

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ
PANI MGR JOANNY CACKOWSKIEJ
METODY OCENY KWALIFIKACJI W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

1. Praca została napisana na Politechnice Warszawskiej, promotorem jest dr hab. Katarzyna Szczepańska, prof. PW.
2. Tytuł rozprawy jest zrozumiały. Powiedziałbym, że jest merytorycznie całkiem dobry, gdyby nie dwie wątpliwości. Pierwsza dotyczy braku informacji (w tytule czy podtytule), że praca odnosi się (głównie) do nauczycieli szkół średnich. Wątpliwość druga jest związana z terminem „Zarządzanie personelem”. Jestem zwolennikiem postrzegania Personnel management (PM, Zarządzanie personelem) jako koncepcji i zarazem modelu dominującego w rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej w latach 60. i 70. XX wieku. Poczynając od lat 80. model ten został w tych krajach stopniowo wchłonięty¹ przez nowszy Human resource management. W wyniku tego procesu PM w sektorze przedsiębiorstw ma obecnie znaczenie głównie historyczne.

Używanie terminu „Zarządzanie personelem” nie musiałoby być zarzutem, gdyby cała praca odnosiła się do obszaru edukacji.² Jednak pierwsze rozdziały wykraczają poza ten obszar i dlatego, moim zdaniem, byłoby lepiej używać terminu „Zarządzanie zasobami ludzkimi” lub też „Zarządzanie kapitałem ludzkim”. Termin „Zarządzanie personelem” uważam, ogólnie rzecz biorąc, za przestarzały – choć jest on wciąż szeroko stosowany w Polsce.³

¹ Wchłonięcie, to bardzo celne, moim zdaniem, słowo, użyte tu przez wybitnego brytyjskiego eksperta HRM Michaela Armstronga na opisanie procesu ewolucji od PM do HRM. (Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.25.

² W sferze budżetowej w Polsce mamy do czynienia głównie z modelem PM. Tak istotne cechy HRM, jak orientacja biznesowa oraz model menedżerski, nie mają tu zastosowania. Jednak w sferze biznesowej / sektorze przedsiębiorstw bez wątpienia mamy najczęściej do czynienia z modelem HRM, nie zaś PM.

³ Analogie i różnice pomiędzy PM, HRM i HRC oraz historyczny proces ewolucji od Administrowania zatrudnieniem przez Zarządzanie personelem do Zarządzania zasobami ludzkimi opisałem w rozdziale I swojej monografii „Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji”, wydanie II rozszerzone i zaktualizowane, wydanej przez Wolters Kluwer w roku 2011. Także prof. Jan Szambelańczyk (UE Poznań) uważa trzymanie się terminu Zarządzanie personelem (co najmniej w sektorze biznesowym) za anachronizm. W krajach anglosaskich i wielu innych taki pogląd w kręgach naukowych jest powszechny.

