dr hab. Magdalena Ankiel, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Marketingu
Katedra Marketingu Produktu

Poznań, 15 stycznia 2026 r.

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Marty Zając - Ossowskiej pt.:
„Kreowanie wizerunku marki poprzez działania edukacyjne. Dobre praktyki i model komunikacji wizerunku marki ogrodów zoologicznych"

Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem niniejszej recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Marty Zając - Ossowskiej pt.: *„Kreowanie wizerunku marki poprzez działania edukacyjne. Dobre praktyki i model komunikacji wizerunku marki ogrodów zoologicznych"*. Promotorkami rozprawy są:

- prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet oraz
- dr hab. Barbara Mróz – Gorgoń, prof. UEW.

Podstawą formalną recenzji jest pismo Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 24.11.2025 r. w sprawie powierzenia mi, w oparciu o uchwałę Rady z dnia 23.10.2025 r., wykonania recenzji rozprawy doktorskiej mgr Marty Zając – Ossowskiej.

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa doktorska spełnia wymagania określone art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.).

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie: Nauki o zarządzaniu i jakości, takich jak: zasadność podjętej problematyki, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu (w tym stawianie celów i hipotez badawczych), dobór metod i technik badawczych, zawartość merytoryczna pracy, układ i struktura pracy oraz strona formalna i edytorska.

Przedstawiona do recenzji praca liczy 396 stron i składa się ze wstępu (s. 5-8), sześciu rozdziałów merytorycznych (s. 9-349), zakończenia (s. 350-355), bibliografii (s. 356-381), spisu tabel, rysunków i wykresów (383-390) oraz załączników dokumentujących proces badawczy (s. 391-398). Już na poziomie oceny struktury pracy można zauważyć, że praca ma wyraźne ambicje ponadstandardowe – zarówno pod względem jej objętości jak też zakresu przedmiotowego.

Autorka podejmuje próbę połączenia zbyt wielu obszarów badawczych, co – w mojej opinii - nie współgra z analityką wyników badań, a to skutkuje nierównym poziomem pogłębienia (niektóre części pracy są zbyt szeroko zakrojone, inne zbyt wąsko). Szczegółowe odniesienie do powyższej kwestii przedłożę w dalszej części recenzji.

Ocena zasadności podjętej problematyki badawczej

Przedmiotem pracy doktorskiej mgr Marty Zając - Ossowskiej jest kreowanie wizerunku marki poprzez działania edukacyjne na przykładzie ogrodów zoologicznych. Podjęty temat należy uznać za aktualny, istotny i społecznie znaczący. Współczesne ogrody zoologiczne funkcjonują jako organizacje wielowymiarowe, łączące role instytucji ochrony przyrody, podmiotów edukacyjnych oraz miejsc spędzania czasu wolnego. Ich działalność wykracza daleko poza tradycyjną funkcję ekspozycyjną, obejmując kształtowanie postaw proekologicznych, budowanie świadomości społecznej oraz aktywne uczestnictwo w debacie publicznej dotyczącej relacji człowieka z naturą, a działalność edukacyjna ogrodów zoologicznych coraz częściej staje się kluczowym narzędziem legitymizacji społecznej, a jednocześnie elementem strategii wizerunkowej. W kontekście powyższego wybór tematu rozprawy doktorskiej uznać należy za trafny i właściwy w wymiarze poznawczym i aplikacyjnym.

Podejmując tematykę rozprawy Autorka wskazuje na istnienie luki badawczej w obszarze badań nad wpływem działań edukacyjnych na kreowanie wizerunku marki ogrodów zoologicznych, podkreślając niedostateczne rozpoznanie tej problematyki w literaturze naukowej. Należy jednak zaznaczyć, że deklarowana luka badawcza nie ma charakteru absolutnego, lecz raczej sektorowy. Badania nad wizerunkiem instytucji niekomercyjnych, publicznych oraz organizacji działających w sferze dobra wspólnego oraz wpływu działań edukacyjnych na ten wizerunek były bowiem prowadzone już wcześniej, zarówno w Polsce jak i zagranicą. Dotyczyły one m.in.: instytucji kultury, organizacji non-profit czy uczelni wyższych (badania prowadzone m.in. przez L. Kelly, K. Śmiałowicz, M. Sobocińska, T. Blanco i S. Loureiro). Zatem nie można w pełni podzielić tezy Autorki o braku badań dotyczących powiązań pomiędzy funkcją edukacyjną a wizerunkiem organizacji jako takich. Nowość rozprawy nie polega zatem na samym fakcie analizy relacji edukacja–wizerunek, lecz na przeniesieniu tej problematyki na grunt ogrodów zoologicznych. Tak rozumiana luka badawcza ma charakter precyzyjnie zawężony, a jej istotą jest brak pogłębionych, empirycznych badań sektorowych, a nie całkowity brak dorobku teoretycznego czy empirycznego w analizowanym obszarze. W ocenie recenzenta, takie doprecyzowanie charakteru luki badawczej wzmocniłoby argumentację Autorki i pozwoliłoby uniknąć nadmiernie kategorycznych sformułowań we wstępie rozprawy.

