



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

Prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. zw. w UE
Kierownik Katedry
Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych

Katowice 10.03.2026

Recenzja w postępowaniu habilitacyjnym dr inż. Małgorzacie Rymarzak

I. Podstawa opracowania recenzji oraz wymogi prawne wobec osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego

Podstawę formalną recenzji stanowi pismo z dnia 21.11.2025 roku, dr hab. Przemysława Lecha, prof. UG, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytetu Gdańskiego, informujące o powołaniu przez Radę Dyscypliny mojej osoby na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr inż. Małgorzaty Rymarzak.

Recenzję przygotowano w oparciu o następujące prace i dokumenty:

- Wniosek z dnia 12 sierpnia 2026 dr inż. Małgorzaty Rymarzak, przekazany przez Radę Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Gdańskiego za pośrednictwem Rady Doskonałości Naukowej z prośbą o przeprowadzenie postępowania w sprawie nadanie stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
- Pismo przewodnie z dnia 21.11.2025 roku, dr hab. Przemysława Lecha, prof. UG, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytetu Gdańskiego, informujące o powołaniu przez Radę Dyscypliny mojej osoby na recenzenta w postępowaniu habilitacyjnym dr inż. Małgorzaty Rymarzak.
- Analizę syntezy dokonań przygotowaną przez Wnioskodawczynię w postaci trzech tomów zawierających następujące załączniki:
 - Tom I (Dane Wnioskodawcy; Kopia dokumentu potwierdzającego posiadanie stopnia doktora; Autoreferat przedstawiający opis osiągnięć naukowych, dydaktycznych i organizacyjnych; Wykaz osiągnięć naukowych stanowiących znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości; Kopie innych posiadanych dyplomów i świadectw).
 - Tom II (Kopie innych (dodatkowych) osiągnięć naukowych).
 - Tom III (Oświadczenia współautorów publikacji; Zaświadczenia o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową realizowaną w więcej niż jednej uczelni zagranicznej; Kopie innych dokumentów potwierdzających aktywności naukowe, dydaktyczne, organizacyjne i popularyzujące naukę)
- Monografia habilitacyjna autorstwa Wnioskodawczyni czyli Rymarzak M. (2025), Zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – doświadczenia – kierunki zmian, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7
- Nośnik pendrive zawierający publikacje Wnioskodawczyni

II. Spełnianie warunków wskazanych ustawie

Biorąc pod uwagę datę złożenia wniosku o wszczęcie postępowania w sprawie nadania stopnia doktora habilitowanego podstawą prawną dla prowadzonej czynności jest ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce: Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm. Zgodnie z brzmieniem ustawy:

Zgodnie z artykułem 219, ustęp 1 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478, 619) stopień doktora habilitowanego nadaje się osobie, która:

- 1) posiada stopień doktora;*
 - 2) posiada w dorobku osiągnięcia naukowe albo artystyczne, stanowiące znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny, w tym co najmniej:*
 - a) 1 monografię naukową wydaną przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a, lub*
 - b) 1 cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych opublikowanych w czasopismach naukowych lub w recenzowanych materiałach z konferencji międzynarodowych, które w roku opublikowania artykułu w ostatecznej formie były ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit b, lub*
 - c) 1 zrealizowane oryginalne osiągnięcie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne lub artystyczne;*
 - 3) wykazuje się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.*
- Zgodnie natomiast z ust. 2 niniejszego artykułu osiągnięcie, o którym mowa w ust. 1 pkt 2, może stanowić część pracy zbiorowej, jeżeli opracowanie wydzielonego zagadnienia jest indywidualnym wkładem osoby ubiegającej się o stopień doktora habilitowanego.*

Warunek 1 – posiadanie stopnia doktora

Pierwszym ustawowym kryterium do uzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego jest posiadanie przez Kandydatkę stopnia doktora nauk. Warunek ten został przez Wnioskodawczynię spełniony.

Dr inż. Małgorzata Rymarzak rozpoczęła proces kształcenia wyższego w Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. W dniu 29 marca 2001 roku uzyskała stopień zawodowy inżyniera. Podstawą nadania tytułu była obrona pracy dyplomowej zatytułowanej: „Ocena ryzyka zawodowego” przygotowanej pod kierunkiem naukowym dr. hab. inż. Olgierda Downarowicza, prof. nadzw. PG. Przygotowana praca dyplomowa pozwoliła na uzyskanie solidnych kompetencji w obszarze nauk technicznych oraz zarządzania. Dalsze kształcenie było również realizowane w ramach tej samej jednostki tj. Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. W dniu 11 lipca 2003 roku Wnioskodawczyni uzyskała tytułu magistra na podstawie obrony pracy magisterskiej pt.: „Plan zarządzania nieruchomością położoną przy ul. Obr. Westerplatte 22”. Promotorem pracy był ponownie dr. hab. inż. Olgierd Downarowicz, prof. nadzw. PG. Przedstawiona praca magisterska dotyczyła aspektów ekonomicznych, prawnych i techniczny warunkujących proces optymalizacji eksploatacji obiektów budowlanych.

Następnym krokiem na ścieżce kariery naukowej Wnioskodawczyni było uzyskanie stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Stopień ten został nadany 18 czerwca 2008 roku na mocy uchwały Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Podstawą merytoryczną przewodu była przedstawiona rozprawa doktorska zatytułowana „Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce”, przygotowana pod kierunkiem naukowym dr hab. Ewy Siemińskiej, prof. UMK. Opinię o pracy przygotowali prof. dr hab. Marek Bryx ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz prof. dr hab. Adam Nalepka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania podjęte w ramach doktoratu pogłębiały dotychczasowe naukowe zainteresowania Wnioskodawczynie.

Autoreferat zawiera także informacje o organizacjach, w których Wnioskodawczynie była zatrudniona po uzyskaniu stopnia doktora nauk czyli po 2008 roku.

Doświadczenie zawodowe nabyte po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk o zarządzaniu obejmuje zatrudnienia głównie w polskich instytucjach naukowo-dydaktycznych oraz okres pracy realizowanej w Królestwie Niderlandów. Chronologiczny przebieg kariery naukowej rozpoczęło podjęcie pracy w strukturach Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, gdzie od lutego 2009 roku do chwili obecnej Wnioskodawczynie jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Inwestycji i Nieruchomości w ramach umowy o pracę. Równolegle, od września 2009 roku do stycznia 2018 roku, realizowana była współpraca z Wyższą Szkołą Bankową w Gdańsku, gdzie w Katedrze Finansów Przedsiębiorstw Wnioskodawczynie była zatrudniona, pełniąc obowiązki wykładowcy na podstawie umowy o pracę oraz umów cywilnoprawnych. W okresie od listopada 2014 roku do stycznia 2018 roku Wnioskodawczynie była również zatrudniona w strukturach Wydziału Architektury Politechniki Gdańskiej, gdzie w ramach Katedry Urbanistyki i Planowania Regionalnego prowadziła zajęcia na podstawie umów zlecenie i umów o dzieło. Istotnym etapem rozwoju międzynarodowego było uzyskanie zatrudnienia w Delft University of Technology w Niderlandach, gdzie od listopada 2019 roku do lipca 2021 roku pracowała jako pracownik naukowy zatrudniony na stanowisku postdoctoral researcher w Department of Management in the Built Environment.

