

Zbigniew Antczak, Agnieszka Kołodziejczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**SYTUACJA KRYZYSOWA I KRYZYS
JAKO ŹRÓDŁO STRATEGICZNEGO UCZENIA SIĘ
W PROCESACH ODNOWY ORGANIZACJI
(WYŻSZEJ UCZELNI NIEPUBLICZNEJ)**

Streszczenie: Autorzy rozważyli zakresy znaczeniowe pojęć kryzysu i sytuacji kryzysowej oraz uwarunkowania prawno-demograficzne, a następnie zdiagnozowali scenariusze strategicznego uczenia się i odnowy organizacyjnej na przykładzie wyższej niepublicznej uczelni funkcjonującej w Polsce.

Słowa kluczowe: kryzys, sytuacja kryzysowa, strategiczne uczenie się, odnowa organizacji.

1. Zakresy znaczeniowe podstawowych pojęć

Etymologicznie słowo „kryzys” wywodzone jest od greckiego *krísis* – odsiew, wybór, rozstrzygnięcie (łac. *crisis*, ang. *crisis*, niem. *Krisis*); niekiedy też od grec. *krínein* – odsiewać, rozdzielać, wybierać, decydować, sądzić; lub też od: *kritikós* – umiejący osądzać, rozróżniać, oceniać. Używane jest do opisanie momentu rozstrzygającego, punktu zwrotnego, okresu przełomowego, sytuacji niekorzystnej dla kogoś lub czegoś; często dookreślane przez przymiotniki, np. medyczny/chorobowy, polityczny/rządowy/parlamentarny/partyjny, społeczny, ekonomiczny itd. [Antczak 2003, s. 182 i n.; *News Coverage...* 2009].

Pojęcie kryzysu można interpretować wąsko (*sensu stricto*), przyjmując kryterium chronologiczne (A), jako punkt zwrotny, po minięciu którego powstanie zmiana, nowa sytuacja, kwestionująca dotychczasowe postępowanie, doświadczenie i wiedzę. Pogłębione wnioskowanie wskazuje, że trudny moment może nadejść lub już jest (B; stąd podział strategicznych scenariuszy na proaktywne i reaktywne). Pro-wadzi to nas do kolejnego zakresu znaczeniowego: niestabilnej sytuacji (C; ujęcie *sensu largo*; sytuacja kryzysowa), która destrukcyjnie oddziałuje na dotychczasowe funkcjonowanie organizacji. Procesowa analiza uwarunkowań (D) wskazuje, że nadal mamy do czynienia z tymi samymi zmiennymi, tylko w innych proporcjach, ekonomiczni zaś są zdania, że: (D₁) cykl gospodarczy/koniunkturalny zawiera w sobie tendencję spadkową, która na tzw. jego dnie nazywana jest kryzysem/depresją; (D₂)

cykl życia organizacji zawiera – przy dotychczasowym sposobie funkcjonowania – fazę wyczerpania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa (kryzys). Zjawisko kryzysowe będzie więc stanem powstałym wskutek kształtowania się splotu niekorzystnych zjawisk, bezpośrednio nie zagrażających istnieniu organizacji [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 25 i n.; Wawrzyniak 1999, s. 59 i n.; Zelek 2003, s. 15 i n.).

Systematyzując zakresy znaczeniowe od najszerszego do najwęższego rozważanych pojęć w ujęciu liniowo-chronologicznym, można je uporządkować następująco: zjawisko kryzysowe – sytuacja kryzysowa – kryzys. Sytuacje te mogą być potraktowane przez zarządzającego uczelnią niepubliczną jako szansa rozwoju i zdystansowania konkurentów poprzez [Belz 2003, s. 152 i n.; Krzakiewicz 2003, s. 35 i n.; Skalik 2003, s. 42 i n.]:

- zidentyfikowanie przyczyn kryzysu i jego rodzaju (pamiętając o nieprecyzyjności i niejednoznaczności samego pojęcia!);
- w zależności od sytuacji: podjęcie działań reaktywnych oraz antycypacyjnych (powinien dążyć do zapewnienia przewagi tych ostatnich!);
- sformułowanie wizji (lub jej skorygowanie) uwzględniającej przyczyny kryzysu;
- wdrożenie zmian w organizacji z jednoczesną implementacją systemu monitorowania przyczyn kryzysu w otoczeniu oraz organizacji.

