

Prof. dr. hab. inż. dr h.c. Jarosław WOŁEJSZO
Uniwersytet Kaliski
im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego

Warszawa, 14.10.2025r.

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Mgr Mateusz KRAWCZYK

wykonanej pod kierunkiem

Promotora: **dr hab. inż. Gabriela NOWACKIEGO**

Promotor pomocniczy: **dr Krzysztofa SZWARCA**

Na temat:

KONCEPCJA MODERNIZACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

1. Wstęp

System zarządzania kryzysowego jest częścią systemu bezpieczeństwa narodowego, a konkretnie podsystemu kierowania bezpieczeństwem narodowym. Stąd konstatacja, że w pewnym, wąskim, opisanym ustawowo zakresie będzie przyczyniał się do realizacji celów nadsystemu.

System zarządzania kryzysowego został potraktowany przez Autora jako **złożony, dynamiczny system społeczno-organizacyjny**, funkcjonujący w sieci powiązań instytucjonalnych i informacyjnych pomiędzy administracją rządową, samorządową, służbami ratowniczymi oraz społeczeństwem obywatelskim. Taka perspektywa umożliwiła uchwycenie zjawisk o charakterze zarówno strukturalnym (organizacja systemu), jak i procesowym (reakcja na zagrożenia, koordynacja działań, wymiana informacji).

Tematyka prezentowanej dysertacji skupiona jest na modernizacji systemu zarządzania kryzysowego Rzeczypospolitej Polskiej.

Tytuł rozprawy jednoznacznie sugeruje charakter i podstawowe nurty poznawcze jej problematyki. Odniesić je można do dwóch obszarów, odpowiadających w swych zasadniczych nurtach różnym dyscyplinom naukowym z których jedna mieści się w ścisłym obszarze zainteresowania nauk o bezpieczeństwie, druga zaś wyraźnie łączy się z problematyką prawną.

Problematyka wynikająca z tytułu rozprawy wskazuje też, iż Doktorant musiał sprawnie poruszać się w obszarze filozofii nauki oraz metodologii. Z jednej strony bowiem dociekania Autora koncentrują się wokół poszukiwania tożsamości ontologicznej oraz epistemologiczno-metodologicznej modernizacji systemu zarządzania kryzysowego, z drugiej zaś dotyczą różnych dziedzin i dyscyplin naukowych oraz ich relacji z bezpieczeństwem w aspekcie jego wielowątkowości. Naturalnie, podjęta problematyka jest niezwykle rozległa poznawczo i wymagała szerokiego spojrzenia na kwestie bezpieczeństwa włącznie z wykorzystaniem dorobku innych nauk społecznych.

Takie ujęcie, w swej istocie interdyscyplinarne, wymagało nie tylko szerokiej, wszechstronnej wiedzy z pogranicza różnych dziedzin i dyscyplin nauki, ale także głębokiej penetracji poznawczej, wynikającej z dobrze zaplanowanych badań, szczególnie badań ilościowych. Tak dobrany obszar tematyczny wskazuje, iż Doktorant stanął przed niezwykle trudnym zadaniem w sensie metodologicznym i epistemologicznym. Pierwsze wymagało nie tylko znajomości procedur i metod poznania określonej rzeczywistości społecznej (nauk społecznych), ale także ich twórczego zastosowania. Drugie zaś wskazywało na konieczność właściwej interpretacji określonych koncepcji teoretycznych.

Rozprawa doktorska opracowana przez mgr. Mateusza KRAWCZYKA, pod kierownictwem naukowym dr. hab. inż. Gabriela NOWACKIEGO i promotora pomocniczego dr. Krzysztofa SZWARCA jest zadaniem zarówno ambitnym, jak i bardzo trudnym. Podjęcie tej tematyki przez jedną osobę niewątpliwie zasługuje na słowa uznania. Determinacja Doktoranta, pod kierunkiem naukowym Pana Profesora NOWACKIEGO, doprowadziła do powstania dysertacji, której temat w chwili obecnej jest bardzo istotny i zapewne z upływem lat potrzeba analizy wybranego zagadnienia będzie niezmiennie aktualna, gdyż wpływa na poprawność i sprawność zarządzania kryzysowego w Polsce a w niektórych sytuacjach również bezpieczeństwa międzynarodowego.

Rzeczona rozprawa doktorska poświęcona jest opracowaniu autorskiej koncepcji modernizacji systemu zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej,

z uwzględnieniem jego współdziałania z systemem ratownictwa, w tym systemem powiadamiania ratunkowego. Autor postawił sobie dwa zasadnicze cele: poznawczy — diagnozę aktualnego stanu systemu oraz użytkowy — opracowanie i ekspercką weryfikację propozycji jego modernizacji. Praca wpisuje się w aktualny nurt badań z zakresu bezpieczeństwa narodowego, ochrony ludności oraz organizacji systemów reagowania w sytuacjach kryzysowych.

Wyrażam przekonanie, że lektura tej dysertacji nie tylko uświadomi złożoność zjawisk, ale również stanie się asumptem do realizacji zadań ukierunkowanych na rozwiązania systemowe. Te uwarunkowania dostrzega Doktorant i znalazły się one w Jego orbicie naukowego zainteresowania. Podjęcie tego typu problematyki ma zatem pełne uzasadnienie poznawcze, metodologiczne, metodyczne oraz w znacznej mierze użytkowe.

W kontekście powyższego podjęcie badań nad kwestiami modernizacji systemu zarządzania kryzysowego w Polsce należy uznać za przedsięwzięcie przekonujące oraz niezwykle interesujące poznawczo.

