

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

## Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Mariana Błachuta

„Model zarządzania gminą w strategiach rozwoju regionalnego województwa śląskiego”  
napisanej pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Barcik, profesora uczelni z Akademii  
Techniczno-Humanistycznej

Podstawa prawna recenzji: pismo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 30.03.2022 przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Agaty Mesjasz-Lech, profesora uczelni.

### Wprowadzenie

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgra Mariana Błachuta została napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Agnieszki Barcik, profesor Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej i promotora pomocniczego dra Marcina Jakubca. Przedmiotem recenzji jest ocena czy rozprawa spełnia warunki określone w art. 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.. Poniższa recenzja składa się z następujących części:

1. Wnioski ogólne – w zakresie – oceny trafności doboru tematu.
2. Ocena merytoryczna rozprawy – w zakresie- sformułowania problemu badawczego, celów pracy, hipotezy, doboru metod badawczych, struktury pracy i jej zawartości merytorycznej, techniki pisanie pracy, uwag dyskusyjnych.
3. Wniosek końcowy – w zakresie - spełnienia warunków w/w ustawy.

### Wnioski ogólne

Recenzowana rozprawa stanowi ważne studium teoretyczno-empiryczne w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Jak wskazuje jej tytuł, przedmiotem zainteresowań i badań

doktoranta jest zarządzanie gminą, w kontekście rozwoju regionalnego województwa śląskiego.

Doktorant wskazuje we wstępie na rosnące coraz bardziej oczekiwania społeczne ze strony mieszkańców kierowane pod adresem kadry kierowniczej gmin oraz przy pogarszającej się sytuacji finansowej wielu gmin, w których konieczne jest zobowiązanie władz gminnych do poszukiwania coraz to nowszych kierunków rozwoju gmin i źródeł ich finansowania. Wyzwania powyższe stawiają przed kadrą kierowniczą gmin konieczność posiadania niezbędnej wiedzy z zakresu zarządzania publicznego oraz instrumentów zarządzania strategicznego w kontekście rozwoju gmin. Współcześnie coraz trudniej wójtom/burmistrzom/prezydentom miast realizować stawiane przed nimi zadania, sprostać oczekiwaniom i wymaganiom mieszkańców oraz pogodzić rosnące koszty ze spadkiem dochodów. Autor postrzega przyczynę powyższej sytuacji głównie w kryzysie spowodowanym pandemią COVID-19, a także w dynamicznie zmieniających się przepisach podatkowych, które negatywnie odbiły się na dochodach gmin. Zwraca ponadto uwagę na występowanie tzw. „efektu nożyc” czyli rosnące wydatki, którym towarzyszą spadające bieżące dochody. Odbija się to negatywnie na zdolności decyzyjnej gmin do podejmowania nowych zadań inwestycyjnych, czy nawet do bieżącego funkcjonowania.

Temat podjęty przez doktoranta uważam za ważny i trafny w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w obszarze zarządzania publicznego. Nie bez znaczenia jest ponadto fakt, iż dysertacja została przygotowana z perspektywy praktyka – burmistrza gminy miejsko-wiejskiej. Ponadto uważam podjęty przez doktoranta temat jako merytorycznie wystarczający w zakresie wymagań stawianych dysertacjom doktorskim.

### **Ocena merytoryczna rozprawy**

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania i wniosków, bibliografii oraz załączników. Liczy ona łącznie 368 stron. We wstępie pracy, na stronie 7 i następnym autor przedstawił układ pracy i odniesienie do poszczególnych części pracy realizujących przyjętą strukturę. W opinii recenzenta jest to prawidłowy schemat, gdyż pozwala właściwie zidentyfikować tok myślenia i postępowania doktoranta. Dysertacja została podzielona na trzy zasadnicze części: teoretyczną (rozdziały: pierwszy i drugi), teoretyczno-empiryczną (rozdziały: trzeci i czwarty) oraz empiryczną (rozdziały: piąty i szósty).

