

Recenzja rozprawy doktorskiej Pana mgr Tomasza Kawy
pt. „Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie gmin
województwa małopolskiego

wykonując uchwałę Rady Dyscypliny Nauki o Polityce i Administracji oraz Geografia Społeczno-Ekonomiczna i Gospodarka Przestrzenna Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 11 czerwca 2025 roku, przedkładałam recenzję rozprawy doktorskiej Pana mgr Tomasza kawy pt. „Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie województwa małopolskiego”, przygotowanej pod kierunkiem Pana dr hab. Ambrożego Mitusia, prof. UEK oraz promotora pomocnicznego Pana dr Jakuba Olecha w ramach dyscypliny naukowej nauki o polityce i administracji.

Po zapoznaniu się z treścią rozprawy stwierdzam, że:

1. Przedłożona do oceny rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie przez Doktoranta ważnego problemu naukowego.
2. Autor wykazał się posiadaniem wiedzy teoretycznej w dziedzinie nauk społecznych - dyscyplinie nauki o polityce i administracji.
3. Przedłożona w toku postępowania o nadanie stopnia naukowego doktora rozprawa wskazuje i potwierdza, iż Doktorant posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowo-badawczej.

Uzasadniając powyższe stwierdzam, co następuje:

1. Wybór tematu

Temat rozprawy został wskazany poprawnie, a jego wybór oceniam jako trafny. Problematyka kontroli zarządczej, jej teoretyczne aspekty, a zwłaszcza tzw. „kontrola w działaniu” stanowią ważne zagadnienie z punktu widzenia oceny prawidłowości

realizowanych w jednostkach samorządu terytorialnego procesów administrowania związanych z wykonywaniem zadań publicznych.

I jakkolwiek nie jest to instytucja obca polskiemu porządkowi prawnemu, ani też nowa, to jednak dostrzec należy wyraźny problem praktyczny w organizacji i poprawnym stosowaniu instrumentu, jakim jest kontrola zarządcza w jednostkach polskiego sektora finansów publicznych. Autor rozprawy dostrzegł ten problem i w ślad za tym słusznie podjął się kompleksowej analizy procesu kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego, zderzając jednocześnie założenia teoretyczne z praktyką stosowania mechanizmów kontroli zarządczej i weryfikując swoje hipotezy w praktyce, na przykładzie gmin województwa małopolskiego.

Prawodawca odpowiadając na wyzwania nowoczesnego administrowania wyposażył podmioty publiczne (w tym przypadku gminy) w instrumentarium prawne, którego właściwe zastosowanie ma na celu ocenę poprawności realizowanych przez nie celów, jak też weryfikację zgodności działania z prawem, wymogami sprawności, jak też terminowości.

Jak słusznie podkreśla Autor problematyka kontroli zarządczej jest z jednej strony zagadnieniem złożonym, bowiem pomimo, iż jest analizowana na gruncie piśmiennictwa, to zauważyć należy różnorodność podejść badawczych i stąd koncepcji teoretycznych, zakorzenionych w swoistym sposobie jej definiowania, co więcej, praktyka działania podmiotów zobowiązanych do jej stosowania wskazuje na fasadowe, fragmentaryczne i instrumentalne traktowanie i wdrażanie tych złożonych procesów, co uwidaczniają chociażby wnioski z kontroli prowadzonych przez Najwyższą Izbę Kontroli.

Stwierdzić należy, iż w literaturze przedmiotu istnieje luka badawcza w zakresie kompleksowego opracowania problematyki kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego, a zwłaszcza uzupełniona o wnioski wynikające z analizy praktycznej, a zatem podjęcie przez Pana mgr Tomasza Kawę tak ujętego problemu badawczego poprawnie odzwierciedlonego w tytule pracy oceniam pozytywnie.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzić można, iż recenzowana rozprawa stanowi wypełnienie luki poznawczej w dorobku naukowym w zakresie zagadnień związanych z kontrolą zarządczą w jednostkach samorządu terytorialnego, w aspekcie teoretyczno-praktycznym oraz o charakterze systematyzująco definiującym.

