

Recenzja rozprawy doktorskiej Pani mgr Agaty Andruszkiewicz nt.: *Centra usług wspólnych*, Katowice 2020, której promotorem jest Pan Prof. zw. dr hab. Bogdan Dolnicki.

Tytuł pracy

Recenzowana dysertacja Pani mgr Agaty Andruszkiewicz, została poświęcona Centrom usług wspólnych. Z uwagi na przyjęty tytuł należy domniemywać, że przedmiotem rozważań Autorki jest wskazanie pozycji prawnej tej instytucji w oparciu o określenie podstaw prawnych jej działania.

Przyjęty, bardzo prosto sformułowany tytuł, z jednej strony należy ocenić pozytywnie ze względu na możliwości wszechstronnego ujęcia wybranej problematyki. Z drugiej jednak, nazbyt ogólnie sformułowany powoduje konieczność doprecyzowania poruszanych zagadnień. Tak potrzebne sprecyzowanie przedmiotu badań następuje na stronie 10 pracy, po oczywistych (moim zdaniem zbyt obszernych bo od strony 4 do strony 9) rozważaniach dotyczących konieczności „sprawności działania administracji” oraz ocenionej przez Autorkę istniejącej, „stagnacji sektora publicznego”.

Zdaniem Pani mgr, w ten „nurt”, (nie mam przekonania, że jest jakiś nurt) wpisuje się tytułowe centrum usług wspólnych, co ważne już nie Centra (jak w tytule, s.10), jako samorządowa jednostka organizacyjna powołana w celu skonsolidowania w jednej wydzielonej strukturze, zadań o charakterze organizacyjno-administracyjnych, świadczonych na rzecz wybranych jednostek organizacyjnych danej gminy, powiatu czy województwa (ze Wstępu, s.10).

Za uzasadnienie wyboru problematyki swojej dysertacji, Autorka uznaje brak kompleksowych opracowań w tym zakresie (s.11), przy tym za kompleksowość Uznaje to, że Jej opracowanie ma mieć w zamierzeniu charakter teoretycznoprawnych rozważań. Doktorantka nie pisze nic o pragmatycznym odniesieniu pracy, choć faktycznie znajduje ono potwierdzenie w osadzeniu opracowania na podstawie przeprowadzonej analizy praktycznej.

Dość zaskakujące, bo wynikające dopiero ze strony 12 rozprawy, a nie jej tytułu, jest także to, że szczególnym zainteresowaniem działalności Centr Usług Wspólnych, Autorka zamierza „objąć” obsługę jednostek oświatowych, gdyż jak Wskazuje, brak jest wystarczających środków finansowych na „utrzymanie szkół i placówek” (chyba oświatowych) – s.12.

### Cel pracy i metody badawcze

W następstwie, moim zdaniem zbyt długich wyjaśnień Pani mgr, celu funkcjonowania Centr usług wspólnych i Centrum Usług Wspólnych (por. s.10 i 11 - dalej w recenzji CUW), Autorka przybliżyła wreszcie cel swojej dysertacji jakim jest analiza instytucji Centrum Usług Wspólnych (s.11). W tym zakresie Wskazuje, że w pracy została podjęta próba określenia pozycji CUW i scharakteryzowania podstaw jego funkcjonowania, zakresu realizowanych zadań, a także odpowiedzi na pytanie o zasadność tworzenia CUW (s.11) oraz jak wynika z ostatniego zdania Wstępu jej celem „było kompleksowe przedstawienie problematyki działania CUW” (s.15).

W ramach określenia metod badawczych Autorka we Wstępie do pracy wyraźnie wskazuje wyłącznie dwie, tj. dogmatyczną i historyczno-prawną (s.12). Przy tym, dogmatyczną odnosi do analizy tekstów prawnych, poglądów doktryny, orzecznictwa judykatury oraz stanowisk prezentowanych przez organy administracji publicznej (zob. s.12). Podczas gdy historycznoprawna ma posłużyć wykazaniu ewaluowania CUW „od daty ich powołania do chwili obecnej”, ze szczególnym uwzględnieniem działalności jednostek obsługi ekonomiczno-administracyjnej działających na podstawie przepisów ustawy o systemie oświaty (s.12).

