

dr hab. Helena Kościelniak

Recenzja rozprawy doktorskiej

Pani mgr Anny Padlowskiej pod tytułem „*Finansowanie działalności naukowo-dydaktycznej w procesie zarządzania uczelniami publicznymi w województwie śląskim*” przygotowanej pod kierunkiem naukowym Pani prof. dr hab. Jolanty Chluskiej

Przedmiot i podstawa opracowania recenzji

Przedstawiona rozprawa doktorska dotyczy problematyki zarządzania organizacją, w szczególności zarządzania uczelniami wyższymi w powiązaniu z ich finansowaniem. Słowa kluczowe pracy to: modele zarządzania uczelniami wyższymi, źródła finansowania uczelni publicznych oraz zrównoważony system zarządzania i finansowania działalności uczelni wyższych. Treść pracy w pełni mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

W świetle obowiązującej ustawy o tytule naukowym i stopniach naukowych przedmiotem oceny niniejszej rozprawy doktorskiej jest: czy stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną doktorantki w danej dyscyplinie, a także czy potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez jej Autorkę.

Niniejsza recenzja została opracowana na podstawie decyzji Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 25 kwietnia 2023 roku – pismo R-WZ- BODN- 510-3/2023 z dnia 25.04.2023 roku.

Niniejsza recenzja zawiera:

- ocenę znaczenia problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy,
- ocenę celów i hipotez pracy
- ocenę metodyki badawczej pracy,
- ocenę strukturę rozprawy i merytoryczną jej treści,
- uwagi szczegółowe i dyskusyjne,
- ocenę pracy jako rozprawy doktorskiej,
- wniosek końcowy.

Ocena znaczenia problematyki badań oraz uzasadnienie wyboru tematyki pracy

Podjęta przez Panią mgr Annę Padlowską problematyka zarządzania uczelniami wyższymi w powiązaniu z finansowaniem jej działalności w warunkach nowego systemu finansowania z tego zakresu jest ważna i aktualna. Wyróżnione w tytule recenzowanej pracy zagadnienia: finansowanie i zarządzanie uczelniami wyższymi to ważne zagadnienia badawcze silnie ze sobą związane. Wszelkie rozstrzygnięcia strategiczne dotyczące rozwoju organizacji, w tym uczelni wyższej, dotyczące jej rozwoju (w zakresie specjalizacji, dywersyfikacji, rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego, muszą znaleźć potwierdzenie w kondycji finansowej uczelni, obecnej i prognozowanej; działania operacyjne, jak i decyzje strategiczne wymagają zagwarantowania ich finansowania. Próba określenia zależności zachodzących pomiędzy zarządzaniem uczelnią publiczną a finansowaniem jej działalności, jak słusznie zauważa Autorka, poszerza wiedzę odnośnie zarządzania i finansowania działalnością publicznej uczelni w obecnych realiach ; co więcej, wspomaga strategię finansową uczelni, która jest rodzajem strategii funkcjonalnej, wtórnej do strategii ogólnej organizacji i rozstrzyga o źródłach i sposobach długoterminowego jej finansowania. Opiniowana praca doktorska poświęcona jest więc ważnej problematyce badawczej.

Stwierdzam, że tytuł rozprawy oraz podjęta tematyka badawcza jest aktualna, ważna i naukowo interesująca dla zarówno dla teorii zarządzania, jak i strategii działalności uczelni; ich wybór i realizację uznaję za merytorycznie uzasadnione.