3. Podmiotem badań przeprowadzonych przez Autorkę (s. 150) są nauczyciele z publicznych szkół średnich województwa mazowieckiego, podzieleni „ze względu na kryterium stopnia awansu zawodowego (nauczyciele dyplomowani i mianowani) oraz zajmowanego stanowiska (dyrektorzy i ich zastępcy)”. Badania miały na celu poznanie opinii respondentów na temat kwalifikacji nauczycieli (s.151). W przypadku dyrektorów i zastępców dyrektorów byłoby jednak dobrze, aby uwzględnić także ich kwalifikacje zarządcze, nie zaś wyłącznie nauczycielskie, jako że pełnią oni funkcje zarówno nauczycielskie, jak i zarządcze. Jedne i drugie wymagają odrębnych kwalifikacji. Autorka nie miała takiego zamiaru. Warto było chociaż wyjaśnić, dlaczego. Podobnie, warto było wyjaśnić, dlaczego Autorka wybrała nauczycieli wyłącznie ze szkół publicznych, czym kierowała się w swym wyborze. Oczywiście, miała prawo zawęzić zakres badań do interesujących ją grup.
4. Rozprawa liczy 5 rozdziałów poprzedzonych wstępem i zakończonych wnioskami i rekomendacjami. Zawiera 57 tabel, 12 rysunków i 12 wykresów. Wykorzystano 320 pozycji literatury, w tym 37 źródeł internetowych. Rozprawa ma 311 stron (217 stron tekstu bez załączników, których jest 12, bez bibliografii oraz wykazów tabel, rysunków i wykresów). Układ treści ogólnie nie budzi zastrzeżeń. Praca w zasadzie odpowiada tytułowi, a ściślej mówiąc jest szersza i miejscami znacznie wykracza poza „metody oceny kwalifikacji”.
5. Podjęty temat ma znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Z uznaniem trzeba odnieść się do pracy poświęconej kwalifikacjom nauczycieli, a więc grupy zawodowej odgrywającej we współczesności niezwykle doniosłą rolę – w realiach gospodarki opartej na wiedzy i jej ewoluowania w kierunku już nie tylko gospodarki, ale społeczeństwa wiedzy, jak też powszechnego realizowania w wysoko rozwiniętych krajach koncepcji edukacji ustawicznej. Praca wpisuje się też, do pewnego przynajmniej stopnia, w przesłania i koncepcję New Public Management, gdzie dobre doświadczenia i sprawdzone praktyki z sektora biznesowego są przenoszone / adaptowane do sektora publicznego, pod wieloma względami zapóźnionego względem tego pierwszego w dziedzinie zarządzania i jego efektywności.
6. Wybór tematu jest godny uznania - tym bardziej, że podjęty temat jest słabo przebadany. Autorka twierdzi nawet (s. 12), że występuje *brak wiedzy* [odnośnie do] *rodzaju i poziomu kwalifikacji nauczycieli*, co zapewne jest jednak stwierdzeniem przesadnym. Można zgodzić się ze stwierdzeniem, że ta wiedza jest, szczególnie w

szerszej skali, niewystarczająca. Niemniej, co najmniej w niektórych lepiej prowadzonych szkołach, jakąś wiedzą w tym zakresie przecież się dysponuje.

7. Podjęty temat jest, wbrew może pozorom, trudny. Wymaga dobrej znajomości nie tylko teorii i praktyki zarządzania - personelem, zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim i rozumienia różnic między tymi trzema modelami oraz ich ewolucji - ale też zarządzania kompetencjami, specyfiki pracy nauczycieli oraz tego, co jest w tej pracy najważniejsze. Wymaga też dogłębnego zrozumienia wielu kwestii i związanych z nimi definicji, które nie mogą być – w rozprawie naukowej – ani powierzchowne, ani brane z języka potocznego, ani też ograniczać się do przytoczenia wielu różnych wypowiedzi wielu różnych autorów, z których jedne mają większy sens, inne mniejszy, a niektóre nie mają sensu żadnego. Można było oczekiwać, że Autorka podejmie trud ich przesiania, a jeżeli przedstawia propozycje i rozumienia istotnie odmienne, wyrazi swoją opinię i powie, które są lepsze, które gorsze, i dlaczego. Z tych trudności i powinności Autorka tylko częściowo wychodzi obronną ręką.
8. Praca ma ogólnie dobrą strukturę. Autorka w dwóch pierwszych rozdziałach opisuje kwalifikacje pracowników w sposób uniwersalny, nie adresowany do konkretnych obszarów działalności, poświęcając uwagę w trzech następnych rozdziałach wyłącznie kwalifikacjom nauczycieli w polskiej edukacji oraz ich ocenie: rozdział 3 jest poświęcony determinantom oceny kwalifikacji nauczycieli, rozdział 4 opisowi przyjętych własnych metod badawczych i uzyskanym wynikom, zaś rozdział 5 metodom oceny kwalifikacji nauczycieli i ich weryfikacji. Wprawdzie proporcje między rozdziałami teoretycznymi, liczącymi łącznie 130 stron, a empirycznymi, liczącymi łącznie 62 strony, wykazują pewną atrofię rozdziałów empirycznych, jednak uwzględniając załączniki problem ten przestaje istnieć. Poszczególne rozdziały są zakończone podsumowaniem, co jest pomysłem dobrym i służy wygodzie studiującego ten tekst.
9. Rozdziały teoretyczne są ogólnie dobrze napisane. Autorka wykazuje się znajomością literatury przedmiotu i umiejętnością jej wykorzystania. Niemniej, jest tu nadmiar wzajemnie wykluczających się bądź istotnie sprzecznych poglądów i cytowań, w części niepotrzebnych, pozostawianych na ogół bez własnego komentarza. Sprawia to wrażenie nadmiaru, intelektualnego niepokoju, miejscami chaosu – a także niejkiej bezradności Autorki, jakby niezdolnej do krytycznej oceny, selekcji i syntezy. Problemy te J. Cackowska niepotrzebnie pogłębia, wchodząc w różne wątki poboczne, mało związane bądź w ogóle nie związane z tematem pracy, zawierające nowe

