

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska Zakład Zarządzania
Produkcją, Procesami i Projektami Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr inż. Joanny Wojtry

pt. *ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W NIEPUBLICZNYCH UCZELNIACH WYŻSZYCH*

napisanej pod kierunkiem naukowym

promotora: dr hab. inż. Robert Kucęby, prof. PCz oraz

promotora pomocniczego: dr inż. Marzeny Pytel-Kopczyńskiej

1. Uwagi wstępne

Recenzja rozprawy doktorskiej została przygotowana na podstawie pisma Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej, Nauki o zarządzaniu i jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz zgodnie z decyzją Rady Dyscypliny Naukowej z dnia 26.04.2022 r. Tematyka rozprawy doktorskiej mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jest osadzona na gruncie aktualnej problematyki dotyczącej zarządzania zmianą w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem niepublicznych uczelni wyższych.

2. Ocena wyboru tematu rozprawy

Problematyka zarządzania zmianą w organizacjach należy do zagadnień niezwykle istotnych z punktu widzenia pojawiających się obecnie wyzwań w otoczeniu, w tym otoczeniu technologicznym, prawnym, ekonomicznym, a także społecznym. Zagadnienia z zakresu zarządzania zmianą są od wielu lat szeroko dyskutowane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków, natomiast brakuje rozpatrywania tej problematyki z perspektywy funkcjonowania uczelni niepublicznych w Polsce. Dysertacja jest prezentacją oryginalnego ujęcia zarządzania zmianą w uczelniach, a w szczególności uczelniach niepublicznych, wobec zmian ustawodawstwa oraz nowelizacji ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. — Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wraz z kolejnymi zmianami). Praca stanowi poważny wkład do badań nad zagadnieniem problematyki tychże podmiotów,

szczególnie wobec wyzwań związanych z pandemią COVID-19 i natychmiastowej transformacji do zdalnego sposobu kształcenia. Podjęcie tej tematyki staje się uzasadnione, a zarazem bardzo istotne. Przesłanki podjęcia tematu dysertacji wynikały z zainteresowań naukowo-badawczych Autorki, związanych z obserwacją zjawisk zachodzących w Polsce oraz bogatych doświadczeń praktycznych związanych z zarządzaniem uczelniami niepubliczną. Doktorantka ponadto przy wyborze problematyki kierowała się również chęcią rozszerzenia aktualnego stanu wiedzy, w zakresie najnowszych trendów oraz metod, narzędzi i modeli w zarządzaniu uczelniami niepublicznymi w Polsce. Na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizy literatury Autorka zdefiniowała lukę badawczą w naukach o zarządzaniu i jakości w zakresie zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych, a podjęte rozważania rozprawy doktorskiej wypełniają ten obszar. Powyższe przesłanki świadczą o zasadności podjętych zagadnień oraz o właściwym umiejscowieniu wskazanej tematyki badawczej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Temat dysertacji jest aktualny, zgodny z jej treścią i został sformułowany adekwatnie do zawartości i struktury przedłożonej pracy.

1. Ocena założeń oraz struktury merytorycznej rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska skonstruowana jest według klasycznego schematu: część teoretyczna, metodologiczno-empiryczna oraz modelowe rozwiązanie problemu wraz z weryfikacją zaproponowanych rozwiązań. Przedstawiona do oceny dysertacja stanowi właściwą całość, podporządkowaną problematyce i założeniom badawczym. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania wraz z wnioskami, bibliografii, spisów tabel i rysunków oraz załącznika, obejmując łącznie 253 strony. Całkowita objętość rozprawy doktorskiej odpowiada złożoności prezentowanej problematyki.

