

Dr hab. inż. Paula Pyplacz, prof. PCz.
Katedra Informacyjnych Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

Częstochowa, 30.12.2025 r.

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kaczmarek
nt. *Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami*
napisanej pod kierunkiem naukowym
promotora dr hab. Beaty Glinkowskiej-Krauze, prof. UŁ
oraz promotora pomocniczego dra Emiliana Gwiazdzińskiego

Podstawa prawna i formalna recenzji

Podstawą opracowania recenzji była decyzja Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 20.10.2025, zgodnie z którą zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej.

Podstawą prawną dla prowadzonego postępowania jest art. 187 ust. 1-3, art. 190 ust. 2-5 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2022 r. poz. 2 574, z późn. zm.). W myśl art. 187 „rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie albo dyscyplinach oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej” a jej przedmiotem jest „oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej albo oryginalne dokonanie artystyczne”.

Przedstawiona recenzja obejmuje ocenę rozprawy doktorskiej ze szczególnym uwzględnieniem takich kryteriów jak: wybór problematyki, podejście badawcze, struktura pracy i jej zawartość merytoryczna, strona formalna.

Ocena doboru problematyki badawczej i tematu rozprawy

Tematyka rozprawy doktorskiej pt. *Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami* została sformułowana w sposób trafny, aktualny i istotny zarówno z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i

[KISZ >

**Katedra Informacyjnych Systemów Zarządzania - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska**

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa
tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz_bok_3@wz.pcz.pl
www.wz.pcz.pl



jakości, jak i praktyki funkcjonowania instytucji kultury. Autorka podjęła się analizy problematyki rzadko eksplorowanej w polskiej literaturze naukowej, koncentrując się na specyfice zarządzania filharmoniami jako publicznymi instytucjami kultury o szczególnym charakterze organizacyjnym, artystycznym i społecznym. Wybór tematu należy ocenić pozytywnie także ze względu na jego interdyscyplinarny charakter, łączący zagadnienia zarządzania, ekonomiki kultury, polityki kulturalnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non-profit. Filharmonie funkcjonują bowiem na styku misji artystycznej i uwarunkowań ekonomicznych, co sprawia, że identyfikacja determinantów ich zarządzania stanowi istotne wyzwanie badawcze.

Autorka słusznie zauważa, że polskie filharmonie działają w warunkach silnej zależności od finansowania publicznego, jednocześnie podlegając rosnącym oczekiwaniom odbiorców, presji efektywności oraz konieczności dostosowywania się do dynamicznych zmian otoczenia społeczno-ekonomicznego. Analiza determinant zarządzania w tym sektorze pozwala nie tylko na lepsze zrozumienie mechanizmów funkcjonowania filharmonii, lecz również na formułowanie rekomendacji o charakterze aplikacyjnym, mogących znaleźć zastosowanie w praktyce zarządczej.

Aktualność podjętej problematyki dodatkowo wzmacnia fakt dynamicznego rozwoju narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które coraz szerzej wykorzystywane są w procesach zarządzania organizacjami. W tym kontekście należy podkreślić, iż zarządzanie filharmoniami – jako instytucjami kultury o silnym komponencie artystycznym, społecznym i relacyjnym – stanowi obszar w dużej mierze trudno zastępowalny przez rozwiązania oparte na AI. Decyzje podejmowane w filharmoniach wymagają bowiem nie tylko analizy danych czy optymalizacji procesów, lecz przede wszystkim kompetencji miękkich, takich jak wrażliwość kulturowa, rozumienie wartości artystycznych, zdolność budowania relacji z artystami, publicznością oraz interesariuszami publicznymi. Elementy te, kluczowe dla skutecznego zarządzania instytucjami muzycznymi, nie poddają się w prosty sposób algorytmizacji i automatyzacji.

Podsumowując, tematyka rozprawy wpisuje się w aktualne kierunki badań nad zarządzaniem instytucjami kultury, w tym nad profesjonalizacją kadr zarządczych, efektywnością organizacyjną oraz równoważeniem celów artystycznych i ekonomicznych. Tym samym rozprawa wypełnia zauważalną lukę badawczą w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości w odniesieniu do polskiego sektora filharmonicznego.

Cel pracy i problemy badawcze

Kluczowa, z punktu widzenia oryginalności i poprawności badań podjętych w rozprawie doktorskiej jest analiza proponowanych celów: głównego i szczegółowych oraz pytań badawczych i ewentualnie sformułowanych hipotez.