Uzupełnieniem wykształcenia akademickiego jest szereg uzyskanych przez Wnioskodawczynie certyfikowanych kwalifikacji specjalistycznych oraz licencji zawodowych. Instytucje potwierdzające kwalifikacje specjalistyczne działały zarówno w Polsce jak i poza jej granicami. Proces systematycznego podnoszenia kompetencji oraz kwalifikacji związanych z aktywnością na rynku nieruchomości Wnioskodawczynie rozpoczęła od udziału w cyklu szkoleń w CCIM Institute (An Affiliate of the National Association of Realtors), w trakcie którego w dniu 16 maja 2009 roku Wnioskodawczynie ukończyła moduł Financial Analysis for Commercial Investment Real Estate (CI-101). Kontynuacją szkolenia według wskazanego międzynarodowego programu było uzyskanie certyfikatów z zakresu analizy decyzji użytkownika (CI-103 User Decision Analysis, 20 lutego 2010 r.), analizy inwestycyjnej (CI-104 Investment Analysis, 8 grudnia 2010 r.) oraz analizy rynku nieruchomości komercyjnych (CI-102 Market Analysis, 26 marca 2011 r.). W dniu 25 maja 2011 roku, decyzją Ministerstwa Infrastruktury, nadano Wnioskodawczynie uprawnienia państwowe w postaci licencji zawodowej zarządcy nieruchomości nr 20891. Dalsza specjalizacja zawodowa została potwierdzona zaświadczeniem Polskiej Federacji Rynku Nieruchomości z dnia 17 kwietnia 2012 roku o ukończeniu kursu specjalistycznego z zakresu wyceny przedsiębiorstw. Rozszerzeniem i potwierdzeniem umiejętności poruszania się na międzynarodowym rynku zarządzania nieruchomościami jest uzyskany przez Wnioskodawczynie w 2020 roku certyfikat Uniwersytetu Gdańskiego (w ramach programu

ProUG), poświadczający ukończenie specjalistycznego szkolenia językowego dedykowanego branży inwestycji i nieruchomości.

Zaprezentowana ścieżka kariery naukowej i zawodowej stanowi przykład konsekwentnego dążenia do wysokiej specjalizacji w zakresie aspektów związanych z zarządzaniem rynkiem nieruchomości. Analiza ścieżki zawodowej i naukowej pokazuje, że Wnioskodawczyni potrafi łączyć rygor akademicki z praktycznymi kompetencjami o standardzie międzynarodowym. Całokształt aktywności zawodowych charakteryzuje się nieustannym poszerzaniem pola własnych kompetencji i rozwoju kwalifikacji zawodowych, ujawniające się w łączeniu gruntownego wykształcenia technicznego (inżynierskiego i magisterskiego) i menedżerskiego, poprzez uzyskanie stopnia doktora nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, aż po zdobycie prestiżowych uprawnień zawodowych.

Dominującym aspektem rozwoju naukowego i profesjonalnego Wnioskodawczyni jest unikalne połączenie wiedzy z zakresu zarządzania nieruchomościami, potwierdzonej państwową licencją zarządcy (nr 20891), ze stałą potrzebą przekazywania własnej wiedzy i doświadczeń w procesach dydaktycznych poprzez podejmowanie aktywności jako wykładowca w różnych uczelniach wyższych. Kluczowym elementem budowania przewagi na rynku nieruchomości było ukończenie cyklu szkoleń w ramach amerykańskiego CCIM Institute, co otworzyło Wnioskodawczyni drogę do operowania w międzynarodowym standardzie analizy finansowej i rynkowej (Commercial Investment Real Estate). Tego typu doświadczenia na rzeczywistym rynku stanowią gwarancję prowadzenia rzetelnych procesów dydaktycznych i przygotowywania wartościowych publikacji naukowych.

Międzynarodowy aspekt kariery Wnioskodawczyni na rynku nieruchomości znalazł swoje pełne odzwierciedlenie w dążeniu do rozszerzania działalności naukowej prowadzonej w uczelniach poza Polską co zostało podkreślone udokumentowanym zatrudnieniem na stanowisku postdoctoral researcher na Delft University of Technology w Niderlandach. Doświadczenie to, w połączeniu z wieloletnią pracą adiunkta na Uniwersytecie Gdańskim oraz wykładowcy na Politechnice Gdańskiej i w Wyższej Szkole Bankowej, potwierdza zdolności Wnioskodawczyni do transferu wiedzy między nauką a praktyką biznesową. Całość pozytywnej oceny osiągnięć Wnioskodawczyni dopełnia – potwierdzona - specjalistyczna biegłość językowa w obszarze nieruchomości, co w połączeniu ze specjalistyczną wiedzą o wycenie nieruchomości i nimi zarządzania tworzy postać wszechstronnego eksperta przygotowanego do realizacji złożonych projektów na dynamicznym, krajowym i międzynarodowym rynku nieruchomości, gotowego do dzielenia się swoją wiedzą ze studentami oraz innymi badaczami zjawisk związanych z zarządzaniem nieruchomościami.

Analizując zawodowy rozwój i osiągnięcia dr inż. Małgorzaty Rymarzak należy podkreślić umiejętność wykorzystania wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości do praktyki funkcjonowania rynku nieruchomości, głównie w zakresie zarządzania nimi przez zróżnicowane podmioty. Reasumując **dr inż. Małgorzata Rymarzak spełnia warunek 1.**

Warunek 2 – posiadanie w dorobku osiągnięć naukowych albo artystycznych, stanowiących znaczny wkład w rozwój określonej dyscypliny

Jako główne osiągnięcie naukowe, będące podstawą ubiegania się o nadanie stopnia doktora habilitowanego dr inż. Małgorzata Rymarzak wskazała monografię *Zarządzanie*

kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – do-świadczania – kierunki zmian, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7.

Recenzentami wydawniczymi byli:

dr hab. Iwona Forys, prof. Uniwersytetu Szczecińskiego (prace naukowo-badawcze tej recenzentki koncentrują się na identyfikowaniu ekonomiczno-prawnych aspektów rynku nieruchomości oraz zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi i komercyjnymi w ujęciu krajowym i międzynarodowym. Dorobek obejmuje także problematykę inwestowania, pośrednictwa w obrocie oraz nowoczesnych technik sprzedaży. Ważnym obszarem kompetencji jest gospodarka nieruchomościami, w tym wycena mienia, szacowanie wartości przedsiębiorstw oraz zarządzanie majątkiem publicznym, wsparte praktyczną znajomością rynku ubezpieczeń majątkowych i życiowych) oraz

dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. Politechniki Gdańskiej (prace naukowo-badawcze tego recenzenta koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego oraz relacji między misją akademicką a sprawnością operacyjną jako celu poszukiwania modeli zarządzania, które godzą tradycyjne wartości z wymogami rynkowymi działając w dynamicznym otoczeniu).

Uzyskanie od dwóch wiarygodnych dla reprezentowanych przez siebie dyscyplin recenzentów pozytywnych recenzji monografii jest przesłanką ku temu by uznać jej treść jako spełniającą wymagania stawiane przed tzw. dziełem w rozumieniu litery prawa i traktować zawarte w niej przemyślenia jako istotne dla rozwoju dyscypliny naukowej.

Zadaniem recenzenta oceniającego monografię w postępowaniu habilitacyjnym jest przedstawienie dorobku Wnioskodawczyni w szerszej perspektywie. Na tle jej całościowych dokonań naukowych opiniodawca musi ocenić, czy przedłożona monografia stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Dla wypełnienia tego zadania przyjęto następujące kryteria oceny: uzasadnienie podjętej tematyki, poprawność metodyczna, wykorzystane procedury badawcze oraz oryginalność i znaczenie wyników badań.

Uzasadnienie podjętej tematyki

Podjęta w recenzowanej pracy tematyka zarządzania nieruchomościami publicznymi uniwersytetów stanowi niezwykle istotny i oryginalny wkład w nurt badań nad doskonaleniem organizacji współczesnej uczelni. Wprowadzenie w Polsce w 1990 roku ustawy o szkolnictwie wyższym umożliwiło powstanie pierwszych uczelni niepublicznych, co stało się impulsem do gwałtownej ekspansji sektora prywatnego i demokratyzacji dostępu do edukacji wyższej w Polsce. Proces ten doprowadził do powstania dualnego systemu akademickiego, wymuszając na uczelniach publicznych wzrost konkurencyjności, a jednocześnie generując wyzwania związane z zapewnieniem jakości kształcenia w warunkach silnej komercjalizacji usług edukacyjnych i „łatwego rynku” osiągnięcia dyplomu potwierdzającego uzyskanie wyższego wykształcenia w uczelniach prywatnych. Autorka monografii opisuje stopniową ewolucję sposobu funkcjonowania uniwersytetów jako następstwo demokratyzacji życia publicznego i urynkowienia usług dostarczanych przez podmioty publiczne. Uniwersytet, a w zasadzie usługi świadczone w jego obrębie, stają się bardziej egalitarne czyli łatwiej dostępne dla szerszych warstw społeczeństwa. Egalitaryzacja wyższego wykształcenia prowadzi do konieczności poszukiwania nowych form współpracy z otoczeniem zadaniowym i makroekonomicznym w celu poszukiwania i wykorzystywania