Ocena celów i hipotez pracy

Za główny cel rozprawy Autorka niniejszej dysertacji przyjęła *”opracowanie koncepcji zrównoważonego systemu zarządzania uczelnią publiczną i finansowania jej działalności”* (s. 7). Cel główny został rozpisany na 8 celów szczegółowych , które koncentrują się na takich kwestiach jak:

- ✓ prezentacja i analiza współczesnych modeli zarządzania uczelnią publiczną,
- ✓ analiza trendów rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce,
- ✓ identyfikacja źródeł finansowania działalności uczelni wyższej,
- ✓ określenie finansowych uwarunkowań zarządzania uczelniami publicznymi,
- ✓ analiza form monitorowania wykorzystania środków finansowych przez publiczne uczelnie,
- ✓ wskazanie korelacji pomiędzy zarządzaniem a finansowaniem działalności uczelni publicznych,
- ✓ opracowanie założeń koncepcji zrównoważonego systemu zarządzania i finansowania badanych podmiotów,
- ✓ weryfikacja koncepcji zrównoważonego systemu zarządzania i finansowania w obecnych warunkach funkcjonowania uczelni publicznej.

Pod względem merytorycznym strukturę celów uważam za poprawną; układ celów pozwala zdiagnozować badany problem w perspektywie modeli zarządzania uczelnią publiczną na świecie i w Polsce wraz z identyfikacją ich źródeł finansowania, co stanowiło właściwą podstawę do opracowania koncepcji zrównoważonego systemu zarządzania i finansowania uczelniami publicznymi. Z pozycji recenzenta podkreślam, że dobrym

uzupełnieniem w/w celów byłyby odpowiednie wskazanie zakresu działania, lokalizacji badanych uczelni (pięć ostatnich celów cząstkowych), zgodnie z tytułem dysertacji.

Zgodnie ze standardami oceny pracy naukowej, odniosę się do kolejnego ważnego elementu rozprawy, jakim są hipotezy badawcze. Autorka przyjmuje w swoich badaniach hipotezę główną i 3 hipotezy cząstkowe. Hipoteza główna zawiera stwierdzenie, że *zarządzanie uczelnia publiczną determinuje wybór rodzajów i źródeł finansowania*". Jest to sformułowanie właściwe w postępowaniu badawczym; jednak użycie spójnika *i* (rodzaje i źródła finansowania), utrudnia jednoznaczną weryfikację przytoczonej hipotezy.

Hipotezy szczegółowe stanowią uszczegółowienie założeń ujętych w hipotezie głównej i dotyczą: *dwukierunkowych sprzężeń* pomiędzy zarządzaniem uczelnia publiczną i finansowaniem (H-1), *specyficznych potrzeb finansowych uczelni*, które przyczyniają się do *wyboru strategii zarządzania uczelnia* (H-2), występowania wielokierunkowych interakcji pomiędzy uczelnia publiczną i jej otoczeniem społeczno- gospodarczym (H-3).

Postawione cele i hipotezy badawcze oceniam pozytywnie, są one spójne z sformułowanym problemem badawczym.

Ocena metodyki badawczej pracy

Autorka dysertacji właściwie przedstawiła i zastosowała metodykę badań. Badania zostały zrealizowane w oparciu o badania ilościowo-jakościowe, jak i jakościowe. Podkreślić należy, że zastosowanie zróżnicowanych metod pozwoliło z sukcesem zweryfikować postawiony problem badawczy. Na pozytywną ocenę zasługuje dobre przygotowanie Autorki do badań własnych, poprzedzonych studium przypadku celem zidentyfikowania i analizy powiązań pomiędzy finansowaniem działalności naukowej uczelni publicznej a zarządzaniem tejże uczelnia i opracowania kwestionariusza ankiety zastosowanego w dysertacji. Kwestionariusz ankiety został podzielony na trzy moduły tematyczne w dopasowaniu do odpowiednich hipotez szczegółowych. W kwestionariuszu ujęto pytania zamknięte, półotwarte i otwarte. Badaniami objętych zostało 11 uczelni publicznych działających na terenie województwa śląskiego. Schemat koncepcji badawczej zmierzającej do wyjaśnienia zależności między finansowaniem uczelni publicznych a zarządzaniem publiczną uczelnia (s. 156 pracy) został w sposób uporządkowany przedstawiony na stronie 158.

