



Uniwersytet  
Gdański



UNIWERSYTET GDAŃSKI  
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
KATEDRA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
ZAKŁAD ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101,  
tel. 603423869  
tomasz.kawka@ug.edu.pl

*Prof. UG, dr hab. Tomasz Kawka*

*Sopot, 21/01/2023*

### Recenzja rozprawy doktorskiej magistra Marcina Buchali

**pt.: BUDOWANIE EFEKTYWNOŚCI PRACY TRENERA I INSTRUKTORA SPORTU W KONTEKŚCIE  
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSKICH MŁODZIEŻOWYCH KLUBACH SPORTOWYCH**

**napisana na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego**

**pod kierunkiem promotora: dr hab. Anny Rogozińskiej-Pawetczyk, prof. Uł**

#### Wstęp

Podstawą opracowania niniejszej recenzji jest pismo z dnia 03 listopada 2022 od Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie ekonomia i finanse, dra hab. Rafała Matery, prof. Uł, w którym zostałem poinformowany iż ww. Komisja podjęła uchwałę o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgra Marcina Buchali.

W zasadniczej konkluzji, która zostanie opisana w niniejszej recenzji, moja finalna ocena pracy jest zdecydowanie pozytywna. Wnioskuję zatem o **dopuszczenie** do jawnej, publicznej obrony tej recenzowanej pracy p. mgr. Marcina Buchali. Swoje stanowisko argumentuję tym, iż przedłożona do recenzji praca **całkowicie spełnia** w mojej ocenie zbiór akceptowalnych założeń i standardów wymogów dysertacji doktorskiej. Recenzowana rozprawa została przeze mnie przeczytana z dużym zainteresowaniem. Autor przedstawił oryginalne podejście do problematyki diagnozy uwarunkowań sukcesu w pracy trenerów młodzieżowych klubów sportowych, umieszczając swoją perspektywę badań nad pojęciem kompetencji trenera i instruktora sportu w szeroko rozumianym obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania kompetencjami empowermentu, partycypacji pracowniczej, czy zarządzania efektywnością pracy. Przedstawiona do recenzji praca obejmuje w całości 278 stron, z czego zasadniczą treść obejmują 233 strony, które są uzupełnione spisem cytowanej literatury, spisem rysunków, tabel i wykresów, oraz załącznikami zawierającymi zaadaptowane, jak i własne narzędzia badawcze. Praca w części merytorycznej składa się ze wstępu i zakończenia, oraz czytelnie wydzielonych sześciu rozdziałów, w tym trzech o charakterze ekspozycji teoretycznej, i trzech opisujących model badawczy, wyniki, a także wnioski z badań empirycznych.

W przedłożonej recenzji odnoszę się do wymagań jakie stawia się przed rozprawą dokorską, która powinna zawierać rozwiązanie oryginalnego problemu naukowego, do oceny znajomości wiedzy Doktoranta w zakresie dyscypliny nauk ekonomicznych, oraz do oceny umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

#### 1. Określenie trafności wyboru i oryginalności problemu badawczego podjętego w rozprawie

Doktorant podjął w swojej pracy szeroki zakres rozważań dotyczących znaczenia we współczesnym życiu sportu, klubów sportowych, roli młodzieży w rozwoju sportowym, a przede wszystkim wydobyl rolę trenera i jego kompetencji jako kluczowego podmiotu sukcesu organizacyjnego klubu. Wybór takiego tematu uważam za bardzo trafny, a poruszany problem badawczy dotyczy bardzo aktualnego wyzwania dzisiejszej sfery społecznej i organizacyjnej jaką jest rola sportu i aktywności fizycznej w codziennym życiu człowieka.

Celem młodzieżowego klubu sportowego jest uzyskanie poprzez efektywne zachowania trenera, identyfikacji i rozwoju talentów sportowych młodych sportowców oraz przygotowanie ich do współzawodnictwa na szczeblu reprezentacyjnym w modelu Systemu Sportu Młodzieżowego (str. 9). Treść

pracy uzasadnia jak ważna i złożona jest ww. rola trenera klubu sportowego dla młodzieży i społeczeństwa. Oprócz przygotowania i biegłości merytorycznej w danej dyscyplinie, wymaga się od trenerów wchodzenia w rolę opiekuna, pedagoga i wychowawcy. Opisane w pracy koncepcje i uwarunkowania teorii ZZL na kanwie umiejętnie przedstawionej literatury przedmiotu w tym zakresie jasno podkreślają ważność i aktualność podjętego tematu. Problem poruszany w rozprawie jest interesujący z punktu widzenia zarówno poznawczego jak i naukowego. Jest on w mojej ocenie również wysoce pożyteczny dla praktyki organizacyjnej i zarządczej nie tylko młodzieżowych klubów sportowych, ale sfery sportu jako takiego. Usytuowanie problemu wpływu aktywności sportowej w perspektywie sukcesu zawodowego przyniosło pracy wymierny aspekt aplikacyjny, np. wzbogacenie badanych wątków do budowy profili kompetencyjnych trenera, jak i naukowy - wielowymiarowy model badawczy operacjonalizujący pojęcie sukcesu sportowego oparte na ocenie inteligencji emocjonalnej i partycypacji. Sam dobór przedmiotu badań uważam za oryginalny, biorąc pod uwagę deficyt rodzimego piśmiennictwa naukowego z omawianej dziedziny. Przedmiot zachowań i kompetencji trenerskich oraz uwarunkowań ich efektywności w pracy, był dotychczas dziedziną zarezerwowaną dla nauk w obszarze kultury fizycznej, bądź w sferze nauk o człowieku. Nie podlega wątpliwości, iż zainteresowanie sportem jako społecznym fenomenem kształtowania tożsamości i przeżyć, jako efektywnym czynnikiem motywacji i rozwoju człowieka, zaczyna być domeną niemalże każdej sfery życia współczesnych czasów. Sport jako biznes, jako źródło kształtujące ludzkie emocje, masowe uprawianie sportu oraz jego oddziaływanie na postawy i motywacje ludzi, to jedne z najczęstszych aktywności społeczeństw XXI wieku. Doktorant podjął próbę oceny wpływu szeroko rozumianych aspektów jakości ZZL w badanych klubach młodzieżowych na budowanie efektywności pracy. Tym samym wybór tematu należy uznać za bardzo aktualny i właściwy wobec kanonu prac awansowych w zakresie nauk ekonomicznych. W mojej ocenie Doktorant dokonał tego w sposób rzetelny i ciekawy. Temat i problem badawczy jest bardzo ambitny. Samo podjęcie próby uchwycenia trudnej do oceny zależności pomiędzy trudną do zdefiniowania jednoznacznie efektywnością, a kontekstem realizacji celów klubu sportowego w oparciu o założenia ZZL - jest zadaniem stawiającym znaczny poziom trudności przed piszącym.