Jak Autorka wskazuje we wstępie pracy (s. 11–12), głównym celem pracy jest *identyfikacja czynników determinujących zarządzanie polskimi filharmoniami*. Cel ten został sformułowany w sposób poprawny i ambitny, i odnosi się do bardzo szerokiego obszaru badawczego, jakim jest zarządzanie ujmowane w sposób holistyczny. W tym kontekście Autorka dokonała jego uszczegółowienia poprzez wyodrębnienie trzech celów szczegółowych. Przyjęty podział celu głównego należy uznać za zasadny i logicznie uporządkowany, a cele szczegółowe pozostają w spójnej relacji z celem nadrzędnym oraz między sobą. Struktura przedstawionych celów odpowiada kolejnym etapom procesu badawczego i dobrze koresponduje z problematyką podjętą w rozprawie, tworząc klarowne ramy dla prowadzonych analiz teoretycznych i empirycznych.

Cele pracy zostały przedstawione we wstępie rozprawy (s. 11–12) oraz w rozdziale 4. Należy zauważyć, iż zasadność zamieszczenia tabeli 4.2, zatytułowanej „*Cele rozprawy*”, budzi wątpliwości, ponieważ zawarte w niej cele różnią się od tych sformułowanych we wstępie, co może wprowadzać czytelnika w dezorientację interpretacyjną. Dodatkowo, na stronie 192 znajduje się tabela 4.3 zatytułowana „*Cele, pytania i metody badawcze*”, w której cele zostały przedstawione w brzmieniu zgodnym z tymi wskazanymi we wstępie pracy. W związku z powyższym przyjmuję, iż obowiązującymi celami rozprawy są cele sformułowane we wstępie, natomiast rozbieżności w dalszych częściach pracy wymagają doprecyzowania z punktu widzenia spójności metodologicznej i redakcyjnej.

Cele pracy znajdują odzwierciedlenie w hipotezach. Dostrzegam jednak pewną słabość w sformułowaniu hipotez (s.12). Hipotezy mają charakter ogólny i ograniczają się do stwierdzenia istnienia związku (korelacji), bez określenia, np. kierunku (pozytywny, negatywny), charakteru zależności czy warunków, w jakich zależność ta występuje. Warto byłoby już na tym etapie podjąć próbę przyjęcia pewnych przypuszczeń w tym zakresie. Hipotezy powinny być wyprowadzone z przeglądu literatury przedmiotu. Ich ścisłe powiązanie ze znanymi już wynikami badań, teoriami lub istniejącymi modelami powinno być kluczowym elementem właściwie zaprojektowanego i

przeprowadzonego badania. W przeciwnym razie hipotezy mogą sprawiać wrażenie nieco intuicyjnych założeń Autorki.

Z metodologicznego punktu widzenia hipotezy spełniają funkcję hipotez ogólnych, stanowiących punkt wyjścia do dalszych analiz empirycznych, jednak ich wartość poznawcza mogłaby zostać zwiększona poprzez doprecyzowanie kierunku zależności.

Oceniając sformułowane hipotezy badawcze, chciałbym podkreślić uwzględnienie różnicowania rodzaju relacji z organem prowadzącym, praktyk zarządzania oraz typów innowacji. Elementy te zostały w hipotezach precyzyjnie określone na drugim poziomie ich struktury, co świadczy o dążeniu Autorki do pogłębionej i wielowymiarowej analizy badanych zależności.

Cele pracy znajdują odzwierciedlenie w pytaniach badawczych. Autorka postawiła 7 pytań badawczych, które korelują bezpośrednio z celami szczegółowymi, co dodatkowo Autorka przedstawiła w rozdziale 4, w tabeli 4.3. Ujęcie takie zwiększa przejrzystość i jasność analiz.

Podsumowując, cele przedstawione we wstępie, sformułowane pytania badawcze oraz hipotezy należy uznać za poprawne i metodycznie uzasadnione. Należy jednak zauważyć, iż Autorka wielokrotnie powraca do zagadnień związanych z metodyką badań, starając się szczegółowo omawiać je w różnych częściach pracy. Zabieg ten, choć zapewne podyktowany dążeniem do precyzji i kompletności wyводу, skutkuje pojawieniem się licznych powtórzeń tych samych treści, co w konsekwencji obniża przejrzystość narracji i wprowadza pewien nieporządek strukturalny.