W tej części recenzji chciałabym się również odnieść do tytułu rozprawy, który brzmi:

„Kreowanie wizerunku marki poprzez działania edukacyjne. Dobre praktyki i model komunikacji wizerunku marki ogrodów zoologicznych". Tytuł rozprawy jest rozbudowany, precyzyjny i zasadniczo adekwatny do treści pracy. Trafnie wskazuje na: przedmiot badań (wizerunek marki), mechanizm oddziaływania (działania edukacyjne), rezultat (dobre praktyki i model komunikacji) oraz kontekst podmiotowy (ogrody zoologiczne). Z perspektywy recenzenckiej można jednak postawić pytanie, czy nie jest to tytuł zbyt „ambitny" jak na jedną rozprawę doktorską. Autorka deklaruje bowiem jednoczesne: rozpoznanie empiryczne zjawiska, identyfikację dobrych praktyk oraz stworzenie modelu holistycznego. W dalszej części recenzji powrócę do kwestii, na ile wszystkie te elementy zostały zrealizowane na równoważnym poziomie naukowym.

Cele, pytania badawcze i zakresy rozprawy

W rozprawie doktorskiej tytuł, cele oraz hipotezy/pytania badawcze powinny być ze sobą ściśle związane, a realizacja postawionych celów powinna umożliwić dokonanie weryfikacji sformułowanych hipotez/pytań, pozwalając tym samym na ekspozycję i prezentację problemu odzwierciedlonego tytułu pracy. Cele rozprawy i pytania badawcze Autorka zaprezentowała we wstępie pracy oraz w rozdziale czwartym. Sformułowany cel główny brzmi: *„(...) wypełnienie luki poznawczej, metodycznej i aplikacyjnej dotyczącej powiązania działań edukacyjnych z procesem kreowania marki."* Cel ten jest poprawnie osadzony w dyscyplinie i możliwy do realizacji przy zastosowanych metodach badawczych, ale nie jest logicznie spójny z tytułem pracy. Tytuł pracy dotyczy kreowania wizerunku marki, a sformułowany cel główny mówi o procesie kreowania marki – a przecież to nie są tożsame procesy. Wyrażam nadzieję, że uchybienie powyższe jest wynikiem niefrasobliwego skrótu myślowego Autorki, , gdyż w takim wypadku recenzowana rozprawa nie zrealizowała postawionego celu, który ma zbyt szeroki charakter i skutkuje m.in. rozmyciem akcentów badawczych.

Z kolei cele szczegółowe rozprawy dotyczą:

1. określenia istoty i znaczenia czynników skuteczności działań edukacyjnych,
2. opracowania modelu teoretycznego, bazującego na relacjach przyczynowych wpływu czynników skuteczności działań edukacyjnych na efekty procesu kreowania wizerunku marki oraz
3. testowania tego modelu w populacji ogrodów zoologicznych na świecie.

Cele powyższe są sformułowane poprawnie (i dotyczą wizerunku marki), niemniej jednak lektura pracy wskazuje, że zostały one postawione nieco „na wyrost". O ile można przyjąć, iż cel pierwszy szczegółowy został zrealizowany, to niestety w przypadku celu drugiego należy uznać, że Autorka w nieznacznym stopniu wykazała jaki wpływ mają działania edukacyjne prowadzone przez ogrody zoologiczne na proces kreowania wizerunku marki tych organizacji. Wyniki badań własnych zostały przedstawione wyłącznie w formie wskaźników struktury, a Autorka nie

przeprowadziła żadnych stosownych analiz statystycznych (np. analizy regresji), które pozwoliłyby na zdiagnozowanie czy i w jakiej mierze ten wpływ występuje. Ponadto, Autorka nie wyjaśnia co rozumie poprzez pojęcie „skuteczność działań edukacyjnych", pozostawiając je na poziomie intuicyjnym. Brak jednoznacznej definicji tego konstruktu utrudnia ocenę poprawności metodologicznej badań i jednoznacznej interpretacji uzyskanych wyników. Ponadto moje wątpliwości budzi jednak trzeci cel szczegółowy rozprawy – mianowicie w żadnym z rozdziałów pracy nie znalazłam treści, które opisywałyby testowanie modelu teoretycznego, bazującego na skuteczności działań edukacyjnych w populacji ogrodów zoologicznych na świecie. Brak jest procedury testowania modelu w rozumieniu nauk o zarządzaniu, tj. brak: hipotez modelowych, weryfikacji statystycznej modelu czy też porównań między podmiotami w skali międzynarodowej.