2. Założenia badawcze –cel, hipotezy, metody.

Pan mgr Tomasz Kawa wskazuje we wstępie swojej dysertacji, iż głównym celem jego badań jest wskazanie stopnia rozbieżności teoretycznych kontroli zarządczej oraz ocena jej funkcjonowania w praktyce w jednostkach samorządu terytorialnego, a konkretnie gmin z terenu województwa małopolskiego.

Podstawowym założeniem badawczym w ocenianej rozprawie jest ukazanie instytucji kontroli zarządczej, jako wyniku ewolucji instrumentu kontroli finansowej i kontroli wewnętrznej oraz weryfikacja jej funkcjonowania, przy czym poprzez kontrolę zarządczą należy rozumieć proces jej organizacji oraz stosowania. Uzupełnieniem celu głównego stają się hipotezy badawcze zweryfikowane poprzez badania empiryczne, przeprowadzone na przykładzie gmin z terenu województwa małopolskiego. Celem tychże jest wskazanie stopnia wykorzystywania kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego. Wybór gmin spośród jednostek samorządu terytorialnego Autor uzasadnił słusznym argumentem, iż są one jednostkami o znaczeniu podstawowym i jednocześnie realizują największą liczbę zadań publicznych w ramach systemu zdecentralizowanej administracji terytorialnej, co więcej charakter i liczba tychże zadań stają się najbardziej właściwym polem oceny stopnia ich wykonania, poprzez pryzmat realizowanej w nich procedur kontroli zarządczej.

Na potrzeby weryfikacji wskazanego przez Doktoranta założenia, iż „kontrola zarządcza stanowi kluczowy system dla funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, szczególnie w zakresie realizacji ich celów i zadań” przyjął On, iż skuteczność wdrażania i stosowania tego instrumentu weryfikacyjnego zależy od właściwie opracowanej procedury, tzn. procedury opracowanej na zasadzie adekwatności w stosunku do podmiotu ją stosującego.

Tego typu założenie związane jest z koniecznością określenia hipotez badawczych, których wskazania Autor dysertacji dokonał właściwie. Sformułował On następujące hipotezy badawcze:

1. Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego województwa małopolskiego jest realizowana w sposób minimalny,
2. Nawet duże jednostki samorządu terytorialnego, które realizują inwestycje o wysokiej wartości nie posiadają kontroli zarządczej w tzw. działaniu.
3. Instytucjonalna kontrola wewnętrzna jest warunkiem realizacji kontroli zarządczej w tzw. działaniu.

Ich zakres i stopień szczegółowości oceniam pozytywnie.

W badania naukowych warunkiem niezbędnym dla poprawnej realizacji przyjętych założeń oraz dla weryfikacji przyjętych hipotez wymaga się właściwego skonstruowania aparatury badawczej na co składają się przede wszystkim metody badawcze. Ich dobór i zastosowanie w sposób adekwatny do dyscypliny i problematyki pozwala na poprawne prowadzenie wywodów i formułowanie właściwych wniosków.

Doktorant wskazuje, iż przyjęte przez Niego metody badawcze charakterystyczne są dla dziedziny nauk społecznych, a ich stosowanie uzależnione jest od etapu badań. Ze względu na podjętą problematykę i jej zakres w opracowaniu powinny znaleźć odzwierciedlenie metody charakterystyczne tak dla nauk prawnych, jak też dla nauk o polityce i administracji.

Zauważyć należy, iż podstawową metodą znajdującą zastosowanie w prowadzeniu badań o charakterze teoretycznym, zwłaszcza w odniesieniu do materiału normatywnego jest metoda dogmatyczno-prawna, wiążąca się z egzegezą tekstu prawnego i analizą orzecznictwa. Lektura opracowania wskazuje, iż Pan mgr Tomasz Kawa umiejętnie ją stosował. Ponadto swoje badania prowadził w oparciu o krytyczną analizę piśmiennictwa. Dzięki temu sprawnie dokonał systematyzacji wyrażonych w tymże piśmiennictwie poglądów. Owa analiza pozwoliła nie tyle ograniczyć się, przy pomocy metody opisowej, do wskazania istniejących w doktrynie poglądów, co dała efekt w postaci ich oceny i wskazania na rozbieżności interpretacyjne w odniesieniu do pojęcia kontroli zarządczej.

