

Prof. dr hab. inż. Maciej Urbaniak  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Łódzkiego

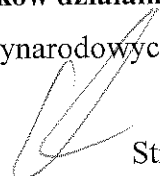
**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr. Krzysztofa Sypka  
pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi”  
napisanej pod kierunkiem naukowym Prof. dra hab. Rafała Haffera**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Prof. dr hab. Agaty Sudolskiej z dnia 10. 10. 2025 r. informujące o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Mgra Krzysztofa Sypka pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi” pod kierunkiem naukowym Pana Prof. dra hab. Rafała Haffera.

Rozprawa doktorska Pana Mgra Krzysztofa Sypka pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi” jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się ze wstępu, pięciu logicznie ze sobą powiązanych rozdziałów, zakończenia oraz streszczenia (378 obejmuje stron, 34 tabele, 21 rysunków, 7 załączników, 306 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych, raportów itp.]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (**dwa** pierwsze rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (**dalsze trzy** rozdziały).

**OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU  
BADAWCZEGO**

Podjęta przez Pana Mgra Krzysztofa Sypka problematyka pracy dotycząca **modeli zarządzania wykorzystujących zaawansowane systemy pomiaru wyników działalności** są w **branżach usługowych** jest rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i



krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktoranta jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i ciągle bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

## **OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI**

We wstępie rozprawy Mgr Krzysztof Sypek wskazał na lukę badawczą. Jest nią brak pogłębionych badań dotyczących pomiaru wyników działalności obejmującego szersze spektrum zarządzania szkołami artystycznymi. Jako główny cel dysertacji określił On zaproponowanie ramowego modelu systemu pomiaru wyników działalności publicznych szkół muzycznych wraz z narzędziami pomiarowymi i procedurą wdrożeniową. Doktorant sformułował także cele szczegółowe, którymi były:

- rozpoznanie stosowanych na świecie praktyk, koncepcji i narzędzi zarządzania w edukacji,
- ocena jakości zarządzania w publicznych szkołach muzycznych prowadzonych przez JST,
- zweryfikowanie zależności pomiędzy zakresem i częstotliwością pomiaru wyników w szkołach muzycznych a poziomem uzyskiwanych wyników,
- identyfikacja dobrych praktyk w zakresie pomiaru wyników działalności stosowanych w wybranych publicznych szkołach muzycznych,
- identyfikacja stymulatorów rozwoju systemów pomiaru wyników działalności w publicznych szkołach muzycznych.

Autor rozprawy postawił sześć hipotez:

H1 – w większości publicznych szkół muzycznych pomiar wyników działalności realizowany jest wyłącznie w związku z monitorowaniem parametrów procesów edukacyjnych,

H2 – jakość zarządzania w większości publicznych szkół muzycznych mierzona metodą CAF jest na niskim poziomie,

H3 – występuje pozytywna zależność pomiędzy zakresem i częstotliwością pomiaru wyników w szkołach muzycznych a poziomem uzyskiwanych wyników,

H4 – dobrą praktyką w zakresie pomiaru wyników działalności w publicznych szkołach muzycznych jest badanie satysfakcji uczniów,

H5 – głównym stymulatorem we wdrażaniu systemu pomiaru wyników w publicznych szkołach muzycznych jest spełnienie wymagań MKiDN,

H6 – istnieje pozytywna zależność pomiędzy jakością zarządzania szkołami muzycznymi (kryteriami potencjału) a ich wynikami, zgodnie z modelem CAF.

**Zarówno do celu pracy, hipotez nie zgłaszam uwag, gdyż zostały określone prawidłowo i mogą stanowić przesłankę, by uznać recenzowaną pracę za rozprawę opartą na istotnych założeniach naukowych.**

Chcąc osiągnąć założone cele i założenia badawcze Doktorant przeprowadził intensywną kwerendę literatury tak krajowej, jak i zagranicznej (angielskojęzycznej) z zakresu zarządzania, a także zrealizował badania empiryczne wykorzystując ankietę internetową, studia przypadku oraz wywiady indywidualne pogłębione częściowo ustrukturyzowane, a także badanie eksperckie

**Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy również stwierdzić, iż została ona podporządkowana założeniom badawczym ujętym w celach i hipotezach sformułowanych przez Autora dysertacji.**

## **OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI**

Rozpoczynając **rozdział pierwszy** Mgr Krzysztof Sypek w interesującym ujęciu przedstawił teoretyczne aspekty dotyczące relacji pomiędzy pomiarem wyników działalności a sprawnością zarządzania współczesnymi organizacjami. Treść tej części rozprawy Autor rozpoczął od prób zdefiniowania sprawności zarządzania. Doktorant sprawność zarządzania organizacjami prawidłowo przeanalizował w aspekcie operacyjnym, finansowym, personalnym, technologicznym oraz strategicznym. Swoją uwagę poświęcił też takim pojęciom jak efektywność, skuteczność, korzystność i ekonomiczność

Następnie skoncentrował On swoje rozważania na przeglądzie ewolucji podejść do pomiaru wyników działalności (od wskaźników finansowych do kluczowych wskaźników efektywności oraz od zarządzania przez cele do zarządzania procesami biznesowymi).

