

AUTOREFERAT

dr inż. Małgorzata Rymarzak

Katedra Inwestycji i Nieruchomości

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Gdański

Spis treści

I.	IMIĘ I NAZWISKO	3
II.	POSIADANE DYPLOMY, STOPNIE NAUKOWE.....	3
	2.1. Posiadane dyplomy i świadectwa.....	3
	2.2. Stopnie naukowe	4
III.	INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH	5
IV.	OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (DZ. U. Z 2021 R. POZ. 478 Z PÓŹN. ZM.)	5
	4.1. Główne osiągnięcie naukowe	5
	4.2. Omówienie innych (dodatkowych) osiągnięć naukowych	25
V.	INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ, W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ	41
VI.	INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ	44
	6.1. Osiągnięcia dydaktyczne	44
	6.2. Osiągnięcia organizacyjne	46
	6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę.....	48
VII.	INNE INFORMACJE DOTYCZĄCE KARIERY ZAWODOWEJ	49

I. IMIĘ I NAZWISKO

Małgorzata Rymarzak

II. POSIADANE DYPLOMY I STOPNIE NAUKOWE

2.1. Posiadane dyplomy i świadectwa (kopie dokumentów znajdują się w załączniku 5)

Dyplomy:

2.1.1. Dyplom ukończenia studiów inżynierskich

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

Data uzyskania: 29 marca 2001 r.

Tytuł pracy: Ocena ryzyka zawodowego

Promotor: dr hab. inż. Olgierd Downarowicz, prof. nadzw. PG

2.1.2. Dyplom ukończenia studiów magisterskich

Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska

Data uzyskania: 11 lipca 2003 r.

Tytuł pracy: Plan zarządzania nieruchomością położoną przy ul. Obr. Westerplatte 22

Promotor: dr hab. inż. Olgierd Downarowicz, prof. nadzw. PG

Ukończone studia podyplomowe, kursy czy szkolenia związane z działalnością naukową lub dydaktyczną oraz pozostałe licencje:

2.1.3. Świadectwo ukończenia pedagogicznych studiów podyplomowych

Wydział Oceanotechniki i Okrętownictwa, Politechnika Gdańska

Data ukończenia: 24 maja 2003 r.

2.1.4. Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych w zakresie wyceny nieruchomości

Wydział Geodezji i Kartografii, Politechnika Warszawska

Data ukończenia: 10 września 2005 r.

2.1.5. Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych: Zarządzanie nieruchomościami

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Data ukończenia: 3 lipca 2010 r.

2.1.6. Świadectwo ukończenia studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości i finansów

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Data ukończenia: 20 lipca 2013 r.

2.1.7. Świadectwo ukończenia kursu: Business English & Business Studies (9-miesięcznego)

Oxford College of Further Education, Oxford, Wielka Brytania

Data ukończenia: 21 czerwca 2002 r.

2.1.8. Świadectwo ukończenia szkolenia: CI-101 Financial Analysis for Commercial Investment Real Estate

CCIM Institute, An Affiliate of the National Association of Realtors

Data ukończenia: 16 maja 2009 r.

2.1.9. Świadectwo ukończenia szkolenia: CI-103 User Decision Analysis for Commercial Investment Real Estate

CCIM Institute, An Affiliate of the National Association of Realtors

Data ukończenia: 20 lutego 2010 r.

2.1.10. Świadectwo ukończenia szkolenia: CI-104 Investment Analysis for Commercial Investment Real Estate

CCIM Institute, An Affiliate of the National Association of Realtors

Data ukończenia: 8 grudnia 2010 r.

2.1.11. Świadectwo ukończenia szkolenia: CI-102 Market Analysis for Commercial Investment Real Estate

CCIM Institute, An Affiliate of the National Association of Realtors

Data ukończenia: 26 marca 2011 r.

2.1.12. Zaświadczenie ukończenia kursu specjalistycznego: Wycena przedsiębiorstw

Polska Federacja Rynku Nieruchomości

Data ukończenia: 17 kwietnia 2012 r.

2.1.13. Certyfikat ukończenia specjalistycznego szkolenia językowego z zakresu inwestycji i nieruchomości

Uniwersytet Gdański w ramach „PROgramu Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego (ProUG)”

Data ukończenia: 2020 r.

2.1.14. Świadectwo nadania licencji zawodowej w zakresie zarządzania nieruchomościami

Ministerstwo Infrastruktury

Data nadania: 25 maja 2011 r.

Licencja zarządcy nieruchomości nr 20891

2.2. Stopnie naukowe (kopia dokumentu znajduje się w załączniku 2)

Stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Data nadania: 18 czerwca 2008 r.

Tytuł rozprawy: *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*

Promotor: dr hab. Ewa Siemińska, prof. UMK

Recenzenci: prof. dr hab. Marek Bryx (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

prof. dr hab. Adam Nalepka (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

III. INFORMACJA O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

3.1.1. Uniwersytet Gdański, Polska

Wydział Zarządzania, Katedra Inwestycji i Nieruchomości

Adiunkt (umowa o pracę)

Okres: od lutego 2009 r. – obecnie

3.1.2. Delft University of Technology, Niderlandy

Department of Management in the Built Environment

Pracownik naukowy – *postdoctoral researcher* (umowa o pracę)

Okres: od listopada 2019 r. do lipca 2021 r.

3.1.3. Politechnika Gdańska, Polska

Wydział Architektury

Katedra Urbanistyki i Planowania Regionalnego

Wykładowca (umowy zlecenie/umowy o dzieło na prowadzenie zajęć dydaktycznych)

Okres: od listopada 2014 r. do stycznia 2018 r.

3.1.4. Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Polska

Katedra Finansów Przedsiębiorstw

Wykładowca (umowa o pracę, umowy zlecenie/umowy o dzieło na prowadzenie zajęć dydaktycznych)

Okres: od września 2009 r. do stycznia 2018 r.

IV. OMÓWIENIE OSIĄGNIĘĆ, O KTÓRYCH MOWA W ART. 219 UST. 1 PKT. 2 USTAWY Z DNIA 20 LIPCA 2018 R. PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.)

4.1. Główne osiągnięcie naukowe

Tytuł osiągnięcia naukowego

Główne osiągnięcie naukowe stanowi monografia¹:

Rymarzak M. (2025), *Zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – doświadczenia – kierunki zmian*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7.

¹ Plik tekstowy został przekazany do Wydawnictwa Uniwersytetu Gdańskiego na początku maja 2024 roku. Ze względu na ograniczone możliwości publikacyjne wydawnictwa, monografia ukazała się w czerwcu 2025 roku.

Recenzenci wydawniczy:

dr hab. Iwona Foryś, prof. US (Uniwersytet Szczeciński)

dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG (Politechnika Gdańska)

Wprowadzenie

Szkolnictwo wyższe od czasu powstania pierwszych uniwersytetów nierozzerwalnie jest związane z nieruchomościami zabudowanymi. Ich rola na przestrzeni lat, ulegała jednak istotnym zmianom. Początkowo miały one zapewniać przede wszystkim ochronę przed niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi oraz umożliwiać prowadzenie nauczania. Z czasem przeznaczenie tych nieruchomości znacznie się rozszerzało, z dydaktyczno-naukowego, poprzez badawcze, aż po m.in. biurowe, sportowe, mieszkalne czy handlowo-usługowe. Obecnie wchodzi one w skład kampusów, których mianem określa się środowisko hybrydowe, obejmujące zarówno przestrzeń fizyczną (zewnętrzną i wewnętrzną, tj. nieruchomości gruntowe niezabudowane i zabudowane wraz z ich stałym wyposażeniem), jak i przestrzeń wirtualną (technologie informatyczne, na które składają się w szczególności: sprzęt, oprogramowanie oraz telekomunikacja w sieci). Co więcej, stają się one dostępne nie tylko dla środowiska akademickiego, ale także dla społeczności lokalnej czy regionalnej, aby mogły służyć zabezpieczeniu i realizacji interesu publicznego.

Pomimo tego jednak, że kampusy stanowią strategiczne zasoby uczelni publicznych, na których utrzymanie i rozwój przeznaczane są znaczne środki publiczne, brakuje opracowań naukowych wyjaśniających ich kompleksowe znaczenie w realizacji trzech misji uczelni² oraz wagę zarządzania nimi w dobie współczesnych wyzwań szkolnictwa wyższego. Jak dowiedli Simon Marginson i Gary Rhoades [2002] wyzwania te wynikają z uwarunkowań globalnych (ang. *glonacal*). Akronimem tym ci uznani w środowisku naukowym badacze szkolnictwa wyższego określają uwarunkowania globalne, krajowe i lokalne. Przy czym podkreślają, że szczególne znaczenie w funkcjonowaniu uczelni ma najbliższe otoczenie i zachodzące na jego terenie procesy lokalne. Pomijanie ich prowadzi do osłabienia działalności szkół wyższych, w tym w największym stopniu na rynku globalnym.

Dotychczasowy dorobek naukowy na temat zarządzania kampusami jest stosunkowo obszerny, lecz jak dotąd dotyczył on zagranicznych uczelni oraz koncentrował się przede wszystkim na ich wyzwaniach wynikających z uwarunkowań globalnych i krajowych. Ukazywał on rolę kampusów (w tym w szczególności przestrzeni umożliwiających realizację procesu kształcenia i badań naukowych – czyli odpowiednio pierwszej i drugiej misji uczelni) w poprawie osiągniętych przez uczelnie wyników

² Kategoria misji uczelni nie jest jednolicie interpretowana w piśmiennictwie naukowym. Wyróżnia się dwa zasadnicze nurty dyskusji w tym temacie – pierwszy menedżerski i drugi tradycyjny (na którym opierają się rozważania zawarte w monografii). Według technokratów i zgodnie z klasyczną teorią organizacji misja stanowi podstawę działania każdej organizacji (w tym także uczelni). Określa ona zasady dokonywania wyborów strategicznych organizacji. W przypadku uczelni jest ona zawarta w statucie lub w dokumencie zwanym misją (ang. *mission statement* lub *statement of purpose*) [Jabłocka, 2000]. „Tradycjoniści” odnoszą natomiast pojęcie misji do wszystkich uczelni, nie zaś do konkretnej organizacji. Utożsamiają je ze zmieniającymi się w dziejach uczelni rolami, funkcjami [Leja, 2013: 159] czy postępowaniami [Scott, 2006] – od koncentracji na przekazywaniu wiedzy z przeszłości i nauczaniu doktryn Kościoła w uniwersytecie średniowiecznym, poprzez promowanie oryginalnych dociekań i prac badawczych, podążając za doktryną Wilhelma von Humboldta od końca XIX w., aż po włączanie się – najogólniej rzecz ujmując – w rozwój regionalny w czasach współczesnych [Kumięga, 2018].

w zakresie: zrównoważonego środowiskowego rozwoju, finansów, pozycji konkurencyjnej oraz produktywności użytkowników kampusów. Nie uwzględniał natomiast znaczenia kampusów i zarządzania nimi w kształtowaniu rozwoju lokalnego czy regionalnego (w wypełnianiu tzw. trzeciej misji uczelni). Zidentyfikowana luka badawcza (brak kompleksowego podejścia, tj. ukazania znaczenia zarządzania kampusami w kontekście uwarunkowań globalnych uczelni ze względu na niewykorzystanie naukowego dorobku zarządzania nieruchomościami publicznymi w zarządzaniu kampusami uczelni) stała się podstawą do podjęcia rozważań naukowych zawartych w monografii.

Omówienie celów, pytań oraz hipotez badawczych

Problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: w jaki sposób zarządzanie kampusami może wspierać funkcjonowanie akademickich uczelni publicznych w dobie współczesnych wyzwań szkolnictwa wyższego wynikających z uwarunkowań globalnych? Ma on wymiar zarówno praktyczny, jak i naukowy. Wymiar praktyczny wynika wprost z ukierunkowania badań empirycznych na wskazanie rekomendacji dla decydentów uczelni i władz centralnych. Z drugiej zaś strony problem ma charakter naukowy, gdyż badania te oparte są na przeprowadzonych rozważaniach teoretycznych, które uwzględniają dorobek naukowy z zakresu zarządzania kampusami i zarządzania nieruchomościami publicznymi, co ostatecznie przyczynia się do rozwoju koncepcji dotyczących zarządzania kampusami, a tym samym praktycznego nurtu nauk o zarządzaniu. Warto w tym miejscu podkreślić, że przyjęty w monografii zakres problemowy ma charakter interdyscyplinarny. Poruszane zagadnienia stanowią przedmiot badań szeregu dyscyplin naukowych, w szczególności: architektury, inżynierii, psychologii, nauk socjologicznych, pedagogiki czy nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów. W monografii przyjęto perspektywę nauk o zarządzaniu i jakości, korzystając jednak z dorobku innych nauk. Zamiarem autorki było wyjście poza fragmentaryczne postrzeganie zarządzania kampusami przedstawiane w literaturze przedmiotu oraz zaprezentowanie jego kompleksowego obrazu (z punktu widzenia uczelni jako organizacji).

Głównym celem monografii jest identyfikacja i ocena koncepcji dotyczących zarządzania kampusami, a także określenie kierunków ich doskonalenia na potrzeby wspierania akademickich uczelni publicznych w dobie współczesnych wyzwań. Celowi głównemu podporządkowano następujące cele szczegółowe:

- C1: Rozpoznanie i ocena koncepcji naukowych dotychczas wykorzystywanych w badaniach nad zarządzaniem kampusami akademickich uczelni publicznych w kontekście uwarunkowań globalnych.
- C2: Opracowanie ram koncepcyjnych do zarządzania kampusami umożliwiającego akademickim uczelniom publicznym łączenie idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania.
- C3: Rozpoznanie uwarunkowań, a także celów zarządzania kampusami oraz podejmowanych przez zagraniczne i polskie akademickie uczelnie publiczne działań na potrzeby ich realizacji.

C4: Dostarczenie rekomendacji w zakresie kierunków doskonalenia zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych.

Przedstawione cele pracy zdeterminowały zakres prowadzonych badań, a ich kierunek wyznaczyło pięć pytań badawczych i trzy hipotezy badawcze.

Pytania, na które starano się odpowiedzieć na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz strategii kampusowych wybranych zagranicznych uczelni publicznych i strategii akademickich uczelni publicznych w Polsce są następujące:

- P1: Jaką rolę pełnią kampusy i ich poszczególne przestrzenie w działalności akademickich uczelni publicznych?
- P2: Jaki dorobek naukowy powinien być włączony w nurt badań nad zarządzaniem kampusami, aby wspomagać akademickie uczelnie publiczne w łączeniu idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania?
- P3: Jakie cele zarządzania kampusami mogą umożliwiać zagranicznym akademickim uczelniom publicznym łączenie idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania (uwzględnianie uwarunkowań globalnych)?
- P4: Jakie działania podejmują zagraniczne akademickie uczelnie publiczne na potrzeby realizacji poszczególnych celów zarządzania kampusami?
- P5: Czy cele zarządzania kampusami określone w strategiach polskich akademickich uczelni publicznych są zbieżne z celami zagranicznych uczelni publicznych, zilustrowanymi praktycznymi przykładami podejmowanych działań?

Sformułowane hipotezy badawcze, które stały się przedmiotem weryfikacji empirycznej, brzmią następująco:

- H1: Zarządzając kampusami, akademickie uczelnie publiczne w Polsce w większości przypadków nie implementują w wysokim stopniu działań³ wpisujących się w cele zarządzania kampusami według koncepcji *campus management*.
- H2: Zarządzając kampusami, akademickie uczelnie publiczne w Polsce w większości przypadków nie implementują w wysokim stopniu działań⁴ wpisujących się w cele zarządzania kampusami według koncepcji *public real estate management* (PREM).
- H3: Istnieje dodatnia zależność⁵ pomiędzy liczbą implementowanych działań wpisujących się w cele zarządzania kampusami według koncepcji *campus management* i koncepcji PREM w akademickich uczelniach publicznych w Polsce.

³ Wysoki stopień implementacji działań oznacza zaliczenie do klasy 1 charakteryzującej się najwyższymi wartościami miar syntetycznych SMR lub TOPSIS.

⁴ Jak wyżej.

⁵ Dodatnia zależność oznacza dodatnią wartość współczynnika korelacji. Pokazuje ona kierunek współzależności między analizowanymi zmiennymi.

Metody badawcze

Na potrzeby odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a także weryfikacji sformułowanych hipotez oraz realizacji celu głównego i celów szczegółowych niezbędne było zastosowanie różnych metod badawczych.

Na gruncie teoretycznym uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze (P1, P2, P4) wymagało analizy piśmiennictwa. Do jej przeprowadzenia ze względu na interdyscyplinarny charakter zakresu problemowego, a także aby wyłonić nowe ramy teoretyczne, wybrano metodę integracyjnego przeglądu literatury (ang. *integrative review of literature* lub *critical review approach*) [Torraco, 2005]. W porównaniu z metodą systematycznego przeglądu literatury obejmującą analizę wszystkich kiedykolwiek opublikowanych artykułów naukowych na dany temat zakłada ona bardziej kreatywne gromadzenie danych w celu połączenia perspektyw i spostrzeżeń z różnych dziedzin nauki [Snyder, 2019]. Warto jednak podkreślić, że metoda integracyjnego przeglądu może być wykorzystywana do analizowania dojrzałych, jak i nowo powstających tematów badawczych. Pierwsze zastosowanie ma przyczynić się do rozszerzenia teoretycznych podstaw konkretnego tematu i zostało użyte do prezentacji roli kampusów i ich różnych przestrzeni w działalności uczelni, a także przedstawienia podejmowanych przez zagraniczne uczelnie publiczne działań na potrzeby realizacji poszczególnych celów zarządzania kampusami. Z kolei drugie zastosowanie ma umożliwić stworzenie wstępnych koncepcji i modeli teoretycznych. Znalazło ono odzwierciedlenie w utworzonych ramach koncepcyjnych zarządzania kampusami (bazujących na dwóch koncepcjach: *campus management* – nakierowanej na wyniki uczelni i konkurowanie na arenie międzynarodowej i krajowej oraz *PREM* – zorientowanej na efekty oraz najbliższy region). Pokazują one możliwość wnoszenia poprzez zarządzanie kampusami wartości dodanej nie tylko dla uczelni, ale także dla ogółu społeczeństwa dzięki przyczynianiu się (bezpośrednio lub pośrednio) do rozwoju regionu, w którym funkcjonują pod względem środowiskowym, gospodarczym, innowacyjności oraz społeczno-kulturalnym.

Przy dokonywaniu integracyjnego przeglądu literatury przedmiotu kierowano się metodyką zaproponowaną przez Davida Tranfield, Davida Denyer i Palmindera Smart [2003]. Wykorzystano pięcioetapowy proces, na który składają się: identyfikacja wyszukiwanych haseł, przeszukiwanie baz danych, wybór powiązanych badań, ekstrakcja danych oraz ich analiza.