Dodatkowo, w zakresie niezbędnym z punktu widzenia badań, Autor zastosował metodę empiryczną, pozwalającą na zgromadzenie i interpretację ankiet i wywiadów pogłębionych, metodę analizy dokumentów urzędowych i aktów wewnętrznych, metodę tzw. desk-research i statystyczną w odniesieniu do wykorzystywanych danych.

Ponadto w rozprawie w rozdziale drugim Autor zastosował szczerunkowo, ale też w niezbędnym zakresie - metodę historyczną.

Oceniając sposób doboru i wykorzystania metod badawczych stwierdzam, iż ich zakres jest zupełny, a wykorzystanie nastąpiło prawidłowo.

3. Struktura i treść pracy

Struktura ocenianej rozprawy odzwierciedla etapy badania naukowego i opracowana została adekwatnie do przyjętego tematu, celów i założeń badawczych.

Na strukturę opracowania składają się: spis treści, wstęp, sześć rozdziałów, które podzielone zostały na mniejsze jednostki redakcyjne, zakończenie, bibliografia i spis tabel.

Opracowanie obejmuje łącznie 289 stron.

Na początku rozprawy znajduje się *Wstęp*. Ma on charakter wprowadzający w kwestie w niej poruszane. Autor na początku określa płaszczyznę badań, wskazując na genezę rozwiązań stanowiących podłoże dla współcześnie uregulowanej instytucji kontroli zarządczej. Ten krótki fragment pozwala na poznanie istoty i cech kontroli zarządczej oraz jej zakresu. Kolejno, zgodnie ze sztuką formułowania zagadnień wstępnych, Autor dokonuje identyfikacji podstawowych problemów wynikających z elastycznego uregulowania przez ustawodawcę przedmiotowej materii, wskazując na konsekwencje praktyczne wynikające z niepełnego wykorzystywania przez zobowiązane podmioty możliwości wielowymiarowego systemu kontrolno-zarządczego, jakie wynikają z istoty kontroli zarządczej.

Zauważa On złożoność tego problemu i na tym tle definiuje lukę badawczą, której zakres wyznacza poprzez sformułowanie głównego celu projektowanych i zrealizowanych badań. W tej części Autor wyjaśnia także swoje motywy i prezentuje podstawowe hipotezy, jak również pytania badawcze.

W następnym fragmencie *Wstępu* odnajdujemy informację o zastosowanej przez Autora metodologii wraz ze szczegółowym rozwinięciem odnoszącym się do opisu poszczególnych etapów badań naukowych. Zauważyć należy, iż dokonuje On tutaj poprawnego metodologicznego uzasadnienia dokonanego przez siebie zakresu badań empirycznych. We *Wstępie*, zgodnie z przyjętymi zasadami, scharakteryzowana została także struktura rozprawy wraz z krótkim omówieniem treści

Konstrukcja *Wstępu* wykonana została poprawnie, chociaż zabrakło w nim przeglądu najważniejszych poglądów, z którymi Autor podejmował polemikę, i na podstawie których sformułował hipotezy.

Następnym elementem strukturalnym ocenianej rozprawy są rozważania zasadnicze z punktu widzenia założeń badawczych, służące przyjętym celom, które Autor odzwierciedla w wyodrębnionych na podstawie kryterium przedmiotowego sześciu rozdziałach.

Rozdział pierwszy pt. *Istota kontroli w administracji publicznej* stanowi przede wszystkim prezentację dorobku doktryny w zakresie pojęcia i znaczenia kontroli w porządku prawnym i praktyce funkcjonowania podmiotów państwowych. W części tej Autor dokonuje klasyfikacji definicji kontroli, opierając się na poglądach przedstawicieli doktryny prawa administracyjnego. Następnie dokonuje On przeglądu powszechnie uznanych klasyfikacji kontroli, jak też omawia zasadnicze kryteria kontroli, tj. legalność, gospodarność, rzetelność i celowość. Następnym zagadnieniem szczegółowym referowanym w tej części przez Autora