Dysertację rozpoczyna wstęp, w którym Doktorantka uzasadnia przesłanki podjętej tematyki podkreślając, iż w Polsce zarządzanie uczelniami niepublicznymi od lat wzbudza wiele dyskusji, zarówno na polu naukowym, jak i ekonomiczno-społecznym. System szkolnictwa wyższego w Polsce jest w trakcie nieustannych zmian, przechodził transformację, głównie poprzez zmiany regulacyjno-legislacyjne, czy w ostatnim czasie transformację cyfrową. W pracy zaprezentowane zostały przesłanki podjęcia tematu, główne założenia, wskazując na jej kontekst i tło. Wymienione przesłanki badawcze pozwoliły na określenie głównego celu pracy: *określenie wpływu zmian administracyjno-legislacyjnych na zarządzanie niepubliczną uczelnią wyższą, funkcjonującą na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych*. Sformułowane zostały cele cząstkowe:

C1: Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł zmian w podejściu do zarządzania niepublicznymi uczelniami wyższymi.

C2: Identyfikacja determinant i funkcji zarządzania zmianą, w tym funkcji personalnych w niepublicznych uczelniach wyższych.

CS: Opracowanie i weryfikacja modelu zarządzania zmianą w uczelniach wyższych w świetle badań własnych.

Główna hipoteza badawcza przyjęta przez Autorkę zakłada, że: *H: Turbulentność wewnętrznego i zewnętrznego funkcjonowania niepublicznych uczelni wyższych wpływa na zmiany funkcjonalno-strukturalne oraz kształtowanie zarządzania zmianą.*

Postawione założenia, w tym cele i hipoteza badawcza zostały prawidłowo sformułowane. Określony w rozprawie problem badawczy wynikał z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i wyeksponowanych w publikacjach wyników badań naukowych autorstwa polskich oraz zagranicznych badaczy. W konstrukcji tej części Autorka przedstawiła strukturę pracy oraz skróconą charakterystykę pięciu rozdziałów. Układ treści i zawartość poszczególnych rozdziałów wskazują, że Doktorantka jako przedmiot swoich badań na pierwszym miejscu postawiła problematykę zarządzania uczelnią, w kontekście zachodzących zmian i reakcji ze strony tych podmiotów.

W rozdziale pierwszym pt. *ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W ORGANIZACJI* zostały zaprezentowane rozważania związane z istotą zmiany, taksonomią zmiany oraz kontekst zmian organizacyjnych. Omówiono wybrane, a zarazem kluczowe nurty zarządzania zmianą: systemowy, behawioralny i zintegrowany. Zaprezentowano główne modele procesu zmian oraz rozwoju organizacji: model cyklu życia organizacji, model teleologiczny, model dialektyczny, a także modele wzrostu i planowania zmian według zagranicznych i polskich autorów. W sposób syntetyczny scharakteryzowano kolejne wybrane modele wprowadzenia zmian, wskazując na poszczególne fazy. W dalszej części dokonano syntezy w zakresie czynników stymulujących zmiany oraz występujących reakcji na zmiany, w tym oporu wobec zmian. Szczegółowo omówiono rolę lidera zmian. Analiza literatury przedmiotu w kontekście polskich i zagranicznych pozycji oraz proces wnioskowania zostały przeprowadzony prawidłowo. W tej części zdecydowanie należy podkreślić szczególnie zaprezentowaną syntezę w zakresie klasyfikacji zmian, modeli i sposobów ich wdrażania oraz pojawiających się szans i zagrożeń.

Rozdział drugi pt. *DIAGNOZA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO W SEKTORZE NIEPUBLICZNYCH UCZELNI WYŻSZYCH - WYZWANIA W OBSZARACH STRATEGICZNYCH*, obejmuje wielowymiarową problematykę szkolnictwa wyższego w

sektorze niepublicznych uczelni funkcjonujących w Polsce. Zaprezentowano strukturę szkolnictwa wyższego w kontekście porównań w odniesieniu do uczelni publicznych oraz niepublicznych w Polsce. Dokonano analizy w zakresie podstawowych zadań uczelni, organów oraz władz uczelni. W dalszej części zdefiniowano zmiany legislacyjno-prawne w zakresie funkcjonujących w Polsce uczelni niepublicznych oraz skutki i konieczne działania podejmowane w wielu obszarach np. w zakresie zapewnienia jakości kształcenia. Następnie dokonano analizy takich zagadnień jak: źródła finansowania uczelni niepublicznych, zadania uczelni niepublicznych czy zarządzanie strategiczne w niepublicznych uczelniach wyższych. Na podstawie dostępnych źródeł, scharakteryzowano perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Należy podkreślić dociekliwość naukową Autorki, bowiem bardzo wnikliwie zostały scharakteryzowane uwarunkowania funkcjonowania uczelni niepublicznych w Polsce, w kontekście wyzwań strategicznych oraz potencjalnych obszarów zmian. Sposób analizy literatury przedmiotu i wnioskowania został przeprowadzony prawidłowo i z należytą starannością. W tej części zdecydowanie należy wskazać na szerokie odwołanie Autorki do wielu publikacji w tym obszarze oraz aktualnych regulacji prawnych.

