

## **R E C E N Z J A**

**Rozprawy doktorskiej Pani mgr ZOFII MARCINIAK**

**Na temat:**

***DOSKONALENIE KADR ADMINISTRACJI SAMORZĄDU  
POWIATOWEGO W RAMACH ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO  
NA PRZYKŁADZIE POWIATU KALISKIEGO***

opracowanej pod kierunkiem naukowym

Pana prof. dr. hab. inż. **Jarosława WOLEJSZO**

Wszelkie kwestie związane z bezpieczeństwem, w różnych kontekstach jego rozumienia, stanowią jeden z zasadniczych problemów współczesnego świata. Wzrost wszelkiego rodzaju zagrożeń wymaga różnego rodzaju działań, mogących przeciwstawić się tym zagrożeniom lub zmniejszyć skutki w przypadku ich wystąpienia. Dotychczasowa praktyka oraz doświadczenia z całego niemal świata wskazują dość jednoznacznie, iż zdolność przeciwstawienia się zagrożeniom jest wynikiem szeregu czynników, z których edukacja obronna społeczeństwa, a w tym szczególnie kadr kierowniczych różnego rodzaju władz i służb społecznych, a także organizacja właściwych, kompetentnych służb zdolnych do organizacji działalności o charakterze obronnym, ma znaczenie zasadnicze. Nie ulega wątpliwości, iż główną rolę w tego typu działalności obronnej spełniają systemy zarządzania kryzysowego, ich organizacja, przygotowanie do działań oraz kierowanie nimi.

W wymienionych wyżej elementach systemu niezwykle istotną rolę spełniają osoby kierujące poszczególnymi podsystemami i elementami organizacyjnymi. Osoby te, powszechnie zwane kadrą kierowniczą, powinny być odpowiednio przygotowane do spełniania swych funkcji. Ponieważ ustawowy obowiązek w tej dziedzinie nakładany jest między innymi na administrację publiczną, konieczne jest jej przygotowanie do tego rodzaju funkcji. Istotne tu wydaje się pytanie o to: kto i kogo oraz w jakim zakresie powinien przygotowywać do tej działalności? W tej kwestii rzeczywistość wydaje się jednoznaczna. Zasadnicze zadanie w systemie ochronno-obronnym regionów i miast mają sztaby kryzysowe i ich przygotowanie

do zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Przy takim podejściu wszelkie badania mają z natury charakter interdyscyplinarny. Z jednej strony bowiem dotyczą bezpieczeństwa regionalnego co jest typowe dla nauk o bezpieczeństwie, z drugiej zaś wkraczają w sferę przygotowania człowieka do określonej działalności co wymaga odniesień do pedagogiki i psychologii. Gdy zaś mowa o kwestiach zarządzania kryzysowego, konieczne stają się odniesienia do nauk o zarządzaniu i jakości.

Śmiało możemy dzisiaj twierdzić, iż współczesne zagrożenia, stały się także zasadniczym przyczynkiem wzrostu wagi i rangi zarządzania kryzysowego. Jest ono niezwykle ważną dziedziną działalności zespołów ludzkich w zapewnieniu bezpieczeństwa obywatelom państwa, regionów i miast. Zgodzić się należy z tezą, iż o sprawności działania zespołów stanowić będą kompetencje kadry kierowniczej. W najogólniejszym rozumieniu oceniana rozprawa dotyczy właśnie niezwykle istotnych kwestii związanych z funkcjonowaniem zespołów zarządzania kryzysowego, a bardziej szczegółowo procesu doskonalenia kompetencji osób kierowniczych tych zespołów. Niewątpliwie kompetencje te są niezwykle doniosłe w każdej sferze działania kierowników, a kierowników sztabów antykryzysowych w szczególności. Ich decyzje wpływają bowiem na efektywność działań zapewniających społeczeństwu i jego strukturom bezpieczeństwo. W takim kontekście niezwykle ważne wydają się zagadnienia związane z procesem nabywania i doskonalenia wszelki kompetencji. Podjęcie tego typu problematyki ma zatem pełne uzasadnienie poznawcze, metodologiczne, metodyczne i społeczne oraz w znacznej mierze utylitarne.

