

RECENZJA

pracy doktorskiej Pani mgr Anny Jurczak na temat:
Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych,
napisanej pod kierunkiem
Pana dra hab. Jerzego Rosińskiego, prof. UJ,
Kraków 2021, ss. 309.

Recenzja została przygotowana na wniosek Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 10 lutego 2021 roku zgodnie z wymaganiami stawianymi tego typu ocenom na podstawie Ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 poz. 85 z późn. zm.).

Zainteresowanie jakością funkcjonowania placówek oświatowych jest obszarem, który na stałe wpisał się w ich historię. Bez wątpienia najwięcej uwagi poświęcano szkole i przejawiającym się w niej zachowaniom organizacyjnym. Nie dziwi to, bowiem ujawnia troskę o skuteczność i efektywność kształcenia w zgodzie z tym, co społeczeństwo uważa za dobre, słuszne i pożądane. Różne były jednak podejścia zorientowane na osiągnięcie wysokiej jakości edukacji szkolnej. Osoby dociekliwe zastanawiało dlaczego w podobnych warunkach pomiędzy szkołami istnieją różnice często widoczne nawet na pierwszy rzut oka. Współcześnie podejmowane badania i analizy prowadzone są z coraz większą dbałością metodologiczną i wpisują się w międzynarodowy nurt badań efektywności i doskonalenia szkoły (rozwoju szkoły) (*School Effectiveness and School Improvement*). Co ciekawe, mimo odwiecznych starań o lepszą edukację i lepszą szkołę, poszukiwania przyczyn różnic efektywności stanowią stosunkowo nowy nurt badań rozwijany za granicą dopiero u progu lat 80. ubiegłego wieku, głównie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Holandii i Azji Wschodniej.

Współczesne badania ogniskujące się na jakości i efektywności placówek oświatowych prowadzone są przez zespoły koordynowane przez Michaela Fullana, Davida

Hopkinsa, czy Andy'ego Hargreavesa. Rezultaty badań i analiz pozwalają im postawić wnioski dotyczące czynników sprzyjających osiągnięciu trwałej poprawy nie tylko na poziomie szkoły ale także systemu jako całości. Równie cenne na tym polu okazały się badania przeprowadzone przez Johna Hattiego¹, które wyraźnie wykazały, iż największy wpływ na efekty uczniowskich osiągnięć ma nauczyciel, następnie program oraz sposób uczenia. Można przyjąć, że jakość pracy nauczycieli postrzegana jest przez badaczy jako jeden z kluczowych czynników poprawy efektów nauczania². Wyniki tego typu badań pozwalają politykom oświatowym trafniej formułować plany rozwojowe i modyfikować istniejące, nieadekwatne do potrzeb rozwiązania. Kieruje też większą uwagę na sposób pracy nauczyciela, jego funkcjonowanie zawodowe i oczywiście rozpoznanie warunków wspierających jego pracę w szkole.

W Polsce bez wątpienia brakuje porównywalnych badań, nowatorskich, spójnych i wieloaspektowych. Ze względu na czasochłonność i szeroki ich zasięg podejmowane są częściej prace fragmentaryczne nad elementami różnych aspektów funkcjonowania zawodowego nauczycieli (Czerepaniak-Walczak, Dudzikowa, Gołębiak, Kwiatkowska, Madalińska-Michalak, Łukasik, Dróżka, Szempruch). Brakuje opracowań, które by analizowały tę grupę zawodową przez pryzmat różnic indywidualnych zwracając uwagę na jej niejednorodność i potrzebę uwzględnienia istniejącej różnorodności i dynamiki w procesie zarządzania. Takie ujęcie może wzmocnić procesy ukierunkowane na efektywność pracy szkoły, wzmocnić jakość pracy nauczycieli w aspekcie przywództwa. Każda więc próba zintensyfikowania naukowej refleksji w tym zakresie spotyka się nie tylko z zainteresowaniem, lecz wzbudza określone nadzieje na eliminowanie luk i wypracowanie rozwiązań adekwatnych do społecznych potrzeb. Praca Pani mgr Anny Jurczak wpisuje się w ten bardzo aktualny i niestety słabo zaznaczony w Polsce nurt badań i stanowi przyczynek do nadrobienia rodzimych zaległości.

