

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RECENZJA
rozprawy doktorskiej mgr Niny Orzech
pt. „Konkurencyjność usług edukacyjnych a kapitał relacyjny szkół
zawodowych” napisanej pod kierunkiem dr hab. Wojciecha Cieślińskiego

Informacje formalne

- Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Niny Orzech pt. „Konkurencyjność usług edukacyjnych a kapitał relacyjny szkół zawodowych”, napisana pod kierunkiem dr hab. Wojciecha Cieślińskiego.
- Podstawą formalną do sporządzenia recenzji pracy doktorskiej jest Uchwała Rady Naukowej Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 21 stycznia 2021 r. powołująca mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Niny Orzech, o czym zostałem poinformowany pismem Dziekana prof. Ewy Stańczyk-Hugiet z dnia 2 lutego 2021 r.
- Rozprawa jest przygotowana w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

1. Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Mgr Nina Orzech podjęła się badania relacji między konkurencyjnością szkół zawodowych a ich kapitałem relacyjnym. Tematyka funkcjonowania organizacji sektora edukacyjnego w otoczeniu z perspektywy zarządzania takimi organizacjami jest ważną kwestią, pozwalającą na rozpoznanie zmieniających się potrzeb społecznych i dostosowanie do nich swoich usług. Responsywność placówki edukacyjnej jest uzależniona od posiadanego kapitału relacyjnego i umiejętności odczytania oczekiwań, a w ślad za tym podjęcie stosownych działań dostosowawczych. Doktorantka poprawnie wskazała na główną rolę w tym procesie zmian w otoczeniu, które określa mianem turbulentnego, determinującego adekwatność oferty dydaktycznej i uruchamiającego inicjatyw adaptacyjnych przykładowo takich jak: integracja szkół, zmiana profilu kształcenia. W świetle powyższego tematykę rozprawy oceniam za istotną z perspektywy teorii nauk o zarządzaniu i jakości jak również kluczową z punktu widzenia empirii.

Krytyczna w tym obszarze relacja konkurencyjność–kapitał relacyjny jest też odpowiednia z punktu widzenia wymogów stawianych dysertacjom doktorskich. Dlatego też oceniając problematykę badawczą jako ważną dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w subdyscyplinie zarządzania organizacjami nienastawionymi na zysk, stwierdzam, że dysertacja mgr Niny Orzech spełnia wymogi stawiane w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, co jeszcze będzie w niniejszej recenzji uzasadnione.

2. Ocena układu pracy

Manuskrypt rozprawy doktorskiej tworzą 274 strony, przy czym tekst zasadniczy zawarty jest na pierwszych 245 stronach. Dysertacja składa się z: karty tytułowej, podziękowań, spisu treści, wstępu, pięciu rozdziałów merytorycznych, zakończenia, wykazu źródeł i aktów normatywnych, spisu tabel i rysunków, oraz załączników. Zasadniczą treść pracy tworzą rozdziały 1–5, których tytuły nie zawarto w planie pracy. Objętość rozdziałów jest zmienna: rozdział 1 wynosi 54 strony, rozdział 2 – 28 stron, rozdział 3 – 86 stron, rozdział 4 – 26 stron, rozdział 5 – 31 stron. Z podanych liczb wyraźnie widać, że obszerniejsze są rozdziały 1 i 3 w porównaniu do pozostałych części pracy. W mojej opinii można było się tego ustrzec w rozdziale 1 poprzez skoncentrowanie się na specyfice podmiotu badania (pkt 1.3.2) bez konieczności omawiania rodzajów szkół w podejściu strategicznym (s. 36–44), które nie znajdują odwołania w części empirycznej. Natomiast w rozdziale 3 wyodrębnienie metody badawczej od prezentacji podmiotów badania z pominięciem odniesień do rozwiązań w zakresie organizacji kształcenia zawodowego w Niemczech i Stanach Zjednoczonych Ameryki, do których również nie odniesiono się w dalszej części pracy, czyniąc je zbędnymi z punktu widzenia celów pracy. Praca pod względem objętości koncentruje się na omówieniu wyników badań o czym świadczy proporcja stron w teoretycznych rozdziałach 1–2 względem empirycznych 3–5: 82 do 143.

