

Dr hab. Zbigniew Grzymała, prof. nadzw. SGH
Katedra Ekonomiki i Finansów
Samorządu Terytorialnego
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 24.09.2020

Jacyna

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Stanisława Malinowskiego pt.
*Determinanty zarządzania wyższymi szkołami wojskowymi w Polsce***
przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Inż. Joanny Nowakowskiej – Grunt, prof. nadzw.
Politechniki Częstochowskiej

Uwagi ogólne

Mgr Stanisław Malinowski przygotował rozprawę doktorską dotyczącą obszaru związanego z zarządzaniem uczelniami wojskowymi w Polsce. Opiekunem naukowym była p. dr hab. Inż. Joanna Nowakowska – Grunt, prof. nadzw. P. Cz.,

Praca jako całość jest dość obszernym dziełem napisanym na 247 stronach maszynopisu (formatu A4). Podzielona została na 5 rozdziałów merytorycznych. Pierwsze 2 rozdziały stanowią teoretyczne wprowadzenie do kolejnych empirycznych 3 rozdziałów. Rozprawa zawiera także załącznik, w którym Autor zaprezentował ankietę dotyczącą oceny funkcjonowania wojskowych uczelni wyższych. Praca została wzbogacona 2 wykresami, 34 rysunkami i 15 tabelami.

Charakter tematu pracy, cel i uzasadnienie wyboru

Tematyka rozprawy jest nader istotna dla zarządzania uczelniami wojskowymi. Uczelnie te w Polsce przechodzą zmiany organizacyjne, tym trudniejsze, że zostały poddane działaniom restrukturyzacyjnym w kierunku uniwersalizacji nauczania, czyli obok szkolenia kadr oficerskich, dopuszczono kształcenie osób cywilnych. Autor miał zatem trudne zadanie, aby zrealizować cel pracy, którym było zbadanie, w jaki sposób wykorzystanie wybranych instrumentów zarządzania wojskowymi uczelniami wyższymi w Polsce wpływa na ich konkurencyjność. Trudność wynikała przede wszystkim z relatywnie ubogiej literatury naukowej dotyczącej konkurencyjności uczelni wojskowych. Stąd w zasadzie rozprawa mgra S. Malinowskiego dopiero wypełnia lukę dotyczącą modelowania zarządzania uczelniami wojskowymi w Polsce i stanowi nowy wkład naukowy w dyscyplinie zarządzania. Autor w ramach celów częściowych identyfikował proces zarządzania uczelniami wyższymi w Polsce, identyfikował kluczowe czynniki wpływające na konkurencyjność polskich uczelni wojskowych. Analizował modele zarządzania uczelniami wyższymi oraz badał relacje pomiędzy uczestnikami procesu zarządzania.

Budowanie konkurencyjności uczelni wojskowych jak wspomniano jest trudnym procesem zapoczątkowanym w Polsce już w latach 90. XX w. Specyfika kształcenia wojskowego, które na celu ma m.in. zapewnienie obronności i bezpieczeństwa kraju może się kłócić z otwartością na studentów cywilnych, a tym bardziej zagranicznych. Poza tym pewne przyzwyczajenia kadr wojskowych wynikające ze zrozumiałej uprzywilejowanej pozycji utrudniają przeprowadzanie zmian w sposobie zarządzania i motywowania kadr do wzrostu konkurencyjności. Doktorant słusznie zauważył szanse jakie stoją przed uczelniami

wojskowymi dotyczące wykorzystania etosu wojska polskiego i w ten sposób przyciągania pewnych grup studentów nawet na kierunki spotykane na uczelniach cywilnych. Proponowany model rozwoju uczelni wojskowych szanse te uwzględnia i próbuje ograniczyć zagrożenia i poprawić słabe strony tych uczelni. Jednakże, co należy jeszcze raz podkreślić, praca doktorska w tym obszarze badawczym ma charakter pionierski, a zgodnie z popularnym w USA przysłowiem mówiącym, że pionierów poznaje się po strzałach w plecy Doktorant z pewnością musiał liczyć się ze wszystkimi uwarunkowaniami i obecnym klimatem uczelni wojskowych, stąd może zbyt ostrożność w budowie i lansowaniu swojej propozycji modelu zarządzania uczelniami wojskowymi.

