

Wrocław, 1 grudnia 2025 r.

dr hab. Piotr Rogala, prof. UEW
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem

Recenzja
pracy doktorskiej mgra Krzysztofa Sypka, pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi”

1. Podstawa opracowania recenzji

Przedmiotem tej recenzji jest rozprawa doktorska mgra Krzysztofa Sypka, pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi”, której promotorem jest. dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK.

Podstawą niniejszej opinii jest pismo od Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK z dnia 10 października 2025 roku. W piśmie tym zwrócono się do mnie o przygotowanie recenzji tej rozprawy doktorskiej.

Ocena rozprawy doktorskiej została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W zakończeniu zaprezentowałem moją opinię dotyczącą tego, czy rozprawa spełnia wymagania określone w Ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*.

2. Merytoryczna ocena rozprawy

Trafność wyboru i oryginalności problemu badawczego

Rozprawa podejmuje istotny i aktualny problem naukowy, tj. pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi. Jest to zagadnienie osadzone na styku zarządzania publicznego, edukacji artystycznej i zarządzania jakością, które do tej pory nie było w Polsce szeroko analizowane. Autor trafnie zauważa, że w praktyce pomiar dokonań szkół muzycznych ogranicza się najczęściej do wyników edukacyjnych, podczas gdy współczesne podejście do zarządzania wymaga szerszego



spojrzenia. Wybór tego tematu odpowiada na zapotrzebowanie wynikające z trendów modernizacyjnych, czyli coraz większej presji społecznej i politycznej na wprowadzanie transparentnych i nowoczesnych systemów zarządzania w instytucjach edukacyjnych. Uważam, że problem badawczy jest ważny i osadzony w kontekście potrzeb praktyki.

Oryginalność tej problematyki nie budzi wątpliwości. Szkoły muzyczne stanowią specyficzny, wąski obszar badawczy, w którym pomiar wyników działalności nie był dotąd przedmiotem wnikliwych rozważań. Autor trafnie zidentyfikował lukę badawczą - dostępne informacje i publikacje na temat zarządzania szkołami muzycznymi są szczątkowe i skupione głównie na aspektach dydaktycznych, pomijają one perspektywę zarządzającą.

Reasumując, wybór problemu badawczego jest uzasadniony. Tematyka łączy współczesne koncepcje pomiaru dokonań i zarządzania jakością z unikalnym kontekstem edukacji artystycznej. Takie ujęcie gwarantuje zarówno nowość poznawczą, jak i wysoką przydatność wyników.

Poprawność tytułu, celów oraz hipotez badawczych

Tytuł pracy („Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi”) dobrze oddaje główny obszar badawczy dysertacji i jest sformułowany poprawnie. Krótko i rzeczowo wskazuje, że przedmiotem jest systematyczne mierzenie dokonań.

Cele badawcze zostały sformułowane jasno i hierarchicznie. Celem głównym pracy jest opracowanie rozwiązania modelowego, tj. „zaproponowanie ramowego modelu systemu pomiaru wyników działalności publicznych szkół muzycznych wraz z narzędziami pomiarowymi i procedurą wdrożeniową”. Taki cel główny wskazuje, że rezultatem badań ma być konkretna propozycja modelu, co nadaje pracy wyraźny kierunek aplikacyjny. Cele szczegółowe natomiast obejmują cztery obszary działań potrzebnych do realizacji celu głównego: (1) przegląd światowych praktyk w zarządzaniu oświatą (ze szczególnym uwzględnieniem szkół muzycznych), (2) ocenę jakości zarządzania w polskich publicznych szkołach muzycznych, (3) identyfikację dobrych praktyk pomiaru wyników w wybranych szkołach muzycznych, oraz (4) identyfikację stymulatorów rozwoju systemów pomiaru wyników w tych szkołach. Ten zestaw celów szczegółowych jest kompletny i spójny z celem głównym – obejmuje zarówno aspekt poznawczy (diagnoza stanu obecnego, analiza praktyk światowych), jak i praktyczno-projektowy (wypracowanie modelu na bazie zidentyfikowanych praktyk i czynników). Cele te zostały sformułowane poprawnie pod względem językowym i merytorycznym – są konkretne, mierzalne (w sensie rezultatów badawczych) i osadzone w ramach tematu.