jest kontrola zarządcza. Wskazuje On na niedostatki wynikające ze stosowania instytucji kontroli wewnętrznej, jak również kontroli finansowej, które stanowią podstawę dla wyodrębnienia instrumentu dającego możliwość kompleksowej weryfikacji prowadzonej przez podmioty publiczne działalności. W części tej podkreślono także niezbędny walor kontroli zarządczej, jakim jest jej dostosowanie do konkretnej jednostki. Rozważania teoretyczne zawarte w tym punkcie osadzone są na dogłębnie zbadanej literaturze przedmiotu, wyrażonych w niej poglądach, jak też opracowaniach instytucjonalnych. Kolejna część rozdziału pierwszego odnosi się do kwestii związków i korelacji pomiędzy kontrolą obywatelską a kontrolą zarządczą. Rozdział kończy podsumowanie zawierające syntezę dokonanych w nim ustaleń. Lektura tego fragmentu przekonuje do pozytywnej oceny dokonanych przez Autora rozprawy ustaleń.

Kolejny, drugi rozdział rozprawy nosi tytuł: *Kontrola zarządcza a uwarunkowania prawnoustrojowe i organizacyjne w administracji samorządu terytorialnego*. W rozdziale tym Autor zawarł rozważania o ewolucji samorządu terytorialnego, skupiając się na istocie decentralizacji, podmiotowości wspólnoty terytorialnej oraz sposobie wykonywania zadań publicznych. Rozważania te utrzymane są we właściwej proporcji, a treści podporządkowane zostały głównym celom rozprawy, bowiem w ślad za nimi Autor przechodzi do omówienia początków kontroli zarządczej w polskim prawodawstwie, analizując na wstępie normy ustawy o finansach publicznych z 1998 roku, która definiowała pojęcie kontroli finansowej sytuując ją w systemie kontroli wewnętrznej. Następnie dokonuje przeglądu regulacji odnoszących się wprost do pojęcia kontroli zarządczej, przy okazji oceniając na tej podstawie jej zakres. Wywody swe Autor obrazuje dodatkowo za pomocą opracowanej przez siebie tabeli porównującej standardy kontroli finansowej oraz kontroli zarządczej. Z genezą rozwiązań prawnych nieodłącznie wiążą się implikacje wynikające z konieczności dostosowania polskiego systemu do modeli funkcjonujących w państwach Unii Europejskiej, zwłaszcza po akcesji Polski do UE. Na tym tle wywołane zostają kolejne kwestie, tj. konieczność dostosowywania regulacji krajowych do unijnych oraz międzynarodowych, co odzwierciedlone zostało w wyodrębnionej jednostce redakcyjnej. Układ tych treści jest logiczny i spójny, jak również wyczerpująco prezentuje zagadnienie wprowadzenia systemu kontroli zarządczej w określonym celu i kształcie do polskiego porządku prawnego. Treść tej części opracowana została solidnie, w oparciu o bogaty i zróżnicowany materiał źródłowy. Kolejne części rozdziału drugiego odnoszą się do zagadnień organizacyjnych samorządu terytorialnego. Po kolei opisane zostały w nich: układ strukturalny na poszczególnych szczeblach samorządu terytorialnego, podział uprawnień zarządczych organów stanowiąco-kontrolnych

i wykonawczych tych jednostek, ich cele i zadania wraz z niezbędną charakterystyką, jak również inne podmioty upoważnione do wykonywania zadań, tj. jednostki budżetowe, zakłady budżetowe i spółki komunalne. Dokonana przez Autora w tej części rozdziału wnikliwa charakterystyka układu organizacyjnego osadzona została na aktualnych uregulowaniach prawnych.

Trzeci rozdział rozprawy nosi tytuł: *Normatywne ujęcie kontroli zarządczej*. Podzielony został na trzy podpunkty, zawierające podtytuły. Pierwszy z nich odnosi się do kwestii ujęć definicyjnych w kontroli zarządczej i zawiera rozważania w zakresie korelacji pojęcia „kontrola zarządcza” i pojęcia „kontrola”. Autor opisał tu także znaczenie kontroli zarządczej w modelu zarządzania, aby następnie przesunąć ciężar w kierunku szczegółowej charakterystyki kontroli zarządczej. Znajdujemy tutaj omówienie celów kontroli zarządczej, jej cech, poziomów realizacji oraz wskazanie jednostek odpowiedzialnych za wdrażanie kontroli zarządczej. W dalszej kolejności Autor prezentuje miejsce kontroli zarządczej w koncepcjach zarządzania publicznego opisując model *New Public Management*, model *Public Governance* oraz model *Good Governance*. Wybór tychże oparty został o kryterium adekwatności stosowania w strukturach polskiej administracji publicznej i dokonany został poprawnie.