W pracy Autorka nie formułuje hipotez badawczych, a jedynie cztery pytania badawcze, które należy uznać za poprawne pod względem formalnym oraz spójne z ogólną problematyką rozprawy. Ich konstrukcja wskazuje na wyraźnie eksploracyjny charakter przyjętego podejścia badawczego. Brak klasycznie sformułowanych hipotez badawczych nie stanowi sam w sobie uchybienia dyskwalifikującego rozprawę, zwłaszcza w sytuacji stosowania metod jakościowych.

Odnosząc się z kolei do zakresów recenzowanej rozprawy doktorskiej stwierdzam, że zakresy podmiotowe, przedmiotowe, przestrzenne i czasowe pracy zostały sformułowane poprawnie i precyzyjnie.

Oryginalność i poprawność zastosowanych metod i narzędzi badawczych

Oceniając oryginalność zastosowanych metod i narzędzi badawczych, należy w pierwszej kolejności podkreślić, że Autorka dokonała świadomego i poprawnego doboru metod adekwatnych do charakteru analizowanej problematyki. Zastosowanie triangulacji metod badawczych, obejmującej badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych oraz badania ilościowe realizowane metodą CAWI, odpowiada złożoności badanego zjawiska i pozwala na jego wieloaspektowe ujęcie. Wykorzystane metody badawcze należą do powszechnie akceptowanego kanonu badań w naukach o zarządzaniu i jakości i są szeroko stosowane w analizach dotyczących wizerunku, marki oraz komunikacji marketingowej. Ich użycie w recenzowanej rozprawie nie ma charakteru nowatorskiego w sensie metodologicznym, jednak nie można tego traktować jako uchybienia, lecz raczej jako świadome wpisanie się w sprawdzone i ugruntowane standardy badawcze.

Zastosowaną przez autorkę fuzję metod i technik badawczych służących realizacji postawionego celów badawczych oceniam pozytywnie, aczkolwiek wskazuję na obszary dyskusyjne, które w mojej opinii są następujące:

1. Badanie jakościowe (IDI) zostało przeprowadzone na próbie 20 podmiotów – ogrodów

zoologicznych w Polsce (4) i na świecie (16). Dobór metody wywiadów pogłębionych należy ocenić jako zasadny z punktu widzenia eksploracyjnego charakteru badań, gdyż umożliwia on uzyskanie pogłębionych opinii przedstawicieli badanych instytucji oraz lepsze zrozumienie kontekstu organizacyjnego i specyfiki działań edukacyjnych. Jednocześnie warto zauważyć, że liczebność próby, choć wystarczająca dla badań jakościowych, ma charakter celowy i niereprezentatywny, co ogranicza możliwość formułowania wniosków o charakterze uogólniającym. Ponadto w pracy nie zostały w pełni doprecyzowane kryteria doboru zagranicznych ogrodów zoologicznych ani stopień ich porównywalności z podmiotami krajowymi, co utrudnia ocenę zakresu i wartości poznawczej uzyskanych wyników.

2. Odnosząc się z kolei do badania ilościowego, pragnę zauważyć brak jednoznacznego opisu metody doboru próby badawczej w poszczególnych badanych podmiotach, czyli ogrodach zoologicznych we Wrocławiu, Warszawie, Łodzi i Gdańsku oraz w Akwarium Gdyńskim. Wątpliwości budzi znaczne zróżnicowanie liczebności próby pomiędzy poszczególnymi ośrodkami, gdzie liczba respondentów waha się od 294 osób w Gdańsku i 250 osób we Wrocławiu, przez 136 osób w Warszawie, 44 osoby w Łodzi, aż do jedynie 13 respondentów w Gdyni. Tak duże dysproporcje liczebne mogą wpływać na porównywalność wyników pomiędzy badanymi jednostkami oraz na stabilność formułowanych wniosków, zwłaszcza w odniesieniu do mniejszych prób. W pracy zabrakło również komentarza wyjaśniającego przyczyny takiego zróżnicowania struktury próby oraz informacji, czy i w jaki sposób zostało ono uwzględnione w analizie wyników. Uzupełnienie tych kwestii pozwoliłoby na pełniejszą ocenę poprawności metodologicznej badań ilościowych oraz zwiększyłoby przejrzystość i wiarygodność uzyskanych rezultatów.