W mojej ocenie, recenzowana praca doktorska Pani mgr Anny Jurczak eksponuje ważny i bardzo interesujący obszar zarówno analiz teoretycznych, jak i pracy badawczej. O randze przyjętego tematu: *Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych* stanowi przynajmniej kilka kwestii. Po pierwsze: wgląd w szeroki kontekst uwarunkowań efektywności i jakości pracy nauczycieli należy do rzadziej podejmowanych przez badaczy w naszym kraju i nadal

¹ J. Hattie, *Visible Learning: A Synthesis of over 800 Meta-analyses Relating to Achievement*, Routledge, London 2008; J. Hatti, *The Power of Feedback. Review of Educational Research*, American Educational Research Association, 2007.

² Ibidem, s. 18.

jawi się jako zaniedbany obszar refleksji naukowej. Po drugie: nigdy wcześniej jakość i efektywność pracy nauczycieli (efektywność szkoły/systemów szkolnych) nie stanowiły tak istotnego problemu jak współcześnie - w aspekcie doświadczanego kryzysu współczesnej edukacji formalnej i potrzeby wypracowania adekwatnego modelu. Po trzeciej: badania ukazują diagnozę aktualnego stanu, pozwalają też prognozować zmiany procesów ukierunkowanych na efektywność edukacji przez pryzmat doskonalenia czynności zarządczych.

Zdolność dostrzegania różnorodności środowiska zawodowego nauczycieli i analiza istniejących różnic przez pryzmat kategorii zarządzania różnorodnością świadczy, iż Doktorantka dostrzega tak wyjątkowo ważną ze społecznego, pedagogicznego i psychologicznego punktu widzenia potrzebę badań. Jednocześnie potrafi uchwycić „ducha czasu” i nie uchyla się od podejmowania ważnych problemów pedagogicznych, na rozwiązanie których istnieje mniej lub bardziej wyraźne zapotrzebowanie społeczne. Jak zauważa „praca stanowi analizę postaw oraz czynników wpływających na zachowania organizacyjne nauczycieli - uwzględnia uwarunkowania na poziomie różnic indywidualnych oraz uwarunkowań kulturowych i pokoleniowych” (s.9). Choć ogólne konkluzje wskazujące na przyjmowanie przez nauczycieli różnych ról w obszarze pełnionego zawodu są znane i analizowane przez badaczy w naszym kraju, to jednak w zależności od pokoleń ujawniają odmienne reakcje na stres i metody radzenia sobie z nim. Ma to dalsze, niezwykle interesujące poznawczo konotacje z reakcją nauczycieli na zmiany technologiczne oraz ministerialne, czy też nastawienia do pracy. Te aspekty analiz wysoce zaznaczają się w przyjmowanej roli nauczyciela i podejściu do pracy, a także w zależności od roli placówki szkolnej w życiu uczniów (s.9). Uzyskane konkluzje stanowią niezwykle wartościowy materiał, który przyczynić się może nie tylko do poprawy funkcjonowania nauczycieli w środowisku pracy, ale stanowić może doskonały fundament budowania modelu efektywnego przywództwa w rodzimym kontekście warunków społeczno-kulturowych.

Biorąc powyższe pod rozwagę, z pełnym przekonaniem mogę uznać problematykę podjętą przez panią mgr Anny Jurczak za doniosłą badawczo i wyeksponować kilka jej cech:

- adekwatność – praca wpisuje się w nowe, mało jeszcze rozpoznane kwestie. W ostatnich dekadach interdyscyplinarne badania dotyczące uwarunkowań jakości i efektywności procesów edukacyjnych, tu skupione na funkcjonowaniu nauczyciela w środowisku pracy, podejmowane były sporadycznie lub na marginesie wiodącej problematyki pedeutologicznej;
- użyteczność – odsłania rolę czynników różnicujących funkcjonowanie zawodowe nauczyciela a istotnych w rozwijaniu szkolnej efektywności;

- perspektywiczność – praca jest zorientowana na poszukiwanie nowych sposobów oddziaływania na poprawę jakości pracy nauczyciela (w dalszej perspektywie - jakość edukacji i efektywność szkoły) poprzez tworzenie optymalnych warunków uwzględniających specyfikę środowiska w którym pracują nauczyciele (rola przywództwa i zarządzania);
- nowatorstwo – podjęty temat nie jest jeszcze wystarczająco opracowany i badania mają charakter pionierski, czego dowodem jest brak opracowań o takim charakterze.