Dalsze rozważania Doktorant w interesującym ujęciu poświęcił metodykom pomiaru wyników działalności skupiając się zwłaszcza na modelach oceny jakości usług oraz zastosowaniu zrównoważonej karty wyników.

Kończąc tę część swojej rozprawy skupił się na pomiarze wyników działalności opartym na założeniach modeli samooceny organizacji, takich jak:

- model nagrody im. Williama Edwardsa Deminga,
- model nagrody Howarda Malcolma Baldrige'a,
- model European Foundation for Quality Management (EFQM) oraz
- model Common Assessment Framework (CAF), a także omówił znaczenie kluczowych wskaźników działalności/efektywności.

**W rozdziale kolejnym** dysertacji Mgr Krzysztof Sypek przedstawił proces zarządzania szkołami muzycznymi w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem szkół publicznych, które prowadzone są przez Jednostki Samorządu Terytorialnego.

Interesującym rozważaniom poddał takie kluczowe zagadnienia, jak:

- pojęcie i specyfika szkół muzycznych jako instytucji publicznych,
- charakterystyka procesów nadzoru pedagogicznego,
- charakterystyka procesów zarządzania szkołami muzycznymi realizowanych przez organy prowadzące (jak jednostki samorządu terytorialnego),
- współczesne modele zarządzania instytucjami publicznymi, czy
- praktyki w zakresie zarządzania szkołami muzycznymi i pomiaru wyników w Polsce i na świecie.

Na uwagę tej części rozprawy zasługuje zaprezentowanie ewolucji edukacji muzycznej w kontekście historycznym, a także doktryn takich jak Nowe Zarządzanie Publiczne i Public Governance, czy koncepcji zarządzania ryzykiem, jak również Total Quality Management.

**W rozdziale trzecim** Mgr Krzysztof Sypek skoncentrował się na opisowym przedstawieniu podstawowe zagadnienia związane z metodyką zastosowanych w pracy badań empirycznych, to jest:

- cel i zakres badania,
- rozpoznanie praktyk w zakresie zarządzania szkołami muzycznymi, zarządzania w edukacji na świecie na podstawie systematycznego przeglądu literatury,
- badanie ankietowe,
- studium przypadku,
- wywiad z wybranymi dyrektorami szkół,
- badanie eksperckie.

Autor dysertacji wyraźnie wskazał, iż podczas wyboru metod badań empirycznych przyjął interdyscyplinarną perspektywę, uwzględniając różnorodne dziedziny nauk, w których tego rodzaju badania są stosowane, począwszy od nauk przyrodniczych, społecznych, jak i humanistycznych,

zwracając uwagę na specyficzne metody, techniki oraz narzędzia, jakie są stosowane w poszczególnych dziedzinach.

W rozdziale następnym Mgr Krzysztof Sypek skoncentrował się na przedstawieniu aktywności publicznych szkół muzycznych w zakresie pomiaru wyników działalności.

Doktorant szczególną uwagę poświęcił przedstawieniu wyników badań empirycznych.

Autor rozprawy na podstawie interesujących wyników badań ankietowych uzyskanych od 36 dyrektorów placówek edukacji muzycznej starał się określić poziom jakości zarządzania publicznymi szkołami muzycznymi oraz zakres pomiaru wyników działalności w tych placówkach w oparciu o model samooceny CAF (który został zmodyfikowany na potrzeby analizowanych podmiotów).

Uzyskane wyniki poddał On badaniu statystycznemu przeprowadzonemu przy użyciu pakietu IBM SPSS Statistics 29 oraz pakietu JASP 0.17.3.0. Za ich pomocą wykonał analizę mocy dyskryminacyjnej pozycji kwestionariusza wraz z analizą rzetelności, analizę podstawowych statystyk opisowych z testem normalności rozkładu Shapiro-Wilka, analizę korelacji r-Pearsona (pakiet SPSS) oraz konfirmacyjną analizę czynnikową (pakiet JASP).

Uzyskane wyniki badań wskazały, iż jakość zarządzania w większości publicznych szkół muzycznych mierzona metodą CAF jest na niskim poziomie.

