



UNIwersytet
Warszawski

Wydział Zarządzania

dr hab. Elwira Gross-Gniot, prof. ucz.
Katedra Teorii i Organizacji Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 16 lutego 2026 r.

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Andrzeja Witka

pt. *Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem*

napisanej pod kierunkiem:

dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzny, prof. WSB z dnia 30 grudnia 2025 roku informujące o wyznaczeniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej autorstwa Pana mgr Andrzeja Witka napisanej pod kierunkiem naukowym Pani dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK. Recenzja rozprawy doktorskiej zawiera następujące elementy:

1. Ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości;
2. Ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska wykazuje umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez osobę ubiegającą się o nadanie stopnia doktora;
3. Ocena wraz z uzasadnieniem, czy rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, bądź oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej.

1. Opinia ogólna

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska Pana mgr Andrzeja Witka pt. *Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem* stanowi spójne, wieloaspektowe opracowanie o wyraźnie zarysowanej strukturze teoretyczno-empirycznej. Podjęta problematyka kompetencji kadry kierowniczej oświaty w warunkach narastającej niepewności i niestabilności otoczenia społeczno-gospodarczego jest niewątpliwie aktualna oraz istotna zarówno z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki funkcjonowania instytucji publicznych. Autor trafnie identyfikuje lukę badawczą w zakresie systemowego przygotowania dyrektorów szkół podstawowych do zarządzania kryzysem oraz podejmuje próbę jej wypełnienia poprzez diagnozę stanu obecnego oraz konstrukcję autorskiego modelu kompetencji. Na szczególne podkreślenie zasługuje konsekwentne powiązanie rozważań teoretycznych z wynikami badań ilościowych i jakościowych, co pozwoliło na opracowanie modelu uwzględniającego wiedzę, umiejętności, postawy, wartości oraz doświadczenie zarządcze. Tak ujęte wyzwanie badawcze - odnoszące się do kompetencyjnych uwarunkowań skutecznego reagowania na sytuacje kryzysowe w szkole podstawowej - należy uznać za zasadne.

2. Ocena merytoryczna

Znaczenie problematyki podjętej w recenzowanej rozprawie doktorskiej

Rozprawa doktorska Pana mgr Andrzeja Witka pt. *Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem* stanowi konsekwentnie zrealizowany projekt badawczy, osadzony w subdyscyplinie zarządzania instytucjami publicznymi oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Autor podejmuje problem kompetencyjnego przygotowania dyrektorów szkół podstawowych do funkcjonowania w warunkach sytuacji kryzysowych, co w świetle rosnącej złożoności otoczenia społeczno-prawnego oświaty należy uznać za zagadnienie istotne i aktualne. Na podkreślenie zasługuje logiczna konstrukcja pracy, obejmująca rozbudowaną analizę literatury przedmiotu, precyzyjnie sformułowane cele i hipotezy badawcze oraz wieloetapowe badania empiryczne (ilościowe i jakościowe), których zwieńczeniem jest autorski model kompetencji dyrektora w zarządzaniu kryzysem. Cennym elementem rozprawy jest powiązanie diagnozy programów kształcenia z oceną rzeczywistych kompetencji i doświadczeń badanych dyrektorów, co nadaje pracy walor aplikacyjny i pozwala sformułować konkretne rekomendacje dla systemu doskonalenia kadry kierowniczej oświaty. Pewną wątpliwość może budzić relatywnie silne osadzenie wniosków normatywnych w wynikach badań o charakterze deklaratywnym, co w przyszłości mogłoby zostać uzupełnione o analizę efektywności wdrażania proponowanego modelu w praktyce szkolnej. Niemniej jednak rozprawa stanowi spójne i merytorycznie uzasadnione opracowanie, wnoszące wartościowy wkład do dyskusji nad kompetencjami menedżerskimi w sektorze publicznym oraz nad profesjonalizacją zarządzania w oświacie.

