

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński

Szanse i bariery rozwoju polskich szkół wyższych w opinii profesorów i doktorów - wyniki badań

1. Wprowadzenie – stan i prognoza

Punktem wyjścia w określeniu szans i barier rozwoju polskich uczelni oraz przyjęcia strategii i wyboru drogi wzrostu realizacji jest identyfikacja punktu wyjścia, a ten dla polskich szkół wyższych jest niepokojący. Ranking Web of Word Universities – styczeń 2012 wymienia Uniwersytet Jagielloński dopiero na 293 miejscu; jest to pierwsza uczelnia z Polski w tym rankingu. Na 113 miejscu wymienia Akademię Górniczo-Hutniczą z Krakowa. Natomiast uczelnie warszawskie zajmują kolejno: 347 pozycję – Uniwersytet Warszawski i 354 – Politechnika Warszawska. Natomiast Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu jest 381, Uniwersytet Śląski – 574, Uniwersytet Mikołaja Kopernika – 683, Politechnika Krakowska – 860 i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie – 860¹. W tym rankingu UJ zajmuje 110 pozycję w Europie, AGH – 139, UW – 139, PW – 145. W drugiej setce szkół wyższych Europy na 158 miejscu znalazł się uniwersytet z Poznania. Natomiast w trzeciej setce w Europie znalazły się: Uniwersytet Śląski (252), Politechnika Śląska (261) oraz uniwersytet z Torunia (295); w czwartej: Politechnika Krakowska (341) i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (374)².

W pierwsze dwusetce powyższego rankingu uniwersytetów (styczeń 2012 rok) nie ma żadnej polskiej uczelni, a są uczelnie: USA (99), Chin wraz z Hong Kongiem i Tajwanem (14), niemieckie (15), brytyjskie (8), włoskie (7), brazylijskie (7)³. Faktyczny udział uczelni państw w rankingu liczby szkół wyższych na całym świecie przedstawia tabela nr 1. W pierwszej pięćsetce uczelni w świecie Polska posiada tylko 5. Tymczasem kraje europejskie mają ich 212, w tym: Niemcy – 44, Chiny wraz z Hong Kongiem i Tajwanem – 34, Wielka Brytania – 30, Kanada – 23 i Brazylia – 12.

Ranking Web of Word Business Schools – January 2012⁴ do pierwszej setki wyższych szkół

¹ [Ranking Web of Word Universities – January 2012, http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000](http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000), data odczytu 15.03.2012 r.

² Ranking Web of Word Universities – January 2012, http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=400, data odczytu 15.03.2012 r.

³ Ranking Web of Word Universities – January 2012, http://www.webometrics.info/ab_out_rank.html, data odczytu 15.03.2012 r.

⁴ Ranking Web of Word Business Schools by Country – January 2012, <http://www.webometrics.info>, data odczytu

biznesu w Polsce zalicza tylko pięć uczelni, z pozycją: Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu (25), Wyższa Szkoła Bankowości i Zarządzania w Krakowie (31), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (58), Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie (32), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (58), Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach (64). W drugiej setce znalazły się 3 polskie uczelnie: Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku (108), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (147), Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sochaczewie (148) oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (160). Ocena menedżerstwa w rankingu polskich uczelni jest na tyle niska, że te szkoły wyższe muszą jak najszybciej podnieść swoją jakość kształcenia i zarządzania, o ile chcą podnieść swoje szanse na rynku edukacyjnym, naukowym i badawczym w zakresie zarządzania oraz przesunąć się w górę w tym rankingu.

Ranking Web of Word Universities (styczeń 2012 rok) przedstawia także ranking wydawnictw naukowych w miliardach stron⁵. Do pierwszych 10 państw zaliczono kolejno następujące: USA (56), Chiny z Tajwanem (55 + 10), Japonię (38), Niemcy (34), Wielką Brytanię (29), Francję 19) i na siódmym miejscu w świecie Polskę (18). Kolejne miejsca zajmują: Włochy (17), Korea Płd. (16), Federacja Rosyjska (16) i Brazylia (11). Polska w tym rankingu publikacji naukowych zajmuje bardzo wysokie miejsce w świecie i czwarte w Europie.

W roku akademickim 1990/91 we wszystkich szkołach wyższych w Polsce studiowało 403 tysiące osób. Liczba studentów rośnie do 1991 tys. w roku akademickim 2007/08, a następnie maleje do 1928 tys. w roku akademickim 2010/11 i dalej będzie maleć, głównie z przyczyn demograficznych. Liczba studentów wzrosła prawie pięciokrotnie w ciągu 20 lat. Zwiększyła się też znacznie liczba szkół wyższych ze 112 do 470; przybyło 346 uczelni, w tym 26 uczelni publicznych oraz 320 uczelni prywatnych. Jednocześnie liczba nauczycieli akademickich zatrudnionych w szkołach wyższych wzrosła nieznacznie - do 100151 osób w roku akademickim 2010/2011, w tym 83015 osób w uczelniach publicznych i 17136 w uczelniach niepublicznych. Na podstawowym miejscu pracy zatrudnionych było w tym roku akademickim tylko 57 147 osób, w tym w uczelniach publicznych 54147 osób i tylko 503 w uczelniach niepublicznych, jako niepełnozatrudnione 3623 osoby. Poza pierwszym miejscem zatrudnienia pracowało w uczelniach 40.381 osób, w tym w uczelniach publicznych 24508 osób i w uczelniach niepublicznych 15873 osób, a więc więcej niż w uczelniach niepublicznych. Wzrost liczby studentów i szkół wyższych dokonywał się kosztem podejmowania przez nauczycieli akademickich pracy na drugim i trzecim

15.03.2012 r.
⁵ [Ranking Web of Word Universities – January 2012, http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp](http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp), data odczytu 15.03.2012 r.

miejscu zatrudnienia, czyli tzw. wieloletowości w szkolnictwie wyższym w Polsce⁶.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego przewiduje, że w 2017 roku będziemy mieli w Polsce łącznie tyle studentów, ile obecnie studiuje w uczelniach państwowych. To spowoduje, że konkurencja między uczelniami stanie się coraz ostrzejsza i może nastąpić spadek wymagań wobec potencjalnych studentów⁷.