Rezultaty badań wskazały także, iż najczęstszymi metodami pomiaru wyników działalności, jakie stosuje się w szkołach muzycznych są:

- ocena uczniów: pomiar wiedzy, umiejętności i kompetencji uczniów za pomocą testów, egzaminów, obserwacji podczas występów publicznych,
- badanie satysfakcji uczniów, rodziców, pracowników, podmiotów zewnętrznych współpracujących ze szkołą,
- analiza porównawcza: porównanie wyników działalności danej szkoły z wynikami innych podobnych organizacji,
- kontrola zarządcza (analiza finansowa).

Określenie dobrych praktyk w zakresie pomiaru wyników działalności w publicznych szkołach muzycznych Doktorant oparł na podstawie studium przypadku, wywiadów z dyrektorami a także na podstawie badania eksperckiego.

Uzyskane przez Niego wyniki badania wskazały, że dobrymi praktykami w zakresie pomiaru wyników działalności w publicznych szkołach muzycznych są badanie satysfakcji pracowników i uczniów. Rezultaty badania wykazały także, iż innymi dobrymi praktykami są:

- ankiety dla nauczycieli oraz dla rodziców,

- wspólne ustalanie planu pracy z rodzicami,
- dobra współpraca z rodzicami (organizacja wydarzeń integrujących społeczność szkolną),
- proces przygotowania samooceny w ramach kontroli zarządczej,
- analiza budżetu szkoły, a także
- obecność misji w dokumentacji szkolnej.

**W rozdziale ostatnim** Mgr Krzysztof Sypek przedstawił warunki budowania skutecznych systemów pomiaru wyników działalności publicznych szkół muzycznych.

Istotną z punktu widzenia wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości jest propozycja Doktoranta połączenia modelu CAF 2020, Zrównoważonej Karty Wyników (BSC), Zarządzania Ryzykiem oraz podstawowych narzędzi pomiaru wyników działalności jako podstawy przechodzenia na kolejne stopnie dojrzałości organizacyjnej szkół muzycznych. Zaproponowany przez Niego model stanowi siedmioetapową metodykę, która uwzględnia:

- samoocenę opartą na zastosowaniu kwestionariusza ankiety na podstawie kryteriów CAF,
- plan doskonalenia na podstawie samooceny,
- przygotowanie lub uaktualnianie regulaminu oraz schematu organizacyjnego misji/wizji na podstawie koncepcji pracy szkoły i prac zespołu,
- przygotowanie mapy procesów oraz struktury procesowej wraz ze wskaźnikami,
- adaptację celów z misji, struktury procesów do strategicznej karty wyników i analizy ryzyka,
- opracowanie polityki jakości i wdrożenie kontroli zarządczej na podstawie samooceny, analizy ryzyka (a także opcjonalnie prowadzenie innych narzędzi, takich jak SWOT, diagram Pareto, arkusze analityczne, histogramy, diagram Ishikawy itp.)
- opracowanie księgi jakości zawierającej szczegółowe opisy procesów wraz ze wzorami dokumentów.

Kończąc tę część rozprawy Autor dysertacji trafnie wskazał na wewnątrzorganizacyjne i zewnętrzne stimulatory system pomiaru wyników działalności w publicznych szkołach muzycznych, a także prawidłowo wskazał na ograniczenia i przyszłe kierunki badań.

## **UWAGI DYSKUSYJNE**

**Dlaczego Doktorant nie odnosi się na najnowsze wydanie normy ISO 31000 z 2018 roku tylko do wydania tego standardu z 2009 roku?**

## SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany założeniom (ujętych w hipotezach) i w celach rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne. Prezentowane w dysertacji wyniki badań zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach statystycznych.

Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy.

Zaproponowany przez Mgra Krzysztofa Sypka model systemu pomiaru wyników może przyczynić się do poprawy jakości nauczania w publicznych szkołach muzycznych, identyfikacji obszarów wymagających rozwoju oraz promowania doskonałości edukacyjnej, czy też doskonałości systemu zarządzania placówkami edukacyjnymi.

Jak już zaznaczono poczynione przez recenzenta uwagi w niczym nie naruszają podstawowych wartości pracy.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej doskonalenia systemów zarządzania w placówkach edukacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki szkół muzycznych.

Istotnym wkładem Doktoranta w rozwój dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości są wyniki badań empirycznych dotyczących funkcjonowania pomiaru oraz model systemu pomiaru wyników działalności w publicznych szkołach muzycznych.

## KONKLUZJE

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autora niniejszej dysertacji do dalszych etapów postępowania doktorskiego, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Panu Mgr. **Krzysztofowi Sypkowi** stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Stawiam także wniosek o wyróżnienie recenzowanej rozprawy.

