

Prof. dr hab. Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pana mgra inż. Piotra Szeplińskiego napisanej pod kierunkiem naukowym promotora Pana dra hab. inż. Zbigniewa Wiśniewskiego i promotora pomocniczego Pani dr inż. Małgorzaty Wiśniewskiej pt. „ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM WIEDZY W UCZELNIACH PUBLICZNYCH”.

Podstawą prawną wykonania recenzji jest decyzja Rady ds. Stopni Naukowych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej z dnia 24 września 2024 r. oraz związana z nią umowa.

1. Uwagi ogólne

Przekazana mi do recenzji praca doktorska to wydruk komputerowy dwustronnie zapisanych kart formatu A4, zwarty, kompletny, w trwałej oprawie liczący 313 ponumerowanych stron. Oceniana praca obejmuje: stronę tytułową, spis treści, streszczenie, wstęp, cztery rozdziały oraz związane integralnie z rozprawą: spis literatury, spis tabel, spis rysunków i załącznik zatytułowany – Kwestionariusz badawczy (ankieta badawcza).

Recenzowana rozprawa doktorska dotyczy aktualnego i bardzo ważnego problemu, którym niewątpliwie w szkołach wyższych jest zarządzanie bezpieczeństwem wiedzy. Podzielałam pogląd, że we współczesnym świecie gospodarki opartej na wiedzy determinantami rozwoju zarówno szkolnictwa wyższego, gospodarki, jak i nowoczesnego społeczeństwa są: silna wzajemna współpraca uczelni, nie tylko z przemysłem, ale z całą gospodarką, rozwój postępu naukowo-technicznego i innowacji. Dlatego dla każdej organizacji, w tym i uczelni publicznej, niezmiernie ważne znaczenie mają zasoby wiedzy jakimi dysponują, jej rozwój i ochrona. W tym miejscu muszę podkreślić, że uczelnie publiczne są właścicielami części zasobów wiedzy, którą dysponują. Właścicielami wiedzy w uczelni są przede wszystkim zatrudnieni w niej pracownicy, którzy w zamian za wynagrodzenie udostępniają uczelni prawo dysponowania wiedzą sposób w kreślony w umowie o pracę. Pracownicy mogą zrzec się z prawa własności do części wiedzy na rzecz uczelni w wyniku podpisanej umowy w tej sprawie. Rzadko pracownicy zatrudnieni w uczelni zrzekają się w całości praw do wiedzy jaką dysponują na rzecz uczelni. Pracownik nie jest własnością uczelni publicznej, o czym czasami zapominają rektorzy i dziekani. Dlatego też musimy pamiętać o tym, że uczelnia zasadniczo jest tylko dysponentem części wiedzy i to w określony sposób. W tym miejscu warto przypomnieć, że zgodnie z obowiązującą obecnie ustawą dotyczącą nauki i szkolnictwa wyższego uczelnie

niepubliczne nie są uczelniami prywatnymi, a uczelnie publiczne nie są uczelniami państwowymi. Sprawy własności szkół wyższych w Polsce nie są jednoznacznie uregulowane w prawie polskim. Rektor nie reprezentuje właściciela tylko założyciela! W uczelni publicznej rektora wybierają pracownicy, którzy nie są właścicielami uczelni. Zgonie z obowiązującym w Polsce prawem uczelnia publiczna nie jest przedsiębiorstwem. Zasady obowiązujące w przedsiębiorstwach w Polsce są inne niż w uczelni. Dotyczy to także udostępniania i ochrony wiedzy. Podzielam pogląd, że wprowadzenie jakichkolwiek zasad bezpieczeństwa wiąże się zawsze z ograniczeniem dla użytkowników. Czy rektor lub minister może mieć prawo do ograniczenia prawa do informacji, dotyczącej uczelni publicznych, pracownikom naukowym prowadzącym badania naukowe? Uprawnienie w tych kwestiach badaczy zostały znacznie ograniczone, a część informacji dotyczącej funkcjonowania szkół wyższych ukryta przed społeczeństwem pod pozorem ochrony informacji, co stworzyło warunki do szerzącej się korupcji w szkolnictwie wyższym. Rozbudowana ochrona informacji, której domaga się Autor, może być wykorzystana do rozbudowy cenzury, wzmocnienie tzw. grupy trzymającej władzę w uczelni, działalności przestępczej w szkolnictwie wyższym. Studenci kupują kota w worku, a znajomi znajomych kupują dyplomy! O tym też trzeba pamiętać formułując wnioski o ochronie informacji.

Niezmiernie ważne w każdej pracy naukowej jest precyzyjne określenie pojęć podstawowych, których opracowanie dotyczy. Do tych pojęć w recenzowanej rozprawie należy zdefiniowanie pojęcia „wiedza” użytego w tytule rozprawy. Autor w swojej rozprawie prezentuje rozmaite definicje wiedzy i różnie ją postrzega. Nie wybiera jednej, która będzie podstawową w jego rozważaniach i nie formułuje swojej definicji. Jednocześnie rozmaicie definiuje i interpretuje dwa bardzo z sobą powiązane pojęcia: wiedza i informacja oraz różnie przedstawia związek między nimi. Czasami utożsamia pojęcie wiedzy z informacją lub przeciwstawia je sobie bez uzasadnienia wybranego podejścia. Na stronie 127 stwierdza, że do opisanego analizowanych działań w obszarze zarządzania wiedzą może stosować również zarządzanie informacją. Niezrozumiale jest także stwierdzenie, że może wykorzystywać celowo zarządzanie informacją zamiast lub łącznie zarządzaniem wiedzą, aby dokładniej skoncentrować badania i sprawić, aby były bardziej obiektywne i mierzalne? Dlaczego może tak postępować? Nie uzasadnia tego stanowiska! Autor korzysta ze stwierdzeń zaczerpniętych w literaturze ale nie uzasadnia ich stosowania. **Autor wiedzę czasami utożsamia z informacją, a świadomość ze stanem wiedzy na temat informacji (wiedzy).** Podzielam pogląd, że otoczenie formalno-prawne funkcjonowania uczelni stawia nowe wymogi wprowadzenia skorygowanych regulacji dotyczących ochrony informacji. We wstępie, a potem wiele razy w rozprawie Autor powołuje

się na Krajowe Ramy Interoperacyjności – Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 roku, które już nie obowiązuje, a którego wymogi wielokrotnie w pracy powtarza. Zostało zastąpione Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 21 maja 2024 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Rozporządzenie KRI).

2. Cele, pytania badawcze i konstrukcja recenzowanej pracy doktorskiej

Autor przyjął, że celem głównym recenzowanej rozprawy będzie „**Ocena roli świadomości władz uczelni dotyczącej zarządzania wiedzą we wdrożeniu mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem wiedzy**”. Do realizacji celu głównego Doktorant wyznaczył cztery cele szczegółowe:

1. Identyfikacja poziomu świadomości władz uczelni dotyczącej zarządzania wiedzą.
2. Identyfikacja poziomu świadomości władz uczelni dotyczącej posiadanych zasobów wiedzy i ich wartości w poszczególnych typach uczelni.
3. Identyfikacja mechanizmów ochrony wiedzy i informacji, a także stopnia ich wdrożenia w poszczególnych typach uczelni.
4. Ocena czynników wpływających na wdrożenie mechanizmów ochrony wiedzy i informacji w poszczególnych typach uczelni.

