

Kraków, 16.01.2026

dr hab. inż. Anna Surowiec, prof. AGH
Katedra Finansów i Rachunkowości
Wydział Zarządzania
Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

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

1. Podstawa wykonania recenzji

Podstawą formalną opracowania recenzji jest pismo Prodziekana ds. nauki Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Pani dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz, z dnia 20.11.2025 r. informujące o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Anny Martynko.

Celem recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia wymogi określone w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571).

2. Ocena problematyki, celu rozprawy i założeń badawczych

Problematyka zarządzania rewitalizacją w samorządach lokalnych stanowi interesujący obszar badawczy. Zarządzanie rewitalizacją to zintegrowany proces, wymagający diagnozy, strategicznego planowania, zaangażowania społeczności, zapewnienia finansowania i monitorowania.

Rewitalizacja jest problemem złożonym, trudnym i kosztownym, na co wskazują dotychczasowe doświadczenia. Wymaga uwzględnienia aspektów organizacyjnych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, urbanistycznych, prawnych i innych. W warunkach polskich, w których stopień degradacji substancji materialnej jest w dużej mierze konsekwencją procesów transformacji ustrojowej, sukcesy w zakresie rewitalizacji zależne są przede wszystkim od zdolności władz lokalnych do pozyskania

potrzebnych środków, zorganizowania procesu oraz uzyskania społecznego poparcia podejmowanych działań.

Przywracanie dawnych lub tworzenie nowych funkcji dla obszarów zdegradowanych stało się więc ważnym zadaniem lokalnych władz samorządowych. Właściwie prowadzona rewitalizacja może stać się ważnym bodźcem rozwojowym, oddziałującym nie tylko na obszary zdegradowane, lecz także na rozwój społeczno-gospodarczy całej jednostki samorządu terytorialnego.

W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że zarządzanie rewitalizacją stanowi istotny obszar zarządzania publicznego, realizowany głównie przez jednostki samorządu terytorialnego. Rewitalizacja jest więc elementem polityki rozwoju i zarządzania strategicznego jednostkami samorządu terytorialnego. Zarządzanie rewitalizacją łączy planowanie strategiczne, koordynację działań, partycypację społeczną oraz realizację polityk publicznych na rzecz rozwoju obszarów zdegradowanych.

Prezentowana rozprawa wypełnia lukę badawczą w zakresie oceny procesu zarządzania rewitalizacją, uwzględniając specyfikę jednostek samorządu terytorialnego na obszarach zdeterminowanych działalnością wydobywczą ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka. Podejście to ma szczególne znaczenie w kontekście zrównoważonego rozwoju lokalnego, rozumianego jako konieczność równoważenia celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych w procesie rewitalizacji tych terenów.

Istniejący dorobek badawczy nie wyczerpuje tematyki zarządzania rewitalizacją, zwłaszcza w odniesieniu do obszarów przemysłowych oraz gmin dotkniętych skutkami długotrwałej eksploatacji zasobów naturalnych, gdzie procesy rewitalizacyjne cechują się szczególną złożonością instytucjonalną i społeczną, ale także obarczone są wysokim stopniem ryzyka w poszczególnych etapach rewitalizacji. Można stwierdzić, że aktualnie brak jest kompleksowych opracowań w tym zakresie w odniesieniu do jednostek samorządu lokalnego funkcjonujących na terenach zdegradowanych działalnością wydobywczą, dlatego wybór tematu pracy należy uznać za uzasadniony i aktualny.

Podjęty przez Doktorantkę problem badawczy wpisuje się w aktualny nurt badań naukowych, związany z poszukiwaniem rozwiązań służących doskonaleniu procesów zarządzania rewitalizacją, a także przyczynia się do poszerzenia wiedzy, w zakresie identyfikacji uwarunkowań procesów rewitalizacji.

Uzasadnione i celowe jest zatem prowadzenie dalszych analiz o charakterze poznawczym i aplikacyjnym w odniesieniu do określonego w tytule pracy specyficznego obszaru badawczego, zwłaszcza w kontekście realizacji wymogów zrównoważonego rozwoju, a równocześnie uwzględnienia ryzyka związanego z procesami rewitalizacji.

Zasadne byłoby wskazanie we Wstępie rozprawy zidentyfikowanej luki badawczej w zakresie problematyki zarządzania rewitalizacją.

Podjęty temat uznaję za istotny, zarówno w wymiarze poznawczym, jak i aplikacyjnym, gdyż wyniki badań przedstawione w rozprawie mogą stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań naukowych, jak i dostarczać cenne wskazówki dla praktyków zarządzania rewitalizacją.