Rozdziały są umieszczone w odpowiedniej kolejności. Dwa pierwsze stanowią tło teoretyczne dla badań empirycznych opisanych w pozostałych rozdziałach. Zatem najpierw następuje wyjaśnienie jakie są uwarunkowania konkurencyjności (w tytule rozdziału 1 nie dopisano czyje, w domyśle: organizacji różnego rodzaju), a następnie odniesiono jest do podmiotu badania czyli szkół zawodowych (rozdział 2). W dalszej kolejności wyjaśniono zastosowaną procedurę badawczą wraz z prezentacją badanych podmiotów (rozdział 3). Później omówiono wyniki badania dotyczące elastyczności relacji szkół zawodowych (rozdział 4) i oceny kapitału relacyjnego tychże szkół (część rozdziału 5). Próba opracowania modelu referencyjnego konkurencyjności szkół zawodowych na podstawie otrzymanych wyników badania (zawarta w pkt. 5.3) kończy rozdział 5. Ogólna sekwencja jest zatem poprawna, jednak kolejność wątków w przypadku prezentacji wyników badania nie jest wyraźnie zakomunikowana. Przyjęto podział prezentacji badań empirycznych nie w formule: metodologia, rezultaty, analiza i dyskusja, a w ujęciu tematycznym: elastyczność relacji i kapitał relacyjny. Takie rozstrzygnięcie jest akceptowalne, więc ogólna ocena układu pracy jest pozytywna.

Załączniki są niekompletne. Autorka zawarła w załącznikach 1–3 skany wypełnionych ankiet przez dyrektorów 3 szkół a nie 5, i umieszczono w jednym załączniku nr 4 dwóch osobnych ankiet.

3. Ocena celów i hipotez pracy

Za główny cel pracy przyjęto: „opracowanie referencyjnego modelu konkurencyjności usług edukacyjnych w obszarze szkół zawodowych” (s. 6). Oprócz tego określono cel praktyczny („diagnoza kapitału relacyjnego szkół zawodowych”, s. 6). Problem badawczy zapisano w formie pytania powodującego, że praca ma charakter eksploracyjno-eksplanacyjny. Nie sformułowano hipotez *explicite*. Można doszukać się przypuszczeń

badawczych na stronie 6 w zdaniu: „Hipotetycznie przyjęto, że stopień i ocena relacji szkół zawodowych wpływa na konkurencyjność jednostek edukacyjnych w otoczeniu”.

Powyższa synteza celów i hipotez pracy skłania do oceny o bardzo ogólnym poziomie zdefiniowania celów badania (bez wyszczególnienia celów szczegółowych), jak również niskiej operacjonalizacji hipotez badawczych. W mojej opinii ma to swoje konsekwencje związane z podziałem treści na rozdziały i słabo ustrukturyzowaną procedurą badawczą, do której szerzej odnoszę się w dalszej części recenzji. We Wstępie przywołuje się także cel opracowania metody [analizy?] konkurencyjności usług edukacyjnych, co skłaniałoby do wyróżnienia celu o charakterze metodologicznym. Można było potraktować cele przygotowania poszczególnych rozdziałów jako cele operacyjne, np. cel z rozdziału 1: wskazanie zakresu i uwarunkowań konkurencyjności, itd.

Powyższe dwa krótkie cytaty wywołują wątpliwość dotyczącą precyzyjności sformułowań, również ze względu na przyjęty tytuł pracy awizujący badanie „konkurencyjności usług edukacyjnych”. Otóż **czy konkurencyjność można przypisać jako cechę do usług czy podmiotu, który je świadczy?** Pytanie to związane jest z tytułem rozdziału drugim dotyczącym właśnie konkurencyjności szkoły zawodowej, jak i odwołaniem do przedmiotu badania (usługi edukacyjne) w celu głównym i podmiotu badania (jednostki edukacyjne) w hipotezie.

Sformułowane cele i hipotezę oceniam za częściowo pozytywną: wytyczają ogólny kierunek rozważań, ale bez zwyczajowo towarzyszącemu temu uszczegółowieniu założeń metodycznych i operacjonalizacji zmiennych. Do sposobu weryfikacji odniosę się w kolejnym punkcie recenzji.

4. Ocena podejścia badawczego

W pracy przyjęto podejście badawcze charakteryzujące się zróżnicowaniem w doborze metod. Ich syntetyczny opis, według mnie zbyt ogólny, znajduje się w pkt. 3.2.2. Na potrzeby przygotowania rozprawy wykorzystano następujące metody: analizę źródeł wtórnych ukazujących stan szkół zawodowych w Polsce, w tym dokumentację sprawozdawczą oraz doniesienie prasowe; studia przypadków 7 (5) szkół działających w Kotlinie Kłodzkiej, w ramach których wykorzystano wywiad i ankietę pomocniczą, badanie ankietowe losowo dobranych szkół w Polsce (uzyskano zwrot ankiet od 35 podmiotów) na temat relacji z interesariuszami.

