Prof. dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska
Wydział Zarzadzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Anny Schneider-Łukowczyk, zatytułowanej: *Orientacje w zarządzaniu a wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce*, przygotowanej pod kierunkiem: dr hab. Estery Piwoni-Krzeszowskiej, prof. UEW oraz dra hab. Grzegorza Krzosa, prof. UEW

Spis treści

Uwagi wstępne 2
Problem badawczy i główne założenia pracy 2
Znaczenie problematyki badań 3
Struktura rozprawy i podstawy teoretyczne 4
Prezentacja badań i wkład w teorię nauk o zarządzaniu i jakości 7
Zastosowana metodologia i proces badawczy 9
Formalne aspekty rozprawy 11
Wnioski 12
Konkluzja 12

Uwagi wstępne

Podstawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo Prodziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dr hab. Natalii Szozdy, prof. UEW, z dnia 25 listopada 2025 r., stwierdzające, że Uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości zostałam powołana na recenzenta w postępowaniu o nadanie mgr Annie Schneider-Łukowczyk stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, na podstawie dysertacji pt. *Orientacje w zarządzaniu a wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce.*

Podstawę formalną niniejszej recenzji stanowi Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz.U. z 30.08.2018, poz. 1668). Zgodnie z art. 187 ust. 1, rozprawa doktorska powinna prezentować ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej. Z kolei art. 187 ust. 2 stanowi, że przedmiotem rozprawy doktorskiej jest:
– oryginalne rozwiązanie problemu naukowego,
– oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej, albo
– oryginalne dokonanie artystyczne.

Recenzja odnosi się zatem do następujących elementów:

- założeń pracy, w tym jej celów oraz problemu badawczego,
- znaczenia podjętej problematyki,
- struktury i kompozycji rozprawy,
- podstaw teoretycznych i jakości przeglądu literatury,
- przyjętej metodologii badawczej oraz przebiegu procesu badawczego,
- sposobu przeprowadzenia analizy danych i wnioskowania,
- prezentacji wyników badań,
- oraz strony formalnej pracy.

Problem badawczy i główne założenia pracy

Pani mgr Anna Schneider-Łukowczyk przygotowała rozprawę doktorską, w której analizuje, w jaki sposób różne orientacje w zarządzaniu wpływają na społeczne i ekonomiczne wyniki działalności teatrów i instytucji muzycznych w Polsce. Autorka definiuje orientację w zarządzaniu jako ukierunkowanie działań organizacji na osiągnięcie zamierzonych rezultatów jej funkcjonowania (s. 6). W sposób logiczny i przekonujący uzasadnia również decyzję o zawężeniu badań empirycznych do grupy publicznych teatrów i instytucji muzycznych, trafnie wskazując, że orientacje organizacyjne mogą istotnie różnić się w zależności od rodzaju instytucji kultury.

Sformułowany przez doktorantkę problem badawczy — dotyczący związków pomiędzy orientacjami w zarządzaniu a wynikami działalności w teatrach i instytucjach muzycznych — wynika bezpośrednio z analizy literatury oraz właściwie zidentyfikowanej luki badawczej. Autorka słusznie

zauważa również, że ze względu na charakter tych instytucji konieczne jest odwołanie się do literatury dotyczącej organizacji non-profit, choć wymaga to odpowiednich zastrzeżeń interpretacyjnych.

Z luki badawczej doktorantka w sposób przekonujący wyprowadza cel główny dysertacji oraz cele szczegółowe — na płaszczyźnie poznawczej, metodycznej i praktycznej. Przedstawiony przez nią model badawczy jest dobrze skonstruowany, teoretycznie spójny i adekwatny do specyfiki funkcjonowania instytucji kultury; do jego oceny odniosę się szerzej w części metodologicznej recenzji.

We *Wstępie* Autorka zawarła także podstawowe ustalenia terminologiczne oraz przedstawiła strukturę pracy, syntetycznie omawiając zawartość kolejnych rozdziałów. *Wstęp* jest przygotowany poprawnie pod względem koncepcyjnym i logicznym oraz jest rzetelny i przekonujący.

Jednocześnie warto zaznaczyć, że *Wstęp* jest dość rozbudowany i momentami nieco ciężki w odbiorze — co jest częstą cechą prac doktorskich i zrozumiałe wobec wagi tego etapu w karierze badawczej doktorantki. Gdyby jednak Autorka zamierzała w przyszłości opublikować pracę w formie monografii, rekomendowałabym znaczne skrócenie i stylistyczne „odciążenie" *Wstępu*, tak aby nadać mu większą lekkość.

Generalnie jednak *Wstęp* — w swojej strukturze, logice i intencji — nie budzi zastrzeżeń.

