

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Anny Martynko pt. *Zarządzanie rewitalizacją w samorządach lokalnych na przykładzie województwa śląskiego*, napisanej pod kierunkiem promotora dr hab. inż. Agnieszki Wójcik-Mazur, prof. PCz.

1. Podstawa formalna recenzji

Podstawą formalną wykonania recenzji jest decyzja Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 21 października 2025 roku powierzająca mi rolę Recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Anny Martynko. Decyzja Rady została mi przedstawiona w piśmie prof. PCz dr hab. Agaty Mesjasz-Lech – Prodziekana ds. nauki Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 20 listopada 2025 roku.

2. Ocena zasadności wyboru tematu rozprawy doktorskiej

Problematyka rewitalizacji obszarów zdegradowanych od kilku dekad zajmuje istotne miejsce zarówno w debacie naukowej, jak i w praktyce zarządzania publicznego. Rewitalizacja postrzegana jest współcześnie nie tylko jako zespół działań inwestycyjnych czy urbanistycznych, lecz przede wszystkim jako złożony, długofalowy proces zarządczy, angażujący wielu interesariuszy oraz integrujący cele społeczne, gospodarcze, środowiskowe i przestrzenne. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera poziom lokalny, na którym podejmowane są kluczowe decyzje strategiczne, a skuteczność działań rewitalizacyjnych w największym stopniu przekłada się na jakość życia społeczności lokalnych.

Złożoność procesów rewitalizacyjnych, ich wielowymiarowość oraz silne osadzenie w uwarunkowaniach lokalnych powodują, że zarządzanie rewitalizacją staje się jednym z istotnych wyzwań współczesnych samorządów terytorialnych. Dotyczy to w szczególności

regionów o silnym obciążeniu historycznym, strukturalnym i społecznym, takich jak województwo śląskie, gdzie procesy restrukturyzacyjne, depopulacyjne oraz degradacja przestrzeni miejskiej i przemysłowej tworzą specyficzne i wymagające środowisko dla działań rozwojowych.

Z tej perspektywy ważne jest podejmowanie problematyki badawczej osadzonej w tematyce zarządzania rewitalizacją w odniesieniu do samorządów lokalnych, w tym – w szczególnym przypadku – jednostek zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Autorka słusznie podkreśliła już we wstępie, że „na poziomie lokalnym rewitalizację postrzega się jako istotne narzędzie zarządzania strategicznego, jak również element polityki rozwoju, gdyż rewitalizacja integruje działania o charakterze społecznym, gospodarczym, środowiskowym, technicznym oraz przestrzenno-funkcjonalnym”. Jednocześnie, biorąc pod uwagę inwestycyjny charakter rewitalizacji, jej długotrwałość oraz konieczność koordynacji wielu podmiotów i źródeł finansowania, nieodłącznym elementem tego procesu staje się ryzyko oraz zarządzanie nim.

Ryzyko w procesach rewitalizacyjnych ma charakter wielowymiarowy i dotyczy zarówno sfery finansowej, organizacyjnej, prawnej, jak i społecznej czy politycznej. Niewłaściwa identyfikacja i ocena ryzyka mogą prowadzić do opóźnień realizacyjnych, nieefektywnego wykorzystania środków publicznych, konfliktów społecznych, a w skrajnych przypadkach – do nieosiągnięcia zakładanych celów rewitalizacji. Z tego względu uwzględnienie perspektywy zarządzania ryzykiem w badaniach nad rewitalizacją stanowi istotne i aktualne uzupełnienie dotychczasowych analiz prowadzonych w obszarze zarządzania publicznego i rozwoju lokalnego.

Istotne jest również podjęcie tematu związanego ściśle z funkcjonowaniem samorządów lokalnych jako podmiotów odpowiedzialnych za inicjowanie, planowanie i realizację procesów rewitalizacyjnych. To właśnie na poziomie gminy kumulują się oczekiwania mieszkańców, ograniczenia instytucjonalne oraz presja efektywności działań publicznych. Analiza zarządzania rewitalizacją w tym wymiarze pozwala na lepsze zrozumienie mechanizmów decyzyjnych, barier organizacyjnych oraz czynników warunkujących powodzenie przedsięwzięć rewitalizacyjnych.