Charakterystykę szkół zawodowych w Polsce dokonano w okresie 2000–2012. Brakuje wyjaśnienia dlaczego taki okres analizy przyjęto z pominięciem ostatniego dziesięciolecia. W rezultacie można postrzegać pracę jako ukazującą stan historyczny, jednak brakuje określenia okresu, w jakim przeprowadzono badania ankietowe ogólnopolskie i w powiecie kłodzkim. Ze wskazanych metod najdokładniej zaraportowano badanie ankietowe, chociaż jego opis jest rozproszony (pkt. 3.2.2 i 3.4). Z populacji ok. 2000 zasadniczych szkół zawodowych i branżowych wylosowano 240 podmiotów do badania, z których otrzymano zwrotnie 35 ankiet. Te liczby świadczą o braku reprezentatywności badania, co ogranicza wnioskowanie do próby, więc nieuprawnione są sformułowania odnoszące wyniki do całego kraju (por. s. 193, 203, 240). Pewnym usprawiedliwieniem tak małej próby może być podobieństwo działań wynikające z charakteru szkoły (działanie zgodnie z przepisami

prawnymi, w regulowanym administracyjnie otoczeniu, oferujące podobne kierunki), ale wtedy powinno to być uwzględnione w treści rozprawy. W badaniu tym wykorzystano kwestionariusz ankiety znajdujący się w drugiej części załącznika 4. Wątpliwości w konstrukcji tego narzędzia badawczego budzą przyjęte skale dające dość dużą swobodę interpretacyjną. Dotyczy to skali dla ilości wyrażonej przez trzy stany: mała, średnia, duża, bez żadnego doprecyzowania co oznaczają. Natomiast za jakość relacji z interesariuszami przyjęto jako miernik częstotliwość (regularna, sporadyczna, uporczywa), co w mojej opinii jest niepoprawnym zabiegiem. Na podstawie tych dwóch zmiennych utworzono kolejną: wartość relacji, będącą średnią liczby relacji i częstotliwości. Również taka operacjonalizacja budzi wątpliwości ze względu na istniejące inne interpretacje wartości związane z korzystnością. Na podstawie otrzymanego rozkładu odpowiedzi w kwartylach wyznaczono przedziały wartości dla oceny relacji. Ocena jest zatem dokonywana na tle charakterystyki badanej grupy i jest względna. To następnie pozwoliło na wskazanie z jakimi podmiotami szkoły zawodowe utrzymują relacje w podziale na ocenę tychże relacji. Należy zaznaczyć, że powyżej wymienione etapy postępowania badawczego dla ankietyzacji nie zostały ujęte w jednym miejscu, a są poprzedzielane treściami pośrednimi, np. porównaniem organizacji szkolnictwa zawodowego w Niemczech i Stanach Zjednoczonych oraz wyliczeniami elastyczności relacji dla 7 przypadków. Takie rozdzielenie wywołuje brak ciągłości wyjaśnienia procesu badawczego, co powinno być odpowiednio uzasadnione.

Studia przypadków są w pierwszej kolejności omówione w podziale na: 1) historię szkoły, 2) obecną sytuację szkoły i jej otoczenia, przy czym dane liczbowe dotyczące zatrudnionych nauczycieli, oferowanych kierunków i liczby uczniów kończą się na roku szkolnym 2012/2013, 3) kapitał relacyjny. Ten ostatni punkt wydaje się z perspektywy tytułu pracy istotny, jednak zawarte w nim treści nie są uporządkowane wokół głównych interesariuszy wymienionych przykładowo w rysunku 1.4. Wspomniane opisy dotyczą zmian w otoczeniu i podjętych działań, co oznacza brak zgodności tytułu tego punktu z treścią. W pięciu z siedmiu przypadków uzyskano wypełniony kwestionariusz dotyczący sytuacji w tychże szkołach pod kątem problemów, wyzwań (pierwsza część załącznika 4). W części poświęconej metodologii badania zabrakło omówienia narzędzia badawczego, jak również w załącznikach znajdują się tylko 3 wypełnione kwestionariusze. Dla tych pięciu przypadków wyliczono średnią liczbę nauczycieli, uczniów i kierunków kształcenia, co doprowadziło do wskazania „formuły 9 na 9”, oznaczającej, że na jednego nauczyciela przypada dziewięciu uczniów, a na jeden kierunek dziewięciu nauczycieli, co odpowiadałoby bardziej formule „1 do 9”. Zabrakło podjęcia próby wyjaśnienia z czego wynikają takie proporcje. Przykładowo, czy ma to związek z algorytmem otrzymywania subwencji oświatowej? A może ze specyfiką kierunków kształcenia? Relacja 1 do 9 dała Doktorantce asumpt do wyliczenia interwałów odchyłeń, wykorzystując do tego odchylenia całkowite. Niezrozumiałe jest dlaczego nie zaokrąglono obliczeń do jedności ze względu na jednostkę pomiaru (nauczyciel, kierunek). Nie wiadomo także na **jakiej podstawie określono przedziały prawidłowe i nieprawidłowe** (przypomnę: bazowano na wartościach charakterystycznych dla badanej próby). **W mojej ocenie niezbędnie jest do tego uzasadnienie.** Metody analizy wyników badań ilościowych ze względu na swój charakter (średnia arytmetyczna, kwartyle) są zatem bardzo proste.