Rozdział trzeci pt. *ŹRÓDŁA ZMIAN W STRATEGIACH I ZARZĄDZANIU NIEPUBLICZNYMI UCZELNIAMI WYŻSZYMI* poświęcony został identyfikacji zmian w zarządzaniu niepublicznymi uczelniami wyższymi, z uwzględnieniem perspektywy strategicznej. Dyskurs naukowy rozpoczęto od uwarunkowań otoczenia zewnętrznego, w tym sytuacji ekonomicznej, trendów społecznych i kulturowych, zmian demograficznych, czy budowania relacji z przedsiębiorstwami, jednostkami samorządu terytorialnego, czy innymi ośrodkami naukowymi. W dalszej części analiza dotyczyła uwarunkowań środowiska wewnętrznego. Podjęto również problematykę zarządzania zmianą w niepublicznych uczelniach wyższych w świetle zmian legislacyjnych, co stanowi główny czynnik wywołujący zmiany (a w szczególności Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce wraz z kolejnymi zmianami). Autorka wskazała ponadto kluczowe obszary uczelni niepublicznych wymagające zmiany spowodowane wprowadzeniem regulacji, m.in. w obszarze badań, jakości kształcenia, czy komercjalizacji badań naukowych. Ponadto zostały omówione również funkcje i zadania w strukturze niepublicznych uczelni wyższych w kontekście zarządzania zmianą, kształtowania struktury organizacyjnej. W ostatniej części zarekomendowano adaptację pięciu wybranych modeli zarządzania zmianą w niepublicznych uczelniach w Polsce. Sposób analizy omawianych zagadnień, prezentowane wyniki badań i proces wnioskowania zostały przeprowadzone prawidłowo. Autorka w syntetyczny sposób

zestawiła przegląd literatury przedmiotu, a także zaprezentowała interesujące wnioski bazujące na przeglądzie literatury, które stanowiły podstawę do realizacji części empirycznej.

Rozdział czwarty pt. *CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU I PODMIOTU BADAŃ W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W NIEPUBLICZNYCH UCZELNIACH WYŻSZYCH*, prezentuje metodykę oraz wyniki przeprowadzonych badań autorskich. Opisano szczegółowo wykorzystywane metody i narzędzia badawcze, wraz z zestawieniem pytań z kwestionariusza z celem głównym i celami szczegółowymi oraz hipotezą badawczą. Została uzasadniona dobrana próba badawcza w zakresie uczelni niepublicznych, z następujących województw: śląskiego, małopolskiego oraz łódzkiego. Szczegółowo opisano również próbę badawczą uwzględniając także omówienie kryteriów odnośnie uczelni oraz respondentów: m.in. status uczelni, województwo, wiek, płeć, staż pracy. Następnie omówiono kryteria społeczno- zawodowe respondentów badania oraz strukturę badanych niepublicznych uczelni wyższych. Zestawiono tabelarycznie oraz w postaci wykresów wszystkie odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania. Należy podkreślić szczegółowość, wnikliwość opracowanych badań, które niosą bardzo bogaty potencjał merytoryczny. Na podstawie zestawionych wyników badań dokonano oceny wewnętrznych oraz zewnętrznych źródeł zmian w uczelniach niepublicznych. Ta część części stanowiła podstawę realizacji dalszych badań jakościowych z udziałem ekspertów. Rozdział podsumowano, prezentując końcowe wnioski z części empirycznej niniejszej dysertacji.