### Tezy pracy

Wielce obiecujące jest wyeksponowanie przez Doktorantkę dwóch podstawowych tez mających stanowić przedmiot prowadzonych badań. Pierwsza z nich sprowadza się do stwierdzenia, że CUW jest efektywnym sposobem na zorganizowanie wspólnej obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego; podczas gdy druga, ma wykazać niedostatki prawnej regulacji CUW, które stanowią źródło wątpliwości praktycznych (s.13).

### Struktura pracy

Przedstawiona we Wstępie struktura pracy wydaje się uporządkowana choć faktycznie nie jest do końca przejrzysta. Jak pisze bowiem Autorka, „Praca zawiera wstęp i część właściwą składającą się z pięciu rozdziałów oraz podsumowania”, które *de facto* odnoszą się do poszczególnych Rozdziałów. Zakończenie wieńczy wywody zawarte w pracy „stanowi jej domknięcie, podsumowujące przyjęte założenia i wnioski płynące z przeprowadzonych analiz” (s.13).

Przechodząc do omówienia poszczególnych części składowych pracy, należy wskazać, że Autorka w sposób właściwy zrozumiała znaczenie Wstępu. Zamieszczone w nim zostały wszystkie elementy konieczne dla omówienia zawartości merytorycznej pracy, w szczególności: uzasadnienie wybranej problematyki, wyjaśnienie celów pracy i wykorzystanych metod badawczych, postawionych tez, struktury rozprawy ze wskazaniem, że



Zakończenie będzie zawierało wnioski (w miejsce właściwszego określenia postulatów) *de lege ferenda* (s.16) bez oznaczenia znajdujących się tam także wniosków *de lege lata*.

Rozdział pierwszy pracy zatytułowany *IDEA I GENEZA CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH* (w zamierzeniu Autorki, jak wynika ze Wstępu do pracy, s.13) poświęcony został zdefiniowaniu podstawowych pojęć oraz zaprezentowaniu rysu historycznego procesu powstawania CUW jako instytucji prawnej. W nim także została omówiona struktura organizacji wspólnej obsługi placówek oświatowych jak również instytucja „poprawiająca efektywność funkcjonowania samorządów” (s.13).

Rozdział ten (od strony 17 do 60) Autorka, rozpoczyna od określenia „administrowania publicznego” oraz idei samorządu, niestety bez jednoznacznego wskazania powiązań z tytułem pracy. Na pozytywną ocenę zasługuje odniesienie Jej rozważań do bogatej w tym zakresie literatury przedmiotu w ujęciu historycznym prezentowanym przez Jerzego Panejko – twórcę teorii państwowej, pomijając niestety równie istotne poglądy Tadeusza Bigo czy Henryka Dembińskiego, Aleksandra Krońskiego, Konstantego Krzeczковского, Maurycego Jaroszyńskiego.

Autorka słusznie zawęża swoje rozważania, choć bez powiązania z tematem pracy, do sprawnego funkcjonowania modelu administrowania publicznego powołując się na Konstytucję RP oraz inne akty prawne a także literaturę przedmiotu. Przy tym, co istotne z punktu widzenia oceny pracy, dokonuje komparatystyki z modelem zarządzania publicznego wywodzącego się z ekonomii i zarządzania (s.20 – 24).

Powiązanie przedstawionych teorii i modeli następuje od strony 25 pracy, gdzie Autorka udowadnia, że CUW to jednostki organizacyjne, które dawniej działając wyłącznie dla podmiotów prywatnych obecnie powinny działać świadcząc usługi dla sektora publicznego. Przy tym, nie wiąże ich działalności ani z centralizacją ani rodzajem outsourcingu wykazując cechy różniące. Doktorantka formułuje pogląd, że działanie CUW „to przydział wyspecjalizowanej jednostce zadań, która realizuje je na rzecz jednostki obsługiwanej obniżając koszty jej działania oraz zapewniając sprawniejszą realizację zadań” (s.30).