Metodyka badań i konstrukcja pracy

Praca składa się z dwóch głównych części: teoretycznej i empirycznej. W części teoretycznej podstawową metodą było pogłębione studium literatury przedmiotu. Doktorant nie wskazywał ośrodków naukowych zajmujących się problematyką badania determinantów zarządzania uczelniami wojskowymi ale, zwłaszcza w rozdziale 1 i 2, ukazując paradygmaty zarządzania szkołami wyższymi oraz procesy zarządzania w szkołach wyższych w kontekście ich konkurencyjności odnosił się poprzez ogólną wiedzę w zakresie zarządzania do specyfiki uczelni wojskowych. Prowadził w ten sposób wywód naukowy na temat funkcjonowania uczelni wojskowych w świetle znanych teorii zarządzania.

W części empirycznej Autor przybliżył funkcjonowanie uczelni wojskowych w Polsce i zagranicą. Przedstawił również w ramach case study sytuację wybranych polskich uczelni wojskowych, przede wszystkim Akademii Sztuki Wojennej oraz omówił wyniki przeprowadzonej ankiety. Na tej podstawie po analizie aktualnych strategii tych uczelni zaproponował model zarządzania uczelnią wojskową.

Do podstawowych metod badawczych zastosowanych w dysertacji zaliczyć można zatem: badania literaturowe (część teoretyczna), a w części empirycznej: obserwacje bezpośrednie (Doktorant jest pracownikiem uczelni wojskowej), case study, analiza wybranych danych statystycznych, badania na grupie statystycznej z wykorzystaniem ankiety.

Doktorant sformułował hipotezę główną: „Zastosowanie nowoczesnych metod i technik zarządzania szkołami wyższymi w Polsce płynie korzystnie na budowanie poziomu ich konkurencyjności na rynku międzynarodowym” Weryfikacji poddał także hipotezy szczegółowe:

1. Dla określenia metod i sposobów skutecznego zarządzania wojskowymi szkołami wyższymi w Polsce niezbędne jest określenie determinantów proces ten kształtujących.
2. Istnieje zależność pomiędzy jakością zarządzania w wojskowym szkolnictwie wyższym a poziomem konkurencyjności polskich uczelni na arenie międzynarodowej.
3. Zarządzanie wojskowymi uczelniami wyższymi w Polsce oraz kształtowanie relacji między poszczególnymi ośrodkami akademickimi stanowi podstawę do wskazania czynników determinujących skuteczne zarządzanie wojskowymi uczelniami wyższymi.

Kompozycja rozprawy jest standardowa. Celowi, zarówno teoretycznemu, aplikacyjnemu, głównemu i celom szczegółowym rozprawy podporządkowane są wymienione hipotezy badawcze. Autor konsekwentnie i rzeczowo weryfikuje te hipotezy. Hipotezy, zarówno główna, jak i szczegółowe zostały tak sformułowane, że w mojej ocenie nie budzą wątpliwości,

co do swej formuły oraz samej treści. Hipotezy są weryfikowane począwszy od rozdziału 3, choć Autor wyraźniej przedstawił te weryfikacje dopiero w podsumowaniu.

Należy jeszcze raz podkreślić, iż układ rozprawy jest układem prawidłowym i w ciekawy sposób przybliży czytelnika do ostatecznego celu rozprawy.

Szczegółowa tematyka rozdziałów ich merytoryczna ocena

Rozprawa zawiera obszerny wstęp, w którym Doktorant przedstawił w bogaty sposób uzasadnienie podjęcia tematu, cel teoretyczny, cel aplikacyjny, cel główny i cele cząstkowe. Autor mógł te wszystkie cele umieścić w ramach celu głównego i celów cząstkowych ale taka formuła w mojej ocenie nie umniejsza wartości pracy i świadczy o szerokim podejściu do tematyki rozprawy. Doktorant sformułował także we wstępie hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe. Zaprezentował także metodykę badawczą, podał obszary problemowe, do których w dalszej części pracy określił pytania oraz odniósł się do struktury pracy. Można zatem uznać, że układ wstępu jest prawidłowy.

