

dr hab. Roman Batko, prof. UJ

Instytut Kultury

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

Recenzja pracy doktorskiej Aleksandry Fedaczyńskiej pt. "Kompetencje menedżerskie dziekanów w uczelniach publicznych"
napisanej pod kierunkiem prof. dra hab. Tadeusza Marka

w odniesieniu do Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (z późniejszymi zmianami).

Doktorantka porusza w swojej pracy zagadnienie kompetencji menadżerskich. Przedmiotem badań objęci zostali menedżerowie wysokiego szczebla, jakimi są dziekani wyższych szkół publicznych w Polsce. Autorka postawiła sobie za główny cel określenie kompetencji menedżerskich dziekanów w uczelniach publicznych, a przede wszystkim chciała zbadać w tym zakresie opinie dziekanów i prodziekanów w czterech uczelniach krakowskich, analizując poprzez wywiady z dziekanami i prodziekanami poziom kompetencji i potrzebne kompetencje, a także analizując wewnętrzny ład akademicki. Na potrzeby badań został opracowany elastyczny model kompetencji menedżerskich dziekanów, który Autorka oparła na trzech wymiarach funkcji menedżerskich: lidera, stratega i administratora. W pracy postawione zostały hipotezy dotyczące modelu. Doktorantka zwróciła uwagę, że w literaturze dominują dwa ujęcia kompetencji – statyczne i dynamiczne – i oba modele prezentuje w części teoretycznej, która stanowi punkt wyjścia dla prezentowanego modelu. Wyniki badań Doktorantka przedstawia w kontekście zewnętrznego ładu akademickiego, który kształtuje przede wszystkim Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (przy czym Doktorantka w dwóch miejscach, między innymi na stronie 4 i na stronie 9 przywołuje konsekwentnie prawo o szkolnictwie wyższym z 2003 roku, chociaż jak wskazałem powyżej ustawa pochodzi z roku 2005; traktuję jednak tę pomyłkę jako nieintencjonalną literówkę, tym bardziej, że Doktorantka poprawia się na stronie 12, gdzie pisze już, że prawo o szkolnictwie wyższym jest z 2005 r.). Autorka wskazuje też

na procesy globalizacji i zmian demograficznych, które, według niej, mają istotny wpływ na kompetencje dziekanów i prodziekanów uczelni publicznych. Doktoranta zakłada, za cytowaną literaturą przedmiotu (stanowczo zbyt skromnie reprezentowaną w pracy, co będzie jeszcze przedmiotem uwagi krytycznej), że zmiana uniwersytetu humboldtowskiego (tak nienazywanego w pracy, ale domyślnie można przyjąć, że o ten typ Autorce chodziło) w uniwersytet przedsiębiorczy, to jest kierunek, do którego ewoluują uniwersytety w Polsce, a tym samym wymaga on nowoczesnego sposobu zarządzania. Nie podpira jednak tego przekonania żadnym szczególnym dowodem badawczym, który wspierałby tezę, mówiącą że uniwersytety ukierunkowane są dzisiaj na zarządzanie przedsiębiorcze, a kadra zarządzająca powinna być zorientowana przedsiębiorczo. Odwołując się do zagadnienia zarządzania w szkolnictwie wyższym wskazuje w literaturze przedmiotu kilka kluczowych pozycji, takich autorów, jak Kwiek, Oleksyn, Jabłoński, Matusiak, ale w tym kontekście nie wymienia ważnej książki Krzysztof Leji "Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania", która poświęcona jest właśnie przekształceniom uniwersytetu liberalnego w uniwersytet przedsiębiorczy.

Doktorantka założyła, że w wyniku badań zostanie określony profil kompetencji menadżerskich dziekana związanych z zarządzaniem wydziałem, i że profil ten będzie odnosił się zarówno do dziekanów, jak i prodziekanów, przy czym ambicją Autorki było również wskazanie różnic wynikających z pełnienia tych funkcji.