Metodyka badawcza (założenia, cele, metody)

Doktorant określił ambitny cel główny rozprawy, jakim było opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Cele szczegółowe przyjęły brzmienie: 1) Identyfikacja i pogrupowanie zadań i obowiązków dyrektora SP jako osoby zarządzającej w ogóle i do zarządzania kryzysem;



- 2) Przegląd i usystematyzowanie pojęć dotyczących kompetencji dyrektorów SP w zarządzaniu kryzysem;
- 3) Opracowanie narzędzia diagnozującego kompetencje dyrektorów SP w zarządzaniu kryzysem;
- 4) Opracowanie kryteriów analizy kryzysów obecnych w SP;
- 5) Sformułowanie rekomendacji zmian do programów kształcenia z zarządzania oświatą o dodatkowy moduł: „zarządzanie kryzysem w placówce oświatowej”.

Sformułowano również hipotezę główną: *Dyrektorzy SP nie są przygotowywani do zarządzania kryzysem w placówce oświatowej podczas studiów podyplomowych i kursów kwalifikacyjnych z zarządzania, którą rozwinięto o hipotezy szczegółowe:*

- 1) Istnieje pozytywna zależność pomiędzy długością doświadczenia zawodowego na stanowisku dyrektora SP a poziomem wiedzy, umiejętności i postaw związanych z przewidywaniem oraz reagowaniem na sytuacje kryzysowe;
- 2) Dyrektorzy SP z większym doświadczeniem zawodowym częściej deklarują umiejętność szybkiej identyfikacji zagrożeń, skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysu oraz opracowywania procedur i planów zarządzania kryzysem niż dyrektorzy z mniejszym doświadczeniem;
- 3) Dyrektorzy SP posiadający doświadczenie w pracy zawodowej powyżej 10 lat lepiej zarządzają kryzysem w placówce niż ci mający doświadczenie do 5 lat;
- 4) Dyrektorzy SP zarządzający placówkami zlokalizowanymi w mieście powyżej 150 tys. mieszkańców lepiej zarządzają kryzysem w placówce niż ci ze szkół wiejskich.

W odniesieniu do metodyki badań należy stwierdzić, iż Doktorant przyjął klasyczne, hipotetyczno-dedukcyjne podejście badawcze, w którym hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe zostały wyprowadzone z analizy literatury i wstępnej analizy programów kształcenia, a następnie poddane empirycznej weryfikacji. Takie rozwiązanie pozostaje spójne z deklarowaną przez Autora procedurą naukowej indukcji niepełnej oraz z akcentowaną rolą hipotez w dalszym wnioskowaniu i przypisywaniu im stopnia wiarygodności. Warto podkreślić, że konstrukcja hipotezy głównej ma charakter jednoznaczny i operacjonalizowalny, gdyż odwołuje się do konkretnego elementu systemu profesjonalizacji dyrektorów (studia podyplomowe i kursy kwalifikacyjne z zarządzania oświatą) oraz do jasno wskazanego obszaru treści (zarządzanie kryzysem). Co istotne, jej weryfikacja została osadzona w logicznie dobranym zestawie metod i technik, obejmującym analizę programów kształcenia, sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety „Moje kompetencje” oraz wywiad pogłębiony skategoryzowany, a całość została przez Doktoranta ujęta w formule triangulacji metod (ilościowych, jakościowych i analizy dokumentów). Z perspektywy zgodności hipotez z doбором prób i technik badawczych należy wskazać, że hipotezy szczegółowe odnoszą się przede wszystkim do zależności między doświadczeniem i kontekstem działania dyrektora a deklarowanymi komponentami kompetencji kryzysowych (wiedza, umiejętności, postawy) oraz do różnic wynikających z lokalizacji szkoły. Tego typu hipotezy są adekwatne do weryfikacji w oparciu o dane sondażowe, zwłaszcza że badania ilościowe objęły szeroką grupę dyrektorów szkół podstawowych (łącznie 443 odpowiedzi) oraz respondentów ze wszystkich województw, co wzmacnia zasięg diagnostyczny wyników. Jednocześnie warto odnotować, iż część wnioskowania opiera się na danych deklaracyjnych (samoocenie kompetencji oraz deklaracji dotyczącej treści kształcenia), co w sposób naturalny

