

Tadeusz Wawak*

Ocena reformy szkolnictwa wyższego

Zarządzanie w szkolnictwie wyższym i nauce w Polsce od uzyskania niepodległości w 1918 r. ulegało ustawicznej restrukturyzacji. Zmieniały się zasady funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego oraz systemy zarządzania szkołami wyższymi i instytucjami naukowymi. Ewolucji przez ostatnie sto lat ulegały uwarunkowania jakości zarządzania w uczelniach. Z okazji stulecia uzyskania niepodległości przez Polskę napisałem i wydałem monografię naukową zatytułowaną *Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918–2018* [Wawak, 2019b]. W obszernym rozdziale szóstym (96 stron) tej książki przedstawiłem zarys

ustroju i zarządzania w szkołach wyższych w Polsce, zawarte w ustawach z lipca 2018 r. W 2019 r. rozpoczęła się kolejna reforma szkolnictwa wyższego, wprowadzona przez ówczesnego ministra szkolnictwa wyższego i nauki, dr. Jarosława Gowina. W powyższej monografii dokonałem wstępnej oceny tej reformy. Następnie kontynuowałem tę ocenę w następnych moich publikacjach, w tym w krótkim opracowaniu w języku ukraińskim, zatytułowanym: *Управління якістю та якість управління у вищих навчальних закладах та оцінка якості наукової діяльності в Польщі*, które ukazało się w monografii pod tytułem: *Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті* [Wawak, 2021].

W tym artykule nie ma miejsca na powtarzanie ocen dokonanych w latach 2019–2020. Dlatego też

* Prof. dr hab. Tadeusz Wawak – emerytowany profesor zwyczajny Uniwersytetu Jagiellońskiego.

odsyłając czytelnika do tych opracowań, ograniczę się tylko do przypomnienia tytułów dwóch najważniejszych ustaw z 2018 r. i jednej z 2015 r. wyprzedzającej, powiązanej i znowelizowanej, regulujących funkcjonowanie szkół wyższych w Polsce i wyznaczających standardy dla szkolnictwa wyższego i nauki. Są to trzy główne ustawy o łącznej objętości 266 stron:

- Ustawa podstawowa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (120 stron)¹;
- Ustawa wprowadzająca z dnia 3 lipca 2018 r. przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (107 stron)²;
- Ustawa powiązana z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (39 stron)³.

Do tych ustaw wydano kilkanaście najważniejszych rozporządzeń ministra. O niektórych z nich wspomnę w tym opracowaniu. Poza wyżej wymienionymi trzema ustawami szkoły wyższe obowiązuje jeszcze kilkanaście innych ustaw, a także rozporządzenia wykonawcze związane z nimi, które w sumie stanowią zbiór przepisów, instrukcji dotyczących kierowania szkołą wyższą i instytucją badawczą – w tym o: PAN, NCN, NCBR, ZSK, NAWA.

Wymienione powyżej, powiązane z sobą, obszerne trzy główne ustawy dotyczące funkcjonowania szkół wyższych w Polsce zajmują 266 stron. Dla porównania w okresie międzywojennym w Polsce ustawa dotycząca szkolnictwa wyższego o szkołach akademickich z 13 lipca 1920 r. liczyła kilkanaście stron. Druga ustawa o szkołach akademickich z 15 marca 1933 r. liczyła 19 stron, a po nowelizacji 28 stron [Wawak, 2019b, s. 92–99]. Wówczas uważano, że szkoły akademickie były autonomiczne, czego nie możemy powiedzieć po wejściu w życie ustaw z lipca 2018 r. o obecnych uniwersytetach i politechnikach, które nie przestały być uczelniami akademickimi. Obowiązujące obecnie szkoły wyższe w Polsce ustawy (jest ich kilkanaście) i związane z nimi kilkadziesiąt rozporządzeń wykonawczych różnych ministrów, stanowią zbiór przepisów obowiązujących uczelnie i ich rektorów. Przy tej liczbie kilkuset obowiązujących szkołę wyższą artykułów omawianych powyżej ustaw, stwierdzenie „Uczelnia jest autonomiczna na zasadach określonych w ustawie”⁴ jest nieporozumieniem, wypaczającym słowo „autonomia”. Rektor musi bowiem zapewnić rząd i ministra właściwego dla szkolnictwa wyższego, że uczelnia będzie przestrzegać