Struktura pracy i ocena merytoryczna – część teoretyczna

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, syntetycznego przeglądu literatury, pięciu rozdziałów, zakończenia oraz bibliografii, spisów tabel i rysunków, wykresów a także załączników oraz streszczeń w języku polskim i angielskim. Całość obejmuje 476 stron, w tym 398 stron tekstu, co oznacza, że jest to opracowanie, które mieści się w objętości zwyczajowo przyjętej dla rozpraw doktorskich, a nawet ją przekracza.

We wstępie pracy Autorka zaprezentowała motywy podjęcia w pracy doktorskiej problematyki związanej z działalnością filharmonii, określiła cel główny i cele szczegółowe rozprawy, sformułowała pytania i hipotezy badawcze. Wyraźnie zarysowała zakres przedmiotowy i podmiotowy pracy. Doktorantka przedstawiła również metody badawcze, które stosowała podczas całego procesu badawczego argumentując równocześnie ich dobór. Syntetycznie opisała również zawartość

poszczególnych części dysertacji. Wstęp jest napisany poprawnie i zgodnie z obowiązującymi standardami prac doktorskich.

Drugą część rozprawy stanowi systematyczny przegląd literatury, umieszczony przed zasadniczymi rozdziałami pracy. Część ta koncentruje się głównie na opisie zastosowanego protokołu badawczego oraz procedury przeprowadzenia przeglądu, nie obejmując jednak prezentacji jego wyników, które – zgodnie z deklaracją Autorki – zostały przedstawione w dalszych rozdziałach, natomiast szczegółowe zestawienia zamieszczono w załączniku 1. W związku z tym tytuł tej części może być uznany za nie w pełni adekwatny do jej zawartości, gdyż odnosi się ona przede wszystkim do metodyki przeglądu. Z metodycznego punktu widzenia zasadne byłoby rozważenie włączenia opisu tej metodyki do wstępu rozprawy.

Podobna uwaga dotyczy wyodrębnienia luki badawczej jako osobnej części pracy. Choć przyjęta forma prezentacji budzi pewne moje wątpliwości, to jednak sam proces identyfikacji luki badawczej należy ocenić wysoko. Autorka w sposób rzetelny i klarowny zidentyfikowała lukę teoretyczną, empiryczną, metodyczną oraz praktyczną, co świadczy o dojrzałości metodologicznej oraz dobrej orientacji w stanie badań. Zidentyfikowana luka wynika z pogłębionej analizy literatury przedmiotu, a także z krytycznej oceny dotychczasowych badań prowadzonych w obszarze zarządzania instytucjami kultury, w szczególności filharmoniami. Wskazana luka stanowi uzasadnienie zarówno dla podjęcia tematu rozprawy, jak i dla przyjętej koncepcji badawczej, a jej wyraźne zdefiniowanie porządkuje dalsze rozważania teoretyczne i empiryczne zawarte w pracy.

Teoretyczna część rozprawy obejmuje trzy rozdziały, opracowane na podstawie starannie dobranej literatury przedmiotu (ponad 500 pozycji bibliograficznych). Zbiór ten zawiera opracowania zwarte oraz artykuły naukowe autorów krajowych oraz zagranicznych, wpisujące się w badany przez Autorkę obszar. Dodatkowo Autorka wykorzystała neografię oraz stosowne i aktualne akty prawne. Dobór źródeł literatury można uznać za właściwy, pozwala on bowiem na zrozumienie kontekstu rozważań podjętych przez Doktorantkę oraz zastosowanego podejścia badawczego.

W rozdziale pierwszym Autorka przedstawia podstawowe definicje oraz kluczowe ujęcia zarządzania, odnosząc się do problematyki zarządzania publicznego oraz zarządzania w sektorze kultury. Ponadto dokonuje przeglądu wybranych współczesnych koncepcji zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem ich adaptacji i zastosowania w instytucjach kultury. Zaprezentowane

rozważania stanowią spójne i solidne podstawy teoretyczne dla dalszych analiz prowadzonych w rozprawie.