Na podstawie celów badawczych sformułowanych zostało sześć hipotez badawczych. Hipotezy te



są powiązane z celami i obejmują kluczowe zagadnienia pracy. Przykładowo, dla oceny obecnego stanu zarządzania w szkołach muzycznych sformułowano hipotezę, że „jakość zarządzania w większości publicznych szkół muzycznych, mierzona metodą CAF, jest na niskim poziomie” (hipoteza 1). To przypuszczenie wynikało z obserwacji, że brak profesjonalnych systemów pomiarowych może skutkować słabszą jakością zarządzania. Kolejna hipoteza „występuje pozytywna zależność pomiędzy zakresem i częstotliwością pomiaru wyników a poziomem uzyskiwanych wyników” (hipoteza 2) zakładała istnienie korelacji między intensywnością mierzenia różnych aspektów działania szkoły a jej sukcesami. To odważne i istotne z punktu widzenia zarządzania przypuszczenie (nawiązujące do koncepcji, że „jeżeli coś można zmierzyć, to można tym zarządzać”), którą Autor zweryfikował statystycznie. Pozostałe hipotezy dotyczą zakresu obecnie stosowanego pomiaru (czy ogranicza się on tylko do procesu dydaktycznego – hipoteza 3), wskazania konkretnej dobrej praktyki (badanie satysfakcji uczniów jako elementu pomiaru – hipoteza 4), roli czynników zewnętrznych (czy głównym stymulatorem wdrażania pomiaru jest spełnienie wymogów organu nadzoru – hipoteza 5) oraz zależności między jakością zarządzania a wynikami szkoły (hipoteza 6). Taki zestaw hipotez pokrywa najważniejsze aspekty problemu badawczego i świadczy o przemyślanej konstrukcji badań. Każda hipoteza jest weryfikowalna empirycznie i odnosi się do konkretnych mierników lub zależności, co ułatwiło Autorowi ich sprawdzanie.

Podsumowując, zarówno cele, jak i hipotezy rozprawy zostały sformułowane prawidłowo oraz spójnie z tematem. Autor wykazał się umiejętnością precyzyjnego określenia, co chce zbadać i osiągnąć. Dzięki temu struktura pracy badawczej jest przejrzysta: czytelnik od początku wie, jaki jest zamysł i jakie założenia będą sprawdzane. To solidna podstawa merytoryczna dalszych badań opisanych w dysertacji.

Zastosowane piśmiennictwo

Rozprawa doktorska zawiera pięć rozdziałów. Pierwsze dwa mają charakter teoretyczny, a w kolejnych trzech opisane zostały przeprowadzone przez Autora badania empiryczne i uzyskane wyniki. Obie te części wzajemnie się uzupełniają, tworząc logiczną całość.

W części teoretycznej Autor musiał zmierzyć się z ograniczoną liczbą bezpośrednich opracowań na temat zarządzania szkołami muzycznymi, więc rozszerzył kwerendę na literaturę pokrewną - zrobił to w sposób systematyczny oraz przemyślany. W rozprawie wykorzystano źródła z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, obejmujące w szczególności tematykę pomiaru wyników organizacji, zarządzania przez jakość, zarządzania strategicznego, a także zarządzania publicznego i edukacją. Ponadto sięgnięto po literaturę dotyczącą modelu CAF (Common Assessment Framework) – w tym

raporty z jego zastosowań w sektorze edukacji – co było kluczowe dla teoretycznego ugruntowania narzędzi wykorzystanych w badaniu.

Warto podkreślić, że Autor nie ograniczył się do literatury polskojęzycznej. Bibliografia obejmuje wiele pozycji zagranicznych, w tym artykuły z czasopism naukowych o zasięgu międzynarodowym oraz raporty instytucji zagranicznych. Pewną słabością jest jednak to, że zdecydowana większość wykorzystanych publikacji została opublikowana 10 lat temu lub później.