Współczesna rola kapitału ludzkiego i znaczenie czynników tworzących jego finalną wartość uzasadnia celowość podjęcia tematu recenzowanej pracy. Każda praca diagnozująca mechanizmy sukcesu sportowego polskich klubów młodzieżowych, które borykają się z ogromnymi problemami zarządczymi, ekonomicznymi i kompetencyjnymi zasługuje na wysoką ocenę pod względem wyboru tematu. Przedstawiona do recenzji rozprawa posiada zatem charakter monografii i mieści się jak najbardziej w nurcie problematyki nauk ekonomicznych. Świadczy o tym trafnie postawiony problem badawczy, oraz właściwie na tej podstawie opracowane cele, struktura, jak i przyjęta metoda badawcza w celu zyskania końcowego wyniku.

Wybór tematu oceniam zatem bardzo wysoko, i uważam go za bardzo nośny, adekwatny do wyzwań rozpraw doktorskich.

## **2. Ocena poprawności i kompletności celów oraz hipotez badawczych**

Celem pracy jest dyskusja nad źródłami efektywności w pracy trenera i instruktora sportu w młodzieżowych klubach sportowych. Jest to zabieg trudny i niejednoznaczny do zdefiniowania. Efektywność jawi się konstruktem wielowymiarowym, co w licznych miejscach pracy mgr Buchali podkreślał. Głównym zamierzeniem badawczym było zdiagnozowanie i opisanie wpływu partycypacji pracowniczej trenerów i instruktorów sportu na ich efektywność pracy w kontekście uwarunkowań młodzieżowych klubów sportowych w Polsce. Dało to asumpt do wykazania luki badawczej w tym zakresie. Ważnym problemem badawczym, który wybija się na pierwszy plan jest pytanie o źródła partycypacji badanych trenerów? Czy jest to wynik intencjonalnej logiki kierowania klubem sportowym, czy jest to czasami bezwzględna konieczność, wynikająca z braku finansów, kompetencji, czy danego układu formalnego funkcjonowania klubu. Odczuwam jednak pewien niedosyt, iż w swoich badaniach Doktorant nie pogłębił należycie tego problemu.

Głównym celem badań (s. 16) przyjętym przez Doktoranta była weryfikacja występowania relacji między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu, partycypacją pracowniczą a efektywnością jego pracy. Problem badawczy w sumie dość niepotrzebnie został sformułowany tautologicznie w postaci powtórnego pytania o zależność między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu,

partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy. Można było w mojej ocenie bardziej rozszerzyć ten zakres chociażby o np. rolę interesariuszy, jakimi są rodzice takich klubów, czy formalni prezesi. W rezultacie określono przedmiot badania, który stanowią trzy czytelne obszary jak: kompetencje trenera i instruktora sportu, poziom partycypacji pracowniczej, efektywność jego pracy oraz zależności występujące między nimi. Jako podmiot badania obrano trenerów oraz instruktorów sportowych. Jest to swoista triada zjawisk, które stanowią ciekawy zakres rozważań teoriopoznawczych na tle problemów ZZL oraz efektywności pracy, a zarazem stanowią poprawnie aplikowany konstrukt badawczy na bazie ww. obszarów.

Na stronie 146 przedstawiono logiczny podział na różne kategorie celów jakie przyjął Doktorant w ocenianej rozprawie. Są to cele *eksplanacyjne* jak np.: określenie istotności oraz stopnia powiązań między zachowaniami trenerskimi przywódczymi a partycypacją pracowniczą; cele *eksploracyjne* jak np. identyfikacja profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu dominującego w polskich młodzieżowych klubach sportowych. W tym miejscu unikałbym jednak pojęcia „dominujący” jako całkowicie niezasadnego na poziomie dysertacji doktorskiej – ze względu na wyraźne ograniczenie do jednej wąskiej dyscypliny, i niskiej liczebności badanych trenerów; *cel metodyczny*: opracowanie metodologii badań ilościowych i jakościowych pozwalających na kompleksową, wielowymiarową ocenę profilu kompetencyjnego trenerów i instruktorów sportowych oraz analizę wpływu czynników na efektywność pracy. W mojej ocenie jest to cel, który – bez względu na trafność czy racjonalność próby badawczej, stanowi o wysokiej wartości merytorycznej i metodycznej pracy, *cele aplikacyjne i użyteczne*, które są dość zbieżne w swojej treści. Wyniki badań podjęte w pracy miały na celu dostarczenie zarządom klubów sportowych narzędzi pozwalających na weryfikację poziomu kompetencji oraz efektywności pracy zatrudnianych przez nich trenerów i instruktorów, aby podnosić jakość pracy trenerów i instruktorów przekładającą się na wzrost wyników sportowych zawodników polskiej kadry narodowej. Są to bardzo ambitne i wysoko postawione cele, jakie Autor w rozprawie o specyfice zarządzania organizacją sportową może przyjąć. Zwłaszcza te dwa ostatnie zasługują na wyróżnienie, mimo nieoczywistego nad dziś wpływu i znaczenia treści tej dysertacji na otoczenie klubów sportowych, a zwłaszcza młodzieżowych klubów sportowych. Cele można uznać w mojej ocenie za właściwie postawione w kontekście struktury pracy oraz co najważniejsze, w większości należy przyjąć, iż na bazie przeprowadzonych badań empirycznych i studiów literatury zostały one osiągnięte.