We wstępie dysertacji doktorant zawarł: uzasadnienie wyboru tematu, sformułowanie problemu badawczego, cele pracy, hipotezy pracy, charakterystykę zastosowanych metod badawczych oraz streszczenie poszczególnych części pracy.

Główny problem badawczy doktorant sformułował w postaci pytania: „Czy proces zarządzania gminami województwa śląskiego jest optymalny dla prawidłowego rozwoju regionalnego, poprzez rozwój tych gmin?” Powyższy problem badawczy wynika, zdaniem doktoranta z braku ugruntowanej wiedzy na temat zarządzania strategicznego rozwojem gmin, a także z małej skuteczności dotychczas podejmowanych działań mających na celu optymalizację procesu zarządzania gminami. Tak zdefiniowany problem badawczy uważam za poprawny. Jest to problem szeroki merytorycznie, który doktorant poddał analizie teoretyczno-empirycznej w kolejnych częściach pracy.

Główna hipoteza pracy brzmi: „Implementacja modelu zarządzania gminą koherentnego ze strategiami rozwoju województwa śląskiego, przy wykorzystaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania strategicznego i atrybutów, może w znacznym stopniu zwiększyć możliwości rozwojowe gminy i regionu”. W moim przekonaniu hipoteza główna została sformułowana zbyt szeroko i przy takim brzmieniu nosi poniekąd znamiona tezy. Pewne niejasności w tym aspekcie budzi sformułowanie „atrybuty”. W moim przekonaniu wystarczające byłoby wskazanie na „instrumenty zarządzania strategicznego”. Pozostawiam tą kwestię jako dyskusyjną. Pozytywnie jednak oceniam precyzyjne sformułowanie przez doktoranta siedmiu hipotez cząstkowych, dzięki którym hipoteza główna staje się bardziej czytelna. Wobec powyższego doktorant formułuje cel rozprawy, którym jest opracowanie modelu zarządzania gminą koherentnego ze strategiami rozwoju regionalnego województwa śląskiego. Realizacji, tak określonego celu, mają służyć cele szczegółowe:

- Cs1: wzbogacenie dotychczasowej wiedzy z zakresu zarządzania gminą w Polsce, z uwzględnieniem jej specyfiki, menedżerskiego podejścia, zachodzących procesów oraz koncepcji nowego zarządzania publicznego,
- Cs2: zidentyfikowanie instrumentów umożliwiających skuteczne zarządzanie gminą w Polsce we współczesnych uwarunkowaniach rozwojowych,
- Cs3: określenie składowych modelu zarządzania gminą oraz powiązań pomiędzy nimi,
- Cs4: ocena możliwości zastosowania modelu zarządzania gminą koherentnego ze strategiami rozwoju regionalnego województwa śląskiego w praktyce.

Powyższe sformułowania dotyczące celu głównego i celów szczegółowych rozprawy oraz ich realizacji uważam za poprawne w kontekście podjętego tematu.

Metody badawcze użyte w pracy, wśród których doktorant wykorzystał: analizę krytyczną piśmiennictwa, analizę strategii rozwoju województwa śląskiego, studium przypadku, badania ankietowe, wywiady eksperckie, obserwację uczestniczącą, świadczą o naukowym podejściu do podjętego problemu badawczego, jak również potwierdzają znajomość doktoranta podstawowych metod badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości.

Część teoretyczną pracy mgr Marian Błachut przedstawił w dwóch pierwszych rozdziałach. W rozdziale pierwszym zatytułowanym „Gmina jako podmiot zarządzania publicznego”, autor przedstawił w sposób bardzo szczegółowy następujące zagadnienia: zarządzanie publiczne jako subdyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości oraz analizę wybranych koncepcji zarządzania publicznego. W rozdziale tym znalazło się także przedstawienie specyfiki funkcjonowania gminy w systemie zarządzania publicznego oraz szczególnie wartościowa analiza kluczowych zadań gminy determinujących jej działalność.

