

dr hab. inż. Krzysztof Leja, prof. PG

Sopot, 16 listopada 2025 r.

**Recenzja rozprawy doktorskiej autorstwa Krzysztofa Sypka
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości
pt. Pomiar wyników działalności w zarządzaniu szkołami muzycznymi,
której promotorem jest dr hab. Rafał Haffer, prof. UMK**

1. Podstawa formalno-prawna

Podstawą formalno-prawną recenzji jest artykuł 190 ust. 2 ustawy– Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 20 lipca 2018 r. (Dz. U. z 2024 r., poz. 1571, 1871, 1897) oraz pismo Pani dr hab Agaty Sudolskiej, prof. UMK, Przewodniczącej Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości UMK z 10 października 2025 r. o powołaniu mnie podczas posiedzenia tej Rady 17 września 2025 r. na recenzenta w przewodzie doktorskim mgra Krzysztofa Sypka.

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, zadaniem recenzenta jest ustalenie, czy rozprawa doktorska stanowi rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, a Doktorant prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie naukowej, w tym przypadku w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Ocena podjętej problematyki badawczej

Autor dysertacji podejmuje problematykę zarządzania szkołami muzycznymi, prowadzonymi przez Jednostki Samorządu Terytorialnego, co nie zagrażając do treści dysertacji wydaje się nie lada wyzwaniem. Po pierwsze dlatego, że instytucje publiczne, finansowane, co oczywiste ze środków publicznych z trudem przyjmują wyzwanie jakim jest pomiar wyników aktywności, motywując to swoją główną misją. Po drugie, szkoły muzyczne należą do systemu oświaty, a ta w Polsce jest permanentnie niedofinansowana, co nie ułatwia wprowadzania istotnych zmian w działalności. I wreszcie po trzecie, profil działalności szkół muzycznych oznacza, że kluczowa ich rola mieści się w szeroko rozumianej edukacji artystycznej, co nie ułatwia wdrażania tam narzędzi rodem z biznesu, które mogą pozytywnie wpłynąć na doskonalenie efektywności ich funkcjonowania.

Autor już we wstępie słusznie zauważa, że „narzędzia, metody i modele zarządzania coraz częściej implementuje się w instytucjach publicznych”, jednak nie dodaje z jakim oporem to się spotyka ze strony osób, których to bezpośrednio dotyczy.

Argumentem przemawiającym za podjęciem tej problematyki jest fakt, iż co prawda prób wdrożenia modeli EFQM, DEA i CAF w instytucjach edukacyjnych, również polskich, głównie na poziomie wyższym jest coraz więcej, jednak jest ich relatywnie niewiele w szkołach o profilu artystycznym, co trafnie zauważa Autor dysertacji.

Wybór problematyki uważam za ciekawy z badawczego punktu widzenia, a fakt, że Autorem rozprawy jest Dyrektor Szkoły Muzycznej I Stopnia sprawia, że w dysertacji można spodziewać się uzewnętrznienia wyników badań okraszonych bogatymi doświadczeniami Doktoranta. A zatem, w rozprawie doktorskiej z jednej strony ważne jest spełnienie wymogów ustawowych, z drugiej zaś interesująca będzie ocena, w jaki sposób Autor dysertacji wykorzystał swoje doświadczenia zawodowe, projektując badania oraz interpretując uzyskane wyniki.

3. Ocena celu rozprawy doktorskiej

Doktorant formułuje cel pracy następująco: „zapropozowanie ramowego modelu systemu pomiaru wyników działalności publicznych szkół muzycznych wraz z narzędziami pomiarowymi i procedurą wdrożeniową”. Moją wątpliwość budzi brak klarownego zdefiniowania problemu badawczego, którego powyższy cel mógłby być próbą rozwiązania. Jeśli dobrze rozumiem intencje Autora, problemem badawczym mógłby być brak systematycznych badań dotyczących tej problematyki i celowość podjęcia próby adaptacji wybranych modeli rodem z biznesu w celu doskonalenia efektywności funkcjonowania badanych podmiotów.