Profesorowie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu przewidują spadek ludności Polski do 36,7 mln osób w 2030 roku. Liczba ludności w wieku 19-24 lat spadnie do 2030 roku do poziomu obecnej liczby studentów, czyli prawie o połowę. Oznacza to, że za 10 lat liczba studentów zmniejszy się o 400 tysięcy osób a w 2030 roku ich liczba spadnie do 1 miliona, czyli połowy tego ile dziś studiuje⁸.

2. Opis merytoryczny realizowanych projektów badawczych

Po kilkuletnich przygotowaniach w roku akademickim 2008–2009 zespół pod kierunkiem autora przeprowadził badania w ramach projektu badawczego, sfinansowanego z Wydziałowej Rezerwy Badań Własnych Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego: „Zarządzanie w szkole wyższej”⁹.

Badaniami objęto wpieryw pięć publicznych szkół wyższych w Krakowie: Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny, Uniwersytet Pedagogiczny, Uniwersytet Rolniczy i Politechnikę Krakowską; za zgodą Panów Rektorów tych uczelni, którzy wyznaczyli do badań 20 wydziałów (po cztery wydziały z każdej uczelni). Następnie badaniami objęto także profesorów z innych uczelni, w tym między innymi z warszawskiego, wrocławskiego, poznańskiego, lubelskiego i gdańskiego ośrodka badawczego.

Celami naukowymi realizacji tematu, między innymi, były:

- ocena dotychczasowego modelu zarządzania szkołą wyższą w Polsce na tle wymogów Procesu Bolońskiego,

⁶ *Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r., Informacje i opracowania statystyczne GUS*, Warszawa 2007, na stronie internetowej: <http://www.gus.pl> data odczytu 23.03.2008 r. oraz www.nauka.gov.pl, data odczytu 04.01.2012.r.

⁷ B. Kudrycka, Minister nauki i szkolnictwa wyższego, tekst wystąpienia podczas inauguracji konferencji „Nowe finansowanie. Większa dostępność. Lepsza jakość”, 24/25 stycznia 2008, Warszawa oraz <http://www.nauka.gov.pl> data odczytu 26.03.2008 r.

⁸ G. Jarzębski, D. Szymańska, *Strategia Uniwersytetu – uwarunkowania demograficzne. Mówią liczby*. „Głos Uczelni”, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, opublikowane na stronie internetowej uczelni: <http://glos.umk.pl/2006/04/liczby>, data odczytu 10.03.2008 r.

⁹ *Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowanych pod kierunkiem Tadeusza Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBRPW), Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.*

- wskazanie determinant jakości kształcenia oraz czynników decydujących obecnie o jakości zarządzania szkołą wyższą,
- wskazanie kierunków propozycji projakościowej restrukturyzacji zarządzania jakością w szkole wyższej, analiza możliwości i zasad zmian modelu systemu zarządzania szkołą wyższą w kierunku jego dostosowania do warunków rynkowych funkcjonowania uczelni w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

W sumie w badaniach ankietowych wzięło udział 120 profesorów, którzy odesłali poprawnie, z punktu widzenia technicznego, wypełniony kwestionariusz ankiety, co stanowi bardzo niski procent - 14,81% profesorów do których wysłano ankietę drogą elektroniczną.¹⁰

Po zakończeniu omawianego powyżej projektu badawczego autor rozpoczął przygotowania do następnego projektu badawczego zatytułowanego „Projakościowa restrukturyzacja zarządzania” w ramach Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, finansowanego w całości ze środków własnych, wypracowanych przez Zakład Ekonomii Stosowanej. W trakcie opracowywania założeń i planu badań zdecydowano się na jego podział na dwa niezależne projekty badawcze:

- „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych” - projekt realizowany przez zespół pracowników naukowych Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej pod kierunkiem autora w roku 2010; zakończony wydaniem pracy zbiorowej¹¹;
- „Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym” – projekt całości realizowany przez autora w roku akademickim 2010–2011.

W ramach drugiego projektu badawczego przeprowadzono dwa badania ankietowe z udziałem kwestionariusza. Pierwsze przeprowadzono wśród profesorów i doktorów w roku akademickim 2010/2011. Celem tych badań ankietowych, realizowanych pod patronatem i przy naukowym wsparciu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, było zebranie opinii profesorów i doktorów na temat:

- wybranych propozycji zawartych w „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020. Projekt środowiskowy” opracowanej przez zespół KRASP pod kierunkiem Prof. Jerzego Woźnickiego¹²;
- wybranych propozycji zawartych w „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” opracowanej przez ekspertów konsorcjum Ernst & Young

¹⁰ Tamże

¹¹ Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. naukowa Tadeusza Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

¹² Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Projekt środowiskowy, www.krasp.org.pl – data odczytu 20.02.2010.

Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową pod kierunkiem Prof. Krzysztofa Rybińskiego i Dr Bohdana Wyżnikiewicza¹³;

- wybranych propozycji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego zmian w ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie o niektórych ustaw”, przedstawionych przez Rząd RP do zatwierdzenia Sejmowi¹⁴;
- wybranych wniosków z badań przeprowadzonych przez autora w roku akademickim 2008-2009 w Uniwersytecie Jagiellońskim¹⁵;
- proponowanych w publikacjach autora wybranych rozwiązań dotyczących kierunku, metod i konkretnych sposobów niezbędnej jakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce¹⁶.