Jak zauważa Autor dysertacji (s. 31) „...*W trakcie analizy powyższej tematyki, stwierdzono lukę teoretyczną i praktyczną. Luka teoretyczna dotyczy małej ilości opracowań opisujących należyte wykorzystanie potencjału ratownictwa, w tym w szczególności systemu powiadamiania ratunkowego w działalności systemu zarządzania kryzysowego. Jako, że bezpieczeństwo jest procesem, luka empiryczna dotyczy podejścia do oceny i doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego wraz ze zmieniającym się środowiskiem bezpieczeństwa, nowymi zagrożeniami i wyzwaniem ...*” „...*Celem podjęcia niniejszego zagadnienia jest wypełnienie obecnej luki teoretycznej poprzez zaprezentowanie nowego spojrzenia na niewykorzystywany potencjał ratownictwa w działalności systemu zarządzania kryzysowego...*”

Realizowana przez Autora rozprawa doktorska z tego obszaru badawczego ma za zadanie uzupełnić braki występujące w opracowaniach naukowych.

Wyrażam przekonanie, że lektura tej dysertacji nie tylko uświadomi złożoność zjawisk, ale również stanie się asumptem do realizacji zadań ukierunkowanych na rozwiązania systemowe. Te uwarunkowania dostrzega Doktorant i znalazły się one w Jego orbicie naukowego zainteresowania.

Generalizując, stwierdzam, że Doktorant podjął się rozwiązania niezwykle skomplikowanego, interdyscyplinarnego w swej naturze problemu badawczego. Problemu o najwyższym, przynajmniej w moim przekonaniu, stopniu trudności. Wymagało to dużej odwagi intelektualnej oraz dobrego przygotowania metodologicznego, doświadczenia a przede wszystkim dobrej znajomości literatury przedmiotu a także innych dyscyplin naukowych, do których Autor musiał się odwoływać, jeżeli chciał poszczególne problemy rozpatrzyć dogłębnie. Wstępny ogł



całości dysertacji pozwala już w tym miejscu na uznanie, iż z wszystkimi problemami Doktorant poradził sobie znakomicie.

2. Ocena układu rozprawy doktorskiej

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska stanowi zwarte opracowanie naukowe liczące 282 strony. Składa się z wstępu (4 strony), pięciu rozdziałów merytorycznych (191 stron), rozdziału metodologicznego (31 stron), zakończenia (7 stron), streszczenia rozprawy doktorskiej w języku polskim i angielskim (3 strony), bibliografii (25 stron: pozycje zwarte - 88, artykuły i rozdziały w pracach zbiorowych oraz w czasopismach naukowych - 47; akty prawne - 29; dokumenty i opracowania specjalistyczne - 43; źródła internetowe - 60), spisu rysunków (2 strony), tabel (2 strony), oraz załączników (17 stron). Układ zawartych w niej treści jest logiczny i spójny merytorycznie. Rozprawa jako monografia naukowa, została wydana 2025 roku przez Wojskową Akademię Techniczną w Warszawie.

Za właściwy uważam układ recenzowanej dysertacji. Jej struktura jest przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią logicznie powiązaną całość. Ponadto pracę cechuje pragmatyzm naukowy, bowiem treści poszczególnych fragmentów są wzajemnie powiązane – następne wynikają z poprzednich jako wynik nakreślonego sposobu przedstawiania poszczególnych kwestii i prezentacji uzyskanych wyników badań. Dysertacja rozpoczyna się *Wstępem* (s. 8-11), a następnie rozwinięta w sześciu rozdziałach (rozdział metodologiczny (s. 12-43) i pięciu rozdziałach (s. 44-235) poświęconych opisaniu wyników badań) i podsumowaniu w *Zakończeniu* (s. 236-242), jak wspomniałem wcześniej stanowi logiczną i tematyczną spójną całość.

Rozdział pierwszy (s. 12-43), opisuje założenia metodologiczne rozprawy doktorskiej. Doktorant przedstawia przedmiot i cele badań, problemy i hipotezy badawcze, zmienne i wskaźniki, opisał użyte w badaniach metody, techniki i narzędzia badawcze. W rozdziale tym przedstawiono również ograniczenia badań oraz opis organizacji badań.

W rozdziale drugim „*Istota zarządzania kryzysowego*” (s. 44-108) – diagnostycznym (teoretycznym), Autor przedstawia: omówienie pojęć: *kryzys*, *sytuacja kryzysowa*, *zarządzanie kryzysowe*, przegląd definicji i ujęć teoretycznych w literaturze polskiej i międzynarodowej, analizę podstaw prawnych (Ustawa z 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, akty wykonawcze, dokumenty strategiczne UE), interpretację zarządzania kryzysowego w kontekście jego funkcji w systemie bezpieczeństwa narodowego, analizę powiązań z systemem ratownictwa i systemem powiadamiania ratunkowego (CPR). Autor zastosował podejście **systemowe**, ukazując

zarządzanie kryzysowe jako podsystem kierowania bezpieczeństwem narodowym. Podkreślił brak spójności między systemem zarządzania kryzysowego a strukturami ratownictwa, co stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz i koncepcji zmian. **Rozdział zakończony wnioskami.**