Identyfikacja wyszukiwanych haseł nastąpiła na podstawie terminów zaczerpniętych z pytań badawczych. Wśród nich znalazły się m.in. takie pojęcia jak: kampus i jego przestrzenie, zarządzanie kampusami oraz działalność uczelni. Stanowiły one jednak tylko początkowe słowa kluczowe. Wyszukiwania przeprowadzono także na podstawie ich synonimów lub słów logicznie powiązanych oraz ich kombinacji.

W następnym kroku, przeszukiwano takie multidyscyplinarne bazy danych jak: JSTOR, EBSCOhost, Scopus, Clarivate, Google Scholar i Google Books. Każdą bazę przeszukano wielokrotnie w okresie od stycznia 2022 r. do marca 2023 r. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że bazy te obej-

mują głównie literaturę w języku angielskim, uznawanym obecnie za język wymiany naukowej. Założono jednak, że nie będzie to istotnym ograniczeniem w toku prowadzonych badań, ponieważ uwzględniają one najważniejszy dorobek naukowy w zakresie podejmowanej tematyki.

Wybór powiązanych badań był dwuetapowy. W pierwszym etapie przeglądane były wyłącznie artykuły naukowe, tj. ich tytuły i abstrakty. Pozwoliło to na wybór tekstów, które zostały przeczytane przez autorkę w całości. Następnie wyeliminowano te z nich, które nie odpowiadały na konkretne pytania badawcze. W drugim etapie zastosowano metodę kuli śnieżnej (ang. *snowball sampling*), tj. uwzględniono także inne źródła (w tym książki, rozdziały w książkach oraz różnego rodzaju raporty), na które powoływano się w analizowanych wcześniej artykułach naukowych. Podejście takie przyjęto za Rodneyem Ogawą i Betty Malen [1991], którzy wskazują, że analiza zróżnicowanej literatury może być niezbędna, gdy podejmowany temat ma interdyscyplinarne zabarwienie i stanowi przedmiot zainteresowania szerokiego grona autorów. Uzasadnienie to wydaje się być słuszne w przypadku materiałów źródłowych dotyczących podejmowanego problemu badawczego, które przygotowywane są nie tylko przez pracowników naukowych, ale także administracyjnych, władze centralne czy różne stowarzyszenia, towarzystwa i organizacje międzynarodowe.

Proces ekstrakcji danych polegał na selekcji i pobieraniu danych z wybranych źródeł do arkusza kalkulacyjnego programu Microsoft Excel w celu ich dalszego przetwarzania. Z kolei etap analizy obejmował w szczególności analizę tematyczną, a jej wyniki są przedstawione w rozdziale drugim, trzecim oraz częściowo w czwartym.

Na potrzeby odpowiedzi na pozostałe pytania badawcze (P3 i P5) niezbędne było przeprowadzenie analizy dokumentów uczelni pobranych z ich stron internetowych lub uczelnianych stron podmiotowych Biuletynu Informacji Publicznej (BIP). Stanowiły je 34 strategie kampusowe zagranicznych uczelni publicznych oraz 62 strategie akademickich uczelni publicznych w Polsce, które różniły się istotnie pod względem objętości czy okresu, na jaki były sporządzone.

Próba badawcza w przypadku uczelni zagranicznych była w dużym stopniu zdeterminowana dostępnością dokumentów strategicznych w języku angielskim oraz *on-line*. Warto podkreślić, że większość z nich należała do wiodących uczelni na świecie, tj. znajdujących się w najistotniejszym globalnym rankingu uniwersytetów, za który jak wskazuje Krystian Szadkowski [2019: 12], uznaje się Academic Ranking of World Universities (ARWU).

W przypadku polskich uczelni przedmiotem analizy były strategie akademickich uczelni publicznych nadzorowanych przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki. Analizą nie objęto trzydziestu dziewięciu strategii innych akademickich uczelni publicznych (w tym medycznych, artystycznych, wojskowych, morskich oraz służb państwowych podlegających pod innych ministrów) ze względu na specyfikę posiadanych kampusów i zarządzania nimi. Dwie uczelnie nadzorowane przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki (tj. Akademia Piotrkowska oraz Szkoła Główna Mikołaja Kopernika), w okresie prowadzenia badań były na etapie tworzenia, tj. nie posiadały jeszcze stron internetowych oraz ogólnie dostępnych strategii uczelni. Wydaje się jednak, że zgromadzone

dokumenty strategiczne uczelni były na tyle obszerne oraz aktualne, aby umożliwić odpowiedź na postawione pytania badawcze.

Analiza dokumentów uczelni prowadzona była w okresie od listopada 2022 r. do maja 2023 r. Generalnie na proces ten składały się zasadniczo etapy zgodne z podejściem przedstawionym przez Virginie Braun i Victorię Clarke [2006], w tym zapoznanie się z danymi, wyszukiwanie interesujących cech danych i ich kodowanie, zestawienie kodów w potencjalne tematy oraz sporządzenie raportu naukowego⁶.

Analiza strategii kampusowych uczelni zagranicznych miała się przyczynić do identyfikacji celów zarządzania kampusami, które mogą umożliwiać zagranicznym uczelniom publicznym łączenie idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania (uwzględnianie uwarunkowań globalnych). W każdym z tych dokumentów autorka poszukiwała słów kluczowych (rzeczowników, czasowników lub przymiotników), ich synonimów lub logicznie powiązanych sformułowań z celami zarządzania kampusami wyróżnionymi w literaturze przedmiotu. W dalszej kolejności poszukiwała w strategiach również innych celów zarządzania kampusami, dotychczas nieopisywanych w literaturze, i dokonywała ich wstępnego kodowania.

Zidentyfikowane fragmenty tekstu zostały pogrupowane w powszechnie uznawane w literaturze przedmiotu cztery perspektywy (techniczną, finansową, organizacyjną i funkcjonalną). Powiązano je z podejmowanymi przez uczelnie różnymi działaniami zidentyfikowanymi na podstawie przeprowadzonego integracyjnego przeglądu literatury przedmiotu (podjętego odnośnie do czwartego pytania badawczego). Te cele, które nie zostały poparte przykładami, pominięto w dalszej analizie z uwagi na brak możliwości ich operacjonalizacji na późniejszych etapach przeprowadzanych badań empirycznych. W konsekwencji wyróżniono piętnaście celów.

Z kolei analiza strategii polskich akademickich uczelni publicznych miała umożliwić odpowiedź na pytanie, czy realizowane przez krajowe podmioty cele są zbieżne z celami uczelni zagranicznych. W każdym z dokumentów wyszukiwane były słowa kluczowe (rzeczowniki, czasowniki lub przymiotniki), ich synonimy lub logicznie powiązane sformułowania z wyróżnionymi piętnastoma celami zarządzania kampusami (w tym dziesięcioma odnoszącymi się do koncepcji *campus management* oraz pięcioma wpisującymi się w koncepcję PREM). Zidentyfikowane fragmenty tekstu pogrupowano w cztery perspektywy koncepcji *campus management* oraz koncepcji PREM.

W celu weryfikacji hipotez badawczych (H1–H3) przeprowadzono badania empiryczne dotyczące zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych w Polsce, których wyniki przedstawiono w rozdziale piątym. Na potrzeby ich realizacji kierowano się metodyką zaproponowaną przez Donalda Coopera i Pamelę Schindler [2011: 274], tj. wykorzystano trzyetapowy proces, na który składają się: projektowanie badania (wybór metody badawczej, określenie zakresu pytań oraz zbioru respondentów), zbieranie danych, ich analiza oraz interpretacja (obejmująca wybór metod analizy danych).

⁶ Pomimo że podejście to było pierwotnie opisywane na przykładzie badań z zakresu psychologii, to z biegiem czasu stało się punktem odniesienia dla badań realizowanych także w innych dyscyplinach naukowych.

Dla projektowanego badania, ze względu na naturę analizowanych zjawisk, które były dotąd poznane i opisane przez badaczy w ograniczonym zakresie, wybrano metodę ankiety internetowej (technikę *on-line survey* czy *web page based survey*).

Przygotowany kwestionariusz badawczy zawierał 48 pytań, głównie półzamkniętych, których zakres w istotnym stopniu odwzorowywał wyniki analizy literatury przedmiotu przedstawione w monografii. Respondenci w przypadku większości pytań mieli jednak możliwość dodawania własnych odpowiedzi.

Ze względu na brak jakichkolwiek ogólnie dostępnych danych na temat kampusów akademickich uczelni publicznych w Polsce część pytań odnosiła się do posiadanych przez uczelnie kampusów (tj. ich rodzajów, zagospodarowania oraz stanu). Kolejne pytania dotyczyły działań podejmowanych na potrzeby realizacji poszczególnych celów zarządzania kampusami, które posłużyły jako sto zmiennych (x_1 - x_{100}).

Spośród 103 akademickich uczelni publicznych objętych bazą danych systemu RAD-on [2023] (stanowiącego część Zintegrowanej Sieci Informacji o Nauce i Szkolnictwie Wyższym) ostatecznie badaniu poddano 62 wspomniane wcześniej uczelnie (nadzorowane przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki).

Materiał empiryczny został pozyskany w wyniku badań przeprowadzonych metodą ankietową w okresie od maja do grudnia 2023 r. Zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu wraz z linkiem do kwestionariusza badawczego (przygotowanego za pośrednictwem portalu webankieta.pl), a także informacją o celu i anonimowości badania oraz sposobie publikowania otrzymanych wyników, zostały wysłane drogą elektroniczną do kanclerzy oraz dyrektorów generalnych uczelni trzykrotnie. Adresy mailowe respondentów zostały pobrane ze stron internetowych poszczególnych uczelni. Wysyłkę poprzedzono konsultacjami w gronie akademickim na temat poprawności konstrukcji narzędzia badawczego oraz jego spójności z celami badawczymi, a także badaniami pilotażowymi skierowanymi do trzech kanclerzy akademickich uczelni publicznych.

Ostatecznie spośród 62 akademickich uczelni publicznych stanowiących zbiorowość generalną w badaniu wzięło udział 31 uczelni, w tym 17 uniwersytetów, 7 politechnik oraz 7 akademii. Zwrotność kwestionariuszy badawczych wyniosła zatem 50%, a struktura respondentów biorących udział w badaniu nie odbiegała znacznie od struktury ogółu badanych uczelni.

Informacje zebrane za pomocą kwestionariuszy ankietowych zostały poddane analizie statystycznej przy użyciu programu Microsoft Excel, Statistica 13.1, a także programu R. Wśród metod, którymi posłużono się w analizie wyników badań empirycznych, były metody wielowymiarowe, w tym badania współwystępowania (m.in. metody taksonomiczne) oraz badania współzależności.

Na potrzeby weryfikacji hipotez H1 oraz H2 (w tym w szczególności identyfikacji uczelni, które w wysokim stopniu implementowały działania wpisujące się w koncepcję *campus management* oraz koncepcję PREM) niezbędne było wykorzystanie analizy taksonomicznej. Zastosowano metody porządkowania liniowego obiektów, w tym metodę wzorca rozwoju Zdzisława Hellwiga [1968], uzna-

waną za najstarszą metodę wzorcową oraz jedną z najbardziej popularnych metod klasyfikacji obiektów [Foryś, 2010], a także metodę TOPSIS (ang. *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), zaproponowaną przez Ching-Lai Hwang oraz Kwangsun Yoon [1981].

Konstrukcja syntetycznych mierników rozwoju (SMR), zwanych także miernikami rozwoju Hellwiga, składała się z kilku etapów. Wśród nich były: selekcja cech, określenie ich charakteru, wyznaczenie współrzędnych wzorca oraz odległości od wzorca. Zmienne (x_1 - x_{100}) najpierw sprawdzono pod względem ich cech, w tym jak wskazuje Andrzej Młodak [2006: 28] dwóch najistotniejszych kryteriów: zmienności (czy współczynnik zmienności wynosi $\geq 10\%$) oraz korelacji. W kolejnym kroku określono charakter cech (przyjęto, że wszystkie działania stanowią stymulanty). Następnie utworzono wzorzec (tzw. „sztuczną uczelnię”), czyli obiekt abstrakcyjny x_0 (osobno dla działań x_1 - x_{67} wpisujących się w koncepcję *campus management* oraz dla działań x_{68} - x_{100} związanych z koncepcją PREM) charakteryzujący się najlepszymi współrzędnymi spośród wartości macierzy. Do wyliczenia odległości od utworzonego wzorca (d_{i0}), ze względu na zmienne porządkowe, wykorzystano miarę GDM2 (ang. *Generalised Distance Measure*) zaproponowaną przez Marka Walesiaka [2016: 52–53]. W przeprowadzanych obliczeniach wykorzystano program R, pakiet *clusterSim*. Na podstawie wartości d_{i0} skonstruowano syntetyczne mierniki rozwoju (SMR z odległością GDM2), które przyjmowały wartości z przedziału $[0,1]$, przy czym im były one bliższe jedności, tym bardziej obiekty (tj. uczelnie) zbliżały się do wzorca, a więc implementowały działania w wyższym stopniu.

Konstrukcja mierników syntetycznych metodą TOPSIS składała się z podobnych etapów, które przeprowadzono w przypadku metody wzorca rozwoju Hellwiga. O ile w metodzie Hellwiga punktem odniesienia był wzorzec, o tyle w metodzie TOPSIS – wzorzec i antywzorzec. Do wyliczenia odległości obiektów od wzorca (d_{i0}^+) i antywzorca (d_{i0}^-), ze względu na zmienne porządkowe, wykorzystano wcześniej wspomnianą miarę GDM2. Na podstawie wartości d_{i0}^+ oraz d_{i0}^- skonstruowano mierniki syntetyczne TOPSIS (z odległością GDM2), które również mieściły się w przedziale $[0,1]$. Im mniejsza była odległość danego obiektu (tj. uczelni) od obiektu modelowego – wzorca, a tym samym większa od drugiego bieguna – antywzorca, tym wartość miary syntetycznej była bliższa 1.

W kolejnym kroku dokonano grupowania uczelni, bazując na syntetycznych miernikach rozwoju Hellwiga (z odległością GDM2) oraz TOPSIS (z odległością GDM2). Zgodnie z literaturą przedmiotu nie istnieje jedna, uniwersalna metoda, którą można uznać za „najlepszą”. Liczbę klas można przyjąć arbitralnie lub wykorzystując inne dostępne metody grupowania [Wysocki, 2010: 108, 167]. W monografii badane uczelnie podzielono na trzy klasy (równe przedziały), różniące się pod względem stopnia implementacji działań kolejno w kontekście koncepcji *campus management* oraz koncepcji PREM. Do wyróżnienia klas wykorzystano dwa parametry: rozstęp i parametr k [Kukuła, 2014]. Przy czym o ile klasa 1 oznaczała najwyższy stopień implementacji działań wpisujących się w poszczególne koncepcje, o tyle klasa 3 obejmowała uczelnie o najniższym stopniu implementacji działań. W kolejnym kroku porównano wyniki uzyskane za pomocą dwóch metod taksonomicznych, tj. syntetycznego miernika rozwoju Hellwiga (z odległością GDM2) oraz TOPSIS (z odległością GDM2).

Na potrzeby weryfikacji hipotezy H3 niezbędne było wykorzystanie metod badania współzależności – analizy korelacji, która umożliwiła stwierdzenie występowania zależności oraz ocenę jej natężenia. W literaturze przedmiotu do analizy korelacji przedstawiane są różne miary. Na potrzeby oceny skorelowania zmiennych ilościowych, tj. liczby implementowanych działań w akademickich uczelniach publicznych w Polsce wpisujących się w koncepcję *campus management* i koncepcję PREM, wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona.

Struktura monografii

Przedstawiony zamysł badawczy zdeterminował ostateczną strukturę monografii, która oprócz wstępu (w którym przedstawiono m.in. wprowadzenie metodyczne) składa się z pięciu rozdziałów oraz zakończenia.

Pierwszy rozdział ma charakter wprowadzający do podjęcia dalszej dyskusji naukowej. Wycho-
dząc z założenia, że w debacie nad zarządzaniem kampusami uczelni ważne miejsce zajmują zaini-
cjowane na przestrzeni wieków zmiany w funkcjonowaniu uczelni, rozważania rozpoczęto od zapre-
zentowania zarysu historii uczelni. Na tym tle omówiono współczesne pojęcie uczelni akademickich
oraz ich klasyfikacje. Ponadto przedstawiono wyzwania współczesnych akademickich uczelni pu-
blicznych wynikające z uwarunkowań globalnych (czyli globalnych, krajowych oraz lokalnych),
a także specyfikę zarządzania nimi przez pryzmat ujęcia zasobowego, procesowego oraz systemo-
wego.

W rozdziale drugim skupiono się na głównym przedmiocie badań – kampusach i ich roli w dzia-
łalności akademickich uczelni publicznych. Rozdział ten rozpoczyna się przedstawieniem kampusu
jako jednego z istotnych zasobów uczelni, wymagających wyspecjalizowanego zarządzania. Nakre-
ślone zostały jego definicje oraz charakterystyka przez pryzmat odmiennych perspektyw badaw-
czych. W dalszej części rozdziału scharakteryzowano specyfikę różnych przestrzeni w realizacji pod-
stawowych procesów uczelni (tj. trzech misji uczelni). Rozdział dopełniają pogłębione rozważania na
temat istoty kampusów w strategicznym zarządzaniu uczelnią, w tym ich miejsca w realizacji róż-
nych strategii uczelni, a także mierników do oceny postępów w osiąganiu celów uczelni.

W trzecim rozdziale monografii ukazane są koncepcje teoretyczne zarządzania kampusami,
a także opracowane ramy koncepcyjne zarządzania kampusami umożliwiające uczelniom publicz-
nym uwzględnianie uwarunkowań globalnych. W pierwszej jego części zaprezentowano dotych-
czasowy dorobek naukowy w zakresie zarządzania kampusami. W szczególności scharakteryzo-
wano koncepcję *campus management*, która ukazuje zarządzanie kampusami w kontekście wspie-
rania uczelni w odpowiadaniu na wyzwania globalne i krajowe. Dokonując syntezy dotychczasowych
badań, opisano zarządzanie kampusami w aspekcie wyników uczelni, w tym zrównoważonego roz-
woju środowiskowego uczelni, sytuacji finansowej, pozycji konkurencyjnej uczelni, a także produk-
tywności użytkowników kampusu. Druga część tego rozdziału została poświęcona możliwościom
wykorzystania koncepcji PREM w badaniach nad zarządzaniem kampusami uczelni. Zaprezento-
wano w niej nadbudowę poszczególnych perspektyw koncepcji *campus management*, tj. znaczenie

zarządzania kampusami w aspekcie długoterminowych efektów dla rozwoju regionalnego, w tym zrównoważonego rozwoju środowiskowego, gospodarczego, innowacyjności oraz społeczno-kulturalnego.