ogranicza możliwość formułowania wniosków o charakterze ściśle „sprawdzającym” w sensie obiektywnego pomiaru kompetencji. Jest to jednak ograniczenie typowe dla sondażu diagnostycznego i nie podważa zasadności doboru techniki do przyjętych hipotez, o ile Autor zachowuje ostrożność interpretacyjną.

W warstwie krytycznej zasadne jest natomiast zwrócenie uwagi na dwie kwestie. Po pierwsze, hipotezy szczegółowe 2) i 3) wykazują częściową redundancję treściową (obie odnoszą się do przewagi dyrektorów bardziej doświadczonych w radzeniu sobie z kryzysem, różniąc się głównie sposobem „pocięcia” stażu), co może utrudniać ich rozłączną interpretację w wynikach i w praktyce sprowadza się do testowania podobnego kierunku zależności różnymi ujęciami zmiennej doświadczenia. Po drugie, komponent jakościowy - choć metodycznie uzasadniony jako pogłębienie i kontekstualizacja wyników ilościowych - został oparty na relatywnie wąskiej próbie respondentów (profil sześciu dyrektorów wskazany w zestawieniu i kodowaniu) oraz realizowany lokalnie (woj. małopolskie), co predestynuje go bardziej do funkcji eksplikacyjnej i ilustracyjnej niż do budowania daleko idących uogólnień. W tym sensie, największa „moc dowodowa” weryfikacji hipotez spoczywa na wynikach ilościowych oraz analizie dokumentów, natomiast wyniki jakościowe wzmacniają interpretację, lecz nie powinny być traktowane jako przesądzające o uniwersalności ustaleń. Generalnie przyjęty układ: hipotezy, triangulacja metod, szeroka próba ilościowa, pogłębienie jakościowe, jest w rozprawie logicznie uporządkowany i w znacznej mierze adekwatny do celu głównego, jakim jest opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Zastrzeżenia dotyczą przede wszystkim precyzji konstrukcji części hipotez szczegółowych (nakładanie się treści) oraz ograniczeń interpretacyjnych wynikających z deklaracyjnego charakteru części danych i wąskości komponentu jakościowego.

Reasumując, można stwierdzić, że przed przystąpieniem do badań Doktorant szczegółowo zaplanował proces badawczy, opisany w rozdziale czwartym rozprawy, opierając go na wieloetapowej procedurze obejmującej analizę literatury, badania ilościowe, badania jakościowe oraz analizę dokumentów. Stanowi to niewątpliwy walor przedłożonej dysertacji. W konsekwencji należy uznać, że przyjęta metodyka jest poprawna i konsekwentnie podporządkowana celowi głównemu, jakim było opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Do mocnych stron procesu badawczego w recenzowanej rozprawie zaliczyć należy przede wszystkim:

- trafny dobór metod; zastosowanie triangulacji obejmującej analizę dokumentów (programów kształcenia), sondaż diagnostyczny oraz wywiady pogłębione umożliwiło wieloaspektowe uchwycenie badanego zjawiska,
- zróżnicowane źródła danych; połączenie danych ilościowych (443 respondentów) z analizą jakościową oraz dokumentacją programową zwiększa wiarygodność ustaleń,
- logiczną operacjonalizację hipotez; ich treść została powiązana z konkretnymi zmiennymi (doświadczenie, lokalizacja szkoły, zakres kształcenia), co umożliwiło empiryczną weryfikację,
- zastosowanie analiz korelacyjnych i czynnikowych, co świadczy o świadomym wykorzystaniu narzędzi statystycznych adekwatnych do charakteru danych,
- uwzględnienie zróżnicowania kontekstowego (m.in. typ placówki, staż pracy, lokalizacja), co pozwoliło na bardziej pogłębioną interpretację wyników.

