

Białystok, 3 września 2025

Dr hab. Ewa Glińska, prof. PB
Katedra Marketingu i Turystyki
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Magdaleny Sikorskiej
pt. „COLLABORATIVE STRATEGIES FOR CONSOLIDATION OF HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS WITHIN EUROPEAN UNIVERSITIES INITIATIVE ALLIANCES”**

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska autorstwa Pani mgr Magdaleny Sikorskiej zatytułowana „Collaborative strategies for consolidation of higher education institutions within European Universities Initiative Alliances”. Promotorem dysertacji jest dr hab. Agnieszka Misztal, profesor Politechniki Poznańskiej.

Podstawą formalną opracowania recenzji jest umowa o dzieło nr 0810/2025/83 zawarta ze mną przez Politechnikę Poznańską, reprezentowaną przez dr. hab. inż. Marcina Butlewskiego, prof. PP – Dziekana Wydziału Inżynierii Zarządzania PP. Recenzja stanowi element postępowania o nadanie mgr Sikorskiej stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Podstawę prawną wykonania recenzji stanowią przepisy ustawy z 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2018 poz. 1668). Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie czy rozprawa spełnia wymogi określone przepisami prawa, a w szczególności wymienione w artykule 187 ustawy, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz czy przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, w tym oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

2. Ogólna charakterystyka rozprawy

Tematyka rozprawy mieści się w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Konkretnie zaś można ją ulokować w subdyscyplinie obejmującej zarządzanie strategiczne.

Wybór tematyki pracy oceniam bardzo pozytywnie. Problematyka jest aktualna i ważna, ponieważ dotyczy procesów integracyjnych kształtujących oblicze współczesnego szkolnictwa wyższego w Europie. Inicjatywa Uniwersytetów Europejskich (IUE) odpowiada na wyzwania globalizacji, konkurencyjności i mobilności akademickiej, a analiza strategii konsolidacyjnych uczelni pozwala zrozumieć mechanizmy współpracy ponadnarodowej, bariery instytucjonalne i kulturowe oraz potencjalne modele synergii. Jednocześnie należy zauważyć, że badania naukowe w tym zakresie wciąż są w stadium początkowym.

Praca została oparta na logicznie i sekwencyjnie zaplanowanym procesie badawczym, uwzględniającym podejście zarówno jakościowe, jak i ilościowe oraz heurystyczne.

Przyjętą w pracy metodykę cechuje zatem integracja podejść badawczych w ramach triangulacji metodologicznej. Warto podkreślić, że sięgnięcie przez Autorkę pracy po założenia metodologii mieszanej wpisuje się w obecne trendy badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości, gdzie mamy do czynienia z twórczym łączeniem różnych procedur, a nie z ich radykalnym przeciwstawianiem.

Biorąc powyższe pod uwagę proszę Doktorantkę o odpowiedź podczas publicznej obrony rozprawy na następujące pytanie: *jakie są główne walory zastosowania triangulacji metodologicznej w projektach naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości?*

3. Ocena struktury rozprawy

Praca obejmuje 203 strony tekstu głównego (zasadniczego) oraz 7 stron bibliografii. Ponadto znajduje się w niej spis tabel i rysunków oraz pięć załączników zatytułowanych: 1. Sojusze Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich wybrane w 2019 r., 2. Sojusze Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich wybrane w 2020 r., 3. Dane podstawowe: Sojusze Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich – Nabór 2019, 4. Dane podstawowe: Sojusze Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich – Nabór 2020, a także 5. Kwestionariusz skierowany do Uniwersytetów Europejskich.

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Rozdział 1 „Teoretyczne podstawy zarządzania strategicznego” – omawia główne teorie i modele zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem sojuszy strategicznych, zarządzania projektami i paradygmatu sieciowego jako fundamentu dalszej analizy IUE. Rozdział 2 „Kontekst Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich” – przedstawia genezę, cele, proces wdrażania i znaczenie IUE w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, ukazując ją jako innowacyjną i transformacyjną politykę współpracy transnarodowej uczelni. Rozdział 3 „Metodologia badań” – opisuje zastosowaną triangulację metodologiczną (ilościową, jakościową i heurystyczną) oraz wybrane metody, takie jak analiza literatury, wywiady pogłębione, analiza dokumentów i metoda delficka. W rozdziale 4 „Proces badawczy” – Autorka prezentuje kolejne etapy badań zrealizowanych w ramach dysertacji: od przeglądu literatury, przez analizę stron i faktów o sojuszach, po wywiady oraz weryfikację modeli strategicznych metodą delficką. Rozdział 5 pt. „Wyniki badań empirycznych” – przedstawia ustalenia dotyczące struktur i modeli sojuszy uniwersyteckich, ich funkcjonowania i osiągnięć oraz wyniki ich weryfikacji przeprowadzonej z udziałem ekspertów.