W dalszej kolejności Autorka odnosi swoje dywagacje do „zarządzania polityką oświatową” (s.30 – 41). W tym obszarze Wprowadza nawet „model zarządzania oświatą” (s.32), wskazując na kilka modeli tj.: menedżerski, przedsiębiorczy, konkurencyjny, scentralizowany, demokratyczny, nieingerujący – charakteryzując każdy z nich co należy ocenić pozytywnie. Kierując się wskazanymi modelami Poddaje analizie działalność Zespołu Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Szkół i Placówek Oświatowych (dalej ZEAS) w oparciu o poprzednie regulacje prawne, a także dane statystyczne.



3

Niewątpliwie wartościowymi rozważaniami związanymi z przybliżeniem badanej problematyki jest uznanie działalności CUW jako rozwiązania biznesowego dopasowanego do możliwości samorządów. W tym zakresie Autorka wykazuje zrozumienie dla faktu, że działanie CUW to konieczność powiązania interesów publicznych (samorządowych) z działalnością charakteryzującą się interesami noszącymi znamiona prywatności. Stąd istotne jest wskazanie przez Doktorantkę, że CUW może wykonywać jedynie określone rodzaje zadań takich, które będą charakterystyczne dla administracji samorządowej a regulacje prawne winny zapewnić elastyczne ich modelowanie (na podstawie s. 43).

Według Autorki CUW „zmieniają obecnie rolę tradycyjnych działów finansowo-kadrowych” (s.46) gdyż „priorytetowym założeniem centrum usług wspólnych wydaje się być obniżenie kosztów dostarczania usług” (s.46), czego potrzebę Wykazuje na przykładzie analizy wydatków oświatowych od 2003 do 2014. W celu udowodnienia tej tezy Autorka podaje przykładowy sposób działania CUW w Powiecie Tarnowskim, a także Uchwałę Rady Ministrów w sprawie strategii Sprawne Państwo (s.54).

W podsumowaniu Autorka, udowadnia realne korzyści wynikające z korzystania z usług CUW, które potwierdziła Komisja Samorządu Terytorialnego i Polityki Regionalnej z 2017 roku. Instytucja choć dość nowa to w Jej przekonaniu zapewniająca sprawne i efektywne działanie jednostek samorządu terytorialnego, przede wszystkim w obszarze oświaty (s.60).

Rozdział drugi pracy nazwany ZINTEGROWANY PLAN ROZWOJU JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH (od 61 do 76 strony) Autorka poświęca, jak sama pisze we Wstępie, zarządzaniu w sektorze publicznym (s.13). Przy czym, jak Wskazuje, mają być tam zawarte „informacje” na temat zarządzania strategicznego oraz zarządzania projektem jako narzędzi wykorzystywanych przez CUW.

Analizując ten dość krótki aczkolwiek wartościowy Rozdział, warto zwrócić uwagę, że zawarte w nim kwestie odpowiadają zamierzeniom Autorki. Zastanawiające jest jednak rozpoczęcie rozważań od przekonania, że administracja publiczna „nie jest efektywna i nie wypełnia swych zadań starannie”, zwrócenie uwagi na konieczność zmiany „mentalności elit władzy” (s.61) a nawet „zawłaszczanie stanowisk przez niewielkie grono wybranych beneficjentów” (jw.).

Wskazane wątki, w mojej ocenie nie mają większego znaczenia dla rozważań odnoszących się do podrozdziału nazwanego Strategia rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego, a przede wszystkim przyjętego tytułu dysertacji. Niewiele jest bowiem merytorycznych odniesień do tytułowej strategii. Właściwie w tym zakresie Autorka podnosi



jedynie, że od 2020 roku gminy będą przygotowywać „dokumenty (strategiczne) zgodnie z jednolitymi zasadami” (s.64), stąd należałoby go w mojej ocenie rozwinąć.