Rozdział drugi „Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy w naukach o zarządzaniu i jakości” dotyczy: istoty i instrumentów zarządzania strategicznego w gminach. Dalej autor opisuje uwarunkowania rozwoju gminy podsumowując niejako te rozważania punktem 2.4., w którym przeprowadza wieloaspektową analizę znaczenia strategii rozwoju dla urzeczywistnienia rozwoju gminy.

Zgodnie ze wskazanym wcześniej założeniem doktoranta, opisane powyżej rozdziały teoretyczne stanowią analizę stanu wiedzy podjętego tematu. Zawartość merytoryczną tych rozdziałów uważam za właściwą i wyczerpującą. Kolejne dwa rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczno-empiryczny.

W rozdziale trzecim zilustrowano zagadnienia rozwoju regionalnego w odniesieniu do województwa śląskiego. W rozdziale tym doktorant skoncentrował się głównie na wnikliwej analizie i ocenie aktualnych dokumentów strategicznych rozwoju regionalnego województwa śląskiego. Analiza powyższa została przeprowadzona pod kątem przyjętych w powyższych dokumentach, założeń wizji strategicznego rozwoju, obszarów priorytetowych, celów strategicznych i operacyjnych oraz wyzwań rozwojowych.

W rozdziale czwartym mgr Marian Błachut dokonał omówienia kategorii modelowania, opisu budowy i klasyfikacji rodzajów stosowanych modeli oraz wybranych funkcji jakie

spełniają w rozwiązywaniu problemów badawczych. Kluczową częścią rozdziału jest zaprezentowany na stronie 176, projekt przyszłego modelu zarządzania gminą (rysunek 8; a także załącznik do pracy). W dalszej, empirycznej części tego rozdziału przeprowadzono studium przypadku analizy zapisów w dokumentach strategicznych województwa śląskiego. Kryterium przedmiotowym były w tym zakresie cele rozwojowe, dedykowane gminom województwa śląskiego.

Ostania część pracy, tak jak wspomniano wyżej, ma charakter empiryczny obejmuje dwa rozdziały. Rozdział piąty rozpoczął przedstawieniem aktualnych problemów i trendów metodologicznych nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście potrzeb badawczych podejmowanych w dysertacji. Rozważania autora w tym zakresie świadczą o jego wiedzy na gruncie nauk o zarządzaniu w obszarze metodologii badań naukowych i konieczności uporządkowania prowadzonych badań pod kątem poddania ich określonym, ujednoczonym rygorom metodologicznym. Doktorant w sposób syntetyczny opracował i przedstawił na rysunku 9 (strona 202) schemat procesu badawczego. W przyjętych przez autora założeniach koncepcyjno-metodycznych procesu badawczego, uwzględniono metodę triangulacji, czyli połączenia metod badawczych ilościowych i jakościowych, celem pełniejszego zbadania i wyeliminowania błędów poznawczych. W tym założeniu badania ilościowe pełniły rolę badań podstawowych, a badania jakościowe – uzupełniających. Tak opracowane założenia koncepcyjno-metodyczne doktoranta oceniam bardzo pozytywnie ponieważ uwzględniają specyfikę wielopłaszczyznowych badań tych szczególnych organizacji jakimi są gminy. Dalsza część recenzowanego rozdziału to przedstawienie i analiza wyników badań empirycznych: badań ilościowych i jakościowych. Ostatni punkt 5.5 doktorant poświęcił weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych we wstępie pracy. Wyniki badań potwierdziły, że sformułowany w postaci pytania problem badawczy: czy proces zarządzania gminami województwa śląskiego jest optymalny dla prawidłowego rozwoju regionalnego, poprzez rozwój tych gmin jest nadal aktualny, istotny i wymagający natychmiastowego rozwiązania. W procesie zarządzania gminami ich kadra kierownicza nie wykorzystuje wszystkich możliwości, podmiotów, instrumentów i atrybutów, zatem nie można stwierdzić jednoznacznie, że proces ten jest optymalny. Analiza uzyskanych w badaniach odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach i wywiadach oraz przeprowadzone analizy statystyczne pokazujące średnie wartości odpowiedzi respondentów, a także korelacje między nimi, stały się podstawą weryfikacji opracowanego modelu teoretycznego zarządzania gminą w strategiach rozwoju regionalnego województwa śląskiego.