Zakończenie pracy podsumowuje główne wyniki badań i formułuje rekomendacje dotyczące polityki UE oraz wskazuje kierunki dalszych badań nad IUE.

Struktura pracy jest logiczna i przejrzysta. Porządek poszczególnych rozdziałów, a w ich ramach podrozdziałów spełnia regułę „od ogółu do szczegółu”. Wyraźnie oddzielona jest część teoretyczna od opisów metodyki i wyników badań własnych.

Pomimo pozytywnej oceny podziału treści na rozdziały i podrozdziały zwracam uwagę na jedną kwestię, a mianowicie wyraźną różnicę w objętości i strukturze rozdziału 5 w porównaniu do pozostałych części pracy. Różnica dotyczy nie tylko liczby stron, ale także wyróżnienia dodatkowych dwóch poziomów analizy, np. 5.2.1 oraz 5.2.1.1, które nie występują w rozdziałach 1-4. Tego typu zabieg prowadzi do nadmiernego rozdrobnienia treści, co - w przypadku niektórych podrozdziałów (np. 5.2) - zakłóca nieco percepcję toku rozważań zawartych pracy.

4. Problem badawczy, cele pracy i dobór metod badawczych

Na potrzeby rozprawy sformułowano: problem badawczy, cele poznawcze i aplikacyjne oraz pytania badawcze.

Identyfikacja luki w literaturze przedmiotu pozwoliła Autorce dysertacji określić problem badawczy obejmujący identyfikację i rozwój modeli strategii współpracy wspierających konsolidację instytucji szkolnictwa wyższego w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich (IUE). Autorka sformułowala następujące cele poznawcze i aplikacyjne dysertacji:

Cele poznawcze:

- Identyfikacja różnych sojuszy w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich oraz ich równowagi geograficznej.
- Analiza strategii współpracy – różnice i podobieństwa w podejściach do kooperacji.
- Rozpoznanie różnych modeli zarządzania w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich.

Cel aplikacyjny:

- Opracowanie nowoczesnego modelu strategii internacjonalizacji wśród instytucji szkolnictwa wyższego w Europie, który wzmacnia wartości europejskie, tożsamość i konkurencyjność międzynarodową, a także rozwija trójkąt wiedzy i podnosi jakość kształcenia.

Pozytywnie oceniam określenie celów rozprawy. Cele poznawcze są jasno ukierunkowane na analizę zjawiska (sojusze w ramach IUE), zawierają element identyfikacji, analizy i rozpoznania, co wpisuje się w logikę badań eksploracyjno-porównawczych. Ujęcie „równowagi geograficznej”, „różnic i podobieństw strategii”, „modeli zarządzania” oraz „wartości europejskich” wskazuje na złożone i interdyscyplinarne podejście, co niewątpliwie stanowi atut rozprawy. Cel aplikacyjny z kolei dobrze podkreśla użyteczność pracy oraz wskazuje, że prowadzone w dysertacji rozważania mają również walor praktyczny.

Warto jednak zauważyć, że cele poznawcze różnią się pod względem szczegółowości – pierwszy (identyfikacja sojuszy) jest bardzo ogólny, podczas gdy drugi i trzeci wymagają już bardziej pogłębionej analizy porównawczej. Natomiast cel aplikacyjny wydaje się być sformułowany bardzo szeroko. Opracowanie nowoczesnego modelu strategii internacjonalizacji obejmującego tak wiele elementów (wartości europejskie, tożsamość, konkurencyjność, trójkąt wiedzy, jakość kształcenia) jest przedsięwzięciem bardzo ambitnym jak na jedną dysertację.

Ponadto, w pracy sformułowano następujące pytania badawcze:

- P1. Czy można zidentyfikować skończoną liczbę modeli IUE, które pozwolą na kategoryzację konsorcjów?
- P2. Czy możliwe jest wyodrębnienie cech wskazujących na podobieństwa w ramach wybranych modeli?
- P3. Czy istnieje związek między wielkością sojuszy IUE a liczbą partnerów stowarzyszonych (AP)?
- P4. Czy można zidentyfikować preferowane modele zarządzania w ramach IUE?