Znaczenie problematyki badań

Autorka w swojej rozprawie podejmuje analizę orientacji w zarządzaniu jako kluczowych konstruktów wyznaczających sposób funkcjonowania teatrów i instytucji muzycznych, badając ich strukturę, pomiar, współwystępowanie oraz wpływ na rezultaty działalności tych organizacji.

Podjęcie tej tematyki należy uznać za niezwykle ważne zarówno z perspektywy rozwoju rodzimych nauk o zarządzaniu i jakości, jak i szczegółowego rozpoznania obszarów wciąż słabo zbadanych w naszej dyscyplinie. Przede wszystkim jednak badania teatrów i instytucji muzycznych mają istotne znaczenie poznawcze, ponieważ — mimo ich kluczowej roli w systemie kultury - w literaturze przedmiotu są one analizowane rzadko i fragmentarycznie. Dotychczasowe opracowania nie obejmują kompleksowych modeli wyjaśniających zależności między orientacjami w zarządzaniu a wynikami społecznymi i ekonomicznymi, co czyni prezentowane badania ważnym uzupełnieniem istniejącej luki badawczej.

Warto tu zaznaczyć, że choć badania nad teatrem jako dyscypliną akademicką rozwijają się w Polsce od ponad 100 lat, a status uniwersytecki uzyskały w latach 70. XX wieku, dotyczą one głównie dramaturgii, performatyki i kulturoznawstwa — znacznie rzadziej zaś sposobów funkcjonowania teatrów jako organizacji. Badania nad zarządzaniem instytucjami kultury, a tym bardziej szczegółowe zagadnienia, pozostają nadal marginalne (Góral, 2025). Również same instytucje kultury prowadzą badania sporadycznie: jak wynika z raportu Narodowego Centrum Kultury Badania o badaniach (2025), mniej niż połowa instytucji kultury w Polsce prowadzi jakiekolwiek badania. Co prawda teatry — jako instytucje

najbardziej „artystyczne" — robią to częściej niż biblioteki czy domy kultury, jednak nadal nieregularnie. Bariery obejmują m.in. brak środków, brak czasu oraz niedostatek kompetencji badawczych.

Istniejące badania dotyczą teatrów, lecz są to najczęściej opracowania jednostkowe, skoncentrowane na publiczności, programie artystycznym lub sytuacji zawodowej pracowników. Zdecydowanie rzadziej analizowane są kwestie marketingowe, a praktycznie w ogóle nie bada się zagadnień organizacyjnych i zarządczych. Tymczasem badania nad zarządzaniem teatrami mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju polskiej kultury — teatr, jako jedna z najstarszych i najbardziej rozpoznawalnych instytucji życia kulturalnego, pełni istotne funkcje społeczne, edukacyjne i obywatelskie. Jednocześnie, jak wskazują współcześni badacze kultury, organizacja i funkcjonowanie teatrów w Polsce znajdują się w okresie intensywnych przemian — prawnych, ekonomicznych i społecznych — wymagających pogłębionej refleksji nad mechanizmami zarządzania. Badania potwierdzają, że w ostatnich dekadach polskie życie teatralne uległo głębokim transformacjom: zmieniły się modele finansowania, sposoby uczestnictwa w kulturze, relacje z publicznością oraz oczekiwania wobec instytucji publicznych. Jak pisze J. Szulborska-Łukaszewicz (2024), niezbędna stała się odnowa polityki teatralnej oraz dostosowanie mechanizmów organizacyjnych do nowych realiów kulturowych i społecznych. Z kolei przegląd literatury z 2024 r. pokazuje, że tematyka zarządzania teatrami w naukach o zarządzaniu dopiero się rozwija — jest ważna, lecz nadal „słabo ugruntowana" i wymaga systematyzacji oraz dalszych badań empirycznych (Karcz, Jabłoński, 2024).

Należy także podkreślić, że problematyka rozprawy mieści się w głównym obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w odniesieniu do takich koncepcji, jak orientacje organizacyjne oraz pomiar wyników działalności (performance).

Podsumowując, bardzo wysoko oceniam rozprawę doktorską, która dostarcza pogłębionej, empirycznie zweryfikowanej wiedzy o mechanizmach zarządzania publicznymi teatrami i instytucjami muzycznymi w Polsce. Pozwala ona zrozumieć, w jaki sposób różne orientacje organizacyjne — rozumiane jako kierunkowe ukierunkowania działań i sposobów myślenia menedżerów — determinują osiąganie dualnych wyników działalności (społecznych i ekonomicznych). Dzięki temu rozprawa wnosi istotny wkład w oparte na dowodach projektowanie strategii zarządczych, sprzyjających zarówno realizacji misji publicznej, jak i zapewnieniu długoterminowej stabilności tych instytucji.