Do wyników badania dotyczących studiów przypadków zaliczam fragmenty na stronach 222–229 dookreślające charakterystykę funkcjonowania szkół zawodowych w powiecie kłodzkim. W mojej opinii te części powinny się znaleźć bliżej miejsca charakteryzowanych podmiotów w pkt 3.3.

Analogiczne wyliczenia jak przedstawiono to we wcześniejszym akapicie poczyniono dla 35 szkół zawodowych.

Otrzymane wyniki powinny pozwolić Doktorantce na skonkretyzowanie zapisów w referencyjnym modelu konkurencyjności szkół zawodowych (pkt 5.3) i egzemplifikacji, ale uczyniono go nie na podstawie wcześniejszych wyliczeń a dwóch projektów. Nadmienię, że błędnie oznaczono zmienną niezależną i zależną w rysunku 5.4, jak również określono schemat 5.5. mianem obiegu okrężnego.

Brakuje omówienia postępowania badawczego jako spójnego programu badawczego wraz z określeniem relacji między studiami przypadków a badaniami ankietowymi. Umożliwiłoby to na lepszą argumentację zasilenia danych przez poszczególne etapy postępowania badawczego. W obecnym kształcie pkt. 3.2.1 zawiera istotne niedopowiedzenia dotyczące czasu realizacji badania, omówienia zastosowanych narzędzi badawczych (np. jaki był scenariusz rozmowy z dyrektorami szkół zawodowych w powiecie kłodzkim?), jak dystrybuowano kwestionariusz ankiety, czy powtórzono losowanie celem wyłonienia nowej próby?, czy podjęto ponowną próbę kontaktu? itd. Ta część rozprawy jest zatem niewystarczająco scharakteryzowana.

W podsumowaniu charakterystyki postępowania badawczego stwierdzam, że przygotowane metody badawcze umożliwiły zebranie danych na przeprowadzenie diagnozy kapitału relacyjnego w szkołach zawodowych zawężonych do próby badawczej, ale nie mogą pozytywnie ocenić ich wykorzystania do osiągnięcia celu „opracowania modelu konkurencyjności usług edukacyjnych bazujących na kapitale relacyjnym” zawartym w pkt. 5.3. Stąd pojawia się **pytanie dotyczące przyjętego kierunku wnioskowania od danych zawartych w tabelach w pkt 5.2 do schematu ukazanego na rys. 5.7.** (model jako odwzorowanie rzeczywistości czy model jako ramy analitycznego dla badanego zjawiska).

5. Ocena merytoryczna pracy

Doktorantka ujęła we Wstępie przesłanki podjęcia tematu dotyczące w głównej mierze zmienności w otoczeniu jednostek edukacyjnych. Następnie sformułowana podstawy metodyczne pracy, czyli cele pracy, do których już się odniosłem we wcześniejszej części recenzji. Następnie ujęto we Wstępie krótkie charakterystyki poszczególnych rozdziałów, co jest poprawnym zabiegiem redakcyjnym. Zatem ta część spełnia swoje zadanie. Nie udało się uniknąć błędów stylistycznych, które utrudniają zrozumienie zamysłu Autorki. Przykładowo Doktorantka pisze o „turbulencji szkół” (s. 5). Takich niezręczności jest więcej, co powoduje, że praca nie jest w pełni przygotowana przystępnym językiem.