**W kontekście powyższego podjęcie badań nad kwestiami edukacji kadr administracji publicznej w zakresie zarządzania kryzysowego należy uznać za przedsięwzięcie przekonujące oraz niezwykle interesujące poznawczo.** Przyznaję, że ten jakże aktualny temat podjęty przez Doktorantkę, już w pierwszej refleksji, wzbudził moje uznanie jak również zaciekawienie. Uznanie ze względu na fakt znacznych kontrowersji występujących w przedmiocie, i to zarówno w sensie czysto teoretycznym jak również praktycznym. Wszak powinna tu wystąpić pewna krytyka stanu zastanego, która przecież jest warunkiem koniecznym każdej refleksji naukowej ale – niestety – także zjawiskiem nielubianym przez różnego rodzaju gremia kierownicze. Powszechnie bowiem wiadomo, że systemy zarządzania kryzysowego nie zawsze są przygotowane na nowe zagrożenia, nie mają także jasnej podstawy prawnej. Zaciekawienie zaś wynika ze względu na konieczność podejścia metodologicznego, które w kontekście podjętej problematyki nie może być standardowe i wymaga od badacza nowa-

torskich podejść do przedmiotu poznania, a także wielokontekstowego w sensie epistemologicznym, podejścia do problemu.

## **1. OCENA MERYTORYCZNA**

W ocenie merytorycznej rozprawy pozwolę sobie na ustosunkowanie się do jej struktury oraz treści związanej z wiedzą, którą Doktorantka musi posiadać przystępując do rozwiązania tak skomplikowanego problemu.

Struktura pracy wynika dość jednoznacznie z przyjętych przez Doktorantkę założeń precyzyjnie przedstawionych we wstępie do dzieła (s.5-8). Wynika z nich znaczący nacisk, jaki położyła Autorka na sferę badawczą w tym przede wszystkim empiryczną, w której dominują badania ilościowe. Układ, w którym kwestie teoretyczne zaprezentowano w dwóch rozdziałach (drugim i trzecim), a kwestie odnoszące się do organizacji badań oraz analizy i interpretacji uzyskanych wyników wraz z autorskimi sugestiami zmian w ostatnim (czwartym), może budzić pewne kontrowersje jednak w moim przekonaniu odzwierciedla całość podjętych problemów w dobrym układzie przyczynowym. Dlatego też układ pracy oceniam jako trafny i przekonujący poznawczo. W tak interdyscyplinarnym podejściu należało skupić wysiłek na zasadniczych kwestiach dotyczących problematyki doskonalenia kadr. Tak też Doktorantka uczyniła, dowodząc znacznych zdolności analitycznych i syntetycznych. Przy takim podejściu podstawową miarą Jej dokonań są przeprowadzone badania i ich analiza oraz wynikające stąd wnioski.

Kwestie teoretyczne Autorka przedstawiła w rozdziale 2 i 3. Skupiła się w nich generalnie na kwestiach dydaktycznych, obejmujących całościowo problematykę kształcenia a w tym również szkolenia doskonalącego. Problematykę związaną z tymi zagadnieniami, będącymi w swej istocie przedmiotem poznania, mogła ująć bądź w formie czysto teoretycznej analizy różnych teorii i koncepcji, bądź w formie analizy dotychczasowych podejść w badaniach empirycznych. Doktorantka wybrała pierwsze z podejść, traktując kwestie czysto teoretyczne w pewnym sensie jako podstawę do konstrukcji badań własnych. Stąd też tak szczegółowe podejście do kwestii dydaktycznych, w których wykazała istotę i znaczenie zasad, ogniw i procesów.