Pomimo faktu, że pracę przygotowała reprezentantka nauk o zarządzaniu i jakości, to jej eksplikacje teoretyczno-badawcze oscylują wokół problemów poruszanych przez inne dyscypliny. Choć sama Autorka pracy osadza swoje analizy na polu psychologii i zarządzania (s.6), to w czynionych analizach znajdują odniesienia do pedagogiki, a także socjologii i filozofii (zwłaszcza w aspekcie etyki zawodowej). Zabieg ten dowodzi ogólnej wiedzy teoretycznej Autorki w dziedzinie nauk społecznych. Zaś konsekwentnie realizowane holistyczne podejście do problemu udowadnia, iż opanowała trudną sztukę prowadzenia analiz interdyscyplinarnych oraz tworzenia odpowiednich logicznych powiązań przyczynowo-skutkowych – w ramach globalnej struktury pracy doktorskiej.

Nie ulega dla mnie wątpliwości, że praca zasługuje na uwagę. Wzmaga ją także duży rozmach włożony w opracowanie tematu widoczny zarówno w rozwiniętej strukturze, jak i bogactwie podejmowanych treści (ss.309). Rozprawa, którą przygotowała mgr Anna Jurczak, ma dobrze przemyślaną, logiczną i odpowiednio rozwiniętą strukturę, w której można wyróżnić wydzielone części składające się spójny wywód. Pierwszą tworzy siedem rozdziałów (s. 14-121) o charakterze teoretycznym. Nakreślają one tło zmiennych oraz uzasadniają potrzebę rozpoznania zarządzania różnorodnością w placówkach oświatowych. Za oddzielną część (s. 122-128) można przyjąć rozdział o tytule: *Procedura badawcza oraz narzędzia*, który poświęcony jest założeniom metodologicznym przeprowadzonych badań. Pozostałe rozdziały odpowiadające przyjętym w badaniu hipotezom (s.127-254), zawierają dyskusję wyników badań. Ich podsumowanie omówione łącznie stanowi oddzielny, obszerny rozdział, po którym zamieszczono zalecenia kierownicze opracowane na ich podstawie. Pracę zamyka spis tabel oraz wykresów, bibliografia, netografia i aneks. Pod względem formalnym praca jest dobrze skonstruowana i w całości dotyczy zapowiedzianej w tytule problematyki. Podział treści odpowiada wszelkim wymogom stawianym pracom stricte naukowym. Zachowano odpowiednią kolejność rozdziałów, właściwą proporcję pomiędzy poszczególnymi zagadnieniami. Również redakcyjnie po względem językowym praca została

zaprojektowana na należytych poziomie z poprawnie sporządzonymi przypisami i bibliografią.