Rozdział drugi poświęcony został problematyce uwarunkowań wynikających z otoczenia filharmonii. Autorka definiuje pojęcie kultury oraz działalności kulturalnej, charakteryzuje sektor kultury w Polsce, a także identyfikuje determinanty funkcjonowania filharmonii w wymiarze prawnym, finansowym, organizacyjnym oraz społeczno-kulturowym. Ujęcie to pozwala na kompleksowe przedstawienie zewnętrznych warunków działalności analizowanych instytucji.

Rozdział trzeci ukazuje organizacyjne ujęcie funkcjonowania filharmonii, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności artystycznej oraz perspektywy historycznej. Autorka poświęca w nim istotną uwagę roli kadry zarządzającej filharmoniami, trafnie akcentując znaczenie kompetencji menedżerskich w realizacji misji instytucji kultury. Na szczególne uznanie zasługuje podrozdział 3.3, który w sposób bardzo dobrze osadzony odnosi się do kluczowych zagadnień podejmowanych w rozprawie. Z kolei podrozdział 3.1, prezentujący szerokie ujęcie historyczne oraz specyfikę działalności filharmonii, choć wartościowy poznawczo, wydaje się nadmiernie rozbudowany w stosunku do potrzeb i celów pracy.

W części teoretycznej zauważalny jest natomiast brak odniesienia do koncepcji zarządzania procesowego. Jest to o tyle istotne, że – jak m.in. Autorka wskazuje na stronie 194 – *zakres przedmiotowy badań obejmuje procesy zarządzania zachodzące w polskich filharmoniach*. W tym kontekście zasadne byłoby uzupełnienie rozważań teoretycznych o podejście procesowe, zwłaszcza w powiązaniu z omawianym zarządzaniem projektowym.

W związku z tym stawiam pytania:

- Czy w świetle uzyskanych wyników badań Doktorantka uznaje zarządzanie procesowe za użyteczne narzędzie analityczne w badaniach nad filharmoniami, a jeśli tak, to które procesy zarządcze należałoby uznać za kluczowe z perspektywy realizacji misji tych instytucji oraz zwiększania efektywności organizacyjnej?
- Jakie bariery – organizacyjne / kulturowe/ inne – mogą ograniczać zastosowanie podejścia procesowego w publicznych instytucjach kultury?

Podsumowując tę część rozprawy, stwierdzam, iż Autorka dokonała trafnego doboru treści prezentowanych w rozdziałach teoretycznych, wykazując tym samym bardzo dobre przygotowanie merytoryczne do prowadzenia badań w obranym obszarze problemowym. Na szczególne podkreślenie

zasługuje fakt, że każdy z rozdziałów został zakończony syntetycznym podsumowaniem, które w klarowny sposób porządkuje i integruje rozważania przedstawione w danej części pracy. Pewien niedosyt może się wiązać jedynie z brakiem szerszego, autorskiego komentarza zawartych w pracy treści, podejść i koncepcji w kontekście postawionych pytań badawczych. Niewątpliwie wzbogaciłaby to część teoretyczną rozprawy.

Struktura pracy i ocena merytoryczna – część empiryczna

Część empiryczną recenzowanej rozprawy stanowią rozdziały czwarty i piąty. Rozdział czwarty poświęcony jest metodyce i organizacji badań oraz obejmuje dobór metod, technik i narzędzi badawczych wraz z ich charakterystyką w kontekście całego procesu badawczego. Autorka szczegółowo omawia przebieg badań, ich charakterystykę oraz rolę badacza, uwzględniając również kwestie etyczne, co należy uznać za istotny atut tej części pracy (por. rozdział 4.5). Jednocześnie rozdział ten sprawia wrażenie nadmiernie rozbudowanego, głównie ze względu na liczne powtórzenia tych samych treści. Autorka kilkakrotnie odnosi się do analogicznych zagadnień, w szczególności dotyczących badań ilościowych i jakościowych (rozdziały 4.1 i 4.2). W rozdziale 4.2 widoczne są powtórzenia oraz stosowanie różnego nazewnictwa dla tych samych działań, metod i technik badawczych (zob. tabela 4.7 wskazująca na triangulację metod i technik jak wywiad, obserwacja i case study, podczas gdy na str. 201 „*zastosowano triangulację metod badawczych polegającą na łączeniu dwóch metod....*” lub zob. str. 211 wywiad – wywiad ekspercki, czy też str. 218, 220 case study – collective case study). W mojej ocenie zasadnym byłoby rozpoczęcie tego podrozdziału od tabeli 4.15 i na jej podstawie syntetyczne przedstawienie całego procesu badawczego. Ponadto treści zawarte w rozdziałach 4.2 i 4.3 w znacznym stopniu się dublują, co rodzi wątpliwości co do zasadności wyodrębnienia rozdziału 4.3 jako odrębnego podrozdziału.