Pierwszy rozdział poświęcono uwarunkowaniom konkurencyjności, aczkolwiek nie dookreślono jakich podmiotów to dotyczy. Do opisu Doktorantka treści definicyjnych i teoretycznych używa kolażu cytowań polegającego na przytoczeniu jednego zdania obok kolejnych ilustrujących dany wątek (s. 12, 32). W rozdziale znajduje się mocne stwierdzenie niepoparte własnymi badaniami bądź wynikające z przywołanych źródeł: „każda jednostka

oświatowa, aby utrzymać liczebność oddziałów, stara się pozyskać każdego ucznia kosztem obniżania poziomu nauczania” (s. 12).

Doktorantka treści dotyczące konkurencyjności szkół ilustruje schematami i tabelami, pełniącymi funkcję klasyfikującą, jednak nie zawsze dobrze je określa. Przykładowo rysunek 1.1 nie ukazuje sprzężeń a współzależności, rysunek 1.6 nie ukazuje relacji. Rozważania oparto w głównej mierze na krajowych publikacjach pochodzących z pierwszego dziesięciolecia tego wieku i starszych.

Wspomniane niezręczności stylistyczne wywołują wątpliwości dotyczące kluczowych dla tematu wątków czyli dostosowania się do zmian w otoczeniu. Autorka używa określenia ryzyka (s. 47-48), pisze o konieczności zadbania „o odpowiednią strukturę organizacyjną, utrzymując w niej stałą wymianę” (s. 49). Zasadniczo rozdział 1 spełnia swój cel poprzez zaproponowanie podziału otoczenia organizacji i wskazanie głównych interesariuszy szkoły zawodowej (tab. 1.13), co jest wykorzystane w badaniach empirycznych. Nie mniej jednak są w tej części zbędne treści dotyczące obszernego wyjaśnienia dotyczącego matur (s. 30), podziału szkół strategicznych (s. 33-44), ponieważ nie dotyczą one meritum rozprawy.

Rozdział 2 poświęcono omówieniu uwarunkowań konkurencyjności szkoły zawodowej, którego strukturę tworzą wątki: zmian w szkołach zawodowych (2.1), elastyczności i innowacyjności (2.2), mediatyzacji (2.3), cyfryzacji (2.4), bezpieczeństwa (2.5). Można tę część było potraktować jako próbę zbudowania siatki pojęciowej bądź ramy definicyjnej dla wątków uwzględnianych w badaniach empirycznych jednak takiego przełożenia nie ma. Doktorantka uzasadnia przygotowanie tego rozdziału ze względu na czynniki stanu otoczenia w przestrzeni realnej, medialnej i wirtualnej, ale takiego odwzorowania w strukturze nie widać, a także brakuje wspomnianego wykorzystania w badaniach empirycznych.

W punkcie 2.1 ukazano zmiany ilościowe funkcjonowania szkół zawodowych w Polsce w latach 2000–2012. **Nie zostało wyjaśnione dlaczego pominięto ostatnie dziesięciolecie.** Następnie omówiono elastyczność i innowacyjność, jednak: 1) nie dookreślono czego one dotyczą, 2) nie wszystkie treści dotyczą tytułowych zagadnień (np. obszerny wątek dotyczący stanowiska dyrektora (s. 69-71), wątek eurosierot (s. 73), mobbingu (s. 73). W rezultacie temat elastyczności podejmowany w badaniach nie został w sposób wyczerpujący omówiony. Pozostałe punkty tego rozdziału są już lepiej ustrukturyzowane, choć brakuje ich przełożenia w badaniach, np.: mediatyzacja: jakie rodzaje komunikacji są stosowane przez szkoły w relacjach z interesariuszami?, cyfryzacja: jak jest jej poziom w badanych szkołach?, bezpieczeństwo: jakie są stosowane rozwiązania w badanych podmiotach?

W rozdziale tym pojawia się jako źródło przykładów różnych zdarzeń i zachowań doniesienia medialne, co urozmaica teoretyczne rozważania. Takie uzupełnienie przeglądu literatury o faktyczne zdarzenia, dobrze ilustrują omawiany wątek.

W rezultacie dwa pierwsze rozdziały tworzą wystarczającą podbudowę teoretyczną do realizacji badań, jednak nie są przygotowane w sposób jednoznacznie umożliwiający określenie głównych zmiennych w badaniach empirycznych. Stąd też moja ocena części teoretycznej jest dostateczna. Do przygotowania części teoretycznej pracy wykorzystano obszerną literaturę przedmiotu, głównie krajową.