Recenzowana dysertacja doktorska stanowi interesujące i wartościowe studium teoretyczno-empiryczne poświęcone problematyce rewitalizacji, zarządzania procesem rewitalizacji oraz identyfikacji i zarządzania ryzykiem w działalności samorządów lokalnych. Autorka podejmuje zagadnienie aktualne, społecznie istotne i jednocześnie słabo rozpoznane

w literaturze naukowej, łącząc dorobek teorii nauk o zarządzaniu z praktyką funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego.

Doktorantka prawidłowo zidentyfikowała lukę badawczą, opierając się zarówno na pogłębionej kwerendzie literatury przedmiotu zaprezentowanej w rozdziale trzecim pracy, jak i na analizie sieci bibliometrycznej przedstawionej w podrozdziale 4.1. Przeprowadzone analizy wykazały, że problematyka zarządzania procesem rewitalizacji, zwłaszcza w ujęciu kompleksowym i z wyraźnym uwzględnieniem aspektu ryzyka, jest w dotychczasowych badaniach podejmowana incydentalnie i fragmentarycznie, najczęściej w odniesieniu do wybranych kategorii ryzyka lub pojedynczych faz procesu rewitalizacyjnego.

Tak zdefiniowana luka badawcza uzasadniała skoncentrowanie rozprawy na zagadnieniach zarządzania rewitalizacją w samorządach lokalnych województwa śląskiego z perspektywy ryzyka. Przyjęta problematyka badawcza umożliwiła sformułowanie klarownych celów pracy, hipotez badawczych oraz dobór adekwatnych metod i narzędzi badawczych. W rezultacie całość została przedstawiona w sposób wnikliwy, spójny i oryginalny, wpisując dysertację w nurt współczesnych badań prowadzonych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

3. Przedmiot i zawartość rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny i liczy 324 strony, na które składają się: wstęp, 5 rozdziałów właściwych, zakończenie, bibliografia, spis map, spis rysunków, spis równań, spis tabel, spis wykresów, jeden załącznik (kwestionariusz badawczy) oraz streszczenie w języku angielskim. W dysertacji zaprezentowane zostały 2 mapy, 32 rysunki, 5 równań, 32 tabele i 19 wykresów. Na uwagę zasługuje bogata bibliografia obejmująca 205 pozycji literatury zwartej, 227 artykułów pochodzących z czasopism naukowych, 23 akty prawne i 32 źródłowe strony internetowe.

Stosunkowo obszerna i zróżnicowana bibliografia dobrze świadczy o właściwym poziomie warsztatu metodycznego oraz merytorycznym przygotowaniu Doktorantki. Obejmuje ona zarówno klasyczne pozycje z zakresu zarządzania, rozwoju lokalnego i rewitalizacji, jak i aktualne artykuły naukowe, co potwierdza dobrą orientację Autorki w bieżącym stanie badań. Na uwagę zasługuje również wykorzystanie aktów prawnych i źródeł instytucjonalnych, istotnych z punktu widzenia analizowanej problematyki.

Pierwszym elementem dysertacji jest wstęp, w którym Autorka w sposób uporządkowany wprowadza Czytelnika w podejmowaną problematykę badawczą.

Przedstawiono w nim przesłanki wyboru tematu, główny cel rozprawy oraz cele szczegółowe, sformułowano hipotezy badawcze, a także określono zakres przedmiotowy i podmiotowy badań. Wstęp zawiera również syntetyczny opis zastosowanych metod badawczych oraz strukturę pracy, co pozytywnie wpływa na przejrzystość dalszego wywodu.