W rozdziale czwartym przybliżono uwarunkowania i cele zarządzania kampusami oraz działania podejmowane przez wiodące zagraniczne uczelnie publiczne na potrzeby ich realizacji. Rozważania rozpoczęto od charakterystyki wpływu ładu akademickiego i jego poszczególnych wymiarów na zarządzanie kampusami. W dalszej części, opierając się na strategiach kampusowych wybranych, wiodących uczelni na świecie, wyróżniono cele zarządzania kampusami wpisujące się w każdą z czterech perspektyw koncepcji *campus management* oraz PREM. Każdy z celów został opisany przez pryzmat możliwych do podejmowania przez uczelnie działań oraz mierników do oceny postępów ich realizacji.

Rozdział piąty ilustruje powyższe rozważania na gruncie polskich akademickich uczelni publicznych. Zaprezentowano w nim wpływ poszczególnych wymiarów polskiego ładu akademickiego na zarządzanie kampusami. W dalszej kolejności nakreślono cele zarządzania kampusami zidentyfikowane na podstawie analizy strategii rodzimych uczelni. Ich przykłady poprzedzono omówieniem metodyki badań. Rozdział dopełniają wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych koncentrujących się na działaniach, jakie są podejmowane przez akademickie uczelnie publiczne (nadzorowane przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki) na potrzeby osiągania poszczególnych celów zarządzania kampusami wpisujących się w cztery perspektywy koncepcji *campus management* oraz koncepcji PREM.

Monografię zamyka zakończenie, w którym skonfrontowano uzyskane rezultaty z postawionymi pytaniami badawczymi, hipotezami oraz celami. Przedstawiono w nim również rekomendacje dla decydentów uczelni oraz władz centralnych w zakresie kierunków doskonalenia zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych w Polsce, a także dalsze możliwe kierunki badań.

Omówienie głównych rezultatów i kierunków przyszłych badań

Prezentowana monografia jest pierwszym opracowaniem naukowym (według wiedzy autorki nie istnieją podobne prace), które w kompleksowy sposób przedstawia zarządzanie kampusami w kontekście uwarunkowań globalnych, tj. globalnych, krajowych i lokalnych. Ukazane w pracy rozważania stanowią nie tylko pogłębienie, ale także rozwinięcie istniejących podejść teoretycznych, w tym w szczególności koncepcji *campus management*. Podjęto próbę jej integracji z nowymi płaszczyznami prowadzonych dociekań, w tym m.in. koncepcją PREM oraz uwarunkowaniami globalnymi szkolnictwa wyższego. Dodatkowo dostarczono dla nich weryfikacji empirycznej opartej na doświadczeniach polskich akademickich uczelni publicznych. Walory te z pewnością decydują o oryginalności pracy, ale przede wszystkim eksponują podejście potrzebne do pełniejszego poznania ścieżek rozwojowych i lepszego zrozumienia zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych w dobie współczesnych wyzwań szkolnictwa wyższego. Przedstawiona monografia wypełnia zatem istniejącą lukę poznawczą.

Jako najważniejsze ustalenia w warstwie teoretycznej oraz empirycznej monografii można wskazać następujące wnioski:

- problematyka kampusów uczelnianych stanowi ciągłe wyzwanie, zarówno w praktyce, jak i teorii. Opierając się na wynikach przedstawionego w monografii integracyjnego przeglądu literatury przedmiotu można stwierdzić, że kampusy są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych (w tym nauk prawnych, urbanistyki, ekonomii i finansów, architektury, pedagogiki oraz nauk o zarządzaniu i jakości), które w różny sposób je pojmują i analizują, a także niejednokrotnie uwypatniają ich specyficzne cechy;
- kampusy uczelniane mogą być klasyfikowane ze względu na dwa zasadnicze kryteria: poziom rozproszenia nieruchomości (inaczej przestrzenną koncentrację nieruchomości) oraz lokalizację w strukturze miasta. W ramach pierwszego z kryteriów istnieje możliwość wyróżnienia kampusów skoncentrowanych oraz rozproszonych. Z kolei biorąc pod uwagę lokalizację w strukturze miasta, kampusy można podzielić na: usytuowane w ścisłym centrum miasta, w strefie śródmiejskiej oraz w strefie peryferyjnej miasta. Pierwotnie jednak kampusy były dzielone w literaturze przedmiotu ze względu na jedno kryterium – lokalizację, na trzy grupy: zintegrowane z miastem (rozproszone nieruchomości uczelniane zlokalizowane w ścisłej tkance miejskiej), wyizolowane w mieście (czyli skupiska budynków odizolowane od otoczenia) oraz peryferyjne (położone na obrzeżach miast czy poza granicami miast). Biorąc pod uwagę, iż typologia ta uwzględniała nie jedno, ale dwa kryteria klasyfikacyjne – w monografii zaproponowano modyfikację istniejącej klasyfikacji kampusów;
- na podstawie syntezy dorobku światowej literatury i doświadczeń wielu badaczy można stwierdzić, że kampusy stanowią jedno z kluczowych zasobów uczelni. Na przestrzeni lat ich definicja ulegała jednak istotnym zmianom. Nie warunkują one już tylko realizacji takich podstawowych procesów uczelni jak kształcenie i prowadzenie badań naukowych (utożsamianych odpowiednio z pierwszą i drugą misją uczelni), ale umożliwiają także angażowanie się w szeroki zakres działań mających przyczynić się do rozwoju gospodarczego, innowacyjnego, środowiskowego oraz społeczno-kulturalnego regionu (postrzeganych jako tzw. trzecia misja). Co więcej, mianem kampusu uczelni określa się obecnie zarówno przestrzeń fizyczną, jak i wirtualną, do wzrostu wykorzystania której na niespotykaną dotąd skalę przyczyniła się pandemia COVID-19;
- przestrzeń wirtualna odgrywa istotną rolę zwłaszcza w realizacji pierwszej misji (we wspieraniu nauczania prowadzonego w kampusach oraz w nauczaniu na odległość). Zmiany w podejściach edukacyjnych powodują, że na terenach kampusów przestrzenie wspierające procesy kształcenia nie sprowadzają się wyłącznie do formalnych powierzchni do nauczania, ale obejmują też różne nieformalne powierzchnie do uczenia się, które zlokalizowane są w budynkach bibliotek, centrów studenckich, a także dydaktycznych. W tych ostatnich przyjmują one przede wszystkim formę akademickich powierzchni biurowych, przestrzeni czy pokoi do cichej nauki, sal konferencyjnych oraz tzw. przestrzeni społecznych, którym w literaturze przedmiotu poświęca się coraz więcej miejsca;

- we wspieraniu realizacji drugiej misji uczelni (prowadzeniu badań naukowych) przestrzeń wirtualna nie pełni jeszcze dominującej roli. Kluczowe znaczenie odgrywają laboratoria stanowiskowe. Udowodnił to okres izolacji podczas pandemii COVID-19, kiedy większość badań eksperymentalnych ze względu na niedostępność przestrzeni fizycznej kampusów, musiała być zawieszona. Jej waga w procesach badawczych zaczyna się jednak zwiększać – stanowi ona nieodłączny element laboratoriów zdalnych oraz wirtualnych;
- przestrzeń wirtualna odgrywa również drugoplanową rolę w przypadku wspierania trzeciej misji uczelni. Przegląd przytoczonych w monografii prac badawczych, upoważnia do stwierdzenia, że główne znaczenie w tym zakresie przypisuje się powstającym na terenach kampusów inkubatorom przedsiębiorczości akademickiej i parkom naukowym, przestrzeniom innowacji (w tym przestrzeniom kreatywnym oraz żywym laboratoriom), a także różnym przestrzeniom wspierającym życie społeczno-kulturalne miasta czy regionu. Niemniej jednak waga przestrzeni wirtualnej w realizacji trzeciej misji uczelni istotnie się zwiększa;
- uczelnie, zgodnie z dokonany przeglądem literatury przedmiotu, posiadają także szereg innych przestrzeni zwanych pomocniczymi, które pośrednio przyczyniają się do realizacji trzech misji uczelni. Wśród nich najczęściej wymieniane są takie kategorie przestrzeni fizycznej jak: biura administracji, obiekty mieszkalne, obiekty sportowe, punkty handlowo-usługowe oraz inne powierzchnie pomocnicze. Przestrzeń wirtualna staje się jak dotąd substytutem tylko części biur administracji;
- kluczowe znaczenie kampusów (w tym ich przestrzeni fizycznej i wirtualnej) w rozwoju uczelni w dobie współczesnych wyzwań, powoduje, że znajdują one swoje odzwierciedlenie w strategiach uczelni. Dotyczy to zarówno strategii ogólnouczelnianych, jak i specjalnie dla nich przewidzianych strategii funkcjonalnych (nazywanych strategiami kampusowymi). Przy czym mają one zróżnicowaną formę, treść i układ oraz dotyczą różnych okresów. Część z nich uwzględnia różne mierniki, które umożliwiają pomiar i ocenę postępów uczelni w ich osiągnięciu;
- w piśmiennictwie naukowym występują trzy główne nurty badań nad zarządzaniem kampusami. Bazują one na takich koncepcjach, jak: *asset management*, *facility management* oraz *campus management*. Przy czym dwie pierwsze w obszarze szkolnictwa wyższego mają raczej niszowe znaczenie. Założenia ostatniej z nich, wypracowanej na gruncie koncepcji *corporate real estate management* (CREM), stały się z kolei podstawą dla wielu teoretycznych dociekań i badań empirycznych. Wynika z nich, że zarządzanie kampusami może wносить wartość dodaną do uczelni oraz przyczyniać się do polepszania osiąganych przez nią wyników w czterech obszarach (nazywanych perspektywami: techniczną, finansową, organizacyjną oraz funkcjonalną). Determinuje ono bowiem bezpośrednio lub pośrednio zrównoważony rozwój uczelni, sytuację finansową, pozycję konkurencyjną oraz produktywność użytkowników;
- zgodnie z koncepcją *campus management*, produktywność przebywających na terenie kampusów osób może być zwiększana poprzez zaspokajanie pięciu zasadniczych kategorii potrzeb:

fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i uznania oraz samorealizacji. Podejmowane przez uczelnie działania, opisywane w literaturze przedmiotu, rzadko jednak odpowiadają tym potrzebom. Są one zwykle spójne z ideami propagowanymi w ostatnich latach m.in. przez Światową Organizację Zdrowia (ang. *World Health Organization* – WHO), które koncentrują się na zapewnieniu dobrostanu fizycznego, społecznego i psychicznego w miejscu pracy. Z tego względu w monografii zaproponowano modyfikację opisu perspektywy funkcjonalnej, uwzględniającą te aspekty;

- prowadzone i opisywane w literaturze badania dotyczące zarządzania kampusami (niezależnie od obranego nurtu) koncentrowały się przede wszystkim na zmianach zachodzących w obsłudze kampusów oraz coraz większej ich złożoności w ramach każdej z perspektyw, co może poniekąd wynikać z zainteresowania tematyką zarządzania kampusami naukowców reprezentujących w szczególności takie dyscypliny naukowe jak: architektura, inżynieria, psychologia, nauki socjologiczne czy pedagogika. Z punktu widzenia zarządzania organizacjami prezentowane przez nich wyniki badań mają jednak charakter wycinkowy – pomijają szeroki kontekst zarządzania kampusami uczelni. Nie uwzględniały one wyzwań szkolnictwa wyższego, w tym m.in. przeprowadzanych w nich reform, które dokonały zwrotu ku większemu służeniu ogółowi społeczeństwa (tj. przynoszeniu efektów społeczeństwu zgodnie z koncepcją *public value* – PV), zamiast koncentrować się wyłącznie na wynikach uczelni (jak miało to miejsce w przypadku reform opartych o koncepcję *new public management* – NPM). Ponadto zarządzanie kampusami opisywane było głównie przez pryzmat nakierowania na wyniki uczelni oraz konkurowanie na arenie międzynarodowej i krajowej (a kampusy w kontekście wypełniania pierwszych dwóch misji uczelni). Nie odnosiło się ono do procesów lokalnych (wypełniania tzw. trzeciej misji), które stają się coraz bardziej istotne w działalności uczelni. Podjęte wieloaspektowe studia literatury przedmiotu dały podstawę do wnioskowania, że koncepcja *public real estate management* (PREM) powinna być włączona w nurt badań nad zarządzaniem kampusami, aby wspomóc uczelnie w łączeniu idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania. Pomimo że w poprzednich dziesięcioleciach była ona odrzucana przez międzynarodowe środowisko naukowe (na rzecz koncepcji opartej na CREM), głównie ze względu na przywiązywanie większej wagi do ekonomicznej strony działania publicznych uczelni (zgodnie z prowadzonymi w wielu krajach reformami opartymi na koncepcji NPM), to przy obecnych uwarunkowaniach (wymagających uwzględniania przez uczelnie kontekstu globalnego), jej zastosowanie wydaje się w pełni uzasadnione. Bierze ona bowiem pod uwagę konieczność wywierania poprzez nieruchomości szerszego wpływu na sferę publiczną. Co więcej, kampusy uczelni publicznych (jako m.in. nieruchomości publiczne) mogą bez wątpienia wpisywać się w jej założenia;
- przeprowadzona analiza piśmiennictwa naukowego upoważnia do stwierdzenia, że zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych powinno być zakorzenione w dwóch koncepcjach: *campus management* (nakierowanej na wyniki oraz konkurowanie na arenie

międzynarodowej i krajowej) oraz PREM (zorientowanej na efekty oraz najbliższy region), aby umożliwiło wnoszenie wartości dodanej nie tylko dla uczelni, ale także dla ogółu społeczeństwa dzięki przyczynianiu się (bezpośrednio lub pośrednio) do rozwoju regionu, w którym funkcjonuje pod względem środowiskowym, gospodarczym, innowacyjności oraz społeczno-kulturalnym;

- od 2011 r. (kiedy powstała pierwsza publikacja na temat koncepcji *campus management* oraz celów zarządzania kampusami) w piśmiennictwie wyróżnia się dwanaście celów, które mają przełożenie na wyniki uczelni. Od tamtego czasu, mimo że w szkolnictwie wyższym oraz jego otoczeniu zaszły istotne zmiany związane szczególnie z koniecznością uwzględniania przez uczelnie w swojej działalności kontekstu globalnego, nie pojawiły się opracowania naukowe, które weryfikowałyby ich liczbę i stopień implementacji. Większość powstałych w międzyczasie publikacji, odnoszących się do kwestii celów zarządzania kampusami zakłada, że nadal są one aktualne. Podjęte badania literaturowe, a także przegląd strategii wybranych, wiodących uczelni publicznych na świecie umożliwiły autorce wyróżnienie piętnastu celów zarządzania kampusami, które były zilustrowane praktycznymi przykładami podejmowanych działań. Z koncepcją *campus management* oraz wspieraniem uczelni w odpowiadaniu na wyzwania globalne i krajowe uczelni, było związanych dziesięć celów: 1) zmniejszanie negatywnego oddziaływania kampusu na środowisko; 2) zwiększanie wpływów z kampusów; 3) optymalizacja wydatków; 4) zarządzanie ryzykiem; 5) dostosowanie przestrzeni do potrzeb uczelni; 6) stymulowanie współpracy wspólnoty akademickiej; 7) wspieranie wizerunku uczelni; 8) zapewnianie zdrowego i bezpiecznego środowiska kampusowego; 9) wspieranie socjalizacji i inkluzji społecznej; 10) zwiększanie dobrostanu psychicznego użytkowników kampusu. Z kolei w koncepcję PREM wpisywało się pięć celów zarządzania kampusami (przyczyniających się do odpowiadania na procesy lokalne): 11) neutralizowanie negatywnego środowiskowego wpływu kampusu na region; 12) wprowadzanie rozwiązań na rzecz regeneracji otaczającego środowiska (w tym zwiększania różnorodności biologicznej); 13) wspieranie działań partnerskich w regionie; 14) wspieranie rozwoju innowacji w regionie; 15) stymulowanie działalności społeczno-kulturalnej w regionie. Warto jednak zaznaczyć, że pomimo iż cele zarządzania kampusami były opisywane w ramach czterech perspektyw (powszechnie przyjętych w literaturze przedmiotu), to bardzo często są one ze sobą ściśle powiązane (niejednokrotnie tworzą skomplikowaną siatkę powiązań i oddziaływań). Co istotne, realizacja części z nich przyczynia się do wspierania wyników uczelni, innych zaś także do powstania długoterminowych efektów dla społeczeństwa;
- w literaturze naukowej, piśmiennictwie praktycznym oraz dokumentach uczelni zagranicznych przedstawiane są różne mierniki realizacji celów zarządzania kampusami. Najczęściej odnoszą się one do parametrów kampusu, kwestii finansowych, a także ich użytkowników oraz są wyrażane za pomocą mierników ilościowych (absolutnych lub względnych) i prezentowane w kontekście wyników uczelni. Postępy w osiąganiu celów, jak do tej pory, są rzadko opisywane w odniesieniu do długoterminowych efektów dla społeczeństwa. Jeżeli mają już zastosowanie, to przyjmują najczęściej postać mierników jakościowych (narracji);