Przyjęta kolejność rozdziałów ma charakter problemowy i umożliwia omówienie podjętej w rozprawie tematyki. Siedem pierwszych rozdziałów dobrze nakreśla kluczowe pola problemowe, które można uznać za uzasadnienie przyjętego modelu badań. Istotne są tu odwołania zarówno w aspekcie teorii i jej znaczenia, jak i dokonanie bilansu realizowanych na tym polu badań. W przyjętej przez Autorkę kolejności tworzą łącznie spójny obraz analizy problemu jako mapę definiującą *zarządzanie różnorodnością* (s.17-28) w wyjątkowym typie organizacji – szkole, która jest zorientowana na osiągnięcie pedagogicznych celów. Kolejny rozdział to *Charakterystyka pokoleń* (s.29-50). Omówione zostały tu pokolenia BB, X, Y i Z oraz ich znaczenie oraz preferowany sposób adaptacji w organizacji oświatowej. Ważnym aspektem czynionych tu analiz jest określenie wartości centralnych i cech interpersonalnych nauczycieli z poszczególnych grup pokoleń. To ważna część analiz, bowiem rzutuje na sposób postrzegania i interpretowania doświadczanych bezpośrednio lub pośrednio wydarzeń w codziennym otoczeniu zawodowym nauczycieli. Rozdział kolejny to *Koncepcja stresu* poświęcony został omówieniu teorii stresu transakcyjnego, koncepcji zachowania zasobów, teorii napięcia emocjonalnego, teorii percepcji zagrożenia, salutogentycznej koncepcji stresu (s.52-67). *Koncepcja wartości* (s.68-88) to kolejny rozdział dopełniający uzasadnienie obszaru badań. Autorka sięgnęła tu do nakreślenia historycznego tła jako ludzkiej orientacji na wagę wartości w społeczeństwie. Omówiony został obiektywny model wartości, kołowy model wartości, zwrócona uwaga została na „zdrowe” i „niezdrowe” wartości, które mogą być pomocne w interpretacji zdrowej i toksycznej kultury organizacyjnej szkoły oraz łańcuch wartości Portera. Interesujące rozważania stanowią odwołania do wartości w ujęciu filozofów nowożytnych jako fundamenty pod aksjologię i fenomenologię. Trzy kolejne rozdziały to *Satysfakcja z życia* (s.89-97), *Samoocena/Ocena własnego życia* (s.98-106) oraz *Analiza Transakcyjna* (s.107-121).

Przyjęte założenie problemowej prezentacji poszczególnych obszarów jest logiczne i tworzy spójną „mapę” analiz, która dobrze zgłębia rozumienie teoretycznych podstaw badań. W efekcie tworzy spójny wywód wyjaśniający potrzebę dokładnego wniknięcia w wybrane aspekty różnic indywidualnych zarządzania różnorodnością w środowisku zawodowym nauczycieli. Z dużym zadowoleniem mogę odnotować, że Autorka nie referuje ważnych i mniej ważnych tez zawartych w publikacjach różnych autorów powielając treści wielokrotnie już opublikowane i powszechnie dostępne, lecz prowadzi analizę problemów uznanych za istotne, prezentując w sposób zbiorczy stanowiska wielu naukowców. W ten sposób praca nie

zawiera zbędnych powtórzeń z innych publikacji, jest uporządkowana i wyraźnie ukazuje tok myślenia Autorki. Nie bez znaczenia jest to, że literatura naukowa, z której korzysta, zawiera nie tylko opracowania krajowe, ale w dużej części zagraniczne, w dodatku z ostatnich dziesięciu lat. Osadza tym sposobem czyniony wywód w międzynarodowym dyskursie z pełną świadomością stanu wiedzy i przybliża mniej znane polskiemu odbiorcy opracowania zagraniczne a ważne i warte upowszechnienia. Udowadnia to czytanie Autorki, ale nie tylko, również dojrzałość. Mgr Anna Jurczak potrafi prezentować własne ujęcia, wykazując, że jest nie tylko rzetelnym sprawozdawcą, ale też umie samodzielnie konstruować klasyfikacje naukowe. Tym samym zawarty w tej części przegląd literatury jest wartościowy merytorycznie i dobrze uporządkowany.

Cennym zabiegiem było wprowadzenie do każdego z rozdziałów podsumowania potwierdzającego opanowaną przez mgr Annę Jurczak zdolność do syntezy analizowanych aspektów i umiejętność stawiania konkluzji. Takie ujęcie Pani Jurczak przyjęła w dodatku w całej pracy wprowadzając podsumowanie każdego z prezentowanych rozdziałów pracy. Dokonana w tej części analiza literatury przedmiotu została przeprowadzona z wielką starannością i mocno wzmocniona aktualnym dorobkiem zagranicznym. Z pełnym przekonaniem mogę uznać, że ta część pracy tworzy dobry grunt pod dalsze analizy teoretyczne istotne w zrozumieniu przyjętych założeń badawczych.

Odnosnie tej części pracy mam jedynie drobne uwagi i to raczej natury technicznej: jeśli Doktorantka podejmie zamiar opublikowania pracy – do czego gorąco zachęcam – sugeruję nazwanie wyodrębnionych części i opisanie „rozdziałem” np. *Rozdział I Zarządzanie różnorodnością* z zawartymi i odpowiednio uporządkowanymi podrozdziałami. Ułatwi to czytelnikowi odbiór i uczyni publikację bardziej przejrzystą.