Zdaniem Autora realizacja celów wymaga sformułowania siedmiu pytań badawczych:

1. Jaka jest świadomość władz uczelni w kwestii funkcjonowania procesu zarządzania wiedzą w uczelni i celów jego wdrożenia?
2. Jakie mechanizmy i narzędzia są stosowane do ustanawiania i egzekwowania zasad zarządzania wiedzą bezpieczeństwem wiedzy?
3. Jakie zasoby wiedzy są w dyspozycji uczelni w poszczególnych typach uczelni?
4. Jakie jest znaczenie poszczególnych zasobów wiedzy dla uczelni i jakie są metody szacowania ich wartości w poszczególnych typach uczelni?
5. Jakie są i jak są identyfikowane ryzyka związane z poszczególnymi zasobami wiedzy?
6. Jaka jest świadomość władz uczelni na temat funkcjonowania procesów ochrony wiedzy w uczelni i celów jej wdrażania?
7. Jakie czynniki wpływają na podjęcie decyzji o wdrożeniu mechanizmów ochrony wiedzy w poszczególnych typach uczelni?

Specyfiką tej rozprawy doktorskiej jest niesformułowanie przez Autora hipotez badawczych. Zastąpił je siedmioma pytaniami badawczymi, które są przyporządkowane różnym celom

szczegółowym wymienionym powyżej. Może to spowodować chaos w powiązaniu 7 pytań badawczych z 60 pytaniami zawartymi w kwestionariuszu badawczym oraz z 4 celami szczegółowymi. Czytelnik będzie miał poważne problemy z ich powiązaniem i właściwym odbiorem treści podrozdziału 3.4. Omówienie wyników badań.

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z części teoretyczno-opisowej, która obejmuje pierwsze dwa rozdziały oraz części empirycznej – badawczej, do której należą ostatnie dwa. Autor zatytułował rozdziały (268 stron) następująco:

1. Znaczenie wiedzy w uczelniach (55 stron)
2. Obszary ochrony wiedzy w uczelniach (39 stron)
3. Część badawcza (135 strony)
4. Podsumowanie i wnioski – analiza i synteza wyników oraz ich konfrontacja (39 stron)

Uważam, że Autor mając na uwadze realizację wyznaczonych celów i udzielenie odpowiedzi na postawione pytania przyjął nie budzącą większych zastrzeżeń konstrukcję recenzowanej rozprawy doktorskiej.

3.1. Rozdział pierwszy

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Znaczenie wiedzy w uczelniach” Autor poprawnie przedstawił wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych w obszarze wiedzy i zarządzania nią. W pierwszym podrozdziale skupił swoją uwagę na: definicji podstawowych pojęć dotyczących wiedzy, informacji i piramidy wiedzy, omówieniu kategoryzacji wiedzy stosowanej w literaturze przedmiotu. Następnie przedstawił kwestie dotyczące zarządzania ryzykiem związanym z zasobami wiedzy i informacji oraz najważniejsze problemy i popełnione błędy związane z pomiarem i wyceną zasobów wiedzy w dostępnej literaturze. W drugim podrozdziale omówił w sposób przejrzysty i kompleksowy przedstawione w literaturze problemy zarządzania informacją i wiedzą, zwracając szczególną uwagę na procesy, poziomy i systemy zarządzania wiedzą oraz skomplikowane zagadnienia i dylematy ochrony wiedzy i informacji. Doktorant słusznie uważa (s. 39), że trochę bardziej strukturalnie do ochrony wiedzy można podejść dokonując klasyfikacji wiedzy przez wyodrębnienie czterech kategorii wiedzy:

- wiedza jawna, ogólnie dostępna, która organizacja dzieli się bez ograniczeń,
- wiedza jawna chroniona, ogólnie dostępna, ale jej wykorzystanie jest ograniczone przez ochronę prawną (patenty, znaki towarowe, utwory, programy komputerowe itp., które nie prezentują wiedzy wprost lecz są jej nośnikami),

- wiedza ukryta, wiedza niejawna zdefiniowana przez organizacje: know how, tajemnice przedsiębiorstwa, procedury, algorytmy, metody, informacje techniczne, itp.,

- wiedza ukryta chroniona - wiedza niejawna chroniona przepisami prawa, np. dane osobowe.

W powyższej klasyfikacji brakuje kategorii wiedzy ukrytej przez jej właściciela, czyli pracownika organizacji lub zwartą grupę pracowników. O występowaniu tego rodzaju wiedzy ukrytej w organizacji jej naczelne kierownictwo nie zostało poinformowane i tą wiedzą nie dysponuje. Autor na stronie 40 pisze, że powinna być także chroniona wiedza cicha (ukryta), ale tej wiedzy nie definiuje i nie omawia. Jednocześnie stwierdza, że chronić można zmaterializowany lub dobrze opisany obiekt, a wiedza w przeciwieństwie do informacji takim obiektem nie jest. Dlatego też przyjmuje w ślad za innymi autorami, że praktycznie występuje niemożność objęcia wiedzy ochroną prawną i postrzega ochronę wiedzy wyłącznie przez pryzmat zachowania bezpieczeństwa informacji, zachowując jego rozumienie do ochrony funkcjonowania systemów informacyjnych. (s. 40) Autor jest skłonny zaakceptować opinie, w ślad za innymi autorami, że ochrona wiedzy i informacji często można sprowadzić do zabezpieczenia tylko materialnych nośników informacji. Trzeci podrozdział poświęcił Autor zarządzaniu wiedzą w szkołach wyższych, podkreślając specyfikę uczelni w których występują dwie przeciwstawne strategie zarządzania wiedzą: strategie ochrony wiedzy i strategie udostępniania wiedzy. Autor konsekwentnie unika zdefiniowania pojęcia zasoby wiedzy uczelni, sprowadzając je na przykład do zasobów ludzkich lub wartości niematerialnych albo kapitału intelektualnego. Unikanie definicji pojęć podstawowych przez Autora i łączenie w jedną całość, np. zasobów wiedzy i informacji, obniża wartość rozprawy. Na stronie 45 przedstawia klasyfikację zasobów wiedzy i informacji, która obejmuje tylko zasoby wiedzy (spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej), a o informacji zapomina. W tej klasyfikacji (s. 45-46) brakuje ponadto kryterium wyróżniania tych rodzajów zasobów. Na stronie 49 Autor natomiast przedstawił cztery modele zarządzania informacją zapominając o wiedzy. Przeprowadzone przez Autora szerokie badania literatury zagranicznej i krajowej dotyczącej zarządzania wiedzą w uczelniach pozwoliły mu na słuszne stwierdzenie, że efektywne kierowanie uczelnią i jej sukces strategiczny zależy także od właściwego zarządzania wiedzą jaką dysponuje. Jednocześnie od sposobu zarządzania wiedzą w szkole wyższej i kultury organizacyjnej zależy skuteczność dzielenia się wiedzą, która jest ważnym czynnikiem jej rozwoju. Zdaniem Autora zaangażowane podejście nauczycieli akademickich w zarządzania wiedzą czyni ich bardziej efektywnymi nie tylko odniesieniu do samego procesu nauczania, ale również rozwoju uczelni jako zorientowanej edukacyjnie organizacji. Oznacza to, że prawidłowe zarządzanie wiedzą prowadzi do poprawy jakości zarządzania. Autor takiego