Celowi głównemu rozprawy towarzyszy 5 celów szczegółowych i korespondujące z nimi hipotezy badawcze. Takie podejście jest akceptowalne i oceniam je pozytywnie. Wydaje się, że szósta hipoteza odnosi się całościowo do planowanych badań.

4. Ocena układu rozprawy doktorskiej, w tym ocena jej części składowych

Układ pracy w ogólności jest poprawny, choć budzi pewne moje zastrzeżenia. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter teoretyczny, trzeci dotyczy metodyki badań, a dwa ostatnie to prezentacja wyników przeprowadzonych badań. Moje zastrzeżenia dotyczą umieszczenia podrozdziału pracy doktorskiej, poświęconego systematycznemu przeglądowi literatury w rozdziale o metodach badań empirycznych. Ten fragment powinien znaleźć się w pierwszym rozdziale, gdyż na podstawie przeglądu literatury można sformułować lukę badawczą, a następnie rozważyć jakimi metodami posłużyć się, aby ją wypełnić.

W rozdziale pierwszym na uwagę zwraca staranna analiza piśmiennictwa światowego i rodzimego, odnoszącego się do sprawności zarządzania. Jest to o tyle ważne, że pojęcie sprawności zarządzania jest wykorzystywane w dalszej części dysertacji. Autor wyjaśnia to pojęcie w szerokim ujęciu, pokazując różne jego barwy i konteksty, co świadczy o szerokich zainteresowaniach Doktoranta. Na uwagę zwraca docenienie dorobku polskich badaczy eksplorujących tę problematykę. Szkoda, że w tabeli 1.3, przedstawiającej różne definicje sprawności (s. 29), przy nazwiskach autorów nie podano dat odpowiednich dat, co uczyniono na przykład w tabeli 1.4 (s. 36), zestawiając definicje systemu pomiaru wyników działalności.

Podrozdział 1.2 jest równie starannie zredagowany, co potwierdza wnikliwość badawczą Doktoranta, który za K. Denkiem podkreśla, że do pomiaru efektywności kształcenia niezbędne są precyzyjne narzędzia. W kolejnym podrozdziale Autor omawia wybrane metodyki pomiaru wyników działalności, zestawiając je w tabeli (s. 61-62). Z punktu widzenia problematyki rozprawy, ważne są komentarze, zawierające zarówno atuty jak i słabe strony metod pochodzących z biznesu w przypadku wykorzystania ich do pomiaru wyników działalności instytucji publicznych. Oddzielny fragment pracy (1.4) stanowi obraz pomiaru wyników działalności na podstawie samooceny organizacji, co wynika z faktu wykorzystania go w dalszej części dysertacji. Pierwszy rozdział stanowi solidny fundament rozważań prowadzonych w dalszej części rozprawy.

Rozdział drugi odnosi się wprost do zarządzania podmiotami badawczymi. Autor wyjaśnia specyfikę publicznych szkół muzycznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego. Bardzo ciekawym i wartościowym fragmentem tej części dysertacji jest rys historyczny szkolnictwa muzycznego w Polsce. Świadczy to o zainteresowaniu Autora rozprawy korzeniami szkolnictwa muzycznego w Polsce, co jest niewątpliwie wartością dodaną. Interesujące jest ukazanie szkolnictwa muzycznego na tle zmian politycznych w Polsce po II wojnie światowej, ze szczególnym akcentem na lata przełomów politycznych. Autor trafnie konkluduje, że zmiany polityczne niejednokrotnie zachwiały stabilnością zarządzania szkołami muzycznymi. W tej sytuacji wysoka ocena osiągnięć szkolnictwa artystycznego przez ekspertów zagranicznych nabiera wyjątkowego znaczenia. W dalszej części rozdziału, Autor dysertacji klarownie omawia meandry nadzoru pedagogicznego oraz charakteryzuje ramy prawne, w jakich poruszają się publiczne szkoły muzyczne ze szczególną uwagą na placówki nadzorowane przez JST. Rozważanie te są niezbędne, aby lepiej zrozumieć w jaki sposób możliwa jest adaptacja współczesnych modeli i standardów zarządzania instytucjami publicznymi do specyfiki szkół artystycznych, jakimi są szkoły muzyczne. Autor podkreśla złożoność tych procesów. W kolejnym podrozdziale (2.5) Autor kreśli praktyki w zakresie