- na potrzeby osiągania poszczególnych celów zagraniczne uczelnie podejmowały różne działania. Na podstawie analizy piśmiennictwa w monografii wyróżnionych zostało 100 działań, w tym 67 związanych z koncepcją *campus management* oraz 33, które wpisują się w koncepcję PREM.
- przeprowadzona analiza 62 strategii polskich akademickich uczelni publicznych dała podstawę do stwierdzenia, że można w nich odnaleźć cele zarządzania kampusami, które są zbieżne z piętnastoma wyróżnionymi celami zagranicznych uczelni publicznych (w tym z dziesięcioma związanymi z koncepcją *campus management* oraz pięcioma wpisującymi się w koncepcję PREM). Przy czym poszczególne strategie uczelni odnosiły się w różnym stopniu do wyróżnionych celów zarządzania kampusami oraz niemal w ogóle nie uwzględniały mierników postępów w ich realizacji;
- wyniki przeprowadzonych autorskich badań empirycznych wśród polskich akademickich uczelni publicznych (nadzorowanych przez ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego i nauki) świadczą o tym, że większość analizowanych uczelni nie implementowała w wysokim stopniu działań na potrzeby realizacji poszczególnych celów wpisujących się w koncepcję *campus management* i koncepcję PREM, aczkolwiek istniała dodatnia zależność pomiędzy liczbą implementowanych działań wpisujących się w obydwie koncepcje;
- analiza zgromadzonego materiału empirycznego ujawniła również działania, które w polskich akademickich uczelniach publicznych nie były podejmowane lub były realizowane w bardzo ograniczonym zakresie, podczas gdy w wiodących uczelniach zagranicznych znalazły zastosowanie. Wyciągnięte z analizy wnioski stały się podstawą do proponowanych rekomendacji dotyczących kierunków doskonalenia zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych w ramach każdej z perspektyw;
- w ramach perspektywy technicznej postuluje się implementowanie w większym stopniu działań wpisujących się w koncepcję PREM (a nie tylko w koncepcję *campus management*), w tym mających na celu neutralizowanie negatywnego środowiskowego wpływu kampusu na region czy na rzecz otaczającego środowiska (w tym zwiększania różnorodności biologicznej). Analizowane polskie uczelnie w porównaniu do wiodących uczelni zagranicznych najczęściej skupiały się na mniej kapitałochłonnych działaniach (głównie o charakterze komunikacyjnym, tj. mających podnieść świadomość środowiska akademickiego i zmienić jego praktyki w kwestiach zrównoważonego rozwoju), co może wynikać ze znacznego niedofinansowania polskiego szkolnictwa wyższego, w tym niewystarczających środków finansowych na utrzymanie i rozwój kampusów;
- wydaje się, że polskie uczelnie w ramach perspektywy finansowej powinny w większym zakresie implementować także działania odnoszące się do koncepcji PREM, w szczególności wprowadzać i/lub udostępniać powierzchnie przyczyniające się do nawiązywania lub poprawy kooperacji z podmiotami gospodarczymi (w tym m.in. parki naukowe) oraz wykazywać większą aktywność w pozyskiwaniu kapitału prywatnego na potrzeby tworzenia nowych obiektów lub modernizacji istniejących;
- w ramach perspektywy organizacyjnej na uwagę zasługuje szereg różnych działań odnoszących się zarówno do koncepcji *campus management*, jak i PREM. Wśród tych, które wpisują się

w pierwszą z nich są w szczególności: przearanżowanie dużych audytoriów na mniejsze sale (ze względu na zwiększanie liczby wykładów prowadzonych *on-line*, a także odchodzenie od tradycyjnego nauczania na poczet koncentrowania się w coraz większym stopniu na procesie uczenia się) czy zmniejszanie liczby stanowiskowych laboratoriów eksperymentalnych (ze względu na wprowadzanie coraz większej liczby badań prowadzonych w laboratoriach wirtualnych). Uczelnie powinny także zastanowić się nad wdrażaniem aplikacji umożliwiających studentom znalezienie wolnego miejsca do nauki na terenie kampusu oraz narzędzi informatycznych usprawniających prace administracyjne uczelni (w tym m.in. sztucznej inteligencji), a w konsekwencji przearanżowaniem powierzchni biurowych na inne cele oraz nad redukcją liczby miejsc pracy (biurek do pracy na wyłączność) przeznaczanych dla pracowników naukowo-dydaktycznych czy administracyjnych ze względu na upowszechnianie się hybrydowego modelu pracy (tj. na uczelni i w domu). Brak podejmowania opisanych działań może być wynikiem stosunkowo niewielkich inwestycji polskich uczelni w technologie informatyczne (przestrzeń wirtualną), a także mocno zakorzenionej wśród polskiej społeczności akademickiej kultury tzw. terytorializmu (tj. przyzwyczajenia do posiadania przydzielonego miejsca pracy niezależnie od częstotliwości jego wykorzystania). Dodatkowymi, wartymi uwagi działaniami były te wpisujące się w perspektywę organizacyjną koncepcji PREM. Wśród nich znalazło się udostępnianie przez uczelnie podmiotom zewnętrznym przestrzeni innowacji na potrzeby rozwoju innowacyjności w regionie. Pomimo że wiele polskich uczelni publicznych wprowadziło je do swoich kampusów, to znaczna ich część była wykorzystywana wyłącznie przez środowisko akademickie. Co więcej, stosunkowo niewiele uczelni demonstrowało w działaniu innowacje autorstwa własnych pracowników na terenie kampusu. Wydaje się, że przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w dwóch zasadniczych kwestiach. Z jednej strony polskie akademickie uczelnie publiczne są jeszcze w stosunkowo małym stopniu nakierowane na dzielenie się kampusami zgodnie z nasilającym się zjawiskiem społeczno-gospodarczym zwanym ekonomią współdzielenia (tj. nie tylko aby uzyskiwać dodatkowe dochody, ale także przyczyniać się do rozwoju gospodarczego regionu) oraz na postrzeganie kampusów jako „rynków wymiany wiedzy i rozwoju innowacji”. Z drugiej zaś mogą być dopiero na etapie wypracowywania procedur i narzędzi usprawniających dzielenie się ich zasobami z zewnętrznymi partnerami;

- w ramach perspektywy funkcjonalnej rekomenduje się wprowadzanie działań wpisujących się w koncepcję *campus management*, tj. w szczególności nakierowanych na wspieranie dobrostanu psychicznego użytkowników kampusów, biorąc pod uwagę, że zaburzenia psychiczne są jednym z najpoważniejszych zagrożeń i wyzwań we współczesnym świecie.

Podsumowując, przeprowadzona synteza dotychczasowego dorobku badawczego w ramach nauk o zarządzaniu i jakości z wykorzystaniem wiedzy z zakresu architektury, budownictwa, prawa, psychologii, socjologii, pedagogiki, a także zrealizowane autorskie badania empiryczne pozwoliły na kompleksowe ujęcie zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych. Założone cele

pracy zostały zrealizowane. Biorąc jednak pod uwagę, że zarządzanie kampusami jest obszarem badawczym, na który składa się wiele szczegółowych problemów, znaczna ich część wymaga przeprowadzenia pogłębionych analiz.

Istnieje konieczność intensyfikacji prac teoretycznych i empirycznych m.in. w zakresie kluczowych mierników postępów w realizacji celów zarządzania kampusami na gruncie polskiego szkolnictwa wyższego. W tym bowiem obszarze, jak wynika z przedstawionych analiz literatury przedmiotu i strategii uczelni, istnieje szczególnie duża luka badawcza.

W zakresie dalszego rozwijania zaproponowanych ram koncepcyjnych istotnym problemem badawczym wydają się także różnice w celach zarządzania kampusami i działaniach podejmowanych na potrzeby ich realizacji pomiędzy uczelniami zlokalizowanymi w różnych strefach kulturowych i klimatycznych.

Osobnym przedmiotem dociekań naukowych (obejmujących systematyczny przegląd literatury przedmiotu nie tylko integracyjny, jak w monografii) mogłyby być podejmowane przez uczelnie działania na potrzeby osiągania każdego z celów zarządzania kampusami, a także przestrzenie kampusowe (fizyczna i wirtualna). Obiecującym kierunkiem badań empirycznych wydaje się także zagospodarowanie przestrzeni kampusów w innych krajach niż Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Niemcy, skąd pochodzi największa liczba publikacji. Wskazane jest także pogłębianie badań na temat przestrzeni wirtualnej i jej wykorzystania (głównie na potrzeby wspierania trzeciej misji), biorąc pod uwagę, że literatura na ten temat jest wciąż ograniczona.

Wkład monografii w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Najważniejsze z przedstawionych w monografii oryginalnych propozycji, stanowiących jednocześnie znaczny wkład w rozwój dyscypliny i mogących służyć kolejnym pracom naukowym, to:

- przedstawienie roli kampusów i ich poszczególnych przestrzeni w działalności akademickich uczelni publicznych, w tym przez pryzmat ujęcia: zasobowego, procesowego i systemowego. W szczególności na podstawie szerokich studiów literatury przedmiotu naświetlono perspektywę badawczą kampusów uczelnianych oraz uporządkowano ich typologię, a także opracowano rozszerzoną definicję kampusów (będących kluczowymi zasobami uczelni). Dodatkowo zebrano i pogrupowano różne kategorie przestrzeni kampusów (w tym fizycznej i wirtualnej) oraz powiązano je z podstawowymi procesami, w tym zwłaszcza z trzecią misją uczelni. Ponadto, opisano miejsce kampusów w strategiach uczelni (*w kontekście pytania badawczego P1*);
- ukazanie dorobku naukowego, który powinien być włączony w nurt badań nad zarządzaniem kampusami, aby wspomagać akademickie uczelnie publiczne w łączeniu idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania. Przede wszystkim zidentyfikowano najważniejsze nurty badań nad zarządzaniem kampusami oraz przedstawiono ich ewolucję. Zaproponowano modyfikację perspektywy funkcjonalnej koncepcji *campus management*, tj. przedstawiając możliwość zwiększania osiągnięć użytkowników kampusów poprzez zapewnianie dobrostanu fizycznego, społecznego i psychicznego (zgodnie z ideami propagowanymi m.in.

przez WHO, zamiast dążenie do spełniania pięciu zasadniczych kategorii potrzeb ludzi według teorii Masłowa). Włączono koncepcję PREM w nurt badań nad zarządzaniem kampusami, aby wspierać uczelnie w wypełnianiu zwłaszcza trzeciej misji. Opracowano także autorskie ramy koncepcyjne zarządzania kampusami (bazujące na dwóch koncepcjach: *campus management* – nakierowanej na wyniki uczelni i konkurowanie na arenie międzynarodowej oraz PREM – zorientowanej na efekty i najbliższy region). Pokazują one możliwość wnoszenia poprzez zarządzanie kampusami wartości dodanej nie tylko dla uczelni, ale także dla ogółu społeczeństwa dzięki przyczynianiu się (bezpośrednio lub pośrednio) do rozwoju regionu, w którym funkcjonuje pod względem środowiskowym, gospodarczym, innowacyjności oraz społeczno-kulturalnym (w kontekście pytania badawczego P2);

- przedstawienie celów zarządzania kampusami, które mogą umożliwiać zagranicznym akademickim uczelniom publicznym łączenie idei globalizacji, narodowego oraz lokalnego czy regionalnego funkcjonowania. W szczególności na podstawie strategii wybranych wiodących uczelni zagranicznych dokonano weryfikacji aktualności opisywanych w literaturze przedmiotu celów zarządzania kampusami, a także ich modyfikacji i rozszerzenia. Zaproponowano 15 celów zarządzania kampusami (w tym 10 związanych z koncepcją *campus management* oraz 5 wpisujących się w koncepcję PREM). Przyporządkowano do nich także różne mierniki ich osiągnięcia (w kontekście pytania badawczego P3);
- zaprezentowanie najważniejszych działań podejmowanych przez zagraniczne akademickie uczelnie publiczne na potrzeby realizacji wyszczególnionych 15 celów zarządzania kampusami na podstawie integracyjnego przeglądu literatury przedmiotu (w kontekście pytania badawczego P4);
- przedstawienie celów zarządzania kampusami zawartych w strategiach polskich akademickich uczelni publicznych, a także wykazanie ich zbieżności z celami zagranicznych uczelni publicznych, zilustrowanych praktycznymi przykładami podejmowanych działań (w kontekście pytania badawczego P5);
- ocena zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych w Polsce w kontekście określonych celów. Na bazie autorskich badań empirycznych ukazano stopień implementacji działań wpisujących się zarówno w koncepcję *campus management*, jak i koncepcję PREM. Ponadto wykazano zależność pomiędzy liczbą implementowanych działań wpisujących się w poszczególne koncepcje⁷. Dostarczono również rekomendacji w zakresie kierunków doskonalenia zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych w Polsce (z perspektywy technicznej, finansowej, organizacyjnej i funkcjonalnej).

Podsumowując, syntetyczne przedstawienie osiągnięć prezentowanej monografii, w odniesieniu do jej aspektów teoretycznych, metodycznych i empirycznych, pozwala skonstatować, że jest ona pracą wpisującą się w aktualny i ważny obszar rozważań naukowych, posiada walory nowatorstwa

⁷ Wyniki przeprowadzonych autorskich badań empirycznych nie dały podstaw do odrzucenia hipotez H1–H3.

oraz wypełnia lukę poznawczą w obszarze zarządzania kampusami współczesnych akademickich uczelni publicznych. Autorka wyraża jednocześnie nadzieję, że monografia będzie mogła stanowić oryginalną perspektywę postrzegania i analizy opisywanych zjawisk, a także stanie się przyczynkiem do prowadzenia dalszych prac koncepcyjnych, analitycznych i badawczych umożliwiających rozwój nauki o zarządzaniu i jakości.

Bibliografia

- Braun, V. i Clarke, V. [2006], Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Cooper, D. R. i Schindler, P. S. [2011], *Business Research Methods*, Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Foryś, I. [2010], Wykorzystanie metod taksonomicznych do wyboru obiektów podobnych w procesie wyceny lokali mieszkalnych, *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 18(1), 95–105.
- Hellwig, Z. [1968], Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom rozwoju i strukturę kwalifikowanych kadr, *Przegląd Statystyczny*, 4, 307–328.
- Hwang, C. i Yoon, K. [1981], *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications, A State-of-the-Art Survey*, New York: Springer-Verlag.
- Jabłocka, J. [2000], Misja organizacji a misja uniwersytetu, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(16), 7–25.
- Kukuła, K. [2014], Budowa rankingu województw ze względu na wyposażenie techniczne rolnictwa w Polsce, *Wiadomości Statystyczne*, 7, 62–76.
- Kumięga, P. [2018], Rola uniwersytetów w rozwoju innowacji – trzecia misja uczelni, *Zarządzanie Publiczne*, 3(43), 335–347.
- Leja, K. [2013], *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Marginson, S. i Rhoades, G. [2002], Beyond national states, markets, and systems of higher education: A global agency heuristic, *Higher Education*, 43(3), 281–309.
- Młodak, A. [2006], *Analiza taksonomiczna w statystyce regionalnej*, Warszawa: Difin.
- Ogawa, R. T. i Malen, B. [1991], Towards rigor in reviews of multivocal literatures: applying the exploratory case study method, *Review of Educational Research*, 61(3), 265–286.
- Scott, J. [2006], The mission of the university: Medieval to postmodern transformation, *The Journal of Higher Education*, 77(1), 1–39.
- Snyder, H. [2019], Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Spire, Z. [2023], University estates and postdigital higher education: space, place, and being a university, *Postdigit Science and Education*, 5, 716–729.
- Szadkowski, K. [2019], *Globalne rankingi uniwersytetów a długotrwała strategia wzmacniania pozycji polskich uczelni*, Poznań: Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM.
- Torraco, R. J. [2005], Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples, *Human Resource Development Review*, 4, 356–367.
- Tranfield, D., Denyer, D. i Smart, P. [2003], Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, *British Journal of Management*, 9, 207–222.

Walesiak, M. [2016], *Uogólniona miara odległości GDM w statystycznej analizie wielowymiarowej z wykorzystaniem programu R*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Wysocki, F. [2010], *Metody taksonomiczne w rozpoznawaniu typów ekonomicznych rolnictwa i obszarów wiejskich*, Poznań: Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu.

4.2. Omówienie innych (pozostałych) osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład autora w rozwój dyscypliny

Moje inne (pozostałe) osiągnięcia naukowe, które wniosły znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości koncentrowały się w szczególności na trzech zasadniczych obszarach (często powiązanych ze sobą):

- uwarunkowaniach i wybranych problemach zarządzania nieruchomościami uczelni,
- zarządzaniu nieruchomościami jednostek samorządu terytorialnego,
- zarządzaniu nieruchomościami przedsiębiorstw.

Kopie publikacji znajdują się w załączniku 6, zaś oświadczenia współautorów publikacji w załączniku 7.

Obszar 1: Uwarunkowania i wybrane problemy zarządzania nieruchomościami uczelni

Szeroko rozumiane zarządzanie nieruchomościami uczelni znajduje się w polu moich kluczowych zainteresowań badawczych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. Poza monografią, która stanowi główne osiągnięcie naukowe, opublikowałam także artykuły naukowe oraz rozdział w monografii, które wpisywały się w tą problematykę, choć koncentrowały się na węższych zagadnieniach (tj. w szczególności na uwarunkowaniach i wybranych problemach zarządzania nieruchomościami uczelni). Część tych publikacji była efektem odbytych staży w uczelniach zagranicznych oraz zatrudnienia na stanowisku *postdoctoral researcher* w Delft University of Technology (Niderlandy) (szerzej na ten temat traktuje punkt V niniejszego załącznika).

Obszar 1a: Uwarunkowania zarządzania nieruchomościami uczelni

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

4.2.1. **Rymarzak M.**, Trojanowski D. (2015), Asset management determinants of Polish universities, *Journal of Corporate Real Estate*, 17(3), 178–197, DOI:10.1108/JCRE-02-2015-0006.

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań mających na celu identyfikację różnorodnych czynników wpływających na zarządzanie aktywami w uniwersytetach. Uzupełniły one istniejącą lukę badawczą, ponieważ dotychczasowe prace badawcze koncentrowały się jedynie na opisie wybranych czynników. Aby osiągnąć założony cel badawczy, przeprowadzono przegląd literatury przedmiotu (z okresu 1989–2014) oraz studium przypadku dotyczące Uniwersytetu Gdańskiego. Dokonane analizy wykazały, że czynniki wpływające na zarządzanie aktywami można podzielić, zgodnie z zasadami analizy strategicznej, na czynniki zewnętrzne

i wewnętrzne. Wśród najistotniejszych czynników zewnętrznych obejmujących otoczenie dalsze (makro) znalazły się: postępująca globalizacja, zrównoważone praktyki, programy UE, regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego oraz rozwój technologii informacyjnych. Do szczególnie ważnych czynników związanych z otoczeniem bliższym uczelni (mikro), które determinują zarządzanie majątkiem, zaliczyć można: inne uczelnie (konkurencyjne) i ich oferty edukacyjne. Z kolei wśród czynników wewnętrznych można wyróżnić posiadane przez uczelnie zasoby.

Przeprowadzone rozważania stanowiły fundament do szerokich analiz uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego, zaprezentowanych w głównym osiągnięciu naukowym (podpunkcie 1.2). W monografii (na podstawie pogłębionej analizy literatury przedmiotu) zastosowano jednak inny podział, zaproponowany przez wybitnych badaczy szkolnictwa wyższego. Zgodnie z nim uwarunkowania podzielono na: globalne, krajowe oraz lokalne.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: współudział w przygotowaniu koncepcji artykułu; dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; opracowanie metodyki badań; współudział w przeprowadzeniu badań; opracowanie wyników badań; przygotowanie manuskryptu; edycję artykułu przed i po recenzjach; pełnienie roli pierwszego autora publikacji.

- 4.2.2. **Rymarzak M.** (2016), Uwarunkowania zarządzania nieruchomościami publicznych uniwersytetów na przykładzie wybranych krajów UE, *Horyzonty Wychowania*, 15(35), 233–246, DOI:10.17399/HW.2016.1535012.