W recenzowanej pracy rozwiązanie postawionego problemu badawczego ujęte zostało teoretycznie (rozdział I) oraz praktycznie (rozdział II, III, IV i V). Prowadzone badania wsparte zostały wiedzą Autorki wynikającą z jej doświadczenia zawodowego; ich organizacja i wyniki zostały udokumentowane zwartymi wynikami.

Ocena struktury rozprawy i merytorycznej jej treści

Praca Pani mgr Anny Padlowskiej składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, podsumowania, spisu tabel, spisu rysunków, spisu wykresów, dwóch załączników (uchwały i kwestionariusza ankiety), literatury z wyróżnieniem źródeł internetowych i aktów prawnych oraz streszczenia w języku angielskim. Przedstawiona struktura pracy odpowiada standardom

prac naukowych, w tym rozpraw doktorskich i tworzy spójną, logiczną całość, co wskazuje na rzetelne przemyślenie treści pracy. Układ i kolejność omawianych problemów według wskazanych kolejnych rozdziałów nie nasuwają zastrzeżeń, tak określone etapy postępowania skutecznie prowadzą do realizacji postawionych problemów badawczych.

W rozdziale I - *Współczesne modele zarządzania uczelniami wyższymi* przedstawiono podstawowe zagadnienia z obszaru modeli zarządzania uczelniami wyższymi w ujęciu historycznym i z uwzględnieniem aktualnych czynników determinujących ich działalność (pandemia Covid-19, uwzględnianie w misji założeń zrównoważonego rozwoju). Autorka wyjaśniła zakres zrównoważonego rozwoju w obszarze szkolnictwa wyższego poprzez kształcenie ludzi, prowadzenie badań oraz służbę społeczności zewnętrznej. W tej części pracy poprawnie zidentyfikowano etapy procesu zarządzania kryzysowego z punktu widzenia uczelni publicznych. Dobrym uzupełnieniem rozważań niniejszego rozdziału mogłoby być rozwinięcie strategii zarządzania dla utrzymania i/lub wzmocnienia swej pozycji, co zostało przez Autorkę zauważone (s. 9, wprowadzenie) i implikuje dalsze wyjaśnianie zależności ujętych w problemie badawczym. Badania teoretyczne zawarte w niniejszym rozdziale są szerokie, usystematyzowane. Objętościowo jest to rozdział najszerszy (stron 89 z racji bogatego przeglądu literatury przedmiotu w obszarze modeli zarządzania uczelniami wyższymi. Zawartość rozdziału jest interesująca i stanowi dobrą teoretyczną podstawę do dalszych badań empirycznych.

W rozdziale II – *Finansowanie uczelni publicznych w Polsce* Autorka przedstawiła trzy grupy zagadnień: identyfikację rodzajów i źródeł finansowania uczelni publicznych, formy monitorowania wykorzystania środków finansowych przez publiczne szkoły wyższe oraz strategie finansowe w zarządzaniu uczelniami publicznymi; bazą do wyjaśnienia tych zagadnień był raport- Nauka w Polsce 2022. Kwantyfikacji strumieni finansowania nauki w Polsce towarzyszy prezentacja: wydatków budżetu państwa w dziale szkolnictwo wyższe i nauka wynikających z ustaw budżetowych, dynamiki planowanych wydatków budżetu w latach 2019-2023, wielkości a raczej wartości (wykres 2, s.109) planowanych dotacji i subwencji, wielkości (poprawniej wartości) pozostałych wydatków w latach 2019-2023 wynikających z ustaw budżetowych (wykres 3, s. 110), kryteriów podziału środków stosowanych w algorytmach, kryteriów podziału środków finansowych dla uczelni publicznych wraz z odpowiednimi wagami. W opracowaniu tych zagadnień jest nie tylko prezentacja, jak skromnie Autorka pisze, występuje tu próba oceny powyższych zagadnień w czasie, w przekroju obowiązujących ustaw, typu uczelni, co stanowi istotny wkład w poznanie badanego obszaru rzeczywistości, uczelni wyższych. Z racji recenzenta, wskazuję, że tytuł, jak i podpunkty tego rozdziału mogą być uzupełnione o pojęcie *ocena*.