problemy i wyzwania. Nawiasem mówiąc, jest to częsty problem występujący u mniej doświadczonych pracowników naukowych, którzy zamiast koncentrować się na temacie pracy, jej celach i tezach / hipotezach oraz badaniach naukowych i pisać zwięzłą, zwięzłą rozprawę oraz narzucić sobie dyscyplinę co do specyficznej dla rozprawy doktorskiej formy, ciążą w kierunku rozbudowanej monografii. Pośrednio sprzyja temu przekonanie o konieczności dużej liczby cytowań, przyjęte dość powszechnie w środowisku, często cytowań pretekstowych i nieściśłych, nie oddających najważniejszych myśli autorów, bo to wymagałoby przeczytania czy choćby tylko skoncentrowanego przejrzenia całości cytowanej pracy, czego się najczęściej nie czyni (w istocie jest to niemożliwe przy cytowaniu kilkuset prac). Gwoli ścisłości wypada zauważyć, że wielu innych doktorantów idzie w tym niedobrym kierunku znacznie dalej, niż pani Joanna Cackowska.

10. Autorka umiejętnie stosuje zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, choć być może przecenia możliwości nauczycieli w zakresie właściwego odpowiadania na niektóre stawiane im w badaniach pytania, wymagające specjalistycznej wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu. Uwaga ta odnosi się w szczególności do załącznika 11. Na stronie 215 Autorka sama pisze: *wiedza respondentów na temat kwalifikacji nie jest pełna, ponieważ oprócz wiedzy i umiejętności respondenci, we wszystkich badanych grupach, nie wymienili [innych] kompetencji*. Wcześniej, na stronie 175, Joanna Cackowska pisze, iż oprócz wiedzy i umiejętności respondenci wskazywali także na cechy psychofizyczne jako na elementy kwalifikacji. Niemniej trzy elementy, składające się na kwalifikacje, to również za mało w kontekście współczesnej nauki i dobrej praktyki. Warto jednak zauważyć, że jeszcze wcześniej (na stronie 153) Autorka stwierdza, że wiedza i wykształcenie zostały uznane przez respondentów za kwalifikacje najważniejsze, nie zaś jedyne przez nich wskazywane czy im znane. Występuje więc tu (a także w kilku innych miejscach) dodatkowo problem niezgodności prezentowanych informacji.
11. Pozytywnie oceniam odniesienia do UE. Autorka nie ogranicza się do wymogów odnośnie do kwalifikacji nauczycieli w Polsce (stan prawny, praktyka). W pracy są odniesienia także do stanu rzeczy w UE, szczególnie w rozdziale 3.
12. W różnych partiach pracy zawartych jest szereg zdań typu oznajmującego, gdzie podawane są – bez wskazania źródeł i oparcia w badaniach – zdania o wątpliwej prawdziwości, bądź nieprawdziwe. Kilka przykładów:

- *Strategiczne podejście do wynagradzania opiera się na założeniu, że jeżeli decyzje o formach płac będą spójne z ogólną strategią organizacji i potrzebami pracowników, to wpływają na konkurencyjność* (s. 45). „Strategiczne podejście do wynagradzania” nie opiera się – ani wyłącznie, ani głównie – na takim założeniu. Na marginesie: wydaje się, że Autorka nie rozumie pojęcia „formy płac”. Nie jest też jasne, po co w ogóle J. Cackowska podejmuje w tej pracy zupełnie odrębny (i trudny, wymagający specjalistycznej wiedzy) temat wynagradzania i związanych nim strategii.