Zamierzeniem naukowym tego artykułu było porównanie różnych rozwiązań przyjętych w wybranych krajach Unii Europejskiej dotyczących tytułów prawnych przysługujących uczelniom do nieruchomości, a także form zarządzania nimi. Na potrzeby prowadzonych rozważań wykorzystano literaturę przedmiotu (z okresu 1997–2016), niepublikowane raporty firm komercyjnych oraz informacje udostępnione na stronach internetowych zarządców nieruchomości uczelnianych. Analizie poddano systemy „nieruchomościowe” szkolnictwa wyższego przyjęte w Austrii, Niemczech, Holandii, Wielkiej Brytanii, Szwecji oraz w Polsce. Wyniki badań uzupełniły istniejącą lukę badawczą wykazując, iż władze uniwersytetów publicznych w wymienionych państwach nie ponosiły takiej samej odpowiedzialności za majątek, którym dysponowały. Poszczególne kraje przyjęły własne rozwiązania zarówno w zakresie struktury własnościowej nieruchomości, zasad zarządzania, jak i wynajmu nieruchomości. Ogólnie rzecz biorąc, austriackie, szwedzkie i niemieckie szkoły wyższe nie były właścicielami nieruchomości uczelnianych. Dostarczaniem odpowiedniej dla nich powierzchni na zasadach najmu, a także zarządzaniem majątkiem zajmowały się specjalnie powołane do tego celu spółki. Z kolei holenderskie, hiszpańskie, brytyjskie oraz polskie uczelnie posiadały różne tytuły prawne do nieruchomości i zarządzały nimi we własnym zakresie.

Wskazane powyżej uwarunkowania były rozwijane i aktualizowane na rok 2023 w głównym osiągnięciu naukowym (podpunkcie 4.1), gdzie opisano także rozwiązania stosowane w innych krajach europejskich, niż w powyżej wymienionych.

- 4.2.3. **Rymarzak M.** (2016), Autonomia i rozliczalność uczelni w zakresie nieruchomości – przypadek Polski, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(48), 119–138, DOI:10.14746/nisw.2016.2.6.

- 4.2.4. **Rymarzak M.** (2018), Incentives for Polish higher education institutions to improve real estate efficiency, *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 214–227, DOI:10.1108/JCRE-10-2017-0040.

Oba wyszczególnione artykuły dotyczą rozliczalności polskich uczelni publicznych w zakresie racjonalnego zarządzania nieruchomościami. Pierwszy z nich koncentruje się na odpowiedzi na pytanie, czy podejmowane przez uczelnie decyzje o znacznej rozbudowie kampusów były ekonomicznie uzasadnione. Drugi artykuł przedstawia natomiast znaczenie mechanizmów wprowadzonych przez rząd na potrzeby zwiększania efektywności zarządzania nieruchomościami przez uczelnie publiczne. Ze względu na brak statystyk publicznych, badania empiryczne przeprowadzono metodą ankiety pocztowej i elektronicznej w okresie od kwietnia do maja 2014 r., wśród 132 uczelni publicznych. Przedmiotem analizy były nieruchomości, którymi dysponowały uczelnie publiczne w Polsce w latach 2003–2013. Analiza danych empirycznych wykazała, że w analizowanym okresie łączna powierzchnia użytkowa nieruchomości uczelni uczestniczących w badaniu wzrosła o prawie 18%. Największy przyrost powierzchni dydaktyczno-naukowej w porównaniu do przyrostu liczby studentów studiów stacjonarnych wystąpił w wyższych szkołach zawodowych. Podczas gdy liczba osób studiujących w trybie stacjonarnym wzrosła o niecałe 3%, to powierzchnia użytkowa budynków o prawie 107%. Przeprowadzone badania dostarczyły nowej wiedzy na temat zmian w zakresie powierzchni majątku trwałego uczelni w przeciągu dekady. Wyniki sugerują, że nie wszystkie uczelnie uwzględniły swoje długookresowe potrzeby w zakresie powierzchni majątku trwałego, biorąc pod uwagę prognozy demograficzne i relatywnie niski poziom umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego. W konsekwencji, ze względu na rosnące koszty utrzymania infrastruktury akademickiej, niektóre z nich mogą mieć w przyszłości problemy finansowe. Niekoniecznie uzasadniony wzrost powierzchni uczelnianych zasobów mógł wynikać ze stosunkowo łatwego dostępu do funduszy europejskich, a także braku odpowiedniej społecznej i administracyjnej kontroli nad poziomem wykorzystania zgromadzonego przez uczelnie majątku. Dopiero od lutego 2015 r. uczelnie zobowiązane były do podawania powierzchni nieruchomości, którymi dysponują, w Zintegrowanym Systemie Informacji o Szkolnictwie Wyższym (POL-on).

Zrealizowane badania, pomimo że koncentrowały się na autonomii i rozliczalności uczelni w zakresie nieruchomości, to ujawniły także istotne różnice w specyfice kampusów różnych typów uczelni (i ograniczone możliwości ich porównania). Uzyskane dodatkowe spostrzeżenia stanowiły podstawę do określenia grupy respondentów autorskich badań, których wyniki prezentowane są w głównym osiągnięciu naukowym (podpunkcie 5.3).

- 4.2.5. **Rymarzak M.**, Marmot A. (2020), Higher education estate data accountability: the contrasting experience of UK and Poland, *Higher Education Policy*, 33, 179–194, DOI:10.1057/s41307-018-0109-5.

IF₂₀₂₀: 2,629

Celem publikacji była identyfikacja dostępności danych dotyczących nieruchomości uczelni w kontekście zmieniającej się roli państwa w rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego. Skupiając się na Wielkiej Brytanii i Polsce (krajach Europy Zachodniej i Wschodniej), omówiono ewolucję europejskich systemów szkolnictwa wyższego oraz autonomię instytucjonalną w zakresie nieruchomości w okresie 25 lat, od 1990 r. do 2015 r. Zaprezentowano także zakres i porównywalność informacji o nieruchomościach gromadzonych przez krajowe urzędy statystyczne. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, iż nieruchomości będące we władaniu uczelni w Polsce nie stanowiły przedmiotu szerokiego zainteresowania krajowych organów statystycznych. W Wielkiej Brytanii natomiast zbieranych jest ponad 600 różnych danych od każdej instytucji szkolnictwa wyższego. Dotyczą one m.in. liczby

użytkowników nieruchomości, kwestii finansowych, powierzchni użytkowej budynków, a także ich stanu, funkcjonalności oraz wpływu na środowisko. Badanie stanowi istotny wkład w zakresie identyfikacji danych niezbędnych nie tylko w procesie zarządzania nieruchomościami uczelni, ale także oceny efektywności wydatkowanych na nie środków finansowych.

Niniejsza publikacja jest efektem odbytego stażu w University College London (UCL) w Wielkiej Brytanii (szczegóły przedstawia punkt V niniejszego załącznika).

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: współudział w przygotowaniu koncepcji artykułu; pozyskanie źródeł finansowania na przeprowadzenie badań; udział wiodący w dokonaniu przeglądu i analizy literatury przedmiotu oraz baz danych; identyfikację luki badawczej; współudział w opracowaniu metodyki badań, przygotowanie manuskryptu; współudział w edycji artykułu przed i po recenzjach; pełnienie roli pierwszego autora publikacji oraz autora korespondencyjnego.

- 4.2.6. **Rymarzak M.**, den Heijer A., Curvelo Magdaniel F., Arkesteijn M. (2020), Identifying the influence of university governance on *campus management*: lessons from the Netherlands and Poland, *Studies in Higher Education*, 45(7), 1298–1311, DOI:10.1080/03075079.2019.1616167.

IF₂₀₂₀: 4,379

Celem opracowania było ukazanie wpływu ładu akademickiego na zarządzanie kampusami oraz realizację dwunastu celów wpisujących się w koncepcję campus management, na przykładzie uczelni niderlandzkich i polskich. Na potrzeby jego realizacji połączono teorię campus management z koncepcją pięciu wymiarów ładu akademickiego (obejmujących: kontekst, autonomię, orientację zarządzania, partycypację, rozliczalność oraz transparentność), aby utworzyć innowacyjne ramy analityczne. Przeanalizowano także przepisy prawa i strategię uczelni publicznych obowiązujące w 2018 r. w obu krajach. Wyniki przeprowadzonych analiz wypełniają istniejącą lukę badawczą, dostarczając dowodów na istnienie wpływu każdego z pięciu wymiarów ładu akademickiego na zarządzanie kampusami uczelni. Wskazują one na konieczność uwzględniania nieruchomości uczelni w procesach reform szkolnictwa wyższego odnoszących się do ładu akademickiego. Ignorowanie ich może prowadzić do suboptymalnych decyzji, które negatywnie wpłyną na zrównoważony rozwój, produktywność, efektywność oraz konkurencyjność uczelni.

Niniejsza publikacja stanowi efekt odbytego stażu w Delft University of Technology w Niderlandach (szczegóły przedstawia punkt V niniejszego załącznika). Pomimo że zasadniczym celem artykułu była identyfikacja wpływu ładu akademickiego na zarządzanie kampusami, to przeprowadzone badania przyczyniły się do zaobserwowania innych celów zarządzania kampusami w strategiach uczelni, poza dwunastoma wyżej wspomnianymi. Zidentyfikowana dodatkowa luka poznawcza stała się podstawą do przeprowadzenia (w okresie od listopada 2022 r. do maja 2023 r.) analizy obowiązujących strategii kampusowych zagranicznych uczelni publicznych (nie tylko niderlandzkich) oraz strategii polskich akademickich uczelni publicznych pod kątem identyfikacji aktualnych celów uczelni w zakresie zarządzania kampusami. Jej wyniki opisano w rozdziale 4 i 5 głównego osiągnięcia naukowego.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: współudział w przygotowaniu koncepcji badań; pozyskanie źródła finansowania na przeprowadzenie badań (artykuł finansowany z grantu MINIATURA–1 [DEC–2017/01/X/HS4/01066] przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki – NCN); dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; opracowanie metodyki badań; przeprowadzenie badań (udział całkowity odnośnie do polskich uczelni); opracowanie wyników badań; przygotowanie manuskryptu; współudział w edycji artykułu przed i po recenzjach; pełnienie roli pierwszego autora publikacji oraz autora korespondencyjnego.

Obszar 1b: Wybrane problemy zarządzania nieruchomościami uczelni

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

4.2.7. **Rymarzak M.** (2014), University space management exemplified by selected European entities, *Real Estate Management and Valuation*, 22(2), 22–29, DOI:10.2478/remav-2014-0014.

Celem artykułu było przedstawienie istoty zarządzania przestrzenią (jako procesu wpływającego na kondycję finansową uczelni), a także głównych wskaźników używanych do oceny poziomu wykorzystania powierzchni budynków w wybranych uczelniach europejskich. Na potrzeby jego realizacji przeanalizowano dane z pięciu uniwersytetów, w tym: Vienna University of Economics and Business (WU) z Austrii, Delft University of Technology z Holandii, Aalto University z Finlandii, University of Sheffield oraz Durham University z Wielkiej Brytanii. Wyniki badań wskazują, że uczelnie znacznie różnią się pod względem zarządzania przestrzenią i stosowanych wskaźników. Podczas gdy uczelnie z Wielkiej Brytanii co roku przygotowywały raporty dotyczące ilości i jakości posiadanych aktywów oraz ich wykorzystania (oparte na obliczeniach NIA i GIA), w pozostałych uniwersytetach nie istniały podobne praktyki. Fińskie i niderlandzkie uczelnie nie miały obowiązków sprawozdawczych w zakresie nieruchomości. Do pomiaru powierzchni (w szczególności UFA i GFA) stosowały standardy rekomendowane przez australijską organizację TEFMA. Natomiast austriacka uczelnia, w trakcie realizacji autorskich badań, dopiero tworzyła jednostkę odpowiedzialną za zarządzanie przestrzenią.

Niniejsza publikacja stanowi efekt odbytego stażu w Vienna University of Economics and Business – WU (Austria) (szczegóły przedstawia punkt V niniejszego załącznika).

4.2.8. **Rymarzak M.**, Trojanowski D. (2017), Modele finansowania inwestycji w domy studenckie uczelni publicznych na przykładzie Polski, *Świat Nieruchomości*, 101, 21–28, DOI:10.14659/worej.2017.101.03.

Zamierzeniem naukowym tego artykułu było wskazanie najkorzystniejszego modelu finansowania inwestycji w domy studenckie z punktu widzenia uczelni publicznych. Na potrzeby prowadzonych rozważań wykorzystano literaturę przedmiotu (z okresu 2007–2017), raporty firm komercyjnych oraz dane GUS. Ocenie poddano cztery modele finansowania domów studenckich, w tym: 1) zlokalizowanych na terenie kampusów uczelni publicznych, stanowiących własność uczelni; 2) wybudowanych na terenie kampusów uczelni publicznych w ramach partner-

stwa publiczno-prywatnego i zarządzanych przez uczelnie lub partnera prywatnego; 3) zlokalizowanych poza granicami kampusów uczelnianych, stanowiących własność inwestora prywatnego, który wdzierza je uczelniom; 4) zlokalizowanych poza kampusem uczelnianym, wybudowanych i zarządzanych przez inwestora prywatnego, nazywanych często apartamentami studenckimi. Przeprowadzona analiza wykazała, że w aktualnych polskich warunkach najkorzystniejsze z punktu widzenia uczelni są rozwiązania oparte na współpracy (w różnym zakresie) z sektorem prywatnym. Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, polskie uczelnie z reguły nie posiadają doświadczonych menedżerskiej kadry, która potrafiłaby optymalizować budżet i sprawnie zarządzać komercyjnym projektem. Po drugie, uczelnie publiczne są z natury rzeczy podmiotami typu non-profit, a zatem nie powinny ponosić ryzyka, jakie generują przedmiotowe inwestycje.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: współudział w przygotowaniu koncepcji badań; dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; współudział w opracowaniu metodyki badań; udział wiodący w przeprowadzeniu i opracowaniu wyników badań; przygotowanie manuskryptu; edycję artykułu przed i po recenzjach.

- 4.2.9. **Rymarzak M.** (2019), *Zarządzanie strategiczne nieruchomościami uczelni – współczesne wyzwania*, [w:] Ł. Sułkowski, J. Górniak (red.), *Strategie i innowacje organizacyjne polskich uczelni* (237–251), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, ISBN 978-83-233-4727-9.

Celem opracowania było wskazanie wpływu zarządzania nieruchomościami uczelnianymi na dynamikę i kierunki rozwoju uczelni. Na potrzeby jego realizacji, na podstawie analizy literatury przedmiotu, omówiono zmiany, jakie zaszły w metodach nauczania i prowadzenia badań, podkreślając konieczność rewizji dotychczasowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych w kampusach akademickich. W dalszej części rozdziału przedstawiono, zgodnie z koncepcją *campus management*, dwanaście celów zarządzania kampusami, które mogą bezpośrednio lub pośrednio wpływać na wyniki działalności uczelni. Z przeprowadzonych analiz wynika, że uczelnie powinny je wdrażać, aby skutecznie wspierać zrównoważony rozwój, rentowność czy stabilność finansową uczelni, produktywność pracowników i studentów, a także uzyskiwać przewagę konkurencyjną.

Zaprezentowane w rozdziale rozważania stały się podstawą do przeprowadzenia szerokich analiz (integracyjnego przeglądu literatury przedmiotu) w zakresie wpływu zarządzania kampusami na wyniki funkcjonowania uczelni, których rezultaty przedstawiono w głównym osiągnięciu naukowym (podpunkcie 3.1.2).

- 4.2.10. **Rymarzak M.**, den Heijer A., Arkesteijn M., Du Preez M. (2023), *Practice what you preach: adoption of internal campus innovations at Dutch research-intensive universities*, *Higher Education Quarterly*, 77(3), 447–464, DOI:10.1111/hequ.12412.

IF₂₀₂₃: 2,80

Celem artykułu było wskazanie motywów oraz barier implementowania wewnętrznych innowacji kampusowych (w porównaniu do innowacji zewnętrznych), a także sposobów ich przezwyciężania na przykładzie holenderskich uniwersytetów badawczych. Na potrzeby jego realizacji przeprowadzono badania jakościowe wśród 13 spośród 14 niderlandzkich uniwersytetów badawczych. Przeprowadzone analizy rozszerzyły istniejącą teorię dotyczącą innowacji wewnętrznych (tj. tworzonych przez własnych naukowców) z perspektywy zarządzania, ponieważ dotychczasowa literatura skupiała się na innowacjach zewnętrznych (nabywanych z rynku) oraz na punktach widzenia naukowców. Wyniki badań

empirycznych wykazały, że coraz częściej od decydentów uczelni oczekuje się wdrażania na terenach kampusów nie tylko innowacji zewnętrznych, ale także innowacji tzw. wewnętrznych. Ich implementacja ma w szczególności przyczynić się do stymulowania współpracy, podejmowania działań partnerskich, zwiększania przejrzystości i rozliczalności uczelni oraz wnoszenia wkładu w rozwój lokalny. Jest ona jednak niejednokrotnie znacznie utrudniona. Wpływ na jej powodzenie mają w szczególności: interakcje między decydentami a naukowcami, kontekst organizacyjny uniwersytetu, dostępność funduszy oraz cechy innowacji.

Niniejsza publikacja stanowi efekt podjętych badań w ramach zatrudnienia na stanowisku *postdoctoral researcher* w Delft University of Technology (Niderlandy) (szczegóły przedstawia punkt V niniejszego załącznika).

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: współudział w przygotowaniu koncepcji badań; dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; udział wiodący w opracowaniu metodyki badań; współudział w przeprowadzaniu badań; opracowanie wyników badań; przygotowanie manuskryptu; współudział w edycji artykułu przed i po recenzjach; pełnienie roli pierwszego autora publikacji i autora korespondencyjnego.

Zatrudnienie w Delft University of Technology (Niderlandy) przyczyniło się również do poszerzenia moich zainteresowań badawczych w obszarze szkolnictwa wyższego o tematykę związaną z internacjonalizacją oraz różnorodnością. Umożliwiło mi nawiązanie współpracy z pracownikami naukowymi trzech uczelni w Niemczech (University of Bonn, TU Dresden, University of Erlangen-Nuremberg) oraz przeprowadzenie wspólnych badań naukowych. Ich wyniki prezentowałam podczas dwóch webinarów (w tym zorganizowanego przez IHES oraz DAAD – dokumenty potwierdzające znajdują się w załączniku 9) oraz opublikowałam we współautorskim artykule naukowym.

4.2.11. Kaldewey D., **Rymarzak M.**, Stoppa B., Schmitt K., Riedmiller L. (2024), Managing internationalisation versus managing diversity? Global imperatives and national trajectories in German and Polish universities, *European Journal of Higher Education*, 1–19, DOI:10.1080/21568235.2024.2348680.