Szósty, ostatni rozdział recenzowanej rozprawy doktorant poświęcił prezentacji i szczegółowemu omówieniu autorskiego modelu zarządzania gminą. Dokonał jednocześnie drobnych korekt w jego budowie, umożliwiających implementację modelu w praktyce. Istotną część tego rozdziału stanowi opis uwarunkowań dla wdrożenia modelu, które są kluczowe dla jego zastosowania w zarządzaniu gminami w województwie śląskim. Dodatkowo dla pełnego wykorzystania modelu w praktycznym zastosowaniu, dokonano wskazania odpowiednich rekomendacji w świetle przeprowadzonych badań i uzyskanych wyników.

Rozprawa doktorska w części końcowej obejmuje podsumowanie i wnioski, bibliografię zawierającą łącznie 441 pozycji oraz załączniki. W podsumowaniu doktorant odniósł się do całości działań zrealizowanych w rozprawie, zarówno w ujęciu teoretycznym, jaki i empirycznym. Najważniejsze spostrzeżenia-wnioski dotyczące problemu zarządzania gminą w kontekście rozwoju regionalnego województwa śląskiego ujął następująco:

- wyniki przeprowadzonych badań ujawniły pewien deficyt wiedzy kadry kierowniczej gmin odnośnie tego czym jest rozwój i jak ten rozwój można w gminie realizować;
- głównymi kreatorami rozwoju gminy mogą być tylko kompetentni menedżerowie, pełniący rolę organu wykonawczego gminy, posiadający kompetentnych pracowników i współpracujący z organem stanowiącym;
- wszystkie podmioty gminy uwzględnione w modelu zarządzania gminą, mające istotny wpływ na rozwój gminy, muszą być włączone w proces rozwoju gminy przez organ wykonawczy, który musi również zadbać o właściwą atmosferę współpracy pomiędzy wszystkimi podmiotami i dobre relacje, bo w przeciwnym razie rozwój nie będzie pełny;
- pełne wykorzystanie wszystkich dostępnych instrumentów strategicznych w modelu zarządzania gminą w strategiach rozwoju regionalnego województwa śląskiego, przez organ wykonawczy – jest konieczne, a zlekceważenie tego warunku, może ten rozwój znacznie ograniczyć, a nawet uniemożliwić;
- wskazane w modelu zarządzania gminą atrybuty odgrywają istotną rolę w kreowaniu rozwoju gminy, dlatego odpowiedzialny za rozwój organ wykonawczy gminy musi je uwzględnić, aby gmina mogła w pełni się rozwijać;
- właściwe wykorzystanie potencjału rozwojowego gminy, wszystkich uwarunkowań i czynników wewnętrznych oddziałujących na gminę, jest jednym z najważniejszych obowiązków kadry kierowniczej;

- współczesny rozwój gminy jest ściśle skorelowany z rozwojem regionalnym, dlatego w zarządzaniu gminą kluczowym jest uwzględnienie uwarunkowań zewnętrznych z oddziaływaniem określonych czynników egzogenicznych na cały obszar funkcjonowania gminy;
- władze samorządowe województwa śląskiego odpowiedzialne za prowadzenie polityki rozwoju regionalnego, muszą też w swoich działaniach strategicznych i przy określaniu zasad wydatkowania funduszy unijnych i krajowych, uwzględniać uwarunkowania gmin i posiadany przez nich potencjał rozwojowy i potrzeby inwestycyjne, żeby poprzez rozwój gmin, realizować proces rozwoju regionu województwa śląskiego;
- władze państwowe odpowiedzialne za politykę finansową i podatkową, muszą we wprowadzanych zmianach ustawowych oszacowywać skutki realizacji tych zmian, powodujących spadek dochodów gmin i rekompensować je w należyty sposób, aby nie doprowadzić do zapaści finansowej gmin z powodu braku nadwyżki operacyjnej. Jej brak uniemożliwia realizację działań inwestycyjnych przez gminy – przykładowo z uwagi na sfinansowanie zapewnienia udziału własnego w realizacji projektów unijnych.

