

# RECENZJA ROZPRAWY DOKTRORSKIEJ

## ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W NIEPUBLICZNYCH UCZELNIACH WYŻSZYCH

**Doktorantka:** mgr inż. Joanna Wojtyra

**Promotor:** dr hab. inż. Robert Kucęba, Prof. PCz

**Recenzent:** Dr hab. Artur Woźny, prof. PRz

Przedmiotem niniejszej oceny jest rozprawa doktorska napisana przez mgr inż. Joannę Wojtyra pt.: *Zarządzanie zmianą w niepublicznych uczelniach wyższych*. Promotorem dzieła jest dr hab. inż. Robert Kucęba, Prof. PCz.

Przedstawiona do recenzji rozprawa ma 253 strony z podziałem na pięć rozdziałów. Autorka spełniła wymagania, jakie stawia się tego typu dziełom. Całość dysertacji względem konstrukcji, przejrzystości oraz zawartej treści spełnia wymagania i są podstawą do wnikliwej analizy. We wstępie autorka poza omówieniem poszczególnych rozdziałów nakreśla zasadnicze cele, które zrealizowała przy tworzeniu dzieła. Praca zwieńczona jest prawidłowymi elementami, jak: zakończenie, obszerna bibliografia zawiera 147 pozycji, spis rzeczy itp.

Celem głównym dysertacji było: *Określenie wpływu zmian administracyjno-legislacyjnych na zarządzanie niepubliczną uczelnią wyższą, funkcjonującą na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych*. Do realizacji celu głównego zostały skonstruowane trzy cele cząstkowe:

1. *Identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych źródeł zmian w podejściu do zarządzania niepublicznymi uczelniami wyższymi,*
2. *Identyfikacja determinant i funkcji zarządzania zmianą, w tym funkcji personalnych w niepublicznych uczelniach wyższych,*
3. *Opracowanie i weryfikacja modelu zarządzania zmianą w uczelniach wyższych w świetle badań własnych.*

Dla weryfikacji celów prowadzonych analiz autorka skonstruowała hipotezę główną:

*Turbulentność wewnętrznego i zewnętrznego funkcjonowania niepublicznych uczelni wyższych wpływa na zmiany funkcjonalno-strukturalne oraz kształtowanie zarządzania zmianą.*

Uznać należy, że autorka spełniła podstawowe wymagania stawiane tego typu dziełom odnośnie do konstrukcji, zawartych treści oraz przejrzystości. We wstępie omówione zostały pokrótce główne założenia rozprawy oraz streszczona zawartość poszczególnych rozdziałów, które pozwoliły na zrealizowanie zamierzonych celów. Pracę wieńczy zakończeniem, w którym to doktorantka puentuje treści zamieszczone w pracy, spisami literatury, spisami tabel (obszerne i ciekawe zestawienia) etc.

W pierwszym rozdziale opisywane jest zarządzanie w perspektywie zmian, jakie zachodzą w organizacjach. Na uwagę zasługuje fakt, iż autorka rzetelnie podeszła do analizy istoty zarządzania oraz płynnie przechodzi do szczegółowego jego aspektu, a mianowicie do zarządzania zmianą. Szeroko perspektywiczna analiza literatury przedmiotu uwzględniająca różne nurty zarządzania dała podstawę do wnikliwej analizy zarządzania zmianą w kontekście: systemowym, behawioralnym i zintegrowanym. Na stronie 17 autorka przedstawia w tabeli 1.1. modele wzrostu, rozwoju i planowania zmian organizacyjnych. Zestawienie różnych podejść naukowych między innymi: K. Thurley, K. Cameron, L. Fopp i in. wskazuje, że dokonano dokładnej analizy różnych modeli i przedstawiono ich najważniejsze elementy. Atutem pracy jest, że zwrócono uwagę nie tylko na podejścia zagranicznych naukowców, ale przytoczono również polską myśl względem modelu zmian organizacyjnych np.: J. Skalik, Z. Malara i in.