Rozdział trzeci „*Uwarunkowania skuteczności i sprawności działania systemu zarządzania kryzysowego*” (s. 109-155) – Rozdział analityczno-diagnostyczny, w którym Autor bada czynniki wpływające na efektywność i sprawność systemu. Omówił pojęcia skuteczności, efektywności i sprawności w ujęciu prakseologicznym i organizacyjnym. Zidentyfikował główne uwarunkowania determinujące działanie systemu, takie jak: struktura i hierarchia decyzyjna, obieg informacji, planowanie i gotowość zasobowa, ciągłość działania i elastyczność organizacyjna, czynniki ograniczające skuteczność (braki prawne, brak interoperacyjności, nadmierna biurokracja, niewystarczająca koordynacja między CPR a centrami zarządzania kryzysowego). Zwrócono uwagę na praktyczne wnioski z sytuacji kryzysowych (powódź 2024, pandemia, kryzys migracyjny, katastrofa na Odrze), które ukazują niedoskonałości obecnego systemu. Rozdział ma charakter przygotowawczy do części empirycznej i koncepcyjnej. **Rozdział kończą wnioski.**

Rozdział czwarty „*Diagnoza stanu zarządzania kryzysowego e świetle przeprowadzonych badań*” (s. 156-194). Doktorant przedstawił: diagnozę aktualnego stanu wiedzy i praktyki, identyfikację deficytów i luk systemowych, analizę zależności statystycznych uzyskanych w badaniach ankietowych oraz wyniki obserwacji uczestniczącej z poziomu operatora systemu powiadamiania. Wnioski z rozdziału wskazują m.in. na: słabą integrację systemu zarządzania kryzysowego z systemem ratownictwa, niewystarczający przepływ informacji między CPR a CZK, niedoskonałość struktur koordynacyjnych oraz zbyt dużą liczbę ogniw pośrednich między poziomem operacyjnym a strategicznym. Doktorant opisał solidną podstawę empiryczną dla autorskiej koncepcji systemu zarządzania kryzysowego. **Rozdział zakończony wnioskami.**

Rozdział piąty „*Koncepcja modernizacji systemu zarządzania kryzysowego*” (s. 195-235). Doktorant opracował i zaprezentował własną koncepcję modernizacji systemu, obejmującą: założenia teoretyczne i funkcjonalne koncepcji, opis proponowanej struktury organizacyjnej, integrację systemu zarządzania kryzysowego z Centrami Powiadamiania Ratunkowego, modernizację legislacyjną, techniczną i proceduralną, ocenę koncepcji przez **zespół ekspertów** (m.in. praktyków z obszaru bezpieczeństwa i ratownictwa) oraz wizję dalszego doskonalenia w oparciu o cykl ciągłego doskonalenia PDCA (Plan–Do–Check–Act). Koncepcja ma charakter aplikacyjny i może stanowić podstawę do opracowania wytycznych dla administracji publicznej w zakresie budowy zintegrowanego systemu zarządzania kryzysowego. Rozdział kończą **wnioski szczegółowe** oraz zarys możliwych kierunków dalszych badań.

W zakończeniu (s. 236-242) Doktorant dokonał podsumowania prowadzonych rozważań zwracając uwagę na syntetyczne podsumowanie wyników, potwierdzenie hipotez i rekomendacje praktyczne. Autor podkreśla potrzebę integracji systemów ratownictwa i zarządzania kryzysowego, cyfryzacji procesów decyzyjnych oraz zwiększenia roli ekspertów i operatorów

w procesie zarządzania informacją kryzysową. Struktura rozprawy jest **przemyślana, konsekwentna i adekwatna do przyjętych celów badawczych**. Poszczególne rozdziały tworzą logiczny łańcuch: **od diagnozy teoretyczno-systemowej → przez analizę empiryczną → do opracowania rozwiązania koncepcyjnego**. Zachowany został klarowny podział między częścią teoretyczną, badawczą i projektową, co czyni pracę wzorcowym przykładem dysertacji o charakterze aplikacyjnym w dziedzinie nauk o bezpieczeństwie.

3. Ocena piśmiennictwa wykorzystanego w trakcie przygotowania rozprawy doktorskiej

Analiza bibliografii oraz odniesień źródłowych zawartych w rozprawie doktorskiej mgr. Mateusza Krawczyka pozwala stwierdzić, iż Autor wykazał się dobrą orientacją w literaturze przedmiotu oraz znajomością dorobku naukowego dotyczącego zarówno **zarządzania kryzysowego**, jak i **systemów bezpieczeństwa narodowego oraz ratownictwa**.

Bibliografia pracy obejmuje ponad 130 pozycji, w tym 88 książek i 47 artykułów lub rozdziałów w monografiach i czasopismach naukowych, a także akty normatywne, raporty NIK, dokumenty strategiczne oraz opracowania eksperckie. Taki dobór źródeł wskazuje na wysoki poziom merytoryczny i dbałość o kompleksowe ujęcie problematyki.

Autor w sposób właściwy korzysta z klasycznych i współczesnych opracowań z zakresu nauk o bezpieczeństwie, w tym prac takich badaczy jak: Waldemar Kitler, Andrzej Glen, Ryszard Jakubczak, Mirosław Cieślarczyk, Marek Czuryk, Paweł Gromek czy Zbigniew Ścibiorek. Odwołuje się także do uznanych pozycji z zakresu teorii systemów i prakseologii (m.in. T. Kotarbiński), jak również do raportów i dokumentów urzędowych (m.in. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP 2020, Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego, sprawozdania NIK).

Na uwagę zasługuje fakt, że bibliografia obejmuje również **literaturę obcojęzyczną**, w szczególności dokumenty Unii Europejskiej dotyczące zintegrowanych mechanizmów reagowania kryzysowego, raporty UNDRR (*United Nations Office for Disaster Risk Reduction*), a także opracowania metodologiczne w języku angielskim odnoszące się do zarządzania

kryzysowego i odporności systemowej (*resilience management*). Zastosowanie źródeł międzynarodowych należy ocenić jako właściwe i celowe, zwłaszcza w kontekście porównawczym i normatywnym.