Kolejne części podsumowania odnoszą się do poszczególnych rozdziałów i realizowanych w nich treści, w których doktorant wskazuje na realizację celów cząstkowych rozprawy, celu głównego oraz pozytywną weryfikację hipotez badawczych. Recenzent zgadza się z tak przedstawionym stanowiskiem przez doktoranta. Pozytywnie zweryfikowana hipoteza główna nakazuje stwierdzić, że implementacja modelu zarządzania gminą koherentnego ze strategiami rozwoju województwa śląskiego, przy wykorzystaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania strategicznego, może w znacznym stopniu zwiększyć możliwości rozwojowe gminy i regionu. W tej części oceny rozprawy doktorskiej pragnę odnieść się do pozostałych kwestii, a mianowicie:

- język pracy – rozprawa została napisana językiem poprawnym, doktorant właściwie posługuje się stosowną terminologią,
- edytorstwo i szata graficzna- w ocenie recenzenta nie budzą zastrzeżeń, rysunki i tabele wykonane są w sposób czytelny i zrozumiały,
- przypisy dolne – wykonane z ogólnie przyjętą metodyką.



Na koniec oceny merytorycznej rozprawy przedkładam uwagi o charakterze krytycznym i dyskusyjnym:

- W tak obszernej pracy jaką jest rozprawa doktorska mgra Mariana Błachuta nie ustrzegł się on błędów stylistycznych i interpunkcyjnych.
- Obszerna bibliografia obejmująca łącznie 441 pozycji zawiera niewiele pozycji obcojęzycznych. Autor mógł wykorzystać więcej źródeł zagranicznych w zakresie opisywanych w rozprawie dziedzin naukowych (zarządzania strategicznego, zarządzania publicznego).

### **Wniosek końcowy**

Opiniowana rozprawa dała dowody umiejętności formułowania hipotez i celów badawczych przez doktoranta. Wykazała ponadto umiejętność prowadzenia badań naukowych z wykorzystaniem podstawowych metod badawczych dla nauk o zarządzaniu i jakości. Do dalszych kluczowych zalet rozprawy zaliczam:

- podjęcie ważnego dla praktyki zarządzania publicznego problemu zarządzania gminą w kontekście spójności z priorytetami rozwoju regionalnego,
- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy z zakresu zarządzania gminą w Polsce, z uwzględnieniem jej specyfiki, menedżerskiego podejścia, zachodzących procesów oraz koncepcji nowego zarządzania publicznego,
- samodzielne, oryginalne i wnikliwe rozwiązywanie problemów badawczych, jak również umiejętne wykorzystanie wyników badań – propozycja autorskiego modelu zarządzania gminą,
- zgromadzenie solidnej bazy danych statystycznych, w tym danych pochodzących z przeprowadzonych badań ankietowych,
- różnorodność metod badawczych umożliwiającą odniesienie uzyskanych rezultatów na płaszczyznę praktyki zarządzania gminą,
- umiejętne wykorzystanie obszernej literatury przedmiotu,
- stworzenie podstawy do prowadzenia dalszych badań w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości.

Biorąc pod uwagę powyższą ocenę stwierdzam, że spełnione zostały określone ustawowo wymagania stawiane rozprawom doktorskim – Ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach





naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.. Wnioskuje do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej o dopuszczenie doktoranta do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

M. Nowicka-Śkowron