Do mocnych stron tak zredagowanych pytań badawczych zaliczam następujące kwestie: są one konkretne i możliwe do operacjonalizacji, a także zawierają elementy klasyfikacyjne (P1, P2), korelacyjne (P3) oraz dotyczące preferencji (P4), co daje zróżnicowaną perspektywę badań zrealizowanych na rzecz dysertacji. Pytania dobrze korespondują z celami poznawczymi. Pewna

wątpliwość dotyczy braku pytania badawczego, które odpowiadałoby wprost na cel aplikacyjny – pytania mają charakter poznawczy, ale nie prowadzą jednoznacznie do opracowania „modelu strategii internacjonalizacji”.

Metodyka dysertacji jest w mojej opinii logicznie zaplanowana i wewnętrznie spójna.

Do mocnych stron przyjętej metodyki zaliczyć można:

- połączenie w jednym procesie badawczym metod jakościowych, ilościowych i heurystycznych, co niewątpliwie wpłynęło na rzetelność uzyskanych wyników,
- integracja różnorodnych źródeł danych - dane instytucjonalne (obejmujące strony internetowe i factsheets 41 uniwersytetów europejskich), jakościowe opinie praktyków (liderów uniwersytetów europejskich), a także weryfikacja ekspercka, co pozwoliło spojrzeć na analizowane zjawisko z różnych perspektyw,
- systematyczne podejście w zaplanowaniu i realizacji kompletnego procesu badawczego: desk research - wywiady jakościowe - weryfikacja heurystyczna.

Do słabości metodyki należą następujące elementy:

- dość wąski i ograniczony do jednej grupy interesariuszy dobór próby - wywiady przeprowadzono z 16 liderami reprezentującymi 18 sojuszy objętych analizą – to silna reprezentacja, ale jednocześnie ograniczona do jednej kategorii – koordynatorów. Brakuje ujęcia dodatkowych perspektyw - np. studentów, nauczycieli akademickich, co mogłoby poszerzyć obraz badanego problemu,
- ryzyko stronniczości danych jakościowych – wywiady z liderami sojuszy mogą prowadzić do nadmiernie pozytywnego obrazu ich funkcjonowania, ponieważ respondenci są bezpośrednio zaangażowani w ich realizację,
- nieuwzględnienie w procesie badawczym metod obiektywnej ewaluacji skuteczności konsolidacji, jak np. analiza wskaźników osiągnięć, ankiety wśród beneficjentów.

W związku z ostatnią kwestią, która wydaje się być interesująca, proszę Doktorantkę o wskazanie kilku przykładów prac naukowych/projektów badawczych dotyczących obiektywnej ewaluacji skuteczności działania uniwersytetów europejskich lub ewentualnie zaproponowanie kilku takich wskaźników.

5. Ocena merytoryczna rozprawy

Wprowadzenie zostało opracowane właściwie, zgodnie z wymogami stawianymi rozprawom doktorskim. Autorka uzasadniła wybór tematyki rozprawy, a także poprawnie zidentyfikowała lukę badawczą. Ta część rozprawy zawiera wszystkie istotne elementy, które powinny znajdować się we wstępie pracy doktorskiej: zdefiniowany problem badawczy, cele rozprawy, pytania badawcze, opis metodyki badawczej, jak też charakterystykę struktury rozprawy.

Pozytywnie oceniam zawartość merytoryczną rozdziału 1. Autorka rozpoczyna rozważania od prezentacji i omówienia teorii i modeli zarządzania strategicznego. W dalszej kolejności skupia się na sojuszach strategicznych oraz omawia zarządzania projektami i paradygmat sieciowy jako aspekty zarządzania strategicznego istotne w kontekście kooperacji uniwersytetów. Rozdział kończy istotna konkluzja, że chociaż wzrasta zainteresowanie badaniami związanymi z inicjatywą na rzecz Europejskich Uniwersytetów, wciąż pozostają one na wczesnym etapie rozwoju. Brakuje pogłębionych studiów dotyczących opracowywania długoterminowych strategii współpracy przez sojusze, czemu naprzeciw wychodzi recenzowana rozprawa. Zawarte w tej części rozprawy analizy

są logiczne i spójne, a tok wyводу klarowny. Wnioski formułowane na podstawie studiów literaturowych są dobrze udokumentowane przypisami.

W rozdziale 2 rozprawy Autorka opisuje historię, cele, proces wdrażania i znaczenie IUE w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Szczególnie wartościowy poznawczo jest podrozdział pt. 2.5, w którym dokonano przeglądu dotychczasowych badań dotyczących Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich (IUE), podkreślając, że koncentrowały się one głównie na wybranych sojuszach lub zagadnieniach cząstkowych, podczas gdy brakuje pogłębionych analiz długofalowych strategii współpracy. Rozważania prowadzone w rozdziale 2 są logiczne i dobrze opatrzone odniesieniami do źródeł.