Bardziej satysfakcjonujący jest podrozdział odnoszący się do zarządzania strategicznego. Autorka dokonuje bardzo rzeczowego przeglądu literatury przedmiotu, słusznie zwracając uwagę na podniosłość tej problematyki. Należy się z Nią w pełni zgodzić, że „postulaty sprawności czy zwiększenia efektywności działania w sektorze publicznym zdają się ważkie (...)” – s.66. Z uwagi na to, swoje dywagacje koncentruje na kolejnej instytucji - zarządzania przez projekt, nazwanej także zarządzaniem projektami, którym Autorka przypisuje ogromną rolę, jak należy domniemywać, związaną z działalnością CUW. Dopiero bowiem ostatni podrozdział Rozdziału drugiego poświęca wskazaniu CUW jako elementu strategii rozwoju jednostek organizacyjnych czyli tych działających na szczeblu samorządowym (s.71). W tym zakresie Autorka wskazuje na wypracowanie nowego modelu menedżerskiego zarządzania publicznego opartego na efektywności, koncentracji na wynikach a nie nakładach (s.72).

Rozdział trzeci rozprawy zatytułowany ASPEKTY FINANSOWO-PRAWNE DZIAŁALNOŚCI CUW, jak wynika z treści wstępu, koncentruje się na określeniu sposobów implementowania rozwiązań „outsorsingowych” (błędna pisownia) usług biznesowych na grunt samorządowy wraz ze wskazaniem prawnych aspektów wynikających z przyjmowania do CUW określonych zadań oraz ponoszenia odpowiedzialności kierowników jednostek obsługiwanych i obsługujących w jednostkach organizacyjnych gmin i powiatów z zakresu rachunkowości i sprawozdawczości. Ponadto w Rozdziale tym Autorka zakłada przedstawienie informacji na temat funkcjonowania CUW w formach m.in. gminnych podmiotów uprawnionych do realizowania zadań z zakresu CUW, tj. samorządowych jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych oraz samorządowych osób prawnych (ze wstępu, s.14).

Poszczególne podrozdziały, chronologicznie Autorka poświęciła tak ważnej analizie podstaw prawnych funkcjonowania CUW ze szczególnym ich odniesieniem do poszczególnych szczebli jednostek samorządu terytorialnego (gmin, s.79-82), powiatów (s.83-84), województw (s.85-86). W tym zakresie, co warto podkreślić, Autorka wykazuje pewne odmienności w stosunku do zasad funkcjonowania CUW w tych jednostkach z uwagi na odmienną form organizacyjnoprawnych występujących w tych jednostkach samorządowych. Zwraca także uwagę na kwestie związane z relacjami jakie winny zachodzić pomiędzy jednostką obsługującą i obsługiwaną i to na różnych płaszczyznach ich działania, w tym m.in.: sprawozdawczości, rachunkowości, a nawet przetwarzania danych osobowych.



Ponadto odwołując się do raportu NIK w sprawie zlecenia usług prawnych przez urzędy w Województwie Śląskim z roku 2019, Doktorantka wykazała nieprawidłowości polegające na konieczności zwrócenia podatku od towarów i usług (Autorka wskazuje na VAT bez określenia w Wykazie skrótów- s.96) zauważając, że skorzystali na tym pracownicy zewnętrzni i kancelarie pomagające urzędom w odzyskaniu tego podatku (s.96). W tym miejscu warto wspomnieć, że Autorka zbyt dużo miejsca, w mojej opinii, poświęca działalności radców prawnych, z których usług korzystają jednostki samorządowe włącznie z określeniem podstaw prawnych ich działania a nawet odpowiedzialności za ich działanie co nie jest przedmiotem rozważań dotyczących aspektów finansowo-prawnych działalności CUW (s.98-99). Niestety brak jest także dokładnego odniesienia się Autorki do deklarowanych we Wstępie, relacji CUW do samorządowych jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych oraz samorządowych osób prawnych.