- *Kwalifikacje pracowników mają istotne znaczenie w zarządzaniu personelem rozumianym jako ogół działań związanych z kierowaniem ludźmi w organizacji* (s. 64). Pierwsza część zdania jest prawdziwa, choć zbyt często powtarzana w tej pracy. Druga część zdania jest nieprawdziwa, gdyż zarządzanie personelem nie jest tożsame z kierowaniem ludźmi.

- *Ostatni element kwalifikacji nazywany jest [przez kogo?] kompetencjami* (s. 181). Jest to niezgodne z (dobrą) teorią.

13. Komunikatywność, język i styl są w większości partii pracy dobre bądź poprawne. Niekiedy jednak Autorka tworzy zdania nadmiernie rozbudowane, z użyciem słów zbędnych bądź źle dobranych. Zdarza się też, że z zestawu nietrafnie dobranych słów są wyciągane nieuprawnione wnioski. Kilka przykładów:

- Na stronie 9, pierwsze zdanie ze wstępu: *zmiany funkcji personalnej były przedmiotem wielu badań, głównie o charakterze deskryptywnym i diagnostycznym, z których wynika, że na przełomie XX i XXI wieku nastąpił dynamiczny wzrost zainteresowania funkcją personalną w zarządzaniu*. Nawiasem mówiąc, nie jest to najlepsze zdanie otwierające pracę na temat metod ocen kwalifikacji. Kilka dalszych zdań ze wstępu można byłoby również z korzyścią dla pracy pominąć.

- Na stronie 213: *Bezpośredni związek kwalifikacji pracownika z doświadczeniem zawodowym powoduje, że jest ono składową kompetencji* [doświadczenie zawodowe jest oczywiście składową zarówno kwalifikacji, jak i kompetencji, ale nie z powodu podawanego przez Autorkę]. *W związku z tym należy stwierdzić, że zarówno kwalifikacje zawodowe, jak i kompetencje są wykorzystywane w zarządzaniu personelem oraz polityce personalnej* [są wykorzystywane, ale nie „w związku z tym”].

- Na stronie 214: *Odniesienia do kwalifikacji nauczycieli [co to znaczy?] dotyczą przede wszystkim ich aspektu formalnego (zawodowego)* [formalny to nie to samo, co zawodowy].

- Odniesienie problematyki [?] oceny kwalifikacji do grupy zawodowej sfery publicznej [?] wskazuje na występowanie specyficznych uwarunkowań [jakich?], które w istotny sposób wpływają na ocenę kwalifikacji.

14. Gramatyka i interpunkcja najczęściej nie budzą zastrzeżeń.

II. NIEKTÓRE UWAGI SZCZEGÓŁOWE

1. Wstęp jest niedopracowany i częściowo nie na temat. Skoro w tytule pracy nie ma informacji, że ocena kwalifikacji dotyczy nauczycieli szkół średnich, można było oczekiwać, że we wstępie, i to już na jego początku, zawarte będzie to ważne dopowiedzenie. Pierwsza informacja o tym pojawia się dopiero przy specyfikacji celu pracy (ostatnie wiersze na stronie 10), gdzie stwierdza się, że „celem rozprawy jest określenie zbioru metod oceny kwalifikacji w zarządzaniu personelem dla wybranej grupy zawodowej [podkreślenie moje]; określenie „dla wybranej grupy zawodowej” jest niepotrzebnie enigmatyczne] O tym, że Autorka zajmuje się konkretnie nauczycielami szkół średnich można wyczytać wprost dopiero w rozdziale 4 – *Metoda i wyniki badań empirycznych* na stronie 150.
2. Wcześniej (s. 12) pojawia się zapis, że „główną przesłanką wyboru grupy zawodowej jest aspekt formalny kwalifikacji nauczycieli, opisany w aktach prawnych Unii europejskiej i regulacjach polskich”. To źle zbudowane zdanie (przesłanką nie może być aspekt) niczego nie wyjaśnia. Być może Autorce chodziło o to, że obowiązujące prawo wymaga, aby kwalifikacje nauczycieli były określone i dlatego warto je badać. Nie zostało to jednak tak zapisane. Poza tym mam wątpliwości, czy stan prawny może rzeczywiście przesądzać zajmowanie się właśnie nauczycielami. Byłoby bardziej naturalne i zrozumiałe, gdyby Autorka jako główny powód zajmowania się w tej rozprawie grupą nauczycieli podała, że sama wykonuje ten zawód, zna i rozumie jego istotę, specyfikę i czuje się kompetentna, by badać i usprawniać system oceny nauczycieli.
3. Hipoteza główna jest ogólnie poprawna, choć można byłoby nie ograniczać się do ogólnego stwierdzenia, że „występuje różnica [podkreślenie moje] dotycząca określania kryteriów i metod oceny kwalifikacji w teorii zarządzania personelem i w polskim systemie edukacji” i podać, jak znaczna jest ta spodziewana różnica. Jakaś różnica będzie występować zawsze, o czym wiadomo i bez podejmowania pracy doktorskiej. Istotny jest jej zakres – czy ta różnica jest przepastna, istotna / duża, czy