Sformułowany problem badawczy dał asumpt do zaproponowania szczegółowych 8 pytań badawczych ustalających na poszczególnych etapach badań, weryfikację istotności oraz kierunku zależności i wpływu między zagadnieniami jak inteligencja emocjonalna, zachowania trenerskie, przywództwo, partycypacja, przejawy efektywności rozumianej jako wynik sportowy i wychowanie kadrowicza kraju, czy oczekiwany profil kompetencyjny trenera. Choć same problemy badawcze są poprawnie postawione, to odczuwam niepotrzebne zbyt detaliczne mnożenie tych pytań, które można było ograniczyć do kilku syntetycznych zagadnień jak np. problem nr 5 i 6: jaki profil kompetencyjny trenera i instruktora sportu przeważa w polskich młodzieżowych klubach sportowych? Czy jaki rodzaj i poziom partycypacji pracowniczej stosowany jest w polskich klubach sportowych, i jak to koreluje z ww. determinantami. Za główną hipotezę badawczą Doktorant przyjął założenie, iż partycypacja pracownicza mediuje relacje między profilem kompetencyjnym trenera i instruktora sportu a efektywnością jego pracy. Uważam to za poprawnie zbudowaną hipotezę zerową ocenianej pracy. Jest ona czytelna i odnosi się do bogatego przeglądu literatury w pierwszych 3 rozdziałach. Zwracam uwagę, iż zwiększającym czytelność zabiegiem byłoby wyjaśnienie i zdefiniowanie roli i znaczenia mediatora w tak zaprojektowanym układzie modelu badawczego (rysunek 23, str. 152). Natomiast zabiegiem który świadczy z jednej strony o znacznym stopniu dociekliwości i precyzji badawczej, ale też może być wynikiem nie do końca przemyślanego (powtarzającego się) konstrukt dedukcyjnego w przyjętym spectrum badawczym jest – w mojej ocenie zdecydowanie przekroczona rozsądna liczba i nadmierna drobiazgowość ponad 20 hipotez cząstkowych na różnym poziomie ich szczegółowości (str. 17-19). Uważam, iż są one jednak poprawnie zbudowane, odnoszą się do celu pracy i problemu badawczego (a nawet są zbyt wiernie czasami powtórzone). W mojej ocenie mimo to - wpisują się w zakres dopuszczających standardów w kanonie pisania prac naukowych w dyscyplinie zarządzania, ekonomii i finansów. Jedną z ciekawszych, którą gdybym mógł rekomendować jej wydobyć, jest hipoteza - H7.3., która stanowi, iż trenerzy i instruktorzy sportu o wysokim poziomie zachowań autokratycznych, których dotyczy czynny rodzaj partycypacji w klubie sportowym osiągają

wysokie wyniki sportowe i częściej posiadają zawodniczek w kadrze narodowej. W mojej ocenie przejawia się tu pewien naturalny dla specyfiki trenowania sportu zespołowego paradoks (np. Panfil, 2007) - konieczność ograniczania zachowań stylu demokratycznego, w osiąganiu sukcesu sportowego. Tym bardziej, iż dotyczy to dyscypliny jaką jest piłka siatkowa i pojawiają się oczywiste skojarzenia z takimi trenerami jak Hubert Wagner, czy Andrzej Niemczyk. Autokraci, którzy odnieśli niekwestionowany sukces sportowy w danej dyscyplinie.

Mimo pewnych uwag o nominalnie krytycznym, uważam, iż w pracy mgra M. Buchali należy pozytywnie dostrzec poprawność, kompletność i sensowność stawianych celów i hipotez.

### **3. Ocena poprawności struktury rozprawy**

W mojej ocenie struktura pracy stanowi o jej bardzo wysokiej ocenie i może być uważana za bardzo dobrze zaprojektowany i skomponowany kanon benchmarku dla innych doktorantów. Proporcje pracy są wyważone między część badawczą a ekspozycje teoretyczną, części pracy przenikają się stanowiąc spójną całość, a co najważniejsze odnoszą się tematycznie do głównego celu pracy, logicznie przechodząc z jednej partii tekstu do drugiej.

Praca ma bardzo precyzyjny i wyczerpujący wstęp dobrze wprowadzający do treści i problematyki podjętej w dysertacji. W R1 został opisany stan ZWL w polskich młodzieżowych klubach sportowych na podstawie przeglądu współczesnej i trafnie dobranej literatury. W drugiej części rozdziału opisano specyfikę funkcjonowania klubów sportowych w Polsce, wraz z omówieniem ich struktury organizacyjnej i źródeł finansowania. R2 skupia się na sylwetce trenera i instruktora sportu w młodzieżowym klubie sportowym, charakteryzując specyfikę jego pracy, warunki niezbędne do wykonywania zawodu oraz jego zadania, obowiązki i zakres odpowiedzialności. Ważną częścią tego rozdziału jest bardzo pogłębiona i poparta wieloma badaniami innych autorów próba przybliżenia profilu kompetencji i zachowań trenerskich. Kolejna część pracy R3 – dotyczy dwóch kluczowych zjawisk budowania sukcesu w pracy trenera: partycypacyjnego udziału trenera i instruktora sportu w zarządzaniu zasobami ludzkimi w młodzieżowym klubie sportowym oraz analiza uwarunkowań i teorii efektywności organizacji w kontekście wyzwań jego pracy.

Część R4 dysertacji otwiera poprawnie opisaną i skonstruowaną część metodyczną i badawczą pracy. Powtórzono ze wstępu cele i przedmiot badań oraz pytania i hipotezy badawcze. Następnie przedstawiono model badawczy, charakterystykę zmiennych oraz opisano poszczególne etapy procedury badawczej, która obejmowała badania pilotażowe, badania ilościowe i jakościowe. Zaprezentowano metody i narzędzia pozyskiwania danych oraz metody próby i analizy danych. Konsekwentnie Doktorant w R5 przedstawia czytelnie i metodycznie rezultaty prowadzonych badań opisując ogólną charakterystykę sylwetki trenera i instruktora sportu wraz ze wskazaniem poziomu i rodzaju partycypacji pracowniczej dominujących w objętych badaniami polskich młodzieżowych klubach sportowych.

