

Dr hab. Grzegorz Baran
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

RECENZJA

pracy doktorskiej p. mgra Tomasza Załony
pt. „Kształtowanie wizerunku przez niepubliczne szkoły wyższe
jako instrument zarządzania”

napisanej pod kierunkiem

dra hab. Tadeusza Borkowskiego, prof. UJ,

a przedkładanej Radzie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego

1. Uzasadnienie istotności podjętego problemu badawczego

Problem kształtowania wizerunku jest od wielu lat jednym z istotniejszych czynników warunkujących skuteczne funkcjonowanie organizacji w gospodarce rynkowej. Ma on charakter interdyscyplinarny i jest podejmowany na gruncie różnych obszarów nauk o zarządzaniu, w szczególności marketingu i Public Relations. Choć jest przedmiotem zainteresowania także innych nauk społecznych, ze szczególnie dużym udziałem psychologii i ekonomii, z których dorobku czerpią nauki o zarządzaniu także w tym zakresie.

Nie budzi wątpliwości fakt, że wizerunek stał się przedmiotem zarządzania wielu różnych typów organizacji, w tym szkół wyższych, szczególnie tych niepublicznych, które w coraz większym zakresie starają się rozwijać skuteczne metody i narzędzia

budowania trwałej przewagi na rynku usług edukacyjnych. Powstanie i rozwój niepublicznych uczelni z pewnością przyczynił się do rozwoju mechanizmów rynkowych w obszarze szkolnictwa wyższego. Jednocześnie to właśnie szkoły wyższe mają większą swobodę w formułowaniu swoich strategii i nadawaniu kształtu stosowanym systemom i procesom zarządzania. Niewątpliwie w większym stopniu niż uczelnie publiczne naśladują w tym sektor przedsiębiorstw. W zbiorze problemów dotyczących rynkowej skuteczności wyżej wymienionych organizacji lokują się niewątpliwie metody, koncepcje i narzędzia zarządzania związane z kształtowaniem tożsamości, reputacji, renomy, czy w końcu wizerunku, które mogą istotnie decydować o wyborze uczelni i kierunków studiów przez kandydatów, a tym samym pozycji rynkowej i przewadze konkurencyjnej uczelni.

Uznanie kształtowania wizerunku za istotny instrument zarządzania niepubliczną szkołą wyższą oraz próba poznania rozwiązań stosowanych przez uczelnie w tym zakresie wraz z określeniem ich znaczenia i miejsca w stosowanych systemach zarządzania wpisują się w powyżej opisany obszar badawczy. Podejmowane dotąd badania tej problematyki w odniesieniu do uczelni są słabo rozpoznane szczególnie w polskim piśmiennictwie naukowym. Odnajdywane próby są wycinkowe i nie uwzględniają dominujących obecnie standardów wiedzy w naukach o zarządzaniu, a szczególnie w nurcie humanistycznym. Obserwuje się jednocześnie niedostatek aktualnych badań empirycznych w tym zakresie, a szczególnie tych zwieńczonych praktycznymi rekomendacjami i wskazaniem dla zarządzania, które wyczerpywałyby tak ważną w tych naukach funkcję projekcyjną. Upoważnia to do stwierdzenia, że konieczne jest uporządkowanie teorii i podjęcie próby syntezy dotychczasowych dokonań.

Wszystko to pozwala na sformułowanie w sposób jednoznaczny opinii, iż podjęta w recenzowanej rozprawie problematyka jest trafnie dobrana i istotna dla nauk o zarządzaniu.

2. Cel pracy

Postawiony przez Autora problem badawczy w postaci pytania: „Czy kształtowanie własnego wizerunku przez niepubliczne szkoły wyższe jest istotnym instrumentem zarządzania nimi?” (s. 125) oceniam jako istotny, zrozumiały oraz jasno i poprawnie sformułowany. Istotne uzupełnienie stanowi określenie podstawowego zamierzenia badawczego, co Autor uczynił we wstępie na s. 8-9 oraz stosownie rozwinął w rozdziale

metodologicznym (s. 125 i nast.). Sformułował on główny cel rozprawy¹ jako: „zbadanie działań podejmowanych przez niepubliczne szkoły wyższe w obszarze kształtowania własnego wizerunku oraz ustalenie, czy kształtowanie wizerunku to istotny instrument zarządzania nimi”.