Rozdział piąty pt. *DETERMINANTY I FUNKCJE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W NIEPUBLICZNYCH UCZELNIACH WYŻSZYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH*, obejmuje weryfikację rozwiązań i modeli zarządzania zmianą z perspektywy ekspertów-liderów uczelni niepublicznych. W badaniu wzięli udział: Rektor, Prorektor, Dziekani i Kanclerz reprezentujący 5 uczelni niepublicznych. Eksperti wskazali na zastosowanie modelu zarządzania zmianą ADKAR, jako najbardziej odpowiedniego w odniesieniu do uczelni niepublicznych (w badaniach przeanalizowano możliwości wykorzystania innych modeli wskazanych w części teoretycznej). Przedstawiono proces wdrożenia zmian w uczelni niepublicznej, analizując determinanty zmian w obszarze finansowym, nowelizacji rozporządzeń administracyjno-prawnych oraz demograficznych. Według modelu pięciu kroków ADKAR przedstawiono procesy: wprowadzenia zdalnego kształcenia, wprowadzenie nowego wzoru dyplomu, wzrost czesnego w uczelni niepublicznej w Wyższej Szkole Zarządzania w Częstochowie. Zaprezentowano szczegółowo rekomendacje. Należy wskazać na wartości aplikacyjne niniejszych rozwiązań i zaproponowanego autorskiego podejścia.

Zakończenie pracy zawiera syntetyczny zbiór wniosków, wpływających zarówno ze studiów i dociekań teoretyczno-metodycznych, jak i bezpośrednio z prezentowanych badań, analiz oraz ocen empirycznych. Autorka dokonała szczegółowej weryfikacji postawionej hipotezy badawczej. Otrzymane efekty teoretyczno-poznawcze, aplikacyjne, są prawidłowo sformułowane i mieszczą się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W tej części zostały zostały zweryfikowane założenia badawczej szczegółowo odniesiono się do postawionych celów. Zaprezentowano zagadnienia badawcze na przyszłość.

Wykorzystana w rozprawie literatura jest aktualna oraz prawidłowo dobrana, zawiera 147 opracowania: zarówno polskie, jak i zagraniczne (artykuły, publikacji zwarte, monografie). W rozprawie wykorzystano istotne, a zarazem najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej problematyki dotyczącej zarządzania zmianą oraz funkcjonowania wyższych uczelni niepublicznych. W związku powyższym dokonany przegląd literatury, należy uznać za szczegółowy oraz właściwie przygotowany. Od strony redakcyjnej opracowanie rozprawy jest staranne, należy podkreślić odpowiednią estetykę pracy, logiczną strukturę rozdziałów i odpowiedni tok wyводу prowadzony przez Doktorantkę. Pojawiły się pewne usterki redakcyjne (min. na stronie tytułowej zamiast promotor pojawił się opiekun naukowy, analogicznie opiekun pomocniczy), które nie umniejszają wysokiej wartości merytorycznej dysertacji. Praca przedstawiona do recenzji została napisana poprawnym językiem, redakcyjna strona przygotowana jest prawidłowo, z odpowiednimi ilustracjami i zestawieniami tabelarycznymi.

2. Ocena metodyki prowadzenia badań

Pozytywnie oceniam fakt, że Doktorantka podjęła tak złożony i bardzo aktualny problem, zajmując się w rozprawie przedstawieniem w sposób kompleksowy, zapewniający zarówno podstawy teoretyczne, praktyczne pozwalające na określenie stanu faktycznego funkcjonowania uczelni niepublicznych w Polsce z perspektywy zarządzania zmianą. Takie holistyczne spojrzenie daje pozytywny motyw do dalszych badań w tym obszarze, a przedstawione w pracy analizy w oparciu o autorskie rozwiązania stanowi wartościowy element oceny funkcjonowania wielu uczelni niepublicznych. Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, należy stwierdzić, że rozprawa doktorska jest aktualna i dotyczy ważnych problemów oraz uwarunkowań zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych w Polsce. Realizacja założeń badawczych została zrealizowana dzięki wykorzystaniu następujących metod i narzędzi badawczych m.in. analizy literatury przedmiotu, kwestionariusza ankiety, wywiadu z ekspertami, CAWT (Computer Assisted Web Interview), PAPI (Paper & Pen Personal