Przedmiotem rozważań w rozdziale III- *Metodyka badań własnych*. Główne zagadnienia tego rozdziału to : podmioty badań -11 uczelni wyższych funkcjonujących na terenie województwa śląskiego (podpunkt 3.1), schemat przeprowadzonej procedury badawczej, procedura prowadzenia studium przypadku, zawartych w podpunkcie 3.2. oraz etapy projektowania strategii Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku Białej (podpunkt 3.3) wybranej jako studium przypadku. Za cenną należy uznać analizę studium przypadku dla potrzeb opracowania badań ankietowych i ich modułów. Analiza danych o działalności badanej uczelni, obszarach i jej celach strategicznych z wykorzystaniem strategicznej karty wyników, już na tym etapie badań, pozwoliła Autorce opracować analizę SWOT uczelni publicznych w województwie śląskim. Z racji recenzenta podkreślam, że

jeden podmiot i własne doświadczenie nie stanowią wystarczającej bazy do opracowania analizy SWOT uczelni publicznych w województwie śląskim, zgodnie z tytułem tabeli 28,s. 170; należałoby rozważyć przedstawienie analizy SWOT z tego zakresu po przeprowadzeniu dalszych badań, które Autorka prezentuje w kolejne etapach pracy.

Rozdział IV- *Metody zarządzania finansami uczelni wyższych województwa śląskiego*, zawiera badania empiryczne. Swoje badania Autorka przeprowadziła według trzech modułów tematycznych własnego kwestionariusza ankiety. Badania rozpoczyna ocena znajomości wizji rozwoju śląskich uczelni publicznych, perspektyw czasowych zaplanowanej strategii rozwoju, znaczenie etapu diagnozy strategicznej, zaangażowanie osób związanych z tworzeniem strategii, pomiar celów strategicznych i operacyjnych w badanych uczelniach oraz ocena komunikacji w uczelniach; analiza powyższych zagadnień jest ważna z punktu widzenia realizacji celów rozprawy, na tym etapie recenzji stawiam pytanie o zgodność z podtytułem 4.1; w zupełności wystarczyłoby zachowanie pierwszego członu podtytuł 4.1 z dopiskiem wybrane aspekty. Problem finansowania podjęty został w punkcie 4.2. Swoje badania Autorka prowadzi pod kątem znaczenia kryteriów pozyskiwania środków finansowych, wpływu zmiany zasad finansowania na: strukturę przychodów w publicznych uczelniach, wprowadzenie do algorytmu finansowania wskaźnika dostępności dydaktycznej na liczbę studentów oraz zatrudnionych pracowników, ilość środków finansowych przeznaczonych na działalność badawczą wydziałów, ograniczenia dokonywania lokat wolnych środków finansowych w bankach komercyjnych w powiązaniu z przychodami uczelni; dalsze rozszerzenie badań realizowanych w tej części pracy stanowi ocena wprowadzenia subwencji na elastyczność i efektywność wydatkowania środków w badanych uczelniach publicznych oraz rozważania dotyczące kontroli zarządczej w uczelniach publicznych. Zaprojektowane i zrealizowane badania empiryczne zostały poprawnie ukształtowane, poprawność dotyczy również analizy prowadzonych badań; co prawda. pojęcie *analiza* Autorka używa dopiero w podsumowaniu rozdziału, a wcześniej określa znaczenie finansowania, czy też wpływ finansowania, który jest bardzo trudny (*wpływ*) do zbadania i prowadzi pogłębioną, według zaplanowanych modułów analizę badanych zmiennych na właściwie ujętym podejściu metodycznym.