obowiązujących ją tysięcy stron ustaw, rozporządzeń, zarządzeń i innych aktów normatywnych. W ramach nadzoru nad systemem szkolnictwa wyższego i nauki minister został zobowiązany przez ustawodawcę do sprawowania nadzoru nad uczelniami w zakresie zgodności działania z przepisami prawa oraz prawidłowościami wydatkowania środków publicznych. Minister został upoważniony do żądania informacji i wyjaśnienia od uczelni oraz dokonywania kontroli ich działalności w zakresie spraw podległych jego nadzorowi.

Jednocześnie musimy pamiętać, że od poziomu jakości pracy zarządzających, jakości kształcenia, jakości osiągnięć naukowych i poziomu świadczeń na rzecz interesariuszy zewnętrznych uczelni zależy pozycja szkoły wyższej w otoczeniu, w którym funkcjonuje, a więc w mieście, powiecie, województwie i państwie. Efekty te zapewnią uczelni wzrost samodzielności ekonomicznej, a tym samym faktyczny wzrost jej autonomii. Poziom rzeczywistej autonomii szkoły wyższej jest bowiem proporcjonalny do jej samodzielności ekonomicznej, w tym finansowej [Wawak, 2019a, s. 69].

Szkolnictwo wyższe i nauka w Polsce, obecnie po kilku latach funkcjonowania reformy przeprowadzonej przez dra Jarosława Gowina, wymaga rzetelnej oceny jej skutków. Konieczna jest pełna i obiektywna identyfikacja rzeczywistych, pozytywnych i negatywnych determinant istniejącego poziomu i dynamiki rozwoju edukacji i nauki w Polsce. Od czasu do czasu pojawiają się wybiórcze, mniej lub bardziej subiektywne oceny szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, których trafność, skala i wiarygodność, z różnych przyczyn, jest ograniczona, a podawane dane liczbowe budzą mniejsze lub większe wątpliwości. Bardzo duży wpływ na skalę rozbieżności formułowanych przez niektórych autorów ocen o rzeczywistym stanie nauki i szkół wyższych w Polsce mają powiązania tych autorów z organami rządzącymi w danym momencie państwem, nauką i szkolnictwem wyższym.

Przyjęte przez Sejm w lipcu 2018 r. dwie ustawy dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki, pomimo że zawierały wątpliwe, krytykowane i złe rozwiązania, to i tak były wówczas postrzegane jako krok w dobrym kierunku na drodze prowadzącej do koniecznej reformy szkolnictwa wyższego w Polsce. Optymiści oczekiwali projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkolnictwie wyższym i nauce oraz ich przyspieszonego rozwoju. Pesymiści uważali, że nowe ustawy doprowadzą do zastoju i stagnacji w szkołach wyższych oraz obniżenia poziomu jakości zarządzania. W trakcie dwuletniej dyskusji poprzedzającej przyjęcie tych ustaw przez Sejm wielokrotnie się wypowiadałem w trakcie konferencji naukowych i w swych opublikowanych opracowaniach na temat plusów i minusów proponowanych rozwiązań

¹ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU 2018, poz. 1668).

² Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU 2018, poz. 1668).

³ Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU 2018, poz. 1669).