Struktura rozprawy i podstawy teoretyczne

Recenzowana praca doktorska ma formę monografii i liczy 322 strony. Składa się ze Wstępu, sześciu rozdziałów oraz Zakończenia, a także pięciu załączników zawierających narzędzia badawcze i szczegółowe tabele analityczne. W treści pracy Autorka zamieściła ponadto 56 tabel, 9 wykresów oraz 31 rysunków.

Konstrukcja i struktura pracy są poprawne i nie budzą większych zastrzeżeń. We Wstępie Autorka przedstawia znaczenie kultury jako

elementu rozwoju społecznego i gospodarczego oraz podkreśla rolę instytucji kultury w kształtowaniu postaw społecznych, edukacji, budowaniu tożsamości oraz generowaniu wartości ekonomicznych. Zarysowuje specyfikę zarządzania instytucjami kultury, wskazuje luki badawcze dotyczące orientacji w zarządzaniu teatrami i instytucjami muzycznymi, a także formułuje główny problem badawczy: jakie są związki między orientacjami w zarządzaniu a wynikami społecznymi i ekonomicznymi tych instytucji.

Rozdział pierwszy prezentuje szerokie ujęcie kultury — jej definicje, funkcje, znaczenie w gospodarce oraz relacje między kulturą a ekonomią. Autorka opisuje sektor kultury, wskazując jego podział na sektor publiczny, prywatny i non-profit, oraz przedstawia szczegółową charakterystykę teatrów i instytucji muzycznych w Polsce: ich typologię, podstawy prawne funkcjonowania, system finansowania i miejsce w strukturze sektora kultury. Rozdział stanowi ważne tło dla dalszych analiz.

Słabością tego rozdziału — mimo jego licznych walorów — jest wykorzystanie nieco przestarzałego aparatu teoretycznego. Choć Antonina Kłoskowska pozostaje jedną z kluczowych postaci polskiej humanistyki XX wieku, jej perspektywa badawcza, mocno zakorzeniona w modernistycznych założeniach metodologicznych, wymaga dziś krytycznej aktualizacji (Biskupski, 2025). Rozumiem jednak, że dla Autorki — reprezentującej dyscyplinę nauk o zarządzaniu — taka aktualizacja mogłaby być trudna. Niemniej w tej części pracy narracja opiera się właściwie na jednym głównym autorze (Throsby), co zubaża szerokość perspektywy teoretycznej. Za zbędne uważam również rozbudowane rozważania o sektorach społeczno-gospodarczych. Ogólnie jest to najsłabszy rozdział w pracy — choć jednocześnie najbardziej wymagający, bo łączący wątki z dwóch odmiennych dziedzin nauki.

Rozdział drugi zawiera obszerny przegląd literatury dotyczącej orientacji organizacyjnych w sektorze non-profit. Autorka szczegółowo omawia takie orientacje, jak: produktowa, rynkowa, na markę, na uczenie się, przedsiębiorcza, innowacyjna, relacyjna, na jakość, sprzedażowa i behawioralna orientacja zarządu. Przedstawia różne sposoby ich konceptualizacji oraz narzędzia pomiaru stosowane w badaniach. Identyfikuje przy tym istotną lukę badawczą — brak analiz obejmujących symultaniczne występowanie wielu orientacji organizacyjnych, w szczególności w teatrach i instytucjach muzycznych. Rozdział ten ocenię szerzej w kolejnej części recenzji.

Rozdział trzeci koncentruje się na pojęciu wyników działalności (performance) w organizacjach non-profit. Autorka omawia podział wyników na społeczne i ekonomiczne, sposoby ich pomiaru oraz modele oceny funkcjonujące w literaturze. Podkreśla, że wyniki społeczne są fundamentem misji instytucji kultury, podczas gdy wyniki ekonomiczne warunkują ich stabilność i funkcjonowanie. Przedstawia także badania ukazujące związki pomiędzy poszczególnymi orientacjami organizacyjnymi a osiąganymi wynikami. Rozdział ten zostanie przeze mnie oceniony szczegółowo w dalszej części recenzji.

Rozdział czwarty zawiera metodykę badań. Autorka prezentuje pełny proces badawczy: krytyczny przegląd literatury, etapy badań jakościowych i ilościowych, przygotowanie narzędzia pomiarowego oraz dobór próby

badawczej. Szczegółowo opisuje proces walidacji treściowej i fasadowej kwestionariusza oraz uzasadnia wybór metody analizy danych (PLS-SEM). Rozdział zawiera również konceptualizację konstruktów teoretycznych oraz założenia modelu badawczego, na którym oparto hipotezy.

Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych uzyskanych w 74 instytucjach (teatrach i instytucjach muzycznych). Autorka omawia charakterystykę próby, ocenia trafność i rzetelność narzędzia pomiarowego oraz przedstawia wyniki analiz modeli pomiarowego i strukturalnego. Pokazuje, które orientacje wpływają na wyniki społeczne i ekonomiczne badanych instytucji, oraz analizuje efekty mediacji — w szczególności rolę orientacji na uczenie się jako zmiennej pośredniczącej.

Rozdział szósty zawiera syntetyczne wnioski z badań empirycznych. Autorka podsumowuje najważniejsze zależności między orientacjami w zarządzaniu a wynikami działalności. Potwierdza, że równoczesne stosowanie różnych orientacji wzmacnia efektywność instytucji kultury, a orientacja na uczenie się pełni rolę mediatora. Przedstawia praktyczne rekomendacje dla dyrektorów teatrów i instytucji muzycznych, wskazuje ograniczenia badania i proponuje kierunki przyszłych eksploracji — m.in. badania porównawcze pomiędzy różnymi typami instytucji kultury.

Zakończenie podkreśla znaczenie instytucji kultury w rozwoju społecznym i gospodarczym oraz potrzebę stosowania wielowymiarowego podejścia do zarządzania nimi. Autorka podsumowuje wkład naukowy pracy, w tym opracowanie modelu badawczego i narzędzia pomiarowego, oraz przedstawia praktyczne implikacje wyników dla menedżerów instytucji kultury.

Podsumowując, strukturę pracy oceniam bardzo pozytywnie.

Co do kwestii teoretycznych konstytuujących pracę, zostały one ujęte przede wszystkim w rozdziałach drugim i trzecim. Rozdział drugi porządkuje i syntetyzuje wiedzę dotyczącą aż dziesięciu orientacji w zarządzaniu stosowanych w organizacjach non-profit: produktowej, rynkowej (w pięciu wymiarach), na markę, przedsiębiorczej, na uczenie się, innowacyjnej, sprzedażowej, relacyjnej, na jakość oraz behawioralnej orientacji zarządu. Autorka przenosi koncepcję orientacji w zarządzaniu na grunt instytucji kultury, przy czym słusznie podkreśla, że dotychczasowe badania koncentrowały się przede wszystkim na muzeach, sporadycznie na teatrach, a instytucje muzyczne były niemal zupełnie pomijane. W tym sensie przedstawia pierwszą tak kompleksową koncepcję orientacji w zarządzaniu odnoszącą się właśnie do teatrów i instytucji muzycznych — grupy zdecydowanie zaniedbanej badawczo.

Co istotne, Autorka przyjmuje w tym rozdziale podejście komplementarne (Hakala, 2011), zakładające współwystępowanie orientacji, a nie wybór jednej dominującej. Jest to rozwiązanie nowe w kontekście sektora kultury, gdzie większość badań operuje pojedynczą orientacją lub maksymalnie dwiema–trzema. Autorka proponuje model obejmujący równocześnie cztery główne orientacje i konsekwentnie wplata tę logikę w swoją konstrukcję badawczą.

Rozdział trzeci, poświęcony wynikom działalności organizacji w sektorze non-profit, należy uznać za jeden z najbardziej wartościowych i teoretycznie dojrzałych elementów rozprawy. Jego mocne strony mają

charakter zarówno merytoryczny, jak i konstrukcyjny. Autorka bardzo klarownie porządkuje pojęcie „wyników działalności". Wieloznaczność pojęcia *performance*, będąca częstym problemem w badaniach non-profit, została w tej pracy rozwiązana w sposób wzorcowy: pojęcie jest zdefiniowane, osadzone w literaturze światowej i adekwatnie dostosowane do specyfiki instytucji kultury.

Autorka podkreśla, że wyniki działalności organizacji non-profit mają charakter wielowymiarowy, a następnie przekonująco argumentuje, dlaczego punkt ciężkości badań powinien spoczywać na dwóch konstrukcjach: wynikach społecznych i wynikach ekonomicznych. Takie podejście jest teoretycznie dojrzałe i konsekwentnie prowadzi do budowy modelu badawczego.

W rozdziale znajduje się również element szczególnie wartościowy: mapowanie i porządkowanie istniejących modeli oraz skal pomiaru wyników działalności w organizacjach non-profit — zarówno ogólnych, jak i specyficznych dla instytucji kultury. Ten wkład teoretyczny jest wyjątkowo cenny, ponieważ w literaturze polskiej takie zestawienie właściwie nie istnieje. Rozdział tworzy w ten sposób solidne podstawy dla późniejszej operacjonalizacji.

Autorka trafnie odróżnia logikę wyników w kulturze od logiki wyników biznesowych. Podkreśla, że organizacje non-profit nie są nastawione na maksymalizację zysku, wyniki ekonomiczne mają charakter wspierający misję, natomiast wyniki społeczne pełnią funkcję nadrzędną. Świadczy to o silnym osadzeniu w literaturze oraz głębokim zrozumieniu specyfiki sektora kultury. Ponadto Autorka pokazuje napięcia między logiką artystyczną a ekonomiczną, co wzbogaca rozdział o wymiar krytyczny i analityczny.