Planowanie jest istotnym elementem każdego procesu. Wskazać należy, że autorka poprzez zestawienie modeli planowania w tabeli określiła to jako punkt wyjścia

do szczegółowej analizy wybranych modeli wdrażania zmian w zarządzaniu organizacjami. Bardzo szeroko i ciekawie przedstawione są poszczególne fazy wdrażania zmian w tabeli 1.2. na stronie 19. Autorka w sposób bardzo szczegółowy podeszła do wyróżnienia poszczególnych etapów wdrażania zmian, jakie skonstruowali poszczególni badacze. Pozytywne dla tej części dysertacji jest, że przeanalizowano wiele różnych podejść i podjęto próbę ich szczegółowej analizy.

W dalszej części rozdziału przedstawiono wielowymiarowe czynniki stymulujące zmiany w organizacjach gospodarczych. Zwrócono uwagę zarówno na czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Jest to ważne, że w dobie postępującej globalizacji, zmieniającego się otoczenia gospodarczego i geopolitycznego nie można lekceważyć zmian zewnętrznych, ponieważ mają one duże znaczenie dla pojawiających się symptomów nieprawidłowości w organizacji. Zwrócenie uwagi na reakcje jednostek we wdrażane zmiany wydają się trafnym spostrzeżeniem względem tematu dysertacji. Funkcjonowanie uczelni wyższej o strukturze hierarchicznej (ze względu na stopnie naukowe) determinuje różne reakcje na zmiany organizacyjne, gdzie zauważalne mogą być opory wynikające z różnic społecznych, kulturowych i osobowościowych pracowników, gdzie różnica wieku jest znaczna.

Kolejny rozdział dysertacji przedstawia diagnozę szkolnictwa wyższego w sektorze niepublicznych uczelni wyższych - wyzwania w obszarach strategicznych. Przedstawiono strukturę szkolnictwa wyższego w sektorze uczelni niepublicznych. Wskazana jest chronologia umocowań prawnych w zakresie konstruowania się uczelni niepublicznych po 1989 r. Autorka w sposób wyczerpujący i właściwy opisuje wszelkie zagadnienia prawne, finansowe, organizacyjne, jakie powiązane są z przedmiotem analiz.

Ciekawym zabiegiem zastosowanym w konstruowanej pracy jest wskazanie pięciu zadań oraz „grzechów głównych” w zarządzaniu strategicznym uczelni niepublicznych. W dużej mierze autorka skupia się na szczegółowej strategii zarządzania, która winna obejmować proces planowania, organizowania i kontrolowania. Poprzez przytoczone przykłady wskazuje, że nie zawsze działania uczelni niepublicznych mają jasno określoną misję, strategię działania oraz brak jest konsekwencji w realizacji misji nawet, jeśli została ona jasno nakreślona.

Poprzez zestawienie misji oraz strategii wybranych uczelni autorka wskazuje, że wnikliwie przeanalizowała ten aspekt. Zgodzić należy się z autorką, że sformułowanie misji organizacji (uczelni) jest decyzją strategiczną, a jej preparacja i formalizacja dają (nam) zarys opracowywanej strategii. Uczelnie niepubliczne, aby sprostać wymaganiom stawianym przez rynek usług szkolnictwa wyższego, wymaganiom określonym przez ustawodawstwo krajowe, związanym z niżem demograficznym typują cele strategiczne, których realizacja powinna umożliwić stabilne funkcjonowanie w kolejnych latach. Jednakże słusznie zwraca uwagę, że realizacja większości celów (w przypadku uczelni prywatnych) uzależniona jest od dostępnych środków finansowych lub źródeł ich pozyskiwania. Analiza funkcjonowania prywatnych uczelni przedstawiona przez doktorantkę wydaje się obiektywnym przedstawieniem chronologii ich funkcjonowania po 1989 r. Bariery rozwojowe i dylematy jakościowe, z jakimi borykają się uczelnie prywatne zostały właściwie przedstawione i są wstępem do kolejnej części rozprawy.