⁴ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (DzU 2016, poz. 64).

zawartych w kolejnych projektach tych ustaw. Niestety moje krytyczne negatywne uwagi i obiekcje w pełni się spełniły. Moje kluczowe propozycje nie zostały przyjęte. Negatywne skutki tego są dziś widoczne i przejawiają się obniżeniem poziomu jakości kształcenia w części uczelni, w których zaczęły obowiązywać ustawowo obniżone wymagania w świadczeniu usług edukacyjnych i w zakresie pracy naukowo-badawczej. Dlatego też w listopadzie 2020 r. przekazałem do ministra edukacji narodowej krótkie opracowanie zatytułowane: *Najważniejsze propozycje zmian w ustawach dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki z lipca 2018 r.* oraz w styczniu kolejne opracowanie zatytułowane *Pierwsze uzupełnienie do najważniejszych moich propozycji zmian*. Oba opracowania umieściłem na swojej stronie internetowej. Pozostały one bez oddźwięku ze strony Ministerstwa.

Dziś, wiadomo już, że potwierdziła się jedna z głównych przyczyn troski Ministerstwa, aby zmieniono ustawę z dnia 3 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym przed 1 września 2018 r.⁵ Szkoły wyższe zostały zobowiązane do dostosowania się do wymogów ustawy i rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów, wyjątkowo, w zakresie zapewnienia minimum kadrowego na kierunku studiów pierwszego stopnia o profilu praktycznym w terminie do dnia 1 października 2018 r. Do pozostałych wymogów określonych w rozporządzeniu obowiązywał termin wdrożenia – do dnia 1 października 2017 r.⁶

W przypadku studiów pierwszego stopnia minimum kadrowe stanowiło:

- o profilu ogólnoakademickim – co najmniej trzech samodzielnych nauczycieli akademickich oraz co najmniej sześciu nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora, zatrudnionych na pierwszym etacie w danej uczelni;
- o profilu praktycznym – co najmniej jeden samodzielny nauczyciel akademicki oraz co najmniej sześciu nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora, zatrudnionych na pierwszym etacie w danej uczelni.

W przypadku studiów drugiego stopnia minimum kadrowe stanowiło co najmniej sześciu samodzielnych nauczycieli akademickich oraz co najmniej sześciu nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora, zatrudnionych na pierwszym etacie w danej uczelni.

Natomiast minimum kadrowe dla jednolitych studiów magisterskich na wyznaczonych kierunkach,

nienależących do dziedziny nauk artystycznych, stanowiło co najmniej sześciu samodzielnych nauczycieli akademickich oraz co najmniej ośmiu nauczycieli akademickich posiadających stopień naukowy doktora, zatrudnionych na pierwszym etacie w danej uczelni.

Ustawa z lipca 2018 r. weszła w życie 1 października i zwalniała szkoły wyższe z wprowadzenia minimum kadrowego na poziomie ustalonym przez ministra, które miało obowiązywać od 1 października 2018 r. Uczelnie prowadzące zawodowe studia licencjackie odetchnęły z ulgą – nie musiały zatrudniać dodatkowo nauczycieli akademickich i zwiększać kosztów, aby mogły nadal prowadzić takie studia. Jednocześnie zlikwidowano minimum kadrowe do prowadzenia pozostałych studiów, wpływając negatywnie na jakość kształcenia. Wykładowcy z tytułem naukowym profesora i doktorzy habilitowani przestali być uczelniom potrzebni. Uczelnie, zwłaszcza niepubliczne i publiczne zawodowe zaczęły zastępować profesorów i doktorów habilitowanych magistrami i doktorami niehabilitowanymi. Część szkół wyższych zaczęło przekształcać się w szkoły półwyższe i szkoły pomaturalne. Z grona wykładowców w tych uczelniach na poszczególnych kierunkach zniknęli profesorowie i doktorzy habilitowani, których zastąpili doktorzy zatrudnieni na etatach uczelnianych profesorów. Z tym zjawiskiem mieliśmy już do czynienia w czasach stalinowskich, kiedy to miejsca profesorów zajęli delegowani przez partię, wojsko i milicję „ich” magistrowie i doktorzy na stanowiskach zastępców profesorów. Wówczas obawiano się, że będą to następcy profesorów z tytułem naukowym. Ta sama obawa pojawiła się obecnie. Miejmy nadzieję, że to nie nastąpi. Jednocześnie zarówno w tych czasach, jak i teraz, zniesiono obowiązek habilitacji. Minister dr Jarosław Gowin, bez habilitacji, mógł wreszcie zostać profesorem uniwersytetu! Ta sytuacja zniechęciła część doktorów do podejmowania pracy nad habilitacją – ponieważ niestety mogą zostać profesorem bez habilitacji i nie muszą obawiać się rotacji na skutek nieuzyskania stopnia naukowego doktora habilitowanego w określonym czasie po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. Zahamowało to rozwój naukowy części absolwentów studiów doktoranckich.