wniosku nie wysuwa, ale słusznie sugeruje tego rodzaju następstwa. W pełni zgadzam się z Autorem, że zidentyfikowane przyczyny porażki inicjatywy zarządzania wiedzą to przede wszystkim brak kultury dzielenia się wiedzą w uczelni, co oczywiście ma negatywny wpływ na jakość zarządzania i niedostateczną integrację zarządzania wiedzą z codziennymi praktykami pracy. Oznacza to brak świadomości utraty korzyści płynących z zarządzania wiedzą. Doktorant powołuje się na badania w 70 uniwersytetach Hiszpani, które ukazały, że kadra naukowo-dydaktyczna korzystająca z instytucjonalnych narzędzi pracy grupowej, nie zwiększa zdolności publikacyjnej uniwersytetów w wyniku wąskiego stosowania zarządzania wiedzą w tych uczelniach. Jednocześnie może pojawić się niedostosowanie efektów kształcenia w uczelniach do potrzeb rynku pracy, co ma miejsce nie tylko w Egipcie, ale także w Polsce. Podzielam pogląd Autora, że deficyt wiedzy o stanie wiedzy w uczelniach oraz deficyt jej stosowania uniemożliwia właściwe wykorzystanie wiedzy i systemów jej zarządzania w osiągnięciu strategicznych celów uczelni. Czyli nie sprzyja poprawie jakości zarządzania w szkole wyższej. Szczególne miejsce w rozważaniach Autora o zarządzaniu wiedzą w uczelniach zajmuje tzw. trójkąt wiedzy, którego idea Jego zdaniem bazuje na założeniu synergii między trzema podstawowymi obszarami funkcjonowania szkoły wyższej: badaniami naukowymi, dydaktyką i innowacjami. (s. 55). Dalej Autor pisze, że w literaturze znaleźć można sporo opracowań tego zagadnienia. Na następnej stronie umieszczony jest, nie przetłumaczony na język polski rys. 1.3. The Knowledge Triangle, który nie jest trójkątem wiedzy obejmującym: naukę, dydaktykę i innowacje – tylko tak samo się nazywa. Wierzchołkami tego trójkąta przedstawionego na rys. 1.3. (s. 56) są bowiem: szkoły wyższe, biznes oraz badania i technologia. Na tym trójkącie nie występują: innowacje i dydaktyka.

Podzielam pogląd Autora, że dziś występuje, nie tylko w Polsce, znikomy poziom synergii między nauką i innowacjami oraz dydaktyką a innowacjami. Pracownicy dydaktyczni nie mają motywacji do wdrażania innowacji. Badacze, którzy otrzymali granty na swoje badania koncentrują się na osiągnięciu jak najwyższych wskaźników, publikacji i cytowań, nie widząc uzasadnienia do budowania synergii z kształceniem i innowacjami, które są wciąż traktowane jako odrębne, dla których wydaje się osobne i rozporządzenia wykonawcze. Podzielam pogląd Autora, że z punktu widzenia procesów zarządzania wiedzą – transfer technologii i komercjalizacja wyników badań są filarami strategii udostępniania wiedzy, które są ściśle powiązane z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa wiedzy w uczelniach. Jednocześnie muszę podkreślić innowacje nie są oddzielnym obszarem funkcjonowania szkoły wyższej i nie występują w uczelni samodzielnie w oddzieleniu od nauki lub od dydaktyki. Oczywiście

prymat nauki i dydaktyki jest sprawą kluczową w każdej uczelni, a innowacje są częścią nauki i częścią dydaktyki.

Autor odwołuje się do kilku aktów normatywnych, które dotyczą także zapewnienia bezpieczeństwa wiedzy. Autor wymienia nazwy tych aktów normatywnych, nie wskazuje, która ich część (np. artykuł, paragraf, punkt) dotyczy zasobów wiedzy jakimi dysponuje szkoła wyższa, a jest to bardzo ważne dla czytelnika. Wymienione akty normatywne dotyczą głównie bezpieczeństwa informacji. Podzielam pogląd Autora, że obszar bezpieczeństwa wiedzy w uczelniach stanowi znaczącą lukę badawczą: teoretyczną, empiryczną i metodyczną. Jako taki stanowi istotne i bardzo ważne wyzwanie badawcze stojące przed Autorem.

3.2. Rozdział drugi

W rozdziale drugim zatytułowanym „Obszary wiedzy w uczelniach” Autor kierując się literaturą krajową wyróżnił i omówił cztery rodzaje (kategorie) wiedzy chronionej występującej w szkołach wyższych w Polsce (s. 67): wiedza jawna, wiedza jawna chroniona, wiedza ukryta, wiedza ukryta chroniona. Następnie do każdej kategorii wiedzy wybrał po dwa przykładowe obszary ochrony wiedzy (czyli łącznie osiem) i je szczegółowo omówił. Wybór tych obszarów nie budzi zastrzeżeń, ponieważ Autor miał prawo wybrać te, które dla niego były najważniejsze i miały wyraźny związek z dostrzeżonymi lukami badawczymi. Tej koncepcji prezentacji wyników swych badań przyporządkował konstrukcję rozdziału drugiego, która poza jednym zastrzeżeniem i uwagą nie budzi wątpliwości. W powyższej klasyfikacji brakuje niechronionej, niejawnej wiedzy ukrytej z różnych względów, która występuje w szkołach wyższych w Polsce. Autor pominął bardzo ważną, niechronioną z wiedzę ukrytą przez pracownika, jej właściciela, lub zwartą grupę pracowników, która także ukrywa wiedzę przed organizacją, w której pracuje. Pominął także niechronioną wiedzę ukrytą przez naczelne kierownictwo uczelni (np. rektora, prorektorów, przewodniczącego rady uczelni, kwestora, dziekana) przed senatem, radą uczelni, radą wydziału. Jest to wiedza ukryta z różnych względów, niejawna i niechroniona w uczelni i często w jej otoczeniu, którą szkoła wyższa nie dysponuje i nie jest jej własnością. Dlatego też nie można taką wiedzą formalnie, jawnie zarządzać. Na tych zasadach działają tzw. grupy trzymające władze w uczelniach. Autor nie uwzględnił w swej rozprawie doktorskiej występowania tego rodzaju wiedzy w uczelni, która odgrywa obecnie ważną rolę w szkole wyższej. Czasami jest źródłem korupcji i różnych patologii. Oczekiwałem, że tego rodzaju wiedza dotycząca pracowników uczelni będzie przedmiotem zainteresowania Autora recenzowanej rozprawy. Doktorant nie pisze w rozprawie, że tego rodzaju wiedza występująca w szkołach wyższych nie będzie przedmiotem zainteresowania pracy doktorskiej.

W tej rozprawie, szczególnie w rozdziale drugim, Autor odwołuje się do norm polskich i międzynarodowych, które nie zawsze są aktualne, a więc nie obowiązują bo uległy nowelizacji. Na przykład na stronach 92-93 powołuje się na normę PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06, która została wycofana i zastąpiona w nową, aktualną wersją wydaną 2023 roku pod numerem PN-EN ISO/IEC 27001:2023-08 – to najbardziej znana na świecie norma dotycząca Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI). Także w 2023 r. wydana została nowa wersja normy PN-EN ISO/IEC 27002:2017-06 pod zmienionym tytułem – Bezpieczeństwo informacji, cyberbezpieczeństwo i ochrona prywatności – Zabezpieczanie informacji, pod numerem – PN-EN ISO/IEC 27002:2023-01. Tego rodzaju przypadki nie powinny pojawić się w rozprawie doktorskiej. Podważają one bowiem wiarygodność do prezentacji norm prawnych i stanu prawnego przedstawionego w rozprawie. Rozdział drugi recenzowanej rozprawy doktorskiej ukazuje poprawnie obszary ochrony wiedzy w uczelniach; przedstawia stosunkowo szerokie spektrum zasobów wiedzy, która dysponuje każda uczelnia od najszerzej udostępnionej otwartej nauki do najsilniej strzeżonej informacji niejawnej.