Cennym elementem jest wykorzystanie źródeł urzędowych i praktycznych, takich jak raporty NIK, MSWiA, Rządowego Centrum Bezpieczeństwa czy dane z dokumentów legislacyjnych (projekty ustaw, oceny skutków regulacji, raporty z wdrożeń). Dzięki temu Autor osadził badania w aktualnym i realnym kontekście funkcjonowania systemu bezpieczeństwa państwa, co zwiększa wiarygodność wniosków empirycznych.

Warsztat źródłowy cechuje **równowaga między literaturą teoretyczną, metodyczną i praktyczną**. Autor unika nadmiernych powtórzeń i zachowuje poprawną strukturę cytowań. Widoczna jest dbałość o konsekwencję w przywoływaniu źródeł oraz odniesienia w przypisach. W części empirycznej widać odniesienia do literatury branżowej oraz dokumentów prawnych, co świadczy o dobrym zrozumieniu złożoności badanej tematyki.

Niewielkim mankamentem może być ograniczona liczba źródeł stricte międzynarodowych o charakterze porównawczym (np. analizy funkcjonowania systemów zarządzania kryzysowego w innych krajach UE czy NATO). Jednak nie wpływa to w sposób zasadniczy na jakość bibliografii, zważywszy na to, że przedmiot badań dotyczy polskiego systemu i jego modernizacji w kontekście krajowym.

Podsumowując, dobór i wykorzystanie piśmiennictwa w rozprawie ocenić należy **bardzo wysoko**. Bibliografia jest **bogata, aktualna i reprezentatywna**, a sposób jej zastosowania dowodzi, że Autor posiada nie tylko znajomość literatury, ale również umiejętność jej **krytycznej analizy i praktycznej aplikacji**.

W pracy zawarte są także przypisy (305), do których Autor odwołuje się dość przejrzysto w toku prowadzonych rozważań. *Jednakże podczas publicznej obrony proszę wskazać czym różni się Bibliografia od Literatury?*

4. Ocena części metodologicznej rozprawy doktorskiej

Przedstawiona w rozprawie problematyka badawcza posiada charakter teoretyczno-praktyczny, umiejscowiona jest w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie oraz pokrewnych dyscyplinach.

Na wartość dysertacji doktorskiej w znaczącym zakresie wpływają badania naukowe, stanowiące warstwę metodologiczną rozprawy. Przygotowanie, przeprowadzenie i interpretacja badań stanowią bowiem podstawową umiejętność pracownika nauki. Z uznaniem odnotowuję,

mgr Mateusz KRAWCZYK wykazał w tym obszarze wysoki poziom wiedzy i umiejętności. Wszelkie problemy związane z procedurą badań własnych dobrze wyeksponował w rozdziale pierwszym. Oprócz tego w każdym z rozdziałów dokonał szczegółowych prezentacji wyników badań oraz ich interpretacji. To, niestereotypowe podejście, znacząco wpłynęło na percepcję wywodów autorskich świadcząc jednocześnie o wysokiej swobodzie metodologicznej i poszukiwaniu nowych podejść. Uważam, iż jest to przekonujące i wielce udane podejście.

Doktorant, choć tego nie napisał, to ma świadomość, że złożone kwestie modernizacji systemu zarządzania kryzysowego w Polsce wymaga podejmowania badań interdyscyplinarnych. Poznanie poszczególnych zjawisk i zdarzeń, pełna weryfikacja hipotez, a także dobór niezawodnych metod to problemy dużej wagi, często niemożliwe do rozstrzygnięcia bez badania rzeczywistego, realnego środowiska. Podejmowanie badań w takim obszarze już samo w sobie stanowi trudność najwyższej rangi. Wymaga bowiem nie tylko ogromnej wiedzy wszechstronnej, ale także nietypowych podejść metodologicznych. Wieloaspektowość zaś badanych problemów zmusza do stosowania szczególnych metod i technik badawczych. Oceniając recenzowaną pracę w tym kontekście należy uznać, że Doktorant wywiązał się z przyjętego zadania, zarówno w aspekcie metodologicznym, jak i merytorycznym.

W fazie przygotowawczej badań Doktorant jednoznacznie i precyzyjnie określił przedmiot badań (s. 23), którym jest „... *funkcjonujący w aktualnym kształcie od 2007 r. system zarządzania kryzysowego w Polsce* ...”.

Tak określony przedmiot łączy się jakby z celem badań choć go nie determinuje. Przyjęty cel badań (s. 32) – „...*Celem poznawczym pracy jest identyfikacja i diagnoza obecnego stanu systemu zarządzania kryzysowego, określenie jego skuteczności w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym oraz opracowanie autorskiej koncepcji modernizacji systemu zarządzania kryzysowego z uwzględnieniem współpracy z systemem ratownictwa, w tym w szczególności systemem powiadamiania ratunkowego. Celem użytkowym pracy jest weryfikacja przez ekspertów autorskiej koncepcji modernizacji systemu zarządzania kryzysowego z uwzględnieniem współpracy z systemem ratownictwa, w tym w szczególności systemem powiadamiania ratunkowego oraz rekomendacja niniejszej koncepcji dla decydentów z zakresu zarządzania kryzysowego.* ...”.

Już w tym momencie staje się rzeczą oczywistą, że tak ambitny cel rozprawy Autor będzie poddawał licznym ograniczeniom, co nie zmieniło faktu, iż przedstawił do recenzji dysertację liczącą 282 strony.