Tak postawiony problem badawczy został uszczegółowiony w postaci: 9 celów częściowych odnoszących się do części teoretycznej rozprawy (s. 8-9):

- przeprowadzenie kwerendy wybranej literatury naukowej i przyjęcie na jej podstawie definicji wizerunku organizacji oraz własnego wizerunku szkoły wyższej,
- wskazanie na zależności pomiędzy wizerunkiem organizacji a pojęciami granicznymi i pokrewnymi,
- wykazanie na gruncie teorii zarządzania prawidłowości traktowania kształtowania wizerunku jako instrumentu zarządzania,
- określenie czynników kształtowania wizerunku organizacji,
- przedstawienie psychologicznych aspektów kształtowania wizerunku,
- scharakteryzowanie głównych uwarunkowań funkcjonowania niepublicznych szkół wyższych,
- wskazanie publicznego i usługowego charakteru szkoły wyższej jako czynnika kształtowania jej wizerunku,
- scharakteryzowanie zagadnienia kształtowania wizerunku szkoły wyższej w świetle analizy wybranej literatury,
- wykazanie na podstawie analizy wybranej literatury, że wizerunek jest elementem przewagi konkurencyjnej i determinantą wyboru szkoły wyższej.

oraz kolejnych 7 celów częściowych odnoszących się do części empirycznej²:

- zbadanie praktyki w zakresie planowania działań mających na celu kształtowanie wizerunku w analizowanych szkołach wyższych,
- określenie miejsca i znaczenia kształtowania wizerunku w strukturze zarządzania diagnozowanych niepublicznych szkół wyższych,

¹ Sposób sformułowania celu uległ pewnej modyfikacji w stosunku do pierwszej wersji rozprawy zachowując przy tym w mojej ocenie pierwotne zamierzenie Autora, a dzięki bardziej syntetycznej formie zyskując na czytelności.

² Zostały one, w odróżnieniu od pierwszej wersji pracy, sformułowane już we wstępie dając czytelnikowi pełen ogłód zamierzeń poznawczych Autora i znacznie poprawiając czytelność tej części pracy. W związku z tym zrezygnowałem z części uwag krytycznych zamieszczonych w pierwszej wersji recenzji.

- zbadanie zależności pomiędzy kształtowaniem wizerunku w badanych uczelniach a ich potencjałem rynkowym,
- określenie głównych powodów kształtowania wizerunku w analizowanych niepublicznych szkołach wyższych,
- zdiagnozowanie głównych barier kształtowania wizerunku w badanych niepublicznych szkołach wyższych,
- zbadanie, czy forma własności uczelni jest czynnikiem kształtującym wizerunek szkół wyższych,
- wskazanie instrumentów (czynników) kształtowania wizerunku wykorzystywanych przez badane niepubliczne szkoły wyższe.

Sformułowane powyżej cele badawcze stały się podstawą sformułowania następującej hipotezy głównej: „Kształtowanie własnego wizerunku przez niepubliczne szkoły wyższe jest istotnym instrumentem zarządzania nimi” (s. 125). W celu weryfikacji hipotezy głównej, Autor sformułował łącznie 14 hipotez pomocniczych w ramach poszczególnych problemów cząstkowych wyznaczonych przez wcześniej określone cele cząstkowe (s. 126-128).

Wprawdzie nie jestem zwolennikiem tak szczegółowego (wręcz *detalicznego*) formułowania celów cząstkowych (szczególnie tych teoretycznych), mam jednak świadomość, że dla początkujących badaczy może to stanowić istotną pomoc w późniejszej realizacji badań. W związku z tym nie oceniam tego negatywnie. Szczególnie, że przyjęty w rozprawie cel główny skonkretyzowany w postaci przywołanych wcześniej celów cząstkowych, należy uznać za istotny. Wszystkie przywołane powyżej elementy tworzą zaś odpowiednią podstawę teoretyczno-empiryczną dla rozwiązania przyjętego problemu badawczego.