Tytuł dysertacji jednoznacznie wyznacza obszar poznania, a co za tym idzie tematyki do rozpatrywań. Tematyka ta obejmuje niejako dwa zasadnicze, łączące się nurty. Pierwszy ma charakter edukacyjny, a raczej czysto dydaktyczny. Drugi, odnosi się do zarządzania kryzysowego. Połączenie tych dwóch obszarów nie jest kwestią tak prostą jak mogłoby

się wydawać w pierwszej refleksji. W najogólniejszym rozumieniu rzecz bowiem dotyczy kwestii procesu doskonalenia do określonych czynności. Chodzi zaś o czynności typowe dla zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Tu zaś pojawia się kolejny wątek, a mianowicie kwestie zarządzania. Przy takiej konstrukcji jeden z tych wątków musi być dominujący. To zresztą wynika z tytułu rozprawy. I tak jest w rzeczywistości. W treści rozprawy bowiem, w sensie teoretycznym – na co już wskazywałem - wyraźnie dominują rozważania nad kwestiami pedagogicznymi, a ściślej rzecz ujmując, nad zagadnieniami dydaktycznymi. Także badania koncentrują się głównie na kwestiach dydaktycznych z uwzględnieniem całej gamy obejmującej te kwestie problematyki. Można się z takim podejściem zgodzić choć bardziej przekonujące mogłoby tu być podejście typowo andragogiczne uwzględniające wszelkie uwarunkowania pedagogiki dorosłych. Oczywiście, odniesienia takie dostrzegamy. Nie są one jednak nurtem dominującym. Występują przede wszystkim w podrozdziałach 2.1. oraz 2.2. Tu bowiem Autorka odwołuje się do literatury związanej z zarządzaniem i zarządzaniem kryzysowym. Można się z takim podejściem zgodzić. Trudno jednak przyporządkować te rozpatrywania do organizacji zhierarchizowanych. Chyba, że Doktorantka ma na myśli wszelkie struktury związane z zarządzaniem kryzysowym jako organizacje zhierarchizowane? Myślę, że Autorka powinna rozszerzyć (wyjaśnić) te kwestie podczas obrony dysertacji.

Bardziej przekonujące wydają się rozpatrywania związane ze sprawnością doskonalenia kadr. Doktorantka z dużą znajomością rzeczy analizuje dotychczasowe trendy i koncepcje szkolenia kadr. Właściwie eksponuje zagadnienia mające podstawowe znaczenie w procesie doskonalenia. Dobrze się stało, że dostrzegła także zasadę SMART jako pewną propozycję sprawnego doskonalenia (s. 36). Bardzo ważne, jak sądzę, jest dość jednoznaczne podkreślenie barier stanowiących zasadnicze przeszkody w podejmowaniu i organizowaniu szkolenia (s. 37-39). Ciekawe jest również spojrzenie doktorantki na zagadnienia procesu szkolenia. Dobrze dobrana literatura i w rezultacie wyszczególnienie poszczególnych faz procesu z ich dobrą deskrypcją nie budzą zastrzeżeń. Zabrakło jednak, przynajmniej w moim przekonaniu, podejścia krytycznego, które powinno wynikać z prowadzonych analiz. Dotyczy to także zasad kształcenia, w których nie zauważyłem współczesnych podejść takich autorów jak: K. Konarzewski, K. Kruszewski, Z. Kwieciński, J. Pólturzycki, B. Siemieniecki czy B. Śliwowski. Niezbyt przekonujące zaś jest eksponowanie dość kontrowersyjnego poradnika metodycznego Wojsk Obrony Terytorialnej (s. 62), który nie może być przykładem współczesnych podejść szkoleniowych w doskonaleniu kadr zarządzania kryzysowego. Bardziej przekonujące wydają się rozpatrywania dotyczące problematyki form i metod szkolenia. Dobrze się sta-

ło, że Doktorantka zwróciła uwagę na dość szeroki wachlarz metod i form stosowanych w innych państwach i propagowanych w polskiej literaturze (np. coaching, mentoring). Szkoda, że nie zauważyła jak trudno je wdrożyć w polskim systemie edukacyjnym. Tu jednak zauważamy pewne, w moim przekonaniu dość nieśmiałe, próby krytyki (np. s. 92).