nowych źródeł finansowania działalności. Dodatkowo wymagania nowoczesnych rynków pracy katalizują konieczność wchodzenia w dialog z interesariuszami, niezbędny ku temu, aby - paradoksalnie, ale - uzasadnić dalszą rację bytu uniwersyteckiego kształcenia i jego przydatność dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego. Opisana w treści monografii misja uniwersytetu publicznego ewoluowała od tradycyjnego modelu Humboldtowskiego ku koncepcji przedstawionej przez B. Clarka jako tzw. uniwersytetu przedsiębiorczego. W tej drugiej formie uczelnia integruje kształcenie i badania naukowe z aktywnym pobudzaniem rozwoju społeczno-gospodarczego w wymiarze lokalnym i globalnym. Współcześnie fundamentem tak sformułowanej misji jest synergia między generowaniem innowacyjnego kapitału intelektualnego a odpowiedzialnością za realizację interesu publicznego, co przejawia się w transformacji kampusu w otwarte, hybrydowe środowisko wymiany wiedzy i zasobów, dostępne dla tzw. publiczności czyli osób i podmiotów nie biorących udziału w procesach dydaktycznych i badawczych. Współczesna koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego, spopularyzowana przez Clarka, zakłada głęboką transformację struktur organizacyjnych w celu zwiększenia autonomii instytucjonalnej oraz zdolności do aktywnego reagowania na wyzwania rynkowe. Zgodnie z takim podejściem, uniwersytety muszą dążyć do profesjonalizacji zarządzania wszystkimi swoimi zasobami, w tym infrastrukturą, aby skutecznie realizować misję dydaktyczną, badawczą oraz społeczną.

W przedstawionym kontekście realizacja modelu potrójnej helisy staje się niezbędna, gdyż wymusza zacieśnienie współpracy między nauką, przemysłem a administracją publiczną, co pozwala na sprawne przekształcanie wiedzy w konkretne innowacje rynkowe. Uczelnia przestaje być izolowaną jednostką, stając się dynamicznym architektem gospodarki opartej na wiedzy, wspierającym transfer technologii i komercjalizację odkryć naukowych. Obserwowane obecnie poszerzenie wachlarza zaangażowanych graczy typowe dla poczwórnej helisy rozszerza tę relację o komponent społeczeństwa obywatelskiego, nakładając na uniwersytety obowiązek uwzględniania potrzeb użytkowników końcowych oraz odpowiedzialność za rozwiązywanie realnych problemów lokalnych wspólnot. Implementacja nowego modelu komunikowania się w przestrzeni publicznej i współpracy z otoczeniem jest kluczowa dla budowania odpornych systemów innowacji, w których kampusy akademickie – postrzegane jako strategiczne zasoby w duchu koncepcji Clarka – pełnią funkcję otwartych centrów kooperacji, integrujących interesy globalne, krajowe, regionalne i lokalne z oczekiwaniami społecznymi. W świetle syntezy rozważań przedstawionych w opiniowanej monografii, optymalizacja zarządzania zasobami mienia publicznego jawi się nie tylko jako wyzwanie administracyjne, ale jako kluczowy element strategii podnoszenia konkurencyjności uczelni. Wykazanie, że niedostatki w zarządzaniu przestrzenią fizyczną bezpośrednio osłabiają pozycję uniwersytetu na rynku globalnym, nadaje publikacji wysoką rangę poznawczą i aplikacyjną. A podkreślenie nowego spojrzenia na infrastrukturę, która przestaje być jedynie pasywnym tłem dla procesów dydaktycznych, a staje się strategicznym aktywnym warunkującym sprawność operacyjną i potencjał innowacyjny instytucji jest nowym spojrzeniem zarówno na problematykę zarządzania nieruchomościami jak i wprowadza niedyskutowany naukowo dotychczas obszar w subdyscyplinę zarządzania publicznego. Wybór zaproponowanego w monografii obszaru badawczego w postaci kampusów akademickich uczelni publicznych zasługuje na szczególną akceptację, gdyż wypełnia on zdiagnozowaną lukę badawczą dotyczącą kompleksowego ujęcia roli kampusu w realizacji misji szkolnictwa wyższego.

Znaczenie podjętych badań manifestuje się przede wszystkim w autorskim ujęciu kampusu jako środowiska hybrydowego, łączącego przestrzeń fizyczną z wirtualną. Takie podejście wpisuje się w najnowocześniejsze koncepcje zarządzania publicznego, gdzie nieruchomości jest postrzegana jako fundament budowy kapitału intelektualnego. Szczególną wartością pracy jest odniesienie do uwarunkowań, wskazanych przez S. Marginson'a i G. Rhoades'a jako tzw. „glonakalnych” czyli łączących różne perspektywy terytorialne od globalnych do lokalnych. Autorka monografii słusznie zauważa, że dotychczasowy dorobek naukowy w zakresie identyfikowania roli i przesłanek działalności uniwersytetów nadmiernie koncentrował się na wymiarze globalnym i krajowym, pomijając kluczowy aspekt lokalny i regionalny. Wprowadzenie zarządzania nieruchomościami w kontekst trzeciej misji uczelni – czyli jej zaangażowania w rozwój otoczenia społeczno-gospodarczego – stanowi nowatorski wkład w nauki o zarządzaniu i jakości.

Konkludując, pozytywna ocena podjętej tematyki wynika z faktu, iż opiniowana monografia w sposób dojrzały syntetyzuje dorobek zarządzania nieruchomościami z teorią zarządzania uczelnią wyższą. Jest to opracowanie o charakterze pionierskim na gruncie krajowym, które oferuje teoretyczne i praktyczne punkty odniesienia dla procesów modernizacji polskich uczelni w dynamicznym i niepewnym otoczeniu. Dzięki takiemu podejściu, recenzowane dzieło wnosi znaczący wkład w rozwój dyscypliny, stając się niezbędnym punktem odniesienia dla badaczy zajmujących się efektywnością sektora publicznego.

Poprawność metodyczna

Główna oś merytoryczna ocenianej w perspektywie znaczącego wkładu w rozwój dyscypliny zarządzanie i jakość monografii, koncentruje się na zdefiniowaniu kampusu akademickiego nie tylko jako miejsca realizowania zajęć dydaktycznych i wspierania podejmowanych przez naukowców aktywności badawczych. Autorka monografii wskazuje na jego nową wartość jako strategicznego zasobu pozwalającego uczelni publicznej realizować zadania wpisujące się w koncepcję potrójnej czy poczwórnej helisy. Model potrójnej helisy definiuje uniwersytet publiczny jako kluczowy węzeł innowacji, który poprzez strategiczną kooperację z przemysłem i administracją rządową przekształca wiedzę teoretyczną w praktyczne rozwiązania gospodarcze i społeczne. Podążanie ku modelowi poczwórnej helisy nakłada na uczelnię dodatkową odpowiedzialność za włączenie społeczeństwa obywatelskiego w procesy twórcze, co ostatecznie legitymizuje jej misję społeczną i wzmacnia relacje z otoczeniem lokalnym i regionalnym.

Punktem wyjścia dla zaproponowanego nowego spojrzenia na kampusy uczelni publicznych jest rozpoznanie – wcześniej już sygnalizowanych - uwarunkowań glonakalnych, które wymagają od uniwersytetów jednoczesnej aktywności na trzech poziomach: globalnym (pozycja konkurencyjna), krajowym (misja narodowa) oraz lokalnym/regionalnym (trzecia misja uczelni). Autorka stawia tezę, że tradycyjne, fragmentaryczne postrzeganie infrastruktury jest niewystarczające, proponując w zamian kompleksowe podejście zorientowane na uniwersytet jako organizację żywo oddziałującą na otoczenie.