W piątym, a zarazem ostatnim rozdziale rozprawy Doktorantka prezentuje wyniki badań własnych dotyczących praktyk zarządczych w polskich filharmoniach, z wyraźnym podziałem na badania ilościowe i jakościowe.

W przedstawionym przez Autorkę podejściu badawczym można dostrzec pewne uproszczenia, które mogą prowadzić do formułowania wniosków o ograniczonej precyzji. W szczególności uwaga ta dotyczy sposobu przeprowadzenia oraz analizy badań ilościowych (rozdział 5.1). Jak Autorka wskazuje na str. 234, „*analizę danych ilościowych oparto o statystykę opisową oraz zastosowanie*

testów chi-kwadrat, V Kraméra oraz korelacji rang Spearmana”. Natomiast zdecydowana większość analiz danych ilościowych, (strony 235 – 284), opiera się wyłącznie na podstawowych miarach statystyki opisowej oraz prostych wizualizacjach danych, takich jak liczebności, częstości oraz liczba wskazań. Autorka nie podejmuje w tej części pracy prób przeprowadzenia pogłębionych analiz ilościowych, które pozwoliłyby na bardziej zaawansowane wnioskowanie statystyczne. Dopiero odnosząc się do hipotez, w tabelach 5.31-5.35, Autorka przedstawia wyniki statystyk i krótko je umawia. Choć należy zauważyć, iż badanie ilościowe stanowi jedynie jeden z elementów szerzej zakrojonych badań empirycznych, realizowanych równolegle z badaniami jakościowymi, to jednak na poziomie rozprawy doktorskiej ograniczenie się głównie do analizy częstości występowania odpowiedzi nie pozwala na pełniejsze uchwycenie zależności pomiędzy zmiennymi ani na weryfikację bardziej złożonych relacji badawczych.

W związku z powyższym formułuję trzecie pytanie:

- Jakie, zdaniem Doktorantki, są perspektywiczne kierunki dalszych badań w obszarze determinant zarządzania polskimi filharmoniami, w szczególności z wykorzystaniem bardziej zaawansowanych metod ilościowych analizy danych? Które koncepcje teoretyczne mogłyby zostać rozwinięte lub zweryfikowane w przyszłych analizach?

Istotnym elementem piątej części pracy jest próba wyznaczenia determinant zarządzania polskimi filharmoniami, przedstawiona w podrozdziale 5.4. Autorka realizuje to zadanie w formie studium przypadku, ujmując problematykę z perspektywy pięciu wybranych jednostek, co pozwala na wielowymiarową analizę badanego zjawiska. Przeprowadzone badanie jakościowe należy ocenić jako bardzo rzetelne i starannie zaplanowane. Podrozdział 5.2 został uporządkowany według analizowanych obszarów badawczych i obejmuje bardzo szeroki zakres zagadnień związanych z zarządzaniem filharmoniami, co dodatkowo podnosi jego wartość poznawczą. Autorka w sposób przejrzysty prezentuje zarówno cytaty wypowiedzi respondentów, jak i ich interpretację analityczną.

Z przeprowadzonych analiz wyraźnie wynika, iż ta część pracy została przygotowana z dużą starannością i kompetencją badawczą. Doktorantka wykazała się wysokim poziomem swobody i profesjonalizmu w realizacji wywiadów, co przełożyło się na uzyskanie precyzyjnych i pogłębionych wyników badania jakościowego. Widoczna jest również jej praktyczna znajomość funkcjonowania filharmonii, wieloletnie doświadczenie zawodowe w badanym środowisku oraz dobra orientacja w realiach analizowanych instytucji. Czynniki te, w połączeniu z relacjami z respondentami,

niewątpliwie ułatwiły przeprowadzenie badań oraz umożliwiły dotarcie do szerokiego grona uczestników badania.