Interview). Badania empiryczne przeprowadzono w dwóch etapach, co wskazywało na duże zaangażowanie Doktorantki. W dysertacji poddano analizie dane ankietowe uzyskane od 30 respondentów uczelni niepublicznych, w dwóch okresach badawczych. Pierwszy etap obejmował okres od kwietnia 2020 r. do czerwca 2020 r., drugi etap badania obejmował okres od października 2020 r. do września 2021 r. Zaprezentowano szerokie wyniki badań bazujące na profesjonalnie przygotowanym kwestionariuszu ankiety, która zawierała trzy części: metryczkę, ogólną informację o uczelni oraz obszar zamian w zarządzaniu uczelnia. Autorka umieściła w załączniku struktury kwestionariusz ankiety w postaci pytań skierowanych do pracowników w badanych uczelni. Materiał badawczy jest bardzo ciekawy, szeroko poddany dyskusji, prowadzone analizy mają wysoki walor merytoryczny, z pewnością będą przydatny dla władz uczelni niepublicznych i zarządzających nimi. W prowadzonych badaniach w ramach rozprawy doktorskiej Kandydatka koncentrowała się na identyfikacji zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych m.in. w zakresie czynników wewnętrznych i zewnętrznych zmian, dokonała obszernej charakterystyki badanych podmiotów z perspektywy zmian. Spójny układ działań badawczych oraz odpowiedni zestaw metod i narzędzi badawczych uwiarygadniają osiągnięte wyniki badań. Zebrane informacje poddane szczegółowej analizie, stanowiły podstawę do weryfikacji założeń badawczych. Przeprowadzone analizy obejmowały wykorzystanie zaawansowanych metod i narzędzi, co gwarantowało wysoki poziom i rzetelność prowadzonych prac przez Doktorantkę. Na szczególne uznanie zasługuje fakt, iż prowadzone prace badawcze obejmowały wykorzystanie szczegółowej, dokładnej analizy wraz z omówieniem wyników. Wnioski z badań wykazały konieczność szerokiej dyskusji w tym zakresie i dalszych prowadzonych prac naukowych. Przedstawione wyniki badań empirycznych należy uznać za wkład zarówno na etapie koncepcyjnym, jak również implementacyjnym. Zakres naukowy oraz badawczy dysertacji należy uznać za aktualny i właściwie sformułowany, wpisujący się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości.

Podjęta przez Doktorantkę problematyka charakteryzuje się wysokim stopniem wnikliwości i bardzo solidnej analizy, uwzględniając prowadzenie badań w niesprzyjających warunkach ogólnoświatowej pandemii COVID-19. Przyjęte i wykorzystane metody badawcze są prawidłowe i umożliwiły osiągnięcie postawionych założeń badawczych. Autorka wykazała się bogatą wiedzą z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w której mieści się rozprawa. Praca dowodzi posiadania przez Doktorantkę rzetelnego warsztatu badawczego oraz rozwiniętej wiedzy praktycznej do prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie.