O rozdziale 3 już wspomniałem w niniejszej recenzji w kontekście oceny podejścia badawczego. Nosi on tytuł „Metodyka, analiza i projektowanie konkurencyjności usług edukacyjnych”. Przy takim zapisie znów uwagę zwraca kwestia konkurencyjności przedmiotu i podmiotu, a także możliwości projektowania tytułowej konkurencyjności. W pierwszej kolejności omówiono podstawowe zagadnienia dotyczące metodologii i metodyki badań naukowych (3.1). Tematy są scharakteryzowane bardzo ogólnie, bez odniesienia do badań własnych, zatem pojawia się pytanie o zasadność ujęcia w rozprawie takiego punktu.

Kolejny punkt 3.2 zatytułowany „Opis procesu badawczego” otwiera podpunkt dotyczący problemu naukowego jednak jako taki nie został *in extenso* omówiony. Następny podpunkt, półtorastronicowy, zawiera ogólny opis metody badawczej, do czego już się odniosłem w poprzedniej części recenzji. Podpunkt 3.2.3 (1 strona) awizuje podmioty badania, które w kolejnym punkcie 3.3 są obszernie omówione pod względem historii i podstawowych charakterystyk dotyczących okresu 2009–2012. Prezentacja studiów przypadków jest odpowiednia, jednak w punkcie dotyczącym kapitału relacyjnego nie zawsze znajdują się bezpośrednie odwołania do interesariuszy (przykładowo: w opisie ZSP w Kłodzku mowa o rozszerzeniu oferty dydaktycznej).

Kolejny punkt 3.4 dotyczy „analizy porównawczej ilości i jakości relacji oraz kanałów komunikacyjnych tych relacji na podstawie losowo wybranych szkół zawodowych w Polsce”. Jest to odniesienie do badań ilościowych, których prezentacja zaczyna tabelaryczna charakterystyka szkół, w której ujęto oprócz liczby nauczycieli wskazania grup pracowniczych odpowiedzialnych za promocję szkoły (*notabene* w tytule mowa była o kanałach komunikacyjnych relacji, co świadczy o braku korespondencji treści z tytułem). W dalszej kolejności przedstawiono zestawienie odpowiedzi dotyczące ilości i jakości relacji. O wątpliwościach związanych z doбором próby (niereprezentatywność) i konstrukcją skali pomiarowej cech relacji już wspomniałem.

W punkcie 3.5 omówiono rozwiązanie systemowe w Niemczech i Stanach Zjednoczonych, co w żaden sposób nie jest umotywowane celami badania. Treści dotyczące kapitału relacyjnego niemieckiego szkolnictwa na podstawie tylko trzech źródeł wtórnych uważam za niewystarczające, a całość za niepotrzebną, ponieważ nie wykazuje to związku z przyjętymi celami. Rozdział mający być w zamierzeniu poświęcony omówieniu metodologii badań uważam za niewystarczająco opisany.

Kluczowy dla celu praktycznego jest badanie elastyczności relacji szkół zawodowych. Z tytułu rozdziału 4 wynika, że jest to element przewagi konkurencyjnej. Jednak konstrukcja pomiaru tejże elastyczności dotyczy tylko proporcji nauczycieli względem uczniów i kierunków. Takie założenie badań nie wynika z wcześniejszych rozważań. Wskazuje się wprost na inne czynniki: oferta edukacyjna, kwalifikacje zawodowe, poziom zatrudnienia absolwentów (s. 63). W związku z tymi rozbieżnościami **niezbędne jest wyjaśnienie koncentracji w badaniach na ilościowym ujęciu relacji jako źródła przewagi konkurencyjnej.**

W punkcie 4.1 przedstawiono analizę elastyczności relacji na podstawie danych otrzymanych ze kłodzkich szkół zawodowych. Uczyniono to na podstawie wyliczeń średnich (moim zdaniem sposób obliczeń średniej można było pominąć w rozprawie doktorskiej). Względem wyliczonych proporcji 1:9 przyjęto interwały odchyłeń. **Nie wyjaśniono dlaczego**

wartość 9 uznano za prawidłową a zbyt duże odchylenia za nieprawidłowe. Wynika bowiem z wartości przedziałów, że różnica ± 1 nauczyciel jest prawidłowa, ± 3 dopuszczająca, a powyżej już nie. Błędnie określono krańcowe interwały obejmujące nieskończoność – taka wartość jest niemożliwa do osiągnięcia w przypadku badanych podmiotów. Powtarzam też pytanie dotyczące braku zaokrąglenia przy ocenie zakresów odchyleń.