W trzecim rozdziale przedstawione są źródła zmian w strategiach i zarządzaniu niepublicznymi uczelniami wyższymi. Słusznie stwierdza autorka, że każda organizacja funkcjonuje pod presją silnie oddziałującego otoczenia, przez co zmuszana jest do podjęcia działań związanych ze zmianą. W przypadku uczelni prywatnych jest to nadzwyczaj wyraźne, gdyż presja na uczelnie prywatne związana jest z obowiązującymi unormowaniami prawnymi względem organizacji uczelni, a także z „*nieuczciwą konkurencją*” uczelni państwowych, które w pełni finansowane są z budżetu państwa. Dlatego też ta nierówna walka na rynku „wyższej edukacji” determinować winna szczególne zaangażowanie uczelni prywatnych do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które przyciągną (zrekrutują) studenta. Autorka dysertacji wskazuje źródła zmian w zakresie strategii i zarządzania, jakie występują na wybranych uczelniach niepublicznych. Analizuje źródła zmian ustawodawczych w ramach tzw. „Konstytucji dla Nauki”, które powiązane są z uczelniami prywatnymi, a także celnie analizuje poszczególne elementy funkcjonowania uczelni i dążenia do zmian. Przytacza np.: zmianę w zakresie:

- Zarządzania zasobami ludzkimi,
- Zarządzania systemami informatycznymi,

- Zarządzania wiedzą i jej komercjalizacją,
- Jakości kształcenia,
- Zarządzania finansami.
- Budowania struktury organizacyjnej itp.

Podejście do zmiany autorka ilustruje w tabeli 3.2, którą przedstawia zestawienie poszczególnych zmian oraz osoby zarządzające uczelnią niepubliczną.

Atutem rozdziału przedstawionego przez doktorantkę jest podrozdział 3.4 przedstawiający adaptację teoretycznych modeli zarządzania zmianą w niepublicznych uczelniach wyższych. Szczegółowa analiza modeli zmian w rozdziale 1 pozwoliła na przełożenie przedstawionej wiedzy na praktyczne jej zastosowanie poprzez zaproponowanie wykorzystania konkretnych rozwiązań względem zmian, jakie można zrealizować w procesie zarządzania uczelnią niepubliczną. Przedstawione analizy modelu zarządzania zmianą dotyczą ich fundamentalnych przykładów tzn.: model K. Lewina, osiem kroków J.P. Kottera, ADKAR, sukcesji zarządzania zmianą. W podrozdziale tym dokonano syntetycznej analizy dotychczasowego materiału przedstawionego w pracy. Dzięki temu uzasadniła słuszność treści teoretycznych przedstawionych w dysertacji. Takie działanie pozwala płynnie przejść do części badawczej.

W czwartym rozdziale doktorantka przedstawia analizę badań własnych, które zrealizowała przy użyciu techniki CAWI. W przypadku takiego tematu pracy, gdzie populacja badanych związana jest stricte z uczelniami niepublicznymi wybór tej techniki był słuszny. W części metodologicznej przedstawione zostały cele badań oraz hipoteza główna. Wskazać należy, iż tak obszerne badania powinny posiadać rozbudowany materiał metodologiczny. Brak ujęcia problemu głównego oraz brak konstrukcji problemów szczegółowych (w tym hipotez szczegółowych) nie umniejsza jednak wartości samych badań oraz przeprowadzonej analizy. Autorka badania wykazuje, że zarządzanie zmianą jest istotnym obszarem działania niepublicznych uczelni, aczkolwiek nie jest on jeszcze tak popularny. Podkreśla ponad to, że wdrażanie zmian w uczelniach prywatnych jest bardzo istotne dla funkcjonowania uczelni, a nie zostało wdrożone. Pozwala to wnioskować, że zasadnym jest stworzenie procedur

zarządzania uczelniami niepublicznymi. Wskazane procedury powinny ingerować w różne obszary funkcjonowania organizacji, jaką jest uczelnia niepubliczna.