Do najważniejszej części pracy w tak zaprojektowanej strukturze należy zaliczyć R6. Jest to szczegółowa analiza i próba interpretacji przeprowadzonych badań własnych. Pierwszą częścią jest prezentacją wyników badania ilościowego w zakresie weryfikacji występowania zależności między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu, partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy. Do analizy danych wykorzystano metody statystyki matematycznej oraz ekonometrycznej. Drugą część rozdziału poświęcono wynikom badań jakościowych (IDI), których celem było objaśnienie, pogłębienie oraz zrozumienie zależności weryfikowanych za pomocą metod statystycznych. Pracę zamyka podsumowanie otrzymanych wyników badania w kontekście wnioskowania nt. uwarunkowań budowania efektywności pracy trenerów i instruktorów sportu oraz wnioski służące weryfikacji postawionych hipotez. Zakończenie zawiera kierunki dalszych badań, ale też wskazane przez Autora świadomie ograniczenia podjętego modelu badawczego. Praca się zamyka oczekiwanymi częściami, jak bibliografia (tutaj należy się – używając terminologii sportowej żółta kartka Autorowi, który nie ponumerował spisu literatury!!), oraz bogate załączniki stanowiące zbiór baterii narzędzi wykorzystywanych w procesie badawczym.

Strukturę pracy należy zatem uznać za bardzo dobrą, przemyślaną i oddającą logikę podjętego problemu badawczego źródeł efektywności trenera klubu sportowego

#### 4. Ocena stopnia zaawansowania zawartej w rozprawie wiedzy teoretycznej z zakresu nauk ekonomicznych i nauk pokrewnych

Zainteresowania badawcze Autora trafnie odnoszą się pod względem doboru koncepcji i teorii w interdyscyplinarną sferą dociekań naukowych. Treści pracy dotyczą zagadnień zarządzania organizacją, problematyki pomiaru efektywności, wpływu zarządzania zasobami ludzkimi, socjologii, psychologii, psychologii sportu, teorii sportu czy podstaw statystyki i ekonometrii (w części badawczej). Wymagało to od Doktoranta wskazania istoty, roli i znaczenia nowoczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, zachowań organizacyjnych przede wszystkim przedstawienia szerokiego zakresu rozważań nad znaczeniem sportu w pracy zawodowej i w końcowym sukcesie trenera klubu sportowego w Polsce. Należy również zwrócić uwagę, iż Doktorant nie jest pracownikiem nauki, jest absolwentem studiów doktoranckich, będąc sam praktykiem, trenerem siatkówki.

Trafnie wskazano na problematykę niskiej jakości funkcji ZZL oraz jej wysokiego poziomu niesformalizowania w młodzieżowych klubach sportowych. Dodatkowo celnie podkreślono specyficzne uwarunkowania zbioru interesariuszy tych klubów, ze szczególną rolą rodziców, jako kluczowych podmiotów tworzących i wspomagających osiągnięcie celów sportowych i organizacyjnych badanych organizacji. Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w ocenianej pracy nt. efektywności zachowań trenera klubu sportowego jest w mojej ocenie bardzo rzetelnie dobranym warunkiem koniecznym do prowadzenia rzeczowej dyskusji naukowej i badawczej nad determinantami jakości pracy, osiągania sukcesu w kierowaniu zespołem, czy wpływem empowermentu i inteligencji emocjonalnej na osiągnięcie wyników organizacyjnych i sportowych.

Udane są odwołania do modeli tworzących efektywność pracy trenerskiej jak *Conceptual Model of Coaching Efficacy* oraz *A Working Model of Coaching Effectiveness* (rozdział 2.2.). Na tym tle określono zasadnicze determinanty efektywności pracy w postaci własnej próby normatywnego modelu kompetencyjnego opartego na wiedzy, umiejętnościach, zachowaniach przywódczych, zachowaniach trenerskich, inteligencji emocjonalnej oraz uwarunkowaniach demograficzno – społecznych. Powołując się na fundamentalne źródła anglojęzycznych pozycji, wskazano z dużą wiedzą kluczowe modele i narzędzia opisujące kompetencje trenera, na bazie których dokonano analiz teorii i zbudowano własny model badawczy. Powołano się na takie podejścia jak *Positive Youth Development*, *Coaching Behavior Assessment System*, *Coaching Behaviour Scale in Sport*, *Arizona State University Observation Instrument*, *Controlling Coach Behaviour Scale*, *Mediational Model of Leadership*, *Multidimensional Model of Leadership*.

Jak widać w Polsce nie ma wielu przykładów badań, narzędzi i analiz problematyki efektywności i kompetencji trenerskich, czy przywództwa w sporcie. Wskazano tym samym na znaczną lukę badawczą i metodyczną w tym zakresie, którą recenzowana praca ma szansę w pewnym stopniu wypełniać, odwołując się do ww. modelu kompetencji trenera.

Na wysoką ocenę merytoryczną w mojej ocenie zasługuje część wyjaśniająca specyfikę i wpływ form prawnych i organizacyjnych klubów sportowych w Polsce na zachowania i kompetencje trenerów (str. 43-47), czy prezentacja dyskusji nt. różnych podejść do pojęcia kompetencji (str. 71-73), czy efektywności organizacyjnej i sportowej (str. 121-128). Są to części pracy o bardzo wysokim poziomie dyskursu poznawczego i koncepcyjnego.

Wysoką ocenę dotyczącą stopnia zaawansowania wiedzy Doktoranta, jest uwzględnienie przez niego w dyskursie naukowym części teoretycznej nad podjętą problematyką efektywności pracy trenera, jak i aplikacja we własnym modelu badawczym zjawisk kluczowych dla współczesnego ujęcia modelu zarządzania kapitałem ludzkim jak: partycypacja pracownicza, empowerment, - rozdział 3, controllingowe mierniki efektywności – rozdział 3.4. i 3.5. czy rola inteligencji emocjonalnej – rozdział 2.2.3. Jest to spójnie powiązane i stanowi oryginalne zaplecze na zaprezentowany w drugiej części rozprawy autorski model badawczy. Na uwagę zwraca również fakt identyfikacji przez Doktoranta polskiej szkoły prakseologii w rozwoju nauk o zarządzaniu (s. 123). Na koniec warto też podkreślić, iż bardzo umiejętnie zostały opisane wątki dotyczące zjawiska partycypacji i stosowanych w praktyce form. Są to części pracy, które zostały w mojej ocenie z dużą starannością i znajomością zagadnień opisane przez mgr M. Buchali (s. 101-121). Zwieńczeniem tych rozważań jest autorski model opisany na rys. 16, str. 120: Formalny i nieformalny udział trenera i instruktora sportu w zarządzaniu młodzieżowym klubem sportowym.