też niewielka. Być może Autorka chciała powiedzieć, że spodziewa się istotnej różnicy między wskazaniami teorii a praktyką – choć nie wiemy także, czy chodzi tu o praktykę w odniesieniu do nauczycieli, czy do wszystkich grup zawodowo-kwalifikacyjnych, bo to nie zostało w hipotezie głównej dopowiedziane.

4. Hipotezy szczegółowe nie są wadliwe, niemniej niektóre z nich budzą pewne zastrzeżenia.

Hipoteza H2 jest dla mnie nie całkiem zrozumiała – nie bardzo wiem, co oznacza zwrot „kryteria dostosowane do zakresu ocenianych kwalifikacji”. Może byłaby ona bardziej czytelna, gdyby zrezygnowano tu ze słowa „zakresu”. Jednak i wówczas można by zadać pytanie, czy kryteria mogą nie być dostosowane do ocenianych kwalifikacji. A więc rodzi się pytanie, czy jest tu co udowadniać, czy hipoteza nie jest zbyt oczywista.

Hipoteza H3 wskazuje pośrednio na to, że jest jeden jedyny system ocen [kwalifikacji nauczycieli], w którym „występuje spójność metod, kryteriów i mierników oceny kwalifikacji nauczycieli”. Wprawdzie nie jestem ekspertem z zakresu ocen nauczycieli szkół średnich, ale wątpię, czy rzeczywiście w odniesieniu do nich jest stosowany tylko jeden system – w szkołach publicznych i niepublicznych, urzędowy i stosowany dla zindywidualizowanych potrzeb różnych typów i konkretnych szkół. Można oczywiście formułować hipotezy, które będą potem sfalsyfikowane. Tu jednak nieprawdziwość przyjmowanej hipotezy jest (moim zdaniem) zbyt oczywista, aby było warto poddawać ją badaniom.

5. Autorka powołuje się na wiele opracowań teoretycznych, jednak bardzo brakuje informacji o faktycznym stanie rzeczy. Jak czytamy: „Ocena nauczycieli jest obowiązkowa i wynika z regulacji prawnych” (s. 144). Ale czy jest – rzeczywiście, dobrze, z jakimś realnym pożytkiem - przeprowadzana? Przez kogo? Jak często? Co dzieje się z wynikami?
6. Interesujące również byłoby to, jak wygląda sytuacja w placówkach niepublicznych – czy podlegają one tym samym regulacjom, a może rozwinęły (dodatkowo) własne, wewnętrzne metody oceny? Być może – jako podmioty komercyjne, podlegające prawom rynkowym – mają lepiej dopracowane standardy, które z powodzeniem mogłyby zostać zaadaptowane na potrzeby edukacji publicznej.
7. Na rysunku 1.2. i w komentarzu poniżej (s. 41) operuje się przestarzałym zbyt wąskim rozumieniem terminu „kompetencje”. To, że Autorka przytacza tu dokument UE nie

zmienia faktu, że tak wąskie rozumienie kompetencji jest w świetle dzisiejszej wiedzy przestarzałe. Za dobór cytatów odpowiada Autorka.