Głównym celem recenzowanej dysertacji doktorskiej było opracowanie modelu zarządzania rewitalizacją ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka na przykładzie wybranych jednostek samorządu terytorialnego województwa śląskiego. Autorka sformułowala sześć celów pomocniczych, obejmujących zarówno systematyzację dorobku teoretycznego, jak i konstrukcję miar syntetycznych oraz ocenę procesów rewitalizacyjnych i ich uwarunkowań finansowych i organizacyjnych. Cele te pozostają spójne z zakresem pracy i wyznaczają logiczny tok prowadzonych analiz.

Doktorantka przedstawiła hipotezę główną oraz trzy hipotezy pomocnicze, odnoszące się do uwarunkowań rozwoju lokalnego, sytuacji finansowej gmin oraz znaczenia aspektów zarządczych w działalności jednostek samorządu terytorialnego. Hipotezy te są sformułowane w sposób jednoznaczny i umożliwiają ich empiryczną weryfikację w dalszej części pracy.

Trzy pierwsze rozdziały dysertacji mają charakter teoriopoznawczy, co należy uznać za rozwiązanie właściwe z punktu widzenia przyjętej koncepcji badawczej. Rozdział pierwszy poświęcono teoretycznym aspektom zarządzania samorządem terytorialnym w świetle koncepcji zarządzania publicznego. Autorka definiuje istotę zarządzania publicznego, identyfikuje jego podmiot i przedmiot oraz przedstawia ewolucję głównych nurtów i koncepcji zarządzania w sektorze publicznym. Szczególną wartość poznawczą ma omówienie specyfiki zarządzania górnictwem jednostkami samorządu terytorialnego, których funkcjonowanie determinowane jest przez historyczną dominację monoprzemysłu wydobywczego, co bezpośrednio koresponduje z dalszą częścią pracy

Rozdział drugi koncentruje się na problematyce rewitalizacji jako elementu polityki rozwoju i zarządzania strategicznego jednostkami samorządu terytorialnego. Autorka przedstawia genezę pojęcia rewitalizacji, jej cele, etapy oraz sfery oddziaływania, traktując ją jako instrument polityki miejskiej i lokalnej. W rozdziale tym uwzględniono również zagadnienia zrównoważonego rozwoju, co pozwala osadzić procesy rewitalizacyjne w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym i środowiskowym

Rozdział trzeci koncentruje się na zagadnieniach ryzyka w procesie rewitalizacji samorządów lokalnych i stanowi kluczowe ogniwo łączące część teoretyczną z empiryczną dysertacji. Autorka rozpoczyna rozważania od wyjaśnienia istoty i pojęcia ryzyka w działalności organizacji, w tym jednostek samorządu terytorialnego, dokonując jego

systematyzacji oraz klasyfikacji. Następnie omawia proces zarządzania ryzykiem, wskazując jego etapy, standardy oraz znaczenie dla efektywności funkcjonowania JST. Szczególną uwagę poświęcono roli kontroli zarządczej jako instytucjonalnych ram zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym. Rozdział zamyka analiza determinant ryzyka występujących w procesach rewitalizacyjnych, co bezpośrednio uzasadnia dalsze badania empiryczne.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczno-metodologiczny i obejmuje prezentację metodyki badań własnych oraz wielokryterialną ocenę wybranych aspektów rewitalizacji samorządów lokalnych województwa śląskiego. Autorka szczegółowo opisuje dobór próby badawczej, źródła danych wtórnych oraz zastosowane metody badawcze, w tym analizę wskaźnikową oraz metody wielokryterialnego wspomaganie decyzji (MCDM). Istotnym elementem rozdziału jest konstrukcja miar syntetycznych służących do oceny stopnia kryzysowości oraz zrównoważonego rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Uzyskane wyniki pozwalają na identyfikację wzorców i antywzorców rozwoju poszczególnych typów JST, co stanowi wartościowy wkład poznawczy i analityczny tej części pracy.