3.3. Rozdział trzeci

Najciekawszą częścią rozprawy jest jej rozdział trzeci, który przedstawia badania empiryczne przeprowadzone przez Autora w uczelniach publicznych w Polsce. Badania te objęły obszar badawczy zarządzania informacją i zarządzania wiedzą (w tym miejscu Doktorant rozróżnia te dwa obszary) oraz bezpieczeństwem informacji i wiedzy w środowisku szkół wyższych w Polsce.

Wysoko oceniam wybór przyjętej metody badawczej i sposób jej przeprowadzenia. Bardzo dobrze oceniam poszukiwanie przez Autora luki badawczej, zdefiniowanie luki badawczej oraz wybór luki badawczej do prowadzenia badań. Na wysoką ocenę zasługuje struktura i opis badań, przeprowadzonych w ośmiu etapach przedstawionych na stronie 128.

Na początku tego rozdziału, uzasadniając wybór tematu stwierdza, że każdy rektor stoi przed zderzeniem zasady udostępniania wiedzy w procesie dydaktycznym i badawczym z koniecznością ochrony wiedzy i jej zasobów. Dalej stwierdza: „*Tymczasem również z zasad opisanych w normach ISO/IEC 27000 jasno wynika, że świadome zaangażowanie najwyższego kierownictwa organizacji jest miarą sukcesu każdego przedsięwzięcia.*” Na jakiej podstawie Autor wyciąga ten wniosek? W części teoretyczno-opisowej rozprawy nie przedstawił zasad opisanych w szerokiej grupie norm ISO/IEC serii 27000 (byłej i aktualnej wersji). Nie jest to więc dowód w sprawie tylko możliwa do przyjęcia hipoteza badawcza stwierdzająca, że tak

może być, jeśli organizacje (czyli badane uczelnie) postępuje zgodnie z tymi normami – ale konkretnie z którą? Na to pytanie Autor nie odpowiedział w tym rozdziale rozprawy.

Badania empiryczne słusznie Autor rozpoczyna od analizy dostępnego zagranicznego i polskiego dorobku publikacyjnego, przeszukując najważniejsze bazy światowych publikacji i bazy dorobku naukowego prowadzonego w Polsce oraz przeprowadzonej przez siebie kwerendy bibliotecznej. W celu najlepszego rozpoznania dorobku naukowego w czasopiśmie o światowym zasięgu poszukiwania prowadził w najważniejszych bazach referencyjnych obejmujących polski i światowy dorobek bibliograficzny. Bardzo poprawnie i fachowo przeprowadził przegląd w oparciu o recenzowane czasopisma naukowe w bazach Web of Science i Scopus oraz w Polsce bazie Systemu RAD-on i bazy SYNABA. Przeprowadzona przez Autora analiza dorobku publikacyjnego polskiego środowiska naukowego oraz zaprezentowane rozważania w rozdziale pierwszym i drugim recenzowanej rozprawy wskazały Autorowi na istnienie luki badawczej w obszarze zarządzania informacją, zarządzania bezpieczeństwem informacji i skontekstowanym z nimi obszarze zarządzania wiedzą w uczelniach. Jego zdaniem luka ta występuje w formie luki teoretycznej, luki empirycznej i luki metodycznej. Wątpliwości językowe budzi sformułowanie: słowo „*skontekstowanym*” oraz sformułowanie „*i skontekstowanym z nimi obszarze zarządzania wiedzą*”. Jest to następstwem problemu Autora ze zdefiniowaniem powiązaniem ze sobą słów: „wiedza” i „informacja”, **Gdyby Autor przyjął we wstępie, że „wiedza” jest pojęciem szerszym niż pojęcie „informacja” to wówczas każda informacja jest rodzajem lub formą wiedzy, czyli jest wiedzą**, to wówczas mógłby napisać, że wykrywając lukę badawczą w obszarze zarządzania informacją i zarządzania bezpieczeństwem informacji wykrył jednocześnie lukę badawczą w obszarze zarządzania wiedzą i zarządzania bezpieczeństwem wiedzy. Mógłby napisać, że luka teoretyczna związana jest z niedostatecznym lub niejednoznacznym opisaniem zagadnienia zachowania bezpieczeństwa wiedzy, w tym informacji w uczelniach publicznych. Luka empiryczna przejawiała się zdaniem Autora w „braku badań związanych z udziałem najwyższych władz uczelni w procesie wdrażania zarządzania, a szczególnie w procesie wdrażania zasad bezpieczeństwa wiedzy jako strategicznym procesie zarządczym”. (s. 124)

Luka metodyczna polegała natomiast na niedostatku metod i narzędzi w zakresie badania zarządzania bezpieczeństwem zasobami wiedzy. Zidentyfikowanie luki badawczej pozwoliło Autorowi na wybór luki badawczej wymagającej przeprowadzenia badań. Autor zdecydował się na eksplorację luki badawczej w postaci luki empirycznej. Na stronie 124 Doktorant pisze, że nie znalazł w dorobku piśmiennictwa naukowego opisu badań w obszarze zarządzania wiedzą i informacją (potraktowanych tym razem łącznie) związanych z udziałem najwyższych

władz uczelni (rektora i prorektorów) w procesie wdrażania zarządzania wiedzą w uczelniach. Badania z którymi się spotkał, zdaniem Autora, nie dają podstaw do sformułowania obrazu strategicznego zarządzania wiedzą, jej bezpieczeństwem, zwłaszcza w podejściu najwyższych władz uczelni. Są to bowiem artykuły w czasopiśmie naukowych nie pozwalające na szerokie potraktowanie i omówienie tematu. Jednocześnie nie znaleziono w dorobku piśmiennictwa naukowego opisów badań w formie monografii i prac doktorskich, w obszarze zarządzania wiedzą i informacją (poprawnie w tym informacją) w uczelniach. Zdaniem Doktoranta niwelacja tej luki empirycznej może przyczynić się do zwrócenia silniejszej uwagi na prognozowany wzrost znaczenia zarządzania wiedzą w działaniach uczelni i stanowić przyczynek do dyskusji i dalszych badań nad tym zagadnieniem. Moim zdaniem byłaby to dobra hipoteza badawcza ocenianej rozprawy. Nie ulega wątpliwości, że ta praca doktorska wpisuje się w nurt nauk o zarządzaniu i jakości.

Omawiając znaczenie pojęć użytych w badaniu Autor przyjął, że zarządzanie wiedzą w recenzowanej rozprawie jest traktowane jako proces holistyczny obejmujący całość funkcjonowania uczelni (s. 126). Niestety tekst rozprawy tego nie potwierdza. Autor zajmuje się tylko zarządzaniem wiedzą, w tym informacją. Autor musiałby w swej pracy przedstawić zarządzanie wiedzą na tle obowiązującego systemu zarządzania całą uczelnią publiczną w Polsce i wszystkich procesów, które wymagają holistycznego podejścia. Tego jednak nie zrobił. Może i słusznie bo wówczas potrzebny byłby dodatkowo rozdział w rozprawie poświęcony problemom zarządzania uczelniami publicznymi w ujęciu holistycznym. Przejawia się to poprzez postrzeganie uczelni jako systemu zarządzania – całość złożonej z podsystemów. Tego Autor w swojej rozprawie nie robi.

