniu socjologicznym zmierzającym do tego samego celu, tj. rozpoznania i opisu kultury organizacyjnej organizacji edukacyjnej, podejścia jakościowego, polegającego na analizie doświadczania tej kultury przez studentów) (Konecki 2017).

Cel badania, którym była „eksploracja tematu oraz deskrypcja niewystarczająco opisanego w literaturze zjawiska” (s. 115), a raczej opinii o kulturze organizacyjnej instytucji oświatowych, został przez Doktorantkę zrealizowany. Ponieważ jednak zbiorowości badanej nie stanowiły w tym projekcie wszystkie kategorie uczestników organizacji (którymi były wybrane celowo i poprawnie placówki edukacyjne) lecz tylko ich część (dyrektorzy oraz nauczyciele, bez personelu pomocniczego), poznano obraz kultury organizacyjnej w badanych placówkach funkcjonujący tylko w świadomości tej części uczestników i współtwórców kultury organizacyjnej. Szkoła/przedszkole to jednak również uczniowie, a także ich rodzice. Ciekawe, co powiedzieli by np. uczniowie o komunikacji między nimi a dyrekcją? albo o komunikacji między nimi a nauczycielami itd. (podobne pytanie formułuje również doktorantka w *Zakończeniu pracy* (s. 269!). Zdając sobie sprawę z różnych, m.in. finansowo-organizacyjnych konieczności ograniczania skali badań i istnienia racjonalnych powodów takiej

decyzji, zdecydowanie wolałabym jednak poznać merytoryczne, autorskie uzasadnienie wyboru zbiorowości badanej.

Problematyka rozprawy nawiązuje bezpośrednio do przyjętej przez Doktorantkę perspektywy teoretyczno-metodologicznej Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna wraz z metodą analizy kultury organizacyjnej wypracowanej na gruncie tego podejścia ilościowego. Zmienną zależną jest w tym badaniu ocena wskazywanych respondentom przez badaczkę (na podstawie przyjętej teorii) aspektów kultury organizacyjnej w celowo wybranych placówkach edukacyjnych. Mgr M. Kinal określiła także zmienne niezależne, czyli wyjaśniające (przez pomyłkę, jak sądzę, nazywając je zależnymi) (s. 116). Miały one ewentualnie różnicować opinie uczestników badań o kulturze organizacyjnej „ich” przedszkoli i szkół podstawowych. Nie sformułowano jednak żadnych hipotez.

Postępując konsekwentnie zastosowano skonstruowaną przez K.S. Camerona i R. E. Quinna i sprawdzoną przez autorów w badaniach technikę (kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej OCAI autorstwa Camerona i Quinna). W badaniach przeprowadzonych przez Doktorantkę wystąpił on w wersji do dyrektorów przedszkoli, do dyrektorów szkół podstawowych, do nauczycieli przedszkolnych i do nauczycieli szkół podstawowych (za każdym razem składał się z dwóch części). W kolejnym rozdziale (piętnastym) opisano trudności z uzyskaniem zgody na udział w badaniu dyrektorów placówek edukacyjnych i kłopot z realizacją próby wśród obu kategorii respondentów. Brak natomiast jakichkolwiek informacji o sposobie przeprowadzenia „sondażu ankietowego” z 468 nauczycielami z 35 placówek (czyimi zrobiono to siłami, w jaki sposób, jakie było ewentualne źródło finansowania badań?) oraz o przebiegu wywiadu kwestionariuszowego z dyrektorami (jeśli dobrze zrozumiałam, prowadzonego w oparciu o ten sam formularz ankiety ale osobiście przez badaczkę, odczytującą kolejne pytania i zaznaczającą odpowiedzi?). W tym samym rozdziale dokładnie omówiono procedurę wyboru różnych typów placówek edukacyjnych, w których przeprowadzano badanie. Dokonano też charakterystyki przedszkoli, szkół podstawowych i zbiorowości badanej z punktu widzenia celowo wybranych cech.