Poprawnie został sformułowany główny problem badawczy (s. 33) (...) *W jaki sposób powinien zostać zmodernizowany system zarządzania kryzysowego, aby skuteczniej*

przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym (...)

Dekompozycja problemu głównego na problemy szczegółowe (s. 33) nie budzi jednak większych zastrzeżeń. Z uznaniem należy się odnieść do ich konstrukcji. Biorąc pod uwagę kryterium merytoryczne część (1-3) problemów można zaliczyć do problemów twórczych, natomiast czwarty do problemów optymalizacyjnych. Ze względu na charakter i zakres mają charakter diagnostyczno-wyjaśniający, wskazujący na konieczność wyjaśnienia związków między różnymi zmiennymi, a ostatni (4) jest problemem praktycznym. Biorąc pod uwagę strukturę wszystkie problemy mają charakter dopełniający, czyli złożony.

Odpowiedzi na postawione pytania miały wskazać główne elementy oraz obszary, które pozwoliłyby zaproponować wybrane rozwiązania w obszarze zmian usprawniających zabezpieczenia zgromadzeń publicznych przez Policję.

Ciekawie choć kontrowersyjnie skonstruowane są również hipotezy (s. 34) (zarówno główna jak i szczegółowe), które są, co prawda, ściśle przywiązane do problemów jednak są z nimi powiązane pośrednio. Dlatego też, podobnie jak problemy, hipotezy mają charakter diagnostyczny i wyjaśniający. Wszystkie należy zaliczyć do kategorii hipotez średnich, przy zastosowaniu podziału ze względu na moc hipotez.

Proszę podczas publicznej obrony omówić jaką rolę w badaniach pełni hipoteza i jaka jest korelacja pomiędzy: problemem, hipotezą a metodami badawczymi?

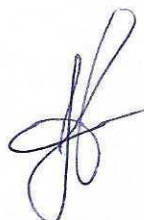
Autor w sposób prawidłowy zidentyfikował **zmienne i wskaźniki badawcze** (s. 35), odnosząc je do poszczególnych problemów i hipotez. Proces badawczy został opisany klarownie, z uwzględnieniem kolejnych etapów: przygotowania narzędzi, doboru próby, realizacji badań oraz opracowania wyników. Na uwagę zasługuje także fakt, że autor stosuje **triangulację źródeł i metod**, łącząc dane pochodzące z różnych źródeł (ankiety, obserwacje, wywiady, dokumenty), co zwiększa wiarygodność i rzetelność uzyskanych rezultatów.

Część metodologiczna zazwyczaj jest najbardziej dyskusyjną, a nierzadko kontrowersyjną częścią pracy. Zwykle polegamy na opinii i akceptacji promotora, który reprezentuje określoną szkołę metodologiczną.

Osiągnięcia powyższe są, w moim przekonaniu, wystarczającym argumentem do pozytywnej oceny wartości metodologicznej rozprawy.

5. Ocena zastosowanych metod badawczych

Starannie zostały przygotowane i zastosowane metody badawcze: teoretyczne i empiryczne. Wśród metod teoretycznych Doktorant wyróżnia (s. 36-38) analogię, definiowanie,



analizę, syntezę oraz indukcję i dedukcję. Z metod empirycznych obserwację oraz sondaż diagnostyczny wykonany techniką ankietowania i wywiadu eksperckiego za pomocą narzędzia badawczego kwestionariusz ankiety i kwestionariusza wywiadu eksperckiego. Do wyróżnienia zasługuje fakt przeprowadzenia badań pilotażowych.

Dobór próby badawczej, przy dość specyficznym podejściu autorskim, należy uznać za właściwy (130 ankietowanych i 7 ekspertów). Kwestionariusze zostały opracowane na dobrym poziomie.

W kwestionariuszu wywiadu Doktorant zastosował metryczkę badań, proszę wskazać podczas publicznej obrony do czego Panu służył podział ekspertów w przyjętej metryczce?

Proszę również wskazać jaka istnieje korelacja między pytaniami w kwestionariuszu wywiadu a hipotezami?

O ile nie można mieć żadnych uwag do metod empirycznych, to w kwestii tzw. metod teoretycznych występują pewne kontrowersje. Doktorant w celu weryfikacji hipotez zastosował metodę analizy i krytyki piśmiennictwa (s. 14) oraz metodę analizy (s. 15), ***proszę podczas publicznej obrony wykazać różnice pomiędzy tymi zastosowanymi metodami?***

Niezwykłe wartościowe poznawczo są wyniki uzyskane przez Autora badań oraz ich analiza i synteza. Jednoznaczność predykatów pozwoliła na pełną ekspozycję zarówno określoności ilościowej, jak również jakościowej określoności przedmiotów badań.

O ile nie można mieć żadnych uwag do metod empirycznych, to w kwestii tzw. metod teoretycznych występują pewne kontrowersje. Po pierwsze, skoro Autor wskazuje na analizę, to powinna uwzględnić fakt, iż analiza ilościowa, którą stosował, ale nie uwidoczniał w rozdziale metodologicznym, jest zawsze połączona z indukcją, a jakościowa z dedukcją. One w badaniach ilościowych, a takie były domeną procesu poznawczego Doktoranta, powinny występować raczej nierozłącznie. W badaniach jakościowych jednak występuje jedynie ta pierwsza. W tym miejscu konieczne jest zwrócenie uwagi na wnioskowanie, którą Autor ujmuje dość niejasno. ***Sądzę, że kwestie indukcji i dedukcji zostaną wyjaśnione podczas obrony pracy.***

Uważam ponadto, iż użyte w procesie badawczym metody (teoretyczne i empiryczne), narzędzia i techniki, pomimo wielowarstwowości i interdyscyplinarności, co ściśle wiąże się z materią przedmiotu prowadzonych badań, są dobrane poprawnie oraz wynikają z przyjętych schematów postępowania badawczego.