Doktorant przyjął, że zidentyfikowana empiryczna luka badawcza wybrana do opracowania ma charakter eksploracyjny i dlatego też jej zapełnienie da obraz sytuacji w zakresie świadomości władz uczelni, czyli odpowie na pytanie jak jest i dlaczego tak jest? Czyli pozwoli na realizację przyjętego celu rozprawy w wybranych uczelniach: **Ocena roli świadomości władz uczelni dotyczącej zarządzania wiedzą we wdrażaniu mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem wiedzy**. Autor uwzględniając doświadczenia badań z którymi zapoznał się w literaturze oraz istniejące uwarunkowania zdecydował, że próba badawcza obejmie 20% uczelni publicznych w Polsce najwyższej ocenianych, w rankingu szkół wyższych prowadzonych od wielu lat przez Tygodnik Perspektywy w 2020 r., które wyraziły zgodę na udział w badaniach, czyli 16 uczelni, uznanych za najlepsze w Polsce. Dobór uczelni do badań ocenić należy pozytywnie. Także wątpliwości nie budził wybór metody badawczej i techniki badawczej. Autor rozprawy poprawnie opracował kwestionariusz ankiety zatytułowany

„Zarządzanie bezpieczeństwem wiedzy w uczelniach publicznych” i przyjął, że ankieta będzie w miarę możliwości zamiennie stosowana z tzw. wywiadem kwestionariuszowym (opartym na tym samym zestawie pytań) oraz będzie uzupełniona pogłębionym wywiadem indywidualnym. Ten sposób przeprowadzenia ankiety uznać należy za właściwy. Kwestionariusz ankiety badawczej był obszerny i zawierał aż 60 pytań poprawnie sformułowanych, podzielonych na 5 części tematycznych. Ankieta badawcza przed skierowaniem do respondentów została poddana ocenie ekspertów z dziedziny zarządzania oraz z dziedziny IT, wybranych przez Autora. Wszyscy eksperci ocenili, że ankieta realizuje założony cel badawczy. Najważniejszą częścią badań empirycznych były wywiady przeprowadzone w formie badania kwestionariuszowego z przedstawicielami naczelnych władz badanych 16 uczelni. W badaniu wzięło udział tylko 3 rektorów, 10 prorektorów i 3 kompetentnych do wypełnienia kwestionariusza osób wyznaczonych przez rektorów swoich uczelni. W podrozdziale 3.4. Autor omówił wyniki swych podstawowych badań empirycznych przeprowadzonych w 16 uczelniach publicznych. Przedstawił uzyskane odpowiedzi na każde zadane pytanie, skomentował każdą odpowiedź. Osoby ankietowane obok konkretnej odpowiedzi na zadane pytanie udzielali często szerszej informacji w kwestiach, którego pytanie dotyczyło, zgodnie przyjętymi zasadami prowadzonych wywiadów prowadzonych w formie badania kwestionariuszowego. Po każdym zadanym pytaniu lub kilku połączonych Autor formułował swój wniosek oceniający i wynikający z uzyskanej odpowiedzi. Następnie po zakończeniu prezentacji odpowiedzi kolejnej część tematycznej ankiety, Autor formułował wnioski do każdej z nich. Wnioski od 2 do 5, podsumowujące odpowiedzi na pytania pierwszej część ankiety w pełni słusznie; potwierdzają brak należytej świadomości wdrożonych w badanych uczelniach procesów zarządzania wiedzą i bezpieczeństwem informacji wśród osób ankietowanych. Zarządzanie wiedzą jako całościowy proces sformalizowany nie jest planowany do wdrożenia w uczelniach. Częściowo jest on identyfikowany w obszarze funkcjonalnym z zarządzaniem nauką oraz w obszarze formalnym z transferem technologii. Moim zdaniem jednocześnie te wnioski są przykładem niskiej jakości zarządzania w badanych uczelniach. Autor bardzo dużą wagę przywiązuje miejscu zarządzania wiedzą w misji i strategii uczelni, dokumentach, które mają marketingowy charakter oraz niewielki związek z funkcjonowaniem uczelni. Często dokumenty te są zamawiane u specjalistów, którzy zajmują się ich opracowaniem. Stąd misje uczelni należące do tej samej grupy zawodowej (ekonomiczne, rolnicze, techniczne) mają podobne teksty misji sformułowane w postaci małego dzieła literackiego. Z moich badań wynika, że nowo wybrani rektorzy, dziekani i zastępcy nie znają treści misji. Najbardziej misją i strategią uczelni zainteresowane są zespoły PKA przyjaźnie wizytujące uczelnie. (To dla nich

głównie przygotowuje się te dokumenty.) Podobnie ma się rzecz ze strategiami uczelni. Proszę zwrócić uwagę, że nie można ocenić poziomu realizacji strategii uczelni, ponieważ rzadko w nich są przedstawione wskaźniki, których realizację można byłoby sprawdzić i rzadko podane są osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych części strategii uczelni. Uczelnie przestały udostępniać swoje strategie, kiedy w prowadzonych badaniach podjęto ocenę realizacji strategii badanej uczelni. Najczęściej strategii uczelni to zestawy pobożnych życzeń prezentowane, po odświeżeniu i małej korekcie, w okresie wyborów nowych władz uczelni, pozbawione środków finansowych na ich realizację. Niepotrzebnie Autor tyle uwagi poświęca misji i strategii uczelni, które mają charakter ornamentowy i praktycznie nie mają istotnego związku z zarządzaniem bezpieczeństwem wiedzy oraz poprawą jakości zarządzania i funkcjonowania uczelni. Stwierdzenie, że występuje duża świadomość władz badanych uczelni w odniesieniu do strategii uczelni w zakresie obecności w niej kwestii dotyczącej zarządzania wiedzą jest następstwem niedopracowania pojęcia świadomości stosowanego w rozprawie oraz skłonności do reklamy osób ankietowanych. Rektorzy, w zdecydowanej większości, wprowadzają i częściowo wdrażają w uczelni te dokumenty i procedury, które są wymagane przepisami prawa. Ich brak i nieprzestrzeganie – grozi bowiem karami i innymi konsekwencjami. Na realizację tych procedur uczelnia publiczna otrzymuje subwencje lub dotacje. Na wdrażanie procedur nieobowiązkowych uczelnia nie otrzymuje środków, a rektorowi nie grozi kara za ich nie wprowadzenie. Dlatego są stosowane sporadycznie – takie są następstwa wymogów ustaw i rozporządzeń dotyczących uczelni publicznych. Rektor wybiera między alternatywą konsekwencji wdrożenia lub niewdrożenia, albo częściowego lub pozorowanego wdrożenia wymagań, mając w pełni świadomość co do obowiązku wdrożenia. Nadmiar wiedzy w tej sprawie w uczelni i jej otoczeniu nie jest wskazany. Dlaczego Autor nie proponuje zmian tej patologicznej sytuacji? Świadomość rzeczywistego działania kosztuje! Uczelnia to nie urząd miasta lub huta żelaza. Cele zarządzania muszą być lokowane w obszarze nauki i dydaktyki, a nie w obszarze administracji uczelni (wraz z kwesturą), która nadmiernie się rozrasta i zbyt wiele uczelnie kosztuje. Zgadzam się z Autorem, że strategia ochrony wiedzy jest bardzo słabo uświadomiona i wdrożona w uczelni. Nie można jednak tego uczynić po przez rozbudowę ilościową administracji. W ostatnich latach największe osiągnięcia rektorzy uczelni publicznych w Polsce mieli w zwiększaniu ilości pracowników administracji i kwestury. Jak to zrobić – poprawić świadomość nie tylko władz uczelni, ale także pozostałych pracowników uczelni, w zakresie zarządzania wiedzą i ochrony wiedzy nie zwiększając liczby pełnomocników, pracowników administracyjnych i kwestury? O to jest pytanie! Nie ze wszystkimi wnioskami Autora podsumowującymi część trzecia ankiety mogę się zgodzić.