Autorka wskazuje także, że literatura dotycząca instytucji kultury konsekwentnie mierzy wyniki w dwóch wymiarach, a konstrukcje jednowymiarowe pojawiają się sporadycznie. Logicznie uzasadnia i empirycznie potwierdza, że wyniki społeczne wpływają na wyniki ekonomiczne, co staje się ważnym fundamentem do formułowania hipotez badawczych — rozdział pełni więc funkcję budującą model, a nie jedynie tła teoretycznego.

Rozdział kończy się identyfikacją obszarów, w których brakuje narzędzi pomiarowych, badań empirycznych i synchronizacji między literaturą kultury a literaturą non-profit. Jest to jego ogromną zaletą — luki są wskazane precyzyjnie, uzasadnione empirycznie i jasno pokazują, dlaczego opracowanie modelu badawczego jest nie tylko zasadne, lecz konieczne.

Podsumowując, kanwa teoretyczna pracy jest znakomita — oparta na rzetelnie wykonanych (w tym krytycznych) przeglądach literatury i bardzo dobrym pomyśle poszukiwania odpowiedzi nie tylko w badaniach organizacji kultury, lecz również w szerszych obszarach nauk o zarządzaniu organizacjami non-profit.

Prezentacja badań i wkład w teorię nauk o zarządzaniu i jakości

Wyniki badań własnych oraz dyskusję nad nimi Pani mgr Anna Schneider-Łukowczyk zaprezentowała w dwóch rozdziałach: piątym i

szóstym. Na szczególną pochwałę zasługuje fakt, że cały rozdział szósty został poświęcony wyłącznie wnioskom — co w pracach doktorskich zdarza się rzadko, a tu stanowi dużą wartość dodaną, ponieważ pozwala wyraźnie oddzielić analizę danych od ich interpretacji oraz syntetycznego ujęcia.

Rozdział piąty to esencja całej dysertacji — miejsce, w którym modele teoretyczne spotykają się z danymi empirycznymi, a koncepcje z wcześniejszych części rozprawy zostają zweryfikowane. Po pierwsze, rozdział jest znakomicie uporządkowany. Autorka prowadzi czytelnika logicznie i klarownie, prezentując kolejne etapy analizy. Jego największym atutem jest bardzo umiejętne wykorzystanie techniki modelowania równań strukturalnych PLS-SEM. Zastosowanie tej metody w badaniach nad instytucjami kultury jest w Polsce rzadkie, dlatego jej poprawne, w pełni świadome i adekwatne użycie należy szczególnie docenić.

Po drugie, Autorka niezwykle jasno pokazuje, które orientacje organizacyjne są statystycznie istotne, jaki jest kierunek ich wpływu, które wymiary orientacji odgrywają kluczową rolę, a także jakie efekty bezpośrednie i pośrednie występują w modelu. Na szczególne uznanie zasługuje pogłębiona interpretacja ról poszczególnych orientacji oraz refleksja nad mechanizmami mediacji. Autorka słusznie podkreśla, że orientacja na uczenie się jest elementem kluczowym — „uruchamia" działanie pozostałych orientacji i mediując ich wpływ, szczególnie na wyniki społeczne instytucji.

Po trzecie, na wysoką ocenę zasługuje odniesienie wyników do literatury przedmiotu. Interpretacja nie jest wyłącznie „suchym" opisem wartości statystycznych; Autorka aktywnie konfrontuje wyniki z badaniami światowymi, co znacząco podnosi wiarygodność i osadzenie teoretyczne całej analizy.

Podsumowując, rozdział piąty wnosi nową wiedzę o instytucjach kultury w Polsce — zwłaszcza dotyczącą wielowymiarowości orientacji organizacyjnych oraz ich wpływu na różne rodzaje wyników. Potwierdza część wcześniejszych koncepcji obecnych w literaturze, a równocześnie rozwija teorię orientacji w sektorze non-profit o nowe, empirycznie zweryfikowane zależności. Jednocześnie rozdział oferuje praktyczne rekomendacje dla dyrektorów teatrów i instytucji muzycznych, m.in. dotyczące konieczności zachowania równowagi między działaniami *stricte* artystycznymi a rynkowymi. Niewątpliwie jest to jeden z najmocniejszych elementów całej pracy — metodologicznie dojrzały, bogaty empirycznie, interpretacyjnie rzetelny i zasługujący na bardzo wysoką ocenę.