8. Nie jest jasne, dlaczego wybrane definicje kompetencji są przedstawiane, na dodatek w odmienny sposób, zarówno w tabeli 1.9, jak też 1. 10 (s. 50 – 53).
9. Autorka nadmiernie, moim zdaniem, i zbyt jednostronnie eksploatuje podział metod oceny kwalifikacji na „absolutne” (tę nazwę uważam za anachroniczną i „dętą”) i „relatywne”. „Skale ocen” to nie jest metoda. Testy to narzędzia, nie metoda. (s. 195). W kilku różnych miejscach pracy Autorka myli metody z technikami i narzędziami.
10. Nieco zaskakuje, że badania pilotażowe objęły aż 60 osób, a badania właściwe tylko 100 osób (s. 152, s. 156) – zazwyczaj różnica między liczbą respondentów w badaniach pilotażowych i właściwych jest wielokrotna.
11. Ankiety badawcze, przedstawione w załącznikach 8 i 9, sprawiają wrażenie niedopracowanych, miejscami wręcz jakiegoś ledwie co rozpoczętego szkicu – na przykład odnośnie do rozwinięcia wariantów odpowiedzi, sposobu określania rang. Podawane podziały, widoczne w wariantach odpowiedzi, są często nieadekwatne. W niektórych przypadkach w jednym pytaniu / wariacie odpowiedzi zawarte są dwa pytania / dwie różne kwestie, co jest niezgodne z zasadami budowania ankiety badawczej. W załącznikach tych używa się raz terminu „Kwestionariusz wywiadu”, raz „Kwestionariusz ankiety”.
12. W kontekście zarówno specjalistycznego charakteru badania, jak też nikłej wiedzy nauczycieli z zakresu teorii i pojęć związanych z kwalifikacjami i systemami ocen (co było wiadome już po badaniach próbnych) warto było do kwestionariuszy ocen dołączyć wyjaśnienia / słowniki używanych pojęć – tym bardziej, że Autorka używa szeregu pojęć bliskoznacznych, gdzie nawet specjaliści personalni mieliby spore problemy z wyborem wariantu odpowiedzi.
13. Dla ustalenia, jak często przeprowadzane są oceny kwalifikacji nauczycieli w szkołach nie należy pytać o to nauczycieli w badaniu ankietowym, ale zapoznać się ze stanem normatywnym (zewnątrznym i wewnętrznym).
14. W szeregu przypadkach na pytania ankietowe stawiane nauczycielom są w stanie odpowiedzieć jedynie dyrektorzy; stawianie takich pytań nauczycielom ma więc mocno ograniczony sens, gdyż nie mają oni dostatecznej wiedzy – szczególnie odnośnie innych osób.
15. W rozdziale trzecim, poświęconym determinantom oceny kwalifikacji nauczycieli, Autorka dość szczegółowo omawia między innymi standardy kwalifikacji opracowane

dla dwóch specjalności nauczycielskich: nauczyciela matematyki oraz nauczyciela przedsiębiorczości (str.130-136). Nie podane są informacje ani o dacie powstania tego dokumentu ani – co ważniejsze – co z niego wynika. Czy jest do czegoś wykorzystywany w praktyce? Tak jest i w przypadku innych dokumentów przywoływanych przez Autorkę – powstaje wrażenie, iż stanowią one byty samoistne, nie stosowane nigdzie w praktyce. Nie wiemy również czy istnieją inne, podobne, standaryzujące zawód nauczycielski dokumenty. Jeśli nie, warto byłoby wspomnieć iż jest to jedyne tego typu opracowanie. Jeśli tak – dlaczego w swej pracy Autorka omawia właśnie ten? Pozostawia to Czytelnika w świecie niewygodnych domysłów. Analiza wspomnianego dokumentu przeprowadzona przez Autorkę jest ponadto miejscami mało dokładna (np. nie odnotowuje, iż w przypadku nauczyciela matematyki nie są wymagane wiadomości z zakresu wykładanego przedmiotu; a może ten brak jest wynikiem Jej przeoczenia gdyż tabela dot. opisywanych standardów stanowi opracowanie własne (str.132).