Innowacje nie są samodzielnym obszarem, wyodrębnioną częścią uczelni, stanowią część jej działalności naukowej i dydaktycznej. W dobrze zarządzanych uczelniach innowacje odgrywają, priorytetową bardzo ważną rolę w ramach działalności naukowej i w ramach działalności dydaktycznej, w powiązaniu z działalnością usługową administracji. Nie jest to jednak trójkąt wiedzy. Niestety, obecnie kadra administracyjna dla wielu rektorów jest traktowana priorytetowo – zwiększa się szybciej niż liczba profesorów z tytułem naukowym (zwłaszcza w naukach ekonomicznych). Nie zgadzam się, z wnioskiem Autora, wpływającym z opinii rektorów, że obecnie identyfikacja i inwentaryzacja zasobów wiedzy są przeprowadzane w oparciu o wymagania formalne ewaluacji uczelni. Może tak kiedyś będzie, jeśli ewaluacja uczelni będzie przeprowadzana poprawnie. Bardzo interesujące wnioski wyciągnął Autor z wypowiedzi osób ankietowanych dotyczących części 4 ankiety. W badanych uczelniach nie stwierdzono mechanizmów egzekwowania zasad zarządzania wiedzą. Także nie zostało wprowadzone w sposób formalny w tych uczelniach szacowanie ryzyka w zarządzaniu wiedzą. Zarządzanie wiedzą i jej bezpieczeństwem nie były identyfikowane przez badane uczelnie, poza jednym przypadkiem. Ochrona wiedzy postrzegana jest głównie przez tylko jeden z jej atrybutów – poufność w odniesieniu do danych osobowych. Najstabilniej badane procesy zarządzania wiedzą są wdrażane i prowadzone w badanych uczelniach w obszarze dydaktyki. Ochrona zasobów wiedzy i analiza ryzyka związanego z posiadanymi zasobami wiedzy dotyczą głównie ochrony danych osobowych, zarządzania prawami własności intelektualnej i kontroli zarządczej – czyli wymaganych przez obowiązujące normy prawne, za które odpowiedzialność prawną ponosi rektor. Zaawansowane narzędzia z obszaru zarządzania wiedzą są stosowane bardzo sporadycznie – prawdopodobnie są mało znane i pracochłonne. Autor zauważył, że trudno dostrzec strukturalne i holistyczne podejście władz badanych uczelni do zarządzania wiedzą, a wdrożone działania są w przeważającej mierze cząstkowe i realizowane w związku z innymi procesami. Moim zdaniem są to kolejne dowody na niski poziom jakości zarządzania w badanych uczelniach publicznych. Ostatnia część ankiety badawczej obejmowała zagadnienia związane z bezpieczeństwem informacji w uczelniach. Zdaniem Autora cele zarządzania bezpieczeństwem informacji są dobrze identyfikowane i rozumiane przez władze uczelni – na pierwszych trzech miejscach wymieniono: spełnienie wymogów prawnych, zapewnienie ciągłości działania uczelni, zaufanie poufności danych (pod groźbą wysokiej kary). Natomiast na ostatnim dziewiątym – wskazanie pracownikom i studentom właściwych metod postępowania z informacją. Taka jest świadomość władz badanych uczelni – reagują tylko w przypadku gdy grożą im wysokie kary pieniężne i inne negatywne konsekwencje. Odpowiedź na pytanie 39 wskazuje na jakie cele i

bodźce skutecznie reagują wadze uczelni. Autor zauważył brak wdrożenia w części badanych uczelni niektórych mechanizmów wynikających z przepisów prawa. Z moich badań wynika, że przyczyna tkwi w nieznajomości prawa i przekonaniu, że prawo znanych uczelni nie obowiązuje. Winę ponosi państwo, które zawiesza dla wybranych stosowanie prawa. Nie można za to winić akademicką kulturę organizacyjną.

3.4. Rozdział czwarty – podsumowanie i wnioski

Przeprowadzony przez Doktoranta proces badawczy miał na celu odpowiedzieć na postawione w pracy pytania badawcze. Dla zinstrumentalizowania celów badawczych Autor sformalizował 7 pytań badawczych. Tak sformułowane pytania badawcze posłużyły Doktorantowi do przygotowania narzędzia badawczego, wywiadu kwestionariuszowego. W ten sposób postanowił zrealizować cele badawcze rozprawy doktorskiej, przyczyniając się do zapelnienia empirycznej luki badawczej. Realizację tego zadania wieńczy zbiorcze zestawienie siedmiu pytań badawczych wraz ze wskazaniem realizowanych 4 celów badawczych oraz mapowanych 60 pytań kwestionariuszowych (przedstawione w tabeli 4.1.) Następnie Autor przedstawił odpowiedzi na postawione w pracy siedem pytań badawczych. Odpowiadając na **pytanie pierwsze** Autor stwierdził, że świadomość funkcjonowania procesu zarządzania wiedzą w gronie ankietowanych zarządzających jest niewielka, co nie oznacza jednocześnie, że taki proces w badanych uczelniach nie funkcjonuje. Autor nie określił co to znaczy niewielka – czy oznacza to, że jest niewystarczająca? Na **drugie pytanie** – jakie mechanizmy i narzędzia są stosowane do ustanowienia i egzekwowania zasad zarządzania wiedzą/bezpieczeństwem wiedzy Autor jednoznacznie nie odpowiada. Stwierdza natomiast, że mechanizmy te nie są ustanawiane na samym szczycie zarządzania strategicznego, a władze badanych uczelni mają małą wiedzę na temat rzeczywistego stanu panującego obecnie w uczelni (s. 242). Moje wieloletnie badania w pełni taki stan panujący w uczelniach publicznych potwierdzają. Zgadzam się w pełni z Autorem, że władze uczelni w przypadku przypisania odpowiedzialności za zarządzanie wiedzą (ale nie tylko, czymkolwiek), w ramach delegacji uprawnień mają przeświadczenie o ich automatycznym wdrożeniu, tymczasem badania tego nie potwierdzają. Tym celom służy instytucja pełnomocnika rektora do spraw X, którego powołanie pozwala zapomnieć rektorowi o sprawach X – zostały bowiem załatwione w momencie powołania pełnomocnika! Taka jest jakość zarządzania w uczelniach publicznych. Niestety rektor zapomina wówczas, że delegacja uprawnień do podejmowania określonych decyzji na podległych pracownikach, nie zwalnia rektora z odpowiedzialności za ich podjęcie, o czym