Kolejny czwarty Rozdział pracy pt. PRAKTYKA FUNKCJONOWANIA CUW, jak wynika z tytułu, został poświęcony *stricto* wskazaniu działalności CUW w różnych obszarach. W pierwszej kolejności Autorka charakteryzuje działalność ZEAS-ów (s.135-136). W tym obszarze przedmiotem analizy stały się badania uchwał podjętych w latach 2015-2017 wraz z rozstrzygnięciami nadzorczymi. Badania te zostały zilustrowane licznymi wykresami i tabelkami (s. 139-156), na podstawie których Doktorantka sformułowała trzy wnioski: aż 88 spośród 132 uchwał Posługuje się określeniem CUW bez przymiotnika wskazującego na przedmiot ich działania, np.: edukacyjny, informatyczny – co ocenia negatywnie. Po drugie, rozwiązaniem najczęściej stosowanym ze względu na likwidację zespołów obsługi było powołanie nowej jednostki budżetowej prowadzącej obsługę wspólną. Po trzecie, w analizowanym okresie nie odnotowano danych na temat uchwał powołujących CUW w dziennikach urzędowych pięciu województw (s.156).

W dalszej kolejności, Autorka przybliży funkcjonowanie Centrum Obsługi Administracji Rządowej jako przykład outsourcingu w administracji rządowej. Autorka w tym obszarze wykazuje swoją wiedzę i chęć odróżnienia szczebla samorządowego od rządowego wraz ze wskazaniem różnic w działalności CUW. Zabieg ten choć zasługujący na pochwałę niestety nie do końca można uznać za udany z uwagi na ciągle odnoszenie się Autorki jednak do jednostek samorządowych, stąd znacznie lepiej należy ocenić wskazanie funkcjonowania Centrum Usług Wspólnych w Katowicach (s.162-166).

Natomiast zdecydowanie na podkreślenie zasługuje odniesienie się Autorki do różnorodnych rozwiązań organizacyjnych na przykładzie wybranych CUW (s.167-175) oraz wprowadzie bardzo krótkie ale jednak, wskazanie rozwiązań międzynarodowych w tym zakresie

6  


(s.176-177). Może warto byłoby rozważyć rozszerzenie rozważań w tym obszarze z jednoczesnym rozbudowaniem tytułu Rozdziału obejmującego nie tylko Polskę ale także inne kraje.

Rozdział ostatni rozprawy dotyczy CENTR USŁUG WSPÓLNYCH – ROZSTRZYGNIEĆ NADZORCZYCH, ORZECZNICTWA I INTERPRETACJI ORGANÓW KONTROLNYCH. Ze względu na brak Uwag wstępnych jak w poprzednich Rozdziałach pracy, jedynie ze wstępu wynika, w jakim zakresie Autorka zamierzała zmierzyć się z tą trudną i bardzo szeroko zarysowaną problematyką. Jak Pisz, Rozdział ten zawiera: 1) ponowną analizę regulacji prawnych dotyczących tworzenia i funkcjonowania CUW w ujęciu porównawczym; 2) wskazane zostały na przykładzie gmin i powiatów problemy w zakresie tworzenia CUW; 3) wykazane zostały błędy związane z nieprawidłowym powierzaniem zadań jednostkom świadczącym usługi wspólne i nieuzasadnione pozbawianie kompetencji kierowników jednostek oświatowych na podstawie doktryny, judykatury oraz rozstrzygnięć nadzorczych wojewodów; 4) tematykę przyznawania stypendiów za wyniki w nauce lub osiągnięcia sportowe, sporządzania i zatwierdzania planu finansowego czy też przeprowadzania inwentaryzacji w formie spisu z natury. Podczas gdy w drugiej części tego Rozdziału, jak pisze Autorka (czyli Rozdział ma jakieś części nie wyeksponowane w Spisie treści) znalazły miejsce rozważania na temat możliwości zakwalifikowania omawianych uchwał do grupy aktów prawa miejscowego; kwestia wspólnej obsługi w sferze organizacji postępowań o udzielanie zamówień publicznych, a także zaprezentowane zostało stanowisko organów kontrolnych NIK (s.15).