Dobór piśmiennictwa zasługuje na pozytywną ocenę także ze względu na wielowymiarowość podejścia. Autor zestawiał ze sobą literaturę z sektora biznesowego, administracji publicznej, ogólnej oświaty i wreszcie z dostępnych źródeł o edukacji artystycznej, aby zbudować solidne podstawy teoretyczne dla swojej pracy. Dzięki temu w rozprawie znalazło się miejsce na omówienie klasycznych metod zarządzania jakością i efektywnością (np. Balanced Scorecard – Zrównoważonej Karty Wyników, koncepcji sprawności organizacyjnej według różnych autorów, teorii systemów itp.), jak i specyfiki sektora edukacji (modele oceny jakości kształcenia, wymagania stawiane szkołom przez ministerstwo i CEA, realia funkcjonowania szkół muzycznych). Tak szeroka podstawa literaturowa umożliwiła Autorowi wnikliwe zrozumienie kontekstu badawczego oraz opracowanie narzędzi badawczych dopasowanych do specyfiki szkół muzycznych.

Jakość piśmiennictwa jest wysoka. Cytowane są rzetelne źródła naukowe: monografie, artykuły z recenzowanych czasopism, raporty instytucji rządowych i międzynarodowych (np. dokumenty Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej dot. CAF, itp.), a nawet klasyczne teksty (np. odwołania do myśli Tadeusza Kotarbińskiego czy Arystotelesa, co nadaje pracy głębszy filozoficzny kontekst jakości w działaniu). Dostrzegalne jest zachowanie odpowiedniej proporcji między literaturą teoretyczną a źródłami praktycznymi.

Reasumując, zastosowane piśmiennictwo oceniam bardzo dobrze – jest odpowiednie, szerokie i aktualne, co stanowi solidny fundament dla części badawczej.

Metody badawcze oraz sposób prezentacji uzyskanych wyników

Metodyka badań zastosowana w rozprawie jest wszechstronna i odpowiednio dobrana do złożonego charakteru problemu. Autor wykorzystał podejście mieszane, łącząc metody ilościowe i jakościowe w kilku etapach, co pozwoliło spojrzeć na zagadnienie z różnych perspektyw i zwiększyć wiarygodność wniosków. Taki wieloetapowy plan badawczy został wyraźnie opisany i uzasadniony. Najpierw przeprowadzono badania wstępne (pilotażowe), aby przetestować narzędzia i zebrać wstępne obserwacje. Następnie zasadniczą część badań stanowiła ankieta internetowa (CAWI) skierowana do dyrektorów publicznych szkół muzycznych (prowadzonych przez Jednostki Samorządu



Terytorialnego). Kwestionariusz ankiety został przygotowany przez Autora w oparciu o metodologię Wspólnej Metody Oceny (CAF 2020), dostosowaną do specyfiki szkół muzycznych, co świadczy o umiejętnym przeniesieniu istniejącego narzędzia na grunt nowego kontekstu. Ten etap badania umożliwił pozyskanie danych ilościowych – dyrektorzy dokonali samooceny swoich szkół według kryteriów modelu CAF (obejmujących obszary potencjału i wyniki działalności). Pozyskane dane pozwoliły m.in. ocenić poziom jakości zarządzania w badanych szkołach oraz sprawdzić zależności statystyczne między różnymi wymiarami (np. między jakością zarządzania a wynikami szkoły).

Kolejnym elementem metodologicznym było zastosowanie metody case study (studium przypadku). Autor wybrał kilka szkół muzycznych i przeprowadził w nich pogłębione analizy jakościowe – w tym wywiady z wybranymi pracownikami oraz analizę dokumentów szkolnych. Celem tego etapu była identyfikacja dobrych praktyk stosowanych w zakresie pomiaru wyników działalności i zarządzania jakością w konkretnych placówkach. Dzięki temu Autor mógł zobaczyć, jak w praktyce realizowane są pewne działania i które z nich przekładają się na lepsze wyniki szkoły. Studium przypadku dostarczyło bogatych, kontekstowych informacji, uzupełniając obraz wyłaniający się z ankiety.