W porównaniu do ogólnoteoretycznych kwestii zawartych w rozdziale pierwszym ważniejsze wydają się zagadnienia doskonalenia bezpośrednio w Zespole Zarządzania Kryzysowego w Kaliszu. Jednak już od początku Doktorantka zmierza do opisu kwestii teoretycznych. Co prawda posiłkuje się wynikami badań lecz w rzeczywistości nie wiemy jakie są stosowane w badanej strukturze. Dowiadujemy się o organizacji szkolenia na szczeblu centralnym i niższych, o ogólnej teorii procesu szkolenia obronnego lecz dopiero w od podrozdziału 3.4. dostrzegamy to co dla istoty podjętego tematu zasadnicze. Poznajemy zatem teren oraz strukturę Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. oraz pewne podstawy prawne funkcjonowania systemu. Dopiero jednak w rozdziale czwartym poznajemy jak funkcjonuje Zespół, jego niedostatki oraz sugestie badanych. Kwestie zarządzania kryzysowego jednak potraktowane zostały dość pobieżnie. Dobrze się stało, i to jest bardzo dobra sfera rozprawy, iż w końcu każdego rozdziału znajdujemy wnioski i konstatacje ogólne podsumowujące podjęte kwestie. Rozpatrując całość kwestii merytorycznych daje się zauważyć różne rozumienie terminologii dydaktycznej. Jeśli będzie taka możliwość proponuję aby Doktorantka podczas obrony dysertacji wyjaśniła istotę i relacje między terminami kształcenie, uczenie się, naukanie, szkolenie, wychowanie. Warto także zauważyć, że kontekst merytoryczny powinien odnosić się do zastanej wiedzy. Autorka opisała tu funkcjonujący system wskazując też podstawy merytoryczne jego funkcjonowania. Wykonała niejako- mam na myśli sens poznawczy – pierwszy krok. Pokazała bowiem stan faktyczny wiedzy. Wykonała to dobrze, właściwie dobierając te elementy, które stanowią o funkcjonalności systemu. Analiza stanu rzeczywistego jest nieodzownym elementem każdego procesu poznawczego. Taka analiza – sama w sobie – jest krytyczna, albowiem zawsze pozwala wskazać to, co w danej rzeczywistości funkcjonuje dobrze i to co źle. Autorka dokonywała prób takich analiz. W próbach tych jednak wykazywała raczej znaczną wstrzemięźliwość sądów i opinii.

Niezwykle istotna w przygotowaniu i doskonaleniu kadr kierowniczych do zarządzania kryzysowego jest analiza zagrożeń. Ich charakter bowiem wpływa na treści kształcenia (doskonalenia, szkolenia). One determinują również organizację służb, ich wyposażenie oraz proces doskonalenia. W moim przekonaniu kwestie te powinny stanowić jeden z zasadni-

czych elementów rozprawy. Doktorantka uczyniła to lecz w załączniku (Załącznik 2), a zatem jakby w tle, jakby uzupełniając treści zasadnicze.

**Biorąc pod uwagę powyższe dociekania stwierdzam, iż tę część rozprawy należy ocenić jako wielce interesującą i konstruktywną w swej generalnej wymowie. Na podkreślenie zasługuje fakt, że wszystkie wyodrębnione w rozdziałach problemy kończą się konstruktywnymi wnioskami, które w zdecydowanej większości są poprawnie wywiezione z badań i ciekawie konstruowane. Prowadzone analizy są przekonujące i poprawne logicznie. Pozytywnie oceniając część merytoryczną rozprawy warto podkreślić, że jest ona dobrze ułożona treściowo i napisana w miarę poprawnie (występują dość częste przerwane konstrukty myślowe), a poszczególne tezy są zazwyczaj przekonująco uzasadnione.**

## **2. OCENA METODOLOGICZNA**

Badania naukowe stanowią zwykle o wartości dysertacji doktorskiej. Będąc jej warstwą metodologiczną pozwalają ocenić wartość poznawczą oraz pewne umiejętności metodologiczne doktoranta. Z uznaniem odnotowuję, iż Pani magister wykazała w tym obszarze dobry poziom wiedzy i umiejętności. Wszelkie problemy związane z procedurą badań własnych dobrze wyeksponowała w rozdziale pierwszym. Oprócz tego w każdym z rozdziałów dokonała uszczegółowienia założeń badawczych oraz prezentacji wyników badań i ich interpretacji. To, tak przekonujące podejście, znacząco wpłynęło na percepcję wywodów autorskich świadcząc jednocześnie o właściwej swobodzie metodologicznej i poszukiwaniu nowych podejść. Uważam, iż jest to przekonujące i wielce udane podejście.