Strategia to: określenie długofalowych celów i zadań organizacji, wybór kierunków działania oraz alokacja środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów [Chandler 1962, s. 13]; system pewnych wartości, za pomocą których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania, mające na celu zapewnienie mu długofalowej egzystencji [Jeżak 1990, s. 14]; ujednolicony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniem środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte [Hampton 1986, s. 179]; długofalowe rozumienie celu(-ów) istnienia organizacji oraz podejmowanie takich działań, które umożliwią jego (ich) osiągnięcie [Krupski 1998, 13 i n.]; sposób działania organizacji w zmiennym otoczeniu [Moszkowicz 2005, s. 46]; przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo przeciwdziałania konkurencji [Obłój 1994, s. 63].

Scenariusz to m.in. szkic fabuły, wersja postępowania lub plan określający dane potrzebne do działania. Uczenie się to przyswajanie wiedzy i/lub wyciąganie z niej wniosków. Odnowa organizacyjna to restrukturyzacja, przeobrażenie, odtworzenie struktury/możliwości działania.

2. Prawno-ekonomiczne uwarunkowania uczelni niepublicznej w Polsce

Założeniem reformy szkolnictwa wyższego w Polsce pod koniec ubiegłego wieku było m.in. dążenie do niskonakładowego (jeśli idzie o budżet Państwa) poprawienia odsetka osób posiadających wykształcenie wyższe. Uchwalona w 1990 r. *Ustawa*

o szkolnictwie wyższym (DzU z 27.09.1990) pozwalała na zakładanie szkół wyższych zarówno osobom prawnym, jak i fizycznym. Prawno-ekonomiczne warunki funkcjonowania uczelni niepublicznej istotnie zostały doprecyzowane w rozporządzeniach: Ministra Edukacji Narodowej z 20.06.2001 r. (w sprawie warunków, jakie powinna spełniać uczelnia, by mogła utworzyć i prowadzić kierunek studiów, oraz nazw i liczby kierunków studiów – przez określenie liczby samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, których wynagrodzenia stanowią koszt stały wymienionej organizacji, DzU z 10.07.2001) oraz Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 18.04.2002 r. (sprawie określenia standardów nauczania dla poszczególnych kierunków studiów i poziomów kształcenia – m.in. przez określenie standardów nauczania, w tym liczbę godzin dydaktycznych, które koniecznie należało zrealizować na danym kierunku i w danym trybie studiów; np. na studiach zaocznych było to 60% liczby godzin realizowanych na studiach dziennych, więc koszt przeprowadzenia zajęć naukowo-dydaktycznych stanowił większość jej wydatków, DzU 2002, Nr 116, poz. 1004).

Wiele zmian (niekiedy istotnie ograniczających konkurencyjność, np. przy procedurach uruchamiania nowych kierunków i specjalności) w uwarunkowaniach ekonomiczno-prawnych m.in. uczelni niepublicznych wprowadziła *Ustawa o wyższych szkołach zawodowych* z 26.06.1997 r. (DzU Nr 96, poz. 590; gdyż mogły one prowadzić tylko studia pierwszego stopnia: inżynierskie lub licencjackie), która podzieliła je ze względu na moment ich powstania na dwie grupy o odmiennym statusie. Nowe szkoły zawodowe otrzymały inne warunki prowadzenia studiów niż organizacje podlegające *Ustawie o szkolnictwie wyższym* z 1990 r., m.in. inny stosunek liczby studentów przypadającej na jednego pracownika naukowo-dydaktycznego, inny stosunek obowiązkowych godzin na studiach dziennych i zaocznych (80%), odmienne określenie struktury organizacyjnej uczelni od organizacji, które założono wcześniej, powstanie specjalności nie przypisanych do kierunku studiów (co oznaczało w pewnych przypadkach brak możliwości kontynuowania studiów na poziomie magisterskim) itd. Rozporządzenie z 10.01.2002 r. Ministra Edukacji Narodowej i Sportu w sprawie warunków, jakie powinna spełniać uczelnia zawodowa, by utworzyć i prowadzić kierunek lub specjalność zawodową, doprecyzowało warunki prowadzenia studiów dla uczelni zawodowych.