Ostatni, piąty rozdział rozprawy, zatytułowany - „*Propozycje rozwiązań zrównoważonego systemu zarządzania i finansowania działalności uczelni publicznej*” stanowi bardzo cenną część pracy. Po opisanu wybranych aspektów systemowego podejścia do zarządzania uczelnią publiczną, w powiązaniu z rozważaniami poprzednich rozdziałów Autorka przedstawiła merytorycznie wartościową koncepcję zrównoważonego systemu zarządzania i finansowania działalności uczelni publicznej. Pozytywnie oceniam analizę modułów przedstawionej koncepcji, której centrum stanowi strategia uczelni publicznej, której towarzyszy istotna i wartościowa dyskusja dotycząca relacji z otoczeniem, zasobami uczelni i działalnością bieżącą. Podkreślenia wymaga ujęcie w omawianej koncepcji zarządzania uczelniami wyższymi modułu dotyczącego zarządzania kryzysowego, determinującego działalność operacyjną i strategiczną uczelni. Ciekawie prowadzona dyskusja z tego zakresu ma na pewno jeszcze dużo zmiennych i jest wieloaspektowa, i jak słusznie zauważa Autorka jest bardzo ważnym elementem zaproponowanej koncepcji.

Rozprawę wieńczy *Podsumowanie*. w którym przedstawiono weryfikację postawionych hipotez i realizację celów pracy. Autorka przedstawiła również wnioski , płynące z przeprowadzonych badań.

Praca jest opracowaniem pełnym, o zróżnicowanej strukturze (rozdział pierwszy 89 stron, rozdziały drugi i trzeci odpowiednio 45 i 47 stron, rozdziały czwarty i piąty odpowiednio 23 i 27 stron.

Reasumując strukturę pracy, przeprowadzone badania i dyskusję, wartość naukową rozprawy oceniam pozytywnie. W mojej opinii postawiony problem badawczy w drodze kolejnych spójnych badań przedstawiony w pięciu rozdziałach i podsumowaniu został rozwiązany.

Literatura recenzowanej pracy jest obszerna i liczy 275 pozycji, w tym ponad 22 % to pozycje obcojęzyczne: źródła internetowe to 37 pozycji, akty prawne definiujące finansowanie uczelni wyższych - 29 pozycji. W pracy zawarto 35 tabel, 27 rysunków, 15 wykresów, co jest w pełni wystarczające do rozwiązania postawionego problemu na wysokim poziomie. Z formalnego punktu widzenia bibliografia powinna być umieszczona po podsumowaniu, następnie spisy: tabel, rysunków, wykresów oraz załączniki. Te mankamenty typu redakcyjnego nie obniżają jej wartości.

Praca zawiera streszczenie w języku angielskim.

Uwagi szczegółowe i dyskusyjne

- wysoko oceniam streszczenia każdego rozdziału, które dobrze syntetyzują przeprowadzone w każdym rozdziale dociekania i stanowią umiejętne przejście i zapowiedź kolejnych etapów rozwiązywanego problemu badawczego,
- w rozdziale drugim, prezentującym metodologię pracy brak informacji o populacji pracowników wypełniających ankiety i ich pozycji zawodowej; ankieta s. 247 zawiera metryczkę, która głównie charakteryzuje podmiot badań – uczelnię; czy odpowiedź z tego zakresu ujęta została na wykresie 9, s. 80 - informująca o strukturze osób związanych z tworzeniem strategii w uczelniach publicznych w województwie śląskim,
- na s. 8 acc 4 Autorka zwróciła uwagę na bardzo istotne, kluczowe cechy, które powinna uczelnia posiadać – *utrzymanie i/lub wzmocnienie*, dobrym uzupełnieniem prowadzonych badań mogłoby być podkreślenie tych cech po prezentacji koncepcji zrównoważonego systemu zarządzania i finansowania działalnością uczelni publicznej,
- w tabelach 31,32, 33 używa się pojęcia *wpływ*, który jest identyfikowany liczbą wskazań i udziałem procentowym; (zob. też wykres 13,14) stąd pytanie: czy są to wystarczające wymiary oceny wpływu na badane zmienne? ;dotyczy to również sformułowania s. 230 acc 4, które brzmi *”wskazanie korelacji pomiędzy finansowaniem a zarządzaniem działalnością uczelni publicznej”*. Nie rozwijam tej kwestii, która może mieć znaczenie dla dalszej pracy naukowej Autorki,
- w badaniach literaturowych a przede wszystkim empirycznych brakuje słowa – *ocena*, która ma miejsce w każdym podpunkcie rozdziału tak 4, jak i 5, co Autorka z sukcesem czyni, ale skromnie nie nazywa; uważam, że przeprowadzona ocena jest właściwa i dowodzi o dojrzałości przeprowadzonych badań i zaprezentowanego warsztatu badawczego,
- profesjonalizacja zarządzania uczelniami to wielowątkowy i złożony proces; proszę o odpowiedź na pytanie: jaki jest zakres profesjonalizacji zarządzania w polskich uczelniach wyższych, jakie są jego symptomy?