W kolejnym punkcie 4.2 dokonano analizy relacji elastyczności szkół na podstawie badań ankietowych. Zwracam w tym miejscu uwagę na zapis „relacji elastyczności szkół”, odmienny względem wcześniejszego „elastyczności relacji”, a także wobec występującego w tekście zwrotu „relacji elastyczności nauczycieli”. W mojej opinii ta niekonsekwencja terminologiczna wynika z braku operacjonalizacji pojęć. Ponieważ wyliczenia są analogiczne jak w punkcie 4.1 więc nie będę do nich się odnosił. Jednak w tym miejscu pojawia się kolejne pytanie: dlaczego nie rozpoczęto analiz właśnie od wyników z danych uzyskanych od większej liczby podmiotów?

Punkt 4.3 bazuje na tych samych wyliczeniach, w którym do oceny odchyleń przypisano stopień relacji elastyczności organizacji, chociaż bardziej odpowiednia byłaby nazwa elastyczność zatrudnienia nauczycieli. Nie jest jasne dlaczego nie prezentuje się danych dla 5 badanych szkół wraz z 35 pozostałymi, a dokonuje ich zestawienia porównawczego (tab. 4.15, rys. 4.4, rys. 4.5). Nie jest również wytłumaczony wniosek o skuteczności tej elastyczności w konkurowaniu szkół, co ma przekładać się na pozycję na rynku edukacyjnym.

Podsumowując ten rozdział należy zwrócić uwagę na nadinterpretację otrzymanych wyników, nieprecyzyjne nazewnictwo, przy pozyskanych ilościowych danych na temat relacji z interesariuszami, z niedopowiedzeniami dotyczącymi przyjętych rozstrzygnięć w prezentacji wyników badania.

Rozdział 5 jest zatytułowany „Modelowanie konstrukcji kapitału relacyjnego szkoły”. Bazuje on na wcześniejszych wyliczeniach. Doktorantka tworzy nowy wskaźnik określany przez nią wartością relacji szkoły wyrażony poprzez średnią liczby współpracujących podmiotów i częstotliwości występowania relacji. Zauważyć trzeba, że w kwestionariuszu ankiety nie ma pytania dotyczące oceny *per se*. Następnie wyznaczono za pomocą kwartyli przedziały wartości, co doprowadziło do wartościowania relacji (niedostateczna, dostateczna, dobra, bardzo dobra). Tu również brakuje odpowiedniego wyjaśnienia związanego z przyjęciem skali i odpowiadającym jej opisem wartościującym, który wszak dotyczy porównywalności względem badanej grupy. Interesującym zabiegiem jest wylistowanie współpracujących podmiotów ze szkołami zawodowymi w podziale na przedziały i rodzaje relacji (obligatoryjne, dobrowolne).

Za słabo wyjaśnione pod względem źródła danych uważam pkt. 5.2 dotyczący studiów przypadku: czy wyniki umieszczone w tabelach 5.8 i 5.9 są rezultatem przeprowadzonych wywiadów i ankietyzacji? Jeśli tak to powinno się materiały dotyczące przypadków zebrać w jednym miejscu rozprawy. Po tych tabelach pojawia się wyjaśnienie dotyczące zgromadzenia uzupełniających informacji na temat funkcjonowania szkoły i jej otoczenia. W mojej ocenie to jest wciąż treść przynależąca do studiów przypadku. W tej części badania dyrektorzy ocenili 11 różnych uwarunkowań konkurencyjności, w tym elastyczność rozumianą jako dostosowanie do zmiennego otoczenia. Wykazała ona, że czynniki związane z kadrą – a to właśnie tego elementu konkurencyjności dotyczyły

wcześniejsze mierniki oceny elastyczności – są najmniej istotne (nie powinno się brać pod uwagę danych pochodzących z jednego przypadku – dotyczy to uwzględnienia oceny w kategorii „inne”). **Tę niespójność należałoby wyjaśnić.** Zabrakło moim zdaniem omówienia wyników badania i konfrontacji z wynikami innych badań.

Rozdział 5 kończą ogólne sformułowania dotyczące referencyjnego modelu konkurencyjności usług edukacyjnych. Ukazują one związki między poszczególnymi elementami konkurencyjności (rys. 5.4, 5.5 i 5.6). Prowadzi to Doktorantkę do wskazania bardzo ogólnych relacji między głównymi elementami co nie znajduje potwierdzenia w badaniach. Przykładowo nie badano współpracy (obligatoryjnej i dobrowolnej) w obszarze technologii, medialności czy bezpieczeństwa. Powoduje to, że model ten trudno traktować jako końcowy, będący rezultatem badań empirycznych, a bardziej powstały na podstawie analizy literatury przedmiotu. W takiej formie powinien się znaleźć w części tworzącej przez dwa pierwsze rozdziały teoretyczne. Model ten jest zastosowany do egzemplifikacji projektu MEN „Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni” i „Rolniczego Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji”. W tym ostatnim znajduje się odniesienie do oceny relacji między uczestniczącymi w projekcie Centrum instytucjami zewnętrznymi, lecz zabrakło szerszego komentarza, wyjaśnienia co z tego wynika.