Poprzez analizę badań autorka faktycznie zrealizowała cel główny dysertacji oraz pierwszy cel pomocniczy. Na uwagę zasługuje fakt, że również hipoteza główna skonstruowana przez doktorantkę została potwierdzona. Jednakże sama konstrukcja hipotezy głównej byłaby pełniejsza, jeśli wynikałaby ze skonstruowanych hipotez szczegółowych. W tej formie hipoteza główna wydaje się być aspektem oczywistym, który wystąpi w badaniu. Brak problemów oraz hipotez szczegółowych mógł ograniczyć pole badawcze, z którym doktorantka się zmierzyła. Pomimo poprawności badan, sporządzonych tabel i właściwej analizy aspekt ten nieco umniejsza wysoką jakość procesu badawczego.

W ostatnim rozdziale autorka przedstawia analizę panelu eksperckiego, który zrealizowała. W skład ekspertów wchodziła kadra kierownicza uczelni niepublicznych. Wybrani eksperci przedstawili własne doświadczenia oraz propozycje zmian w zakresie konstrukcji narzędzi możliwych do wykorzystania w zarządzaniu zmianą. Zasadniczym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonego panelu było to, iż determinantami zmian w uczelniach niepublicznych są zmiany demograficzne, czynnik ekonomiczny, a także nowelizacje aktów normatywnych. W ramach analizy pozyskanego materiału z panelu eksperckiego doktorantka trafnie wskazuje obszary, które kształtować powinny zarządzenia zmianą.

Są to między innymi:

- Tworzenie atrakcyjnych kierunków studiów,
  - Wprowadzenie kształcenia zdalnego,
  - Rekrutacja zagranicznych studentów,
  - Współpraca ze środowiskiem lokalnym,
  - Wdrożenie nowoczesnych technologii,
  - Poprawa komunikacji ze studentem oraz kadry zarządzającej z pracownikami
- etc.

Interesującym i słusznym zabiegiem, jakiego dokonała autorka dysertacji jest skonfrontowanie wskazań ekspertów i przypisanie ich do modeli wdrażania zmian, które zostały wskazane w rozdziale 1. Największa liczba ekspertów (5) wskazała, że należy

dążyć do zmiany według metody ADKAR. Prowadzone analizy pozwoliły zrealizować kolejny cel pracy. Wskazane analizy w rozdziale 4 i 5 wydają się posiadać znamiona pełnego badania. Przedstawione w części badawczej rozwiązania w zakresie zarządzania zmianą rozumiane są jako pakiet, system lub zbiór procesów, które powinny być dostosowywane do charakteru uczelni niepublicznej i jej możliwości rozwoju.

Niezależnie od refleksji nad stroną merytoryczną uzyskanych wyników badań, należy podkreślić wysokie walory popularyzatorskie przedstawionej dysertacji. Autorka podjęła węzłowe problemy obecne w bieżącym życiu społecznym i gospodarczym, wykazując przy tym kulturę językową i dużą umiejętność perswazji. Akcentuję tu zwłaszcza aspekt socjologiczny, jak również wiedzę z zakresu psychologii społecznej, wykorzystane dla wnikliwej, a zarazem klarownej prezentacji procesu zarządzania zmianą. Proces ten został przedstawiony w sposób satysfakcjonujący dla profesjonalistów, a zarazem w pełni zrozumiały dla każdego, kto pragnie kierować dowolną formą biznesu. W tym ujęciu zmiana została ukazana jak naturalna i nieodzowna strategia, w warunkach komercjalizacji dydaktyki i silnej konkurencyjności. Wiedza o zarządzaniu zmianą została umiejętnie wydobyta z literatury przedmiotu, a jej zakres i forma podania pozwala na uniwersalne zastosowanie. Trzeba też zauważyć, że podejście autorki do zagadnienia zmiany ma właściwości wręcz terapeutyczne. Ujawnione bowiem zostały źródła lęku przed innowacją, czyli obawa naruszenia poczucia bezpieczeństwa i utraty kontroli, a jednocześnie podane zostały możliwości i sposoby minimalizacji ryzyka niepowodzenia, poprzez wykorzystanie sprawdzonych w globalnej skali, modeli wdrażania zmiany.