Rozdział 3 stanowi opis metodyki. Umieszczony przez Autorkę na s. 48 schemat ukazujący etapy postępowania badawczego bardzo dobrze wprowadza w przyjętą logikę zrealizowanych badań. Autorka opisuje wyselekcjonowane przez siebie na potrzeby rozprawy metody badawcze podając jednocześnie uzasadnienie ich wyboru. W trakcie lektury tej części rozprawy można zauważyć, że chociaż jednym ze wskazanych etapów procesu badawczego jest analiza porównawcza cech sojuszy uniwersytetów europejskich, niestety nie wskazano procedury jej przeprowadzenia. Brakuje informacji na temat tego czy użyto formalnych kryteriów porównań, czy raczej oparto się na opisowej syntezie.

Rozdział 4 obejmuje szczegółowy opis procesu badawczego przyjętego w rozprawie. Jest to bardzo istotna część pracy ukazująca poszczególne etapy realizacji wykorzystanych metod badawczych: systematycznej analizy literatury, analizy zawartości dokumentów poszczególnych uniwersytetów europejskich, wywiadu IDI, a także metody delfickiej. Zawarty w tej części opis jest dość wyczerpujący, jednak zawiera kilka niedociągnięć:

- w tekście zasadniczym (s. 59-60) zamieszczono pełny scenariusz wywiadu, mimo że został on również umieszczony w załączniku nr 5. W części głównej wystarczające byłoby przedstawienie opisu zastosowanego w IDI narzędzia badawczego (scenariusza) oraz odesłanie czytelnika do aneksu, gdzie znajduje się jego pełna treść;
- w charakterystyce poszczególnych faz realizacji wywiadów pogłębionych (IDI) zabrakło przedstawienia sposobu interpretacji zebranego materiału jakościowego. Ostatnia z opisanych faz odnosi się do etapu gromadzenia danych, pomijając etap ich analizy i interpretacji, który stanowi kluczowy element procesu badawczego;
- w opisie realizacji metody delfickiej zabrakło pogłębionego uzasadnienia doboru ekspertów. Nie odniesiono się w sposób wystarczający do kluczowych kryteriów selekcji, takich jak: posiadane kompetencje, różnorodność perspektyw, niezależność uczestników oraz optymalna liczebność próby;
- w kwestionariuszu zastosowanym w ramach metody delfickiej zamieszczono pięć pytań odnoszących się do oceny trzech modeli sojuszy wskazanych przez Autorkę. Należy jednak zauważyć, że pytania te przewidywały wyłącznie dychotomiczne odpowiedzi typu „tak/nie” (zamiast szerszej skali, np. od 1 do 5), co uniemożliwiło nadanie ocenom eksperckim większej głębi i wartościowania, a tym samym ograniczyło potencjał analityczny uzyskanych danych.

Podsumowując ocenę merytoryczną rozdziałów 3 i 4 chcę podkreślić, że – pomimo wskazanych wyżej niedociągnięć - w mojej opinii Doktorantka dobrze opanowała warsztat badawczy, w tym w szczególności projektowanie metodyki pozwalającej uzyskiwać wartość dodaną w procesie

badania złożonych kategorii badawczych, których przykładem są strategie współpracy w zakresie konsolidacji instytucji szkolnictwa wyższego w Europie w ramach inicjatywy Uniwersytetów Europejskich (IUE).

Rozdział 5 stanowi szczegółową prezentację wyników badań własnych. Z zainteresowaniem zapoznałam się z tą częścią rozprawy, która pokazuje wysiłek włożony przez Doktorantkę w analizę materiału badawczego. Jest to bardzo obszerna część dysertacji, zawierająca wiele detali, które czasem powodują zakłócenie odbioru prowadzonych rozważań. W podrozdziale 5.1 zauważalne jest pewne wymieszanie treści dotyczących przyjętej metodyki oraz wyników badań. Jest to zaskakujące, zważywszy, że w pracy znajduje się odrębny rozdział poświęcony omówieniu przyjętych metod i procesu badawczego. Podrozdział 5.2 charakteryzuje się nadmiernym podziałem treści i w niektórych miejscach zbyt dużą drobiazgowością analiz. Nie wnoszę uwag do podrozdziałów 5.3 i 5.4, która stanowią podsumowanie zrealizowanych badań i prezentują – również graficznie - trzy modele sojuszy: tematyczny, typologiczny oraz transversalny. Pozytywnie oceniam opis weryfikacji modeli przez ekspertów w ramach metody delfickiej.