W rozdziale pierwszym dotyczącym paradygmatów zarządzania szkołami wyższymi Autor odniósł się do specyfiki zarządzania uczelnią wyższą w świetle wybranych teorii organizacji i zarządzania. Ukazał także procesy i narzędzia zarządzani szkołą wyższą. Skupił się na kierunku organizacji uczącej się, założenia której w ujęciu systemowym postulował dla uczelni wyższych z uwzględnieniem znaczącej wartości kapitału ludzkiego. Wspomniał zresztą słusznie także o roli nauczyciela akademickiego jako mentora dla studentów czy słuchaczy uczelni wyższej. Trochę ta rola została rozmyta przez fragmenty dotyczące roli uczelni wyższej jako takiej. Rozdział ten został podsumowany wiedzą na temat uwarunkowań prawnych w zarządzaniu uczelniami wojskowymi. Generalnie rozdział ten należy również ocenić pozytywnie.

Rozdział drugi odnosił się do zasadniczego aspektu rozprawy jakim jest proces zarządzania w szkołach wyższych w kontekście konkurencyjności tych uczelni. Autor już na wstępie tego rozdziału zauważył ważną tendencję czy też postulowany kierunek rozwoju uczelni wyższych, aby w niedalekiej przyszłości tworzyć sieci uczelni współpracujących i konkurujących zarazem między sobą, czyli funkcjonować w ramach tzw. kooperacji. Formuła ta jest grą o sumie dodatniej, a nie zerowej jak ma to miejsce w tradycyjnym podejściu do rywalizacji. Na tle tych spostrzeżeń zostały ukazane relacje w procesach zarządzania uczelniami wyższymi, a w dalszej części rozdziału przedstawiona została istota i specyfika współczesnej konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych. Ukazane zostały przykłady strategii zarządzani uczelniami i postulaty innowacji w zarządzaniu. Podkreślono wagę rywalizacji, w tym pozyskania i utrzymania klienta. W tym kontekście można mieć uwagi czy powinno się w ten sposób dzielić studentów i słuchaczy na klientów np. na wewnętrznych i zewnętrznych i w jakim aspekcie? Autor mógł więcej miejsce także poświęcić procesom innowacyjnym i modernizacji uczelni. W rozdziale tym można było również znaleźć pewne powtórzenia przedstawionych już wcześniej myśli. Ogólnie rozdział jest ciekawy. Doktorant starał się każdy ważniejszy fragment zakończyć podsumowaniem i odniesieniami przydatnymi dla uczeni wojskowych. Również ten rozdział należy ocenić bardzo wysoko pod względem ładunku informacji oraz sposobu oceny przez Autora prezentowanych treści.

Rozdział trzeci opisuje rynek uczelni wojskowych w Polsce. Przedstawiono historie rozwoju i restrukturyzacji tych uczelni oraz aktualną ofertę dydaktyczną. Autor stwierdził

korelację między liczebnością sił zbrojnych RP a liczbą studentów. Mógł uzupełnić, iż ta korelacja występuje dopiero od 2000 r. Autor uzasadnia dlaczego uczelnie wojskowe przyjmują także studentów cywilnych. Mógł poświęcić temu zagadnieniu więcej miejsca i powiązać to np. ze zjawiskiem kooperacji albo tworzenia potencjalnych rezerw dla wojska spośród cywilnych absolwentów, itp. Interesującym dodatkiem było ukazanie jak funkcjonują inne europejskie uczelnie wojskowe. Przykłady tych uczelni mogą służyć budowaniu docelowego modelu dla polskich uczelni wojskowych. Szczególnie ciekawym przykładem są Niemcy, gdzie uniwersytety Bundeswehry oferują jedynie te kierunki studiów, które nie mają związku z wojskiem i odpowiadają kursom na zwykłych uniwersytetach niemieckich. Absolwenci tych uczelni następnie kierowani są do wojskowej szkoły oficerskiej, a następnie do ośrodków szkolenia rodzajów wojsk. W ten sposób nie odbiegają poziomem ogólnej akademickiej wiedzy od studentów cywilnych, a dodatkowo posiadają specjalizacje wojskowe. Rozdział interesujący chociaż Autor mógł w większym stopniu porównać rozwiązania z innych krajów z rozwiązaniami polskimi i ukazać w ten sposób podobieństwa i różnice.