Autorka, będąca zwolenniczką „permanentnej transformacji”, nie traci z pola widzenia postaw wobec niej sceptycznych. Przykładem może być przywołanie dyskusji środowisk naukowych wokół Ustawy „Konstytucja dla Nauki”, kiedy to wskazywano na zagrożenie zniszczenia w Polsce dorobku i tradycji akademickiej. Wielostronność i obiektywizm analizy uwarunkowań zarządzania zmianą w uczelniach niepublicznych sprawia, że spotykany konfrontację oczekiwań ze strony studentów i stanowiska ekspertów-menedżerów. Studenci najwyżej cenią zajęcia w małych grupach, w których tworzy się poczucie więzi z prowadzącym, zaś panel ekspertów opowiada się

zdecydowanie za formułą e-uczelni, przy maksymalnym wykorzystaniu nowoczesnych technik informatycznych, co wydatnie zmniejszy koszty edukacji.

O podkreślanej już kulturze języka, świadczy wzorowa polszczyzna, której nie umniejszają nieliczne usterki stylistyczne. Tym bardziej warto je usunąć przed publikacją. W początkowych partiach pracy spotykamy dość często odwoływanie się do „literatury”. Wydaje się, że lepiej byłoby używać terminu - literatura przedmiotu, co pojawia się później. Sformułowanie „kwerenda literaturowa” lepiej byłoby zastąpić kwerenda bibliograficzną, określenie „badania literaturowe” - stanem badań. Jeśli operujemy czasem przyszłym, zapowiadając podjęcie konkretnych problemów w kolejnym rozdziale, to nie należy łączyć zamiaru z czasem przeszłym (s. 37). Zamiast „omówiono wytyczne” powinno być - omówione będą wytyczne. Na stronie 102 czytamy: ... *blisko 70% przypadków wprowadzania zmian okazało się być nieudanych*. Czy nie lepiej napisać po prostu - było nieudanych?

Ze względu na możliwą, szerszą recepcję pracy, warto byłoby bardzo precyzyjne i specjalistyczne sformułowanie hipotezy głównej (s. 6) wzbogacić o swoisty komentarz, czyli powtórzyć tę samą treść w bardziej czytelnej formie. Uwaga dotyczy tylko tego wyjątku, gdyż do głównych walorów przedstawionej dysertacji, należy właśnie jej komunikatywność.

W przedstawionej rozprawie doktorantka korzystała z obszernej literatury. Liczba wskazanych pozycji to 147, jednakże brak jest szczegółowego wyróżnienia względem pozycji zwartych, aktów normatywnych, czy źródeł internetowych. Ze względu na temat pracy takie działanie wydaje się istotne, gdyż systematyzuje wykorzystane źródła, do których odniosła się doktorantka. Niemniej jednak wykorzystywane są jakościowe źródła, a sposób ich cytowania oraz przytaczania jest poprawny. Autorka analizuje i trafnie łączy przytaczane treści.

Zamierzenia doktorantki względem rozprawy wydają się słuszne i wartościowe jako dzieło naukowe. Przedstawiona rozprawa doktorantki w stopniu bardzo dobrym stopniu spełnia warunki określone w art. 13.1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. nr 65 poz. 595 z późn. zmianami) i wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki



o Zarządzaniu Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie **doktorantki** do dalszych etapów przewodu doktorskiego w dyscyplinie nauk o Zarządzaniu i Jakości.

**2,0.0^.**

data sporządzenia recenzji

.....  
podpis recenzenta  
/