Kolejna część pracy, to prezentacja założeń metodologicznych badań własnych. Treść wskazuje, że Autorka zna zasady projektowania badań w naukach społecznych oraz istotne w tej części dane przedstawia bardzo starannie, w sposób sprawny i kompletny. Dobrym przykładem rzetelności badawczej jest krytyczne, analityczne przedstawienie wybranych narzędzi. Uzasadnienie ich doboru ukazuje „sposób myślenia” w dochodzeniu do rozstrzygnięć, w tym oceny korzyści jak i zagrożeń ich doboru w przyjętej strategii badawczej (rozdział: *Procedura badawcza oraz narzędzia*, s.122-126). Przyjęte cele wyznaczają badaniom charakter diagnostyczno-zależnościowy. Podejście takie wymaga od badacza umiejętności łączenia różnych punktów widzenia na dany problem (zjawisko) poprzez jego uzasadnienie, wymagające od badacza dobrego przygotowania i staranności. Pani mgr Anna Jurczak posiada te cechy, czego dowodem jest nie tylko zastosowanie gruntownej wiedzy

metodologicznej do potrzeb badań własnych, w tym rzetelne uzasadnienie doboru narzędzi diagnostycznych, jak i opracowanie procedury badawczej umożliwiającej od strony formalnej przeprowadzenie badań i opracowanie zgromadzonego materiału statystycznego jako podstawy do postawienia obiektywnych wniosków.

W mojej ocenie nieco szkoda, że Pani mgr Anna Jurczak w przyjętym zamyśle prezentacji założeń badawczych nie ujęła w tej części przybliżenia całości czynności badawczych, od zamysłu i uzasadnienia celu przez wskazanie problemu/problemów badawczych, hipotez oraz uzasadnienie doboru zmiennych po wskazanie narzędzi badawczych i przedstawienie procedury badawczej. Moja uwaga nie oznacza, że tych treści nie ma – są, jednak część z nich opisana jest w innych partiach pracy: wprowadzeniu, abstrakcie, czy prezentacji badań własnych. Korzystniejsze w mojej ocenie byłoby ukazanie ich łącznie, zwłaszcza, że wyłania się niezwykle interesujący model badań, który w dodatku można przedstawić graficznie w formie schematu. W przypadku zamysłu opracowania na podstawie dysertacji książki sugeruję rozważenie uporządkowania/korekty części metodologicznej z wyeksponowaniem modelu badań.

W część badawczą i główne obszary analiz wprowadzają dwa opracowania o tytule *Badania własne – wprowadzenie* (s.127-128) i *Hipotezy badawcze* (s.129-130). Treści prezentowane w rozwinięciu tej części pracy (s.131-254) zawierają wielce złożoną materię badawczą, która poddana została skrupulatnym wyjaśnieniom statystycznym i ukazuje związki istotne między analizowanymi zmiennymi. Autorom takiego ujęcia przysparza to wielu problemów teoretycznych oraz empirycznych, stąd należy odnosić się z uznaniem do osób wychodzących naprzeciw tego typu wyzwaniom. Pani mgr Anna Jurczak bardzo rzetelnie potraktowała analizy szerokiego kontekstu uwarunkowań analizowanych zjawisk i nie poszła w kierunku możliwych ułatwień, czy też pobieżnych rekonstrukcji. Dlatego wysoko oceniam prezentację i interpretację wyników przeprowadzonych badań. Zebrany materiał został opracowany i przedstawiony niezwykle starannie. Analizowane segmenty badań są ujęte prawidłowo i klarownie, wyniki ukazane w przejrzystych tabelach i wykresach dobrze oddają przebieg zjawisk i istniejące związki zmiennych. Pani mgr Anna Jurczak, można powiedzieć krok po kroku udokumentowała weryfikację postawionych założeń badawczych wskazując na przyjęte dziesięć hipotez i weryfikując je w toku postępowania badawczego. Wielość uwypuklonych zjawisk i ich aspektów w toku lektury może czasami wywołać uczucie niedosytu. Jest to wynikiem otwierania nowych pól badawczych oraz bogactwa uzyskanego materiału, niezwykle inspirującego do dalszych penetracji badawczych i ich opisu, choćby w formie artykułów zwłaszcza, że zgromadzony materiał na to pozwala.