O wiele wartościowsze wydają się natomiast zapisy wskazujące na umiejętności korzystania z nich przez Doktoranta, czego dowodem są np. treści dotyczące wykorzystania poszczególnych metod do interpretowania osiągniętych wyników badań, formułowanie kwestionariusza czy także doboru ekspertów w procesie badań empirycznych, ale głównie omówienie treści

tych badań. Jest to o tyle ważne, jak się ocenia, iż Autor w całym procesie badań dostrzegł problemy dotyczące kwestii zasadności ich prowadzenia, a w konsekwencji osiągania zakładanych celów i rozwiązywanego głównego problemu badawczego. Tak samo należałoby ocenić opis procesu badań, który, jak się uważa, został opisany poprawnie co w konsekwencji pozwala stwierdzić, że Doktorant opanował w należyтым stopniu niezbędną wiedzę dotyczącą umiejętności prowadzenia badań naukowych (temu m.in., jak się ocenia, ma służyć rozprawa doktorska).

Warto podkreślić również, że Doktorant zachował **świadomość ograniczeń metodologicznych** wynikających z niereprezentatywności próby i trudności w standaryzacji badań w systemie bezpieczeństwa narodowego. Pomimo tego, sposób przeprowadzenia badań i przedstawienia wyników dowodzi wysokiego poziomu rzetelności naukowej.

Pewnym ograniczeniem, które można wskazać, jest stosunkowo małe wykorzystanie metod ilościowych w ujęciu porównawczym – np. brak szerszego zastosowania testów istotności lub modeli regresyjnych, które mogłyby pogłębić analizę zależności między zmiennymi. Niemniej, zważywszy na praktyczny i projektowy charakter pracy, dobór metod należy uznać za w pełni uzasadniony i adekwatny do postawionych celów.

Zastosowane metody badawcze ocenić należy **bardzo wysoko**. Autor wykazał się: umiejętnością trafnego doboru metod do charakteru badań, zdolnością ich poprawnego zastosowania, świadomością ich ograniczeń a także umiejętnością integracji wyników z różnych źródeł w logiczny model koncepcyjny.

Zastosowane podejście badawcze jest przykładem **dojrzałej refleksji metodologicznej** i stanowi mocną stronę rozprawy. Umożliwiło nie tylko diagnozę stanu faktycznego, lecz także opracowanie realistycznych i uzasadnionych propozycji modernizacji systemu zarządzania kryzysowego Rzeczypospolitej Polskiej.

6. Ocena merytorycznej części rozprawy doktorskiej

Rozprawa ma logiczny, przejrzysty układ, a poszczególne części — teoretyczna, analityczna i projektowa — tworzą spójną całość.

W **części teoretycznej** (rozdz. II–III) autor wykazał się bardzo dobrą znajomością literatury przedmiotu oraz zdolnością do syntezy i porównawczej analizy różnych ujęć pojęciowych. Przedstawił ewolucję zarządzania kryzysowego w Polsce, jego podstawy prawne i organizacyjne oraz usytuowanie w strukturze bezpieczeństwa narodowego. Na szczególne podkreślenie

zasługuje właściwe wykorzystanie podejścia **systemowego i prakseologicznego**, które stanowią ramy interpretacyjne całej pracy.

W **części analityczno-empirycznej** (rozdz. IV) autor zaprezentował szeroko zakrojone badania własne, obejmujące analizę stanu funkcjonowania systemu, identyfikację jego słabości oraz ocenę skuteczności działań w praktyce. Wnioski oparte na badaniach ankietowych, wywiadach eksperckich i obserwacji uczestniczącej mają charakter rzetelny i wiarygodny, a ich opracowanie cechuje klarowność oraz poprawność logiczną.

W **części koncepcyjnej** (rozdz. V) zaprezentowano autorską koncepcję modernizacji systemu zarządzania kryzysowego, która stanowi główną wartość dodaną pracy. Koncepcja ma charakter aplikacyjny i opiera się na integracji struktur zarządzania kryzysowego z systemem powiadamiania ratunkowego oraz wprowadzeniu cyklu ciągłego doskonalenia (PDCA).

Całość rozprawy jest spójna merytorycznie — poszczególne rozdziały wynikają logicznie z przyjętych celów badawczych, a przejście od diagnozy do propozycji rozwiązań jest naturalne i dobrze uzasadnione.

Za poprawne uznaję kończenie rozdziałów wnioskami. Zapewne w zamiarze Autora miało to być zwieńczenie prezentacji i opisu wyników badań w danym rozdziale pracy doktorskiej. Jednakże z reguły owe wnioskowanie jest w dalszym ciągu opisem, co najwyraźniej widać oceniając zakończenie dysertacji. Dlatego też układ pracy oceniam jako trafny i przekonujący poznawczo.

Rozdziały merytoryczne zostały przygotowane rzetelnie, bez rażących błędów rzeczowych i językowych. Treści merytoryczne świadczą o dobrym teoretycznie przygotowaniu Doktoranta w zakresie dyscypliny nauk o bezpieczeństwie. Doktorant poprawnie stosował pojęcia i definicje używane w tym obszarze, a ponadto wykazał się dobrą znajomością tematu w zakresie praktycznego prowadzenia działań.