W pierwszej części pracy Autorka przedstawia opis zewnętrznego ładu akademickiego publicznych szkół wyższych w Polsce. W rozdziale drugim przybliża zagadnienie kompetencji, które – jak pisze – są terminem zarówno wielokrotnie zdefiniowanym, jak i ciągle nie dodefiniowanym, rozmytym. W tym rozdziale Doktorantka pokazuje dwa dominujące w literaturze przedmiotu podejścia do kompetencji: statyczne i dynamiczne, aby w dalszej części przedstawić, na podstawie literatury, specyfikę kompetencji menadżerskich dziekanów w uczelniach publicznych. Trzeci rozdział jest częścią badawczą dysertacji. Autorka pisze, że w tej części wskazane zostały założone efekty podjętych badań. Pomijając wątpliwą stylistykę tego zdania, to wydaje się, że "założone efekty badań" mogą odnosić się do hipotez. Jednak mamy tutaj przede wszystkim do czynienia z przedstawieniem wyników testowania modelu, uwzględniającego trzy wymiary funkcji menadżerskich: lidera stratega oraz administratora, które ma posiadać dziekan czy prodziekan.

Poważną wadą techniczną pracy są przypisy, które Autorka przywołuje w stylu APA (nawias z nazwiskiem autora publikacji, datą wydania, ewentualnie stroną). Doktorantka przywołuje jedynie nazwisko, w wielu miejscach nie wskazując daty, co jest błędem merytorycznym i utrudnia korzystanie z bibliografii, a także jednoznaczną identyfikację tych pozycji, których autorem jest ta sama osoba.

Autorka pisze na stronie 13, że mniejsza liczba studentów przy obecnym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce oraz strukturze finansowania uczelni oznacza mniejsze finanse dla uczelni. Na tym przykładzie można zauważyć, jak gwałtownie zmieniające się otoczenie prawne sprawia, że szybko dezaktualizują się tego typu prognozy, kiedy odniesiemy je do współcześnie obowiązującego algorytmu finansowania uczelni, który zdecydowanie premiuje mniejszą liczbę studentów. Odczytuję jako istotny mankament merytoryczny, że Doktorantka przez kilkadziesiąt stron streszcza akty prawne, nie koncentrując się wyłącznie na kompetencjach, ale opisuje różnego rodzaju organizacyjne aspekty prawne, bazy danych, a także wskazuje, jakie warunki zawarte są w rozporządzeniach ministra, mają spełniać cudzoziemcy chcący studiować w Polsce, co zupełnie nie jest istotne z perspektywy podjętych tutaj badań, czy też koncentruje się na uprawnieniach Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego i innych tego typu gremiów. Dużo miejsca poświęca też Autorka kwestiom szczegółowym: na przykład zarządzaniu finansami uczelni. Przykładem może być tutaj omawiane Rozporządzenie Rady Ministrów z 2012 r w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznej, które przywołuje, szczegółowo cytując, co składa się na uczelniany plan rzeczowo-finansowy. Deskryptywne opracowanie ładu prawnego, a zatem właśnie nie analiza, ale zwykły opis zapośredniczony jest na dobrą sprawę w jednej pozycji literaturowej (Sanetra, Walerian (red.) (2013) Prawo o szkolnictwie wyższym. Komentarz. Warszawa: MNiSW, [Dok. Elektr.] <http://irsw.pl/raporty-i-publicacje/komentarz-ustawy-prawo-szkolnictwie-wyzszym/>, dn. 17.05.2016). Należało by oczekiwać, że Doktorantka analizując ustrój uczelni publicznej przeprowadzi nie tylko charakterystykę tego ustroju, ale również dokona wielopoziomowej krytyki otoczenia prawnego w odniesieniu do literatury przedmiotu i własnych badań. Tego w pierwszym rozdziale, bardzo obszernym, brakuje. Ewidentnie brakuje też kontekstu kulturowego zarządzania, opisu przemian uniwersytetu we współczesnym świecie – humanistycznej refleksji filozoficznej, socjologicznej, psychologicznej czy ekonomicznej, z których przecież zarządzanie humanistyczne obficie korzysta. Jest, co prawda, rozdział pod tytułem "Proces globalizacji i inne zjawiska", ale dotknięte tam zjawiska są potraktowane bardzo fragmentarycznie, powierzchownie przedstawione (np. zmiany w szkolnictwie