zarządzania i pomiaru wyników edukacji w Polsce i na świecie. Autor doktoratu wykazał się tu bardzo szeroką wiedzą, rozumiejąc uwarunkowania implementacji praktyk zagranicznych do realiów polskich. Ten fragment pracy jest wyjątkowo istotny z punktu widzenia części empirycznej pracy. Ciekawe jest zestawienie najlepszych szkół muzycznych wg QS University Ranking. Nasuwa się jednak pytanie o związek tych rozważań z problematyką rozprawy. Byłbym wdzięczny za wyjaśnienie podczas obrony pracy doktorskiej związku obrazu instytucji szkolnictwa wyższego o profilu artystycznym z placówkami oświaty. Wyjątkowo trafne jest natomiast stwierdzenie Autora, że dobre praktyki zagraniczne można adaptować z rozmysłem.

Rozdział 3 poświęcony jest metodyce badań empirycznych. Autor dysertacji przejrzyście ilustruje strukturę badania na rys. 3.1 (s. 169). Systematyczny przegląd literatury, opisany w tej części rozprawy, powinien być umieszczony w pierwszym lub drugim rozdziale, a wnioski, zgodnie z komentarzem Autora są ujęte w podrozdziale 2.5. Krótko mówiąc – najpierw przegląd literatury, potem wnioski. Proszę o wyjaśnienie fragmentu podrozdziału 3.2, w którym Autor wspomina o przeglądzie literatury, obejmującej zakres prac nienaukowych, po czym przegląd dotyczy literatury naukowej. W dalszej części rozdziału Autor szczegółowo opisuje założenia poszczególnych etapów badań ankietowych, studium przypadku, wywiadów i badań eksperckich. Doktorant wykazuje się odpowiednią wiedzą z zakresu metodyki badawczej.

Rozdział 4 poświęcony jest ocenie aktywności publicznych szkół muzycznych w zakresie problematyki dysertacji z wykorzystaniem Wspólnego Modelu Oceny (Common Assessment Framework, CAF). Takie podejście uważam za trafne, gdyż model CAF jest dobrze osadzony w literaturze i uznany w przestrzeni międzynarodowej, a ponadto znane są przykłady wykorzystania CAF w polskich instytucjach publicznych.

Wprowadzając do opisu wyników badań, które objęły 36 dyrektorów szkół muzycznych spośród 121, do których kierowano ankietę, Doktorant pokazuje ich wykształcenie z zakresu nauk o zarządzaniu. To pozytywny obraz, potwierdzający przekonanie znacznej części dyrektorów szkół muzycznych o konieczności doksztalcenia się w tym zakresie. W dalszej części rozdziału Doktorant szczegółowo opisuje wyniki badań ilościowych w zakresie poszczególnych kryteriów CAF, z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi statystycznych. Wartościowa jest analiza uzyskanych wyników, która pokazuje związki pomiędzy zmiennymi. Autor dysertacji wykazuje się dobrą znajomością narzędzi statystycznych, a co ważniejsze umiejętnością interpretacji uzyskanych wyników. Ta część rozdziału jest dowodem dobrej znajomości poruszanej problematyki pracy i, o czym wspominałem we wcześniej części recenzji umiejętność wykorzystania swojego doświad-

czenia oraz szerokiej wiedzy o szkolnictwie muzycznym. Jednocześnie Doktorant wstępnie weryfikuje hipotezy badawcze. Moja uwaga formalna dotyczy tego, że zamiast mówić o potwierdzeniu hipotezy, należałoby stwierdzić, że nie ma podstaw do jej odrzucenia.