Część rozprawy poświęcona badaniom jakościowym oraz wnioskowaniu opartemu na uzyskanym materiale empirycznym należy uznać za najsilniejszy i najbardziej przekonujący element pracy. W analizach tych wyraźnie widoczna jest zarówno dojrzałość naukowa Autorki, jak i jej doświadczenie praktyczne w badanym obszarze, co znajduje odzwierciedlenie w sposobie prowadzenia interpretacji oraz formułowania wniosków.

W ostatniej części rozprawy Autorka wskazuje najważniejsze ustalenia teoretyczne i empiryczne oraz formułuje kluczowe wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Wnioskowanie zostało przeprowadzone w sposób klarowny, logiczny i konsekwentny, z wyraźnym odniesieniem do postawionych pytań badawczych i weryfikacji stopnia realizacji założonych celów rozprawy. Autorka jednoznacznie identyfikuje i porządkuje czynniki o charakterze mikro- i makrootoczenia, a także uwarunkowania wewnętrzne wpływające na procesy zarządzania w polskich filharmoniach. Zaprezentowane ustalenia są spójne, dobrze uargumentowane oraz osadzone zarówno w materiale empirycznym, jak i w kontekście wcześniejszych rozważań teoretycznych, co istotnie podnosi wartość poznawczą tej części rozprawy. Ponadto Autorka konsekwentnie odwołuje się do poszczególnych pytań badawczych, jednoznacznie je identyfikując i odnosząc do nich uzyskane wyniki, co czyni omawiany rozdział przejrzystym, spójnym i jasno skonstruowanym. Doktorantka omawia również ograniczenia badawcze i wskazuje kierunki dalszych badań naukowych.

Ocena strony formalnej

Rozprawa została napisana poprawnym, precyzyjnym i zrozumiałym językiem oraz opracowana zgodnie z obowiązującymi standardami formalnymi właściwymi dla rozpraw doktorskich. Drobne błędy literowe i stylistyczne, trudne do całkowitego uniknięcia przy tak obszernej objętości tekstu, nie wpływają negatywnie na ogólnie pozytywny odbiór prezentowanych treści merytorycznych. Co najważniejsze, Autorka zachowuje spójność wywodu, a całość pracy cechuje się czytelnością, logiczną i przemyślaną kompozycją.

Percepcję treści ułatwiają liczne tabele, wykresy i rysunki, które zostały przygotowane z należytą starannością. Należy jednak odnotować występowanie drobnych uchybień redakcyjnych, takich jak brak tytułu wykresu 5.35 czy nieprawidłowy podział tabeli 2.14 (s. 127) oraz tabeli 3.2 (s.

[KISZ >

**Katedra Informacyjnych Systemów Zarządzania - Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska**

al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa

tel. +48 34 325 02 12, e-mail: wz_bok_3@wz.pcz.pl

www.wz.pcz.pl



163). Mają one jednak charakter incydentalny i nie obniżają w sposób istotny walorów poznawczych pracy.

Definicje pojęć związanych z zarządzaniem w sektorze kultury oraz funkcjonowaniem filharmonii zostały przedstawione w sposób klarowny i merytorycznie poprawny. Zasadne jest jednak zwrócenie uwagi na potrzebę zachowania większej precyzji sformułowań w niektórych fragmentach pracy. Przykładowo, na stronie 269 Autorka posługuje się określeniem „zdecydowanie w czołówce odpowiedzi”, które pozostaje nieprecyzyjne w kontekście omawiania wyników badań empirycznych. Ponadto w tekście brakuje wyjaśnienia kodowania (rozdział 5.2) oraz odwołania do numerów załączników, co mogłoby istotnie poprawić czytelność pracy i ułatwić jej odbiór. Należy również wskazać, iż załącznik siódmy został nieprawidłowo nazwany – zawiera on kwestionariusz ankiety, a nie wywiadu.

Podsumowując, formalna ocena rozprawy jest pozytywna.