Było to jednak w pełni zgodne z jednym z ukrytych celów reformy szkolnictwa wyższego w Polsce, którym było odsunięcie wykładowców posiadających tytuł naukowy profesora od kierowania szkolnictwem wyższym i zastąpienie ich doktorami, którzy nie byli w stanie, z różnych przyczyn, osiągnąć stopnia naukowego doktora habilitowanego oraz młodych doktorów, politycznie poprawnych, którzy pragnęli, popierając ministra, szybko awansować. W tym celu skrócono wiek, do którego mogli ubiegać się o (i pełnić) stanowiska w szkołach wyższych oraz instytucjach szkolnictwa wyższego (z wyjątkiem ministerstwa

⁵ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU 2018, poz. 1668, art. 9, ust. 2).

⁶ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (DzU 2012, poz. 572).

kierowanego przez dra Jarosława Gowina). Stworzono warunki do wymuszania przejścia na pełną emeryturę oraz zakończenia prowadzenia zajęć dydaktycznych i udziału w prowadzonych badaniach naukowych profesorów tytularnych. Dzieje się to wbrew obowiązującemu w Polsce kodeksowi pracy. Liczba zatrudnionych w szkołach wyższych profesorów tytularnych zaczęła szybko maleć. Okazało się, że w części uczelni przeszkadzali oni żądnym władzy politycznie poprawnym młodszym nauczycielom akademickim, a rozwój naukowy tzw. młodej kadry był opieszawy. Odejście profesorów tytularnych na emeryturę na nowych zasadach wpłynęło w części uczelni negatywnie na rozwój naukowy i jakość kształcenia.

Poziom zarobków zatrudnionych w szkołach wyższych wszystkich pracowników, w tym nauczycieli akademickich, był niższy niż w innych działach gospodarki narodowej, a poziom nakładów na szkolnictwo wyższe był bardzo niski w stosunku do innych państw członkowskich Unii Europejskiej. Przeprowadzenie reformy szkolnictwa wyższego, która mogłaby przyczynić się do poprawy jakości kształcenia i podniesienia poziomu naukowego szkół wyższych, wymaga nie tylko nowelizacji ustaw dotyczących funkcjonowania szkolnictwa wyższego i nauki, ale także równoczesnego wprowadzenia rekompensaty w formie odczuwalnej podwyżki realnego wynagrodzenia nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników uczelni. Oczekiwane zmiany w ustawach dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki, zapewniające im możliwość ciągłego rozwoju, wymagały radykalnego wzrostu nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe oraz odczuwalnej poprawy jakości pracy, w tym jakości zarządzania w uczelniach. Tego jednak nie mogły zapewnić wprowadzone w 2018 r. ustawy dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki, nieoparte dodatkowymi środkami finansowymi ze strony państwa bądź z innych źródeł finansowania. Normy prawne (ustawy, rozporządzenia, zarządzenia), które nie mają zapewnionych środków finansowych na ich poprawną i skuteczną realizację, nie są w stanie wywoływać zamierzonych efektów i stwarzać skutecznych uwarunkowań do realizacji celów, którym miały służyć. Należy jednocześnie podkreślić, że wspomniane ustawy nie zapewniały poprawy jakości zarządzania w uczelniach, a więc także wzrostu jakości pracy zatrudnionych pracowników. O problemach tych szeroko piszę w monografiach zatytułowanych *Jakość zarządzania w szkołach wyższych* [Wawak, 2012] oraz *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych* [Wawak, 2019a]. Warto w tym miejscu przypomnieć, że jakość zarządzania to stopień, w jakim wykonywana usługa zarządcza spełnia potrzeby i oczekiwania organizacji oraz jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych lub jej przestrzeganie jest obowiązkowe w danym miejscu i czasie [Wawak, 2012, s. 116]. Poprawa