Rozdział piąty poświęcony został analizie procesu zarządzania rewitalizacją w badanych jednostkach samorządu terytorialnego oraz prezentacji autorskiego modelu zarządzania rewitalizacją z uwzględnieniem aspektu ryzyka. Autorka dokonuje w nim syntezy wyników wcześniejszych analiz teoretycznych i empirycznych, wskazując kluczowe etapy oraz determinanty skutecznego zarządzania rewitalizacją. Zaproponowany model ma charakter kompleksowy i uwzględnia specyfikę samorządów lokalnych województwa śląskiego, jednak – co istotne – Autorka wskazuje na możliwość jego adaptacji również w innych jednostkach samorządu terytorialnego. Rozdział ten ma wyraźny walor aplikacyjny i stanowi najważniejszy element wartości dodanej recenzowanej dysertacji.

Zakończenie rozprawy ma formę uporządkowaną i syntetyczną, a zarazem obejmuje wszystkie kluczowe elementy pracy: przypomnienie ustaleń literaturowych, wskazanie dysonansu między założeniami rewitalizacji obecnymi w literaturze i prawodawstwie a praktyką ich wdrażania w JST, a następnie podsumowanie realizacji celu głównego i weryfikacji hipotez. Autorka spójnie domyka tok wywodu, podkreślając aplikacyjny wymiar pracy – zwłaszcza poprzez przedstawienie autorskiego modelu zarządzania rewitalizacją z uwzględnieniem aspektu ryzyka, opartego na analizach teoretycznych i empirycznych oraz formułując konkretne wnioski dotyczące m.in. niedostatków partycypacji, monitoringu i ewaluacji, a także marginalizowania ryzyka w dokumentach i praktyce zarządczej

Jednocześnie warto zauważyć, że w zakończeniu relatywnie mało miejsca poświęcono ograniczeniom badań oraz możliwym dalszym kierunkom badań. Autorka wprowadzie

sygnalizuje subiektywność ocen respondentów (potencjalne zawyżanie na skali Likerta) oraz ograniczony dostęp do pełnej dokumentacji działań rewitalizacyjnych, jednak wątek ten nie jest pogłębiony ani powiązany z oceną generalizowalności uzyskanych rezultatów. Z perspektywy warsztatu naukowego zasadne byłoby także, bardziej wyraźne wskazanie pól kontynuacji np.: badań porównawczych (międzyregionowych), replikacji modelu w innych typach JST, pogłębienia analiz jakościowych (np. studiów przypadków) lub weryfikacji modelu w ujęciu dynamicznym i wdrożeniowym.

4. Ocena merytoryczna pracy

Recenzowana praca została prawidłowo osadzona w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Całość napisana jest w sposób poprawny językowo, a prowadzony wywód charakteryzuje się logiczną strukturą i wewnętrzną spójnością. Podjęta tematyka zarządzania procesem rewitalizacji jednostek samorządu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka, jest aktualna, istotna poznawczo i posiada wyraźne walory teoriopoznawcze. Autorka trafnie identyfikuje i porządkuje kluczowe pojęcia oraz koncepcje z zakresu zarządzania publicznego, rewitalizacji i zarządzania ryzykiem, tworząc solidne podstawy teoretyczne dla dalszych analiz empirycznych.

Prawidłowo sformułowane cele badawcze oraz hipotezy, jak również adekwatny dobór metod i narzędzi badawczych, potwierdzają dobre opanowanie przez Autorkę podstawowych zasad i standardów prowadzenia badań naukowych. Na pozytywną ocenę zasługuje także konsekwencja metodologiczna oraz umiejętność łączenia analiz ilościowych z jakościową oceną dokumentów źródłowych. Istotnym atutem dysertacji jest jej kompozycja – rozdziały teoretyczne (1–3) nie mają charakteru wyłącznie opisowego, lecz stanowią rzeczywisty fundament pracy badawczej, do którego Autorka konsekwentnie odwołuje się w części empirycznej.