Celem naukowym przeprowadzenia badań ankietowych z udziałem obszernego kwestionariusza, było dokonanie na podstawie zebranych tą drogą danych:

- oceny jakościowego charakteru proponowanych zmian w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym,
- oceny słuszności i realności realizacji proponowanych zmian i nowych rozwiązań w zarządzaniu w publicznej i niepublicznej uczelni,
- oceny zgodności proponowanych rozwiązań w zmianie prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce z zalecanymi wymaganiami Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
- oceny trybu przeprowadzenia reformy zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce,
- oceny rzeczywistego związku między szkołami wyższymi i organizacjami, przyszłymi pracodawcami absolwentów, w zakresie kształcenia i badań naukowych.

¹³ Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, www.uczelnie2020.pl, data odczytu 10.03.2010 r.

¹⁴ Projekty (osiem) ustawy o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, <http://www.nauka.gov.pl>, data odczytu 10.03.2010 r.

¹⁵ Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW) Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.

¹⁶

[w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, praca zbiorowa pod red. naukową E. Okoń-Horodyńskiej, R. Wisły, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 233–246; Wawak T., *Coming of the Global Knowledge Society: Prospects and Promises*. „Journal of the Washington Institute of China Studies”, Spring 2009, Vol. 4, No. 1; Wawak T., *Kreatywność i przedsiębiorczość w jakościowym zarządzaniu w szkole wyższej*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w jakościowym myśleniu i działaniu*, praca zbiorowa pod red. naukową E. Skrzypek, t. 1, Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 87–98.

Formularz ankiety składał się z dwóch części i zawierał w sumie 74 pytań. W sumie w badaniach ankietowych wzięło udział 311 profesorów i doktorów, którzy odesłali poprawnie, z punktu widzenia technicznego, wypełniony kwestionariusz ankiety, co stanowi bardzo niski procent - 12% nauczycieli akademickich do których wysłano ankietę drogą elektroniczną.

3. Obszary doskonalenia funkcjonowania zarządzania w uczelniach w opinii badanych

Przeprowadzone w roku akademickim 2008-2009 badania wskazują jednoznacznie na to, że szanse rozwoju uczelni tkwią w pokonaniu barier wzrostu w szkolnictwie wyższym. Znaczący postęp w jakości świadczonych usług badawczych i edukacyjnych oraz funkcjonowania można uzyskać drodze projakościowej restrukturyzacji zarządzania na płaszczyźnie:

- miejsca poszczególnych podmiotów, czyli społeczności akademickiej w uczelni;
- zasad zarządzania w uczelniach;
- wdrożenia i doskonalenia w uczelniach systemu zapewnienia jakości kształcenia i zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym;
- dostosowania polskiego szkolnictwa wyższego w zakresie kształcenia do ustaleń ministrów właściwych do spraw szkolnictwa wyższego, krajów sygnatariuszy Procesu Bolońskiego i wymogów Unii Europejskiej¹⁷, między innymi w celu zapewnienia mobilności horyzontalnej i wertykalnej studentów oraz związanej z tym mobilności wykładowców;
- finansowania działalności szkół wyższych i ich samodzielności ekonomicznej;

Ankietowani profesorowie opowiedzieli się za wdrożeniem nowych rozwiązań w ustroju szkół wyższych, które umożliwią ograniczenie barier rozwoju uczelni i stworzą nowe szanse do ich wzrostu:

- nieprzeprowadzaniem radykalnych, rewolucyjnych zmian w prawie o szkolnictwie wyższym,
- stopniowymi zmianami w strukturze i zarządzaniu uczelnią i ewolucji ustroju uczelni w kierunku etapowego jej urynkowania i przekształcenia w korporację (holding),
- projakościową restrukturyzacją zarządzania uczelnią, realizowaną spokojnie, krok po kroku, bez radykalnego wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania,

¹⁷ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie. (Tekst mający znaczenie dla EOG) D. U. Unii Europejskiej z dnia 6.5.2008 PL nr C 111/1.

- utrzymaniem pozycji rektora i senatu na dotychczasowym poziomie, bez dokonywania obecnie istotnych zmian,
- samofinansowaniem wydatków, katedr i samodzielnych zakładów oraz instytutów,
- obsadzaniem stanowisk funkcyjnych, w tym jednoosobowych organów uczelni w drodze otwartego konkursu dla wszystkich spełniających wymogi ustalone w statucie szkoły wyższej i regulaminach,
- podporządkowaniem kwestora rektorowi,
- wprowadzeniem w uczelniach przejrzystego regulaminu pracy i wynagrodzenia, obejmującego wszystkich pracowników, zatwierdzonego przez rektora i senat,
- zachowaniem dotychczasowego miejsca i roli studenta w zarządzaniu uczelnią na dotychczasowym miejscu, z tendencją do pozbawienia studentów zasiadających w organach kolegialnych prawa do głosu stanowiącego na rzecz głosu doradczego,
- wypracowaniem nowego specjalnego statusu dla doktoranta etatowego i pozaetatowego.

Mając powyższe na uwadze można stwierdzić, że ankietowani profesorowie wypowiedzieli się za rozwojem samorządności akademickiej w takim kierunku i stopniu, aby była ona bardziej skuteczna i efektywna; stąd otwarte konkursy na obsadzenie stanowisk, samodzielność finansowa jednostek organizacyjnych uczelni, jasne reguły gry w zatrudnianiu i wynagradzaniu pracowników opisane w regulaminie przyjętym równocześnie przez rektora i senat.