W wyniku zrealizowanych badań Autorka zgromadziła niewątpliwie obszerny i potencjalnie wartościowy materiał empiryczny, jednak sposób jego analizy budzi poważne zastrzeżenia metodologiczne. Zgromadzone dane zostały bowiem poddane niemal wyłącznie analizie opisowej w przypadku badań jakościowych (IDI) oraz elementarnej analizie statystycznej ograniczonej do wskaźników struktury w badaniu ilościowym (CAWI), co należy uznać za zdecydowanie niewystarczające w kontekście skali przeprowadzonych badań oraz deklarowanych celów rozprawy. W szczególności brak jest pogłębionej analizy danych ilościowych. Ograniczenie się do wskaźników struktury oznacza rezygnację z jakiejkolwiek próby analizy zależności pomiędzy zmiennymi, testowania relacji przyczynowo - skutkowych czy weryfikacji deklarowanego modelu teoretycznego. W konsekwencji znaczna część zgromadzonego materiału empirycznego nie została w pełni wykorzystana, a uzyskane wyniki mają ograniczoną moc wyjaśniającą. Ostatecznie prowadzi to do istotnej rozbieżności pomiędzy deklarowaną złożonością badań a faktycznym poziomem ich analizy. W tym miejscu zachęcam Autorkę recenzowanej pracy do wykorzystania

potencjału realizowanych badań i przygotowania cyklu artykułów naukowych zawierających pogłębione analizy statystyczne.

Podsumowując stwierdzam, że pomimo wskazanych wątliwości o charakterze metodologicznym, należy podkreślić, że zaprojektowany i zrealizowany przez Autorkę proces badawczy posiada istotne walory poznawcze i stanowi solidną podstawę empiryczną do analizy podjętej problematyki. Zastosowanie triangulacji metod badawczych, łączącej badania jakościowe i ilościowe, umożliwiło wieloaspektowe ujęcie zagadnień związanych z postrzeganiem działań edukacyjnych oraz ich roli w kształtowaniu wizerunku ogrodów zoologicznych. Na szczególne uznanie i podkreślenie zasługuje szeroki zakres przeprowadzonych badań jakościowych, obejmujących zarówno ogrody zoologiczne w Polsce, jak i wybrane jednostki zagraniczne. Pozwoliło to Autorce na uwzględnienie zróżnicowanych perspektyw organizacyjnych oraz na lepsze osadzenie analiz w realiach funkcjonowania instytucji o odmiennych uwarunkowaniach kulturowych i systemowych. Zgromadzony materiał jakościowy stanowi cenne źródło wiedzy o praktykach edukacyjnych i komunikacyjnych stosowanych w badanych podmiotach. Warto także podkreślić, że samodzielne opracowanie narzędzi badawczych oraz ich dostosowanie do specyfiki badanych instytucji świadczy o dojrzałości metodologicznej Autorki i dobrej znajomości badanego obszaru. Przyjęta metodyka pozwoliła na uchwycenie zarówno deklaratywnego, jak i organizacyjnego wymiaru działań edukacyjnych, co stanowi istotną wartość poznawczą pracy.

Reasumując - mimo że przyjęta metodyka badawcza mogłaby zostać wzmocniona poprzez pogłębione analizy statystyczne, stanowi ona spójne, logiczne i adekwatne narzędzie badawcze, a zgromadzony materiał empiryczny jest istotnym wkładem do dalszych badań nad problematyką wizerunku instytucji niekomercyjnych, w tym ogrodów zoologicznych.

Konstrukcja rozprawy i merytoryczna ocena jej zawartości

Omawiając konstrukcję recenzowanej rozprawy doktorskiej oraz jej zawartość merytoryczną uwagę skupię na głównych walorach pracy oraz zidentyfikowanych przeze mnie uchybieniach.