Wartością dodaną rozprawy, nadającą jej wyraźne walory aplikacyjne, jest autorska propozycja modelu zarządzania rewitalizacją z uwzględnieniem aspektu ryzyka. Model ten stanowi logiczne zwieńczenie przeprowadzonych analiz teoretycznych i empirycznych oraz odpowiada na zidentyfikowaną lukę badawczą. Jego konstrukcja uwzględnia specyfikę funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego oraz realia instytucjonalne procesu rewitalizacji, co sprawia, że może on stanowić użyteczne narzędzie wspierające praktykę zarządzania publicznego, nie tylko w odniesieniu do badanych jednostek województwa śląskiego, lecz również w szerszym kontekście.

Autorce nie udało się jednak całkowicie uniknąć uchybień językowych, w tym omyłek literowych, interpunkcyjnych oraz błędów składniowych. Mają one charakter incydentalny, lecz pojawiają się w różnych częściach pracy. Przykładowo, na s. 108 występuje podwójny łącznik w wyrażeniu „badawczo--rozwojowe”, co należy uznać za omyłkę typograficzną. Na s. 112 pojawia się błąd fleksyjny w sformułowaniu „Nieodpowiednie zarządzania ryzykiem może...”, wymagającym korekty na formę „Nieodpowiednie zarządzanie ryzykiem może...”. Z kolei na s. 109 widoczny jest zbędny przecinek w wyrażeniu „zarządzaniem, ryzykiem”, zaburzający poprawność składniową zdania.

Na stronach 129-131, Autorka omawia ryzyka na poszczególnych etapach procesu rewitalizacji na podstawie opracowania „*Analiza zagrożeń dla procesu rewitalizacji. Raport*”¹, przy czym nieprecyzyjnie podany jest tytuł samego Raportu oraz niespójnie i nieczytelnie podane są punkty-etapy procesu rewitalizacji, do których Doktorantka odnosi się w tekście.

W tekście można również odnaleźć pojedyncze literówki, takie jak na przykład brak polskich znaków diakrytycznych („zarządzania” zamiast „zarządzania” – s. 56, s. 111) czy niepoprawną formę wyrazu („określonych celów” zamiast „określonych celów” – s. 112; „są on rzadkością” zamiast „są one rzadkością” – s. 267). Na s. 217 i s. 316 występuje także błąd w pytaniu kwestionariuszowym („korzystali Państwo z środków Unii Europejskiej”), która w języku polskim wymaga formy „ze środków”.

Do niedoskonałości o charakterze edycyjnym i redakcyjnym należy zaliczyć ograniczoną czytelność dwóch rysunków: Rysunku 30. „Wartości miary syntetycznej Qi według metody VIKO (to również błąd literowy, powinno być VIKOR)” (s. 209–210) oraz – szczególnie istotnego z punktu widzenia dysertacji – Rysunku 32. „Model zarządzania procesem rewitalizacji na przykładzie gmin województwa śląskiego” (s. 273). W wersji drukowanej pracy skala i szczegółowość przedstawionych elementów utrudniają ich jednoznaczne odczytanie, przy czym należy podkreślić, że pełna i poprawna interpretacja modelu była możliwa w oparciu o elektroniczną wersję pracy.

Przytoczone uchybienia nie mają charakteru systemowego i nie wpływają na wartość merytoryczną rozprawy, jednak ich korekta podniosłaby ogólny poziom redakcyjny pracy.

¹ Jadach-Sepiolo, A., & Płachecki, T. (2015). *Analiza zagrożeń dla procesu rewitalizacji strefy wielkomiejskiej w Łodzi. Raport*. Urząd Miasta Łodzi; Jadach-Sepiolo, A. (2017). Razy procesu rewitalizacji – teoria i polskie doświadczenia. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 49(4), s. 32. <https://doi.org/10.18778/1429-3730.49.02> (treść przypisu nr 500 z recenzowanej rozprawy doktorskiej – A.K.)