Jednocześnie dotychczasowe miejsce w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu uczelnią i rektora, kanclerza, kwestora, dziekana, senatu i rady wydziału oraz studenta i doktoranta zdaniem ankietowanych profesorów nie powinno ulec radykalnej zmianie, tylko podlegać stopniowej ewolucji, są bowiem kluczowymi punktami dotychczasowego tradycyjnego ustroju uczelni i ostoją samodzielności akademickiej. Pojawiła się jednakże grupa profesorów, która uważa, że ten tradycyjny ustrój uczelni należy zmienić, dostosować do warunków XXI wieku. Ich rola w uczelniach będzie stopniowo wzrastać.

Przeprowadzone badania w roku akademickim 2008-2009 pozwalają na uogólnienia i wyciągnięcie syntetycznych wniosków dotyczących opinii ankietowanych profesorów, reprezentujących głównie pięć publicznych szkół wyższych Krakowa, dotyczących zarządzania. Wprowadzenie działań korygujących, zapobiegawczych i doskonalących ich zdaniem sprzyjać będzie rozwojowi szkolnictwa wyższego w Polsce. Do nich należą, między innymi, następujące kwestie:

- zwiększenie uprawnień rektora, który powinien być wyłaniany w drodze wyborów lub w

drodze konkursu,

- udoskonalenie i uporządkowanie zasad i praktyk zarządzania zatrudnieniem i wynagradzaniem wszystkich pracowników, przestrzeganiem drogi służbowej przez przełożonych i podwładnych;
- zatrudnianie pracowników na kilkuletnich kontraktach, z wyjątkiem profesorów tytularnych i pozostałych pracowników zatrudnianych powyżej 25 lat na uczelni, którzy powinni być zatrudnieni na czas nieokreślony;
- zobowiązanie osób pełniących funkcję organu kolegialnego i pozostałych zajmujących stanowiska kierownicze do składania okresowych sprawozdań oraz do odbywania dyżurów, podczas, których powinny być dostępne dla pracowników w wyznaczonych godzinach ;
- przeprowadzenie projakościowej restrukturyzacja zarządzania, opartej na zasadach TQM, przeprowadzenie samooceny i wdrożenie efektywnego systemu zarządzania jakością w celu radykalnego podniesienia jakości zarządzania;
- przeciwdziałanie stosowaniu w uczelniach, zakazanego prawem mobbing, który władze uczelni to tolerują a pracownik natomiast pozbawiony jest ochrony, na skutek słabego funkcjonowania lub nie działania związków zawodowych w szkole wyższej;
- wyposażenie pracowników w prawo do odwołania się od decyzji przełożonego do rektora oraz umieszczenie w uczelniach „zielone skrzynki nadziei”, do których pracownicy mogliby wrzucać podpisane swoje wnioski i opinie, propozycje i skargi na które otrzymaliby odpowiedź władz uczelni;
- zobowiązanie wydziałów, instytutów i katedr do opracowania jawnej i realizowanej strategii rozwoju i przyznanie wydziałom w samodzielności ekonomicznej.

Zapewnienie mobilności horyzontalnej i wertykalnej kształcenia studentów w ramach Unii Europejskiej wymaga rzeczywistego, pełnego wdrożenia w uczelniach publicznych i niepublicznych (przyjętych w Polsce w ramach ostatniej noweli praw dotyczącego szkolnictwa wyższego) omawianych już wcześniej:

- Krajowych Ram Kwalifikacji, zgodnych z wymogami „Ramowej struktury kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego”,¹⁸
- systemu zapewnienia jakości kształcenia i jakości zarządzania zgodnego z wymogami

¹⁸ *Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, wydane przez MEiN w języku polskim do użytku służbowego, Warszawa 2006, s. 35, odczyt 20.05.2009 r.

„Standardów i wskazówek zapewnienia jakości w EOSW”¹⁹.

Badani w roku akademickim 2008-2009 profesorowie dostrzegali szanse na rozwój swoich uczelni w pokonywaniu barier poprzez:

- wdrożenie i doskonalenie systemu zapewnienia jakości kształcenia jako jednego z elementów kompleksowego systemu zarządzania jakością w uczelniach, obejmującego wszystkie rodzaje działalności i aspekty funkcjonowania szkoły wyższej oraz go nie zastępować,
- oparcie zarządzania w uczelni na zasadach Total Quality Management i modelu doskonałości (znakomitości) Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością oraz kryteriach Europejskiej i Polskiej Nagrody Jakości.
- opracowanie i powszechne stosowanie krajowego systemu benchmarkingu oraz zaangażowanie się w europejskie i światowe inicjatywy benchmarkingowe,
- wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji w miejsce standardów kształcenia,
- upoważnieniem uczelni do swobodnego określenia programów kształcenia na uruchamianych samodzielnie kierunkach kształcenia,
- uznawaniem w kraju akredytacji przyznanych uczelniom przez zagraniczne i międzynarodowe agencje akredytujące (certyfikujące),
- zawieranie umów z uczelniami krajowymi i zagranicznymi o wspólnym prowadzeniu studiów na ustalonym kierunku i poziomie kształcenia oraz wydawania wspólnych dyplomów,
- stworzenia studentom, w ramach drożności studiów (mobilności) możliwości współdecydowania o przebiegu procesu kształcenia i odpowiedzialności za podjęte decyzje,
- uwzględnianie w planie studiów tzw. „okienek mobilności”, czyli semestru w trakcie , którego studenci będą mogli kształcić się w innych uczelniach, w tym zagranicznych, oraz odbywać praktyki i staże,
- uruchomienie na pełną skalę monitoringu losów absolwentów,
- wspierać kształcenie zorientowane na umiejętności praktyczne studiów oraz oceny jakości kształcenia przez pryzmat jego efektów,
- wprowadzenie w miejsce studiów niestacjonarnych tzw. „studiów przedłużonych” o semestr lub dwa w celu wyrównania ilości godzin zajęć i stosowanych wymogów ze

19

<http://www.nauka.gov.pl> data odczytu 28.05.2008.

studiami stacjonarnymi,

- rozwijanie nauczania na odległość i programów e-learningowych.