wyższym to, według Autorki, zmniejszająca się liczba studentów). Doktorantka odwołując się do zarządzania, pisze na stronie 41, że złożona sytuacja, w tym choćby kwestie związane z rozliczalnością, upowszechnieniem wykształcenia wyższego, rozwojem sektora prywatnego w szkolnictwie wyższym, internacjonalizacji społeczności akademickiej stanowi wyzwanie dla szkolnictwa wyższego, przede wszystkim dla zarządzających uczelniami. Po tej konstatacji, przechodzi od razu do nieuprawnionego badaniami i zwykłą obserwacją uczestniczącą wnioskowania, że organy kolegialne, w tym na przykład władze dziekańskie, mają tracić znaczenie na rzecz nowoczesnego zarządzania. Chciałbym w tym momencie zapytać, zrobię to też podczas obrony doktoratu, co Autorka rozumie przez nowoczesne zarządzanie w tej pracy? I jak cechy ma owo nowoczesne zarządzanie? Tym bardziej mnie to ciekawi, ponieważ Doktorantka przeciwstawia właśnie nowoczesne zarządzanie zarządzaniu przez organy kolegialne, a taka opozycja jest trudna do obrony, dlatego że zarządzanie kolegialne również może być zarządzaniem nowoczesnym.

W rozdziale drugim, poświęconym kompetencjom, Autorka doprecyzowuje określenie HRM (*Human Resources Management*) pisząc na stronie 43: *Kluczowa w tym kontekście wydaje się być definicja zasobów ludzkich. Pojęcie to odnosi się nie tyle do samych ludzi co do posiadanych przez nich cech, umiejętności, właściwości. Człowiek w organizacji nie jest zasobem, jest nośnikiem jej zasobów ludzkich. [Szymanowska, s.354]* W zarządzaniu humanistycznym protestujemy przeciwko używaniu kalki angielskiej *human resources*. W odniesieniu do pracowników w organizacji piszemy raczej o zarządzaniu ludźmi. Autorka przeczuwając niestosowność takiego leksykonu, pisze że człowiek w organizacji nie jest zasobem, ale jest nośnikiem zasobów ludzkich (co wydaje się raczej nieporadnością stylistyczną niż deklaracją ideową zarządzania humanistycznego). Podkreślam, że używane tutaj określenia wymagają doprecyzowania i może uzgodnienia w tym zakresie języka właściwego dla humanistycznych nauk o zarządzaniu,

Doktorantka omawiając kompetencje, w tym dwa dwie tradycje ujmowania kompetencji – amerykańską i brytyjsko-skandynawską, przytacza wiele definicji, skądinąd niemal wyłącznie polskich autorów, co może rodzić obawy, że pominięte zostały istotne wątki i ustalenia najnowszych światowych badań w tym zakresie. Dodatkowo wzmacnia to wrażenie fakt, że nie jest to analiza krytyczna stanowisk, a jedynie przywołanie kilku z nich.

Doktorantka pisze na stronie 53, że przytoczone definicje oraz klasyfikacje kompetencji stanowią jedynie wycinek szerokiej dyskusji, zarówno w środowisku akademickim, jak i praktyków zarządzania. Niedosyt jednak budzi brak podjęcia przez Autorkę tego wątku, pogłębienia dyskursu, przywołania opracowań, które porządkują współczesne analizy

problemu. Niektóre przykłady, czy definicje kompetencji autorów zagranicznych są prezentowane z drugiej ręki, za pośrednictwem polskich autorów, którzy je przywołują w swoich książkach.

Autorka na stronie 64 powołuje się na opisane szerzej w pierwszym rozdziale pracy procesy zmian w sektorze szkolnictwa wyższego, które wymuszały na uczelniach ewolucję w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego. Ze szkoda dla pracy pozostaje fakt, że właśnie na tych zmianach autorka się nie skoncentrowała, poza tym, że konstatuje, iż tego typu zmiany oznaczają między innymi zwiększenie roli zarządzających zarówno całą uczelnią, jednostkami, a także zmniejszanie roli ciał kolegialnych. Tego zjawiska ewidentnie nie widać w uczelniach publicznych i nie pokazują tego badania, więc należałoby być tutaj bardziej ostrożnym w formułowaniu tego typu twierdzeń. Na tej samej stronie, 64, Autorka opisuje zjawisko zmiany organizacyjnej, wskazując, że jest to zjawisko szeroko opisywane w literaturze zarządzania i mówi tutaj o przeprowadzeniu zmiany, która polega na „rozrożeniu” organizacji. Jest to klasyczna koncepcja zmiany Kurta Lewina, którego w literaturze przedmiotu Autorka nie przywołuje. Doktorantka widzi rozwój organizacji jako proces, podkreśla jego złożoność i długofalowość znacznie przekraczającą zmiany organizacyjne i wymagającą innych kompetencji, ale na tym procesie, a szkoda, nie koncentruje się.