Ponadto niedoskonałości te stanowiąc powinny obszar do samodoskonalenia Doktorantki w jej dalszej pracy naukowej.

Poniżej zamieszczone zostały szczegółowe uwagi Recenzenta z prośbą o komentarz Doktorantki w trakcie obrony:

1. Zdaniem Recenzenta w pracy brakuje odniesień do konkretnych przykładów rewitalizacji na terenie województwa śląskiego. Zamieszczenie takich studiów przypadku mogłoby dodatkowo podnieść walory poznawcze dysertacji. Zatem czy Doktorantka może skrótowo omówić przynajmniej jeden przykład rewitalizacji, ale w odniesieniu do prezentowanej w rozprawie perspektywy badawczej?
2. Na stronach 268-269 czytamy „Województwo śląskie – to najsilniej uzależniony od węgla obszar górniczy w Unii Europejskiej. Na terenie omawianego województwa znajdują się jedne z największych okręgów przemysłowych. Pomimo przekształceń restrukturyzacyjnych górnictwo jest nadal jedną z najważniejszych gałęzi przemysłu na Śląsku. W sumie wartości sprzedanej w województwie śląskim stanowi ono około 76%”. Bardzo proszę o wyjaśnienie co oznacza wskazana wartość, do jakiej kategorii statystycznej się odnosi oraz szersze odniesienie się do całości tego konkretnego wniosku.
3. W nawiązaniu do wniosków sformułowanych na podstawie analizy Tabeli 16 (s. 225-228) oraz przeprowadzonych wywiadów telefonicznych, proszę Doktorantkę o komentarz do zjawiska określonego jako rozbieżność deklaratywno-behawioralna w zakresie znajomości terminu „rewitalizacja”. W szczególności proszę o odniesienie się do obserwowanej w badanych jednostkach tendencji traktowania programów rewitalizacyjnych jako dokumentów formalnych lub aplikacyjnych, a nie realnych narzędzi zarządzania. Jakie, zdaniem Doktorantki, są najważniejsze przyczyny tego zjawiska oraz w jaki sposób uzyskane wnioski zostały uwzględnione w zaproponowanym modelu zarządzania procesem rewitalizacji?
4. Zdaniem Recenzenta, w dysertacji stosunkowo mało miejsca poświęcono ograniczeniom badań oraz ich dalszym kierunkom, bardzo proszę o szersze omówienie tych kwestii.
5. Praca może stanowić interesujący materiał o charakterze aplikacyjnym, zatem, czy osoby uczestniczące w badaniu, miały możliwość chociażby fragmentarycznego zapoznania się z jego wynikami oraz proponowanym przez Autorkę modelem zarządzania procesem rewitalizacji?

5. Konkluzja

Podjęmowana w dysertacji problematyka zarządzania procesem rewitalizacji w samorządach lokalnych, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka, należy do zagadnień aktualnych, złożonych i istotnych zarówno z punktu widzenia teorii nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Rewitalizacja, rozumiana jako długofalowy i wielowymiarowy proces rozwojowy, wymaga spójnych rozwiązań instytucjonalnych, efektywnej koordynacji działań oraz świadomego zarządzania ryzykiem, co w warunkach samorządów lokalnych stanowi szczególne wyzwanie. Analiza tych zagadnień na przykładzie województwa śląskiego, regionu o specyficznych uwarunkowaniach historycznych, gospodarczych i społecznych, nadaje pracy wyraźny kontekst empiryczny oraz zwiększa jej walor poznawczy i aplikacyjny.

Reasumując, wyrażam pozytywną opinię na temat rozprawy doktorskiej Pani mgr Anny Martenko pt. *Zarządzanie rewitalizacją w samorządach lokalnych na przykładzie województwa śląskiego*. **Stwierdzam, że recenzowana dysertacja spełnia wymagania** określone w Art. 187. Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r., Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2023 poz. 742) i **wnioskuję do Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony.**

Adam Kisielek