4. Zadania stojące przed szkołami wyższymi w opinii badanych nauczycieli akademickich

Do najważniejszych zadań, jakie stoją obecnie przed szkołą wyższą w pokonywaniu barier i kreowaniu nowych szans rozwoju ankietowani w roku akademicki 2011-2012 profesorowie i doktorzy zaliczyli głównie następujące:

- wzrost poziomu jakości kształcenia mierzony jego efektami (78,0%),
- wzrost wynagrodzeń pracowników (62,9%),
- likwidację przypadków patologii w postępowaniu przełożonych i podwładnych oraz doktorantów i studentów (48,3%),
- pozyskanie większej ilości i wartości grantów ministerialnych i unijnych (45,7 %),
- szybki rozwój kadrowy uczelni poprzez przygotowanie doktoratów i habilitacji oraz wzrost ich jakości (44,8%),
- wzrost ilości publikacji wysoko ocenianych za granicą (44,8%),
- wzrost funduszy stypendialnych dla studentów i doktorantów wyrównujący dostęp do kształcenia i nauki osobom o różnym statusie materialnym (37,9%),
- przeprowadzenie w uczelniach projakościowej restrukturyzacji zarządzania (36,2%),
- radykalne podniesienie miejsca polskich uczelni w rankingu światowym (35,3%),
- wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności pracowników uczelni, ogólnie nauczycieli akademickich (34,5%),

Zdaniem badanych nauczycieli akademickich, szkoła wyższa programując realizację swoich zadań, wykonując konkretne działania i podejmując decyzje dotyczące kontynuowania bądź zaniechania lub uruchamiania i rozwijania określonej działalności edukacyjnej, badawczej i doradczej powinna, przede wszystkim kierować się:

- realizacją swojej misji, kreacją otoczenia i jego potrzeb oraz tworzenia intelektualnej wartości dodanej (78,4%),
- kształtowaniem się popytu na swoje usługi edukacyjne i badawczo-doradcze (57,8%),
- jednoczesnym godzeniem konieczności realizacji misji i celów szkoły wyższej z potrzebami interesariuszy i ich współdziałania w tworzeniu oferty usług edukacyjnych i badawczych (50,9%),

- dostosowaniem oferty usług edukacyjnych, badawczych i doradczych do stanu i struktury aktualnego zatrudnienia nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników (22,0%),
- wzrostem przychodów w celu zapewnienia środków na podwyżkę wynagrodzeń (16,8%),

Ankietowani profesorowie i doktorzy uważali, że zarządzanie w uczelniach powinno zmieniać się od obecnego, kolegialnego, nierynkowego sposobu zarządzania do nowoczesnych, zinstytucjonalizowanych form zarządzania menedżerskiego, opartego na prawach rynku usług edukacyjnych i badawczych Europy i świata, w sposób ewolucyjny (stopniowy): szybki (45,1%) lub wolny (25,1%). Badani odrzucili zmiany nieznaczne i rewolucyjne.

W ramach przeprowadzanej reformy szkolnictwa wyższego, zdaniem badanych należy :

- zwiększyć autonomię uczelni w zakresie zarządzania kadrami akademickimi (77,4 %),
- wyeliminować możliwość stosowania mobbingu i zapewnić ochronę interesów osobistych pracowników (64,4%),
- wprowadzić przy ocenie rektora/kolegium rektorskiego kryteria efektywności i produktywności (62,3%),
- wprowadzić przy ocenie pracy naukowej kryteria efektywności i produktywności (61,5%),
- wprowadzić przy ocenie dziekana/kolegium dziekańskiego kryteria efektywności i produktywności (58,2%),
- wprowadzić przy ocenie działalności dydaktycznej także kryteria efektywności i produktywności (49,8 %).

Równolegle, zdaniem badanych nauczycieli akademickich, powinny działać dwa typy szkół wyższych, realizujących odmienną misję: uczelnie akademickie, łączące badania naukowe z dydaktyką (94,4%) oraz uczelnie zawodowe pełniące przede wszystkim funkcje dydaktyczne (75,6%); nie znalazły uznania: uczelnie dydaktyczne, realizujące programy multidyscyplinarne - ogólnorozwojowe (47,0%) oraz uczelnie badawcze, dla których pierwszoplanowe będą zadania badawcze (45,7%).

Proces Boloński zaowocował w Polsce wprowadzeniem w Polsce studiów dwustopniowych. III stopień kształcenia powoli zaczyna się rozwijać. Nadal jednak uczelnie tęsknią za systemem studiów magisterskich jednolitych, na tych kierunkach, na których obecnie nie występuje. Badane osoby opowiedziały się głównie za jednolitymi studiami magisterskimi (59,4%) i tradycyjnymi studiami doktoranckimi, wymagającymi przejścia procesu kwalifikacji (58,5%). Jednocześnie zaakceptowali studia I stopnia – inżynierskie lub licencjackie (53,0%) i studia II stopnia –

magisterskie, wymagające przejścia procesu kwalifikacji (51,7%). Pozostałe tryby studiów mogłyby się odbywać studia wyższe nie zostały zaakceptowane .

Badani profesorowie i doktorzy uważali, że należy zapewnić samodzielność ekonomiczną (w tym finansową) i samofinansowanie rozwoju wydziałom (za 67,9%). Za samodzielnością ekonomiczną instytutów opowiedziało się 40,4% badanych, a samodzielnych katedr tylko 31,3%.