Zasadniczy wkład naukowy monografii opiera się na połączeniu dorobku z zakresu zarządzania nieruchomościami publicznymi Public Real Estate Management – PREM oraz specyficznej koncepcji Campus Management i wzbogacenie wskazanych podejść o perspektywę globalizacji. Globalizację można tłumaczyć jako translokację, czyli dysymilację praktyk, pomysłów, obyczajów i technologii z miejsca, w którym zostały wyekstrahowane z

ludzkiej jaźni w inne, w którym poprzez zakorzenienie w kontekście trwają, sublimują lub po chwilowym zabłyśnięciu obumierają. Tak dzieje się z ideami związanymi z sanacją sektora publicznego, w którym poprzez zmianę wzorców dominujących praktyk zarządzania w instytucjach przez niego tworzonych i adaptację instrumentów zarządzania między sektorami upatruje się sukcesu. Takie interdyscyplinarne podejście pozwala na stworzenie nowych ram koncepcyjnych, w których przestrzeń fizyczna i wirtualna stają się hybrydowym środowiskiem realizacji trzech misji uczelni.

Cel główny monografii – identyfikacja i ocena koncepcji zarządzania kampusami oraz wskazanie kierunków ich doskonalenia – został rozbity na cztery cele szczegółowe:

1. Ewaluacja teorii (C1): Krytyczny przegląd dotychczasowych modeli zarządzania w kontekście globalnym.
2. Konceptualizacja (C2): Wypracowanie autorskich ram umożliwiających integrację celów globalnych i lokalnych poprzez zarządzanie przestrzenią.
3. Analiza porównawcza (C3): Rozpoznanie praktyk zarządczych w uczelniach krajowych i zagranicznych.
4. Aplikacyjność (C4): Sformułowanie konkretnych rekomendacji dla decydentów.

Postawione pytania badawcze (P1–P5) mają na celu przede wszystkim zdiagnozowanie roli kampusu w nowoczesnym kształceniu oraz weryfikację stopnia wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu w strategiach uczelni. Kluczowe pytanie (P2) dotyczy tego, jaki dorobek naukowy (np. PREM) należy włączyć do głównego nurtu, aby uczelnie mogły skutecznie łączyć idee globalizacji z lokalnym zakorzenieniem.

Weryfikacja empiryczna monografii opiera się na trzech hipotezach, które krytycznie oceniają polski system szkolnictwa wyższego:

- H1 i H2 zakładają, że polskie uczelnie publiczne wciąż w niewielkim stopniu implementują nowoczesne koncepcje *Campus Management* oraz *Public Real Estate Management*. Sugeruje to dominację modelu tradycyjnego, opartego na administrowaniu, a nie strategicznym zarządzaniu aktywami.
- H3 wskazuje na istotną zależność: uczelnie, które otwierają się na nowoczesne techniki zarządzania kampusami, wykazują tendencję do jednoczesnego profesjonalizowania zarządzania nieruchomościami (PREM), co potwierdza komplementarność tych koncepcji.

Przyjęty fundament metodyczny opracowania recenzent ocenia jako charakteryzujący się wysokim stopniem spójności i poprawności oraz stanowiący rzetelną bazę dla sformułowanych wniosków. Zaproponowany poznawczy i sposób jego konceptualizacji zagwarantował pełną weryfikowalność procesu badawczego.

Wykorzystane procedury badawcze

Przedstawiony opis procedur badawczych świadczy o wyjątkowej dojrzałości metodologicznej Autorki oraz o dbałości o zachowanie najwyższych standardów weryfikowalności procesów naukowych. Konstrukcja warsztatu badawczego opiera się na umiejętnym połączeniu metod jakościowych i ilościowych (triangulacja metodologiczna), co pozwala na wielowymiarowe ujęcie problematyki zarządzania kampusem. Struktura badawcza jest logiczna, spójna i transparentna. Autorka nie tylko stawia hipotezy, ale dobiera do nich precyzyjne narzędzia weryfikacji (analiza korelacji Pearsona dla H3, metody taksonomiczne dla H1 i H2). Tak zaprojektowany proces badawczy pozwala uznać uzyskane

wyniki za wysoce wiarygodne, a sformułowane na ich podstawie rekomendacje za merytorycznie uzasadnione.

Szczególną wartość zaproponowanego podejścia recenzent upatruje w zastosowaniu integracyjnego przeglądu literatury (integrative review). W przeciwieństwie do standardowych przeglądów, metoda ta pozwoliła na kreatywną syntezę wiedzy z pogranicza zarządzania nieruchomościami (PREM) oraz zarządzania uczelniami (Campus Management). Takie podejście umożliwiło sformułowanie nowych ram teoretycznych dla „uniwersytetu glonakalnego”, co stanowi autorski wkład w rozwój teorii zarządzania. Recenzent pozwoli sobie w tym miejscu na bardzo osobistą refleksję – otóż nazwa powstała z połączenia angielskich słów odnoszących się do poziomów władztwa w języku polski brzmi wyjątkowo niefortunnie.

Wykorzystanie analizy tematycznej 96 dokumentów strategicznych (krajowych i zagranicznych) nadaje pracy solidny fundament empiryczny. Na uznanie zasługuje precyzyjny dobór próby — oparcie się na prestiżowym rankingu ARWU (Szanghajskim) w przypadku uczelni zagranicznych pozwala na odniesienie polskich praktyk do światowych liderów (benchmarking).

Najsilniejszym punktem części empirycznej jest zastosowanie metod wielowymiarowej analizy porównawczej. Wykorzystanie metod taksonomicznych, takich jak: metoda wzorca rozwoju Hellwiga, metoda TOPSIS oraz miara odległości GDM2, świadczy o wysokiej biegłości w stosowaniu narzędzi statystycznych. Budowa Syntetycznych Mierników Rozwoju (SMR) pozwoliła na obiektywną klasyfikację uczelni i stworzenie modelu „sztucznej uczelni” (wzorca), co jest podejściem rzadko spotykanym w tak zaawansowanej formie w badaniach nad szkolnictwem wyższym.

Analizując stronę warsztatową monografii, należy z całą mocą podkreślić wysoki stopień trudności zrealizowanego zamierzenia badawczego. Autorka podjęła się zadania wymagającego nie tylko biegłości w teorii zarządzania, ale również zaawansowanych kompetencji analitycznych w obszarze statystyki wielowymiarowej. Proces gromadzenia danych – obejmujący żmudną analizę 96 dokumentów strategicznych w różnych językach oraz przeprowadzenie autorskiego badania ankietowego wśród kadry zarządzającej (kanclerzy i dyrektorów) – wskazuje na ponadprzeciętny nakład pracy i determinację badawczą.

Szczególne uznanie budzi fakt, że Autorka nie poprzestała na prostej statystyce opisowej, lecz sięgnęła po zaawansowane metody taksonomiczne (Hellwig, TOPSIS), co pozwoliło na obiektywizację oceny tak ulotnego i złożonego zjawiska, jakim jest „stopień implementacji koncepcji zarządczych”. Wykorzystanie miary GDM2 w celu niwelowania błędów wynikających ze zmiennych porządkowych świadczy o rzetelności naukowej i dbałości o czystość metodologiczną, co rzadko spotyka się w tak szerokim zakresie w opracowaniach monograficznych. Całość procesu badawczego, od pilotażu po zaawansowaną analizę korelacji, została przeprowadzona z najwyższą starannością, co nadaje uzyskanym wynikom status wysoce wiarygodnych dowodów naukowych.

Warsztat badawczy zaprezentowany przez Autorkę monografii stanowi wzorzec poprawności metodycznej; jest interdyscyplinarny, nowoczesny i w pełni adekwatny do złożoności postawionego problemu badawczego.

Oryginalność i znaczenie wyników badań.