Struktura opracowania zawiera w spisie: wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spis tabel, spis rysunków i wykresów oraz spis załączników. Taki układ pracy należy uznać za adekwatny do podejmowanych zagadnień oraz sprzyjający czytelności wywodu naukowego. Poszczególne rozdziały zostały wyraźnie wyodrębnione, co ułatwia odbiór całości pracy oraz śledzenie toku rozumowania Autorki. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że Autorka w sposób konsekwentny zachowuje logikę następstwa treści – część teoretyczna stanowi solidne wprowadzenie do dalszych rozważań empirycznych, natomiast rozdziały metodologiczne i empiryczne są jasno powiązane z wcześniej sformułowanymi celami pracy. Taki sposób konstrukcji

rozprawy świadczy o dobrej orientacji Autorki w zasadach prowadzenia badań naukowych oraz o umiejętności syntetycznego porządkowania obszernego materiału teoretycznego i empirycznego. Istotnym walorem pracy jest również jej kompletność formalna. Autorka zadbała o wyczerpujące zestawienie wykorzystanych źródeł literaturowych, poprawne oznaczenie tabel i rysunków oraz czytelne zaprezentowanie wyników badań. Rozbudowane załączniki, zawierające m.in. narzędzia badawcze, zwiększają transparentność procesu badawczego i pozwalają na ocenę rzetelności przeprowadzonych analiz.

Na szczególne podkreślenie zasługuje bibliografia, która jest imponująca zarówno pod względem liczby, jak i zakresu wykorzystanych źródeł. Autorka sięga do bogatego i zróżnicowanego dorobku literatury krajowej i zagranicznej, obejmującego klasyczne pozycje teoretyczne, jak również aktualne publikacje z renomowanych czasopism naukowych. Świadczy to o bardzo dobrej orientacji Autorki w literaturze przedmiotu oraz o rzetelnym i dojrzałym przygotowaniu teoretycznym rozprawy. Tak szeroka podstawa bibliograficzna stanowi istotną wartość pracy i wzmacnia jej naukowy charakter.

W dalszej części odniosę się do zawartości merytorycznej poszczególnych rozdziałów rozprawy.

1. Rozdział pierwszy, zatytułowany: *„Wizerunek marki, brand management"* stanowi obszerne i solidne wprowadzenie teoretyczne do problematyki zarządzania marką oraz jej roli w kształtowaniu wizerunku organizacji. Autorka wykazuje się w nim bardzo dobrą orientację w literaturze przedmiotu, zarówno krajowej, jak i zagranicznej, prezentując szerokie spektrum ujęć definicyjnych i koncepcyjnych. Na szczególne podkreślenie zasługuje umiejętność syntetycznego zebrania rozproszonych w literaturze koncepcji oraz ich uporządkowania w spójny wywód teoretyczny, co stanowi istotny wkład Autorki w część teoretyczną pracy. Rozdział ten pełni ważną funkcję porządkującą podstawowe pojęcia wykorzystywane w dalszych częściach rozprawy, a zaprezentowane rozważania tworzą solidne zaplecze teoretyczne dla późniejszych analiz empirycznych. Należy również docenić fakt, iż Autorka nie ogranicza się wyłącznie do przytoczenia klasycznych definicji, lecz uwzględnia także współczesne podejścia do problematyki marki oraz jej znaczenia w kontekście organizacji o charakterze niekomercyjnym. W mojej opinii, pomimo bardzo wartościowej zawartości merytorycznej rozdział ten powinien mieć inną kolejność podrozdziałów, mianowicie bardziej spójna i byłaby sekwencja odwrotna, polegająca na rozpoczęciu rozważań od pojęcia marki jako kategorii bazowej, następnie omówieniu wizerunku jako jednego z jej kluczowych wymiarów percepcyjnych, a w dalszej kolejności przejściu do zagadnień związanych z zarządzaniem marką. Ponadto uważam, że tytuł rozdziału mógłby zostać sformułowany w języku polskim, bez uszczerbku dla jego precyzji merytorycznej.