W rezultacie proces badawczy należy ocenić jako spójny, metodycznie uporządkowany i adekwatny do przyjętych założeń, przy zachowaniu świadomości ograniczeń wynikających z częściowo deklaratywnego charakteru danych.

Struktura rozprawy

Recenzowana rozprawa doktorska liczy łącznie 246 stron. Struktura pracy obejmuje wstęp, sześć rozdziałów merytorycznych oraz zakończenie (s. 204), po którym zamieszczono bibliografię (s. 206-223), źródła internetowe, wykaz tabel, wykresów, rysunków i równań, aneks (s. 230-241) oraz streszczenia w języku polskim i angielskim. Rozdziały 1-3 mają charakter teoretyczny i obejmują łącznie zagadnienia z zakresu teorii zarządzania kryzysem, specyfiki funkcjonowania szkoły podstawowej oraz koncepcji kompetencji w naukach o zarządzaniu i jakości. Rozdział 4 (s. 113-141) zawiera szczegółową prezentację metodyki badań własnych, obejmującą problem badawczy, cele i hipotezy, opis metod, technik i narzędzi badawczych, charakterystykę próby oraz organizację procesu badawczego. Rozdziały 5 i 6 (s. 142-203) mają charakter empiryczny i przedstawiają wyniki badań ilościowych i jakościowych oraz kończą się opracowaniem autorskiego modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Struktura pracy ma charakter klasyczny i odpowiada logice opracowań teoretyczno-empirycznych (część teoretyczna - metodyka - wyniki badań - model i rekomendacje). Część teoretyczna (rozdziały 1-3) obejmuje około połowę objętości zasadniczej pracy, natomiast część empiryczna wraz z metodyką (rozdziały 4-6) stanowi pozostałą część opracowania. Proporcje między analizą literatury a prezentacją wyników badań są zachowane i uzasadnione charakterem rozprawy, której celem było zarówno uporządkowanie podstaw teoretycznych, jak i opracowanie modelu kompetencji opartego na badaniach własnych.

Rozprawa została przygotowana starannie pod względem redakcyjnym i technicznym. Zawiera liczne tabele, wykresy i rysunki ilustrujące wyniki analiz, a także obszerną bibliografię obejmującą literaturę krajową i zagraniczną (339 pozycji). Całość ma przejrzystą, logiczną kompozycję i zachowuje spójność między tytułem pracy, jej strukturą a przedstawionymi treściami.

Szczegółowa ocena merytoryczna poszczególnych części rozprawy

Rozdział **pierwszy** oceniam jako rzetelnie przygotowany i właściwie osadzony w literaturze przedmiotu. Autor porządkuje pojęcie kryzysu oraz zarządzania kryzysem, wskazując na ich wieloaspektowy i interdyscyplinarny charakter. Trafnie odróżnia zarządzanie kryzysem od zarządzania kryzysowego, co ma istotne znaczenie dla dalszych rozważań dotyczących funkcjonowania organizacji publicznych. Mocną stroną rozdziału jest systematyczne przedstawienie typologii kryzysów oraz ich uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Autor podejmuje próbę syntezy analizowanych ujęć. Struktura rozdziału jest logiczna i tworzy solidny fundament teoretyczny dla dalszych części pracy. Pewnym mankamentem pozostaje nadmierna szczegółowość przeglądu definicji i klasyfikacji, co miejscami prowadzi do powtarzalności treści. Część materiału mogłaby zostać syntetycznie zestawiona, aby wyraźniej wyeksponować autorskie stanowisko. Ponadto silniejsze odniesienie już w tym rozdziale do

specyfiki oświaty zwiększyłoby spójność między teorią a problemem badawczym. Podsumowując, rozdział pierwszy stanowi wartościowe wprowadzenie do problematyki zarządzania kryzysem, mimo pewnej rozbudowy części definicyjnej.