jakości zarządzania jest efektem ciągłego doskonalenia realizacji pięciu funkcji zarządzania: planowania, organizowania, koordynowania, przewodzenia, kontrolowania [*Funkcje zarządzania...*]. Ciągła poprawa jakości zarządzania w uczelni wymaga wprowadzania i rozwoju zarządzania przez jakość, które może obejmować kolejno wdrożenie planowania jakości, sterowania jakością, zapewnienia wymaganej jakości oraz ciągłe doskonalenie jakości, czyli Total Quality Management [Wawak, 1995, s. 24–25].

Zarządzający całą uczelnią i poszczególnymi jej jednostkami organizacyjnymi świadczą usługę polegającą na zarządzaniu w zamian za określone wynagrodzenie i przywileje. Jakość świadczenia usługi polegającej na zarządzaniu, czyli jakość pracy zarządzających w uczelni, nazywamy jakością zarządzania w szkole wyższej [Wawak, 2016, s. 13].

Propozycje i sugestie

- 1) Zlikwidować pozorowaną działalność oceniającą i akredytacyjną uczelni PKA, prowadzącą do obniżenia poziomu jakości kształcenia i wprowadzić wymogi obowiązujące w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. W ustawie należy nadać Polskiej Komisji Akredytacyjnej uprawnienia kontrolne podobne do uprawnień NIK i podległość Premierowi, który powołuje przewodniczącego Komisji spośród wybranych członków PKA. PKA powinna przeprowadzać bieżące i okresowe kontrole związane z ewaluacją programową.
- 2) Wylimitować ze szkół wyższych działalność nieformalnych ugrupowań politycznych, które prowadzą działalność właściwą dla partii politycznych.
- 3) Zablokować proces celowej deprecjacji pozycji profesorów tytularnych przez politycznie ustawionych, niekompetentnych doktorów żądnym władzy w uczelniach, niechętnych do pracy naukowej, zainteresowanych korzyściami.
- 4) Gwarantem niskiej jakości kształcenia w szkołach wyższych jest celowe odejście ministerstwa od humboldtowskiego modelu uniwersytetu, który jednoczy realizację misji edukacyjnej z misją naukowo-badawczą, na rzecz zwolnienia wykładowców z pracy naukowej i upolitycznienia ich wykładów.
- 5) Ułatwić tworzenie filii uniwersytetów zagranicznych w Polsce i umożliwić tworzenie uczelni międzynarodowych z udziałem polskich uczelni.
- 6) Edukacja i nauka należą do najważniejszych filarów konkurencyjności państw i ich gospodarek, dlatego też szkoły wyższe musimy przebudować w innowacyjne, konkurencyjne uczelnie, zatrudniające badaczy i ekspertów.
- 7) Zapewnić sprawne połączenie jednoosobowych i kolegialnych organów zarządzających