3. Ocena oryginalności rozwiązania problemu naukowego

Zobrazowany problem naukowy jest aktualny i ważny, szczególnie w obecnych uwarunkowaniach otoczenia, zmianach technologicznych i społecznych dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce. Zagadnienia naukowe zaprezentowane w pracy są sprecyzowane w sposób zadowalający i jednoznaczny, a postawiona hipoteza badawcza została w trakcie pracy zweryfikowana, natomiast cel główny oraz cele szczegółowe osiągnięte. Problem naukowy przedstawiony przez Autorkę został właściwie rozwiązany w rozprawie, gdzie kolejno twórczo rozwinięto metodykę analityczną pozwalającą na wielowymiarowe podejście badawcze, umożliwiające przeprowadzenie wnioskowania syntetycznego. Takie ujęcie należy uznać za bardzo aktualne i nowatorskie. Obszerna wiedza Doktorantki z zakresu problematyki rozprawy - zarządzania zmianą oraz bogate doświadczenie praktyczne zostało przełożone się na powstanie oryginalnego dzieła naukowego w obszarze zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych. Rozprawa jest profesjonalnym opracowaniem teoretycznym, jak i praktycznym i należy ją potraktować jako nowatorskie rozwiązanie w analizowanej płaszczyźnie. Spośród licznych rozwiązań zaprezentowanych w tej części rozprawy na uwagę zasługuje przegląd i systematyzacja wiedzy z zakresu zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych oraz diagnoza szkolnictwa wyższego w Polsce z perspektywy strategicznej, jak też bardzo obszerny oraz wartościowy materiał badawczy. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego bazuje na właściwym oraz odpowiednim doborze publikacji polskich i zagranicznych w odniesieniu do podjętej problematyki. Rekomenduję dalsze rozpowszechnienie wyników badań w postaci publikacji artykułów, bądź monografii naukowej.

4. Wnioski końcowe

Recenzowana praca doktorska mgr inż. Joanny Wojtyry to wartościowe studium identyfikujące zagadnienia zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych w Polsce. Odznacza się dobrym rozpoznaniem teoretycznym, a także bogatym zakresem empirycznym. Lektura pracy potwierdza poprawność i dojrzałość warsztatu naukowego Doktorantki, a praca spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim. Dysertacja została przygotowana na wysokim poziomie zarówno pod względem merytorycznym, jak i formalnym. Doktorantka w sposób właściwy i jednoznaczny sformułowała problem naukowy, który następnie rozwiązała właściwie przy użyciu metod naukowych oraz odpowiednich narzędzi. Zakres i stopień wiedzy Doktorantki w zakresie dyscypliny naukowej, której dotyczy praca, jest odpowiedni zarówno

w zakresie teoretycznym, jak również aplikacyjnym. Na uwagę zasługuje wysoki poziom wiedzy i znajomości zagadnień podjętych przez Doktorantkę.

Na szczególne wyróżnienie oraz wkład do nauki zasługują następujące cechy rozprawy:

- szczegółowa analiza i synteza zagadnień w obrębie omawianej problematyki pracy oraz wypełnienie luki badawczej w zakresie zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych,
- przeprowadzenie weryfikacji postawionych założeń badawczych na podstawie studiów literaturowych oraz pogłębionej analizy prowadzonych badań w uczelniach niepublicznych,
- opracowanie autorskiego podejścia w zakresie zarządzania zmianą w uczelniach wraz z weryfikacją przez ekspertów i praktyczne implikacje w uczelni niepublicznej,
- opracowanie stosownych rekomendacji w odniesieniu do uczelni niepublicznych i wykorzystywanych modeli zmian, łączenie teorii z praktyką.

Po szczegółowym zapoznaniu się z rozprawą doktorską nasuwają się dalsze zagadnienia do dyskusji:

- W jaki sposób uczelnie niepubliczne realizują wdrożenie i monitorowanie strategii oraz angażują w te działania pracowników?
- Jakie kompetencje (m.in. społeczne, technologiczne) powinny być rozwijane przez pracowników uczelni wyższych w kontekście cyfryzacji procesów uczelni?
- Jakie współczesne koncepcje i metody zarządzania (m.in. zarządzanie procesowe, Lean Higher Education) mogą być zaimplementowane w uczelniach niepublicznych, aby wspierać wdrożenie oraz monitorowanie zmian?

W świetle powyższej przedstawionych pozytywnych opinii uzasadniających nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości stwierdzam, iż rozprawa doktorska mgr inż. Joanny Wojtyry pt. *ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W NIEPUBLICZNYCH UCZELNIACH WYŻSZYCH* przygotowana pod kierunkiem promotora: dr hab. inż. Robert Kucęby, prof. PCz oraz promotora pomocniczego: dr inż. Marzeny Pytel-Kopczyńskiej odpowiada ustawowym wymogom i wnioskuję o dopuszczenie Doktorantki do publicznej obrony.

prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska

/f, **(idMokUO)**