3. Konstrukcja pracy

Przedstawiona do recenzji rozprawa składa się z: wstępu, siedmiu rozdziałów³, podsumowania, spisu literatury, spisów tabel, schematów i wykresów oraz załączników zawierających narzędzia badawcze, w tym: list intencyjny do rektorów polskich uczelni niepublicznych, kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego, kwestionariusz

³ Konstrukcja pracy uległa zasadniczej zmianie w porównaniu z jej wersją pierwotną. Nie dotyczy to tylko ilości rozdziałów (których liczba wzrosła z pięciu do siedmiu), ale przede wszystkim zmienił się układ tekstu oraz pojawiły się zupełnie nowe treści, których wcześniej wyraźnie brakowało. W związku z tym część uwag krytycznych podniesionych w recenzji pierwszej wersji pracy stała się bezzasadna.

ankiety skierowanej do władz polskich uczelni niepublicznych oraz kwestionariusz ankiety skierowanej do osób studiujących. Rozprawa liczy 323 strony, w tym 266 stron tekstu zasadniczego (na pozostałe składają się strona tytułowa, abstrakty w języku polskim i angielskim, spis treści oraz przywołane wyżej spisy i aneksy). Praca oparta jest na 295 pozycjach literatury przedmiotu, z czego 81 stanowią pozycje obcojęzyczne⁴.

Podstawowa część pracy, ujęta w rozdziałach I do VII podporządkowana została realizacji przyjętych celów poznawczych. Układ poszczególnych rozdziałów jest logiczny i spójny. Rozdziały I do IV stanowią podstawę teoretyczną przyjętej problematyki, która posłużyła do zaplanowania badań empirycznych i rozwiązania problemu badawczego postawionego częściowo we wstępie, a uszczegółowionego w rozdziale V, który jest rozbudowanym objaśnieniem metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań Autor przedstawił w rozdziałach VI i VII.

Rozdział I ma charakter wprowadzający i dotyczy podstawowych pojęć i koncepcji teoretycznych odnoszących się do wizerunku, w tym wizerunku szkół wyższych. Rozdział ma charakter teoretyczny, w którym Autor podejmuje próbę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Przedstawia w nim wybrane definicje wizerunku funkcjonujące na gruncie nauk humanistycznych i społecznych oraz przywołuje podstawowe typologie i klasyfikacje z nim związane. Podejmuje także pierwszą próbę odniesienia omawianych pojęć i zależności do przedmiotu badania, czyli szkół wyższych. W ostatniej części rozdziału podjęto problematykę wzajemnych zależności i relacji pomiędzy wizerunkiem organizacyjnym a pojęciami pokrewnymi, jak: kultura organizacyjna, tożsamość, osobowość, reputacja, renoma.

W rozdziale II Autor skoncentrował się na procesach kształtowania wizerunku szkół wyższych w ujęciu teoretycznym. Omówił w nim instrumenty kształtowania i zarządzania wizerunkiem organizacji na tle syntetycznego obrazu zarządzania organizacją w ogóle. Rozdział zamykają rozważania dotyczące uwarunkowań psychologicznych zarówno samej natury wizerunku, jak i jego kształtowania.

Rozdział III dotyczy najważniejszych zdaniem Autora uwarunkowań i charakterystyk funkcjonowania niepublicznych szkół wyższych w Polsce, co pozwala lepiej zrozumieć kontekst zarządzania uczelnią niepubliczną, a szczególnie procesy kształtowania

⁴ Liczba ta uległa wyraźnemu zwiększeniu w porównaniu do 238 pozycji bibliograficznej w pierwotnej wersji pracy. Szczególnie progres ten jest widoczny w przypadku pozycji obcojęzycznych (wzrost z 33 do 81 pozycji).

wizerunku i ich znaczenie dla tychże uczelni. Autor zmierzył się w tym rozdziale z zadaniem określenia tożsamości uczelni, szczególnie w relacji do środowiska społecznego, w którym funkcjonują, co jak słusznie zauważa B. Iwankiewicz-Rak, stanowi istotną płaszczyznę postrzegania i kształtowania wizerunku⁵. Autor opowiedział się przy tym za ujęciem uczelni w kontekście ich usługowej i publicznej roli bez względu na formę własności, co czyni z nich instytucję zaufania publicznego. Rozdział ten pozwala na lepsze zrozumienie społecznej misji uczelni i pozwala na późniejsze przeniesienie ciężaru wnioskowania z typowo menedżerskiej perspektywy na bardziej pogłębione rozumienie znaczenie wizerunku w kontekście miejsca i roli uczelni w strukturze społeczno-gospodarczej państwa, ale co bardzo ważne także w humanistycznej perspektywie zarządzania⁶.