Rozdziały od szesnastego do dziewiętnastego włącznie stanowią trzon empirycznej części rozprawy. Doktorantka zaprezentowała tutaj, zresztą w niebanalny i zróżnicowany sposób, wyniki wieloaspektowej, szczegółowej ilościowej analizy opinii kadry (z podziałem na dyrektorów i nauczycieli) o kulturze organizacyjnej przedszkoli i szkół podstawowych z Rzeszowa (było ich odpowiednio 20 i 15). Na podstawie rzetelnej analizy udzielonych odpowiedzi otrzymała dane ilościowe po pierwsze upoważniające do stwierdzenia zdecydowanej dominacji, według oceny respondentów, w badanych organizacjach edukacyjnych tzw. kultury klanu. Po drugie - pogłębiona analiza ocen na temat przywództwa w przebadanych organizacjach, na temat procesu komunikacji w tych placówkach oraz opinii o cenionych tam wartościach i panujących normach, pominiawszy niewielkie zróżnicowanie odpowiedzi, przyniosła zaskakująco zgodną i pozytywną ocenę kultury organizacyjnej szkół i przedszkoli, których są pracownikami. „Jakościowa” interpretacja tego „ilościowego” wyniku wymaga znajomości cech wszystkich teoretycznych modeli kultury organizacyjnej wykorzystanych w pracy, a przede wszystkim dominującego modelu kultury klanu. (Czytelnik ma możliwość dokładnego zapoznania się z nimi, ponieważ w części teoretycznej Doktorantka scharakteryzowała tę typologię i wykorzystywała ją umiejętnie w interpretacji empirycznych rezultatów). Powstają tu kolejne pytania: czym można wyjaśnić zgodną akceptację tej familijnej, tradycyjnej kultury organizacyjnej w placówce, która z założenia sama powinna być kulturowo awangardowa, kreować swą kulturę organizacyjną w oparciu o profesjonalizm kadry, posiadanie przez nią aktualnej wiedzy, znajomość języków obcych i innych kultur (również kultur organizacyjnych w placówkach edukacyjnych funkcjonujących w innych krajach, choćby tylko UE) itd.? czy posiadanie przez nauczycieli i dyrektorów badanych placówek oświatowych niemal jednego, zdecydowanie pozytywnego i zgodnie akceptowanego obrazu kultury organizacyjnej szkół podstawowych i przedszkoli, w których pracują jest przejawem narcyzmu kadry biorącej udział w badaniu? (por. Jagieła 2007, za: M. Kinal s. 279). Jedną z możliwych odpowiedzi znajdziemy w *Zakończeniu*, które Autorka merytorycznie zamyka omówieniem odpowiedzi respondentów na pytanie

o rozumienie kwintesencji misji przedszkola czy szkoły podstawowej, pisząc: „(...) wiele z odpowiedzi nie znalazło pokrycia z rzeczywistymi misjami instytucji oświatowych” (s. 273).

Wydaje się, że w świetle aktualnych wydarzeń (strajk nauczycieli wiosną 2019) wyniki uzyskane przez mgr M. Kinal ukazują dobitnie potrzebę rzetelnej, profesjonalnej dyskusji nad systemem edukacji w Polsce (nie tylko w dwu badanych, bazowych elementach), w tym - nad redefinicją roli systemu edukacji w procesie przystosowywania społeczeństwa polskiego do standardów umożliwiających zaspokojenie aspiracji do zajmowania w Europie pozycji równej z pozycją takich państw, jak Francja czy Niemcy, deklarowanych „w jego imieniu” zwłaszcza przez rządzących. Przede wszystkim jednak wyniki te dowodzą potrzeby zmiany świadomości kadry zatrudnionej w instytucjach edukacyjnych na umożliwiającą rekonstrukcję kultury organizacyjnej tychże placówek.

Bogaty zasób ilościowych danych stanowiących empiryczną podstawę recenzowanej dysertacji wart jest dalszej, jakościowo pogłębionej analizy. Uważam, że magister Mariola Kinal dysponuje tego rodzaju potencjałem, choć na razie chętniej notuje niż omawia swoje bardzo ciekawe, oryginalne spostrzeżenia, wyniki analiz interpretuje bardzo ostrożnie i chętniej wypowiada się syntetycznie (stąd pewnie zdarzają się też skróty myślowe), niż dokładniej wyjaśnia wskazywane zjawiska czy zależności.

### **3. Konkluzje**

W dysertacji podjęto ważny, aktualny, mało badany i trudny problem. Stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia ustawowe wymogi stawiane pracom doktorskim i formułuję wniosek o jej przyjęcie oraz o dopuszczenie mgr Marioli Kinal do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Łódź, 4 czerwca 2019 r.

Ewa Malinowska