Następnie zastosowano metodę wywiadów indywidualnych z dyrektorami wybranych szkół. Były to częściowo ustrukturyzowane wywiady, oparte na wcześniej przygotowanej liście pytań dotyczących praktyk pomiaru wyników i doświadczeń z zarządzania szkołą. Wywiady te przeprowadzono z czterema dyrektorami szkół, których samoocena w badaniu ankietowym wskazała najwyższy poziom dojrzałości zarządzania. Ten etap dopełnił analizę: zidentyfikowane zostały stymulatory i bariery wdrażania systemu pomiaru wyników działalności, już nie tylko na podstawie dokumentacji, ale też subiektywnej perspektywy kadry kierowniczej.

W ostatnim etapie badań Autor sięgnął po badanie eksperckie realizowane metodą delficką. To zaawansowana technika, polegająca na zbieraniu opinii od grupy ekspertów w kilku rundach, dążąc do uzyskania konsensusu. W pracy nie ma szczegółów co do składu panelu ekspertów, można jednak przypuszczać, że byli to specjaliści z dziedziny zarządzania oświatą, ewentualnie przedstawiciele organów nadzoru i doświadczeni dyrektorzy szkół muzycznych. Celem badania delfickiego było prawdopodobnie zweryfikowanie wniosków i uzupełnienie modelu wypracowanego we wcześniejszych etapach. Metoda ta pomogła ostatecznie potwierdzić (bądź skorygować) postawione hipotezy oraz ocenić praktyczną wykonalność i przydatność proponowanego systemu pomiaru z punktu widzenia niezależnych ekspertów. Włączenie panelu eksperckiego do metodologii znacznie podnosi wiarygodność i użyteczność praktyczną wyników – świadczy o tym, że Autor nie poprzestał na własnych ustaleniach, lecz skonfrontował je z opinią szerszej społeczności profesjonalistów.



Zastosowane metody badawcze oceniam bardzo wysoko. Autor dobrał metody adekwatne do poszczególnych aspektów celów badawczych: ankieta dostarczyła szerszego oglądu i twardych danych, case study i wywiady dały głębię jakościową, a metoda delficka posłużyła do weryfikacji i uogólnienia wyników. Taki triangulacyjny układ sprawia, że wnioski płynące z pracy są dobrze uzasadnione empirycznie. Co ważne, Autor dokładnie opisał przebieg badań (w pracy zamieszczono np. schemat struktury badania oraz protokół studium przypadku, co świadczy o uporządkowaniu procesu badawczego).

Jakość prezentacji wyników stoi na wysokim poziomie. Wyniki badań ankietowych zostały przedstawione za pomocą czytelnych tabel i wykresów. Autor zastosował także zaawansowane analizy statystyczne, by zweryfikować hipotezy ilościowe. Godne pochwały jest zastosowanie konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) dla wyników ankiety, która potwierdziła strukturę czynników zgodną z założeniami modelu CAF (kryteria 1–5 jako czynniki potencjału oraz 6–9 jako czynniki wyników). Tego rodzaju analizy świadczą o wysokich kompetencjach badawczych doktoranta i nadają wynikom wiarygodność.

Wyniki zostały nie tylko zaprezentowane, ale i przedyskutowane w sposób pogłębiony. W dyskusji wyników Autor odnosi je z powrotem do literatury – wskazuje, w jakim stopniu jego ustalenia zgadzają się z wcześniejszymi badaniami czy teoriami, a w jakim wnoszą nowe spostrzeżenia. Taka dyskusja zwiększa wartość naukową pracy i pokazuje dojrzałość badawczą Autora.

Podsumowując ocenę metod i prezentacji wyników: doktorant wykazał się dużą kompetencją w doborze i zastosowaniu metod badawczych. Przeprowadzone badania cechuje rzetelność, a ich prezentacja – przejrzystość. Wyniki są przedstawione szczegółowo, ale zarazem zrozumiale, z użyciem odpowiednich narzędzi ilustracyjnych (tabele, wykresy, schematy). Każda teza w pracy znajduje poparcie w danych empirycznych lub literaturze, co jest wzorcowym podejściem naukowym. Mimo drobnych ograniczeń (głównie natury operacyjnej, nie merytorycznej), całościowa jakość części badawczej jest bardzo wysoka. Praca dostarcza przekonujących dowodów na słuszność większości założeń i jasno wskazuje, gdzie założenia nie potwierdziły się, proponując wyjaśnienia tych przypadków. To świadczy o obiektywizmie badawczym i dojrzałości naukowej Autora.