W rozdziale trzecim "Badania własne" Autorka prezentuje cele, hipotezy i pytania badawcze. Jak pisze: *Głównym celem niniejszej dysertacji jest określenie kompetencji menedżerskich dziekanów w uczelniach publicznych, jakie potrzebne są w pełnieniu funkcji dziekana, w opinii dziekanów i prodziekanów. Kompetencje określone będą w kontekście trzech wymiarów – funkcji menedżerskich, które spełnia kierujący podstawową jednostką organizacyjną uczelni. Są to funkcje lidera, stratega oraz administratora.*

Efektom przeprowadzonych badań ma być określenie profilu kompetencji menedżerskich dziekana, związanych z zarządzaniem wydziałem. Doktorantka postawiła pięć pytań badawczych (s.69), a także pięć hipotez (s. 69-70). W szeroko omawiany, poprawny w mojej ocenie model badawczy, Autorka wpisała cechy lidera, który motywuje, inspiruje, zarządza relacjami, administratora, który organizuje i kontroluje oraz stratega, który planuje w perspektywie do końca kadencji oraz dalszej perspektywie. Doktorantka zaznacza, że najbardziej istotną cechą modelu poznawczego jest jego elastyczność. Model, który prezentuje pewnego rodzaju uproszczoną rzeczywistość, ale w pewnej dynamice elastyczności i napięciu pomiędzy tymi kompetencjami, jakie przynosi funkcja lidera, stratega i administratora wydaje się być szczególnie wartościowym elementem pracy. Autorka

dla celów analitycznych każdą kompetencję opatrzyła symbolem literowym i indeksem numerycznym, który wskazywał na pewne cechy wskaźnika kompetencji. Krytycznie natomiast oceniam analizę literatury przedmiotu. Jeśli chodzi o analizę dostępnej literatury, to Autorka podkreśla, że na polskim rynku, jak do tej pory, brak osobnych opracowań w odniesieniu do kompetencji menedżerskich dziekanów uczelni publicznych i to jest rzeczywista luka badawcza. Zagadnienie to w kilku publikacjach dotyczących zarządzania szkolnictwem wyższym zostało poruszone, natomiast Doktorantka jest świadoma, że znacznie obszerniejsza jest literatura anglojęzyczna, dotycząca roli a także kompetencji dziekana, pisze jednak, że zdecydowane różnice w polskim systemie szkolnictwa wyższego w odniesieniu do brytyjskiego czy amerykańskiego powodują, że literatura to choć interesująca nie ma odniesienia do Polski tak więc, zrezygnowała z włączenia takich pozycji literaturowych do niniejszej pracy. Uważam tę decyzję za błąd metodologiczny, dlatego że po pierwsze literatura przedmiotu jest dosyć uboga w tej pracy, a Autorka pisze przecież o uniwersytecie przedsiębiorczym, tak więc szukanie pewnych wzorców, pewnych modeli kompetencyjnych, a więc przegląd tego typu literatury i pokazanie jak zarządza się w innych państwach byłoby pożądane i wartościowe, a po drugie przegląd literatury zagranicznej pozwoliłbym szerzej spojrzeć na zagadnienie kompetencji.

Autorka przeprowadziła badania w czterech zlokalizowanych w Małopolsce uczelniach. Wybrane szkoły wyższe stanowią reprezentacje czterech typów uczelni publicznych (na stronie 78 Autorka uzasadnia swój wybór). Można byłoby zapytać, czy tak przyjęte uzasadnienie, że mamy do czynienia z czterema typami uczelni, które są zlokalizowane w Małopolsce, a ta z kolei jest reprezentatywna dla całej Polski jest do przyjęcia. Autorka jest co do tego przekonana i na podstawie tak sprofilowanych badań wyciąga wnioski, co do całego modelu szkolnictwa wyższego w Polsce, mając świadomość jego różnorodności. Dyskusyjnym pozostaje, czy na podstawie wyłącznie uczelni krakowskich podjęte i zaprezentowane w niniejszej pracy lokalne badania mogą być uogólniane do poziomu krajowego. Z pewnymi wątpliwościami, ale mogę zgodzić się z Autorką, że tego typu uzasadnienie pozwala spojrzeć na te badania jako aspirujące do reprezentatywności. Część empiryczna badań została zaplanowana jako spotkania z dziekanami. Dobór próby do badań przedstawiony jest na stronie 81. Autorka wskazała na fakt, że w związku z tym, iż badania przeprowadzone były metodą jakościową, za pomocą wywiadów częściowo ustrukturyzowany, gdzie wszyscy dziekani i prodziekani stanowili populację liczącą 163 osoby, to z populacji ręcznie została dobrana próba 40 osób: 16 osób z AGH, 15 z UJ, 7 z UR