Opinie ankietowanych o sposobie poprawy aktualnej sytuacji ekonomicznej uczelni niepublicznej są wprawdzie zróżnicowane, ale 75% ankietowanych profesorów i doktorów uważa, że państwo i samorządy terytorialne powinny zwiększyć w sposób istotny nakłady na szkolnictwo wyższe a połowa badanych widzi potrzebę poszukiwania przez uczelnie innych źródeł dochodu. Tylko 9,9% dostrzega potrzebę zwiększenia nadzoru władz nad gospodarką finansową wydziałów, katedr i zakładów! Oczywiście z tą tezą zgodzić się nie można, ponieważ marnotrawstwo środków na tym szczeblu występuje, a kompetencje menedżerskie osób kierujących tymi jednostkami organizacyjnymi mogą budzić wątpliwości. Zdaniem badanych aktualna sytuacja ekonomiczna uczelni wymaga przede wszystkim:

- zwiększenia nakładów państwa i samorządów terytorialnych na szkolnictwo (75,0%),
- wiązania wysokości przyznanych środków publicznych z wynikami działalności naukowej i dydaktycznej (55,6%),
- przyznania uczelniom publicznym większej autonomii w zakresie zarządzania finansami, niż ma to miejsce obecnie (53,0%),
- zachęcania uczelni do zróżnicowania i poszukiwania nowych źródeł finansowania (52,2%),
- wprowadzenia kryteriów efektywności w ocenie pracy naukowej i dydaktycznej (44,0),
- uruchamiania przedsięwzięć patronackich i publiczno-prawnych z instytucjami naukowymi, przedsiębiorstwami i bankami oraz władzami regionalnymi (42,7%),
- zapewnienia wydziałom i instytutom samodzielności ekonomicznej (39,2%),
- szczególnego wsparcia przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników uczelni (37,5%),
- wprowadzenia kryterium produktywności w ocenie pracy naukowej i dydaktycznej (25,9%),

Zdaniem badanych profesorów i doktorów badania naukowe uczelni publicznych i niepublicznych powinny być finansowane głównie:

- ze środków publicznych w drodze otwartych i przejrzystych konkursów (67,4%),
- ze środków pomocowych Unii Europejskiej i różnych fundacji w formie grantów przydzielonych w drodze konkursów (63,9 %),
- z darowizn i subwencji sponsorów zewnętrznych, np.: przemysł, banki (47,2%),

- ze środków budżetowych na zasadach obowiązujących obecnie (40,8%),
- ze środków jakimi dysponują samorządy terytorialne (38,6%),
- ze środków prywatnych, własnych uczestniczących w badaniach, na zasadzie samofinansowania (28,8%),
- ze środków budżetu państwa i środków unijnych, przeznaczając 80% tych środków na dofinansowanie badań naukowych prowadzonych przez 20% uczelni, najlepiej ocenianych przez ministra i komitet naukowy wybranych przez uczelnie i profesorów (25,8%),
- z nadwyżki ekonomicznej uzyskanej przez zespoły badawcze z wykonanych programów, przeznaczonej na finansowanie innych badań (25,3%),
- z nadwyżki ekonomicznej, uzyskanej przez instytuty, katedry i zakłady z działalności dydaktycznej.

W opinii ankietowanych wzrost nakładów na badania naukowe i wzrost ich efektywności w uczelniach można osiągnąć głównie poprzez:

- wprowadzenie na uczelniach systemu badań naukowych prowadzonych przez zespoły badawcze tworzone do realizacji konkretnych tematów, spośród pracowników różnych jednostek organizacyjnych uczelni oraz z zewnątrz (51,1%),
- dostosowanie możliwości badawczych uczelni i zainteresowań naukowych pracowników do struktury popytu na rynku na realizację konkretnych programów naukowo-badawczych (49,8%),
- zapewnienie samodzielności finansowej zespołom badawczym w realizacji konkretnych programów badawczych, finansowanych przez partnerów zewnętrznych, np.: Unia Europejska, przemysł, państwo, samorząd (49,8%),
- zobowiązanie wszystkich nauczycieli akademicki przez władze uczelni do ubiegania się o granty badawcze, stworzenie im warunków do występowania o granty oraz przygotowanie ich do tego działania (47,6%),
- wzrost samodzielności ekonomicznej katedr i zakładów w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na badania naukowe i ograniczenie do minimum narzutów kosztów pośrednich na rzecz uczelni, wydziałów, instytutów do poziomu merytorycznie uzasadnionych rzeczywistymi kosztami (39,9%),
- ekonomiczne zachęcenie rektorów, dziekanów, dyrektorów instytutów za pośrednictwem specjalnych premii za efekty ekonomiczne osiągnięte przez zespoły badawcze uczelni (25,3%),

- rozwinięcie zarobkowej działalności edukacyjnej (studia podyplomowe, kursy) oraz doradczej w uczelni w celu uzyskania nadwyżki ekonomicznej przeznaczonej na rozwój badań naukowych pracowników katedr, zakładów, które te zajęcia prowadziły i organizowały (24,5%),

Zdaniem badanych w budżecie szkolnictwa wyższego należy wyodrębnić tzw. „dotację projakościową”, czyli środki na dofinansowanie zadań projakościowych przez okres 3 lat przeznaczoną na:

- dofinansowanie podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni posiadających ocenę wyróżniającą na podstawie opinii Komisji Akredytacyjnej oceniającej jakość kształcenia (50,2%),
- dofinansowanie jednostek organizacyjnych uczelni mających status Krajowego Narodowego Ośrodka Wiodącego, jednostki wyróżniającej się naukowo (42,5%),
- finansowanie podwyżki wysokości nominalnej stypendiów doktoranckich dla najlepszych doktorantów (30,9%),
- dofinansowanie podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni w zakresie wdrażania systemów zapewnienia jakości kształcenia oraz Krajowe Ramy Kwalifikacji (24,9%),
- dofinansowanie wdrożenia systemu zarządzania jakością i dążenia do doskonalenia działalności w uczelniach (21,9%),

Dyskusję w środowisku akademickim wzbudziło pytanie o możliwość bankructwa i upadłości uczelni publicznych. Odpowiadając na to pytanie większość ankietowanych (57,9%) opowiedziała się za tym aby uczelnie publiczne zostały podporządkowane zasadom porządku publicznego i były wyłączone spod możliwości upadłości - 57,9%. Za nadaniem uczelniom publicznym statusu zarządu umożliwiającego ich bankructwo – takim samym jak uczelniom niepublicznym - 26,0%; wstrzymało się 16,2%. Tak rozłożone opinie dowodzą, że nauczyciele akademicy mają świadomość zbliżania się czasu, w którym uczelnie publiczne będą bankrutować, upadać. Czas więc najwyższy aby zastanowić się co powinni zatrudnieni w szkole wyższej zrobić aby do tego nie dopuść.