W fazie przygotowawczej badań jednoznacznie określiła przedmiot badań, którym uczyniła „(...) *proces doskonalenia zawodowego zawodowych pracowników Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego w Kaliszu*”. Tak określony przedmiot powinien determinować cele badań, a w konsekwencji również problemy i hipotezy badawcze. Doktorantka ograniczyła się do wytyczenia jedynie jakby dwóch celów głównych: poznawczego oraz pragmatycznego. W najogólniejszym ujęciu można uznać, że zostały one określone trafnie i przekonująco. Mam tu na myśli przede wszystkim cel poznawczy, który stanowi przecież podstawę dalszej procedury badawczej. Z metodologicznego punktu widzenia cel utylitarny nazwany przez Doktorantkę pragmatycznym ma również duże znaczenie chociaż w kontekście epistemolo-

gicznym może stanowić jedynie konsekwencje przeprowadzonych badań, przynajmniej w tego typu badaniach.

Poprawnie, choć niezbyt szczegółowo, został sformułowany główny problem badawczy. Chodzi o to, że niedostrzegalny jest wątek diagnostyczny. Dekompozycja problemu głównego na problemy szczegółowe nie budzi jednak zastrzeżeń, choć należy zauważyć, iż treści rozprawy wykraczają znacznie poza formy i metody doskonalenia, które są głównie treścią dwóch pierwszych problemów. Generalnie jednak można uznać, iż ich konstrukcja nie budzi zastrzeżeń. Biorąc pod uwagę kryterium merytoryczne pierwsze dwa problemy można zaliczyć do problemów diagnostycznych, trzeci zaś do problemów optymalizacyjnych. Ze względu na charakter i zakres pierwszy i drugi mają charakter diagnostyczno-wyjaśniający, wskazujący na konieczność wyjaśnienia związków między różnymi zmiennymi, a trzeci jest problemem praktycznym. Biorąc pod uwagę strukturę wszystkie problemy mają charakter dopełniający czyli złożony. Należą zatem do trudniejszej kategorii pytań, co wskazuje na wielką swobodę metodologiczną doktorantki a także znajomość logicznej teorii pytań.

Dość kontrowersyjnie skonstruowane są hipotezy, które są niezbyt ściśle powiązane z problemami. Dlatego też, podobnie jak problemy, pierwsze dwie są hipotezami diagnostyczno-wyjaśniającymi, a trzecia spełnia, przynajmniej w najogólniejszym zarysie, warunki hipotezy heurystycznej. Wszystkie należy zaliczyć do kategorii hipotez średnich, przy zastosowaniu podziału ze względu na moc hipotez. Zawierają one niezbędne zmienne, którymi Autorka dobrze operuje podczas prezentacji i analizy wyników badań mimo tego, że w rozdziale pierwszym oddzielnie ich nie wyspecyfikowała. Dotyczy to również wskaźników chociaż w kolejnych rozdziałach Doktorantka posługuje się nimi dość biegle. Szkoda, że w poszczególnych rozdziałach nie stawiano hipotez statystycznych chociaż techniki statystyczne stosuje Autorka z dużym znanstwem. W całości pracy wyraźnie dominują badania ankietowe i można przypuszczać, że nadano im priorytetowe znaczenie. Co prawda w rozdziałach drugim i trzecim tylko sporadycznie widzimy odwołania do badań ankietowych ale w rozdziale czwartym mamy szczegółową analizę ilościowo–jakościową. Skoro tak, to badania jakościowe są jedynie pomocniczymi w stosunku do ilościowych. Takie podejście można uznać za właściwe chociaż warto podkreślić, że wyniki sondażu odzwierciedlają jedynie poglądy badanej populacji a nie fakty.