oraz 2 z ASP. Oczywiście, można zastanawiać się, czy liczba dziekanów, którzy uczestniczyli w wywiadach jest wystarczająca. Autorka opisuje swoje kłopoty z uzyskaniem wypowiedzi dziekanów: do każdego maila był dołączony list polecający od promotora, procedurę powtórzono trzykrotnie, ale pomimo tych starań odzew był niewielki. Z zaplanowanych 40 wywiadów, jedynie 14 dziekanów i prodziekanów zgodziło się na rozmowę, więc jest to niewielka liczba osób, dodatkowo osłabiająca wnioski z badań. Podczas rozmów z dziekanami przetestowane zostały hipotezy. Autorka dosyć szczegółowo pokazuje narzędzia badawcze, kwestionariusz wywiadu, badania pilotażowe. Tutaj większych uwag nie mam. Jeśli chodzi o wyniki i wnioski z badań przedstawione w rozdziale czwartym uporządkowane są one według tego samego modelu: wewnętrzny ład akademicki opisany jest w przypadku każdej z czterech uczelni, czyli Uniwersytetu Jagiellońskiego, AGH, Uniwersytetu Rolniczego i Akademii Sztuk Pięknych (sprowadza się to do przedstawienia statutów i regulaminów, też bez jakiś większych krytycznych spostrzeżeń – ten fragment pracy ma charakter deskryptywny. Autorka przeanalizowała liczby uprawnień przypisanych organom uczelni na wydziałach i liczby uprawnień dziekanów i na tej podstawie wyciągnęła pewne wnioski, co do relacji dziekana i rady wydziału, układów sił pomiędzy tymi ośrodkami władzy na uczelniach. Autorka testowała profile kompetencji dziekana i poszczególnych prodziekanów w odniesieniu do modelu kompetencji, który nazywa na stronie 107 modelowym profilem kompetencji dziekana. Poza tymi wątpliwościami, już wcześniej wyrażonymi, a dotyczącymi liczby rozmówców nie budzi większych zastrzeżeń procedura badawcza, opracowanie i prezentacja wyników badań, a także wnioskowanie. Bardzo skromna jest literatura przedmiotu obejmująca 67 pozycji, w tym zaledwie 11 pozycji anglojęzycznych.

Konkluzja

Biorąc pod uwagę dobrze rozpoznaną lukę badawczą w zakresie określania profilu kompetencyjnego dziekanów i prodziekanów uczelni publicznych, prawidłowo skonstruowany model badawczy, a także opracowanie i trzymanie się zgodnych z zasadami nauki procedur badawczych, można przyjąć, że uzyskane rezultaty są zadowalające na tyle, aby mówić o przynajmniej częściowym wypełnieniu zdiagnozowanej luki i weryfikacji hipotez postawionych przez Autorkę oraz wywiązania się z postawionego celu, jakim było tworzenie modelu kompetencji menedżera wyższego szczebla w hierarchii akademickiej,

jakim jest dziekan. Wkład własny Autorki, polegający na poszukiwaniu optymalnego modelu kompetencji równoważącego trzy typy kompetencji (administrator, strateg i lider) jest wystarczającym uzasadnieniem dla wnioskowania o dopuszczenie doktorantki do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

Pomimo zgłoszonych uwag merytorycznych, przedstawioną do recenzji rozprawę **oceniam pozytywnie**, jako spełniającą wymogi stawiane dysertacji doktorskiej, szczególnie poprzez widoczną w pracy sprawność w prowadzeniu badań. W pewnym sensie dysertacja przynosi wypełnienie luki badawczej, jaką był brak modelu kompetencji dziekanów wyższych szkół publicznych oraz wykazuje ogólną wiedzę kandydata w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu, a także możliwość prowadzenia samodzielnie pracy naukowej (art. 13 Ustawy). Równocześnie wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej o przyjęcie recenzowanej rozprawy i dopuszczenie do jej publicznej obrony.

13 września 2017

dr hab. Roman Batko, prof. UJ

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a series of loops and a vertical line extending downwards.