dowiaduje się w sytuacjach kryzysowych. Zdaniem Autora, z przeprowadzonych badań wynika, że władze badanych uczelni nie we wszystkich przypadkach mają dużą świadomość wdrożenia mechanizmów oraz narzędzi zarządzania wiedzą oraz ochrony informacji (powiedzmy do końca szczerze – bo ich nie znają), Te procesy są prowadzone w zakresie, jaki jest potrzebny do w miarę sprawnego i bezpiecznego prawnie funkcjonowania uczelni. Autor nie odpowiada na pytanie, dlaczego tak się dzieje? A może do tego decyzje rektora są niepotrzebne? Bardzo interesującą odpowiedź udzielili ankietowani przedstawiciele władz uczelni na **pytanie trzecie** o to jakie zasoby wiedzy są w dyspozycji uczelni? Z przeprowadzonych badań Autor wysuwa wniosek, że władze uczelni i pracownicy szkoły wyższej nie wiedzą jakie w sumie zasoby wiedzy są w posiadaniu uczelni i dyspozycji rektora; i to niezależnie od typu uczelni. Zdaniem osób ankietowanych największe znaczenie dla uczelni mają zasoby z obszaru nauki i nieco niżej z obszaru dydaktyki. Oczywiście innowacje są częścią obszaru wiedzy i częścią obszaru nauki, nie jest to oddzielny obszar. Zarówno w uczelniach badanych jak i pozostałych uczelniach publicznych nie występuje kompleksowa, systematyczna i zobiektywizowana identyfikacja, klasyfikacja i wycena zasobów wiedzy (s. 245). W tej sytuacji nie dziwi odpowiedź na kolejne **czwarte pytanie** ankietowanych przedstawicieli władz uczelni publicznych, że proces szacowania ryzyka związanego z zasobami wiedzy w uczelniach jest nieprowadzony w sposób całościowy i formalny. Dlatego też badani przedstawiciele 10 uczelni z 16 badanych nie potrafiło wymienić trzech najważniejszych zidentyfikowanych ryzyk związanych bezpieczeństwem informacji (pytanie dotyczyło wiedzy!). Stwierdzono natomiast, że w części badanych uczelni występują działania związane z zarządzaniem ryzykiem, niektóre z nich są realizowane poza świadomością władz uczelni, częściowo jako element kontroli zarządczej. Moim zdaniem kompleksowa, systematyczna i zobiektywizowana identyfikacja, klasyfikacja i wycena zasobów wiedzy może nie leżeć w interesie władz uczelni. Brak tej wiedzy w uczelniach publicznych nie jest obecnie przestępstwem. Posiadanie wiedzy o zasobach wiedzy (czyli świadomości) zobowiązywałoby władze uczelni do zarządzania bezpieczeństwem wiedzy i szacowania wiedzy, a to powiększa obowiązki władz uczelni i wywołuj odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem zidentyfikowanych zasobów wiedzy. Wówczas wszelkie niewywiązywanie się władz uczelni z nowych obowiązków oznaczałoby naruszenie obowiązujących przepisów i poniesienie konsekwencji prawnych. W odpowiedzi na **pytanie piąte** Autor miał wskazać jakie są i jak są identyfikowane ryzyka związane z poszczególnymi zasobami wiedzy w badanych uczelniach. Część tekstu wpisanego jako odpowiedź na pytanie piąte nie dotyczy bezpośrednio tego pytania (s. 250). Dotyczą one przywołaniu tytułów propagowanych przez

Autora: norm ISO 30401, wytycznych Krajowych Ram Interoperacyjności, wytyczne Krajowego Systemu Cyberbezpieczeństwa, norm ISO/IEC 27001, normy ISO 22301. Są to powtórzenia informacji zawarte we wcześniejszych częściach pracy, które pojawią się także w następnych. **Pytanie szóste** postawione przez Autora recenzowanej rozprawy doktorskiej brzmi „Jaka jest świadomość władz uczelni na temat funkcjonowania procesów ochrony wiedzy w uczelni i celów jej wdrożenia?” Jest to w pewnym stopniu kontynuacji pytania pierwszego dotyczącego świadomości władz uczelni w kwestii funkcjonowania procesu zarządzania wiedzą. Z odpowiedzi na to pierwsze pytanie wynikało, że świadomość ta była niewielka. Dlaczego świadomość o którą pyta się w pytaniu szóstym miała być lepsza? Okazuje się, że zdaniem Autora świadomość ta była niejednorodna, cokolwiek to znaczy. Jedno jest pewne, że bardzo obszerna część odpowiedzi na to pytanie jest niezrozumiała i istotnie niejednorodna. Jaki jest właściwy cel tej obszernej odpowiedzi udzielonej przez Autora na to pytanie? Po raz kolejny Autor pisze o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa, o normie ISO 30401, normie PN-EN ISO /IEC 27001:2017-06 (nieaktualnej). Tekst o kontroli monitoringu bezpieczeństwa informacji, audytu bezpieczeństwa wdrożenia norm, szacowanie ryzyka związanego z ochroną informacji, cele ochrony informacji nie wykazuje bezpośredniego powiązania z świadomością władz badanych uczelni. Czy rektor lub prorektor miałby się tym wszystkim bezpośrednio zajmować, albo przejść specjalne przeszkolenie, aby dysponował wiedzą na ten temat? Pełnomocnik tego nie załatwi. Nagle na stronie 255-256 pojawiło się **podsumowanie syntetycznego omówienia wniosków z badań** zawierające powtórzenie po raz kolejny wcześniej podanych informacji w odpowiedzi na pytanie piąte i szóste. Także część odpowiedzi na **pytanie siódme** stanowi ponowne powtórzenia informacji, wielokrotnie wcześniej zamieszczone w rozprawie iw sumie nie udziela odpowiedzi na postawione pytanie. Dla przykładu: wdrożenie zasad wynikających nieaktualnego i wycofanego Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r., wycofanej normy PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06. Autor nie wskazał na to jaki jest bezpośredni związek między nieaktualnym rozporządzeniem i normą a odpowiedzią ankietowanych na **pytanie siódme**, które dotyczy oceny stanu: „Jakie czynniki wpływają na podjęcie decyzji o wdrożeniu mechanizmów ochrony w poszczególnych typach uczelni?” Odpowiedź na to pytanie, dotycząca badanych uczelni, w dużej części jest nie na temat oraz nie jest w pełni zrozumiała i jednoznaczna. Pojawienie się norm prawnych w odpowiedzi na to pytanie było konsekwencją wiedzy Autora i budowy kwestionariusza ankiety, które zawierało pytania na które rektorzy nie mogli znać odpowiedzi, bo były one im zbędne dla bieżącego kierowania uczelnią. Od tego mają zatrudnionych pracowników uczelni, którzy niekoniecznie muszą być prorektorami lub pełnomocnikami rektora! Na uwagę zasługuje

natomiast wniosek Autora, że dla mechanizmów wdrażania ochrony wiedzy więcej jest czynników blokujących (barier) niż czynników wspierających te procesy. Na pewno do czynników wywołujących zainteresowanie władz uczelni należą: obowiązek spełnienia wymogów wynikających z przepisów prawnych, korzyści z pełniejszego zarządzania wiedzą i świadomości tych korzyści wśród pracowników uczelni. Autor podkreśla, że o wyborze przeszkód mentalnych chętniej pozycjonują się uniwersytety, natomiast uczelnie techniczne i medyczne zdecydowanie silniej upatrują przeszkód w obszarze organizacyjnym. Może ma na to wpływ inne postrzeganie pojęcia świadomość w politechnikach i uniwersytetach.

Podsumowując odpowiedzi na siedem pytań badawczych postawione przez Doktoranta w swej rozprawie można stwierdzić, że w sumie Autor udzielił zadawalające odpowiedzi na postawione pytania od 1 do 4, natomiast odpowiedzi na pytania od 5 do 7 są niezadawalające i budzą wątpliwości. W odpowiedziach na te trzy pytania znalazły się powtarzane wielokrotnie informacje, które nie dotyczyły bezpośrednio pytań i zagłuszały tą część odpowiedzi, które bezpośrednio dotyczyły pytań postawionych w recenzowanej rozprawie doktorskiej. W sumie odpowiedzi na te pytania nie są jednoznacznie i w pełni zrozumiałe. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy może być niedostosowana treść i ilość pytań badawczych do treści i ilości pytań zawartych w ankiecie badawczej.