W rozdziale IV Autor podejmuje próbę odniesienia omówionych we wcześniejszych rozdziałach koncepcji i modeli kształtowania wizerunku do specyfiki niepublicznych uczelni, a także omawia wybrane koncepcje odnoszące się bezpośrednio do kształtowania wizerunku uczelni. W tej części rozdziału wskazano m.in. na miejsce kształtowania wizerunku w strukturze zarządzania, w tym w kontekście zarządzania strategicznego, ukazano podstawowe działania związane z kształtowaniem wizerunku uczelni, a także obszary, czynniki i reguły działania wpływające na tenże wizerunek. Drugą część rozdziału stanowią rozważania ukazujące wizerunek jako element przewagi konkurencyjnej niepublicznych szkół wyższych. Należy przy tym zaznaczyć, że obrazuje to jednocześnie dominujący aspekt w sposobie ujęcia roli wizerunku przez Autora, co zostanie rozwinięte i poddane bardziej szczegółowej ocenie w kolejnych punktach recenzji.

Rozdział V obejmuje opis założeń i metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Autor zidentyfikował podstawowe założenia metodologiczne, które stanowią podstawę dla rozwiązania podjętego zadania częściowego. Szczegółowo objaśnił metodykę badań empirycznych, formułując: cele badań, szczegółowe pytania problemowe (badawcze) oraz hipotezy, a także przedstawiając metody, techniki i narzędzia badawcze. Rozdział zamyka część zawierająca objaśnienie zakresu,

⁵ B. Iwankiewicz-Rak (2004), Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą, w: G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), Marketing szkół wyższych, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.

⁶ Brak, których to treści sygnalizowałem w recenzji pierwszej wersji rozprawy.

organizacji i przebiegu badań, a także podstawowe charakterystyki dotyczące badanych respondentów.

W rozdziałach VI i VII Autor prezentuje wyniki oraz wnioski z przeprowadzonych badań. Logika podziału treści pomiędzy tymi rozdziałami nie jest dla mnie w pełni jasna. Rozumiem jednak, że może to wynikać z konieczności podziału części empirycznej tak, aby nie stanowiła ona łącznie zbyt długiego rozdziału w porównaniu do objętości pozostałych rozdziałów I do V.

W rozdziale VI Autor przybliży czytelnikowi wyniki i wnioski z badań zogniskowane wokół następujących problemów częściowych: planowania działań kształtujących wizerunek przez niepubliczne szkoły wyższe, określenie miejsca i znaczenia kształtowania wizerunku w strukturze zarządzania badanych uczelni oraz zależność pomiędzy kształtowaniem wizerunku w badanych uczelniach a ich potencjałem rynkowym. Z kolei rozdział VII został zbudowany głównie wokół problemów częściowych związanych z podejmowanymi przez badane uczelnie działaniami kształtującymi ich wizerunek. Autor skoncentrował się na powodach kształtowania wizerunku w badanych niepublicznych szkołach wyższych, diagnozie barier utrudniających kształtowanie tegoż wizerunku oraz wykorzystywanych przez badane uczelnie instrumentach. W rozdziale tym zawarto także omówienie wyników badań dotyczących zależności pomiędzy formą własności uczelni a jej wizerunkiem.

Treść rozprawy zamyka obszerne podsumowanie, będące swego rodzaju rekapitulacją przeprowadzonych badań, syntezą najważniejszych wniosków oraz odniesieniem do przyjętych w rozprawie celów i hipotez.

Przyjęta struktura jest względnie logiczna i spójna oraz wyczerpuje postawiony w rozprawie problem badawczy, określony przez cel główny, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze.

4. Uwagi merytoryczne i formalne

W konsekwencji przyjętej problematyki badawczej i struktury wywodu, rozprawa została sprowadzona do dwóch zasadniczych nurtów. Pierwszy z nich ma charakter studium teoretycznego, w którym Autor poddał krytycznej analizie literaturę przedmiotu tworząc w ten sposób podstawę teoretyczną dla sformułowania problemu oraz zaprojektowania i realizacji badań empirycznych. Drugi przyjął postać omówienia wyników badań empirycznych opisujących znaczenie i funkcjonowanie procesów kształtowania wizerunku w niepublicznych uczelniach w opinii respondentów

(menedżerów uczelni niepublicznych oraz studentów uczelni publicznych i niepublicznych).

Godną zauważenia cechą Autora, potwierdzoną wielokrotnie w toku prowadzenia studiów literatury jest umiejętność analizy i syntezy złożonej, wieloaspektowej i często interdyscyplinarnej problematyki wizerunku i jego kształtowania przez organizacje, w tym przez niepubliczne szkoły wyższe. Autor w części teoretycznej pracy w sposób wyczerpujący ukazał zarówno interdyscyplinarność podjętego problemu, jak i (przede wszystkim) wkład i specyfikę podejścia nauk o zarządzaniu, nie pomijając sposobu korzystania tychże nauk z dorobku innych dziedzin i dyscyplin naukowych. Autor w sposób poprawny merytorycznie i metodycznie omawia poszczególne wątki składające się na obszar badawczy, dokonując przy tym ich naturalnej selekcji. Należy to uznać za silną stronę rozprawy.