## 5. Ocena formalnej strony rozprawy

Formalna strona pracy nie budzi z żadnych większych uwag krytycznych. Praca jest napisana zasadniczo starannym, poprawnym i zrozumiałym językiem, czyta się ją z dużym zaciekawieniem. Wywody są logiczne, konkluzje wynikają z wcześniej opisanych partii rozważań, a styl pisarski nie zgłasza zastrzeżeń. Co nie jest normą w przypadku prac rygorowych, rozprawa p. M. Buchali nie sprawia czytelnikowi większych trudności w przebrnięciu przez jej 278 stron, i to zarówno pod względem zrozumienia istotności prowadzonych wywodów w rozdziałach ekspozycji teoretycznych założeń pracy, czy prezentacji danych statystycznych, konkluzji w części empirycznej. Można stwierdzić, iż prace cechują dbałość językowa. W niektórych partiach tekstu jednak zauważa się pewne powtórzenia, jak prezentacja hipotez i pytań badawczych (wstęp, rozdział metodyczny, zakończenie), czy np. częste odwoływanie się do źródeł, roli i uwarunkowań partycypacji. Dostrzegam jednak w treści recenzowanej pracy pewien rodzaj własnego stylu pisarskiego mocno osadzonego w analitycznej, ilościowej czy zalgorytmizowanej perspektywie prowadzenia swoich wywodów. W świetle zaproponowanej metody badawczej, w kontekście przyjętych celów recenzowanej dysertacji – jest to niewątpliwie duży walor ocenianej pracy. W innym przypadku, odbiorca treści niniejszej rozprawy mógłby mieć duży problem ze śledzeniem np. namnożonych wątków zmiennych objaśnianych obszarów zachowań trenerskich, przy prezentacji wyników dwuczynnikowej analizy wariancji z interakcjami dla określenia istotności pośredniczącej roli czynnej partycypacji pracowniczej w kształtowaniu wpływu zachowań trenerskich na miejsca zajmowane w tabeli rozgrywek przez kluby sportowe (str. 208-211). Należy więc ocenę warsztatu pisarskiego uznać za pozytywną. W przypadku części badawczej rozprawa zawiera bardzo starannie wykonane tabele, które syntetyzują wiele wątków rozważań i sprawiają, że ich odbiór przez czytelnika jest komunikatywny oraz szybko zrozumiały.

Tabele, przypisy, rysunki są opisane i przedstawione zasadniczo w poprawnym stylu i nie budzą negatywnych ocen. Dużą wadą jednak pod tym względem jest nieponumerowanie bibliografii na koniec pracy. Załączniki są czytelne i odnoszą się komplementarnie do opisów w rozdziale empirycznym.

Pewną drobną uwagę można jednak postawić w związku z niezbyt bogatą – choć istniejącą - formą wizualizacji i wzbogacania opisywanych treści w rozdziałach teoretycznych pracy. Odczuwa się pewien niedosyt egzemplifikacyjnych przykładów rysunków, schematów, tabel czy grafik obrazujących omawiane kwestie, w rozdziałach 1-4. Autor opisał te rozdziały czasami zbyt litym, jednostajnym edycyjnie tekstem, nie wprowadzając zbyt dużo zabiegów wizualizacji treści. Takie wzbogacenie na pewno podniosłoby czytelność prezentowanych wywodów.

## 6. Ocena znajomości metodologii badań oraz przyjętych i zastosowanych metod badawczych

Zaproponowany model badawczy i podjęta koncepcja badań triangulacyjnych wskazuje na znaczny stopień znajomości metodologii badań naukowych w zakresie nauk o ekonomii i finansach, oraz w naukach o zarządzaniu i jakości. Wysoko należy ocenić operacjonalizację modelu przedstawioną na str. 152 wskazującą determinanty efektywności trenera sportu. Rzetelnie zdefiniowano wszystkie komponenty tego modelu: kompetencje w odniesieniu do teorii McClellanda, (3 poziomy), zachowania trenerskie w oparciu o model CBAS (7 wymiarów), przywództwo w oparciu o model MMoL (5 wymiarów), inteligencje emocjonalną jako zdolność do wykorzystywania emocji i rozpoznawania emocji w oparciu o teorię Saloveya i Mayera, oraz partycypacje bierną i czynną bazując na podejściu W. Tegtmeira. W odniesieniu do miary efektywności pracy trenera i instruktora sportu przyjęto dwa modele: Konceptualny Model Skuteczności Trenerskiej (*Conceptual Model of Coaching Efficacy*) (Feltz, Chase, Moritz, Sullivan, 1999) i Roboczy Model Efektywności Trenerskiej (*A Working Model of Coaching Effectiveness*) (Horn, 2002). Oba modele zakładają, iż wynik sportowy stanowi o efektywności pracy trenera i instruktora sportu. Jest to również cel doprowadzenia sportowców do osiągnięcia jak najwyższego poziomu sportowego na poziomie krajowym. Obie miary efektywności są zarazem głównymi celami Systemu Sportu Młodzieżowego w Polsce. Tym samym przyjęty model badawczy wpisuje się w rodzime uwarunkowania funkcjonowania sportowych klubów młodzieżowych, co jest jego ogromną zaletą.

Spójnie zaprezentowano w dalszej części charakterystykę zmiennych pozyskanych z badań ilościowych odnosząc się do użytych narzędzi, składowych i skal pomiaru (tabela nr 19, str. 153). Na tym tle przejrzyscie

przedstawiono fazy procesu badawczego wskazując fazy: od operacjonalizacji po analityczność działań. W rozdziale 4.5. bardzo czytelnie i precyzyjnie zapowiedziano jakie zostaną wdrożone metody i narzędzia ilościowych form pozyskania danych w trakcie badań. Wykorzystano zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego skali zachowań trenerskich w sporcie (polska wersja skali *Coaching Behaviour Scale*), oraz zestandaryzowany kwestionariusz wywiadu indywidualnego - Skala Przywództwa w Sporcie (*Leadership Scale for Sports*), kwestionariusz badania inteligencji emocjonalnej stworzony w oparciu o kwestionariusz INTE, czy zestandaryzowany kwestionariusz dotyczący badania rodzaju i poziomu partycypacji pracowniczej. Badania następnie przeliczono po uzyskaniu wyników pierwotnych w programie SPSS Statistics v. 17.