W mojej ocenie tak rozległe i bardzo ambitne potraktowanie tematu nie mogło znaleźć właściwego, wyczerpującego odzwierciedlenia. Należy wprawdzie przyznać, że Autorka dołożyła starań aby wywiązać się ze swoich zamierzeń, niestety jednak cztery podrozdziały dotyczące bardzo wielu kwestii nie są w pełni satysfakcjonujące. Zawarte w tym Rozdziale czasem informacje, czasem rozważania proponuję uporządkować np. pod względem podmiotowym i przedmiotowym pod wspólnym mianownikiem jakim byłaby we wstępie wskazana doktryna, orzecznictwo oraz rozstrzygnięcia nadzorcze. Moim zdaniem, poprawienie Rozdziału doprowadziłoby do zwiększenia wartości zawartych w nim rozważań, które należy uznać za cenne, w szczególności biorąc pod uwagę fakt, że znajdują się w nim tak ważne dla rozprawy doktorskiej, kwestie praktyczne.

Całość pracy wieńczy ZAKOŃCZENIE. W nim Autorka dokonuje kompleksowego podsumowania dotyczącego wad i zalet funkcjonowania CUW. Co warte podkreślenia, Doktorantka odnosi się do postawionych przez siebie tez. W przypadku pierwszej dotyczącej

7  


efektywności jednostek samorządu terytorialnego poprzez powołanie CUW, Autorka uznaje za słuszne ich powoływanie do życia w celu konsolidacji działań administracyjnych, technicznych czy informatycznych. W stosunku do drugiej postawionej tezy Uznaje, że przeprowadzone rozważania potwierdziły występowanie rozbieżności w regulacjach prawnych dotyczących ich powoływania.

Konstatując należy uznać, że Autorka podjęła się opracowania bardzo aktualnego tematu jakim jest funkcjonowanie Centrum usług wspólnych. Wykazała się przy tym znajomością regulacji prawnych oraz literatury przedmiotu w sposób satysfakcjonujący. Warty podkreślenia jest Jej wkład w analizę rozstrzygnięć nadzorczych oraz danych udostępnionych przez Najwyższą Izbę Kontroli. Z tego głównie powodu pracę należy uznać za twórczą i nowatorską choć prowadzone rozważania są momentami chaotyczne i niezbyt konsekwentne jednakże świadczące o posiadanej już wiedzy. Wiedza ta, nadal pogłębianą, powinna stanowić doskonałą bazę dla prowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

III. Analizowana dysertacja nie jest pozbawiona pewnych mankamentów merytorycznych, jak i pewnych uchybień technicznych (formalnych).

Mankamenty merytoryczne:

1. wskazanie tez podstawowych przy braku wykazania innych tez (s.13), stąd czy potrzebne określenie „podstawowe”;
2. wskazanie wyłącznie dwóch metod badawczych: dogmatycznej i historyczno-prawnej (s.12), podczas gdy wykorzystane zostały także praktyczna, analiza porównawcza, komparatystyczna choćby poprzez odniesienie się do ekonomii i zarządzania (s.20);
3. wskazanie na to, że kompleksowość pracy zapewnią rozważania teoretyczne (s.11), mimo tego że faktycznie praca składa się także z części badawczej (s.13);
4. uznanie, że praca zawiera „wstęp i część właściwą” (s.13) bez określenia czy jest i czym jest część niewłaściwa;
5. ogromnie niefortunne wskazanie, że „zakończenie pracy stanowi domknięcie pracy, podsumowujące przyjęte założenia (przy ich braku) i wnioski płynące z przeprowadzonych analiz” – s.13;
6. brak uwag wstępnych zawierających stawiane sobie przez Autorkę zagadnienia do omówienia w każdym Rozdziale pracy podczas występowania podsumowań w każdym z nich;