W rozdziale czwartym Doktorant w sposób wyczerpujący przybliżył relacje w systemie zarządzania polskimi uczelniami wojskowymi głównie na przykładzie Akademii Sztuki Wojennej. W podrozdziale 4.2 omówione zostały wyniki badań ankietowych dotyczące zagadnień konkurencyjności uczelni wojskowych. Badanie zostało przeprowadzone wśród kadry zarządzającej 4 uczelni wojskowych: Akademii Sztuki Wojennej, Akademii Wojsk Lądowych, Akademii Marynarki Wojennej i Wojskowej Akademii Technicznej. Było to badanie o charakterze jakościowym. Wyniki potwierdzają m.in. atrakcyjność bycia zatrudnionym w większości uczelni wojskowych. Pozytywnie oceniono finansowanie z dwóch źródeł, czyli zarówno z ministerstwa ds. szkolnictwa wyższego jak i obrony narodowej. Okazało się także, że fakt, iż są to uczelnie wojskowe przyciąga studentów cywilnych. Świadczy to o wysokim poziomie sentymentu wśród Polaków do instytucji wojska. Podsumowując należy podkreślić wysokie walory poznawcze tego rozdziału.

Rozdział ostatni - piąty stanowił kontynuację części badawczej rozprawy. Autor przeanalizował strategie rozwoju badanych uczelni wojskowych pod kątem ich konkurencyjności. Sformułował również model systemu zarządzania uczelniami wojskowymi. Najlepsze strategie rozwoju posiadają: Akademia Sztuki Wojennej i Akademia Marynarki Wojennej, stąd uczelnie te w największym stopniu wykorzystują narzędzia służące poprawie konkurencyjności organizacji oraz wykorzystaniu szansy jaka jest m.in. dobry klimat wokół uczelni wojskowych. W podrozdziale 5.3 Autor zaprojektował model zarządzania wojskową uczelnią wyższą wykorzystując m.in. poprzez koncepcje: zarządzania przez cele, wartości i odbiorcy. Jest to dosyć uniwersalny model o dużej ogólności wplatający elementy strategii rozwoju. Wykorzystano w budowie tego modelu współczesną wiedzę na temat zarządzania i determinantów tego zarządzania. Szkoda, że Autor nie rozszerzył tego modelu o propozycje samego systemu kształcenia z uwzględnieniem kierunków cywilnych i ewentualnie modeli innych państw europejskich. Być może zbyt dużo oczekuję od Autora na chwilę obecną. W każdym razie warto, aby w dalszej karierze naukowej Doktorant uszczegółowił ten model, również uwzględniając specyfikę poszczególnych uczelni wojskowych. Zaproponowany model ukazuje kierunek rozwoju zarządzania uczelniami wojskowymi i stąd pomimo pewnych dodatkowych oczekiwań z mojej strony należy ocenić go pozytywnie i potraktować jako wyjściową do dalszych szczegółowych badań.

W podsumowaniu Autor zweryfikował hipotezy badawcze: pozytywnie hipotezę główną, hipotezę szczegółową 1, 2, częściowo pozytywnie hipotezę szczegółową 3. Doktorant

mógł więcej dodać na temat proponowanego modelu zarządzania uczelniami wyższymi i pominąć fragmenty odnoszące się do wstępu. Poza tym w niektórych miejscach rozprawy można było zauważyć pewne niewielkie niedociągnięcia stylistyczne i pojęciowe.

Konkluzja

Rozprawę doktorską mgra Stanisława Malinowskiego należy uznać za pracę dojrzałą o istotnych walorach poznawczych i praktycznych. Autor podjął się ważnej dla szkolnictwa wojskowego, bezpieczeństwa narodowego i pośrednio dla gospodarki polskiej tematyki. Wykazał się przy tym ugruntowaną wiedzą w zakresie poruszanej problematyki. Dysertacja stanowi niewątpliwie ważki wkład naukowy w zakresie modelowania zarządzania uczelniami polskimi, w tym wojskowymi. Dysertacja stanowi pracę pionierską. Autor musiał zmierzyć się z wieloma ograniczeniami i trudnościami w dostępie do informacji o uczelniach wojskowych i pewnym oporem samych tych uczelni oraz być może obawami kadry wojskowej przed kolejnymi zmianami.

Stwierdzam, że w świetle przedstawionej rozprawy mgr Stanisław Malinowski osiągnął poziom wiedzy i rozwoju naukowego upoważniający do prowadzenia dalszych samodzielnych badań naukowych. W świetle formalnych kryteriów ustawowych kwalifikuje to do obrony rozprawy doktorskiej. Niezależnie od występujących uchybień formalno-technicznych, doceniając wysiłek włożony w napisanie tej pracy, rekomenduję rozprawę doktorską wyróżnić stosowną nagrodą.

Warszawa, dnia 17 wrzesień 2020 r.