We Wstępie sformułowano cel główny rozprawy, którym jest *„opracowanie modelu zarządzania rewitalizacją ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka na przykładzie wybranych jednostek samorządów terytorialnych”*.

Ponadto Doktorantka sformułowała sześć celów pomocniczych dysertacji:

- C1. *Usystematyzowanie dotychczasowego dorobku naukowego z zakresu zarządzania publicznego, rewitalizacji oraz zarządzania ryzykiem.*
- C2. *Ocena programów rewitalizacyjnych w świetle rozwiązań instytucjonalnych w jednostkach samorządów terytorialnego województwa śląskiego.*
- C3. *Konstrukcja miary syntetycznej stopnia kryzysowości według sfer rewitalizacji wybranych jednostek samorządów terytorialnych województwa śląskiego.*
- C4. *Określenie wzorca rozwoju poszczególnych typów JST w województwie śląskim.*
- C5. *Kalkulacja miary syntetycznej w zakresie zrównoważonego rozwoju wybranych jednostek samorządów terytorialnych województwa śląskiego.*
- C6. *Ocena etapów procesu zarządzania rewitalizacją.*

Cel główny pracy jest jasno sformułowany, rozumiały i wskazuje na szczególny aspekt, czyli ryzyko, co zawęży temat i nadaje mu unikalny charakter.

Przedstawione cele pomocnicze zostały sformułowane w sposób jasny i precyzyjny. Cele pomocnicze są spójne z celem głównym rozprawy i stanowią wyodrębnione problemy badawcze.

W rozprawie sformułowano hipotezę główną:

„Skuteczność zarządzania rewitalizacji w jednostkach samorządu terytorialnego jest procesem wymagającym implementacji kompleksowych rozwiązań instytucjonalnych”,

którą uszczegółowiono w trzech hipotezach cząstkowych:

- H1. *Implementacja procesu rewitalizacji w JST jest procesem wymagającym podjęcia działań ograniczających ryzyko.*
- H2. *Zdefiniowanie celu determinuje efektywność procesu rewitalizacji.*
- H3. *Wysoki potencjał rozwojowy nie zabezpiecza jednostki samorządu terytorialnego przed problemami finansowymi w trakcie procesu rewitalizacji.*

Oceniając hipotezy rozprawy stwierdzam, że zostały one prawidłowo sformułowane, odpowiadają ze względu na stopień trudności wymaganiom stawianym pracom doktorskim, a ponadto są interesujące z naukowego punktu widzenia. Hipoteza H3 pozostaje spójna z problematyką pracy, jednak dla zwiększenia jej jednoznaczności zasadne jest wyraźniejsze powiązanie jej treści z kategorią ryzyka w zarządzaniu procesem rewitalizacji. Proponowane doprecyzowanie mogłoby przyjąć następującą postać: *„Wysoki potencjał rozwojowy jednostki samorządu terytorialnego nie eliminuje ryzyka finansowego w trakcie realizacji procesu rewitalizacji”*.

Założonym celom rozprawy oraz weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych podporządkowana jest treść i układ rozprawy.

W rozprawie zastosowano kilka metod badawczych, takich jak: krytyczna analiza literatury przedmiotu, metoda badań ankietowych, wielokryterialne metody porządkowania liniowego oraz analiza statystyczna w zakresie zarządzania procesem rewitalizacji w wybranych samorządach lokalnych województwa śląskiego. Metody te zostały prawidłowo dobrane do charakteru problemów badawczych i przeprowadzenia weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Podsumowując ocenę celów pracy i hipotez badawczych należy stwierdzić, że pozwalają one dobrze określić obszar i zakres studiów literaturowych oraz właściwie porządkują dalszy tok postępowania badawczego recenzowanej pracy. Sformułowane cele i hipotezy sprawiają, iż recenzowana rozprawa doktorska posiada cechy pracy naukowej, stanowi pracę oryginalną i wnosi wkład do dyskusji

dotyczącej zarządzania procesem rewitalizacji, wzbogacając dotychczasowe wyniki badań w tym obszarze.

3. Ocena formalna i merytoryczna rozprawy

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz bibliografii, spisu map, rysunków, równań, tabel, wykresów i jednego załącznika, którym jest kwestionariusz ankiety. Bibliografia zawiera łącznie 487 pozycji. Praca liczy 324 strony, zawiera 32 rysunki, 32 tabele i 19 wykresów.