Oceniając kluczowe dla procedury uzyskania stopnia doktora habilitowanego w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości dzieło należy dodać jeszcze kilka istotnych aspektów. Aspekty te może mniej ważne merytorycznie recenzentowi dają jednak ogólne wrażenie o postawie naukowej Wnioskodawczynie i Jej potencjału dla przyszłego kształtowania nowych obszarów poznania. Pierwszym poruszonym problemem jest kwestia przejrzystości struktury owego dzieła. Spis treści ukazujący całościowy zamysł koncepcyjny, odwzorowany w tytułach rozdziałów i zawartych w podrozdziałach rozważaniach jednoznacznie potwierdzają dogłębną wiedzę Wnioskodawczynie oraz Jej umiejętność nader łatwego poruszania się między konstruktami istotnymi dla różnych dyscyplin. W autoreferacie Wnioskodawczynie wskazała że zgodnie z Jej wiedzą i intuicją badawczą treści monografii są mocno dyskutowane w perspektywie interdyscyplinarnej. Czytając monografię recenzent zauważył, iż mimo nielogicznego zamykania się w podziale dyscyplin naukowych w polskim obszarze badawczo-naukowym Autorka pozwoliła sobie na prowadzenie swoich rozważań wykorzystując kluczowe koncepty nie tylko z nauk o zarządzaniu i jakości, ekonomii sektora publicznego, ale również nauk o polityce i administracji publicznej, praktyk polityk publicznych, socjologii i elementów komunikacji społecznej. Rzadko się zdarza w pracach przygotowanych na gruncie zarządzania, żeby tak mocno Autor uwypuklał humanistyczne aspekty tegoż procesu a szczególnie przejrzystość, relacyjność i perspektywę interesariuszy. Zatem jest to następny silny argument przemawiający za nadaniem Wnioskodawczynie stopnia doktora habilitowanego. Autorka ma umiejętność wychodzenia poza utarte stereotypy i sięgania do nowych obszarów poznania.

Następnym mocnym aspektem omawianego dzieła, który recenzent chciałby podkreślić jest struktura i jakość przygotowanego opisu bibliograficznego. Autorka dołożyła należytej staranności, żeby prawidłowo dobrać i dogłębnie wykorzystać źródła zarówno opisujące daną materię odnoszone do poszukiwań w teorii dyscypliny jak i źródła wynikające z praktyki organizacyjnej i konieczności przygotowywania raportów opisujących stan omawianych organizacji. Oczywiście biorąc pod uwagę fakt, że problematyka jest relatywnie nowa w Polsce zdecydowana większość powołanej literatury jest literaturą anglojęzyczną.

Pozytywną ocenę należy sformułować również dla części załącznikowej, w której zilustrowane zostały międzynarodowe poszukiwania informacji na temat emanacji uczelni w środowisku zadaniowym, jak również dołączony został kwestionariusz wykorzystanych wykorzystanych do badań terenowych. Jego obecność w monografii pozwoli tym, którzy będą podążać śladami dr inż. Małgorzaty Rymarzak na porównanie wyników swoich badań do wykonanych przez Autorkę a obrazujących praktyki zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych.

Dobrym zabiegiem jest także ilustracja dyskutowanych w monografii treści, pełną informacją na temat miar statystycznych uzyskiwanych w konsekwencji agregowania i syntezy danych pierwotnych wykorzystanych do weryfikacji hipotez H1, H2 oraz H3.

Recenzent chciałby podkreślić, że współczesna refleksja nad naukami o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów coraz wyraźniej wskazuje na to, że proces poszerzania pola poznania w tych dyscyplinach jest nierozzerwalnie związany z ich głęboką humanizacją. Tradycyjne modele predykcyjne, oparte wyłącznie na paradygmacie racjonalności instrumentalnej, okazują się niewystarczające w obliczu złożoności nowoczesnych procesów gospodarczych i społecznych, co zmusza badaczy do redefinicji roli człowieka w systemie. Wprowadzenie perspektywy humanistycznej do nurtu badawczego nie jest jedynie gestem

etycznym, lecz przede wszystkim metodologiczną koniecznością. Pozwala ono na wyjście poza uproszczone wskaźniki ilościowe i otwiera naukę na analizę subtelnych, lecz kluczowych mechanizmów, takich jak kapitał emocjonalny, poczucie podmiotowości, aksjologiczne fundamenty decyzji menedżerskich i co najważniejsze ożywienie raczej kostycznych struktur uniwersytetu w jego reakcjach z otoczeniem. Najważniejszym przesłaniem monografii jest zdanie, które nie zostało napisane, ale ono mocno wybrzmiewa, że nadszedł koniec postrzegania uniwersytetu i osób go tworzących jako będących ponad codziennością, zawieszonych w jakiejś nierealnej przestrzeni wyobrażeń i oczekiwań. Aby przetrwać uniwersytet musi stać się nawigatorem społeczności lokalnych w ich dążeniach do poprawiania sobie jakości życia. Dzięki takiemu podejściu, nowoczesne prace badawcze zyskują nową głębię, przekształcając ekonomię i zarządzanie z technokratycznych nauk o zasobach i ich podziale w żywą naukę o relacjach i ludzkim potencjale. To właśnie ten zwrot ku człowiekowi staje się dziś kluczowym katalizatorem rozwoju teorii zarządzania, umożliwiając pełniejsze zrozumienie dynamiki współczesnego świata. Ten zwrot jest silnie podkreślony w treści rozważań snutych przez Wnioskodawczynię w Jej pracy habilitacyjnej.

Podsumowując całokształt rozważań naukowych przedstawionych w monografii, należy stwierdzić, że stanowi ona wybitne studium teoretyczno-empiryczne, które wnosi nową jakość do dyskursu nad transformacją współczesnego szkolnictwa wyższego. Autorka z sukcesem dokonała syntezy paradygmatu uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania majątkiem publicznym (PREM), udowadniając, że profesjonalizacja zarządzania kampusem jest warunkiem sine qua non realizacji potrójnej i poczwórnej helisy. Oryginalność pracy manifestuje się w trzech kluczowych wymiarach:

Teoretycznym: Poprzez stworzenie autorskich ram koncepcyjnych „zarządzania glonakalnego”, które wypełniają lukę między globalnymi aspiracjami uczelni a ich lokalną odpowiedzialnością społeczną.

Metodycznym: Poprzez wzorcowe zastosowanie zaawansowanej taksonomii (metody Hellwiga i TOPSIS) do analizy miękkich struktur zarządzania, co podnosi standardy badawcze w dyscyplinie.

Aplikacyjnym: Poprzez dostarczenie decydującym rzetelnych, opartych na dowodach rekomendacji, które mogą stać się fundamentem dla modernizacji infrastrukturalnej polskich uczelni publicznych.

Wszystkie powyższe elementy pozwalają uznać opiniowaną monografię pt. *Zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – do-świadczania – kierunki zmian*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7. za dzieło dojrzałe, innowacyjne i o wysokiej użyteczności naukowej. Praca ta nie tylko porządkuje dotychczasową wiedzę, ale wyznacza nowe kierunki badań nad efektywnością organizacji publicznych, stanowiąc tym samym niepodważalny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując, Autorka skutecznie udowodniła, że tylko przejście od perspektywy „utrzymywania budynków” do strategicznego „zarządzania kampusem” może przyczynić się do sukcesu zarządzania uniwersytetem przedsiębiorczym. Tak sformułowany problem badawczy posiada wysoki walor naukowy (rozwój teorii zarządzania) oraz praktyczny (rekomendacje dla władz uczelni). Reasumując zawartość treściowa monografii stanowi cenny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości a wyniki badań mają potencjalnie szerokie zastosowanie praktyczne, zatem **dr Małgorzata Rymarzak spełnia warunek 2.**

Warunek 3 - istotna aktywność naukowa albo artystyczna realizowana w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

Znaczący wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości wniosły również prowadzone przez Wnioskodawczynię badania nad wielowymiarowością gospodarki nieruchomościami wskazane jako bloki zagadnień problemowych w przygotowanym autoreferacie. Poświęcone tym rozważaniom artykuły zostały zamieszczone in extenso w dostarczonych recenzentowi materiałach. Szczegółowy wykaz tych prac wraz z oświadczeniami współbadaczy Wnioskodawczyni zamieściła w załącznikach 6 i 7. Przedstawiony wybór publikacji pokazuje stopniową ewolucję zainteresowań Wnioskodawczyni od analizy zasobów infrastrukturalnych szkół wyższych, poprzez procesy zarządcze w samorządzie terytorialnym, aż po uwarunkowania rynkowe nieruchomości przedsiębiorstw. Poniżej zaprezentowano opinię recenzenta o przedstawionych przez Wnioskodawczynię blokach problemowych.