Rozdział drugi (s. 30-68) oceniam jako merytorycznie istotny i dobrze wpisujący się w logikę całej rozprawy. Autor przechodzi od ogólnej problematyki kryzysu do specyfiki funkcjonowania szkoły podstawowej w Polsce, uwzględniając jej uwarunkowania prawne, finansowe, techniczne i społeczne (s. 31-43). Taki zabieg należy uznać za trafny, gdyż pozwala osadzić dalsze rozważania o kompetencjach dyrektora w realiach instytucji publicznej o silnym zakotwiczeniu normatywnym. Na szczególne podkreślenie zasługuje uporządkowane przedstawienie systemu oświaty, roli organu prowadzącego oraz formalnoprawnych obowiązków dyrektora szkoły (s. 31-38). Autor nie ogranicza się do przywołania regulacji, lecz wskazuje ich implikacje dla zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Cennym elementem rozdziału jest również analiza specyfiki kryzysów występujących w szkołach podstawowych oraz próba ich konceptualizacji w perspektywie nauk o zarządzaniu i jakości (s. 52-58). Rozdział stanowi zatem wyraźne przejście od teorii ogólnej do kontekstu badawczego właściwego dla dysertacji. Mocną stroną tej części pracy jest konsekwentne powiązanie problematyki kryzysu z realiami funkcjonowania szkoły jako organizacji publicznej, które mają znaczenie dla interpretacji działań dyrektora (por. s. 30-58). Pewne zastrzeżenia budzi natomiast rozbudowany opis uwarunkowań systemowych, który miejscami przybiera charakter sprawozdawczy. W części dotyczącej regulacji prawnych (s. 31-38) można dostrzec przewagę warstwy opisowej nad analityczną. Silniejsze wyeksponowanie krytycznej refleksji nad konsekwencjami tych regulacji dla autonomii i sprawczości dyrektora mogłoby wzmocnić wymiar problemowy rozdziału. Pomimo pewnej dominacji narracji opisowej w części systemowej, należy go ocenić jako wartościowe i logiczne przygotowanie gruntu pod analizę kompetencji dyrektora w dalszych rozdziałach pracy.

Rozdział trzeci oceniam jako ważny i merytorycznie uzasadniony element konstrukcji rozprawy, choć jego tytuł w mojej opinii jest zbyt szeroki. Autor podejmuje w nim próbę uporządkowania pojęcia kompetencji, przedstawiając jego ewolucję w literaturze przedmiotu oraz różnorodne sposoby definiowania i klasyfikowania kompetencji menedżerskich. Rozdział ten stanowi logiczne przejście od kontekstu kryzysowego (rozdziały 1-2) do zasadniczego przedmiotu badań, jakim są kompetencje dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem. Na szczególne podkreślenie zasługuje systematyczne zestawienie definicji kompetencji oraz próba ich porządkowania według przyjętych kryteriów (s. 70-82). Autor trafnie wskazuje na różnice między kompetencjami a kwalifikacjami, co ma istotne znaczenie dla dalszej operacjonalizacji badań. Cennym elementem rozdziału jest także przegląd modeli kompetencyjnych funkcjonujących w naukach o zarządzaniu i jakości (s. 82-96), który tworzy teoretyczne zaplecze dla budowy autorskiego modelu w dalszej części pracy. Mocną stroną tej części dysertacji jest również wyraźne odniesienie do specyfiki stanowiska dyrektora szkoły podstawowej, w tym analiza jego zadań wynikających z przepisów prawa oświatowego (s. 97-106) oraz porównanie kompetencji dyrektorów w wybranych krajach Unii Europejskiej (s. 107-112). Takie rozszerzenie perspektywy wzmacnia wymiar analityczny rozdziału i pozwala lepiej zrozumieć kontekst kompetencyjny badanego stanowiska. Pewne zastrzeżenia budzi jednak objętość i stopień szczegółowości przeglądu definicji kompetencji (s. 70-82). W niektórych fragmentach Autor przywołuje liczne ujęcia o zbliżonym znaczeniu, co miejscami osłabia syntetyczny charakter wywodu. Można byłoby rozważyć silniejsze wyeksponowanie