Treść pracy jest zgodna z tematem pracy. Tytuły rozdziałów pracy są adekwatne do ich treści. Kolejność poszczególnych rozdziałów odpowiada kolejności etapów badania naukowego podporządkowanych realizacji celów badawczych. Przyjęty przez Doktorantkę cel rozprawy przesądził o jej strukturze. Zachowana jest proporcja objętości poszczególnych rozdziałów, z których trzy ma charakter teoretyczny, a dwa są rozdziałami empirycznymi. W mojej opinii struktura rozprawy jest przejrzysta, kolejność analizowanych zagadnień uznaję za spójną i logiczną. Należy zauważyć, że pomimo właściwego doboru i poprawnego zastosowania metod badawczych, zasadne byłoby wyodrębnienie osobnego, syntetycznego opisu podejścia badawczego, które w pracy jest zawarte w rozdziale czwartym. Osobny rozdział, obejmujący wskazanie logiki badawczej, sekwencji prowadzonych analiz, zasad doboru metod, przyczyniłby się do zwiększenia przejrzystości pracy oraz ułatwiłby czytelnikowi pełniejsze zrozumienie konstrukcji badań empirycznych.

Pierwszy rozdział rozprawy poświęcony jest analizie zarządzania jednostką samorządu terytorialnego w świetle koncepcji zarządzania publicznego. Autorka przedstawia w nim miejsce zarządzania publicznego w naukach o zarządzaniu i jakości, omawia główne koncepcje i nurty zarządzania publicznego, a także charakteryzuje istotę oraz etapy zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Szczególną uwagę poświęcono teoretycznym aspektom zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego funkcjonującymi na obszarach górniczych, co stanowi ważne wprowadzenie do dalszych rozważań badawczych. Rozdział ten ma charakter wprowadzający i opiera się na szerokim przeglądzie literatury krajowej i zagranicznej. Przeprowadzona analiza świadczy o dobrym rozeznaniu Doktorantki w definicyjnym ujęciu zarządzania publicznego, jego głównych nurtach teoretycznych oraz ich zastosowaniu w odniesieniu do funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego.

Rozdział drugi koncentruje się na roli procesu rewitalizacji w zarządzaniu samorządem lokalnym. Autorka omawia w nim pojęcie rewitalizacji, jej cele oraz etapy, a następnie analizuje rewitalizację jako istotny element polityki rozwoju i zarządzania strategicznego jednostkami samorządu terytorialnego. W dalszej części rozdziału przedstawiono zadania i funkcje jednostek samorządu terytorialnego w procesie rewitalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem ich odpowiedzialności za koordynację działań oraz integrację interesariuszy. Istotnym aspektem tej części pracy jest dokonana przez Doktorantkę próba powiązania procesu rewitalizacji z koncepcjami zarządzania strategicznego oraz polityką rozwoju lokalnego, co stanowi ważne teoretyczne uzasadnienie dalszych analiz empirycznych.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, uwzględniając etapy zarządzania ryzykiem, techniki identyfikacji ryzyka, wskazując na jego znaczenie dla efektywnego wykonywania zadań publicznych. Omówiono także rolę kontroli zarządczej w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego jako kluczowego instrumentu wspierającego identyfikację, ocenę oraz monitorowanie ryzyka. Rozdział zamyka analiza ryzyka występującego w procesie rewitalizacji samorządów lokalnych, z uwzględnieniem jego źródeł, rodzajów oraz potencjalnych konsekwencji dla realizacji programów rewitalizacyjnych. Prezentowane zagadnienia są aktualne i istotne zarówno w kontekście podjętego tematu badawczego, jak i w kontekście rosnącego w ostatnich latach znaczenia

koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonego zarządzania w działalności jednostek samorządu terytorialnego. Podsumowaniem rozdziału są własne wnioski i spostrzeżenia Doktorantki.