Publikacje przygotowane w nurcie określonym - przez Wnioskodawczynię - jako poszukiwań uwarunkowań zarządzania nieruchomościami.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Prezentowane w tej sekcji artykuły można uznać za kompleksowe studium nad zarządzaniem aktywami w sektorze szkolnictwa wyższego. Ich poznawcze znaczenie lokować należy w stwierdzeniu o wypełnianiu istotnej luki wiedzy w zakresie uwarunkowań, efektywności oraz transparentności gospodarowania mieniem uczelni publicznych. Główna oś badawcza identyfikowana w przedstawionych pracach ewoluowała od identyfikacji czynników determinujących zarządzanie majątkiem, poprzez analizy porównawcze systemów europejskich, aż po sformułowanie innowacyjnych ram analitycznych łączących koncepcję campus management z wymiarami ładu akademickiego (academic governance) jako niezbędnych dla wypełniania trzeciej misji uczelni a wynikających z istoty potrójnej i poczwórnej helisy. Po zapoznaniu się z zamieszczonymi w załącznikach 6 i 7 opracowaniami recenzent dostrzega pięć głównych walorów prowadzonych prac potwierdzających istotny wkład Wnioskodawczyni w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości:

Pierwszym istotnym, nowym spojrzeniem na badany problem było odejście od powierzchownych opisów na rzecz systematycznej analizy strategicznej. Badania pozwoliły na wyodrębnienie czynników zewnętrznych (globalizacja, regulacje UE, technologie IT) oraz wewnętrznych (zasoby własne), co w toku dalszych prac zostało uszczegółowione w przygotowanym autorskim podziale na uwarunkowania globalne, krajowe i lokalne. Konstatacja powyższa prowadzi ku stwierdzeniu o dokonaniu przez Wnioskodawczynię wielopoziomowej kategoryzacji uwarunkowań funkcjonowania współczesnych uczelni publicznych.

Drugim istotnym osiągnięciem jest także identyfikacja zróżnicowania modeli własnościowych i zarządczych w wybranych krajach UE (m.in. Austria, Niemcy, Wielka Brytania, Holandia). Badania wykazały zróżnicowanie między systemami opartymi na najmie od wyspecjalizowanych spółek skarbu państwa a systemami pełnej odpowiedzialności właścicielskiej uczelni (m.in. Polska, Wielka Brytania), co bezpośrednio wpływa na zakres rozliczalności władz rektorskich. Konstatacja powyższa prowadzi ku docenieniu w prowadzonych pracach wyników międzynarodowych analiz jako źródła nowej wiedzy.

Następnym istotnym osiągnięciem jest ujawniony deficyt mechanizmów kontroli zarządczej w uczelniach publicznych. Badania empiryczne przeprowadzone wśród polskich uczelni publicznych ujawniły istotną dysproporcję między dynamicznym przyrostem powierzchni infrastrukturalnej a realnymi potrzebami demograficznymi. Z jednej strony zauważono „obrastanie” uczelni w dobra a z drugiej brak strategicznej odpowiedzi zarządzających uczelniami nie biorących pod uwagę zmian demograficznych już mocno na początku XXI wieku się zarysowujących. Prowadzone przez Wnioskodawczynię badania rzuciły nowe światło na ryzyka finansowe wynikające z „nadmiarowości” majątku trwałego, często stymulowanej łatwym dostępem do funduszy UE.

Następnym istotnym wkładem w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości jest przygotowanie pionierskiego porównania systemów raportowania o nieruchomościach. W toku prac zidentyfikowano znaczącą lukę między brytyjskim systemem zbierania danych (ponad 600 zmiennych), a polskim modelem, który do 2015 roku charakteryzował się brakiem systematycznej ewidencji w statystyce publicznej (POL-on), co uniemożliwiało rzetelną ocenę efektywności wydatków.

W końcu wskazać należy na znaczenie konceptualne integracji teorii zarządzania kampusami z pięcioma wymiarami ładu akademickiego (autonomia, orientacja zarządzania, partycypacja, rozliczalność, transparentność). Silne podsumowanie w postaci stwierdzenia o negatywnych skutkach ignorowania nieruchomości w procesach reform szkolnictwa wyższego prowadzi do stwierdzenia, że wiele uczelni publicznych boryka się obecnie z konsekwencjami podejmowanych suboptymalnych decyzji, uderzających w konkurencyjność i zrównoważony rozwój instytucji.

Omówione powyżej perspektywy badawcze zaprezentowane w załączonych w dokumentacji artykułach potwierdzają wysoki stopień umiędzynarodowienia Wnioskodawczyni oraz wskazują na praktyczną użyteczność dla decydentów zaangażowanych w kreowanie podstaw funkcjonowania publicznego szkolnictwa wyższego. Podkreślić należy wykorzystanie wielu źródeł finansowania dla ich powstania np. NCN oraz publikowanie wyników badań w renomowanych czasopismach o wysokim IF.

Publikacje przygotowane w nurcie określonym - przez Wnioskodawczynię - jako identyfikowanie problemów zarządzania nieruchomościami uczelni

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.

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.

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

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.

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.

W przedstawionym bloku problemowym Wnioskodawczyni konsekwentnie dąży do sformułowania wytycznych dla wielowymiarowego modelu zarządzania przestrzenią i kapitałem uczelni poprzez wy Jej koncepcja w tym względzie znacząco wykracza poza tradycyjne administrowanie mieniem i podąża koncepcyjnie w stronę strategicznego campus management. Przedstawione w powyższych publikacjach wyniki badań wzbogaciły dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości o następujące nowe podejścia:

Standaryzacja wskaźników efektywności w obszarze zarządzania uczelniami co udało się w konsekwencji analizy porównawczej ośrodków europejskich (m.in. w Austrii, Finlandii i Wielkiej Brytanii). Wnioskodawczyni zidentyfikowała i oceniła stosowalność międzynarodowych standardów pomiaru powierzchni (NIA, GIA, UFA) oraz wykazała istnienie korelacji między transparentnością raportowania a kondycją finansową instytucji.

Konceptualizacja finansowania infrastruktury społecznej jako efekt krytycznej oceny modeli finansowania domów studenckich. Udowodniono, że w polskich uwarunkowaniach instytucjonalnych najbardziej efektywne i bezpieczne (pod względem podziału ryzyka) są rozwiązania oparte na partnerstwie publiczno-prywatnym, co wynika z braku kadry menedżerskiej wyspecjalizowanej w zarządzaniu podmiotami publicznymi aktywnie podążającymi ku uzyskaniu finansowego zysku.

Rozwój teorii innowacji wewnętrznych o perspektywę innowacji kampusowych wytwarzanych wewnątrz jednostek (internal innovations). Badania jakościowe w uniwersytetach niderlandzkich pozwoliły na identyfikację barier we wdrażaniu autorskich rozwiązań naukowców, wskazując na kluczową rolę interakcji między kadrami badawczą a decydentami w procesie modernizacji kampusu.

Przedstawione w tej sekcji prace, których współautorką jest dr inż. Małgorzata Rymarzak stanowią pomost między teorią zarządzania a praktyką zarządzania operacyjnego uczelni, udowadniając, że nieruchomość nie jest jedynie kosztem, lecz strategicznym zasobem determinującym dynamikę rozwoju, przewagę konkurencyjną oraz zdolność do wdrażania innowacji w sektorze szkolnictwa wyższego.

Publikacje przygotowane w nurcie określonym - przez Wnioskodawczynię - jako zarządzanie nieruchomościami jednostek samorządu terytorialnego

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.

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

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.

Wskazane powyżej publikacje koncentrują się na identyfikacji uwarunkowań implementacji Public Real Estate Asset Management (PREAM) w skali lokalnej i metropolitalnej oraz rzucają nowe światło na procesy profesjonalizacji zarządzania mieniem komunalnym w Polsce. Istotnym rezultatem podejmowanych badań jest wskazanie barier oraz kierunków optymalizacji portfela nieruchomości publicznych. Do najważniejszych osiągnięć w wskazanym przez Wnioskodawczynię obszarze badawczym należy:

Identyfikacja luki implementacyjnej. Na podstawie badań przeprowadzonych w największych polskich metropoliach (powyżej 450 tys. mieszkańców), dokonano pionierskiej oceny stopnia wdrożenia koncepcji AM oraz wykazano dysonans między deklarowaną potrzebą strategicznego zarządzania a realną praktyką, która często ogranicza się do selektywnej informatyzacji zasobu, przy jednoczesnym braku pełnej integracji systemowej procesów zarządczych.