W konkluzji – po lekturze tej części - można stwierdzić, iż rozdział poświęcony zagadnieniom bezpośrednio związanym z kontrolą zarządczą jako systemem weryfikacji poprawności osiągania celów publicznych, opracowany został wnikliwie i z należytą starannością oraz, że Autor wyczerpał problematykę szczegółową w sposób kompleksowy.

Kolejny – czwarty rozdział rozprawy pt.: *Wyznaczanie celów i zadań, zarządzanie ryzykiem oraz ocena stanu kontroli zarządczej* ma komplementarny charakter w odniesieniu do poprzednich rozważań. I jak na to wskazuje nazewnictwo wskazane w tytule tego rozdziału, poświęcony został szczegółowym elementom kontroli zarządczej. Autor po kolei w sposób jasny i logiczny wyjaśnia pojęcia: celu działania, zadań publicznych, konfrontując je z normatywnym ujęciem celów jednostek samorządu terytorialnego, jakim jest zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej. Autor prowadząc swe wywody nawiązuje do uregulowań Konstytucji RP w tym względzie, znajdujących swoją konkretyzację w ustawach ustrojowych samorządu terytorialnego w Polsce. Niezbędne rozważania o prawniczym charakterze uzupełnione zostały przez Autora o opis wynikający z zastosowania pozanormatywnych metod z zakresu nauk o zarządzaniu, co wobec braku ścisłych i wyczerpujących regulacji w zakresie kontroli zarządczej pozwala skonstruować model jej organizacji i funkcjonowania. W rozdziale czwartym nie zabrakło także, z pozoru obocznych, rozważań dotyczących procesów planowania strategicznego i budżetu zadaniowego, które to instrumenty stają się niezbędne

w rzeczywistości administrowania. Następna część tego rozdziału odnosi się do zagadnienia zarządzania ryzykiem w mechanizmie kontroli zarządczej. I tu również, jak miało to miejsce poprzednio, Autor wpierw wychodzi od prezentacji pojęcia ryzyka, by ukazać następnie istotę zarządzania ryzykiem, jako instrumentu nowoczesnego zarządzania w jednostce publicznej. Treści opracowane w oparciu o dorobek piśmienniczy uzupełnione zostały o prezentację metod określania ryzyka w działaniu. Kolejny fragment rozdziału zawiera rozważania odnoszące się do możliwych do stosowania mechanizmów oceny stanu kontroli, których prezentacja wykonana została w oparciu o wytyczne ministra finansów, standardy kontroli zarządczej, wnioski pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli, ustalenia kontroli prowadzonych przez Regionalne Izby Obrachunkowe. Analizy dokumentów i wnioski z kontroli organów kontrolnych pozwoliły na sformułowanie ocen o zakresie kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego, które zostały zweryfikowane w następnym – piątym - rozdziale opracowania.

Zatytułowany on jest: *Stosowanie kontroli zarządczej w gminach województwa małopolskiego*. Jest to część rozprawy, w której skoncentrowano opis przeprowadzonych przez Autora badań empirycznych. Na wstępie przedstawiono istotę tego badania i motywację do jego przeprowadzenia. Autor podkreślił istnienie luki poznawczej w kompleksowej analizie kontroli zarządczej, jak też przypomniał istnienie rozbieżności interpretacyjnych, na które zwracał uwagę w poprzednich swoich rozważaniach, co łącznie spowodowało konieczność praktycznej weryfikacji funkcjonowania mechanizmu kontroli zarządczej w latach 2010-2022 w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa małopolskiego. Autor wyjaśnił też szczegółowy zakres weryfikacji przyjętych hipotez badawczych oraz zaprezentował zakres badania ankietowego i jego znaczenie. W tej części przybliżony został także szczegółowy przebieg badania. Jednakże najważniejszą część stanowi prezentacja ich rezultatów oraz wnioski. Omówieniu badań poświęcono strony od 172 do 233. Na koniec Autor zaprezentował wnioski wynikające z ich opracowania. Wśród nich warto zwrócić uwagę na stwierdzenie, iż pomimo posiadania dokumentacji kontrola w działaniu nie występuje, bądź występuje w marginalnym stopniu, nie pozwalającym na wykorzystanie jej zalet.