Zakończenie rozprawy obejmuje syntetyczny opis sposobów osiągnięcia poszczególnych celów pracy z podkreśleniem najważniejszych odpowiedzi na pytania badawcze uzyskanych przez Autorkę w toku postępowania badawczego. Wnioski zawarte w tej części publikacji są adekwatne do uzyskanych wyników badań. W podsumowaniu pracy znalazły się interesujące propozycje rekomendacji dotyczących kierunków polityki UE w obszarze sojuszy w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich. Rekomendacje te mają na celu wsparcie decydentów w zwiększaniu skuteczności i trwałości współpracy w ramach tej inicjatywy. Autorka nie zapomniała także o wskazaniu kierunków dalszych badań, dla których inspiracją mogą być wątki podjęte w rozprawie.

W zakończeniu zabrakło jednak opisu ograniczeń badań własnych zrealizowanych na potrzeby dysertacji. Proszę zatem Doktorantkę o odpowiedź podczas publicznej obrony rozprawy na następujące pytanie: *jakie są główne ograniczenia badań zrealizowanych na potrzeby osiągnięcia założonych celów rozprawy?*

Podsumowując, pozytywnie oceniam recenzowaną dysertację pod względem merytorycznym.

6. Ocena doboru i wykorzystania literatury

Wyniki autorskich badań empirycznych zrealizowanych przez mgr Sikorską zostały dobrze osadzone w literaturze przedmiotu. W bibliografii znajdują się pozycje klasyczne dla tematyki pracy, jak i współczesne. Wśród cytowanych prac odnaleźć można: monografie, artykuły naukowe, dokumenty unijne, źródła internetowe itp. Przedstawione w bibliografii źródła zostały dobrane właściwie. Pewne braki można jedynie zauważyć w zakresie nowszych pozycji literatury z zakresu konceptualizacji zarządzania strategicznego.

Wykaz cytowanej literatury obejmuje blisko 150 publikacji naukowych, w tym głównie anglojęzycznych, co może nie jest liczbą imponującą, ale w mojej opinii spełnia wymagania wobec rozpraw doktorskich. Należy zwrócić uwagę na fakt, że podjęta tematyka, dotycząca procesów konsolidacji i strategii współpracy instytucji szkolnictwa wyższego w Europie w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich, nie doczekała się zbyt wielu badań oraz prac naukowych, co niewątpliwie miało wpływ na liczbę cytowanych pozycji.

7. Ocena rozprawy pod względem techniczno-redakcyjnym

Rozprawa doktorska spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Została generalnie bardzo dobrze przygotowana w aspekcie technicznym, edytorskim oraz wizualizacyjnym. Nie udało się jednak Autorce uniknąć drobnych potknięć w tym obszarze, do których zaliczyć można m.in: dublowanie tytułów w podpisach rysunków i wewnątrz wykresu (np. Figure 19 i 20), użycie zbyt małej czcionki na niektórych schematach (np. Figure 14) i w załącznikach (nr 3 i 4).

8. Wniosek końcowy

Rozprawę autorstwa Pani mgr Sikorskiej oceniam jako wartościową z punktu widzenia poznawczego, oryginalną, a tym samym wnoszącą wkład do nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze zarządzania strategicznego w kontekście szkolnictwa wyższego w Europie. Podjęty przez Autorkę temat jest interdyscyplinarny i wielowątkowy, a także podlega dynamicznym zmianom, co niewątpliwie wpływa na możliwości jego badania. Praca została przygotowana w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe oraz starannie zaplanowane i zrealizowane badania empiryczne.

Podsumowując, chcę z pełnym przekonaniem podkreślić, że praca doktorska mgr Magdaleny Sikorskiej pt. „Collaborative strategies for consolidation of higher education institutions within European Universities Initiative Alliances” spełnia wymogi ustawowe stawiane rozprawom doktorskim, określone w Ustawie z 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2018 poz. 1668).

Stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazuje wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia przez nią pracy naukowej. Ponadto wnioski z pracy zawierają ciekawe implikacje praktyczne dotyczące potencjalnych kierunków zmian polityki UE w obszarze sojuszy w ramach Inicjatywy Uniwersytetów Europejskich. Uwzględniając powyższe wnoszę o przyjęcie recenzowanej rozprawy i dopuszczenie jej do dalszych etapów postępowania doktorskiego.