Swoje kompetencje naukowe Autor potwierdza także w częściach metodycznej i empirycznej, dowodząc tego, że potrafi dobrze panować nad złożoną problematyką badawczą oraz wykorzystaniem różnych metod i narzędzi badawczych stosując triangulację metodologiczną i triangulację danych. Omawiając wyniki i przedstawiając wnioski z badań, sprawnie łączy przywoływane fakty z omawianymi wcześniej ustaleniami teoretycznymi⁷, co uznaję za silną stronę tej pracy.

Do słabszych stron rozprawy zaliczam opracowanie części poświęconej omówieniu literatury, która odnosi się bezpośrednio do kształtowania i zarządzania wizerunkiem uczelni⁸. Rozdział IV, poświęcony w całości wizerunkowi szkół wyższych, stanowi w większym stopniu adaptację koncepcji i modeli znanych z zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstw i częściowo organizacji non-profit do specyfiki uczelni niż przegląd i analizę literatury bezpośrednio związanej z wizerunkiem tychże uczelni. Słabość tę częściowo rekompensuje ta część wyводу, w której Autor podjął wysiłek poznania i omówienia specyfiki funkcjonowania uczelni i w tym dopiero kontekście podjął próbę przywołanej wyżej adaptacji.

⁷ Co uległo pozytywnej zmianie w stosunku do pierwszej wersji pracy.

⁸ Choć uległo to znacznej poprawie w stosunku do pierwotnej wersji rozprawy, co przyczyniło się do zrezygnowania z części uwag krytycznych zawartych we wcześniejszej recenzji.

Pewien niedosyt budzi także zbyt słabe ukazanie różnych sposobów rozumienia społecznej roli szkół wyższych, szczególnie tych niepublicznych. Autor wprowadzie zauważa, że działalność uczelni ma charakter usługowy i publiczny bez względu na formę własności, lecz niewystarczająco w mojej ocenie pokazał często skrajne poglądy i oczekiwania wobec szkół wyższych, mające wpływ na sposób ich zarządzania, w tym zarządzanie wizerunkiem. O publicznym charakterze wcale w tym przypadku nie przesądzają czynniki formalne. Decyduje o tym ich wyjątkowa tożsamość, publiczna misja, społeczna powinność, czy wyjątkowa odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Bez względu na status uczelni, można mówić o publiczności świadczonych przez nią usług, a to z tego powodu, że są powoływane, aby odpowiadać na wyjątkowo ważne potrzeby społeczne. W pewien sposób przeciwnym poglądem jest definiowanie roli szkoły wyższej i ocena jej wartości przede wszystkim w kategoriach przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej według reguł wolnorynkowych.

Dając Autorowi prawo do przyjęcia własnej optyki badawczej (a tym samym nie traktując tego krytycznie), polemizowałbym jednak z wyraźną przewagą myślenia o wizerunku szkół wyższych w kategoriach budowania przewagi konkurencyjnej, szczególnie tej rozumianej jako *walka o klienta*. Przede wszystkim w takiej właśnie perspektywie Autor określa znaczenie wizerunku i poszukuje sposobów jego skutecznego kształtowania. Zauważa wprowadzie inne wymiary znaczenia wizerunku, lecz ujęcie zarządzania szkołą wyższą w kategoriach przewagi konkurencyjnej zdaje się dominować nad społeczną misją uczelni, czy relacjami ze środowiskiem uznawanymi za same przez się ważne (a nie traktowane instrumentalnie).

Chciałbym także zwrócić uwagę na to, iż tytuł rozdziału VI „*Kształtowanie wizerunku jako instrument zarządzania szkołą wyższą w świetle badań własnych*” w zbyt dużym stopniu wyczerpuje tytuł całej rozprawy. Wprowadzie różnica w sposobie sformułowania jest na tyle duża, że nie znajduje podstaw do uznania tego za błąd formalny, lecz należy pamiętać o zasadzie równomiernego namysłu nad poszczególnymi problemami cząstkowymi, omawianymi w kolejnych rozdziałach nie tylko w ujęciu ilościowym, ale także sposobu dekompozycji głównego problemu badawczego.