Opracowane podstawy teoretyczne pozwoliły w konsekwencji na określenie kierunków badań empirycznych w zakresie oceny procesów rewitalizacji samorządów lokalnych w województwie śląskim, których rezultaty zostały przedstawione w rozdziale czwartym. Przeprowadzono wielokryterialną ocenę jednostek samorządu terytorialnego województwa śląskiego z zastosowaniem wybranych metod badawczych. Do analizy stopnia kryzysowości wybranych samorządów lokalnych z podziałem na sfery rewitalizacji zastosowano metodę TOPSIS. Ponadto Doktorantka dokonała diagnozy potencjału finansowego i rozwojowego badanych gmin przy użyciu metody Hellwiga oraz przeprowadza ocenę wybranych samorządów lokalnych w kontekście zrównoważonego rozwoju na podstawie metod TOPSIS i VIKOR. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych stanowią istotny wkład w analizę problematyki rewitalizacji gmin górniczych. Zaprezentowane rozważania są rezultatem pogłębionych studiów literaturowych oraz samodzielnych badań własnych i świadczą o wysokim poziomie kompetencji badawczych Autorki, w szczególności o umiejętności dostrzegania, trafnego formułowania oraz skutecznego rozwiązywania złożonych problemów badawczych. Dobór metod badawczych zastosowanych w rozdziale czwartym jest adekwatny do postawionych celów badawczych oraz charakteru analizowanego problemu. Metody te są powszechnie akceptowane w badaniach nad rozwojem lokalnym i zarządzaniem publicznym, a ich wykorzystanie w analizie gmin górniczych województwa śląskiego należy uznać za trafne i uzasadnione.

Zaprezentowana diagnoza jednostek samorządów terytorialnych stanowiła podstawę do przeprowadzenia przedstawionych w rozdziale piątym szczegółowych badań, które umożliwiły w ocenę zarządzania rewitalizacją w samorządach lokalnych województwa śląskiego. Doktorantka zaprezentowała wyniki badań empirycznych opartych na analizie materiału statystycznego zgromadzonego w drodze badań ankietowych przeprowadzonych wśród samorządów lokalnych województwa śląskiego. W rozdziale tym porównano wyniki badań ankietowych z dokumentami źródłowymi dotyczącymi programów rewitalizacyjnych badanych podmiotów, a także dokonano oceny benchmarkingowej programów rewitalizacyjnych oraz raportów monitoringowych i ewaluacyjnych. Istotnym elementem rozdziału jest statystyczna ocena zależności pomiędzy procesem rewitalizacji a zarządzaniem ryzykiem w wybranych gminach województwa śląskiego, która stanowiła podstawę do opracowania autorskiego modelu zarządzania procesem rewitalizacji ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka. Zgromadzony materiał statystyczny w odniesieniu do ocenianych obszarów w badanych podmiotach umożliwił weryfikację postawionych hipotez badawczych, co potwierdza poprawność przyjętych założeń metodologicznych oraz spójność logiczną prowadzonych analiz. Przeprowadzone badania umożliwiły sformułowanie poprawnych wniosków w zakresie zarządzania ryzykiem w procesie rewitalizacji.

Zaproponowany w rozdziale piątym model zarządzania procesem rewitalizacji charakteryzuje się wysokim stopniem kompleksowości i poprawności merytorycznej. Jego konstrukcja odpowiada logice cyklu zarządzania publicznego, obejmując kluczowe etapy procesu rewitalizacji: diagnozowanie, planowanie, wdrażanie oraz monitoring i ewaluację, przy jednoczesnym uwzględnieniu elementów horyzontalnych, takich jak partycypacja społeczna oraz kontrola zarządcza. Takie ujęcie należy uznać za trafne w kontekście gmin województwa śląskiego, które zmagają się z wielowymiarowymi skutkami restrukturyzacji przemysłu i kumulacją problemów społecznych, przestrzennych i środowiskowych. Model akcentuje znaczenie rzetelnej diagnozy kryzysowości obszarów zdegradowanych, co stanowi warunek konieczny skutecznego planowania interwencji rewitalizacyjnych. Istotnym walorem modelu jest wyraźne włączenie zarządzania ryzykiem w cały proces rewitalizacji, od identyfikacji potencjalnych zagrożeń, poprzez dobór mechanizmów kontrolnych, aż po monitoring realizacji działań. Takie

podejście należy uznać za innowacyjne w kontekście praktyki funkcjonowania wielu gmin, w których zarządzanie ryzykiem w procesach rewitalizacyjnych ma często charakter fragmentaryczny lub formalny. Należy jednak zauważyć, że model ma charakter dość ogólny i normatywny, co zwiększa jego uniwersalność, ale może utrudniać bezpośrednie wdrożenie w gminach o zróżnicowanym potencjale instytucjonalnym i finansowym. Podsumowując, zaproponowany model zarządzania procesem rewitalizacji należy ocenić pozytywnie jako spójny, logiczny i dobrze osadzony w realiach funkcjonowania samorządów lokalnych województwa śląskiego. Model ten stanowi wartościowy wkład aplikacyjny pracy doktorskiej i może stanowić użyteczne narzędzie wspomagające proces planowania i realizacji działań rewitalizacyjnych, przy czym jego praktyczna użyteczność została dodatkowo wzmocniona poprzez dalsze doprecyzowanie aspektów wdrożeniowych.