W rozdziale szóstym Autorka udźwignęła ciężar sformułowania wniosków ze swojego badania. Przede wszystkim są one spójne z przedstawionymi wynikami statystycznymi. Autorka konsekwentnie opiera konkluzje na rezultatach analizy SEM, efektach mediacji, rzetelnościach skal oraz wartościach ścieżek strukturalnych. Nie ma tu spekulacji oderwanych od danych empirycznych. Wnioski są holistyczne i wielowymiarowe. Autorka nie ogranicza się do prostych zależności, ale analizuje cały ekosystem orientacji, ich układy oraz komplementarność. Zauważa współdziałanie orientacji, a nie ich odrębne, izolowane wpływy — co jest zgodne ze współczesną teorią orientacji w zarządzaniu. Na szczególne docenienie zasługuje sposób, w jaki Autorka analizuje wpływ orientacji na uczenie się

jako mediatora. Jest to podejście nowoczesne, typowe dla dojrzałych badań SEM, rzadko spotykane w polskich analizach instytucji kultury. Wnioski zawierają również realne rekomendacje praktyczne: jak instytucje kultury powinny rozwijać markę, dlaczego sama orientacja produktowa nie wystarcza, jak równoważyć działania artystyczne i rynkowe oraz jak budować długoterminowe efekty społeczne i ekonomiczne. Podnosi to wartość aplikacyjną pracy — aspekt często słabo uwzględniany w badaniach sektora kultury. Pani Magister jasno wskazuje także ograniczenia własnych badań, co świadczy o jej dojrzałości naukowej.

Jednocześnie w tej części pracy można wskazać pewne słabości. Choć wnioski są poprawne, momentami pojawia się dość ogólne wrażenie, że „wszystkie orientacje są ważne i wszystkie warto wdrażać". Jest to twierdzenie prawdziwe, ale nie w pełni pogłębione. Brakuje również odniesienia do paradoksów funkcjonowania instytucji kultury, zwłaszcza klasycznego napięcia: misja vs rynek. Autorka pisze o pozytywnych efektach orientacji rynkowej, ale nie analizuje ryzyka jej nadmiernego wzmacniania, nie odnosi się do zagrożenia komercjalizacją repertuaru ani do konfliktu „jakość artystyczna vs frekwencja". Wyniki SEM zostały potraktowane w sposób „średni", tzn. tak, jakby wszystkie instytucje działały według tej samej logiki. Tymczasem teatry dramatyczne, muzyczne, filharmonie czy teatry tańca różnią się organizacyjnie i artystycznie. Brakuje refleksji – które orientacje są najważniejsze dla różnych typów instytucji, – czy wyniki różnią się w zależności od tożsamości organizacyjnej. Zabrakło mi tutaj pewnej odwagi, stawiania trudnych pytań czy uwzględnienia paradoksów sektora kultury.

Zastosowana metodologia i proces badawczy

Stosunkowo trudny, a przede wszystkim nowy i wieloaspektowy przedmiot badań — uwzględniający dwa kluczowe spojrzenia koncepcyjne — wymagał zastosowania odpowiedniej strategii badawczej. Rozdział czwarty, zatytułowany *Metodyka identyfikacji i pomiaru orientacji w zarządzaniu organizacją oraz społecznych i ekonomicznych wyników działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce*, w całości poświęcono wyjaśnieniu metodyki badań własnych.

Najpierw odniosę się do zalet tego rozdziału — a przede wszystkim do jakości zaprezentowanego modelu badawczego. Model ten nie budzi żadnych wątpliwości pod względem spójności teoretycznej i jest wyraźnie zakorzeniony w literaturze przedmiotu, co należy uznać za jego dużą zaletę. Autorka odwołuje się do czterech silnie ugruntowanych koncepcji orientacji organizacyjnych: orientacji produktowej, rynkowej, przedsiębiorczej oraz orientacji na uczenie się. Pokazuje to, że model nie stanowi przypadkowego zestawienia konstruktów, lecz jest świadomie zaprojektowaną konstrukcją teoretyczną, osadzoną w podejściach wykorzystywanych w międzynarodowej literaturze nauk o zarządzaniu. Odwołanie do podejścia komplementarnego Hakali nadaje pracy dojrzałość teoretyczną — tym bardziej, że podejście to jest w Polsce wykorzystywane rzadko.

Dobór zmiennych zależnych jest również przemyślany i uzasadniony. Model operuje dwoma wymiarami wyników działalności: społecznymi i

ekonomicznymi, co jest w pełni zgodne z międzynarodowymi standardami oceny organizacji non-profit. Jest to wybór szczególnie trafny, ponieważ oddaje dualny charakter instytucji kultury, unikając spłycenia efektywności do wymiaru ekonomicznego i jednocześnie uwzględniając nadrzędną rolę misji społecznej teatrów. Dzięki temu model jest adekwatny, realistyczny i teoretycznie zakotwiczony.