Zebrany materiał badawczy jest bez wątpienia interesujący i potwierdza opanowanie przez mgr Annę Jurczak umiejętności analizy wyników badań własnych, przeprowadzenia dyskusji ich wyników oraz prezentacji wniosków. Wyniki badań są więc dobrze dowiedzione. Do głównych walorów tej części pracy można zaliczyć:

- ujęcie uzyskanych wyników w dyskusji potwierdzenia lub odrzucenia postawionych dziesięciu hipotez.
- obliczanie w zależności od potrzeby różnorodnych miar statystycznych;
- bardzo dokładne, wyczerpujące, przejrzyste i estetyczne prezentowanie uzyskanych danych w wielokolumnowych tabelach oraz wykresach;
- rzeczowe analizy i interpretacje, rozważne i spokojne, w których jeśli nawet można znaleźć słabsze punkty, wymagające korekty lub wzmocnienia, nie widać tendencji do przyjmowania przedzałożeń i werbalnego dowodzenia kwestii, które w naukowy sposób nie znajdują potwierdzenia.
- opanowany warsztat badawczy oraz umiejętność formułowania rekomendacji przydatnych dla praktyki oświatowej.

Ogólna ocena tej części pracy jest bardzo dobra. Składają się na nią wskazane przeze mnie argumenty przekładające się na wartość uzyskanych wyników badań.

Zwieńczeniem studiów i badań zaprezentowanych w recenzowanej rozprawie doktorskiej są konkluzje, które stanowią udaną próbę usytuowania uzyskanych wyników z ustaleniami zawartymi w literaturze przedmiotu oraz „wskazania” dla personelu kierowniczego w placówkach oświatowych. Niezwykle cenne uwagi zostały przedstawione przez mgr Annę Jurczak w dwóch rozdziałach: *Zakończenie – wyniki badań* (255-269) oraz *Zalecenia kierownicze w odniesieniu do wyników badań* (270-271). Wartość tej części pracy wynika z bogatego materiału uzyskanego z obszernych analiz statystycznych. Choć ich waga inspiruje do dalszych badań, jest też niezwykle cenna w doskonaleniu dotychczasowej praktyki kierowniczej w szkołach (placówkach oświatowych). Ma też wymiar szerszy – pedagogiczny, bowiem to jakość pracy nauczycieli ma znaczący wpływ na sytuację edukacyjną ucznia, jego osiągnięcia, motywację, czy samopoczucie w szkole (dobrostan). W efekcie praca kieruje uwagę na potrzebę wzmocnienia w środowisku szkolnym nowych, niepraktykowanych wcześniej rozwiązań, które pomogą zagospodarować zaniedbane pola w praktyce kierowniczej dyrektorów szkół.

Dokonując bilansu rozprawy doktorskiej mgr Anny Jurczak mimo drobnych niedostatków natury redakcyjnej ma niewątpliwie mocne strony i w globalnej ocenie pracy wskażę najważniejsze.