- w uczelniach, które będą doskonalić jakość zarządzania.
- 8) Nowelizacji ustaw dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki z 2018 r. powinna towarzyszyć rekompensata w formie odczuwalnej podwyżki realnego wynagrodzenia pracowników (zwiększono wynagrodzenie rektorów).
 - 9) Konieczna jest weryfikacja wymagań (art. 16 ustawy), jakie musi spełniać uczelnia, aby została zakwalifikowana po ewaluacji do danej grupy uczelni, a ich nazwy muszą być dostosowane do wymogów, jakie aktualnie spełniają.
 - 10) W znowelizowanej ustawie należy w miejsce „nauczyciela akademickiego” przywrócić stanowiska: „pracownika naukowo-dydaktycznego”, „pracownika naukowego” i „nauczyciela” (np. języków obcych, zawodu).
 - 11) Konieczne jest przywrócenie w ustawie z 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce postanowień, zawartych w zmienionej ustawie, dotyczących wymogu posiadania:
 - a) minimum kadrowego upoważniającego do uruchomienia i prowadzenia w uczelni kierunku studiów;
 - b) stopnia naukowego doktora habilitowanego przez osoby ubiegające się o tytuł naukowy profesora lub stanowisko profesora uczelnianego.
 - 12) Należy powrócić do zasady zatrudniania wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych i naukowych na czas określony na kilkuletnich kontraktach w drodze przeprowadzenia otwartego konkursu ogłoszonego publicznie przez uczelnie, aby zachęcić ich do rozwoju naukowego (art. 117–119).
 - 13) Wszystkie uczelnie powinny prowadzić badania naukowe, bo warunkiem innowacji w szkole wyższej jest: absolutna nowość, wysoka jakość pracy, procesowy charakter, świadome programowanie, skuteczna komercjalizacja, niewymuszanie i pełna aprobatą przez pracowników dokonywanych zmian.
 - 14) Uczelnie muszą współdziałać i jednocześnie konkurować na obszarze jakości świadczonych usług edukacyjnych, naukowych i eksperckich, a Konferencje Rektorów Uczelni i Rada Główna Szkolnictwa Wyższego nie mogą być nadal towarzystwami wzajemnej adoracji i walki o względy ministra i polityków.
 - 15) Gospodarka nie ma silnego i prężnego oparcia, bo instytuty naukowo-badawcze i szkoły wyższe wegetują, a także efekty ich pracy są dalekie od potrzeb i oczekiwań, a wynagrodzenia pracowników, doktorantów są niskie.
 - 16) Gospodarka nie może być oparta na interesach skłóconych, wybranych polityków, partii politycznych walczących między sobą o władzę, kapitału

walczącego o niezasłużone zyski. Pełna i całkowita znajomość działania praw ekonomicznych, praw przyrody i pozostałych praw nauki, musi być podstawą, na której muszą opierać się podejmowane decyzje w skali świata i państwa.

- 17) Pracownicy naukowo-dydaktyczni muszą być jednocześnie pracownikami naukowymi i nauczycielami w uczelni! Nie można ich funkcji sprowadzać li tylko do roli nauczyciela! Muszą prowadzić badania naukowe, publikować.
- 18) Celem zarządzania rozwojem uczelni powinno być kształtowanie postępu naukowego i dydaktycznego, inwestycyjnego i ekonomicznego. Innowacyjne, pro jakościowe zarządzanie w szkołach wyższych jest kluczowym warunkiem rozwoju szkół wyższych, nauki i gospodarki.

Bibliografia

- Funkcje zarządzania*, Encyklopedia Zarządzania, https://mf-files.pl/pl/index.php/Funkcje_zarzadzania (1.03.2020).
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów (DzU 2016, poz. 1596).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (DzU 2012, poz. 572).
- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (DzU 2016, poz. 64).
- Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU 2018, poz. 1669).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DzU 2018, poz. 1668).
- Wawak T. [1995], *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków.
- Wawak T. [2012], *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Wawak T. [2016], *Kluczowe czynniki kreujące jakość zarządzania w szkołach wyższych – wprowadzenie do dyskusji*, w: Kowalczewski W., Kuc B.R. (red.), *Dylematy jakości kształcenia na kierunku zarządzania*, Dyskusje o Zarządzaniu, nr 7, Warszawa.
- Wawak T. [2019a], *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Wawak T. [2019b], *Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918–2018*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Wawak T. [2021], *Управління якістю та якість управління у вищих навчальних закладах та оцінка якості наукової діяльності в Польщі*, w: Лук’яненко Д.Г., Антонюк Л.Л. (red.), *Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті*, wyd. 2 uzupelnione i poprawione, s. 183–201, Київський Національний Економічний Університет, КНЕУ КИІВ.