autorskiego stanowiska oraz wcześniejsze powiązanie analiz teoretycznych z problematyką zarządzania kryzysem. Podsumowując, rozdział trzeci stanowi solidne teoretyczne przygotowanie do części empirycznej rozprawy. Jest logicznie ustrukturyzowany, oparty na szerokiej literaturze i konsekwentnie prowadzi czytelnika w kierunku modelu kompetencyjnego zaproponowanego w dalszych rozdziałach, mimo pewnej nadreprezentacji części definicyjnej.

Rozdział czwarty stanowi istotny i poprawnie skonstruowany element rozprawy, w którym Autor w sposób uporządkowany przedstawia koncepcję badań, ich etapy oraz zastosowane metody i narzędzia. Rozdział ma charakter proceduralny i konsekwentnie prowadzi przez kolejne fazy postępowania badawczego (rysunek 5). Choć nie znalazłam jasno zdefiniowanego przedmiotu i podmiotu badań, nie wpływa to zasadniczo na ocenę poprawności metodologicznej rozdziału. Struktura rozdziału sprzyja przejrzystości wyводу. Na pozytywną ocenę zasługuje wieloetapowa procedura badawcza, obejmująca analizę literatury, badania wstępne i właściwe (s. 121-125). Zastosowanie triangulacji metod wzmacnia wiarygodność uzyskanych wyników. Trafny jest również dobór narzędzi badawczych oraz wykorzystanie analiz statystycznych adekwatnych do przyjętych hipotez (s. 116-21). Pewnym mankamentem jest stosunkowo zwięzłe omówienie ograniczeń badawczych, w szczególności w kontekście samooceny respondentów oraz doboru próby. Podsumowując, rozdział czwarty należy ocenić jako poprawny metodologicznie i spójny z założeniami pracy, stanowiący solidne zaplecze dla części empirycznej rozprawy. Przyjęta procedura badawcza pozostaje adekwatna do celu rozprawy, a wskazane uwagi mają charakter uzupełniający.

Rozdział piąty (s. 142-166) stanowi zasadniczą część empiryczną rozprawy w wymiarze ilościowym. Autor przedstawia w nim wyniki badań kwestionariuszowych dotyczących zarówno przygotowania dyrektorów do zarządzania kryzysem, jak i oceny poziomu oraz znaczenia poszczególnych kompetencji w warunkach zmian i sytuacji nadzwyczajnych. Do mocnych stron rozdziału należy klarowna prezentacja danych liczbowych oraz ich systematyczne uporządkowanie w tabelach i wykresach. Przedstawione analizy statystyczne umożliwiają identyfikację zależności między doświadczeniem zawodowym, typem placówki czy lokalizacją szkoły a oceną kompetencji, co wzbogaca wiedzę w obszarze zarządzania publicznego. Cennym wkładem jest również empiryczne potwierdzenie luki w programach kształcenia kadry kierowniczej oświaty, co ma znaczenie zarówno teoretyczne, jak i aplikacyjne. Rozdział ten pogłębia rozumienie struktury kompetencji kryzysowych poprzez ich uporządkowanie i analizę czynnikową, co stanowi podstawę do budowy modelu zaprezentowanego w kolejnym etapie pracy. Autor wykorzystuje analizę korelacji oraz analizę czynnikową, w tym rotację VARIMAX i wykres osypiska (s. 160-165), co świadczy o poprawnym i świadomym zastosowaniu narzędzi statystycznych adekwatnych do charakteru danych. W rezultacie część ta wnosi realny wkład do rozwoju badań nad profesjonalizacją zarządzania w sektorze oświaty.