Konkluzja

Podsumowując opinię na temat rozprawy doktorskiej, odniosę się do kryteriów stawianych pracom doktorskim w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, tj.:

1. Oceniana rozprawa stanowi prezentację **ogólnej wiedzy teoretycznej** mgr Małgorzaty Kaczmarek. Tematyka rozprawy koncentruje się na kluczowych zagadnieniach związanych z zarządzaniem instytucjami kultury, jakimi są filharmonie, uwzględniając ich specyfikę organizacyjną, artystyczną oraz społeczną. Praca wpisuje się w aktualny kontekst zarządzania publicznego, odpowiadając na rosnące potrzeby profesjonalizacji procesów zarządczych, zwiększania efektywności organizacyjnej oraz zapewnienia trwałej realizacji misji kulturotwórczej instytucji publicznych. Realizacja podjętego tematu wymagała zastosowania podejścia interdyscyplinarnego, łączącego wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu, ekonomiki kultury, zarządzania publicznego oraz analizy funkcjonowania instytucji kultury. Autorka wykazała się umiejętnością syntetycznego łączenia dorobku różnych dyscyplin naukowych oraz adekwatnego odnoszenia go do specyfiki polskich filharmonii. Rozważania teoretyczne zawarte w rozdziałach pierwszym, drugim i trzecim świadczą o wysokim poziomie przygotowania merytorycznego Doktorantki, a także o jej zdolności do krytycznej analizy i interpretacji literatury przedmiotu. Autorka w sposób uporządkowany prezentuje kluczowe

koncepty, modele oraz ujęcia teoretyczne, tworząc solidne podstawy teoretyczne dla dalszych analiz empirycznych prowadzonych w kolejnych częściach rozprawy.

2. W rozprawie doktorskiej mgr Małgorzaty Kaczmarek wykazała **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**. Doktorantka trafnie sformułowała cele pracy, hipotezy oraz pytania badawcze, zachowując ich spójność z przyjętą koncepcją metodologiczną. Autorka wykazała wysoki stopień samodzielności badawczej w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości oraz dojrzałość metodologiczną, właściwą dla prac o charakterze doktorskim. Doktorantka w sposób świadomy i uzasadniony zastosowała zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, wykazując się umiejętnością ich komplementarnego wykorzystania. Przeprowadzone badania empiryczne zostały zaplanowane i zrealizowane rzetelnie, z zachowaniem zasad poprawności metodycznej. Wyniki badań zostały przedstawione w sposób przejrzysty, z zastosowaniem adekwatnych narzędzi analizy, dostosowanych do przyjętych celów i zakresu rozprawy. Autorka wykazuje się zdolnością krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz umiejętnością samodzielnego formułowania wniosków na podstawie uzyskanych wyników badań.
3. Rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Kaczmarek stanowi **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**. Praca wypełnia istotną lukę badawczą w obszarze zarządzania filharmoniami, w szczególności w odniesieniu do identyfikacji i systematyzacji determinant wpływających na procesy zarządcze w polskich filharmoniach. Oryginalność rozprawy przejawia się zarówno w doborze podmiotu i przedmiotu badań, jak i w przyjętym podejściu badawczym, które łączy analizę teoretyczną z pogłębionymi badaniami empirycznymi. Na podkreślenie zasługuje także aplikacyjny charakter uzyskanych wyników. Sformułowane wnioski i rekomendacje mogą znaleźć praktyczne zastosowanie w działalności kadry zarządzającej instytucjami kultury, w szczególności filharmoniami, przyczyniając się do doskonalenia procesów zarządczych oraz zwiększenia efektywności realizacji ich misji publicznej. Autorka umiejętnie łączy aspekty teoretyczne z własnym doświadczeniem praktycznym, co należy ocenić jako istotny atut rozprawy doktorskiej, zwiększający jej wartość poznawczą oraz użyteczność aplikacyjną.

Wskazane w recenzji niedociągnięcia mogą świadczyć o pewnych obszarach wymagających dalszego doskonalenia, nie obniżają one ogólnej wartości pracy, która prezentuje istotne wyniki badawcze oraz wnosi cenny wkład w poruszaną problematykę. Moje powyższe uwagi mają na celu wsparcie

Doktorantki w dalszym rozwoju naukowym oraz wskazanie kierunków, które mogą przyczynić się do doskonalenia warsztatu badawczego w przyszłości.

Podsumowując stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska mgr Małgorzaty Kaczmarek nt. *Determinanty zarządzania polskimi filharmoniami*, napisana pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Beaty Glinkowskiej-Krauze, prof. UŁ oraz promotora pomocniczego, dra Emiliana Gwiazdzińskiego **spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim** określone w art. 187 Ustawy Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce z dnia 20 lipca 2018r. (Dz.U. 2018, Nr 65, poz. 1668) i może być podstawą do ubiegania się o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. **Wnoszę więc o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

Dr hab. inż. Paula Pyłacz, prof. PCz.