8



7. pod rozważę należy poddać zamieszczenie w tytule pracy jednostek oświatowych z uwagi na odniesienie się Doktorantki do ich działalności już we Wstępie pracy (s.13) bez uwzględnienia ich w tytule;
8. koniecznej poprawy wymagają niewłaściwie używane sformułowania odnoszące się m.in. do gminnych podmiotów uprawnionych do realizowania zadań z zakresu CUW, tj. – jak Wyjaśnia, samorządowych jednostek budżetowych, samorządowych zakładów budżetowych oraz samorządowych osób prawnych ? (ze wstępu, s.14);
9. nader częste posługiwanie się sformułowaniem „informacje” podczas gdy w dysertacji winny być omawiane zagadnienia (s.14);
10. zastrzeżenia wzbudzają także użyte sformułowania o charakterze pospolitym, a nie prawniczym m.in.: „domknięcie”, „płynące” (s.13), „dość nagminne” (s.61), „koligacje” (s.71), a także błędy stylistyczne „zarządzanie nią” (s.4), „nie mamy więc do czynienia” w miejsce formy bezosobowej (s.157);
11. za niewłaściwe na poziomie rozprawy doktorskiej należy uznać ocenianie przez Doktorantkę wypowiedzi innych autorów mających niewątpliwie pokazniejszy dorobek naukowy – „K. Ziminiewicz słusznie wskazuje” (s.156);
12. brak wyeksponowanych i nazwanych wniosków *de lege lata* i postulatów *de lege ferenda* w zakończeniu, mimo tego, że Doktorantka zapowiadała ich przedstawienie.

Mankamenty techniczne:

1. w Wykazie skrótów literówki Zespołu Obsługi Ekonomiczno-Administracyjnej Szkół i Placówek (zamiast Placówek) Oświatowych ponadto brak uporządkowania skrótów w sposób alfabetyczny;
2. niewłaściwie stosowane znaki interpunkcyjne z przypisami od strony 4 pracy;
3. niekonsekwentnie sporządzone przypisy – raz pisane „(red.)”, raz „red.” (s.4);
4. brak kursywy przy tytułach powoływanych pozycji bibliograficznych (s.10, s.19);
5. brak jednolitości w zakresie posługiwania się pojęciem Centrum Usług Wspólnych (s.11, s.25), centrum usług wspólnych (s.10, s. 25) po liczbę mnogą wskazującą na Centra usług wspólnych (tytuł pracy);
6. niekonsekwencja w stosowaniu skrótów – na stronie 10 Autorka wskazuje, że centrum usług wspólnych to dale również CUW i na tej samej stronie posługuje się także określeniem centrum bez wskazania, że będzie także w taki sposób odnosić swoje rozważania do CUW albo j.s.t. w Wykazie skrótów JST na stronie 158;
7. brak w wykazie skrótów tych wykorzystywanych w pracy VAT, NIK;

8. podwójne spacje pomiędzy wyrazami, zob.: s.1, s.7, s.10, s.156, s.157, s.203 albo ich brak (s.12);
9. Spis treści pracy sporządzony z kilkoma znaczącymi brakami: brak wskazania, że praca zawiera Wykaz skrótów, Bibliografię itd.;
10. brak wykazania miejsc publikacji aktów prawnych powołanych na stronie 11 pracy, podczas gdy na kolejnych stronach inne akty prawne zostały zaopatrzone w publikatory, np. s.18;
11. wiele prowadzonych rozważań jednakże bez wykazywania związków z tematem pracy;
12. konieczność używania kursywy do pisania słów obcego pochodzenia – brak stwierdzony na s. 59 „good governance”; „think global – act local” (s.61), „public governance” (s.66), „quasi” (s.156);
13. zbędne dzielenie zdań i przenoszenie po przecinku do nowego wersu przy pozostawieniu miejsca w poprzednim wersie (s.80).

Biorąc pod uwagę wskazane zarówno zalety, jak i wady monografii uznaję, że podjęcie się przez Autorkę zadania przeprowadzenia dogłębnej i kompleksowej analizy nowych zagadnień związanych z problematyką funkcjonowania CUW zostało spełnione zgodnie z wymaganiami wynikającymi z treści ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2017r., poz. 1789) w zw. z art.179 ust.2 ustawy z dnia 3 lipca 2018r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018r., poz. 1669), stanowiąc oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazując ogólną wiedzę teoretyczną Pani mgr Agaty Andruszkiewicz, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Zł. do, dn. 18.01.2021

Ekaterina Fed

10  
Olay