Jednocześnie w rozdziale pojawiają się sformułowania o charakterze kategorycznym, które mogą budzić wątpliwości interpretacyjne oraz pewne skróty myślowe, które raczej nie powinny mieć miejsca („współczesne zarządzanie SP to zadanie trudne”; „zostali oni wykształceni z obszaru...”). Podsumowując, rozdział piąty jest spójny, poprawny metodologicznie i dobrze udokumentowany empirycznie. Stanowi solidną podstawę do

dalszych wniosków i budowy modelu kompetencyjnego przedstawionego w kolejnym rozdziale, przy zachowaniu świadomości wskazanych ograniczeń interpretacyjnych.

Rozdział **szósty** rozprawy (s. 167-203) stanowi kulminacyjny punkt całej pracy oraz bezpośrednią realizację jej celu głównego. To w tej części Autor podejmuje próbę syntezy ustaleń teoretycznych i wyników badań empirycznych, prowadząc do konstrukcji autorskiego modelu kompetencyjnego. Rozdział ma wyraźnie integrujący charakter i nie jest jedynie podsumowaniem wcześniejszych analiz, lecz ich twórczym rozwinięciem i uporządkowaniem. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że zaproponowany model nie ma charakteru arbitralnego. Jest on logiczną konsekwencją analiz przeprowadzonych w rozdziale piątym oraz osadzony w ramach teoretycznych zaprezentowanych wcześniej. Autor konsekwentnie wyodrębnia komponenty kompetencji - wiedzę, umiejętności, postawy, wartości oraz doświadczenie - co pozwala uchwycić złożoność roli dyrektora szkoły w sytuacjach kryzysowych. Ujęcie to należy ocenić jako dość dojrzałe i wielowymiarowe, zwłaszcza że uwzględnia ono zarówno aspekt poznawczy, jak i behawioralny oraz aksjologiczny funkcjonowania menedżera w instytucji publicznej. Rozdział posiada również wyraźny walor aplikacyjny. Autor formułuje rekomendacje dotyczące doskonalenia systemu kształcenia i przygotowania kadry kierowniczej oświaty, wskazując na potrzebę wzmocnienia treści związanych z zarządzaniem kryzysem. Jednocześnie należy zauważyć, że model - choć przekonująco uzasadniony empirycznie - nie został poddany odrębnej procedurze walidacyjnej w warunkach praktyki organizacyjnej. Jego funkcjonalność ma zatem charakter postulatywny i wymagałaby dalszych badań wdrożeniowych. Podsumowując, rozdział jest spójny, konsekwentny i stanowi naturalne domknięcie procesu badawczego. Autor wykazał się umiejętnością syntezy wyników oraz zdolnością do konstruowania modelu teoretycznego o wyraźnych implikacjach praktycznych. W mojej ocenie rozdział szósty stanowi istotny i wartościowy element rozprawy, wzmacniający jej wkład w rozwój badań nad kompetencjami menedżerskimi w sektorze oświaty.

Klamrą spinającą część teoretyczną i empiryczną pracy jest zakończenie (s. 204-205), w którym Doktorant dokonuje syntezy uzyskanych wyników oraz odnosi się do postawionych celów i hipotez badawczych. Zakończenie ma charakter podsumowujący i porządkujący. Autor konsekwentnie zestawia rezultaty analiz z przyjętymi wcześniej założeniami metodologicznymi, wskazując stopień ich realizacji. Na pozytywną ocenę zasługuje wyraźne odniesienie do celu głównego pracy, jakim było opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem, oraz wskazanie, w jaki sposób przeprowadzone badania doprowadziły do jego konstrukcji. Jednak należy też zwrócić uwagę na przykładowe stwierdzenie typu: „Zebrany materiał badawczy nie pozwolił na odrzucenie żadnej z hipotez szczegółowych.” (s. 204), co może sugerować pełne potwierdzenie przyjętych założeń, podczas gdy w badaniach społecznych brak podstaw do odrzucenia hipotezy nie jest równoznaczny z jej jednoznacznym potwierdzeniem. Wymaga to ostrożniejszej interpretacji w kategoriach stopnia wsparcia empirycznego. Inne zdanie o potencjalnie normatywnym charakterze brzmi: „Dane te wskazują na potrzebę pilnego przeformułowania podejścia do kształcenia kadry kierowniczej w oświacie.” (s. 205). Choć wnioski te są logiczną konsekwencją uzyskanych wyników, określenie „pilnego” przeformułowania ma charakter postulatywny i wykracza poza czysto analityczny wymiar, a wprowadza element rekomendacyjny o silnym nacechowaniu normatywnym. Ponieważ część analiz opiera się na samoocenie respondentów, co choć metodologicznie dopuszczalne wymaga ostrożności interpretacyjnej ze względu na