Metoda doboru próby miała charakter celowy o specyfice „kuli śnieżnej” ze względu na problemy z dotarciem do szerszego grona badanych trenerów. Zbadano tym samym tylko 30 trenerów w różnych cechach demograficznych oraz 420 zawodników z kategorii U14/U17/U19 po 140 osób. Dyscypliną, która reprezentowała podmiot badań były kluby siatkówki.

Zakres wykorzystanych w badaniach metod analiz statystycznych obejmował: ocenę rzetelności skal dla poszczególnych kategorii odpowiedzi (itemów) do pytań w kwestionariuszach ankiet; rozkłady częstości odpowiedzi według kategorii cech jakościowych (mierzonych na skali nominalnej lub porządkowej); statystyki opisowe charakteryzujące średnie poziomy oraz zróżnicowanie zmiennych ilościowych; miary korelacji zmiennych ilościowych - współczynnik korelacji rang *Spearmana*,; miary oraz testy niezależności zmiennych jakościowych -*Test Manna-Whitneya*, Test niezależności *Chi-kwadrat*, ponadto do badań użyto dwuczynnikową analizę wariancji ze zmiennymi interakcyjnymi oraz analizę regresji. Tak zbudowany aparat statystyczny pozwolił sumiennie Autorowi na weryfikację przyjętych hipotez w ocenianej pracy. Warto podkreślić, iż współczynnik rzetelności *Alfa Cronhacha* dla zbioru ww. testów wyszedł na poziomie wskazującym wysoką rzetelność narzędzi. Postępowanie się ww. metodami oraz umiejętność interpretowania uzyskanych rozkładów wskazują na wysokie kompetencje metodyczne w tym zakresie Doktoranta.

Ciekawym i dającym dodatkowe światło na interpretację wyników ilościowych było zastosowanie uzupełniających badań o charakterze jakościowym poprzez wywiady (IDI) z wybranymi 10 trenerami i instruktorami sportu.

## **7. Ocena znajomości doboru, analizy i interpretacji źródeł literaturowych i empirycznych**

Należy docenić bardzo szeroki przegląd literatury z dziedziny zarządzania w sporcie, kompetencji kadr trenerskich, zarządzania i organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań organizacyjnych, ekonomiki przedsiębiorstw w zakresie wskaźników efektywności, a nawet prakseologii i socjologii organizacji. W pracy zacytowano ponad 520 pozycji literatury, z czego zdecydowaną większość stanowią pozycje anglojęzyczne. Ponadto użyto komplementarnie takich źródeł jak akty prawne (9), raporty badań (5), oraz 10 źródeł internetowych. Na tle tak zarysowanego przeglądu bibliograficznego autorowi udało się wskazać, zwłaszcza w stosunku do rodzimego piśmiennictwa znacząca lukę poznawczą i badawczą w zakresie oceny realizacji zarządzania zasobami ludzkimi w młodzieżowych klubach sportowych. A w szczególności w kontekście badań nad modelami kompetencyjnymi trenerów i instruktorów sportu (s.9). Może to wskazywać na bardzo istotny poznawczy i empiryczny cel pracy. Dostrzega się również bogaty zakres analizy literatury nt. efektywności organizacji, jak i czynników efektywności pracy trenera sportowego w podrozdziałach 3.4., 3.5, i 3.6. Doktorant trafnie powołuje się w wielu miejscach uzasadniając swoje opisy np. Ustawą z dnia 25 VI 2010 określającą ustrój działalności sportowej w formie klubu sportowego, czy danymi pozyskanymi z GUS.

## **8. Ocena umiejętności poprawnego i przekonującego przedstawiania uzyskanych wyników**

Rozdziały badawcze cechuje przejrzystość i uporządkowanie. Ważną zaletą ocenianej pracy jest rozdział 4, w którym wyjaśniono wszystkie elementy modelu badawczego zastosowanego w pracy. Na tej kanwie prezentacja wyników badań statystyk opisowych w R5 sylwetki trenera i jego kompetencji w zależności od zmiennych jak inteligencja emocjonalna czy partycypacja jest zwięzła, czytelna i nie budzi większych uwag krytycznych. Podobna uwaga dotyczy R6, gdzie zastosowano już bardziej zaawansowany aparat wnioskowania oparty na różnego rodzaju rozkładach statystycznych i ekonometrycznych. Mimo wielu tabel o numerycznych wartościach korelacyjnych i regresyjnych – dzięki precyzyjnym, i uporządkowanemu pilnowaniu tekstu, czy to

przez odnoszenie się wprost do danych zawartych w tabeli, czy poprzez wyboldowanie kluczowych zdań, czynią akapity interpretujące dane z tabel na str. 192-211, - dość przejrzystymi i łatwymi do przebrnięcia. Zastosowany aparat weryfikacji założeń badawczych, który w większości okazał się konieczny do sfalsyfikowania większości przyjętych hipotez jest również poprawny i wpisuje się w nurt zasadniczego podejścia utylitarne do zastosowań statystyki do badań w ekonomii i zarządzaniu. Za każdym razem w R6, Doktorant podkreślał przy próbach wnioskowania i interpretowania swoich badań, niezbędny poziom znaczenia przyjętych poziomów ufności do oceny istotności i znaczenia opisywanych współzależności. Podobne uwagi kieruję pod adresem części rozdziału opisującego badania jakościowe, w których przedstawiono syntetycznie wybrane przykłady cytowań z przeprowadzonych wywiadów z wybranymi 10 trenerami (IDI) wraz z uogólnionymi interpretacjami tych wywiadów. Zakończenie jest również czytelne, i należy stwierdzić, iż Doktorant odniósł się precyzyjnie do enumeracji hipotez, które udało się potwierdzić bądź sfalsyfikować, a końcowej części pracy zawarł bardzo czytelny i uporządkowany zestaw interpretacji stopnia realizacji przyjętych celów badawczych (str. 228-232).

### 9. Wskazanie dobrych stron zalet rozprawy i jej głównych wad

Autor bardzo ciekawie odniósł się w R1 do opisu i aplikacji w Polsce modeli uprawiania sportu w USA i w Europie, wskazując na znaczące różnice, które determinują styl pracy, model budowania efektywności czy ocenę wartości efektów sportowych specyficznych dla naszego kraju. Nas cechuje klubowość i otwartość, masowość angażowania, zwłaszcza młodzieży do instytucjonalnego sportu (młodzież to ok. 70% wszystkich uprawiających sport, np. w postaci UKS). Sport w wydaniu amerykańskim, to przede wszystkim zyskowny biznes. Polskie uwarunkowania tożsame do podejścia europejskiego rzutują na podjęty problem badawczy, iż w przypadku polskich klubów młodzieżowych oczekuje się zaangażowania, wolontariatu, poświęcenia dla idei i szlachetnych celów uprawiania sportu.