Za **mocne strony** opiniowanej pracy uznaję:

1. Trafne zidentyfikowanie luki badawczej oraz przekonujące uzasadnienie konieczności podjęcia badań z tego zakresu.
2. Rzetelne omówienie specyfiki szkół muzycznych jako organizacji publicznych, potwierdzające dobrą znajomość kontekstu instytucjonalnego i praktycznego. Interesujący i profesjonalnie



opracowany przegląd praktyk dotyczących zarządzania i pomiaru wyników w edukacji w Polsce i na świecie (podrozdział 2.5).

3. Zastosowanie triangulacji metod badawczych. W pracy wykorzystano badanie ankietowe, analizę przypadków, wywiady i badania eksperckie.
4. Jasną i logiczną strukturę pracy. Jest ona czytelna i dostosowana do celów badawczych.
5. Oparcie narzędzia badawczego na modelu CAF. Uważam, że jest to cenny wkład własny Autora rozprawy.
6. Precyzyjny, zrozumiały opis procedury badawczej, w tym celu i zakresu badania (podrozdział 3.1) oraz graficzne zaprezentowanie struktury badania (rysunek 3.1, str. 169). Rysunek ten w przejrzysty (i wygodny dla czytelnika) sposób prezentuje relacje pomiędzy celami, hipotezami oraz metodami badawczymi.
7. Kompleksowe i bardzo dobrze opracowanie zakończenie rozprawy wnikliwie podsumowujące wyniki przeprowadzonych badań.

Lektura rozprawy doktorskiej nasuwa jednak także pewne **wątpliwości oraz pytania**.

Najistotniejsze spośród nich to:

1. Niejasny cel zamieszczenia w rozprawie rozbudowanego rysu historycznego dotyczącego szkół muzycznych (str. 95 – 103).
2. Na stronie 113 zaprezentowane zostały wybrane modele zarządzania instytucjami publicznymi. Autor uwzględnił: (1) Nowe Zarządzanie Publiczne, (2) Public Governance, (3) normę ISO 9001 i normę ISO 31000 oraz (4) Wspólną Metodę Oceny. **Proszę Autora o wyjaśnienie, jakimi kierował się kryteriami wybierając akurat te modele. Szczególnie proszę o wyjaśnienie z jakiego powodu uwzględniona została norma ISO 31000 (dotycząca zarządzania ryzykiem) a pominięte zostały inne międzynarodowe normy, takie jak np. ISO 18091 (dotycząca lokalnej administracji) czy ISO 27001 (dotyczące bezpieczeństwa informacji).**
3. Na rysunku 3.1. (str. 169) zaprezentowano strukturę badania. Z celem szczegółowym „Rozpoznanie praktyk stosowanych w zakresie zarządzania szkołami muzycznymi i w edukacji” powiązana został hipoteza 1: „Jakość zarządzania w większości szkół muzycznych mierzonych metodą CAF jest na niskim poziomie”. **Proszę Autora o przedstawienie przyczyny, dla której hipoteza ta nie został powiązana z celem szczegółowym „Ocena jakości zarządzania w publicznych szkołach muzycznych”.**
4. Pobieżnie opisany sposób wybierania respondentów, relatywnie mała próba badawcza w badaniu ankietowym i niewielka liczba jednostek objętych badaniem jakościowym. Ankieta uzyskała ograniczoną stopę zwrotu. Finalnie w badaniu wzięło udział prawdopodobnie 36 dyrektorów. To



wystarczająca próba, by wyciągnąć wnioski na potrzeby modelu ramowego, ale jednak niezbyt duża względem populacji wszystkich szkół muzycznych, co ogranicza możliwość uogólniania statystycznego. Autor wydaje się być świadom tego ograniczenia i stara się je zrekompensować zastosowaniem metod jakościowych. Niemniej, w przyszłości wskazane byłoby znaczące zwiększenie próby badawczej. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na dyskusyjną siedmiostopniową skalę ocen zastosowaną w przypadku stwierdzeń typu „Szkoła współpracuje przynajmniej z jedną organizacją taką jak przedszkole, szkoła stowarzyszenie, dom kultury, itp.” Nie jest dla mnie jasne, czy np. w przypadku, gdy szkoła współpracuje z jednym przedszkolem, to powinna wybrać odpowiedź „zdecydowanie tak”, czy może odpowiedź „tak”?