W oparciu o tę i innych, wskazanych szczegółowo w rozdziale piątym pkt 5. Konstatacjach, Autor opracował ostatni – szósty – rozdział rozprawy pt. *Proponowane postulaty usprawniające kontrolę zarządczą w świetle przeprowadzonych badań*. Dla ich sformułowania Autor zastosował pomocniczą technikę badawczą w postaci analizy SWOT. Autor zaprezentował następujące postulaty naprawcze: podniesienia świadomości na temat znaczącej roli audytu wewnętrznego w procesie kontroli zarządczej, stworzenie bezpłatnego

programu komputerowego przeznaczonego do prowadzenia kontroli zarządczej, prowadzenie szkoleń i e-learningu, wykorzystanie potencjału kontroli wewnętrznej instytucjonalnej, stworzenie platformy wymiany dobrych praktyk, wdrożenie programu mentoringowego, zastosowanie sztucznej inteligencji, zaangażowanie obywateli w kontrolę społeczną, które ocenił pod względem wykonalności i uzupełnił swoje rozważania o wyniki tejsze.

Pracę w części opisowej wieńczy *Zakończenie*, które opracowane zostało zgodnie ze standardami podsumowań pisemnych prac badawczych. Stanowi ono przykład klasycznego podsumowania wywodów dokonanych w poszczególnych rozdziałach.

W końcowej części rozprawy znajduje się *Bibliografia*, strony od 266 do 286. Została ona na podzielona na części, w których znajdują się pogrupowane według kryterium przedmiotowego poszczególne rodzaje źródeł. W pozycji *Akty i dokumenty prawne* znajduje się wyliczenie 31 aktów rangi ustawowej, 6 aktów wykonawczych do ustaw w postaci rozporządzeń Rady Ministrów i rozporządzeń Ministra Finansów, następnie zarządzenia organów wykonawczych gmin w liczbie 23, na koniec 5 komunikatów Ministra Finansów. Druga część *Bibliografii* stanowi wykaz piśmiennictwa w łącznej liczbie 233 pozycje. Ponadto w spisie źródeł znajduje się wykaz wykorzystanego orzecznictwa, w tym: Wyroki Trybunału Konstytucyjnego, Naczelnego Sądu Administracyjnego, jak też inne źródła. Zgromadzony materiał źródłowy charakteryzuje zróżnicowanie, aktualność i zupełność.

Na końcu rozprawy znajduje się wykaz tabel.

4. Merytoryczna ocena rozprawy

Po lekturze opracowania stwierdzam, że napisane ono zostało poprawnie. Rozprawa przygotowana przez Pana mgr Tomasza Kawę stanowi przykład sprawnego i oryginalnego opisu kompleksowo zaprojektowanych i rzetelnie wykonanych badań naukowych w przedmiocie kontroli zarządczej w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce, tak na gruncie teorii, jak też praktyki administrowania.

Autor prezentując wyniki badań udowodnił, iż posiadał umiejętność w zakresie poprawnego wyodrębnienia problemu badawczego, sformułowania hipotez i pytań badawczych, umiejętność doboru i zastosowania właściwych metod badawczych.

Realizacja zamierzenia i opis jego wyników, który znajduje odzwierciedlenie w treści rozprawy przekonuje, iż Pana mgr Tomasza Kawę cechuje wysoki poziom wiedzy merytorycznej, solidność i wnikliwość badawcza, której efektem są poprawnie sformułowane

i znajdujące merytoryczne podstawy wnioski. Sposób referowania wyników badań wskazuje na zdolność logicznego myślenia i kompetencje niezbędne dla ich poprawnej prezentacji.