W rezultacie rozdział 5 ma charakter mieszany: z jednej strony składa się na niego analiza wyników badania ankietowego, z drugiej – próba opracowania ramowego modelu współpracy szkoły zawodowej.

Ostatnim elementem merytorycznym pracy jest zakończenie, w którym Doktorantka zestawiała główne wyniki z poszczególnych rozdziałów. Niektóre z wniosków zdają się być na wyrost względem zgromadzonego materiału. Dotyczy to obserwacji dotyczącej szkół starających się często utrzymywać relację z przedsiębiorstwami (s. 239), uogólniający wniosek, że o sukcesie szkoły decyduje promocja szkoły i potencjał techniczny (tamże). Na odniesienie do globalizacji przez respondentów należy popatrzeć krytycznie gdyż w dwóch przypadkach oznaczało to dla respondentów migrację z małych miejscowości do większych. Brakuje w zakończeniu zidentyfikowanych ograniczeń przeprowadzonych badań, kierunków przyszłych badań i jednoznacznie sformułowanych zaleceń dla praktyków.

W podsumowaniu oceny merytorycznej pracy zwrócić uwagi na elementy wątpliwe dotyczące: braku opisanego metodologii badania jako spójnego programu badań z brakiem informacji na temat czasu realizacji, rozstrzygnięć metodologicznych związanych z operacjonalizacją zmiennych, zastosowanie bardzo prostego aparatu analitycznego danych sprowadzający się do podstawowych statystyk opisowych, nadmiernej i niekonsekwentnej interpretacji pojęć dotyczących elastyczności relacji w odniesieniu do badanego przedmiotu, konstrukcji modeli w konsekwencji przeprowadzonych badań bądź przed nimi. Do pozytywów pracy zaliczam: podjęcie się badań ilościowych wraz z studiami przypadku, interesującą interpretację otrzymanych wyników, ciekawy obszar badawczy, mało rozpoznawalny badawczo, tworzący lukę poznawczą w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Patrząc przez pryzmat osiągnięcia celów (Doktorantka literalnie do tego się nie odnosi) stwierdzam, że model konkurencyjności usług edukacyjnych został wskazany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Nie zrealizowano w pełni ze względu na brak

reprezentatywności diagnozy konkurencyjności usług edukacyjnych szkół zawodowych w Polsce. Natomiast względnie bogate dane uzyskano z badanych przypadków (w tym analizę SWOT) i to na nich można było oprzeć główną część wywodu.

6. Ocena formalna pracy

Praca jest zasadniczo formalnie poprawnie przygotowana pod względem edytorskim. Miejscami występują błędy stylistyczne, kolokwializmy i literówki zniekształcające sens wypowiedzi. Przykładowo: „turbulencja szkół” (s. 5), „sprężenie zwrotnych” (s. 16), „znać szkołę od poszewki” (s. 20), „regulatory” (s. 20), „lekki wzrost” (s. 135), „społeczeństwo informatyczne” (s. 234), „opracowano ocenę” (s. 244). Tabele i rysunki są czytelne. Opis źródeł bibliograficznych niejednorodny, z występującymi błędami interpunkcyjnymi. Całościowa ocena jak wspomniałem jest pozytywna, potwierdzająca posiadanie umiejętności przez mgr Ninę Orzech redakcji obszernych opracowań naukowych.

7. Konkluzja

Uwzględniając powyższe cząstkowe oceny, stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska pt. „Konkurencyjność usług edukacyjnych a kapitał relacyjny szkół zawodowych” przygotowana przez mgr Ninę Orzech przedstawia próbę oryginalnego rozwiązania problemu naukowego i daje podstawy do jej dopuszczenia do obrony. Spełnia wymogi określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym, co pomimo sformułowanych krytycznych uwag daje mi asumpt do wystąpienia z wnioskiem do Wysokiej Rady Naukowej Dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony, podczas której wątpliwości zawarte w niniejszej recenzji zostaną wyjaśnione.

M. Szwiliński

Kraków, 6 kwietnia 2021 r.