2. Analiza tytułu oraz śródtytułów rozdziału drugiego: *„Edukacja i jej znaczenie w procesie kreowania wizerunku marki"* wskazuje na pewną niekonsekwencję terminologiczną oraz niedostateczne doprecyzowanie zakresu rozważań w odniesieniu do tytułu całej rozprawy. W szczególności zwraca uwagę podrozdział 2.2 zatytułowany *„Strategiczna rola PR w zarządzaniu"*, podczas gdy przedmiotem pracy nie jest zarządzanie jako kategoria ogólna, lecz zarządzanie marką. Bardziej precyzyjne sformułowanie tytułu, jednoznacznie odnoszące się do zarządzania marką, pozwoliłoby zachować większą spójność pojęciową całej rozprawy. Podobna uwaga dotyczy podrozdziału 2.3 *„Edukacja w kreacji marki"*. W kontekście problematyki rozprawy oraz prowadzonych rozważań zasadne wydaje się odniesienie tytułu do kreowania wizerunku marki, a nie do samej marki jako takiej. Takie doprecyzowanie terminologiczne byłoby bardziej zgodne z przyjętą perspektywą badawczą oraz lepiej oddawałoby rzeczywisty zakres analiz prowadzonych w tym fragmencie pracy. Pomimo powyższych uwag, pragnę zwrócić uwagę fakt, że rozdział drugi jest obszerny i bardzo szczegółowy, co wyraźnie pokazuje, że Autorka poświęciła mu dużo pracy i uwagi. Zostało w nim omówionych wiele zagadnień związanych z komunikacją marki, a zwłaszcza z public relations, przy wykorzystaniu licznych definicji, ujęć i koncepcji obecnych w literaturze. Dzięki temu rozdział ten daje solidne tło teoretyczne dla dalszych części pracy. Na plus należy także zaliczyć przywołane na końcu rozdziału przykłady, które w przystępny sposób pokazują, jak omawiane zagadnienia funkcjonują w praktyce. Ułatwiają one zrozumienie treści i sprawiają, że rozważania teoretyczne stają się bardziej czytelne i „życiowe". Całość sprawia wrażenie dobrze przemyślanej i dopracowanej, a rozdział drugi można uznać za jedną z bardziej rozbudowanych i treściwych części rozprawy.
3. Rozdział trzeci recenzowanej rozprawy został poświęcony ogrodom zoologicznym jako szczególnemu typowi organizacji, funkcjonującemu na styku działalności edukacyjnej, ochrony przyrody oraz oddziaływania społecznego. Autorka przedstawia w nim ewolucję roli ogrodów zoologicznych, zwracając uwagę na odejście od ich tradycyjnej funkcji ekspozycyjnej na rzecz instytucji realizujących szeroko rozumianą misję edukacyjną i proekologiczną. W rozdziale omówione zostały funkcje ogrodów zoologicznych, w tym funkcja edukacyjna, ochronna i społeczna, a także współczesne wyzwania związane z ich działalnością oraz społecznym postrzeganiem. Autorka wskazuje na rosnące znaczenie edukacji jako narzędzia kształtowania postaw i budowania akceptacji społecznej dla działalności ogrodów zoologicznych, co stanowi istotne uzasadnienie wyboru tego typu instytucji jako przedmiotu badań. Rozdział trzeci pełni w strukturze rozprawy funkcję wprowadzającą i porządkującą, tworząc kontekst dla dalszych analiz empirycznych. Zawarte w nim treści są spójne z celami pracy i w sposób naturalny prowadzą do części metodologicznej i badawczej. Należy podkreślić, że rozdział ten został

opracowany poprawnie pod względem merytorycznym i nie budzi istotnych zastrzeżeń, stanowiąc solidną podstawę dla dalszych rozważań Autorki.

4. Z kolei rozdział 4, w którym Autorka przedstawiła metodykę badawczą stanowi istotny element konstrukcji całej rozprawy, porządkujący proces badawczy oraz przygotowujący grunt pod prezentację wyników. Autorka w sposób czytelny przedstawia założenia metodologiczne pracy, wskazując cel badań, przedmiot oraz przyjęte metody badawcze. W rozdziale tym Autorka uzasadnia zastosowanie triangulacji badań, co należy uznać za rozwiązanie adekwatne do złożoności analizowanego problemu badawczego. W części dotyczącej badań jakościowych opisano zastosowanie wywiadów pogłębionych (IDI), natomiast w odniesieniu do badań ilościowych – badanie ankietowe realizowane metodą CAWI. Autorka przedstawia również charakterystykę próby badawczej, zakres badań oraz ogólną procedurę ich realizacji, co umożliwia czytelnikowi zapoznanie się z logiką przeprowadzonych analiz. Jednocześnie pragnę zauważyć, że rozdział ten ma w dużej mierze charakter opisowy, a niektóre elementy – takie jak np. szczegółowe uzasadnienie doboru próby, mogłyby zostać przedstawione w sposób bardziej pogłębiony. W przypadku badań ilościowych brak sformułowanych hipotez badawczych sprawia, że zastosowana metodyka pełni raczej funkcję eksploracyjną niż wyjaśniającą.
5. Rozdział piąty poświęcony został prezentacji wyników badań empirycznych i stanowi jeden z kluczowych elementów rozprawy. W pierwszej kolejności należy wskazać, że część dotycząca badań jakościowych została opracowana poprawnie i stanowi wartościowy komponent empiryczny pracy. Zastosowanie wywiadów pogłębionych (IDI) umożliwiło zebranie interesującego materiału poznawczego, który pozwala lepiej zrozumieć sposób postrzegania działań edukacyjnych przez przedstawicieli ogrodów zoologicznych oraz ich rolę w strategii funkcjonowania tych instytucji. Prezentowane wyniki są czytelne i logicznie uporządkowane, a ich dobór pozostaje w zgodzie z eksploracyjnym charakterem tej części badań. Znacznie bardziej dyskusyjnie odniosę się do drugiej części rozdziału, w której zaprezentowano wyniki badań ilościowych. Analiza zgromadzonych danych została ograniczona w zasadzie do prostych analiz opisowych, co – biorąc pod uwagę liczebność próby oraz deklarowane cele badawcze – należy uznać za podejście niewystarczające. Brak pogłębionych analiz statystycznych oraz brak próby identyfikacji zależności pomiędzy zmiennymi sprawiają, że potencjał poznawczy zgromadzonego materiału empirycznego nie został w pełni wykorzystany. W konsekwencji należy stwierdzić, że rozdział piąty nie realizuje w pełni drugiego celu szczegółowego rozprawy, który zakładał pogłębioną analizę skuteczności działań edukacyjnych w kontekście kształtowania wizerunku marki ogrodów zoologicznych. Przedstawione wyniki, choć interesujące na poziomie opisowym, nie prowadzą do jednoznacznych wniosków o charakterze wyjaśniającym ani nie umożliwiają weryfikacji przyjętych założeń teoretycznych.