Kolejne pytanie nurtujące profesorów i doktorów dotyczy kwestii: co zrobić w przypadku szkoły wyższej, która przez kilka lat odnotowała straty netto i nie wprowadziła skutecznego programu naprawczego? Ankietowani, wybierając jeden wariant z czterech zamieszczonych w pytaniu, stanęli przed niemożliwością wybrania wspólnie jednego wariantu. Dlatego też pozostali

przy swych zróżnicowanych opiniach i zdecydowali, że uczelnia:

- powinna być poddana restrykcjom ze strony ministra właściwego do szkolnictwa wyższego, polegającym na zawieszeniu dotychczasowego rektora, ograniczeniu uprawnień senatu w sprawach ekonomicznych na okres 3 lat i przekazanie ich osobom powołanym przez ministra do pełnienia funkcji rektora o szczególnych uprawnieniach (25,2%),
- powinna utracić samodzielność i być włączona w skład innej uczelni publicznej (24,4%),
- powinna być oddana pod nadzór komisarza mianowanego przez ministra (16,7%),
- powinna być rozwiązana, czyli zlikwidowana (11,1%),
- powinna ulec prywatyzacji (6,0%),
- brak stanowiska (16,7%).

Większość badanych była za realizacją programu sanacyjnego (66,3%), który miałby uratować uczelnię publiczną przed likwidacją i prywatyzacją; a 16,7% ankietowanych nie zajęło stanowiska. Na uwagę zasługuje fakt, że tylko 11,1% dopuszczało możliwość rozwiązania lub likwidacji bardzo trwałej organizacji, jaką jest w ich oczach publiczna szkoła wyższa. Najmniej, bo tylko 6% dopuszcza możliwość prywatyzacji upadłej uczelni publicznej. Sposób postrzegania szkoły wyższej, jako organizacji pożytku publicznego, nadaje jej szczególnej trwałości i gwarancji bycia, bez względu na wszystko. Ta pewność łączy trwale nauczycieli akademickich ze swoją Alma Mater i determinuje sens pracy dla jej rozwoju i pokonywania trudności z jakimi się boryka. Ten szczególny związek nie występuje w uczelniach niepublicznych, które są traktowane jako drugie, nietrwale miejsce pracy, nawet wówczas gdy zapewnia aktualnie wyższe zarobki.

5. Wnioski

Podsumowując można stwierdzić, że większość ankietowanych profesorów i doktorów akceptuje propozycje zmian, które doprowadzą do ograniczenia barier i stworzą nowe szanse do rozwoju szkół wyższych w Polsce. Do nich zaliczają, między innymi, następujące:

- statut w uczelniach publicznych powinien być uchwalany przez senat;
- należy zapewnić większą autonomię uczelniom i samodzielność wydziałom;
- w ramach przeprowadzanej reformy szkolnictwa wyższego należy zwiększyć uprawnienia uczelni w zakresie zarządzania zatrudnionymi i wyeliminować możliwość stosowania mobbingu i zapewnić ochronę interesów osobistych pracowników;
- szkoły wyższe mogą być własnością państw, prywatnych osób, stowarzyszeń, spółek oraz

- samorządów terytorialnych;
- bezpłatne, finansowane z budżetu państwa powinny być studia stacjonarne I, II i III stopnia;
 - uczelnie publiczne powinny zostać podporządkowane zasadom porządku publicznego i być wyłączone spod upadłości;
 - powinny działać uczelnie akademickie i zawodowe;
 - studia wyższe powinny odbywać się w trybie, kolejno: tradycyjnych jednolitych studiów magisterskich i studiów doktoranckich oraz studiów I stopnia i II stopnia, ale wymagających przejścia procesu kwalifikacji;
 - aktualna sytuacja ekonomiczna wszystkich uczelni wymaga przede wszystkim zwiększenia nakładów państwa i samorządów terytorialnych na szkolnictwo oraz powiązania wysokości przyznanych środków publicznych z wynikami działalności naukowo-dydaktycznej i przyznania uczelniom publicznym większej autonomii w zakresie zarządzania finansami, niż ma to miejsce obecnie;
 - szkoła wyższa programując swą działalność badawczą, edukacyjną i doradczą powinna kierować się kolejno: realizacją swej misji, kreacją otoczenia i jego potrzeb, tworzeniem intelektualnej wartości dodanej oraz kształtowaniem się popytu na swoje usługi badawcze, edukacyjne i doradcze;
 - do najważniejszych zadań, jakie stoją obecnie przed szkołami wyższymi należy wzrost poziomu jakości kształcenia mierzony jego efektami, wzrost wynagrodzeń pracowników oraz likwidacja przypadków patologii w postępowaniu przełożonych i podwładnych oraz doktorantów i studentów;
 - badania naukowe w uczelniach publicznych i niepublicznych powinny być finansowane głównie ze środków publicznych oraz unijnych w formie grantów, w drodze otwartych przejrzystych konkursów;
 - uczelnie powinny stwarzać warunki do pozyskiwania większych środków na badania naukowe i zwiększenia ich efektywności poprzez poprawę jakości zarządzania dydaktyką, badaniami, finansami, i pracownikami oraz wzrost przedsiębiorczości i samodzielności finansowej jednostek organizacyjnych;
 - badania naukowe w uczelniach powinny być prowadzone przez zespoły badawcze tworzone do realizacji konkretnych tematów, spośród pracowników różnych jednostek organizacyjnych uczelni oraz z zewnątrz,
 - w budżecie szkolnictwa wyższego należy wyodrębnić tzw. „dotację projakościową” przeznaczoną na dofinansowanie projakościowej restrukturyzacji uczelni i rozwój badań