W odniesieniu do zaproponowanego modelu zarządzania procesem rewitalizacji mam pytanie do Doktorantki, na które chciałabym uzyskać odpowiedź w trakcie publicznej obrony, a mianowicie proszę o wyjaśnienie, w jaki sposób model ten może zostać dostosowany do zarządzania procesem rewitalizacji w innych rodzajach gmin niż górnicze? Które etapy modelu (diagnozowanie, planowanie, wdrażanie, monitoring) wymagałyby największych modyfikacji?

W zakończeniu rozprawy Autorka podaje najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych oraz poprawnie formułuje końcowe konkluzje. Warsztat naukowy Doktorantki uznaję za poprawny, a recenzowana rozprawa przekonuje o predyspozycjach Doktorantki do pracy naukowej. Cel pracy w mojej ocenie został zrealizowany, a przedstawione w podsumowaniu wnioski w sposób trafny i spójny charakteryzują specyfikę procesów rewitalizacji samorządów lokalnych województwa śląskiego, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań gmin górniczych.

Podsumowując rozważania zawarte w teoretycznej części pracy stwierdzam, że dobrze ilustrują one aktualny stan badań w obszarze zarządzania rewitalizacją w samorządach lokalnych. Wyczerpujący przegląd literatury przedmiotu pozwolił Doktorantce zidentyfikować lukę badawczą, która stanowiła podstawę do zaprojektowania części empirycznej. W oparciu o wyniki badań empirycznych sformułowano poprawne wnioski dotyczące istotnych aspektów prezentowanych zagadnień.

Czytając treść rozprawy, nasuwają się pewne uwagi. Niewiele miejsca poświęcono w części teoretycznej aspektom interesariuszy i partycypacji społecznej w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego oraz w procesach rewitalizacji.

Walory naukowe rozprawy podniosłoby zaprezentowanie przemyśleń Doktorantki dotyczących możliwości zaadaptowania zaproponowanego modelu zarządzania procesem rewitalizacji do innych jednostek samorządu terytorialnego, gmin o odmiennym charakterze, czy o różnym potencjale finansowym i społecznym.

Praca jest napisana poprawnym językiem, nie ustrzeżono się jednak drobnych potknięć i błędów redakcyjnych, jak np. błędy literowe, stylistyczne (np. „Ponieważ że...”, str. 52), niezbyt precyzyjnie sformułowanie tytułów rysunków (np. rys. 20. „Klasyfikacja instrumentów”).

Powyższe uwagi nie umniejszają wartości naukowej rozprawy i biorąc pod uwagę jej następujące walory i osiągnięcia:

- ważność i aktualność problemu badawczego,
- przeprowadzenie wnikliwej analizy i systematyki dotychczasowej literatury, dotyczącej problematyki zarządzania rewitalizacją w samorządach lokalnych,

- identyfikacja problemów, wyzwań i ryzyka w zarządzaniu procesem rewitalizacji jednostek samorządu terytorialnego,
- diagnoza samorządów lokalnych z perspektywy stopnia kryzysowości, wskaźników budżetowych, zdolności rozwojowych w kontekście zrównoważonego rozwoju,
- zaproponowanie autorskiego modelu zarządzania rewitalizacją, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu ryzyka

oraz wszystkie inne przedstawione w niniejszej opinii elementy oceny, stwierdzam, że recenzowana dysertacja spełnia ustawowe wymogi stawiane pracy doktorskiej.

4. Konkluzja

Podjęty problem badawczy wymagał od Doktorantki dobrej znajomości problematyki zarządzania procesem rewitalizacji jednostek samorządu terytorialnego oraz wiedzy teoretycznej z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wymienione w recenzji uwagi nie podważają wartości merytorycznej recenzowanej pracy. Biorąc pod uwagę zastosowane w pracy podejście badawcze, przebieg i wyniki przeprowadzonych studiów, analiz i badań empirycznych, należy podkreślić, że rozprawa jest poprawnym metodologicznie rozwiązaniem oryginalnego problemu naukowego.

Reasumując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Anny Martynko pt. „Zarządzanie rewitalizacją w samorządach lokalnych na przykładzie województwa śląskiego” stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej i tym samym spełnia wymogi określone w art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. 2024 poz. 1571). Na tej podstawie wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie mgr Anny Martynko do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Anne Smowiec