Mimo bardzo wysokiego poziomu merytorycznego, można wskazać kilka drobnych uwag o charakterze usprawniającym: w części teoretycznej momentami pojawia się nadmiar opisów definicyjnych kosztem syntezy porównawczej, przydatne byłoby szersze odniesienie do przykładów zagranicznych systemów zarządzania kryzysowego (np. niemieckiego BBK, francuskiego COGIC czy systemu FEMA w USA), co mogłoby pogłębić analizę porównawczą oraz brak szerszej refleksji nad rolą nowych technologii (AI, systemy GIS, sieci łączności krytycznej) w kontekście proponowanej koncepcji modernizacji. Uwagi te mają jednak charakter **marginalny** i nie wpływają negatywnie na ogólną ocenę merytorycznej wartości rozprawy.

Reasumując stwierdzam, iż tę część rozprawy należy ocenić jako wielce interesującą i konstruktywną w swej generalnej wymowie. Na podkreślenie zasługuje fakt, że

wszystkie wyodrębnione w rozdziałach problemy kończą się konstruktywnymi wnioskami, które w zdecydowanej większości są poprawnie wywiedzione z badań i ciekawie konstruowane. Prowadzone analizy są przekonujące i poprawne logicznie. Pozytywnie oceniając część merytoryczną rozprawy warto podkreślić, że jest ona dobrze ułożona treściowo i napisana poprawnie, a poszczególne tezy są przekonująco uzasadnione.

7. Ocena części rozprawy doktorskiej dotyczącej omówienia wyników badań

Jak już sygnalizowałem poprawnie określony i wytyczony kierunek badań sprzyjał rozwiązywaniu poszczególnych problemów. Korzystnie wpłynął też na pisarskie opracowanie i udokumentowanie wyników badań, które zaświadcza o dużym wysiłku Autora i chęci poprawnego rozwiązania zdefiniowanych problemów badawczych. Za właściwy uważam układ recenzowanej dysertacji. Jej struktura jest przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią logicznie powiązaną całość. Ponadto pracę cechuje pragmatyzm naukowy, bowiem treści poszczególnych fragmentów są wzajemnie powiązane – następne wynikają z poprzednich jako wynik nakreślonego sposobu przedstawiania poszczególnych kwestii i prezentacji uzyskanych wyników badań.

Doktorant w opisie wyników badań preferuje niestandardowy styl narracji, w którym kwestie teoretyczne są jedynie sygnalizowane w poszczególnych podrozdziałach, przy czym analizy, precyzyjne w swej istocie, koncentrują się raczej na materiałach źródłowych, głównie o charakterze doktrynalnym. W niektórych momentach tej narracji daje się jednak zauważyć brak odwołań do kwestii czysto teoretycznych. Myślę, że Autor prawdopodobnie sądził, iż dla naukowców będą to zagadnienia oczywiste. Rozumiem Autora. Mógł jednak uwzględnić fakt, że praca może być studiowana przez osoby, które powinny mieć jasny obraz także w kwestiach czysto teoretycznych z punktu widzenia nauk o bezpieczeństwie. Powyższa uwaga ma jedynie charakter porządkujący i nie wpływa na ocenę dysertacji. Muszę jednak stwierdzić, że głębszy namysł nad kwestią istoty i zakresu bezpieczeństwa jako takiego mógłby znacząco poszerzyć refleksję epistemologiczną nad istotą podjętych badań.

Interpretacja wyników badań stanowi mocną stronę pracy. Autor nie ogranicza się do prezentacji danych, lecz dokonuje ich **pogłębionej analizy przyczynowo-skutkowej**. Na podstawie uzyskanych rezultatów wskazuje konkretne problemy funkcjonalne systemu zarządzania kryzysowego, takie jak: brak efektywnego obiegu informacji między Centrami Zarządzania Kryzysowego a Centrami Powiadamiania Ratunkowego, nadmierna biurokratyzacja

procedur planistycznych, niedostateczna interoperacyjność między strukturami ratownictwa i administracji, brak jednoznacznego podziału kompetencji i odpowiedzialności decyzyjnej oraz niewystarczająca integracja na poziomie lokalnym i powiatowym.

Wnioski te są **poparte materiałem empirycznym**, a ich uzasadnienie wykazuje wysoki poziom dojrzałości badawczej. Autor potrafi odnieść wyniki do kontekstu systemowego, normatywnego i organizacyjnego. Wskazuje również konsekwencje praktyczne i możliwe kierunki naprawcze.

Szczególnie cenne jest zestawienie wyników badań z obserwacją uczestniczącą — ten element wnosi unikalną perspektywę praktyka i pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy funkcjonowania systemu w realnych warunkach.

Pewnym usprawnieniem mogłoby być szersze wykorzystanie metod ilościowych (np. testów statystycznych, wskaźników korelacji), co wzmocniłoby empiryczny wymiar analizy. Ponadto, w części interpretacyjnej można byłoby rozważyć zestawienie wyników z doświadczeniami innych państw UE lub NATO, co zwiększyłoby wymiar porównawczy. Uwagi te mają jednak **charakter uzupełniający**, a nie krytyczny.

Generalnie rzecz ujmując, przyjęte przez Doktoranta założenia metodologiczne są racjonalne, zarówno w formie, jak i w treści. Struktura rozdziału metodologicznego wskazuje, że Doktorant przyjął w badaniach układ *cel - problem - hipoteza*, co nie budzi zasadniczych uwag i refleksji.

Struktura dysertacji jest dość przejrzysta, a przeprowadzone wywody stanowią w większości logicznie powiązaną całość. Ponadto daje się zauważyć słabe uporządkowanie i wyeksponowanie wniosków końcowych w zakończeniu całej dysertacji. Z powyższego wynika, że Doktorant rzetelnie przestudiował literaturę przedmiotu.