Na pozytywną ocenę zasługuje wpisanie się rozprawy i jej celów w nurt głównych treści teorii w zakresie ZZL, zachowań organizacyjnych, koncepcji Empowermentu i partycypacji pracowniczej, miar i idei pomiaru efektywności pracy poprzez odniesienie się do zasadniczych założeń Systemu Sportu Młodzieżowego, wskazując na występujące ograniczenia (np. niski poziom profesjonalizacji zarządzania), ale też możliwe korzyści jak zbudowanie czytelnych kryteriów oceny efektywności pracy trenera w dwóch zakresach: wyniku sportowego oraz wychowania przyszłego reprezentanta kraju.

Dobrym, przemyślanym pomysłem Autora było odwołanie się w budowie autorskiego modelu kompetencji trenera do podejścia Coaching Behaviour Scale in Sport, czy koncepcja P. Chelladurai'a: Wielowymiarowego Model Przywództwa w Sporcie (*Multidimensional Model of Leadership*). Autor trafnie i z dużą znajomością dalej nawiązuje do fundamentalnych behawioralnych teorii przywództwa Stogdilla czy Likerta których założeniem jest identyfikacja zachowań liderów. Zgodnie z tymi teoriami, skutecznym liderem, jest osoba, która wykazuje zachowania najbardziej sprzyjające efektywności i rozwojowi psychospołecznemu grupy, zwłaszcza w klubach sportowych.

Wartym podkreślenia jest część pracy, w której dokonano pogłębionej analizy ewolucji funkcji personalnej w kontekście uwarunkowań zarządzania klubem sportowym (str. 28-34), czy propozycja własnej definicji młodzieżowego klubu sportowego (str. 52).

Empirycznym zasługującym na wskazanie znacznej dobrej strony pracy i wkładem Autora była opisana w R5 – identyfikacja profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu dominującego (może to nie jest zbyt właściwe słowo) w polskich młodzieżowych klubach sportowych oraz określenie poziomu i rodzaju partycypacji pracowniczej najczęściej stosowanej w polskich młodzieżowych klubach sportowych za pomocą analizy ilościowej. Natomiast co jest warte na szczególne wyróżnienie to fakt, iż w R6 podjęto udaną w mojej ocenie weryfikację występowania zależności między elementami profilu kompetencyjnego trenera i instruktora sportu, partycypacji pracowniczej oraz efektywności jego pracy za pomocą trafnie dobranej analizy ilościowej oraz uzupełniającej ten obraz metodyki badań jakościowych.

Za jeden z ważniejszych w całej pracy Doktoranta uważam rozdział 2.2.1. „Model kompetencyjny trenera i instruktora sportu”. Jest to rozdział, w którym Autor przekonująco proponuje opis modelowego podejścia do zrozumienia cech bazując na podejściu *Conceptual Model of Coaching Efficacy* budując propozycję potencjału trenerskiego opartego na wiedzy, umiejętnościach, zachowaniach, przywództwie i inteligencji



emocjonalnej. To wskazuje na wysoką wiedzę mgra M. Buchali oraz swobodę w operowaniu treściami naukowymi.

Poniżej z naturalnej racji roli recenzenta, która z dużą pasją i zaciekawieniem wczytał się w treści dysertacji, pozwolę sobie – w celu holistycznego podejścia do oceny pracy, na kilka uwag krytycznych i polemicznych z założeniami przedstawionymi w rozprawie przez mgr M. Buchali.

Nie do końca przekonuje mnie podjęcie badań i wskazanie czynników kontekstualnych, opartych na wymiarach demograficznych oraz osobistych jako istotnych zmiennych kształtujących efektywność pracy. Czasami stosuje się takie miary w predykcji i selekcji zawodowej np. w technikach *Bio-Danych* w podejściu AC (Listwan, 2010). Niemniej, co dodatkowo zweryfikowały przeprowadzone badania przez M. Buchali – są to czynniki całkowicie nieistotne, bądź trzeciorzędowe. Poza tym nie do końca Autor wyjaśnił dlaczego dokładnie te dokładnie wybrał jako zmienne kontekstowe, a nie np. – co byłoby bardziej wzbogacającym wątkiem badań: wcześniejsze doświadczenia danego trenera z uprawiania czynnie sportu i osiągnięte przez niego sukcesy indywidualne na jego poziomie juniorskim, czy określone kompetencje dotyczące wiedzy i intelektualizacji gry.

Zabrakło mi odwołania się do specyfiki zawodniczej, tj. określenia bliżej specyfiki młodego gracza w kontekście wyzwań, problemów i oczekiwań jakie stawia przed rzeczywistością pokolenie Z. W mojej ocenie Doktorant w pewnym momencie jakby zapomniał, iż samo badanie, wnioskowanie z takich badań, czy wręcz użycie określonych narzędzi badawczych jest dedykowane bardzo młodym, często jeszcze dzieciom, których percepcja i postrzeganie świata jest jeszcze nie wysocjalizowane i nie do końca poukładana. Były to grupy U14 czy U17. Ponadto brakuje mi szerszego opisu i odniesienia do specyfiki pracy z młodzieżą – pokoleniem generacji Z w badanych klubach. Jakie realne wyzwania i problemy stoją przed trenerem, chociażby w kontekście emocji tak młodych ludzi, oraz presji ze strony rodziców, tak odmiennych jak właśnie pokolenie Z.

Badane kluby dotyczą tylko jednej dyscypliny, piłki siatkowej. Nie wiem czy zasadne jest ekstrapolowanie wyników badań w kierunku generalizacji wyrażonej przez Doktoranta o wskazaniu w jego badaniach dominujących przejawów kompetencji i zachowań trenerów w polskich klubach młodzieżowych. Sugestią po przeczytaniu pracy byłoby – dookreślenie i zawężenie w tytule pracy może: „...w polskich młodzieżowych klubach siatkówki”?