6. W rozdziale szóstym Autorka zaprezentowała model komunikacji wizerunku marki ogrodów zoologicznych poprzez działania edukacyjne. Zaproponowany model stanowi syntetyczne podsumowanie wcześniejszych rozważań teoretycznych oraz wyników badań empirycznych i należy go ocenić jako spójny z ogólną koncepcją rozprawy. Jednocześnie należy zauważyć, że model ma charakter bardzo ogólny i normatywny, co ogranicza jego wartość analityczną i aplikacyjną. Brakuje w nim precyzyjnego określenia zależności pomiędzy poszczególnymi elementami, a także jasnego wskazania mechanizmów oddziaływania działań edukacyjnych na wizerunek marki. W konsekwencji model ten pełni raczej funkcję koncepcyjną i porządkującą niż narzędzia umożliwiającego empiryczną weryfikację lub praktyczne zastosowani

Podsumowując – analiza merytoryczna poszczególnych rozdziałów rozprawy wskazuje, że całość pracy została przygotowana w sposób przemyślany i logiczny, choć poziom opracowania poszczególnych części jest nierówny. Rozdziały teoretyczne tworzą spójne i dobrze udokumentowane zaplecze pojęciowe, które konsekwentnie wprowadza do zasadniczej problematyki badawczej, jednak zostały one opracowane w sposób nadmiernie obszerny. W kilku miejscach treści te mogłyby zostać skrócone lub skondensowane bez uszczerbku dla ich wartości merytorycznej, co wpłynęłoby na większą przejrzystość wywodu. Część teoretyczna i metodologiczna zostały przedstawione jasno i poprawnie, natomiast najwięcej zastrzeżeń budzi część empiryczna, w szczególności zakres i sposób analizy wyników badań ilościowych, który ma ograniczony charakter wyjaśniający i nie w pełni realizuje deklarowane cele pracy. Mimo tych uwag rozprawa zachowuje spójność problemową, a poszczególne rozdziały układają się w logiczny ciąg prowadzący do sformułowania wniosków końcowych.

Strona formalna i edytorska

Od strony formalnej i edytorskiej recenzowana rozprawa została przygotowana z dużą starannością i w przeważającej mierze spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Praca ma czytelną strukturę, zachowuje logiczny układ treści, a podział na rozdziały, podrozdziały, tabele i rysunki jest zasadniczo konsekwentny oraz funkcjonalny z punktu widzenia prezentowanych treści.

Na pozytywną ocenę zasługuje spójność redakcyjna opracowania, poprawne oznaczenie tabel, rysunków i wykresów oraz staranne przygotowanie spisów pomocniczych. Również bibliografia została sporządzona w sposób rzetelny i uporządkowany, z zachowaniem jednolitego stylu zapisu, co świadczy o dbałości Autorki o stronę formalną pracy.

Jednocześnie pragnę zwrócić uwagę, że znaczna objętość rozprawy wpływa miejscami na jej przejrzystość redakcyjną. W niektórych fragmentach pojawiają się powtórzenia treści lub nadmiernie rozbudowane opisy, które mogłyby zostać skrócone lub skondensowane bez uszczerbku dla wartości merytorycznej wywodu. Uwagę zwraca także sporadyczna niekonsekwencja

terminologiczna oraz drobne uchybienia stylistyczne, które jednak nie mają charakteru systemowego i nie wpływają istotnie na zrozumiałość tekstu.