8. Pozostałe uwagi dotyczące rozprawy doktorskiej

Praca stanowi oryginalne rozwiązanie rozpatrywanego problemu naukowego. Zagadnienia, które w tej postaci stanowią obszar badań, nie były dotychczas przedmiotem szerszych rozważań w literaturze przedmiotu. Doktorant podjął próbę przeanalizowania różnych aspektów dotyczących udziału Policji w zabezpieczaniu zgromadzeń publicznych.

Doktorant wykazał się ugruntowaną wiedzą na temat omawiany w rozprawie doktorskiej zarówno w teorii, jak i w praktyce. Jednocześnie wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych, w tym posługiwania się metodami empirycznymi.

Część rozprawy poświęcona omówieniu wyników badań jest **dojrzała naukowo, poprawna metodycznie i wartościowa poznawczo**. Autor wykazał się: umiejętnością prowadzenia rzetelnych badań empirycznych, zdolnością analitycznego myślenia i interpretacji danych, umiejętnością wyciągania wniosków o znaczeniu systemowym i praktycznym oraz wysoką świadomością badawczą i refleksją nad funkcjonowaniem struktur państwa. Zarówno sposób prezentacji, jak i interpretacji wyników potwierdza, że Autor posiada kwalifikacje do samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Wartość tej części pracy należy ocenić **bardzo wysoko**, uznając ją za jeden z najmocniejszych komponentów całej rozprawy doktorskiej.

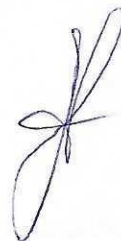
Pod względem poprawności językowej praca nie budzi zastrzeżeń. Oczywiście Autor nie ustrzegł się drobnych błędów gramatycznych i edycyjnych w pracy. Oczywiście błędy te nie wpływają na wartość pracy i jej jakość, a są raczej wynikiem przeoczenia Doktoranta w trakcie pisania rozprawy doktorskiej. Uwagi te nie umniejszają dorobku Doktoranta związanego z merytorycznym i metodologicznym przygotowaniem rozprawy doktorskiej, który jest niewątpliwym i może zostać wykorzystany w praktyce.

9. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska mgr. **Mateusza Krawczyka** pt. „*Koncepcja modernizacji systemu zarządzania kryzysowego Rzeczypospolitej Polskiej*” jest opracowaniem o wysokiej wartości naukowej i praktycznej. Autor podjął aktualny i ważny społecznie problem badawczy, dotyczący jednego z kluczowych elementów systemu bezpieczeństwa narodowego, jakim jest zarządzanie kryzysowe.

Reasumując prezentowane dotychczas konstatacje i oceny stwierdzam, że mgr Mateusz KRAWCZYK wykonał dysertację dokorską na bardzo dobrym poziomie. Praca została napisana poprawnym, komunikatywnym językiem. Prezentowane treści są wynikiem rzetelnych danych uzyskanych w toku precyzyjnie i dokładnie, z metodologiczną szczegółowością, przeprowadzonych jakościowych i ilościowych badań naukowych. Doktorant przedstawił do oceny rozprawę o poprawnych walorach metodologicznych i merytorycznych. Udowodnił, iż ma dobrze opanowany warsztat badawczy oraz rozległą i głęboką wiedzę. Wykazał dociekliwość i skrupulatność badawczą. Jest zdolny do wnikliwych i dogłębnych ocen. Z dużą umiejętnością potrafi wnioskować i formułować nowe tezy. **To wszystko świadczy o wysokich predyspozycjach oraz dojrzałości badawczej Doktoranta.**

Praca wyróżnia się **dojrzałością naukową, poprawnością metodologiczną oraz oryginalnością ujęcia tematu**. Autor wykazał się szeroką wiedzą z zakresu nauk o bezpieczeństwie,



zarządzania, prakseologii i systemów organizacyjnych, a także umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań empirycznych i wyciągania trafnych wniosków aplikacyjnych.

Rozprawa ma **charakter interdyscyplinarny**, łączący perspektywę teoretyczną z analizą praktyki działania instytucji bezpieczeństwa publicznego. Zastosowany aparat metodologiczny został dobrany adekwatnie do przyjętych celów i hipotez badawczych, a sposób opracowania wyników świadczy o rzetelności, dojrzałości i samodzielności badawczej autora.

Wnioski sformułowane w pracy mają **znaczenie nie tylko poznawcze, lecz także aplikacyjne**, ponieważ mogą stanowić podstawę do projektowania zmian w krajowym systemie zarządzania kryzysowego, w tym jego integracji z systemem powiadamiania ratunkowego i ratownictwa medycznego.

Zidentyfikowane drobne niedoskonałości (np. ograniczona liczba odniesień porównawczych do rozwiązań zagranicznych, niewielki zakres analiz ilościowych) nie wpływają w sposób istotny na wartość naukową rozprawy ani na końcową ocenę jej jakości.

Biorąc pod uwagę całokształt oceny pracy, w tym:

- poprawność metodologiczną,
- wartość poznawczą i aplikacyjną wyników,
- spójność struktury i logiki wyводу,
- samodzielność badawczą autora,
- oraz zgodność tematyki z profilem dyscypliny **nauki o bezpieczeństwie**.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe refleksje i powyższe spostrzeżenia dysertację doktorską mgr. Mateusza KRAWCZYKA oceniam pozytywnie. Stwierdzam, że spełnia ona warunki ustawowe. W aspekcie powyższego wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Wnioskuję również o wyróżnienie rozprawy doktorskiej.