Starannie zostały przygotowane i zastosowane badania ilościowe oparte na metodzie sondażu diagnostycznego, w którym zastosowano technikę ankietowania. Dobór próby badawczej, przy dość specyficznym podejściu autorskim, w aspekcie ilościowym należy uznać za

właściwy. Nie można mieć zastrzeżeń do kwestionariuszy ankiet zaprezentowanych w załącznikach. Zostały opracowane na dobrym poziomie.

Niezwykle wartościowe poznawczo są wyniki uzyskanych przez Autorkę badań oraz ich analiza. Jednoznaczność predykatów pozwoliła na pełną ekspozycję zarówno określoności ilościowej, jak również jakościowej określoności przedmiotów badań. Wielce ciekawa jest prezentacja wyników badań ilościowych. Doktorantka przedstawiła je przede wszystkim w skalach nominalnych i porządkowych. Skale te są wyczerpujące, rzetelne i trafne, a zatem w pełni wyczerpują wymogi stawiane procesowi porządkowania danych. Istotne w procesie analizy zebranych danych a w konsekwencji generowania wniosków i uogólnień w tego typu badaniach jest wykrywanie związków i zależności, a także właściwych korelacji. Autorka wykazała tutaj wiele inwencji odchodząc często od typowych dla tego typu badań schematów.

Bardzo interesujące, a jednocześnie przedstawiające wysoką wartość poznawczą, są analizy jakościowe uzyskanych danych, a przede wszystkim ich interpretacja, pozwalająca śledzić tok rozumowania Autorki. Co prawda, niektóre wywody Autorki bywają zawile intelektualnie ale z reguły prowadzą one zawsze do konstruktywnych wniosków. Są wynikiem dobrego, zawsze właściwie uzasadnionego, uszeregowania zebranych danych.

We wstępnym zamierzeniu, wykazanym w celu pragmatycznym, można było oczekiwać określonego projektu doskonalenia zawodowego. Projekt ten nie został jednak jednoznacznie i wyraźnie wyeksponowany. Co prawda w treści rozprawy oraz w podrozdziale 4.2. widzimy wiele ciekawych wniosków i sugestii autorskich ale ich ekspozycja jest mało przekonująca. Można jednak uznać, iż w wyniku przeprowadzonych badań Doktorantce udało się w formie określonych sugestii przedstawić pewną koncepcję doskonalenia zawodowego pracowników powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego w Kaliszu.

**Osiągnięcia powyższe są, w moim przekonaniu, wystarczającym argumentem do pozytywnej oceny wartości metodologicznej rozprawy.**

### **3. WNIOSKI KOŃCOWE**

Prezentowana do oceny rozprawa, mimo pewnych niedopatrzeń, zawiera wiele pozytywnych walorów, które starałem się powyżej uzasadnić. Została napisana w miarę poprawnym, komunikatywnym językiem a stawiane tezy zwykle są wystarczająco uzasadnione. Doktorantka wykazała głęboką znajomość problematyki związanej z kształceniem i doskonaleniem kadr w przestrzeni zarządzania kryzysowego. Przeprowadziła ciekawe badania jakościowe



i ilościowe potwierdzając tym samym umiejętności przygotowania i prowadzenia badań w naukach o bezpieczeństwie. Udowodniła, że potrafi właściwie **interpretować fakty i budować koncepcje** co dobrze świadczy o jej zdolnościach twórczych. Biorąc pod uwagę wszystkie dotychczas poczynione spostrzeżenia rozprawę doktorską mgr. Zofii MARCINIAK oceniam pozytywnie. Stwierdzam, że spełnia ona warunki określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2021 r. poz. 478). Stawiam zatem wniosek o dalsze procedowanie przewodu doktorskiego i dopuszczenie mgr Zofii Marciniak do publicznej obrony recenzowanej rozprawy przed Radą Dyscypliny Nauk o Bezpieczeństwie Akademii Kaliskiej.



.....