Na szczególne wyróżnienie zasługuje także rola orientacji na uczenie się jako mediatora — jest to jeden z najlepszych i najbardziej oryginalnych elementów modelu. W literaturze wskazuje się, że orientacja na uczenie się wzmacnia efekty orientacji rynkowej i przedsiębiorczej, jest kluczowa w sektorach kreatywnych oraz buduje zdolność adaptacji do zmian. Praca empirycznie potwierdza te zależności, co stanowi ważny wkład naukowy — zwłaszcza że w Polsce tego typu zależności nie były dotąd badane w kontekście teatrów.

Pod względem metodologicznym model jest w pełni adekwatny. Wybór techniki PLS-SEM należy uznać za bardzo trafny: zastosowane konstrukty są wielowymiarowe i latentne, próba nie musi być duża, zaś celem badań jest przede wszystkim eksploracja i budowanie teorii, a nie wyłącznie jej testowanie. Jest to najbardziej logiczne narzędzie analityczne w przypadku tego typu badań. Co ważne, model jest kompletny, ale nie przeładowany — każda zmienna pełni określoną funkcję, a żaden element nie wydaje się zbędny. Spełnia zatem kluczowe cechy dobrego modelu naukowego: jest teoretycznie uzasadniony, empirycznie testowalny, ma klarownie zdefiniowane relacje i kierunki wpływu.

Świetnie zaprezentowany został również proces badawczy. Na szczególne podkreślenie zasługują starannie przeprowadzone walidacje treściowa i fasadowa narzędzia badawczego (wywiady z ekspertami) oraz walidacja konstruktów. Samo badanie oparto na ankiecie skierowanej do dyrektorów i zastępców dyrektorów publicznych teatrów oraz instytucji muzycznych w Polsce. Analiza danych została przeprowadzona prawidłowo: Autorka zastosowała modelowanie równań strukturalnych (SEM) w wariancie PLS-SEM do weryfikacji modelu pomiarowego, oceny modelu strukturalnego oraz testowania mediacji i moderacji. Liczebność próby (74 jednostki) stanowi minimalny akceptowalny poziom dla zastosowanej metody, co ogranicza możliwość generalizacji i może wpływać na stabilność estymacji części ścieżek, jednak sposób analizy danych oceniam jako właściwy i poprawnie wykonany.

Rozdział ma jednak drobne słabości, które jednak nie wpływają na jego bardzo wysoką ogólną ocenę. Przede wszystkim jest miejscami nadmiernie rozwlekły — dotyczy to zwłaszcza szczegółowego opisu procedur wyszukiwania literatury według słów kluczowych. Tego typu treści można by z powodzeniem przenieść do załączników. Podobnie zbyt obszerny jest opis opinii ekspertów dotyczących kwestionariusza oraz zmian wprowadzonych w konstruktach — zajmuje aż 20 stron. Choć transparentność procesu badawczego jest godna pochwały, ta część jest niepotrzebnie długa i nużąca.

Nieco za mało miejsca Autorka poświęciła natomiast wyjaśnieniu krytycznego przeglądu literatury, zastosowanego w rozdziałach drugim i trzecim; odwołania ograniczają się tu głównie do autorów polskich, przy braku odniesień do najważniejszych teoretyków metod przeglądowych.

Za pewną słabość — choć typową dla badań organizacyjnych — uważam również wybór najważniejszego narzędzia badawczego, czyli ankiety skierowanej do dyrektorów i zastępców dyrektorów teatrów oraz instytucji muzycznych. Rozumiem, że ankieta jest najtańszą i najbardziej praktyczną metodą pozyskiwania danych, jednak wiąże się z istotnymi ograniczeniami, o których chciałabym, aby Autorka powiedziała więcej podczas obrony i podjęła nad nimi dyskusję.

Podsumowując, nie mam zastrzeżeń do komponentu metodologicznego pracy doktorskiej Pani Magister; przeciwnie — uważam, że operacjonalizacja konstruktów orientacji teatrów, opracowanie narzędzia pomiaru i zastosowanie SEM-PLS stanowią znaczące i wartościowe osiągnięcie naukowe.

Formalne aspekty rozprawy

Pozytywnie, choć z pewnymi drobnymi uwagami, oceniam formalne aspekty pracy Pani mgr Anny Schneider-Łukowczyk. Praca jest napisana poprawnie stylistycznie; wprawdzie znalazłam w niej błędy językowe, lecz są one stosunkowo nieliczne. Język dysertacji jest w mojej ocenie precyzyjny, logiczny i spójny, choć niektóre fragmenty są zdecydowanie zbyt rozbudowane, co może utrudniać ich przyswajanie.