3. Ocena formalnej strony rozprawy

Strona formalna rozprawy jest na wysokim poziomie, spełniając standardy stawiane pracom doktorskim z nauk o zarządzaniu i jakości. Struktura pracy jest logiczna i czytelna. Praca zawiera elementy obowiązkowe, takie jak spis treści, wstęp, rozdziały rozwijające poszczególne zagadnienia, zakończenie (podsumowanie wyników i wniosków), streszczenie w języku polskim oraz obcojęzycznym (angielskim), obszerną bibliografię i aneksy. Układ ten pozwala czytelnikowi łatwo zorientować się w treści. Rozdziały zostały ponumerowane i zatytułowane adekwatnie do poruszanej tematyki.

Język pracy jest poprawny pod względem stylistycznym i gramatycznym. Autor pisze jasno, precyzyjnie formułując myśli. Terminologia z zakresu zarządzania i jakości jest używana prawidłowo i zgodnie z definicjami literaturowymi. Miejscami język jest siłą rzeczy specjalistyczny (np. omawiając metody statystyczne czy modele zarządzania), ale w ramach pracy naukowej można to uznać za zaletę. Co ważne, tam gdzie wprowadzane są mniej znane pojęcia, Autor stara się je objaśnić lub poprzeć źródłem.

Bibliografia została przygotowana z dużą starannością. Jest obszerna i różnorodna, obejmuje ponad 300 pozycji, usystematyzowanych w porządku alfabetycznym.

Od strony edytorskiej praca prezentuje się estetycznie. Nie zauważyłem rażących błędów ortograficznych, literówek czy błędów składu.

Ogólnie, formalna strona pracy nie budzi zastrzeżeń, a wręcz zasługuje na pochwałę. Praca jest napisana i złożona zgodnie z akademickimi standardami.



4. Konkluzja końcowa

Po zapoznaniu się z treścią pracy stwierdzam, że praca mgra Krzysztofa Sypka, pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi”, pomimo tego, że zawiera pewne dyskusyjne lub niefortunne fragmenty, to spełnia wymogi określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, bowiem:

po pierwsze – stanowi ona oryginalne osiągnięcie w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Praca ta stanowi ważny wkład w debatę naukową poświęconą zarządzaniu szkołami muzycznymi. Doktorant sformułował, a także rozwiązał istotny i aktualny problem, właściwie dokonując wyboru metodyki badań empirycznych na podstawie odpowiednio przygotowanej części teoretyczno-poznawczej rozprawy, a przedstawione w opinii pewne słabe strony i kwestie dyskusyjne nie umniejszają w istotny sposób wartości rozprawy. Mogą one stanowić punkt wyjścia do dalszych badań i doskonalenia własnego warsztatu naukowego;

po drugie - mgr Krzysztof Sypek wykazał, że dysponuje wystarczającą wiedzą teoretyczną oraz potrafi właściwie sformułować problem naukowy. Autor udowodnił także, że jest w stanie samodzielnie formułować wnioski i dokonywać syntezy zgromadzonego materiału badawczego;

po trzecie - rozprawa spełnia wymogi formalne stawiane tego typu pracom. Została ona napisana z należytą starannością i poprawnie opracowana graficznie.

Reasumując, stwierdzam, że praca mgra Krzysztofa Sypki, pt. „Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi” **spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim**. Wnoszę zatem o przyjęcie tej pracy jako rozprawy doktorskiej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości i o dopuszczenie mgra Krzysztofa Sypki do publicznej obrony.



dr hab. Piotr Rogala, prof. UEW

01.12.2025