Przygotowanie typologii barier w sektorze publicznym w konsekwencji sformułowania wniosków na podstawie przeprowadzonej analizy porównawczej i przeglądu światowej literatury przedmiotu. Szczególnie ciekawy poznawczo jest zaproponowany – ujęty w cztery krytyczne domeny - katalog wyzwań stojących przed samorządami. Wskazane domeny to: deficyty strategiczne (reaktywność działań), problemy portfelowe (niedostateczna inwentaryzacja), dysfunkcje organizacyjne (brak przejrzystości struktur) oraz luki technologiczne (niewystarczająca analityka danych).

Operacjonalizacja zrównoważonego rozwoju w analizach HBU (Highest and Best Use) przygotowana jako propozycja zintegrowania wymiarów środowiskowego, ekonomicznego i społecznego w ramach analizy najkorzystniejszego sposobu wykorzystania nieruchomości. Badania empiryczne w obszarach metropolitalnych pozwoliły dowieść, że współczesna analiza HBU w sektorze publicznym ewoluje od czysto finansowej rentowności w stronę wielokryterialnej oceny wpływu na społeczności lokalne, dziedzictwo i przyszłe pokolenia.

Reasumując prezentowane prace stanowią istotne rozszerzenie teorii zarządzania publicznego o aspekty zrównoważonej gospodarki zasobowej stanowiącej mienie komunalne. Poprzez przeprowadzone badania i uniwersalizację ich wyników udowodniono, że efektywne zarządzanie majątkiem gminnym wymaga przejścia od administrowania mieniem do strategicznego modelowania wartości publicznej, opartego na zaawansowanych narzędziach analitycznych i odpowiedzialności społecznej.

Publikacje przygotowane w nurcie określonym - przez Wnioskodawczynię - jako zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw

Rymarzak M. (2007), Zarządzanie nieruchomościami w praktyce polskich przedsiębiorstw, Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, 15(1–2), 211–220.

- Rymarzak M. (2008), *Formy zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, *Świat Nieruchomości*, 65, 42–45.
- Rymarzak M. (2008), *Znaczenie nieruchomości w przedsiębiorstwach*, *Świat Nieruchomości*, 64, 27–30.
- Rymarzak M. (2009), *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa, ISBN 978-83-7556-120-3 (monografia bazująca na rozprawie doktorskiej).
- 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
- 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.
- 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.
- Rymarzak M. (2012), *Czynniki determinujące lokalizację działalności handlowej*, *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, 20(1), 145–154.
- 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.

Ostatni zaprezentowany blok zagadnień odnosi się do praktyk rynku zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw (Corporate Real Estate Management – CREM). Rozważania prowadzone we wskazanych powyżej artykułach oparto na dogłębnych analizach empirycznych (w tym na próbie 500 największych polskich przedsiębiorstw) co pozwoliło na stworzenie systematyki form organizacyjnych zarządzania oraz identyfikację determinantów wyboru lokalizacji i modelu zarządzania nieruchomościami.

Wkład naukowy Wnioskodawczyni w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w tym obszarze koncentruje się na analizie nieruchomości jako zasobu strategicznego, determinującego efektywność operacyjną, prestiż oraz przewagę konkurencyjną podmiotów gospodarczych. Do najważniejszych osiągnięć należą:

Modelowanie form organizacyjnych zarządzania (In-sourcing vs. Outsourcing) jako konsekwencji przygotowania pionierskiej hierarchizacji czynników decydujących o wyborze modelu zarządzania (zarząd właścicielski, spółka-córka, outsourcing). Wykazano, że w polskich przedsiębiorstwach kluczową rolę odgrywają uwarunkowania wewnętrzne, takie jak strategiczne znaczenie nieruchomości dla procesu produkcji, potrzeba kontroli nad standardem oraz stopień rozproszenia lokalizacji.

Delimitacja etapów ewolucji rynku usług zarządzania nieruchomościami a szczególnie postępującej profesjonalizacji polskiego rynku analogicznej do trendów obserwowanych w krajach Europy Zachodniej w latach 70. i 80. XX wieku. Najbardziej zauważalnym trendem stało się odchodzenie od scentralizowanych działów administracyjnych na rzecz grupowania czynności (użytkowo-eksploatacyjnych, technicznych) i ich zlecenia wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym w celu usprawnienia zarządzania kontraktami.

Uniwersalizacja wielokryterialnej analiza decyzji Buy or Lease. Prowadzone analizy wykazały, że decyzje o statusie nieruchomości nie są wyłącznie pochodną rachunku kosztów, lecz zależą od takich zmiennych jak: wymagany zakres kontroli, posiadane doświadczenie zarządcze, wartość rezydualna nieruchomości oraz cele fiskalne (amortyzacja).

Rozszerzenie teorii lokalizacji i sukcesu rynkowego obiektów komercyjnych w konsekwencji o wiedza na temat zidentyfikowania zmienności czynników lokalizacyjnych. Wykazano przejście od twardych czynników ekonomiczno-podażowych do czynników

„miękkich”, takich jak jakość życia pracowników, tenant mix (układ najemców) oraz marketing sensoryczny, które współcześnie determinują przewagę konkurencyjną galerii i centrów handlowych.

Etapowanie trendu w zakresie zmian w przestrzeni pracowej (Activity Based Working) jako konsekwencji analizy rozwiązań przestrzennych (na przykładzie biurowców w Trójmieście) jako odpowiedzi na zmieniające się modele pracy. Udowodniono wpływ aranżacji biura (gabinetów, open-space, aktywnych sfer pracy) na produktywność, przepływ wiedzy i integrację pracowników, co wiąże zarządzanie fizyczną przestrzenią z naukami o organizacji.

Reasumując można stwierdzić, że wskazane powyżej publikacje i monografia stanowią fundament dla zrozumienia mechanizmów rządzących rynkiem CREM w Polsce. Autor dowodzi, że zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw przestało być funkcją pomocniczą, a stało się kluczowym elementem strategii biznesowej, bezpośrednio wpływającym na organizację pracy, rentowność i pozycję rynkową firmy.

Podsumowanie opinii na temat wartości nurtów badawczych podejmowanych w pracy naukowej przez Wnioskodawczynię. Łącząc wszystkie wykazane obszary zainteresowań badawczych wykazane poprzez usystematyzowanie dorobku Wnioskodawczyni wokół dominującej problematyki badawczej (uczelnie, samorząd, przedsiębiorstwa), można podsumować dorobek – w teorii dyscypliny zarządzania i jakości – wskazując na znaczenie Jej rozważań naukowych i refleksjami nad wynikami badań i praktyką organizacyjną jako opracowanie zintegrowanego i interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania nieruchomościami publicznymi i komercyjnymi. Wnioskodawczyni wykorzystując integrację metod ilościowych i jakościowych, zidentyfikowała kluczowe mechanizmy wpływające na efektywność mienia w trzech sektorach, podkreślając przy tym niezbędną humanizację procesów zarządczych – gdzie nieruchomość służy nie tylko celom ekonomicznym, ale przede wszystkim potrzebom człowieka: studenta, obywatela i pracownika.

Koncentracja problematyki w monografii habilitacyjnej na obszarze zarządzania kampusami akademickich uczelni publicznych rozbudowała wskazaną przez recenzenta powyżej perspektywę o badania nad uwarunkowaniami nowego spojrzenia na nowoczesne wykorzystywanie wskazanych składników materialnych. Wobec nieuchronności zjawisk demograficznych, zmian w strukturze konsumpcji i redefiniowaniu modeli zarządzania w kierunku Governance przestają być one jedynie domeną administrowania infrastrukturą, a stają się kluczowym instrumentem strategicznym, który poprzez synergię ładu akademickiego i optymalizacji przestrzeni, bezpośrednio determinuje zdolność uczelni publicznych do budowania przewagi konkurencyjnej oraz realizacji ich misji społecznej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Czyli trzecia misja uczelni powinna być traktowana jako lewar podtrzymania działalności operacyjnej i strategicznej. Uczelnia w tej perspektywie, poprzez swoje zasoby staje się kluczowym kreatorem życia lokalnych społeczności wykorzystując ku temu także materialne składniki majątku.