IF₂₀₂₄: 3,20

W artykule zaprezentowano analizę porównawczą niemieckich i polskich uczelni pod względem struktur i jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie internacjonalizacją i różnorodnością. Podjęte w publikacji rozważania miały umożliwić odpowiedź na dwa pytania badawcze: 1) czy istnieją dowody na istnienie izomorfizmu instytucjonalnego w sobie, w jaki niemieckie i polskie uczelnie zarządzają internacjonalizacją i różnorodnością, czy też funkcjonują trajektorie narodowe; 2) jak pracownicy administracyjni odpowiedzialni za internacjonalizację i różnorodność postrzegają związek między tymi dwoma imperatywami oraz wyobrażają sobie przyszłe struktury organizacyjne uczelni. Na potrzeby odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzono badania empiryczne metodą ankiety internetowej wśród 75 niemieckich i 36 polskich uczelni publicznych, a także pogłębione wywiady z 15 pracownikami administracyjnymi. Wyniki badań wskazują, że choć w obszarze internacjonalizacji niemieckie i polskie uczelnie wykazują porównywalne trajektorie krajowe (tj. istnieją dobrze ugruntowane biura ds. internacjonalizacji), w zakresie zarządzania różnorodno-

ściągają występują znaczne różnice. Ponadto, mimo że w literaturze przedmiotu internacjonalizacja i różnorodność często są określane jako „dwie strony tej samej monety”, w praktyce w uczelniach wiążą się one z różnymi grupami i jednostkami organizacyjnymi oraz są postrzegane jako odrębne zadania.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował współudział w: przygotowaniu koncepcji badań; dokonaniu przeglądu i analizy literatury przedmiotu (udział wiodący w zakresie polskich uwarunkowań); opracowaniu metodyki badań; przeprowadzeniu i opracowaniu wyników badań (udział wiodący w zakresie polskich uczelni); edycji artykułu przed i po recenzjach.

Wkład osiągnięć naukowych z obszaru 1 w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Najważniejsze, spośród przedstawionych w osiągnięciach naukowych z obszaru 1, oryginalne propozycje, które stanowią istotny wkład w rozwój dyscypliny i mogą służyć kolejnym pracom naukowym, to:

- identyfikacja różnorodnych czynników wpływających na zarządzanie aktywami w uniwersytetach oraz ich systematyzacja. Ponadto przeprowadzona została synteza dotychczasowego dorobku teoretycznego dotyczącego koncepcji *asset management* w szkolnictwie wyższym (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.1).
- zestawienie i objaśnienie różnych rozwiązanych przyjętych w wybranych krajach Unii Europejskiej dotyczących tytułów prawnych przysługujących uczelniom do nieruchomości, a także form zarządzania nimi (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.2).
- identyfikacja i analiza mechanizmów wprowadzonych przez polski rząd na potrzeby zwiększania efektywności zarządzania nieruchomościami w uczelniach publicznych. Dodatkowo, w wymiarze empirycznym, rozpoznane zostały zmiany zachodzące w uczelniach w latach 2003-2013 pod względem powierzchni użytkowej nieruchomości oraz liczby studentów (osiągnięcia naukowe, o których mowa w podpunktach 4.2.3 i 4.2.4).
- przedstawienie ewolucji brytyjskiego i polskiego systemu szkolnictwa wyższego oraz zakresu autonomii instytucjonalnej uczelni odnośnie nieruchomości w latach 1990-2015. Ponadto, zidentyfikowane zostały kluczowe dane niezbędne w procesie zarządzania nieruchomościami uczelni oraz dokonana została ocena ich dostępności w publicznych statystykach obu krajów (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.5).
- wykazanie na przykładzie uczelni niderlandzkich i polskich, iż ład akademicki ma wpływ na zarządzanie kampusami oraz realizację 12 celów wpisujących się w koncepcję *campus management*. Ponadto opracowano innowacyjne ramy analityczne łączące teorię *campus management* z koncepcją pięciu wymiarów ładu akademickiego (obejmujących: kontekst, autonomię, orientację zarządzania, partycypację, rozliczalność i transparentność) (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.6).
- przedstawienie istoty zarządzania przestrzenią kampusu (jako procesu mającego wpływ na kondycję finansową uczelni), a także egzemplifikacja wskaźników stosowanych do oceny

poziomu wykorzystania powierzchni budynków w wybranych uczelniach europejskich (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.7).

- identyfikacja i ocena różnych modeli finansowania inwestycji w domy studenckie z punktu widzenia uczelni publicznych (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.8).
- przedstawienie wpływu zarządzania nieruchomościami uczelnianymi na dynamikę i kierunki rozwoju uczelni (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.9).
- identyfikacja motywów i barier związanych z implementacją innowacji wewnętrznych na terenach kampusów (w porównaniu do innowacji zewnętrznych), a także sposobów ich przewyższania na przykładzie 13 z 14 holenderskich uniwersytetów badawczych (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.10).
- przedstawienie struktur oraz jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie internacjonalizacją i różnorodnością w niemieckich i polskich uczelniach, w kontekście istnienia izomorfizmu instytucjonalnego czy funkcjonowania krajowych trajektorii (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.11).

Obszar 2: Zarządzanie nieruchomościami jednostek samorządu terytorialnego

Poza opracowywaniem osiągnięć naukowych plasujących się w pierwszym obszarze badawczym, po uzyskaniu stopnia naukowego doktora prowadziłam także badania dotyczące zarządzania nieruchomościami jednostek samorządu terytorialnego. Pozwoliły mi one zgłębić m.in. specyfikę zarządzania nieruchomościami publicznymi oraz w szczególności założenia koncepcji *asset management*. Rezultatem podejmowanych działań są artykuły naukowe, z których najważniejsze omówiono poniżej.

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

4.2.12. **Rymarzak M.**, Trojanowski D. (2013), *Asset management of the public sector in Poland, Real Estate Management and Valuation*, 21(1), 5–13, DOI:10.2478/remav-2013-0001.

Celem opracowania było przedstawienie istoty zarządzania majątkiem nieruchomym (ang. asset management – AM) gmin, a także próba zbadania stopnia wdrożenia koncepcji asset management w największych miastach w Polsce. Na potrzeby jego realizacji zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego. Badania przeprowadzono w okresie od stycznia do lutego 2013 r. w sześciu największych miastach w Polsce. Zakres podmiotowy objęty analizą dotyczył miast, których liczba mieszkańców przekraczała 450 tysięcy. Dobór miast do analizy był celowy, ponieważ założono, iż to właśnie największe miasta w Polsce przodują w procesie wdrażania i rozprzestrzeniania najlepszych rozwiązań w zakresie asset management. Z przeprowadzonych badań wynika, że w żadnym z badanych miast nie wdrożono w pełni koncepcji asset management. Niemniej jednak, w większości z nich dostrzegano konieczność zarządzania majątkiem nieruchomym w świetle założeń AM. W szczególności podejmowano próby wdrażania systemów informatycznych dotyczących mienia nieruchomego.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: współudział w przygotowaniu koncepcji badań; dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; współudział w opracowaniu metodyki badań; współudział w przeprowadzeniu i opracowaniu wyników badań; przygotowanie manuskryptu; edycję artykułu przed i po recenzjach, pełnienie roli autora korespondencyjnego.

- 4.2.13. Wojewnik-Filipkowska A., **Rymarzak M.**, Lausberg C. (2015), Current managerial topics in public real estate asset management, *Świat Nieruchomości*, 94, 5–10.

Celem opracowania było ukazanie aktualnych problemów związanych z zarządzaniem nieruchomością publiczną (ang. public real estate asset management) w szczególności w samorządach lokalnych. Na potrzeby jego realizacji dokonano przeglądu i analizy literatury przedmiotu. Wyniki badań wskazują, że władze publiczne na całym świecie borykają się z podobnymi problemami w zakresie zarządzania majątkiem. Ich wyzwania są związane z czterema obszarami: strategią zarządzania (w szczególności jej brakiem, co prowadzi do przypadkowego i reaktywnego zarządzania), portfelem nieruchomości (brakiem zwłaszcza odpowiedniej inwentaryzacji i wykorzystania majątku), organizacją (nieprzejrzystymi strukturami organizacyjnymi) oraz technologią (niedostateczną informatyzacją i zarządzaniem danymi).

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował współudział w: przygotowaniu koncepcji badań; dokonaniu przeglądu i analizy literatury przedmiotu dotyczącej koncepcji *asset management*; opracowaniu metodyki badań; przeprowadzeniu i opracowaniu wyników badań; przygotowaniu manuskryptu; redakcji artykułu przed i po recenzjach.

- 4.2.14. **Rymarzak M.**, Siemińska E., Sakierski K. (2022), Reflecting sustainability in the analysis of highest and best use: evidence from Polish municipalities, *Real Estate Management and Valuation*, 30(4), 103–115, DOI:10.2478/remav-2022-0032.

IF₂₀₂₂: 0,800

Celem artykułu było przedstawienie możliwości integrowania poszczególnych wymiarów zrównoważonego rozwoju (środowiskowego, ekonomicznego i społecznego) oraz ich operacjonalizacji w analizie najkorzystniejszego sposobu wykorzystania nieruchomości (ang. highest and best use analysis – HBU). Na potrzeby jego realizacji przeprowadzono badania empiryczne metodą ankiety internetowej w okresie od kwietnia do maja 2022 r. wśród jedenastu gmin tworzących największe obszary metropolitalne w Polsce (które coraz częściej wykorzystują to narzędzie do optymalizacji portfela nieruchomości). Dokonano również przeglądu treści raportów z analiz HBU wykonanych dla analizowanych gmin w poprzednich latach. Wyniki badań wskazują, że poszczególne wymiary zrównoważonego rozwoju znalazły odzwierciedlenie w większości analiz HBU, choć w różnym zakresie. O ile wymiar środowiskowy był w szczególności operacjonalizowany poprzez wskazanie ograniczeń prawnych (przepisów dotyczących dziedzictwa i środowiska) oraz wpływu nieruchomości na otoczenie, o tyle wymiar ekonomiczny – poprzez m.in. wskaźniki odnoszące się do wpływu rozwoju nieruchomości lub ulepszeń na wyniki gminy i lokalną gospodarkę. Z kolei wymiar społeczny był powiązany ze wskaźnikami odnoszącymi się nie tylko do wpływu nieruchomości i ich wykorzystania na społeczność lokalną i przyszłe pokolenia, ale także na ich użytkowników.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: przygotowanie koncepcji badań; udział wiodący w dokonaniu przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; opracowanie metodyki badań; współudział w przeprowadzeniu badań; udział wiodący

w opracowaniu wyników badań; przygotowanie manuskryptu; edycję artykułu przed i po recenzjach; pełnienie roli pierwszego autora publikacji i autora korespondencyjnego.

Wkład osiągnięć naukowych z obszaru 2 w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Wartość dodana osiągnięć naukowych z obszaru 2, która jednocześnie stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny i może służyć kolejnym pracom naukowym, to:

- przedstawienie istoty koncepcji *asset management* na gruncie gmin, a także egzemplifikacja stopnia wdrożenia jej założeń w największych miastach w Polsce (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.12).
- zestawienie wyzwań związanych z zarządzaniem nieruchomym majątkiem publicznym w samorządach lokalnych (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.13).
- przedstawienie istoty analizy najkorzystniejszego sposobu wykorzystania nieruchomości (ang. *highest and best use – HBU*) w zarządzaniu majątkiem jednostek samorządu oraz możliwości jej integracji z poszczególnymi wymiarami zrównoważonego rozwoju (środowiskowym, ekonomicznym i społecznym). Dodatkowo w wymiarze empirycznym, rozpoznany został zakres stosowania analiz HBU, a także ich odniesienia do kwestii zrównoważonego rozwoju w gminach tworzących największe obszary metropolitarne w Polsce (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.14).

Obszar 3: Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw

Moje zainteresowania naukowe wiążą się także z zagadnieniami zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw. Skłoniły mnie one do podjęcia studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Poniżej przedstawiono najważniejsze osiągnięcia naukowe odnoszące się do tej tematyki, które powstały przed i po uzyskaniu stopnia naukowego doktora.

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

- 4.2.15. **Rymarzak M.** (2007), Zarządzanie nieruchomościami w praktyce polskich przedsiębiorstw, *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 15(1–2), 211–220.
- 4.2.16. **Rymarzak M.** (2008), Formy zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce, *Świat Nieruchomości*, 65, 42–45.

Zamierzeniem badawczym artykułów było przedstawienie rynku zarządzania nieruchomościami w Polsce zarówno od strony popytowej, jak i podażowej. Badania empiryczne przeprowadzono metodą ankiety pocztowej wśród 170 firm zarządzających nieruchomościami oraz 500 największych polskich przedsiębiorstw, według rankingu „Rzeczpospolitej”. Pierwszy kwestionariusz miał na celu rozpoznanie skali świadczonych przez firmy zarządzające nieruchomościami usług oraz perspektyw ich rozwoju. Drugi zaś dotyczył czynników wpływających na decyzję o samodzielnym zarządzaniu przez firmy nieruchomością, powierzeniu tego zadania specjalistycznej firmie zewnętrznej czy utworzeniu spółki-córki obsługującej nieruchomości. Wyniki badań empirycznych pozwoliły m.in. na

identyfikację różnych usług świadczonych przez przedsiębiorstwa zarządzające nieruchomościami, a także dokonanie ich hierarchizacji (uszeregowania) pod względem liczby podpisanych umów. Dały także podstawę do stwierdzenia, że na wybór formy zarządzania ich nieruchomościami wpływ miały głównie czynniki wewnętrzne. Stosunkowo niewielkie znaczenie przypisywane było przez największe polskie przedsiębiorstwa czynnikom zewnętrznym (płynącym z otoczenia). Przy czym, sprawowanie zarządu właścicielskiego nieruchomości jest szczególnie uzasadnione w przedsiębiorstwach, w których: od koordynacji i stanu nieruchomości zależy wydajność procesu produkcyjnego; osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki wysokiemu standardowi czy ekskluzywnemu wyposażeniu nieruchomości; występuje znaczny zasób nieruchomości zlokalizowanych w bliskiej odległości. Powierzenie zarządzania nieruchomościami niezależnym podmiotom zewnętrznym powinno być dokonywane zwłaszcza przez przedsiębiorstwa, w których: nieruchomości nie stanowią zasobu strategicznego; mają one rozproszoną lokalizację; złożoność procesów prowadzi do powstania tak skomplikowanej struktury organizacyjnej, że dalsze zarządzanie przedsiębiorstwem jest znacznie utrudnione. Natomiast utworzenie i powierzenie zarządzania nieruchomościami podmiotom w przedsiębiorstwie wielopodmiotowym może mieć miejsce, gdy: nieruchomości stanowią zasób strategiczny, a przedsiębiorstwo przekracza próg wielkości, który umożliwia przepływ informacji i zapewnia koordynację działań w poszczególnych komórkach organizacyjnych; przedsiębiorstwo posiada zasoby i umiejętności niezbędne do prawidłowego sprawowania procesu zarządzania nieruchomościami, które może wykorzystać na zewnątrz; na rynku brakuje podmiotów zarządzających danym rodzajem nieruchomości.

- 4.2.17. **Rymarzak M.** (2008), Znaczenie nieruchomości w przedsiębiorstwach, *Świat Nieruchomości*, 64, 27–30.

Celem artykułu było ukazanie znaczenia nieruchomości w przedsiębiorstwach. Na potrzeby jego realizacji dokonano przeglądu i analizy literatury przedmiotu. Z przeprowadzonych badań wynika, że nieruchomości zabudowane w przedsiębiorstwach są postrzegane w różnoraki sposób. Oprócz dostarczania obudowanej przestrzeni do prowadzenia działalności gospodarczej, mają także znaczenie: prestiżowe (szczególnie w firmach doradczych, prawniczych, świadczących specyficzne usługi finansowe i nastawionych na obsługę zamożnych klientów), organizacyjne (zlokalizowanie całego przedsiębiorstwa w jednej nieruchomości skutkuje inną organizacją i rytmem funkcjonowania przedsiębiorstwa niż miałyby to miejsce w przypadku wielu nieruchomości) oraz ekonomiczne (uzależnione w istotnym stopniu od tego, czy przedsiębiorstwo posiada prawo własności do nieruchomości, czy tylko wynajmuje użytkowaną nieruchomość).

Rozprawa doktorska poświęcona została zagadnieniom zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw. Koncentrowała się ona na obszarze, który nie został dokładnie rozpoznany w toku wcześniejszych postępowań badawczych. Przeprowadzone autorskie badania w ramach grantu promotorskiego UMK pozwoliły na przynajmniej częściowe wypełnienie tej luki oraz przedstawienie uzyskanych rezultatów w obronionej w 2008 r. dysertacji pt. *„Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce”*.

W kolejnych latach po uzyskaniu stopnia doktora moje zainteresowania badawcze pozostawały w obrębie problematyki rozprawy doktorskiej, którą rozwijałam wykorzystując nowe ujęcia teoretyczne i wątki problemowe, a także podejmując współpracę z innymi badaczami. Najważniejsze osiągnięcia naukowe z tego okresu przedstawione zostały poniżej.

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

- 4.2.18. **Rymarzak M.** (2009), *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, ISBN 978-83-7556-120-3 (monografia bazująca na rozprawie doktorskiej).

Zamierzeniem badawczym monografii było zaprezentowanie rozważań oraz zapoczątkowanie badań nad polskim rynkiem zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw. Na tle różnych form zarządzania nieruchomościami stosowanych w rozwiniętych gospodarkach rynkowych przedstawiono specyfikę polskich przedsiębiorstw (w tym m.in. największych przedsiębiorstw w Polsce oraz podmiotów, których przedmiotem działalności jest zarządzanie nieruchomościami). Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, że większość analizowanych przedsiębiorstw decydowała się na powierzanie (w tym m.in. na zasadzie outsourcingu) poszczególnych czynności zarządzania nieruchomościami różnym podmiotom. Podobnie jak miało to miejsce w innych krajach (w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych w latach 70. XX w., a w państwach skandynawskich w latach 80. XX w.), rezygnowały one z tradycyjnej formy zarządzania nieruchomościami, której istotą było wykonywanie wszystkich czynności przez pracowników rozbudowanych i scentralizowanych działów. Najczęściej wydzielaly one czynności o charakterze użytkowo-eksploatacyjnych, energetycznym i techniczno-funkcjonalnym. Pomimo że w okresie analizy nie dążyły do zawierania jednej kompleksowej umowy obejmującej swoim zakresem wszystkie czynności zarządzania nieruchomościami, można zauważyć, iż podejmowały działania w kierunku grupowania czynności i zlecania ich wykonania mniejszej liczbie dostawców usług, aby usprawnić zarządzanie kontraktami. Badanie stanowiło istotny wkład w zakresie uwarunkowań stosowania różnych form organizacyjnych dotyczących zarządzania nieruchomościami, ich przewag i zagrożeń, a także kryteriów wyboru.

- 4.2.19. Dziworska K., **Rymarzak M.** (2011), *Prawo własności a najem (na przykładzie nieruchomości przedsiębiorstw)*, [w:] A. Uziębło (red.), *Decyzje finansowe i inwestycyjne w gospodarce rynkowej* (159–170), WSB, Gdańsk, ISBN 978-83-794-1295-2.