1. Wysoko oceniam jej warsztat naukowy – niebanalność przyjętych rozwiązań naukowych. Pani mgr Anna Jurczak stroni od łatwych rozwiązań, prostych wniosków, czy też jednoznacznych rozstrzygnięć. Bada wysunięte problemy skrupulatnie i wszechstronnie mając na uwadze ich złożoność/ wielostronność. Sprawnie porusza się na styku różnych dyscyplin naukowych: pedagogiki, psychologii, socjologii czy filozofii, zawsze jednak staranie osadzając główny tok analiz w naukach o zarządzaniu i jakości. W efekcie tak postawionego zabiegu, opracowanie nasuwa wiele pytań i uwag dyskusyjnych wypełniając tym lukę w toczącej się w naszym kraju debacie na temat jakości i efektywności funkcjonowania zawodowego nauczycieli w placówkach oświatowych.
2. Innym niezaprzeczalnym walorem jest umiejętność łączenia naukowego toku rozważań z potrzebną klarownością i komunikatywnością języka, twórcze zaangażowanie Autorki i niemała erudycja. Pani mgr Anna Jurczak starannie operuje kategoriami naukowymi i unika potoczności języka przyjmując wysokie standardy naukowe. W ogólnym zarysie napisana jest na wysokim poziomie, co wyraża się w widocznej dbałości Autorki o to, by wszystkie wymienione części spełniały wymagania stawiane tekstom naukowym.
3. Kolejnym ważnym atutem są dojrzałe wnioski, czy też refleksje stanowią pokłosie rzetelnie przeprowadzonych analiz na każdym etapie konstruowania dysertacji. Umiejętność wskazywania najistotniejszych aspektów badań tak w części teoretycznej jak i analizie materiału statystycznego widoczna jest w podsumowaniach każdego rozdziału. Zawarte w podsumowaniach dojrzałe wnioski umiejętnie eksponują istniejących związki i zależności, ale nie tylko. Dobra znajomość literatury przedmiotu oraz literatury dotyczącej pedagogiki szkoły sprawia, iż Autorka zauważa wiele istotnych i wysoce interesujących zjawisk, które same w sobie są już doskonałym pomysłem prezentacji dorobku naukowego w warstwie podstawowej w formie napisania artykułów, czy książki. Jednak w mojej ocenie niezwykła wartość badań przekłada się na możliwość doskonalenia praktyki szkolnego życia w formie postulowanych w konkluzjach zaleceń kierowniczych.
4. Zebrany i opracowany przez mgr Annę Jurczak materiał badawczy dostarcza wielu danych faktograficznych, które mogą inspirować do dalszych badań oraz stanowić

materiał porównawczy dla tych, którzy odnosić je będą do innych badań nad jakością pracy szkoły i praktyk kierowniczych. Bezspornie ukazuje konieczność wprowadzenia zmian i doskonalenia pracy szkoły. Zwraca bowiem uwagę na zaniedbania w obszarze zarządzania różnorodnością na poziomie szkół (placówek oświatowych). W mojej ocenie powinien stanowić ważny obszar refleksji zarówno nauczycieli akademickich, jak i edukatorów systemu doskonalenia zawodowego nauczycieli i kierowniczych kadr oświatowych w naszym kraju. Ze względu na fakt, iż praca dotyczy tematu o dużym znaczeniu dla teorii i praktyki pedagogicznej, warto by Autorka podjęła trud przygotowania tekstu do druku.

Ogólnie rozprawa doktorska mgr Anny Jurczak stanowi godny uwagi wkład do naukowego uzasadniania rangi analizy wybranych aspektów różnic indywidualnych, jako kategorii zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych a nade wszystko w szkołach. Należy podkreślić, że ranga analizowanych procesów i ich ukierunkowanie na efektywność i osiągnięcie wysokiej jakości edukacji zarówno w życiu społecznym (organizacji) jak i jednostkowym sprawia, że badania podjęte przez mgr Annę Jurczak w aspekcie zarządzania różnorodnością w zmieniającej się rzeczywistości doświadczanej przez placówki oświatowe zawsze będą miały znaczenie.

W konkluzji z pełną odpowiedzialnością wyrażam przekonanie, że napisana pod kierunkiem Pana dra hab. Jerzego Rosińskiego, prof. UJ praca Pani mgr Anny Jurczak pt. *Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych*, jest pozycją nowatorską i wartościową poznawczo. Autorka opracowała podjęty temat w sposób rzetelny wykazując się umiejętnością prowadzenia wielopłaszczyznowych interdyscyplinarnych analiz z uzyskanych materiałów badawczych. Udowodniła również bezsporną i zadowalającą znajomość podstaw teoretycznych badanego problemu. Wiele analiz przedstawionych w pracy ma nowatorski i oryginalny charakter w polskiej literaturze naukowej, stanowiących niezaprzeczalny wkład Autorki w dalszy rozwój i poszerzenie pól badawczych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Na tej podstawie stwierdzam, że przedstawiona do recenzji praca Pani mgr Anny Jurczak spełnia wszystkie wymagania stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach. Wnoszę więc o przyjęcie dysertacji oraz dopuszczenie Kandydatki do dalszych etapów wszczętego przewodu doktorskiego.