W R1 podjęto bardzo ciekawy wątek opisu relacji młody zawodnik (dziecko) - rodzic – stres w pracy trenera. Szkoda, że nie wykorzystano tego, tak ważnego i inspirującego wątku w przyjętym modelu badań. Relacja z rodzicami może być w moim odczuciu jednym z ważniejszych moderatorów, który prawdopodobnie różnicuje zachowania i postawy trenera w podziale na kierowanie zespołem młodzieżowym, w zespole dorosłych sportowców. Szkoda, że Doktorant nie wykorzystał tego specyficznego źródła poznania wiedzy i rzeczywistości z tej perspektywy interesariuszy klubu sportowego. Badajmy rodziców!! Tego zabrakło.

W dużym stopniu odczuwam jednak brak uwzględnienia w modelu badawczym zmiennej dotyczącej poziomu motywacji trenerów w klubach sportowych. Ciężko jest wyabstrahować zapowiedzianą w tytule budowę efektywności w kontekście ZZL nie biorąc pod uwagę w badaniach (choć śladowo pojawia się w części IDI w badaniach jakościowych) aspektu wolicjonalnego, motywacyjnego, związanego z zaangażowaniem do pracy. Na ile poziom partycypacji zależy od inteligencji emocjonalnej, a na ile od motywacji? To jest pytanie!

Nie do końca przekonuje mnie stosowanie pojęcia i definiowanie zjawiska kompetencji osobistych (s. 70). Każdy człowiek, który ma jakieś poziomy swoich kompetencji, traktuje je i uzewnętrznia je jako jego osobiste kwalifikacje. Potencjał zawodowy zawsze jest osobisty w przypadku danej jednostki.

Nie podjęto dla mnie oczywistej dyskusji, na ile wyniki badań mgra M. Buchali mogą być przekładane na inne dyscypliny sportowe poza siatkówką, albo sporty indywidualne, bądź na ile uzyskane wyniki mogą się różnić od zachowań trenerów i ich efektywności w sporcie seniorskim. W ogóle chyba zabrakło mi opisu (rozdziału?) specyfiki gry w piłkę siatkową, jako istotnego tła do prowadzonych analiz i interpretacji badań.

Zastanawia mnie przyjęcie logiki zbioru „śnieżnej kuli” i braku kontroli tym samym parametrów oceniających efektywność w postaci miejsca w tabeli ligowej oraz liczby wychowanych kadrowiczów. Zasadnym wydaje się pytanie, czy ze względu na cel pracy i główne problemy badawcze – nie byłoby trafniej dokonać badań porównawczych na dwóch osobnych zdefiniowanych i nielosowych zbiorach – trenerów, którzy mają wysokie wyniki sportowe oraz tych, którzy w momencie badań ich nie mają (niski poziom w tabeli, brak kadrowiczów). Gdyby zadbane o właściwy operat wyboru liczebności, można byłoby wnioskować o pewnych

cechach determinujących taki stan rzeczy. A tak skonstruowany zbiór 30 trenerów (gdzie 2/3 miało wysoki wynik) oceniany przez bardzo młodych i niedojrzałych zawodników mógł wypaczyć wyniki badań. W zrealizowanych badaniach taki stan rzeczy mógł wpłynąć na to, że wiele założeń badawczych się nie potwierdziło, i może to jest podłoże tak wielu falsyfikacji hipotez, czy dość zaskakujących wyników jak np. przygotowanie mentalne, które okazuje się być destrukctorem wyniku sportowego.

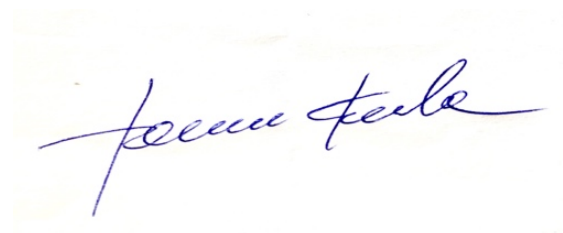
Zabrakło mi większej polemiki ze strony mgra Marcina Buchali, - choć należy oddać, iż pojawiła się w zakończeniu krótka dyskusja, – nad uzyskanym wynikiem dodatniej zależności między autokratyzmem a sukcesem sportowym zespołu. Zwłaszcza na tle pewnego wyniku badań, iż jeden z niewielu istotnie statycznie korelatów wskazuje wzrost partycypacji badanych kierowników z wzrostem wyniku sportowego. Mamy tu ciekawą dychotomiczność. Klub tworzy warunki demokratyzacji do kierowania organizacją, oczekując autokratycznych zachowań wobec młodych zawodników, aby osiągać cele sportowe? Szkoda, że tego wątku nie dostrzeżono, bądź za bardzo go w mojej ocenie zmarginalizowano w podsumowaniu.

Powyższe uwagi są oczywiście moimi własnymi przemyśleniami nad treścią, układem i metodyką ocenianej pracy. Mogą być dyskusyjne i mają raczej charakter wspierający ewentualne dalsze działania badawcze Doktoranta. Niemniej, mimo ww. uwag o nominalnie ujemnym, nie zmieniam swojego zdania o wysokiej jakości pracy i pozytywnej finalnej ocenie.

## 10. Ocena końcowa

Podsumowując, pragnę podkreślić, iż recenzowana praca została poświęcona ważnemu problemowi badawczemu, którego aktualność jest znacząca. Wpływ zagadnień istoty ZZL i jego przejawów w kształtowaniu efektywności pracy trenerów klubów sportowych zasługuje na wysoką ocenę. Aktywność sportowa jest częścią kompleksowego oddziaływania na budowanie kapitału ludzkiego, więc w tym zakresie próba, w moim odczuciu, udanych badań ilościowych i jakościowych poszukujących zależności między efektywnością zachowań trenerów i instruktorów w sporcie młodzieżowym w szerokiej perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi zasługuje na niemałe uznanie i wskazuje na wysoki poziom wiedzy z zakresu dziedziny oraz samodzielność pracy badawczej.

**Z tego też względu stwierdzam, iż recenzowana rozprawa spełnia wymagania zgodnie z treścią Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.) o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Wnoszę tym samym o dopuszczenie p. magistra Marcina Buchali do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**



**Sopot 21/01/2023**

*Dr hab. Tomasz Kawka, prof. uczelni*