Celem publikacji było przedstawienie kluczowych czynników determinujących podjęcie decyzji o zakupie bądź najmie nieruchomości w przedsiębiorstwach. Na potrzeby jego realizacji dokonano przeglądu i analizy regulacji prawnych dotyczących prawa własności i najmu, a także literatury przedmiotu odnośnie kosztów związanych z zakupem i najmem nieruchomości. Wyniki przeprowadzonych analiz wypełniają istniejącą lukę badawczą wskazując, że wśród kluczowych czynników determinujących podjęcie decyzji o zakupie bądź najmie nieruchomości w przedsiębiorstwach znajdują się: okres władania nieruchomością, uwarunkowania rynkowe (w tym wartość rezydualna nieruchomości), posiadanie doświadczenia w zakresie zarządzania nieruchomościami, przeznaczenie budynku, wymagany zakres kontroli nad nieruchomością, zamiar osiągania korzyści ekonomicznych i dokonywania odpisów amortyzacyjnych, a także wysokość nakładów początkowych.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: udział wiodący w przygotowaniu koncepcji rozdziału; dokonanie przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; opracowanie metodyki badań; przeprowadzenie badań; udział wiodący w opracowaniu wyników badań; przygotowanie manuskryptu; edycję rozdziału przed i po recenzjach.

- 4.2.20. **Rymarzak M.**, Siemińska E. (2012), Factors affecting the location of various types of real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 14(4), 214–225, DOI:10.1108/JCRE-11-2012-0027.

Celem artykułu było przedstawienie czynników determinujących wybór lokalizacji dla różnych typów zabudowań (w szczególności przemysłowej, mieszkaniowej, handlowej i biurowej). Na potrzeby jego realizacji przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu z lat 1956–2012. Dokonane analizy wypełniają istniejącą lukę badawczą i wskazują,

że na wybór lokalizacji wpływa wiele różnorodnych, często powiązanych ze sobą czynników (zarówno makroekonomicznych, jak i mikroekonomicznych, w tym podaźowych i popytowych). Ich znaczenie w procesie podejmowania decyzji nie jest stałe w czasie (zmienia się w odpowiedzi na zmiany w lokalnym prawie, przepisach i/lub uwarunkowaniach rynkowych), a także może być uzależnione od specyfiki działalności prowadzonej w przedsiębiorstwach. Co więcej, w ostatnich dekadach coraz większą uwagę zwraca się na czynniki, które wcześniej były pomijane, w szczególności na poprawę jakości życia pracowników.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: udział wiodący w przygotowaniu koncepcji artykułu; udział wiodący w dokonaniu przeglądu i analizy literatury przedmiotu; identyfikację luki badawczej; opracowanie metodyki badań; przeprowadzenie badań; opracowanie wyników badań; przygotowanie manuskryptu; udział wiodący w edycji artykułu przed i po recenzjach; pełnienie roli pierwszego autora publikacji i autora korespondencyjnego.

Moje zainteresowania badawcze w zakresie zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw ewoluowały w kierunku specyfiki zarządzania różnymi rodzajami nieruchomości, w tym w szczególności handlowymi i biurowymi. Wiedza zebrana na ich temat przyczyniła się do opublikowania podanych poniżej osiągnięć naukowych.

- 4.2.21. **Rymarzak M.** (2011), *Czynniki determinujące konkurencyjność obiektów handlowych*, [w:] A. Nalepka (red.), *Inwestycje i nieruchomości. Wyzwania XXI wieku* (188–194), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, ISBN 978-83-62511-80-8.

Celem opracowania było przedstawienie istotnych czynników wpływających na sukces konkurencyjny takich obiektów handlowych, jak galerie czy centra handlowe. Na potrzeby jego realizacji dokonano przeglądu i analizy literatury przedmiotu. Wyniki przeprowadzonych analiz wypełniają istniejącą lukę badawczą wskazując, że u podstaw osiągania przewagi konkurencyjnej przez obiekty handlowe leżą szeroko rozumiane ich cechy, z których lokalizacja odgrywa kluczową rolę. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej może być również zależne od zastosowania odpowiednich instrumentów konkurencyjności, takich jak agresywny marketing (zwiększający tzw. zakupy impulsowe) oraz optymalny układ najemców (ang. tenant mix), dostosowany do aktualnych potrzeb klientów oraz zmieniających się trendów mody.

- 4.2.22. **Rymarzak M.** (2012), Czynniki determinujące lokalizację działalności handlowej, *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 20(1), 145–154.

Celem opracowania było przedstawienie czynników determinujących wybór lokalizacji działalności handlowej. Na potrzeby jego realizacji dokonano przeglądu i analizy literatury przedmiotu dotyczącej analizy obszaru handlowego (z którego mogą pochodzić potencjalni klienci), a także szczegółowej lokalizacji (czyli najbardziej atrakcyjnych miejsc do prowadzenia działalności handlowej). Przeprowadzona analiza wypełnia istniejącą lukę badawczą wskazując, że na wybór odpowiedniego obszaru handlowego (który umożliwi maksymalizację sprzedaży) wpływ mają czynniki kształtujące popyt na oferowane dobra (tj. czynniki ekonomiczne, demograficzne, społeczno-kulturowe i tzw. miękkie), a także podaź (tj. ilość i jakość istniejących i planowanych na danym obszarze konkurencyjnych obiektów handlowych). Natomiast wybór konkretnej lokalizacji jest uzależniony przede wszystkim od czynników finansowych (kosztów jednorazowych i okresowych), cech samej nieruchomości oraz determinant o charakterze funkcjonalno-przestrzennym (tj. układu komunikacyjnego, infrastruktury transportowej, bliskości dostawców czy barier naturalnych i fizycznych).

- 4.2.23. **Rymarzak M.**, Grzywaczewska A. (2019), *Potrzeby organizacji w zakresie aranżacji przestrzeni biurowej na przykładzie Trójmiasta*, [w:] A. Wojewnik-Filipkowska, K. Szczepaniak (red.), *Inwestycje i nieruchomości: współczesne wyzwania* (221–236), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, ISBN 978-83-7865-923-5.

Celem opracowania było przedstawienie rozwiązań przestrzennych stosowanych w biurach w Trójmieście, stanowiących odpowiedź na współczesne potrzeby organizacji i ich pracowników. Wykorzystując metody badań porównawczych do analizy literatury i raportów z zakresu rozwiązań przestrzennych biur oraz doświadczenia firmy Colliers Poland Sp. z o.o., zaprezentowana została ewolucja rozwiązań przestrzennych biur na świecie, a także ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Na jej tle opisano potrzeby trójmiejskich organizacji w zakresie aranżowanej dla nich powierzchni biurowej. Przeprowadzone analizy wypełniają istniejącą lukę badawczą, wskazując, że układ gabinetowy był wybierany przede wszystkim przez firmy, w których pracownicy spędzali większość czasu na zadaniach wymagających koncentracji i zachowania poufności. Model open-space znalazł zastosowanie w firmach nastawionych na maksymalne wykorzystanie powierzchni, pracę zespołową i szybki przepływ informacji, wymianę doświadczeń i wiedzy, a także integrację pracowników. Idea activity based working sprawdziła się wśród firm nakierowanych na elastyczny system pracy lub w których wykonywane przez pracowników obowiązki były niejednorodne.

Mój wkład w powstanie publikacji obejmował: przygotowanie koncepcji rozdziału; udział wiodący w dokonaniu przeglądu i analizy literatury przedmiotu dotyczącej ewolucji rozwiązań przestrzennych biur; identyfikację luki badawczej; opracowanie metodyki badań; współudział w przeprowadzeniu analiz; udział wiodący w opracowaniu wyników badań; przygotowanie manuskryptu; edycję rozdziału przed i po recenzjach.

Wkład osiągnięć naukowych z obszaru 3 w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości

Najważniejsze, spośród przedstawionych w osiągnięciach naukowych z obszaru 3, oryginalne propozycje, które stanowią istotny wkład w rozwój dyscypliny i mogą służyć kolejnym pracom naukowym, to:

- identyfikacja zakresu usług świadczonych przez firmy zarządzające nieruchomościami oraz perspektyw ich rozwoju, a także czynników wpływających na decyzje o samodzielnym zarządzaniu przez firmy nieruchomościami, powierzaniu tego zadania specjalistycznej firmie zewnętrznej czy utworzeniu spółki-córki obsługującej nieruchomości (osiągnięcia naukowe, o których mowa w podpunktach 4.2.15 i 4.2.16).
- przeprowadzenie przeglądu i systematyzacji literatury przedmiotu dotyczącej znaczenia nieruchomości w funkcjonowaniu przedsiębiorstw (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.17).
- usystematyzowanie wiedzy i pojęć związanych z zarządzaniem nieruchomościami oraz identyfikacja czynników determinujących wybór poszczególnych form zarządzania nieruchomościami. Dodatkowo, w wymiarze empirycznym, rozpoznane zostały oczekiwane efekty i osiągnięte rezultaty w wyniku outsourcingu zarządzania nieruchomościami

w największych przedsiębiorstwach w Polsce (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.18).

- zestawienie i wyjaśnienie znaczenia różnych czynników wpływających na decyzje o zakupie lub najmie nieruchomości w przedsiębiorstwach (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.19).
- przeprowadzenie przeglądu i systematyzacji literatury przedmiotu dotyczącej czynników determinujących wybór lokalizacji dla różnych typów zabudowań, w szczególności przemysłowych, mieszkaniowych i biurowych (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.20).
- zestawienie i wyjaśnienie znaczenia różnych czynników determinujących konkurencyjność obiektów handlowych, takich jak galerie czy centra handlowe (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.21).
- rozpoznanie oraz systematyzacja znaczenia różnych czynników determinujących wybór lokalizacji działalności handlowej (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.22).
- przedstawienie ewolucji rozwiązań przestrzennych biur od końca XIX w. oraz zmian w funkcjonowaniu organizacji. Dodatkowo, w wymiarze empirycznym, dokonano egzemplifikacji rozwiązań przestrzennych stosowanych w nowoczesnych biurowcach na przykładzie nieruchomości trójmiejskich (osiągnięcie naukowe, o którym mowa w podpunkcie 4.2.23).

Pozostałe publikacje naukowe

Poza powyżej poruszaną tematyką moje zainteresowania naukowe obejmują w szczególności: analizę rynku nieruchomości, wycenę nieruchomości oraz różne formy lokowania kapitału dla gospodarstw domowych. Zdobycie wiedzy i inspiracji od wybitnych specjalistów, szczególnie podczas dziennych studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz w trakcie zatrudnienia w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości Uniwersytetu Gdańskiego, miało kluczowe znaczenie w ich kształtowaniu. Szczegółowy wykaz pozostałych 18 publikacji będących rezultatem prowadzonych badań własnych oraz współautorskich znajduje się w załączniku 4.

Syntetyczna charakterystyka dorobku naukowego

Podsumowując, mój dotychczasowy dorobek naukowy obejmuje 42 recenzowane publikacje naukowe⁸, z czego 36 zostało opublikowanych po uzyskaniu stopnia naukowego doktora (tabela 1).

⁸ W tym monografię, która stanowi główne osiągnięcie naukowe.

Tabela 1. Zestawienie dorobku naukowego

Rodzaj publikacji	Przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora		Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora		Razem
	samodzielne	współautorskie	samodzielne	współautorskie	
Monografie	0	0	2*	1	3
Rozdziały w monografiach	1	2	2	3	8
Artykuły naukowe	3	0	7	20	30
Materiały konferencyjne	0	0	0	1	1
Razem	4	2	11	25	42

*w tym jedna monografia doktorska.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród wskazanych powyżej prac po uzyskaniu stopnia naukowego doktora znajduje się 6 artykułów naukowych opublikowanych w renomowanych międzynarodowych czasopismach ze wskaźnikiem Impact Factor (IF).

V. INFORMACJA O WYKAZYWANIU SIĘ ISTOTNĄ AKTYWNOŚCIĄ NAUKOWĄ REALIZOWANĄ W WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UCZELNI, INSTYTUCJI NAUKOWEJ, W SZCZEGÓLNOŚCI ZAGRANICZNEJ (zaświadczenia znajdują się w załączniku 8).

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

Swoją międzynarodową aktywność naukową rozpoczęłam od stażu naukowego w **Vienna University of Economics and Business (WU) w Austrii**, który odbył się w okresie od 2 do 13 grudnia 2013 r. (11 dni). Był to ważny krok w rozwoju mojej ścieżki naukowej, ponieważ miałam okazję uczestniczyć w spotkaniach z naukowcami (w tym m.in. z profesorem Guntherem Maier) oraz pracownikami administracyjnymi zarządzającymi kampusem. W trakcie stażu przeprowadziłam studia literaturowe dotyczące zarządzania przestrzenią fizyczną uniwersytetów oraz analizę przypadku nowego kampusu WU. W efekcie powstał artykuł naukowy: Rymarzak M. (2014), University space management exemplified by selected European entities, *Real Estate Management and Valuation*, 22(2), 22–29, DOI:10.2478/remav-2014-0014. Dotyczył on tematyki niezwykle rzadko poruszanej w ówczesnym czasie.

Kolejnym istotnym krokiem w moim rozwoju akademickim było nawiązanie współpracy z prof. Alexi Marmot z **University College London (UCL), Faculty of the Built Environment w Wielkiej Brytanii**. Zaowocowało to odbyciem stażu naukowego w okresie od 12 września do 2 października 2014 r. (20 dni), podczas którego miałam możliwość prowadzenia dyskusji z naukowcami oraz specjalistami w zakresie zarządzania kampusami uczelni, a także uczestniczenia w seminariach i wykładach oferowanych przez UCL. Dodatkowo odbyłam wizje lokalne kampusów zlokalizowanych na

terenie Londynu, co znacznie poszerzyło moje perspektywy i wpłynęło na dalszy rozwój naukowy. Podczas pobytu rozpoczęliśmy także wspólne badania naukowe dotyczące baz danych na temat nieruchomości uczelni w Wielkiej Brytanii i Polsce. Ich wyniki opublikowaliśmy w renomowanym międzynarodowym czasopiśmie wydawnictwa Springer Nature: Rymarzak M., Marmot A. (2020), Higher education estate data accountability: the contrasting experience of UK and Poland, *Higher Education Policy*, 33, 179–194, DOI:10.1057/s41307-018-0109-5.

Równolegle z rozwojem mojej międzynarodowej współpracy prowadziłam własne badania (dotyczące mechanizmów wprowadzanych przez polski rząd na potrzeby zwiększenia efektywności zarządzania nieruchomościami przez uczelnie publiczne). Ich wyniki zaprezentowałam podczas 24th ERES Annual Conference organizowanej przez Delft University of Technology w Niderlandach, co wzbudziło zainteresowanie zagranicznej społeczności akademickiej. W efekcie zostałam zaproszona do podjęcia współpracy z prof. Alexandrą den Heijer. Zainicjowana kooperacja przyczyniła się do przeprowadzania dalszych badań, które realizowałam w ramach stażu naukowego w **Delft University of Technology, Department of Management in the Built Environment w Niderlandach**, w okresie od 9 lutego do 11 maja 2018 r. (92 dni). Był on finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, projektu Miniatura–1 (DEC–2017/01/X/HS4/01066). W trakcie pobytu miałam możliwość przeprowadzenia badań empirycznych we współpracy z zespołem *Campus Research Team*. Skupiały się one na wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowaniach zarządzania nieruchomościami uczelni holenderskich. Wyniki badań zaprezentowałam podczas 25th ERES Annual Conference zorganizowanej przez University of Reading w Wielkiej Brytanii, w dniach od 27 do 30 czerwca 2018 r. Rezultatem odbytego stażu jest artykuł naukowy opublikowany w renomowanym międzynarodowym czasopiśmie wydawnictwa Taylor & Francis: Rymarzak M., den Heijer A., Curvelo Magdaniel F., Arkesteijn M. (2020), Identifying the influence of university governance on campus management: lessons from the Netherlands and Poland, *Studies in Higher Education*, 45(7), 1298–1311, DOI:10.1080/03075079.2019.1616167.

Podczas stażu, poza uczestnictwem w seminariach magisterskich, doktoranckich oraz spotkaniach naukowych zespołu badawczego, miałam także możliwość przygotowywania wniosku o grant COST Action, w którym brało udział 24 uczestników (w tym European University Association – EUA) z 15 państw. Dodatkowo, uczestniczyłam w publicznej obronie rozprawy doktorskiej Naifa Ali A. Alghamdi pt. „*University campuses in Saudi Arabia Sustainability challenges and potential solutions*” (9 maja 2018 r.), co pozwoliło mi pogłębić wiedzę na temat zarządzania kampusami uczelni. Przygotowywałam również prezentację na temat różnych wyzwań zarządzania kampusami w Europie, którą zaprezentowałam podczas panelu *New models to support campus decisions* (moderowanego przez prof. Alexandrę den Heijer) w ramach 4th European University Association (EUA) Funding Forum, zorganizowanego przez Ramon Llull University w Hiszpanii w dniach od 18 do 19 października 2018 r.

Praca nad wnioskiem o grant COST Action zaowocowała nawiązaniem współpracy z prof. Tore Haugen oraz uzyskaniem zaproszenia do odbycia stażu naukowego w **Norwegian University of**

Science and Technology (NTNU), Centre for Real Estate and Facilities Management w Norwegii w okresie od 31 marca do 9 kwietnia 2019 r. (9 dni). Był on finansowany ze środków Uniwersytetu Gdańskiego oraz Norwegian University of Science and Technology (po 50%). Podczas pobytu miałam możliwość uczestniczenia nie tylko w spotkaniach z naukowcami oraz pracownikami administracyjnymi zaangażowanymi w projekt rozwoju kampusu NTNU pt. „*Campus for the future*”, ale także przeprowadzenia nowatorskich badań naukowych na temat zalet i wad scentralizowanych oraz zdecentralizowanych modeli zarządzania kampusami. Ich wyniki, w postaci referatu naukowego: Rymarzak M., Haugen T., pt. „*Who should own and manage higher education institutions' campuses? A comparative analysis of arguments and practices in Poland and Norway*”, DOI:10.15396/eres2019_339 zaprezentowałam podczas 26th ERES Annual Conference zorganizowanej przez ESSEC Business School, Cergy-Pontoise Cedex we Francji (w dniach od 3 do 6 lipca 2019 r.). W ramach stażu uczestniczyłam również w publicznej obronie rozprawy doktorskiej Savis Gohari pt. „*Governance in campus planning and decision making*” (5 kwietnia 2019 r.).

Zdobyte doświadczenie oraz wiedza umożliwiły mi aplikowanie na stanowisko *postdoctoral researcher* w **Delft University of Technology, Department of Management in the Built Environment w Niderlandach**. Umowa o pracę obejmowała okres od 1 listopada 2019 r. do 1 lipca 2021 r. (20 miesięcy). W ramach zatrudnienia miałam możliwość prowadzenia studiów literaturowych oraz badań empirycznych dotyczących tzw. innowacji kampusowych i procesu ich implementacji w 13 uczelniach badawczych w Niderlandach. Ich wyniki opisane zostały w dwóch artykułach naukowych, z czego jeden opublikowano w renomowanym międzynarodowym czasopiśmie wydawnictwa Wiley, z moją podwójną afiliacją (Uniwersytet Gdański i Delft University of Technology): Rymarzak M., den Heijer A., Arkesteijn M., Du Preez M. (2023), Practice what you preach: adoption of internal campus innovations at Dutch research-intensive universities, *Higher Education Quarterly*, 77(3), 447–464, DOI:10.1111/hequ.12412.