subiektywny charakter danych. Nie zaprezentowano ograniczeń badań czy kierunków dalszych analiz. Rozwinięcie tej części mogłoby dodatkowo wzmocnić dojrzałość naukową rozprawy.

Uzupełniając ocenę końcową rozprawy Pana mgr. Andrzeja Witka pt. *Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem*, należy odnieść się zarówno do jej walorów merytorycznych, jak i do warstwy redakcyjnej. W zakresie językowym praca została przygotowana starannie, choć można wskazać nieliczne fragmenty wymagające dopracowania stylistycznego. W szczególności w części empirycznej pojawiają się zdania nadmiernie rozbudowane, co miejscami obniża przejrzystość wyводу. Odnotowano także pojedyncze uchybienia językowe i interpunkcyjne (np. forma „występuję najczęściej” zamiast „występuje”, użycie skrótu „Wg mnie” w tekście naukowym, brak przecinka w zdaniu złożonym typu „które wymknęły się spod kontroli mogą...”, zbyt długa konstrukcja zdania we wstępie dotycząca „zagrożeń zwanych dalej kryzysami”). Mają one charakter incydentalny i nie wpływają na poprawność merytoryczną pracy ani na rzetelność analiz.

Oryginalność pracy przejawia się przede wszystkim w:

- opracowaniu autorskiego modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem, osadzonego w realiach polskiego systemu oświaty;
- empirycznej diagnozie luki kompetencyjnej w procesie kształcenia dyrektorów szkół, opartej na analizie dokumentów programowych oraz badaniach ilościowych i jakościowych;
- integracji perspektywy teoretycznej i empirycznej poprzez powiązanie dorobku literatury z wynikami badań własnych oraz sformułowanie rekomendacji o charakterze aplikacyjnym.

Wskazane powyżej uwagi mają charakter wyłącznie redakcyjny i doprecyzowujący, nie podważając wartości poznawczej rozprawy. Autor dowiódł umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych, poprawnego projektowania procedury badawczej oraz konstruowania modelu teoretycznego o wyraźnych implikacjach praktycznych. W mojej ocenie rozprawa spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, a Pan mgr Andrzej Witek wykazał się dojrzałością badawczą oraz kompetencjami niezbędnymi do prowadzenia samodzielnej działalności naukowej.

3. Konkluzje i ocena końcowa

Reasumując, stwierdzam, iż rozprawa doktorska Pana mgr Andrzeja Witka pt. *Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej w zarządzaniu kryzysem* napisana pod kierunkiem dr hab. inż. Justyny M. Bugaj, prof. UEK stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, dowodzi ogólnej wiedzy Autora w analizowanym obszarze, który niewątpliwie wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Z przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich, spełnia wymagania dotyczące rozpraw doktorskich i spełnia wymagania

Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 r. poz. 574) i wnioskuję o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu przychylam się do wniosku o nadanie Panu mgr Andrzejowi Witkowi stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

A handwritten signature in green ink, appearing to read 'Blech' followed by a stylized flourish.