Powyżej wskazane uwagi pragnę sprowadzić do postawienia Autorowi kilku pytań. Dotyczą one zagadnień związanych z dwoma problemami podjętymi w rozprawie. Pierwszy z nich dotyczy zagadnienia wizerunku uczelni w kontekście jej przewagi

konkurencyjnej i potencjału rynkowego, a więc pojęć i koncepcji typowych dla sektora przedsiębiorstw. W związku z tym chciałbym postawić następujące pytanie:

- 1) W jakim stopniu możliwe jest pogodzenie społecznej i humanistycznej misji i tożsamości szkoły wyższej z narastającymi oczekiwaniami skutecznego konkurowania na rynku?

Drugi problem dotyczy badanych działań kształtujących wizerunek uczelni i ich związku z procesami zarządzania, co w efekcie warto rozważyć także w kontekście projekcyjnej funkcji nauk o zarządzaniu. W związku z tym chciałbym zapytać Autora:

- 1) Jak sposób zarządzania szkołą wyższą może wpływać na jej wizerunek? Proszę o uwzględnienie wyników badań oraz odniesienie do humanistycznych aspektów w naukach o zarządzaniu.
- 2) Jakie innowacyjne rozwiązania zarządcze mogą spróbować zastosować szkoły wyższe w odniesieniu do kształtowania własnego wizerunku?

Niezależnie od podniesionych wyżej uwag, konstrukcja całej pracy jest względnie logiczna i wyczerpuje większość podstawowych zagadnień teoretycznych określonych w podjętym problemie badawczym. Zwraca tutaj uwagę poprawnie dokonany wybór problemów cząstkowych oraz konsekwencja w dążeniu do ich rozwiązania. Autor dość sprawnie posługuje się przy tym stosowanymi metodami badawczymi, czego dowodzą przeprowadzone w sposób poprawny metodologicznie niezwykle obszerne badania empiryczne i prezentowane wyniki.

5. Ocena pracy

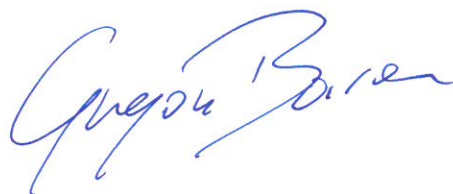
Przedstawiona mi do recenzji rozprawa doktorska p. mgra Tomasza Załony pt. „Kształtowanie własnego wizerunku przez niepubliczne szkoły wyższe jako instrument zarządzania” spełnia w mojej ocenie warunki określone w „Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki”.

Założony cel główny i cele cząstkowe zostały w stopniu wystarczającym zrealizowane, a hipoteza główna i 14 hipotez pomocniczych zostały potwierdzone. Autor, dokonując przeglądu problematyki kształtowania wizerunku przez podmioty rynkowe, w tym niepubliczne szkoły wyższe omówił podstawowe zagadnienia konstruując tym samym podstawę teoretyczną do zaprojektowania i realizacji badań empirycznych. Badania opinii menedżerów i studentów uczelni na temat znaczenia i procesów kształtowania wizerunku w niepublicznych szkołach wyższych stały się

przyczynkiem do zgromadzenia obszernej wiedzy o sposobach myślenia i rozwiązaniach stosowanych w tym zakresie przez badane uczelnie.

Mgr Tomasz Załona potwierdził tym samym nie tylko dobrą znajomość literatury przedmiotu, umiejętność jej doboru i krytycznej analizy, ale także zdolność do samodzielnego rozwiązania postawionego problemu badawczego. Reasumując, przedstawioną do recenzji rozprawę – mimo części uwag krytycznych – oceniam jako merytorycznie i metodycznie poprawną oraz potwierdzającą wystarczające wykształcenie warsztatu badawczego niezbędnego do stawiania i rozwiązywania problemów naukowych, w tym prowadzenia badań empirycznych w zakresie ujętym przez temat recenzowanej pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe, stawiam wniosek o dopuszczenie rozprawy doktorskiej p. mgra Tomasza Załony do publicznej obrony. Dotychczasowy dorobek naukowy oraz przedłożona do recenzji praca uzasadniają ubieganie się mgra Tomasza Załony o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

A handwritten signature in blue ink, reading "Grzegorz Baren". The signature is fluid and cursive, with the first name "Grzegorz" and the last name "Baren" clearly distinguishable.