16. Rozdział 5 – Metody oceny kwalifikacji nauczycieli i ich weryfikacja – z jego specyficzną terminologią (metody oceny kwalifikacji według kryterium: funkcji, celów systemów ocen, kryterium oceny) - ogólnie mnie nie przekonuje.
17. Wnioski sformułowane przez Autorkę w końcowej części pracy są w zbyt ogólne: „Reasumując należy stwierdzić, że podejmowanie właściwych decyzji personalnych zarówno w organizacjach publicznych jak i niepublicznych uwarunkowane jest między innymi przeprowadzaniem oceny pracowników. W związku z tym aspekt kwalifikacji ma istotne znaczenie dla zarządzania również w edukacji, co wpływa na jakość kształcenia” (str.217). Takie stwierdzenia Autorka podawała również na początku pracy, jako uzasadnienie wyboru jej tematu. Nie dowiadujemy się, jakie są implikacje stosowanych obecnie systemów ocen, ani też, co może i powinno zmienić się na lepsze oraz jakie warunki powinny być spełnione, aby to było możliwe.

III. KONKLUZJE

Recenzowana praca ma zarówno swoje istotne zalety, jak i pewne słabości. Największe zalety widzę następujące:

- 1) Podjęty temat – ważny a zarazem słabo przebadany, odnoszący się do ogólnie zaniedbanej sfery budżetowej i jej niezmiernie ważnej dziedziny, jaką jest edukacja.
- 2) Ogólnie dobra struktura pracy.

- 3) Wykazana przez Autorkę znajomość teorii, widoczna w rozdziałach teoretycznych.
- 4) Ukazanie stanu prawnego i kierunków działania nie tylko w Polsce, ale też w Unii Europejskiej.
- 5) Ogólna wiedza w zakresie metodyki badawczej

Słabości pracy:

1. Nadmiar pobocznych wątków.
2. Nienajlepsze kwestionariusze do badań i częściowo z tym związane mało wiarygodne odpowiedzi respondentów i wyniki badań. Drugą przyczyną dość niskiej wiarygodności odpowiedzi jest nieznanostwo przez respondentów podjętej w pracy problematyki, pojęć, definicji, itd., na co zresztą wskazuje sama Autorka.
3. Chaos definicyjny i pojęciowy, co obciąża znacznie bardziej dziedzinę i dyscyplinę nauki, niż Autorkę. Niestety, nauki o zarządzaniu nie dorobiły się precyzji choćby częściowo porównywalnej do tej, jaka występuje w naukach ścisłych i politechnicznych.

Wkład Autorki do nauki, związany z tą rozprawą, jest skromny, choć miejscami – na bazie konfrontacji różnych teorii i poglądów - powstawały załączki nowych myśli. Niektóre z nich mogą dawać efekt synergii. Ambitne, choć nie całkiem udane, są próby „zintegrowanego podejścia do metod oceny kwalifikacji nauczycieli”. Za ważne uznaję wyjście Autorki poza systemy ocen okresowych i wskazanie innych metod; jest bowiem powszechnym i bardzo szkodliwym uproszczeniem utożsamianie oceny pracowników z systemami oceny okresowej. Wskazanie innych, niż sformalizowane oceny okresowe, metod ocen nauczycieli mogłoby być śmielsze i szersze. Cenne jest już samo podjęcie badań w dziedzinie słabo przebadanej i opisanej, co być może zaowocuje w przyszłości kontynuowaniem tematu badawczego - tego i podobnych - przez innych autorów.

Uwzględniając i wyważając wszystkie elementy i aspekty oceny rozprawy doktorskiej, duże nakłady pracy, jakie niewątpliwie zostały poniesione w związku z powstawaniem tej rozprawy oraz osobisty i duży rozwój Autorki, związany z tą dysertacją i Jej współpracą z Promotorką, wnioskuję o dopuszczenie pani mgr Joanny Cackowskiej do publicznej obrony. Wniosek taki uzasadnia również pozytywna ocena jej dotychczasowego dorobku: artykułów w recenzowanych czasopismach oraz referatów na krajowych i międzynarodowych konferencjach, gdzie była autorką bądź współautorką.

Edward Oleksyn