W rozprawie w sposób prawidłowy, jak też w odpowiedniej proporcji, dokonano prezentacji poglądów i ocen wyrażonych w rozlicznych pisarskich źródłach wiedzy i źródłach normatywnych. Autor sprawnie przyporządkowuje wnioski z dokonanych przez siebie analiz do poprzedzających je wywodów teoretycznych, zawartych w poszczególnych rozdziałach pracy, co czyni je jasnymi i zrozumiałymi.

Pan mgr Tomasz Kawa poprawnie analizuje i opisuje odpowiedni w stosunku do wyodrębnionych części materiał badawczy, dodatkowo ubogacając wywody teoretyczne własnymi uwagami.

Wartością dodaną opracowania jest to, iż Autor konfrontuje ustalenia teoretyczne z wynikami badań empirycznych, które przeprowadzone zostały w sposób solidny i wyczerpujący. Ponadto nie ogranicza się On tylko do formułowania własnych konkluzji, ale też, co rzadkie, otwarty jest na ich krytykę, czego dowodem są analizy SWOT zawarte w ostatnim rozdziale.

Powyższe wnioski przesądzają o utwierdzeniu w przekonaniu, iż Doktorant – Pan mgr Tomasz Kawa posiada umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, w tym odpowiednio dogłębnej wiedzy merytorycznej, niezbędnej dla poprawnej realizacji przyjętych założeń badawczych. Poziom merytoryczny opracowania, jak też język wypowiedzi świadczą o opanowaniu przez Autora rozprawy zasad pisarstwa naukowego. Pan mgr Tomasz Kawa rzetelnie i wyczerpująco prezentując treści, wykazał się bardzo dobrą znajomością zagadnień teoretycznych kontroli zarządczej.

Zawarte w rozprawie elementy nowatorskie przejawiają się w przyjętej przez Autora płaszczyźnie badań, sformułowaniu głównego celu pracy, celów szczegółowych, założeń, hipotez, konstrukcji metodologiczno-technicznej, a zwłaszcza widoczne są w zakresie wniosków z przeprowadzonych badań. Należy ocenić je pozytywnie, tym bardziej, że wnioskowanie posiada walory racjonalności.

O staranności badawczej i tym samym rzetelności prowadzonych badań świadczyć może chociażby liczba wykorzystanych źródeł oraz odsyłaczy (533). Świadczy o tym także rozległa i wnikliwa analiza stanu faktycznego oraz poziom i zakres konkluzji.

Stwierdzam, iż Doktorant poprawnie opracował wyodrębniony, a zarazem oryginalny problem badawczy, ze szczególnym naciskiem na element praktyczny, co pozwala na uzupełnienie luki badawczej w tej materii. Praca po dokonaniu niezbędnych korekt nadaje się do publikacji celem upowszechnienia zawartych w niej poglądów.

5. Ocena formalna pracy

Praca stanowi obszerne opracowanie (289 str.) i została przygotowana prawidłowo. Strona techniczna nie budzi zastrzeżeń. Język wypowiedzi jest jasny i zrozumiały. Wywody zwykle prowadzone są w sposób poprawny, co świadczy, iż Autor opanował sztukę wywodu naukowego. W toku lektury nie zauważono rażących błędów formalnych.

6. Konkluzja końcowa

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, iż oceniana rozprawa doktorska stanowi rzetelne opracowanie właściwie wyodrębnionego, a zarazem istotnego oraz aktualnego problemu naukowego. Autor wykazał się umiejętnością kompleksowej i poprawnej prezentacji ważnej z punktu widzenia nauki i praktyki problematyki.

Oceniana rozprawa pt.: *„Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa małopolskiego”* autorstwa Pana mgr Tomasza Kawy, przygotowana pod kierunkiem Pana dr hab. Ambrożego Mitusia, prof. UEK oraz promotora pomocniczego Pana dr Jakuba Olecha stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i prezentuje ogólną wiedzę Kandydata w zakresie nauk o polityce i administracji oraz potwierdza nabycie przez Niego umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy badawczej.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, iż rozprawa spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. Dz.U. 2024, poz. 1571 z późn. zm.)

i wnioskuję o dopuszczenie Pana mgr Tomasza Kawy do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

Wnioskuję także o wyróżnienie niniejszej rozprawy.

dr hab. Agata Barczewska-Dziobek, prof. UR