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27.07.2005 r. ujednotoczyła prawno-ekonomiczne warunki funkcjonowania uczelni w Polsce. W rozporządzeniach MNiSzW z 27.07.2006 (w sprawie warunków, jakie muszą spełniać jednostki organizacyjne uczelni, aby prowadzić studia na określonym kierunku i poziomie kształcenia) i 12.07.2007 r. (w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki) ponownie doprecyzowano warunki prawno-ekonomiczne funkcjonowania m.in. uczelni niepublicznej. Wprowadzono jednakowe struktury organizacyjne, m.in. studia międzykierunkowe oraz makrokierunki; kierunki zostały przypisane do podstawowych

jednostek organizacyjnych (a nie całej uczelni); ograniczono prowadzenie studiów podyplomowych do tych kierunków, co do których jednostka podstawowa uczelni posiadała uprawnienia; zniesiono możliwość prowadzenia samodzielnej specjalności studiów itd., minima kadrowe oraz standardy nauczania.

Przez pierwsze dwa lata, kiedy funkcjonował jeden, a później dwa roczniki studentów na danym kierunku studiów, konieczność zatrudnienia określonego minimum kadrowego generowała dla wyższej uczelni niepublicznej niekorzystną strukturę kosztów, i tak obciążoną innymi stałymi składnikami (m.in. kosztami utrzymania/zakupu/wynajmu różnorodnych pomieszczeń, eksploatacji sprzętu dydaktycznego, materiałów biurowo-eksploatacyjnych, opłatami telefoniczno-pocztowymi, za Internet, promocję, reklamę, płacami administracji uczelni itd.) [Główkowski 2009, s. 378; GUS: www.stat.gov.pl; Pawłowski 2009].

3. Kryzys w warunkach polskich (koniec 2009 – początek 2010 r.)

Istotne zmienne w otoczeniu uczelni niepublicznej w Polsce można podzielić, przyjmując za umowne kryterium granice państwa, na zewnętrzne, krótko- i średniookresowe, głównie związane z cyklami ekonomicznymi gospodarki globalnej, oraz wewnętrzne trendy długookresowe, przede wszystkim natury demograficznej. Ostatni ogólnoswiatowy kryzys ekonomiczny, przykład braku odpowiedzialności menedżerów instytucji finansowo-bankowych i ich organów nadzorczych, dalej się rozwija (faza ukryta: do upadku Lehman Brothers; jawny początek: 2007; prognozowany koniec: 2010/2014), w postaci krótko- i średniookresowych zapaści gospodarczych wielu krajów. W UE odnotowano duże spadki dochodu narodowego i wzrosty deficytu budżetowego. Gospodarcza sytuacja Polski jest złożona. Z jednej strony: deficyt Polski wyniósł w 2008 r. 3,9% PKB, w 2009 r. – 6,6%, a w 2010 r. ma wzrosnąć do 7%. Z drugiej strony – rozwój ekonomiczny (na tle innych krajów) osiąga dobre parametry. Rząd polski przewidywał na 2009 r. wzrost PKB na poziomie 0,2%, gdy faktycznie osiągnął 1,7% (wobec 5% w 2008 r.), a w I kwartale 2010 r. wyniósł 3% (GUS: www.stat.gov.pl; www.mg.gov.pl).

Jeśli gospodarka Polski będzie rozwijała się dynamicznie (średni wieloletni wzrost PKB 7%), to najbiedniejsze kraje Unii (Grecja, Portugalia) pod względem zamożności dogonimy mniej więcej za ćwierć wieku. Wariant umiarkowanego rozwoju (4% wzrostu PKB) odsuwa ten horyzont na blisko sto lat. W przypadku wolnego rozwoju (3% wzrostu PKB) zrównanie poziomów życia nie nastąpi [*Polska 2025...*]. Globalna gospodarka sieciowa wywiera istotny wpływ na strukturę społeczeństwa. Prognoza Banku Światowego na 2050 r. przewiduje, że w rozwiniętym społeczeństwie wiedzy (ujęcie modelowe) ponad 85% pracujących znajdzie zatrudnienie w przedsiębiorstwach usługowych, a tylko nieliczni – w rolnictwie i przemyśle. Porównanie ze strukturą zatrudnienia według sektorów w latach 1992-2007 pokazuje skalę przeobrażeń, która jeszcze czeka społeczeństwo polskie (zob. tab. 1.): jeden na dwóch-trzech Polaków (z ok. 46 do 31%) powinien zmienić miejsce pracy