Tytuły rozdziałów są trafne i dobrze odpowiadają zawartości poszczególnych części, nie budząc moich zastrzeżeń. Przypisy zastosowane w rozprawie są poprawne i jednolite, choć zdarza się Autorce cytować z tzw. drugiego źródła. Poprawne są również oznaczenia cytatów pochodzących z wywiadów. Na uwagę zasługują liczne rysunki i tabele — dobrze dobrane, czytelne i wspierające argumentację.

Na szczególne podkreślenie zasługuje bogata bibliografia — obejmująca ponad 340 pozycji (o ile poprawnie doliczyłam, ponieważ nie zostały ponumerowane) — a także zestawienie aktów prawnych i źródeł internetowych. Pani Anna Schneider-Łukowczyk odwołuje się do wszystkich najważniejszych pozycji, nie pomijając kluczowych tekstów. Z recenzenckiego obowiązku chciałabym wyraźnie zaznaczyć, że na szczególną pochwałę zasługuje rzeczywiste wykorzystanie literatury zagranicznej. Współczesne prace doktorskie wymagają jej stosowania, lecz w praktyce doktoranci często cytują literaturę anglojęzyczną jedynie „dla zasady", bez faktycznego wykorzystania jej treści. W przypadku Pani Magister proporcja jest odwrotna — znaczna część rozprawy powstała w oparciu o literaturę anglojęzyczną, a jej zastosowanie jest głębokie i świadome. W tym aspekcie praca wyróżnia się na tle wielu innych i zasługuje na najwyższą ocenę.

Praca zawiera również wykaz tabel, rysunków oraz pięć załączników. Brakuje jedynie indeksu nazwisk, który bywa przydatny czytelnikowi, lecz nie jest elementem obowiązkowym. Bibliografia została zestawiona poprawnie.

Wnioski

Główne, mocne strony pracy doktorskiej Pani mgr Anny Schneider-Łukowczyk:

- Opracowanie nowego, komplementarnego modelu teoretycznego orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury.
- Stworzenie pierwszego narzędzia pomiarowego orientacji organizacyjnych dostosowanego do specyfiki teatrów i instytucji muzycznych.
- Zaproponowanie pierwszego w Polsce (i jednego z nielicznych na świecie) modelu zależności między orientacjami a wynikami społecznymi i ekonomicznymi tych instytucji.
- Uzupełnienie istotnych luk badawczych w literaturze z zakresu zarządzania organizacjami non-profit oraz zarządzania kulturą.
- Wartościowy wkład metodologiczny — w tym operacjonalizacja konstruktów orientacji oraz zastosowanie techniki SEM-PLS.
- Bogaty i uporządkowany przegląd teoretyczny, integrujący rozproszone koncepcje orientacji oraz wyników (performance).

Słabsze strony pracy:

- Zbyt rozbudowany — nie tylko Wstęp, lecz cała struktura rozprawy.
- Wnioski słabsze niż część metodologiczna — pozostawiają wrażenie niewykorzystanego potencjału.
- Drobne braki i niedociągnięcia techniczne.

Podsumowując, zdecydowanie zachęcałabym zarówno Autorkę, jak i jej środowisko naukowe do podjęcia działań zmierzających do przygotowania publikacji książkowej na podstawie rozprawy. Po dokonaniu niezbędnych skrótów i poprawek tekst ten ma potencjał, aby stać się wybitną monografią.

Konkluzja

Konkludując, z uwagi na przedstawione wyżej liczne zalety rozprawy doktorskiej mgr Anny Schneider-Łukowczyk, pt. *Orientacje w zarządzaniu a wyniki działalności w teatrach i instytucjach muzycznych w Polsce* — w szczególności: opracowanie nowego, komplementarnego modelu teoretycznego orientacji w zarządzaniu instytucjami kultury; stworzenie pierwszego narzędzia pomiarowego dostosowanego do teatrów i instytucji muzycznych; przedstawienie modelu zależności między orientacjami a wynikami społecznymi i ekonomicznymi; a także znaczący wkład metodologiczny obejmujący operacjonalizację konstruktów orientacji oraz zastosowanie techniki SEM-PLS — stwierdzam, że praca spełnia wymogi stawiane rozprawom przygotowywanym na stopień naukowy doktora.
Zgodnie z wymogami Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm), wnoszę o dopuszczenie Pani mgr Anny Schneider-Łukowczyk do kolejnego etapu przewodu doktorskiego.

Jednocześnie wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o

wyróżnienie rozprawy, jako pracy o wysokiej wartości naukowej, metodologicznej i praktycznej.

Kraków, 7 lutego 2026r.

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Ewa Bogacz-Wojtanowska
Elektronicznie podpisany przez Ewa Bogacz-Wojtanowska
Data: 2026.02.12 11:41:04 +01'00'