oraz wzrost jakości kształcenia,

- zarządzanie w uczelniach powinno ewaluować szybko w kierunku doskonalenia jakości zarządzania od obecnego, kolegialnego, nierynkowego sposobu zarządzania do nowoczesnych zinstytucjonalizowanych form zarządzania menedżerskiego, opartego na prawach rynku usług edukacyjnych i badawczych Europy i Świata.

Na podstawie przedstawionego we wprowadzeniu rankingu, przyjmując wszelkie zastrzeżenia do niego na korzyść Polski, musimy jednoznacznie stwierdzić, że pozycja polskich uczelni w świecie i w Europie jest żenująco niska. Polskie uczelnie muszą więc przeprowadzić reformę szkolnictwa wyższego zmierzającą do radykalnego wzrostu jakości kształcenia i poprawy jakości zarządzania w uczelniach. Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe muszą, jak najszybciej, w pełni włączyć się w realizację ustaleń Procesu Bolońskiego²⁰ i wdrożyć wszystkie zalecenia Unii Europejskiej, które gwarantują im zmniejszenie dystansu do pierwszej pięćdziesiątki szkół wyższych w Europie i pierwszej setki uczelni w świecie. Oczekiwane, konieczne zmiany w funkcjonowaniu uczelni muszą mieć charakter ewolucyjny i przebiegać tak szybko jak tego wymaga międzynarodowa konkurencja na integrującym się, europejskim, otwartym rynku usług edukacyjnych, badawczych i doradczych. Rewolucyjne przemiany, jak wynika z przeprowadzonych badań, nie zyskały poparcia. Profesorowie opowiedzieli się za ewolucyjnymi, szybkimi przemianami.

Literatura

- Jarzębski G., Szymańska D., Strategia Uniwersytetu – uwarunkowania demograficzne. Mówią liczby. „Głos Uczelni”, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, opublikowane na stronie internetowej uczelni: <http://glos.umk.pl/2006/04/liczby>, data odczytu 10.03.2008 r.
- Kudrycka B., Minister nauki i szkolnictwa wyższego, tekst wystąpienia podczas inauguracji konferencji „Nowe finansowanie. Większa dostępność. Lepsza jakość”, 24/25 stycznia 2008 r., Warszawa, oraz <http://www.nauka.gov.pl>, data odczytu 26.03.2008 r.
- Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, wydane przez MEiN w języku polskim do użytku służbowego, Warszawa 2006, s. 35, odczyt 20.05.2009 r.
- [Rankin Web of Word Universities –January 2012, http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp](http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp), data odczytu 15.03.2012 r.
- [Ranking Web of Word Universities – January 2012, http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=400](http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=400), data odczytu 15.03.2012 r.
- [Ranking Web of Word Business Schools by Country – January 2012, http://www.webometrics.info](http://www.webometrics.info), data odczytu 15.03.2012 r.
- [Ranking Web of Word Universities – January 2012, http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000](http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000), data odczytu 15.03.2012 r.

²⁰ T. Wawak, Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce, [w:] Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa pod red. naukową Tadeusza Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 205-206.

- Ranking Web of Word Universities – January 2012, <http://www.webometrics.info/about/rankings.html>, data odczytu 15.03.2012 r.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, www.uczelnie2020.pl, data odczytu 10.03.2010 r.
- Standardy i wskaźniki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Materiały z Konferencji europejskich ministrów właściwych do spraw szkolnictwa Wyższego, Bergen 19-20 maja 2005 r., wersja Polska MEiN Warszawa 2006, <http://www.nauka.gov.pl>, data odczytu 28.05.2008
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Projekt środowiskowy, www.krasp.org.pl – data odczytu 20.02.2010.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2006 r., Informacje i opracowania statystyczne GUS, Warszawa 2007, na stronie internetowej: <http://www.gus.pl>, data odczytu 23.03.08 oraz www.nauka.gov.pl, data odczytu 04.01.2012 r.
- Wawak T., Coming of the Global Knowledge Society: Prospects and Promises. „Journal of the Washington Institute of China Studies”, Spring 2009, Vol. 4, No. 1;
- Wawak T., Innowacje a zarządzanie w szkole wyższej, [w:] Kapitał intelektualny i jego ochrona, praca zbiorowa pod red. naukową E. Okoń-Horodczyńskiej, R. Wisły, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 233–246;
- Wawak T., Kreatywność i przedsiębiorczość w projekcyjnym zarządzaniu w szkole wyższej, [w:] Kreatywność i przedsiębiorczość w projekcyjnym myśleniu i działaniu, praca zbiorowa pod red. naukową E. Skrzypek, t. 1, Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 87–98.
- Wawak T., Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce, [w:] Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa pod red. naukową Tadeusza Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r.
- Wawak T., Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji, [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, t. 2, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1., Kraków 2008, s. 586-596;
- Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. naukową Tadeusza Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011 r.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie. (Tekst mający znaczenie dla EOG) D. U. Unii Europejskiej z dnia 6.5.2008 PL nr C 111/1.
- Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowanych pod kierunkiem Tadeusza Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBRPW), Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, 2008-2009.