Autor przyjął, że cel badania, jakim jest ocena poziomu świadomości, nie może być osiągnięty wprost w badaniu, ponieważ świadomość jako pojęcie samo w sobie nie posiada ekwiwalentu empirycznego, jest więc trudne do zmierzenia. Dlatego też Doktorant postawił zastosować operacjonalizację pojęcia i wyznaczył wskaźniki operacyjne poziomu świadomości władz w zakresie zarządzania bezpieczeństwem wiedzy (s. 139). Zanim przejdziemy do doboru tych wskaźników trzeba w pierwszej kolejności zdefiniować i przyjąć w badaniach konkretną i jednoznaczną definicję pojęcia świadomość, które w literaturze jest różnie interpretowane i posiada 110 synonimów. Według witryny internetowej OpenStax *świadomość to stan psychiczny, w którym jednostka zdaje sobie sprawę z oddziałujących na nią bodźców wewnętrznych i zewnętrznych*. Według Wolnej Encyklopedii Wikipedia *świadomość – podstawowy i fundamentalny stan psychiczny, w którym jednostka zdaje sobie sprawę ze zjawisk wewnętrznych, takich jak własne procesy myślowe oraz zjawisk zachodzących w środowisku zewnętrznym i jest w stanie reagować na nie (somatycznie lub autonomicznie)*. Autor nie określił i nie przyjął własnej definicji pojęcia świadomość władz uczelni w zakresie zarządzania bezpieczeństwem wiedzy oraz rozmaicie w rozprawie rozumie pojęcie świadomość i jest skłonny różnie interpretować to pojęcie. Znacznie utrudnia to zrozumienie istoty celu głównego recenzowanej rozprawy. Czy cel główny rozprawy doktorskiej został osiągnięty? Niestety, jeśli przyjmiemy definicje

podjęcia świadomość opublikowaną przez witrynę internetową OpenStax oraz przez Wolną Encyklopedię Wikipedia to musimy stwierdzić, że cel główny rozprawy – „Ocena roli świadomości władz uczelni dotyczącej zarządzania wiedzą we wdrożeniu mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem wiedzy” w badanych uczelniach nie został zrealizowany.

Z pogłębionej analizy tekstu rozprawy, a szczególnie z analizy wybranych przez Autora wskaźników operacyjnych (s. 139) wynika, że Doktorant **przez świadomość władz uczelni postrzega i rozumie poziom wiedzy tych władz w zakresie zarządzania bezpieczeństwem wiedzy w szkole wyższej**. Jeśli tak będziemy definiować pojęcie świadomości władz uczelni przyjęte w badaniach to możemy stwierdzić, że **cel główny rozprawy – „Ocena roli świadomości władz uczelni dotyczącej zarządzania wiedzą we wdrożeniu mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem wiedzy” w badanych uczelniach został zrealizowany**. Jest to niewątpliwie osiągnięcie naukowe Autora. Powstało pytanie – dlaczego więc celem rozprawy doktorskiej nie było badanie wiedzy władz rektorskich tylko świadomości władz szkoły wyższej? Realizacji celu głównego towarzyszyła realizacja w różnym stopniu czterech celów szczegółowych.

W pełni podzielam opinie Autora, tak jak wykazały Jego badania, że rola władz uczelni we wdrażaniu mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem wiedzy jest niewystarczająca w stosunku do zaistniałych wymagań empirycznych. Mam wątpliwości, czy wdrożenie holistycznego i strategicznego zarządzania wiedzą oparte na biurokracji uczelnianej jest potrzebne. Tworzenie nowych komórek administracyjnych, zwiększanie ilości pracowników administracyjnych i kwestury, powoływanie nowych pełnomocników w warunkach, gdy ich zatrudnienie tylko zwiększa koszty i przynosi małe efekty jest moim zdaniem bezcelowe. Obecnie, gdy realne subwencje i dotacje przekazywane z budżetu w przyszłym roku zmniejszą, to ta droga poprawy zarządzania wiedzą i jej bezpieczeństwem nie jest uzasadniona. Trzeba poszukać innej, która obniży koszty funkcjonowania uczelni i nie przyczyni się do ich zwiększenia. Komputery i informatycy mieli zmniejszyć koszty i ograniczyć zatrudnienie w uczelniach publicznych, a nie sprzyjać ich zwiększaniu, Na stronie 270 umieszczony został podtytuł zaznaczony pogrubioną czcionką „**Niwelacja luki badawczej**”, który sugeruje, że Autor zniwelował lukę badawczą, która wykrył. Luka ta obejmowała ona lukę teoretyczną, empiryczną i metodyczną. Poniżej w tekście wyjaśnia, że ta niwelacja luki dotyczy tylko wypełnienia luki empirycznej, przedstawionej na stronie 124, polegającej na braku określonych badań. Nie zgadzam się z Autorem, że wskazana luka empiryczna została całkowicie zniwelowana. Badaniami objęto tylko 16 uczelni. Poziom tej świadomości, czyli wiedzy władz uczelni dotyczącej zarządzania wiedzą we wdrażaniu mechanizmów zarządzania

bezpieczeństwem wiedzy został w badanych uczelniach potwierdzony, ale deficyt tej wiedzy nie został zlikwidowany. Wyniki badań empirycznych wyraźnie wskazały na niski poziom jakości zarządzania w uczelniach publicznych, na co częściowo wskazałem w recenzji. Autor nie dostrzegł tego i nie wskazał żadnych kierunków poprawy tego stanu rzeczy. Samo zwiększanie liczby pełnomocników, pracowników administracyjnych i kwestury oraz utajnianie informacji w uczelniach nie poprawi stanu funkcjonowania uczelni zarówno w obszarze nauki, dydaktyki i współpracy z gospodarką i nie zwiększy zainteresowania pracowników uczelni w poprawie jakości pracy, w tym jakości zarządzania. Jednocześnie nie zwiększy dochodów realnych pracowników i nie poprawi warunków studiowania w uczelniach publicznych. Ciągłość działania słabych uczelni szkodzi nauce polskiej, podobnie jak zatrudnianie nauczycieli akademickich, którzy nie pracują aktywnie naukowo i wzorowo dydaktycznie.

4. Konkluzja – wniosek

Niestety, ale recenzowana rozprawa doktorska jest niedopracowana pod względem językowym i formalnym oraz posiada minusy wskazane powyżej w recenzji. Jednocześnie posiada plusy, które także zostały zaznaczone w tej recenzji. W nieco rozbudowanej recenzji zazaczyłem obszary i kwestie wymagające wyjaśnienia w trakcie obrony i uwzględnienia przez Autora w dalszych Jego badaniach i pracy zawodowej. Biorąc pod uwagę wszystkie stwierdzenia w powyższej recenzji, porównując wskazane plusy i minusy recenzowanej rozprawie uważam, że plusy przeważają nad minusami. Dlatego też rozprawa doktorska Pana **mgra inż. Piotra Szeflińskiego** zatytułowana „**ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM WIEDZY W UCZELNIACH PUBLICZNYCH**” zasługuje *per saldo* na pozytywną ocenę i weryfikację moich wątpliwości w trakcie publicznej obrony. Jako taka spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim z dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości określonym w obowiązującej w Polsce ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 r. oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie szczegółowego trybu i warunków prowadzenia czynności w przewodzie doktorskim w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora. Dlatego też wnoszę o dopuszczenie Autora do publicznej obrony pracy doktorskiej.

Kraków 7 listopada 2024 r.