Język rozprawy jest poprawny, komunikatywny i adekwatny do charakteru pracy naukowej, choć w niektórych miejscach można odnieść wrażenie nadmiernej rozwlekłości wypowiedzi. Redakcyjne skrócenie wybranych fragmentów przyczyniłoby się do zwiększenia klarowności i dynamiki narracji.

Podsumowując, strona formalna i edytorska rozprawy została przygotowana a wskazane uchybienia mają charakter drugorzędny i redakcyjny. Nie wpływają one negatywnie na ogólną ocenę pracy, która spełnia formalne kryteria stawiane rozprawom doktorskim.

Jak każde opracowanie naukowe, recenzowana rozprawa jest podstawą do sformułowania pytań, które kieruję do Autorki i proszę o odniesienie się do następujących kwestii:

1. Jak Autorka rozróżnia w swojej pracy pojęcia marki, wizerunku i tożsamości marki w odniesieniu do ogrodów zoologicznych i które z nich uznaje za kluczowe z perspektywy zarządczej?
2. Proszę Autorkę pracy o sprecyzowanie, jak definiuje „skuteczność działań edukacyjnych" w kontekście prowadzonych badań i dlaczego zdecydowała się na taki, a nie inny sposób jej pomiaru?
3. Które z rozwiązań i dobrych praktyk w zakresie działań edukacyjnych ogrodów zoologicznych, zaobserwowanych w badaniach zagranicznych, Autorka uznaje za możliwe do zaimplementowania w warunkach polskich i jakie bariery organizacyjne lub kulturowe mogłyby utrudniać taki transfer?
4. Jakie kierunki dalszych badań wynikają z przeprowadzonej rozprawy i które obszary wymagają pogłębienia w przyszłości?

Konkluzja recenzji

Reasumując całość rozważań, należy stwierdzić, że recenzowana rozprawa doktorska podejmuje aktualną i rzadko analizowaną problematykę, wpisującą się w nurt badań nad wizerunkiem instytucji niekomercyjnych oraz rolą działań edukacyjnych w ich funkcjonowaniu. Autorka wykazuje bardzo dobrą orientację w literaturze przedmiotu, co znajduje odzwierciedlenie w obszernej i starannie dobranej bazie bibliograficznej oraz w poprawnie opracowanej części teoretycznej.

Jednocześnie w pracy zidentyfikować można szereg niedoskonałości o charakterze metodologicznym i koncepcyjnym, w szczególności dotyczących zakresu i głębokości analiz empirycznych oraz stopnia realizacji niektórych celów szczegółowych. Wskazane ograniczenia powodują, że potencjał poznawczy zgromadzonego materiału empirycznego nie został w pełni

wykorzystany, a część wniosków ma charakter raczej opisowy niż wyjaśniający. Mimo tych zastrzeżeń należy podkreślić, że rozprawa stanowi spójny i przemyślany projekt badawczy, a Autorka wykazała się samodzielnością naukową, umiejętnością prowadzenia badań empirycznych oraz zdolnością do syntetycznego ujmowania złożonych zagadnień. Zaproponowany model komunikacji wizerunku marki poprzez działania edukacyjne, choć ogólny, może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań oraz inspirację dla praktyki zarządczej ogrodów zoologicznych.

W ocenie recenzenta przedstawiona rozprawa, pomimo wskazanych uwag dyskusyjnych/polemicznych, spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Należy również podkreślić, że oceniana rozprawa ma charakter doktoratu wdrożeniowego, co uzasadnia silniejsze ukierunkowanie pracy na aspekt aplikacyjny kosztem pogłębionych analiz teoretycznych i wyjaśniających. W tym kontekście zaproponowany przez Autorkę model komunikacji wizerunku marki poprzez działania edukacyjne, mimo swojego ogólnego charakteru stanowi użyteczne narzędzie koncepcyjne dla praktyki zarządczej ogrodów zoologicznych oraz punkt odniesienia dla dalszych działań wdrożeniowych.

W związku z powyższym z pełnym przekonaniem wnioskuję do Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o dopuszczenie do publicznej obrony rozprawy doktorskiej Pani mgr Marty Zając - Ossowskiej pt.: *„Kreowanie wizerunku marki poprzez działania edukacyjne. Dobre praktyki i model komunikacji wizerunku marki ogrodów zoologicznych"*.

M. Ankiel

dr hab. Magdalena Ankiel, prof. UEP