Poniżej przytoczono tabelę zamieszczoną w autoreferacie, obrazującą ilościowe parametry dorobku Wnioskodawczyni.

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

Kończąc tę część opinii omawiającą spełnienie trzeciego ustawowego kryterium recenzent podkreśla wysoką wartość i rozpoznawalność w środowisku naukowych czasopism w którym Wnioskodawczyni umieszczała rezultaty swoich dokonań naukowo-badawczych. Podkreśla również wysokie wskaźniki IF tych czasopism.

Ocena umiędzynarodowienia aktywności Wnioskodawczyni jest bardzo wysoka. Podstawą takiej oceny jest analiza składu osobowego wskazanych w dorobku publikacji, wykazanych pobytów stażowych i wykładowych oraz działalności w międzynarodowych towarzystwach. Wśród odbytych staży naukowych wskazać należy następujące instytucje, w których się odbywały: Vienna University of Economics and Business (WU) w Austrii; University College London (UCL), Faculty of the Built Environment w Wielkiej Brytanii; Delft University of Technology, Department of Management in the Built Environment w Niderlandach; University of Bonn, Germany. Istotnym elementem aktywności międzynarodowej Wnioskodawczyni, wykraczającym poza sferę stricte badawczą realizowaną w zagranicznych ośrodkach akademickich, jest wieloletnie zaangażowanie w prace prestiżowego towarzystwa naukowego European Real Estate Society (ERES) z siedzibą w Niderlandach. Członkiem stowarzyszenia jestem od 2012 roku, a od 2019 roku czynnie uczestniczę w kształtowaniu jego strategii jako członek Zarządu. Jej zaangażowanie i pozycja w strukturach ERES systematycznie rosła, czego potwierdzeniem jest realizowanie funkcji liderek: w okresie od 12 października 2024 roku do 4 lipca 2025 roku - Wiceprezydent, natomiast od 5 lipca 2025 roku Wnioskodawczyni reprezentuje stowarzyszenie jako jego Prezydent. Wybór do pełnienia funkcji Prezydenta jest wyrazem uznania dla dorobku oraz znaczące wzmocnienie pozycji polskiej nauki o nieruchomościach na arenie międzynarodowej. Poza obowiązkami o charakterze organizacyjnym i reprezentacyjnym, w ramach ERES Wnioskodawczyni jest aktywna merytorycznie, w tym w szczególności regularnie pełni rolę recenzenta abstraktów naukowych nadsyłanych na cykliczne konferencje towarzystwa. Działalność ta pozwala Jej na realny wpływ na jakość dyskursu naukowego w europejskim środowisku badaczy rynku nieruchomości.

W autoreferacie zostały wykazane także inne istotne aktywności Wnioskodawczyni mające wpływ na postrzeganie Jej osoby w przestrzeni dyskursu naukowego, organizacyjnego, społecznego i gospodarczego. Wśród wielu wskazać należy na:

- realizację funkcji dydaktycznych w licznych uczelniach, w tym między innymi na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytecie Gdańskim, Politechnice Gdańskiej oraz w Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku na studiach pierwszego i drugiego stopnia oraz studiach podyplomowych,

- opieki nad pracami dyplomowymi, w tym uzyskanie wyróżnienia dla jednej z prac, W latach 2009–2025 Wnioskodawczyni prowadziła liczne edycje seminariów dyplomowych na Uniwersytecie Gdańskim, wykazując się wysoką efektywnością w kształceniu kadr dla sektora nieruchomości (łącznie 202 prace dyplomowe na studiach wyższych, w tym 115 licencjackich oraz 87 magisterskich) oraz 156 prac na studiach podyplomowych o profilu zarządzania nieruchomościami i projektami deweloperskimi. Jest powoływana także na recenzenta prac na różnych poziomach kształcenia (177), w tym w obszarze wyceny nieruchomości. Istotnym potwierdzeniem wysokiej jakości sprawowanej przeze Wnioskodawczynię opieki merytorycznej jest zdobycie w 2015 roku głównej nagrody w Konkursie Prac Magisterskich Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE) Oddział w Gdańsku przez Panią Natalię Ortmann, za rozprawę poświęconą wpływowi podatku katastralnego na obciążenia fiskalne właścicieli nieruchomości,
- wspierania procesów dydaktycznych poprzez przygotowywanie podręczników: 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; 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.
- uzyskania w 2018 r., Medalu Komisji Edukacji Narodowej,
- liczne aktywności organizacyjne, w tym kierownik studiów podyplomowych, członek Państwowej Komisji Kwalifikacyjnej podkomisja ds. zarządzania nieruchomościami, udział w pracach zespołów przygotowujące nowe ścieżki kształcenia, aktywności w ramach Erasmus+

Przedstawione powyżej osiągnięcia publikacyjne oraz aktywność naukowa, społeczna, organizacyjna i edukacyjna Wnioskodawczyni można uznać za **spełniające warunek 3**.

III. Konkluzja

Analiza całości dorobku naukowego dr inż. Małgorzaty Rymarzak pozwala recenzentowi stwierdzić, że można uznać, iż podstawowe kryteria określone w art. 219 ust. 1 pkt 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zm.), zostały spełnione w stopniu wystarczającym. A mianowicie:

Kandydatka posiada stopień doktora – tym samym spełnia warunek określony w art. 219 p. 1 ust. 1 Ustawy;

Osiągnięcie naukowe wskazane przez Wnioskodawczynię Rymarzak M. (2025), Zarządzanie kampusami akademickich uczelni publicznych. Koncepcje – do-świadczania – kierunki zmian, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, ISBN: 978-83-8206-606-7 można ocenić jako dojrzałe studium teoretyczno-empiryczne, które wnosi istotny wkład w dyskurs nad transformacją współczesnego szkolnictwa wyższego poprzez twórczą syntezę koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka z nowoczesnymi paradygmatami zarządzania majątkiem publicznym (PREM). Autorka skutecznie dowodzi, że profesjonalizacja zarządzania zasobami lokalowymi i infrastrukturą kampusu stanowi warunek niezbędny do pełnej realizacji modeli potrójnej oraz poczwórnej helisy. Wyjątkowość pracy manifestuje się wielopłaszczyznowo: począwszy od sfery teoretycznej, w której sformułowano autorskie ramy „zarządzania glonakalnego” – precyzyjnie adresujące napięcie między globalnymi ambicjami uczelni a ich lokalną odpowiedzialnością społeczną – aż po warstwę metodyczną. W tym obszarze na szczególną uwagę zasługuje biegłe wykorzystanie zaawansowanych metod taksonomicznych, takich jak metoda Hellwiga oraz TOPSIS, do analizy niematerialnych struktur zarządczych, co znacząco podnosi standardy badawcze w obrębie dyscypliny. Całość opracowania wieńczy wymiar aplikacyjny, dostarczający decydom rzetelnych rekomendacji opartych na dowodach (evidence-based policy), które mogą posłużyć jako merytoryczny fundament procesów modernizacji infrastrukturalnej w sektorze polskich uczelni publicznych. Tym samym został spełniony warunek określony w art. 219 p. 1 ust. 2 lit. b Ustawy;

- Aktywność naukowa realizowana w więcej niż jednej uczelni, w szczególności zagranicznej spełnia kryterium istotnej aktywności naukowej. Osiągnięcia Wnioskodawczyni w tym zakresie opiniujący upatruje w przedstawionych aktywnościach „umiędzynarodowienia u siebie”, czyli w publikowaniu prac naukowych w zagranicznych czasopiśmie i wydawnictwach oraz wygłaszaniu referatów na międzynarodowych konferencjach, odbywaniu staży naukowych, realizowaniu zatrudnienia w uczelni poza Polską, aktywności w stowarzyszeniach branżowych działających poza Polską. Tym samym został spełniony warunek określony w art. 219 p. 1 ust. 3 Ustawy.

W związku z powyższymi stwierdzeniami wyrażam pozytywną opinię w sprawie nadania dr inż. Małgorzacie Rymarzak stopnia doktora habilitowanego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz wnioskuję o Jej opuszczenie do dalszych etapów przewodu habilitacyjnego.

Katowice 10.03.2026

aldona fraczkiwicz-wronka