W dalszej części rozdziału Autor dysertacji uzupełnia opis wyników badań ilościowych wnioskami z wywiadów z dyrektorami szkół, którzy w znacznym stopniu potwierdzają te wyniki. Autor klarownie wyjaśnia związek wyników pomiaru działalności szkół muzycznych ze sprawnością zarządzania nimi. Wykazuje się tu głęboką wiedzą w zakresie poruszanej problematyki. Rozdział kończy prezentacja scenariusza wywiadu z pracownikami szkoły oraz wybrane wnioski z tych rozmów i sformułowanie ich jako dobrych praktyk. Ciekawe jest przytoczenie przez Autora wypowiedzi rozmówców dotyczące tego, czego nie powinno się mierzyć w szkole. To jest typowy dylemat przy próbie pomiaru tego, co z pozoru jest niemierzalne.

W rozdziale 5 Autor kreśli drogę do budowania skutecznych systemów pomiaru wyników działalności publicznych szkół muzycznych, wykorzystując model CAF, strategiczną kartę wyników (*balanced scorecard*, BSC) oraz elementy kompleksowego zarządzania jakością. W proponowanym modelu Doktorant uwzględnia zarówno wyniki badań własnych jak i wymogi Prawa Pracy oraz organów kontrolujących szkoły muzyczne.

Ramowy model systemu pomiaru wyników działalności szkół muzycznych ilustruje rys. 5.1 (s. 235). Opis rysunku jest bardzo szczegółowy, co po raz kolejny potwierdza dociekliwość badawczą Doktoranta i umiejętność prowadzenia pracy naukowej. Model jest adresowany do szkół muzycznych, organów prowadzących te szkoły oraz organów nadzoru pedagogicznego, a także do podmiotów współpracujących ze szkołami. W ten sposób Doktorant wykazuje, że placówki nie są enklawami oderwanymi od otoczenia. Treści zawarte w tym rozdziale oceniam wyjątkowo wysoko, gdyż mają one zarówno wartość naukową jak i potencjał wdrożeniowy.

Doktorant dzieli się własnymi doświadczeniami z wdrażania proponowanego modelu w kierowanej szkole. Wyniki badań prezentowane są w przejrzysty sposób, a ukazanie ich na przykładzie kierowanej szkoły świadczy o otwartości Doktoranta do dzielenia się swoimi sukcesami, a także wskazywania pewnych mankamentów, wymagających doskonalenia. Pewne wątpliwości budzi to, z jakim odbiorem takiego podejścia do pomiaru wyników działalności Doktorant styka się w rozmowach z kadrą pedagogiczną, uczniami oraz ich rodzicami.

Wykorzystanie samooceny wymaga obiektywnego (o ile to możliwe) spojrzenia na kierowaną placówkę oświatową. Złożenie narzędzie modeli CAF i BSC do pomiarów wyników działalności szkół muzycznych jest podejściem unikatowym, niestandardowym i, używając określenia prof.

Kazimierza Perechudy, akceleracyjnym. Niezwykle cenne jest podzielenie się przez Doktoranta własnymi bogatymi doświadczeniami, co w zestawieniu z wynikami badań naukowych przynosi bardzo ciekawy i, co ważniejsze wartościowy rezultat. Przedstawiona propozycja może być wykorzystana w innych placówkach edukacyjnych o profilu artystycznym. Opis modelu uzupełnia analiza wewnętrznych i zewnętrznych stymulatorów systemu pomiaru wyników działalności badanych szkół. Bardzo interesujące jest również przedstawienie wyników badań jakościowych, tj. wywiadów indywidualnych. Dyrektorzy wypowiadali się w sposób wyważony, podkreślając, że pomiar jest potrzebny, jednak nie należy dążyć do pomiaru wszystkiego i za wszelką cenę. Rozmówcy podkreślali, które stymulatory zewnętrzne ułatwiają, a które utrudniają wprowadzenie spójnego systemu pomiarów wyników działalności szkoły.

Podsumowaniem rozdziału jest interesująca dyskusja nad jej implikacjami teoretycznymi i praktycznymi. Zestawienie wyników i wniosków z badań innych autorów pokazuje zarówno zgodności jak i pewne różnice, głównie w pracach autorów opisujących systemy edukacyjne innych krajów europejskich, a także amerykańskich. Autor raz jeszcze słusznie podkreśla, że doświadczenia zagraniczne mogą być ważnym punktem odniesienia przy prowadzenia badań w Polsce, jednak ich implementacja wprost jest niezasadna, a czerpanie z doświadczeń zagranicznych wymaga wyjątkowej rozważności.