- w pracy badano kontrolę wykorzystania środków na działalność uczelni publicznych; proszę o wyjaśnienie, czy badane uczelnie korzystają z zintegrowanych systemów controllingowych, pozwalających na analizowanie działalności badawczej, dydaktycznej i wdrożeniowej oraz porównania wewnątrz uczelni oraz pomiędzy uczelniami?

Ocena pracy jako rozprawy doktorskiej

Biorąc pod uwagę całokształt dociekań teoretycznych i empirycznych recenzowanej pracy stwierdzam, że Doktorantka poprawnie sformułowała problem badawczy, który następnie z sukcesem rozwiązała przy użyciu metod naukowych.

Odnosząc treść pracy do art. 13 ust. 1 przywołanej wcześniej Ustawy stwierdzam, że niniejsza praca spełnia oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim. Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- praca stanowi oryginalne rozwiązanie postawionego przez Autorkę problemu naukowego, na co wskazuje dobrze postawiony i zrealizowany istotny i aktualny problem badawczy jakim jest zarządzanie uczelniami wyższymi z uwzględnieniem aktualnych wyzwań; rozpoznanie (koncepcja) zmiennych determinujących strategię rozwoju uczelni została umieszczona w perspektywie rozwoju zrównoważonego; jest to koncepcja prawidłowa i użyteczna, co zostało zweryfikowane w niniejszej pracy; praca ma walory aplikacyjne,
- Autorka wykazała się znajomością literatury w zakresie zarządzania uczelniami wyższymi, analizą zbiorów źródłowych i umiejętnością ich wykorzystania na etapie doboru metod badawczych i ich dobrego przygotowania,
- zastosowanie w pracy triangulacji metodologicznej umożliwiło podniesienie jakości samodzielnie przeprowadzonych badań naukowych; tabele, rysunki i wykresy w większości zostały poprawnie opisane,

Konkludując, uważam pracę za ambitną, z właściwie zrealizowaną warstwą badawczą, którą cechuje rzetelność i wiarygodność prowadzonych badań.

Wniosek końcowy

Po zapoznaniu się z pracą Pani mgr Anny Padlowskiej zatytułowaną „*Finansowanie działalności naukowo-dydaktycznej w procesie zarządzania uczelniami publicznymi w województwie śląskim*”, uważam, że Doktorantka zrealizowała wartościową pracę, która w pełni spełnia ustawowe kryteria oceny rozprawy doktorskiej: stanowi oryginalne rozwiązanie postawionego problemu, przedstawia szeroką wiedzę teoretyczną Autorki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz dowodzi o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana dysertacja spełnia wymagania Ustawy z dnia 2003 roku o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 65 poz. 595 ze zmianami) w związku z art. 179 Ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1669 ze zmianami) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony. Rozprawa może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