Podczas zatrudnienia uczestniczyłam również w spotkaniach z różnymi naukowcami zapraszającymi do Delft University of Technology, w tym m.in. z prof. Davidem Kaldewey z University of Bonn z Niemiec (które przyczyniły się w późniejszym okresie do podjęcia wspólnych badań i opublikowania artykułu naukowego w renomowanym czasopiśmie wydawnictwa Taylor & Francis). Dodatkowo uczestniczyłam w publicznej obronie rozprawy doktorskiej Monique Arkesteijn pt. „*Corporate Real Estate alignment: a preference-based design and decision approach*” (4 grudnia 2019 r.), co pozwoliło mi pogłębić wiedzę na temat zarządzania kampusami uczelni. Po zakończeniu umowy o pracę zaproszona zostałam na publiczną obronę rozprawy doktorskiej pt. „*Smart Campus Tools*” jednego z członków zespołu badawczego *Campus Research Team* – Barta Valks, która miała miejsce 11 października 2021 r.

Poza wymienioną powyżej aktywnością naukową realizowaną w uczelniach zagranicznych, angażuję się również w prace towarzystwa naukowego **European Real Estate Society (ERES)**⁹ z siedzibą w **Niderlandach**. Od 2012 r. jestem jego członkiem, natomiast od 2019 r. pełnię funkcję członka Zarządu. W okresie od dnia 12 października 2024 r. do 4 lipca 2025 r. sprawowałam funkcję **wiceprezydenta** ERES. Od 5 lipca 2025 r. reprezentuję ERES jako **prezydent**. W ponad trzydziestoletniej historii ERES funkcję tę dopiero po raz drugi pełni pracownik naukowy z polskiej uczelni¹⁰. W ramach działań na rzecz ERES, oprócz obowiązków organizacyjnych, uczestniczyłam w recenzowaniu abstraktów przesyłanych na konferencje naukowe oraz w pracach komitetów naukowych (szczegóły znajdują się w załączniku 4).

VI. INFORMACJA O OSIĄGNIĘCIACH DYDAKTYCZNYCH, ORGANIZACYJNYCH ORAZ POPULARYZUJĄCYCH NAUKĘ (dokumenty potwierdzające osiągnięcia dydaktyczne, organizacyjne oraz popularyzujące naukę znajdują się w załączniku 9)

6.1. Osiągnięcia dydaktyczne

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

- 6.1.1. Prowadziłam zajęcia dydaktyczne na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu (w ramach odbywanych studiów doktoranckich w latach 2003–2008) z przedmiotów takich jak: Wycena nieruchomości, Biznes plan, Zarządzanie procesami inwestycyjnymi, Makroekonomia.

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

- 6.1.2. Podjęłam się redakcji dwóch podręczników akademickich, które ukazały się nakładem Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.

Rymarzak M. (2009), *Inwestycje i nieruchomości. Elementy teorii i praktyki (red. i oprac.)*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ISBN 978-83-7531-078-8.

Rymarzak M. (2011), *Zarządzanie inwestycjami i nieruchomościami. Wybrane problemy (red. i oprac.)*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, ISBN 978-83-7531-200-3.

- 6.1.3. W przytoczonych podręcznikach byłam autorką rozdziałów dotyczących kwestii zarządzania nieruchomościami.

⁹ European Real Estate Society (ERES) jest jednym z największych akademickich towarzystw nieruchomości na świecie, które zrzesza ponad 2000 członków reprezentujących różne uczelnie (głównie z Europy). Jego celem jest propagowanie współpracy wśród przedstawicieli ośrodków akademickich z całego świata oraz zacieśnianie więzi ze światem biznesu na potrzeby budowy gospodarki opartej na wiedzy. Więcej informacji znajduje się na stronie internetowej: <https://eres.org/about>.

¹⁰ Wykaz dotychczasowych prezydentów ERES znajduje się na stronie internetowej: <https://eres.org/about#past>.

Rymarzak M. (2009), *Plany zarządzania nieruchomościami*, [w:] M. Rymarzak (red.), *Inwestycje i nieruchomości. Elementy teorii i praktyki* (159–187), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ISBN 978-83-7531-078-8.

Rymarzak M. (2011), *Plany zarządzania nieruchomościami*, [w:] M. Rymarzak (red.), *Zarządzanie inwestycjami i nieruchomościami. Wybrane problemy* (195–224), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, ISBN 978-83-7531-200-3.

6.1.4. Prowadziłam zajęcia dydaktyczne na Uniwersytecie Gdańskim, Politechnice Gdańskiej oraz w Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku (w ramach zatrudnienia w latach 2009–2024) na studiach:

- pierwszego stopnia (stacjonarnych i niestacjonarnych), z takich przedmiotów jak: Podstawy zarządzania nieruchomościami, Metodyka pisania pracy dyplomowej, Podstawy budownictwa i kosztorysowania, Gospodarka nieruchomościami, Strategie inwestycyjne przedsiębiorstw, Zarządzanie inwestycjami.
- drugiego stopnia (stacjonarnych i niestacjonarnych), z takich przedmiotów jak: Plan zarządzania nieruchomościami, Zarządzanie nieruchomościami, ARGUS Financial Analysis.
- podyplomowych: *Zarządzanie nieruchomościami i projektami deweloperskimi*, z takich przedmiotów jak: Wprowadzenie do zarządzania nieruchomościami, Podstawy kosztorysowania, Plan zarządzania nieruchomością, Najem i wynajem nieruchomości komercyjnych.
- podyplomowych: *Wycena nieruchomości*, z takich przedmiotów jak: Podstawy kosztorysowania.

6.1.5. Prowadziłam kilka edycji seminariów dyplomowych na Uniwersytecie Gdańskim w latach 2009–2025. Efektem w tym obszarze są 202 obronione prace, w tym 115 licencjackich oraz 87 magisterskich. Byłam także promotorem 156 prac dyplomowych na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania nieruchomościami i projektami deweloperskimi. Recenzowałam 177 prac dyplomowych studentów Uniwersytetu Gdańskiego (w tym 8 licencjackich, 26 magisterskich oraz 143 prace dyplomowe na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania nieruchomościami i projektami deweloperskimi oraz wyceny nieruchomości).

6.1.6. Praca dyplomowa pt. „*Wpływ wprowadzenia podatku katastralnego na obciążenia fiskalne właścicieli nieruchomości*”, napisana pod moim kierunkiem przez Panią Natalię Ortmann, uzyskała główną nagrodę w Konkursie Prac Magisterskich Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE) oddziału w Gdańsku w 2015 r.

- 6.1.7. Nawiązałam współpracę z ALTUS Group w 2017 r. podczas ERES Annual Conference zorganizowanej przez Delft University of Technology (Niderlandy), dzięki której Uniwersytet Gdański, jako pierwsza uczelnia w Polsce uzyskała bezpłatnie licencje na dwa oprogramowania komputerowe (ARGUS Enterprise – do wyceny i zarządzania nieruchomościami oraz ARGUS Developer – do oceny projektów deweloperskich). Wartość oprogramowania zgodnie z podpisaną umową wynosi odpowiednio: 325 000 USD oraz 13 000 USD. Oprogramowanie jest wykorzystywane w ramach przedmiotu: ARGUS Financial Analysis.
- 6.1.8. Uzyskałam w 2018 r. Medal Komisji Edukacji Narodowej (nr 164423) za szczególne zasługi dla oświaty i wychowania.
- 6.1.9. Uczestniczyłam w kilku edycjach szkoleń z obsługi specjalistycznego oprogramowania ARGUS Developer oraz ARGUS Enterprise, które służą do opracowywania projektów deweloperskich oraz wyceny i zarządzania nieruchomościami. Szkolenia te, organizowane przez Altus Group w Londynie (w Wielkiej Brytanii) lub *on-line*, miały na celu rozwijanie moich umiejętności dydaktycznych. Odbywały się w następujących terminach: 9–10 stycznia 2019 r.; 8–9 stycznia 2020 r.; 12–13 stycznia 2022 r., 23–24 stycznia 2025 r.

6.2. Osiągnięcia organizacyjne

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

- 6.2.1. Pełnię od 2010 r. funkcję kierownika studiów podyplomowych: Zarządzanie nieruchomościami i projektami deweloperskimi (Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego) prowadzonych we współpracy z różnymi partnerami, w tym Skanska Property Poland Sp. z o.o. (w roku akademickim 2017/18), JLL i Euro Styl Spółka Akcyjna (w roku akademickim 2018/19), JLL i Polskim Związkiem Firm Deweloperskich oddziałem Trójmiasto (w roku akademickim 2019/20), JLL i Euro Styl Spółka Akcyjna (Grupa Dom Development) (w latach 2020/21–2023/24) oraz Savills i Euro Styl Spółka Akcyjna (Grupa Dom Development) (w roku akademickim 2024/25).
- 6.2.2. Pełniłam w okresie od września 2011 r. do stycznia 2014 r. funkcję członka Państwowej Komisji Kwalifikacyjnej, podkomisji ds. zarządzania nieruchomościami (Ministerstwo Infrastruktury).
- 6.2.3. Pełniłam w latach 2011–2018 funkcję członka Pomorskiego Stowarzyszenia Zarządców Nieruchomości.
- 6.2.4. Brałam udział w 2012 r. w tworzeniu nowych koncepcji dydaktycznych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, zgodnych z Krajowymi Ramami Kwalifikacji.

- 6.2.5. Pełniłam w latach 2012–2015 funkcję członka Kierunkowych Rad Programowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- 6.2.6. Pełniłam w okresie od września 2014 r. do lutego 2015 r. funkcję kierownika Zakładu Nieruchomości w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości Uniwersytetu Gdańskiego.
- 6.2.7. Pełniłam w latach 2016–2017 funkcję koordynatora ds. sylabusów Katedry Inwestycji i Nieruchomości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- 6.2.8. Byłam członkiem komitetu organizacyjnego konferencji naukowej: 26th Baltic Valuation Conference 2016, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 22–24 września 2016 r.
- 6.2.9. Nawiązałam w 2017 r. współpracę z prof. Bernhardem Funk z RhineMain University w Wiesbaden (Niemcy), dzięki której Uniwersytet Gdański podpisał umowę na wyjazdy zagraniczne studentów w ramach programu ERASMUS+.
- 6.2.10. Współkoordynowałam modyfikację specjalności Inwestycje i Nieruchomości polegającą na wprowadzeniu nowego przedmiotu *ARGUS Financial Analysis*, w ramach Program Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego (ProUG), POWR.03.05.00-00-Z308/17 realizowanego w latach 2019–2021.
- 6.2.11. Współorganizowałam w latach 2019–2023 szkolenia językowego z zakresu inwestycji i nieruchomości dla kadry naukowo-dydaktycznej Katedry Inwestycji i Nieruchomości w ramach Programu Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego (ProUG), POWR.03.05.00-00-Z308/17.
- 6.2.12. Reprezentowałam Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego na Université de Bretagne Occidentale, IAE Brest, we Francji, 3–6 marca 2020 r. w celu nawiązania współpracy z uczelniami partnerskimi w ramach konsorcjum Europejskiego Uniwersytetu Nadmorskiego (European University of the Seas – SEA-EU) finansowego ze środków programu ERASMUS+.
- 6.2.13. Pełniłam funkcję przewodniczącej komitetu organizacyjnego międzynarodowego seminarium: *ERES Industry Seminar: Big Data in Real Estate* we współpracy z European Real Estate Society, Uniwersytet Gdański, Gdańsk (*on-line*), 19 marca 2021 r.
- 6.2.14. Pełniłam funkcję przewodniczącej komitetu organizacyjnego międzynarodowej jubileuszowej konferencji naukowej: *30th Annual ERES Conference* we współpracy z European Real Estate Society, Uniwersytet Gdański, Sopot-Gdańsk, 26–29 czerwca 2024 r. W załączniku 9 znajduje się potwierdzenie powierzenia mi tej funkcji przez dyrektora zarządzającego European Real Estate Society (ERES) – prof. Michaela White (Nottingham Trent University, Wielka Brytania) oraz list z podziękowaniem od dyrektora zarządzającego International Real Estate Society (IRES) – prof. Karen Gibler (Georgia State University, Stany Zjednoczone) za organizację konferencji.

- 6.2.15. Pełniłam funkcję wiceprezydenta European Real Estate Society (ERES) w okresie od 12 października 2024 r. do 4 lipca 2025 r.
- 6.2.16. Od 5 lipca 2025 r. pełnię funkcję prezydenta ERES (potwierdzenie znajduje się w załączniku 9). W ponad trzydziestoletniej historii ERES funkcję tę dopiero po raz drugi pełni pracownik naukowy z polskiej uczelni.

6.3. Osiągnięcia popularyzujące naukę

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

-brak-

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

- 6.3.1. Przeprowadziłam prelekcję dla rzeczoznawców majątkowych na temat: *Strategie zarządzania nieruchomościami*, konferencja: Rynek nieruchomości – wyzwania XXI wieku, Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych i Polska Federacja Zarządców Nieruchomości, Warszawa, 31 marca 2010 r.
- 6.3.2. Przeprowadziłam prelekcję dla rzeczoznawców majątkowych na temat: *Fuel station valuation under the Polish and RICS Standards* (razem z M. Czaplińska), konferencja: Baltic Valuation Conference, Eesti Kinnisvara Hindajate Ühing, Estonia, Tallin, 17–19 września 2015 r.
- 6.3.3. Brałam udział w opracowaniu raportu dotyczącego wyceny przedsiębiorstwa Portowego Zakładu Technicznego S.A.: Kowalke K., Trojanowski D., **Rymarzak M.**, Wojewnik-Filipkowska A., Nawrocka E., Czaplińska M. (2017), *Raport z wyceny przedsiębiorstwa Portowy Zakład Techniczny S.A.*, Sopot.
- 6.3.4. Brałam udział w opracowaniu raportu z badań naukowych na potrzeby dyrektorów ds. zarządzania kampusami uczelni niderlandzkich (odpowiedników polskich kanclerzy): du Preez M., **Rymarzak M.**, den Heijer A., Arkesteijn M. (2021), *Implementing innovation on the Dutch University Campus: A view from campus real estate management units*, Delft University of Technology, Delft.
- 6.3.5. Uzyskałam grant „Doskonała Nauka II – wsparcie konferencji naukowych”
Tytuł projektu: 30-ta Coroczna Konferencja Naukowa Europejskiego Towarzystwa Nieruchomości (30th Annual Conference of the European Real Estate Society – ERES)
Źródło finansowania: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Numer grantu: KONF/SP/0155/2023/01
Okres realizacji: od 1 września 2023 r. do 30 września 2024 r.
Pełniona funkcja: kierownik projektu
Przyznana kwota: 180 750 zł

Celem projektu było podniesienie efektywności naukowej środowiska akademickiego. Miał on strategiczne znaczenie dla upowszechniania w środowisku międzynarodowym najnowszych wyników badań dotyczących szeroko rozumianej problematyki nieruchomości.

- 6.3.6. Byłam jednym z redaktorów książki abstraktów prezentowanych podczas *30th Annual ERES Conference*: Nanda, A., **Rymarzak, M.**, Kowalke, K. (2024), *Book of abstracts: 30th ERES Annual Conference (red. i oprac.)*, Wydawnictwo: Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot, ISBN: 978-83-64669-07-1.

VII. INNE INFORMACJE DOTYCZĄCE KARIERY ZAWODOWEJ *(dokumenty potwierdzające znajdują się w załączniku 9)*

A. Okres przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora:

- 7.1. Uzyskałam złotą odznakę absolwenta Politechniki Gdańskiej nr 552 (w roku akademickim 2002/03) – odznaczenie honorowe nadawane przez Rektora absolwentom, którzy uzyskali dyplom ukończenia studiów z wyróżnieniem.
- 7.2. Zajęłam pierwsze miejsce w sesji doktoranckiej XV Krajowej Konferencji Naukowej Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 21–22 maja 2007 r.

B. Okres po uzyskaniu stopnia naukowego doktora:

- 7.3. Uzyskałam w 2019 r. nagrodę: *Emerald Literati Awards – an Outstanding Reviewer for Journal of Corporate Real Estate in the 2019* – tytuł wybitnego recenzenta artykułów zgłaszanych do czasopisma: *Journal of Corporate Real Estate* (ISSN: 1463-001X, IF₂₀₂₄: 1,0), Wydawca: Emerald Publishing Limited.
- 7.4. Wykonałam szereg recenzji dla znaczących międzynarodowych czasopism naukowych takich jak: *Educational Management Administration and Leadership (EMAL) Journal* (IF₂₀₂₄: 3,3), *Journal of Corporate Real Estate* (IF₂₀₂₄: 1,0), *Real Estate Management and Valuation* (IF₂₀₂₄: 1,1) oraz *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* (IF₂₀₂₄: 1,4) (szczegółowe informacje znajdują się w załączniku 4).
- 7.5. Uzyskałam w 2020 r. nagrodę Rektora Uniwersytetu Gdańskiego (indywidualną stopnia trzeciego za działalność naukową).
- 7.6. Uzyskałam w 2021 r. wraz z zespołem dofinansowanie z „Programu publikacyjnego UG” do kosztów publikacji wyników badań naukowych w formie monografii: Kowalke K., **Rymarzak M.**, Kramer R., Latek M. (2021), *Alternatywne formy lokowania kapitału dla depozytów bankowych*, CeDeWu, Warszawa, ISBN 978-83-8102-540-9.
- 7.7. Uzyskałam w 2024 r. dofinansowanie z „Programu Humanistyki Gdańskiej” ustanowionego Zarządzeniem nr 26/R/21 Rektora Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 15 lutego 2021 r. (ze zm.) do kosztów publikacji wyników badań naukowych w formie monografii:

Rymarzak M. (2025), *Zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – doświadczenia – kierunki zmian*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7.

- 7.8. Uzyskałam w 2024 r. decyzją Kolegium Redakcyjnego Wydawnictwa Uniwersytetu Gdańskiego dofinansowanie ze środków Wydawnictwa UG do kosztów publikacji w formie monografii: Rymarzak M. (2025), *Zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – doświadczenia – kierunki zmian*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7.
- 7.9. Rada Wydziału pozytywnie zaopiniowała wniosek Kierownika Katedry Inwestycji i Nieruchomości o przyznanie mi nagrody Rektora Uniwersytetu Gdańskiego drugiego stopnia dla nauczycieli akademickich za rok 2024 za kształcenie kadry naukowej oraz twórczy współudział w wykorzystaniu w praktyce wyników pracy naukowej (nagroda będzie przyznana w październiku 2025 r.).

.....

(podpis wnioskodawcy)