Walorem pracy jest także dostrzeżenie ograniczeń badawczych, co świadczy o pokorze Doktoranta wobec własnej (nie)wiedzy. To bardzo ważna cecha osób aspirujących do stopnia naukowego doktora. Autor dostrzega dalsze pola badawcze, co jest dobrym znakiem, gdyż badania naukowe mają charakter asymptotyczny w drodze do lepszego poznania natury zjawisk, niezależnie od reprezentowanej dyscypliny naukowej.

Zwieńczeniem rozprawy jest zakończenie, które jest zwięzłym podsumowaniem. Autor odnosi się do celu i hipotez sformułowanych we wstępie rozprawy, nie ograniczając się do zdawkowego stwierdzenia o stopniu osiągnięcia celu i wyniku weryfikacji hipotez, lecz relatywnie szeroko to komentuje, co świadczy o dojrzałości badawczej Kandydata. Wyjątkowo trafną konstatacją są słowa „Błędne spojrzenie na ekonomiczność może być jeszcze dla niektórych przyczynkiem do oddalenia momentu wprowadzenia systemu pomiaru, ale czy umiar w dążeniu do sprawności „doskonałej” może być środkiem właściwym w doskonaleniu organizacji?”. One bowiem oddają determinację Autora do doskonalenia działalności wybranej organizacji jaką jest szkoła muzyczna, jednocześnie zdając sobie sprawę z niedoskonałości i trudności takiego podejścia.

5. Ocena zastosowanego piśmiennictwa w rozprawie doktorskiej

Piśmiennictwo obejmuje 306 pozycji literatury światowej i krajowej, zarówno klasyki przedmiotu zainteresowań Autora jak i publikacji aktualnych. Na bibliografię składają się publikacje zwarte, artykuły w czasopismach, raporty, regulacje prawne oraz netografia zawierająca strony internetowe wybranych instytucji związanych z problematyką dysertacji. Piśmiennictwo oceniam pozytywnie zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym.

6. Informacja o możliwości zastosowań praktycznych dysertacji

Autor pokazuje praktyczne walory rozprawy w rozdziale 5.6. Propozycje te są godne rozważenia przez odpowiednie władze centralne i samorządowe. Praca, poza niewątpliwym walorem naukowym ma istotne walory praktyczne dzięki wnikliwej analizie literatury przedmiotu oraz szerokiej wiedzy i doświadczeniu Doktoranta w kierowaniu jedną ze szkół muzycznych I stopnia.

7. Konkluzja recenzji

Podsumowując, uważam, że Doktorant podejmując się nietuzinkowego wyzwania jakim było modelowanie rozwiązań, które mają być wskazówką dla doskonalenia działalności funkcjonowania szkół muzycznych, wyzwaniu temu sprostał. Dysponując szeroką wiedzą z literatury przedmiotu, a także doświadczeniami zawodowymi osiągnął cele pracy, posługując się właściwą metodą badawczą. Wykorzystanie modelu CAF i BSC do pomiaru jakości funkcjonowania szkół muzycznych uważam za trafne i ciekawe poznawczo. Doktorant przeprowadził starannie zaplanowane badania i pokazał na przykładzie kierowanej przez siebie szkoły muzycznej jak wygląda implementacja modelu w praktyce. Praca doktorska ma walory naukowe i praktyczne.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a jej Autor prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dziedzinie nauki społecznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W związku z tym wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości UMK w Toruniu o dopuszczenie Doktoranta do obrony.

Pytania do Doktoranta:

1. Jakie główne zagrożenia dostrzega Pan przy wdrażaniu zaproponowanego modelu?
2. Czy zaproponowany model mógłby być wdrażany w szkołach o profilu innym niż artystyczny? Odpowiedź proszę uzasadnić.