i kwalifikacje w ciągu kilkunastu lat. W miejsce utraconych stanowisk pracy powinny powstać nowe w małych i średnich przedsiębiorstwach świadczących usługi. Na ich istnienie silny wpływ wywiera koniunktura, a płace w nich są z reguły niskie. Nadto statystycznie małe lub średnie przedsiębiorstwo usługowe istnieje (eksploatując niszę rynkową) od 3 do 5 lat.

Tabela 1. Porównanie według sektorów zatrudnienia społeczeństw tzw. wiedzy (według prognozy Banku Światowego) oraz polskiego

Sektor	Społeczeństwo wiedzy (%)	Społeczeństwo polskie w roku (%)			Różnica w roku (%)		
		1992	2001	2007	1992	2001	2007
Rolnictwo	3-4	26,8	29,3	15,6	22,8	25,3	11,6
Przemysł	5-9	31,9	25,2	28,5	22,9	16,2	19,5
Usługi	92-87	41,3	45,5	55,9	45,7	41,5	31,1

Źródło: obliczenia i opracowanie własne.

Problem w latach 2000-2008 istotnie modyfikował demograficzny wyż na rynku pracy w Polsce. Odwrócenie tego trendu, zmiany w dzietności, wzrost przeciętnego czasu trwania życia Polek i Polaków, starzenie się populacji oraz zmniejszanie się wolumenu osób w wieku produkcyjnym – wygenerują wyzwania społeczno-ekonomiczne w postaci np. aktywizacji zawodowej seniorów oraz stworzenia systemu wspierającego podnoszenie kwalifikacji i uczenia się przez całe życie (kształcenie ustawiczne) [*Polska 2030*].

Niekorzystna dla pracobiorców relacja podaży i popytu na rynku pracy często jest używana do finansowego wyzyskiwania pracowników. Wyż demograficzny wywierający presję na rynku pracy w Polsce znalazł ujście – po wejściu do UE – w postaci emigracji zarobkowej (najczęściej krótkookresowej) do krajów Europy Zachodniej (raport DAiP MG). Kryzys finansowo-gospodarczy, którego globalne skutki dotarły do Polski, tendencje te odwrócił i bezrobocie ponownie wzrosło. Czas kryzysu gospodarczego i rosnącego bezrobocia można wykorzystać do zmiany jego struktury i przeobrażeń na rynku pracy, m.in. przez podnoszenie kwalifikacji (np. rząd Irlandii podjął decyzję o całkowitej refundacji kosztów studiów dla wyselekcjonowanej grupy osób bez pracy).

W badanym okresie czas najbardziej dynamicznego rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce przypadł na lata 1993-1998, gdy utworzono największą liczbę wyższych szkół niepublicznych oraz nowych kierunków na uczelniach publicznych. W następnych latach tendencja wzrostowa wyraźnie osłabła, by w 2006 r. spaść po raz pierwszy poniżej zera. W okresie 1991-2009 największym powodzeniem cieszyły się studia na kierunkach ekonomicznych i społecznych. Cechowały się też

największą dynamiką przyrostu liczby studentów. Mężczyźni najczęściej wybierali kierunki techniczne, ekonomiczne i społeczne, kobiety – ekonomiczne, społeczne i pedagogiczne. Najpopularniejsze na studiach stacjonarnych były kierunki techniczne, ekonomiczne i społeczne, a na studiach niestacjonarnych – ekonomiczne, społeczne i pedagogiczne. Dynamika wzrostu liczby studentów na studiach stacjonarnych była zdecydowanie niższa niż na studiach niestacjonarnych. Z kolei na studiach niestacjonarnych największą dynamiką wzrostu charakteryzowały się kierunki tzw. pozostałe, tj. medyczne, artystyczne oraz ekonomiczne i społeczne [GUS: www.stat.gov.pl; Zmarzłowski, Jałowiecki 2009]. Małe jest prawdopodobieństwo powtórzenia się w najbliższej przyszłości tak jednorodnego chronologiczno-demograficznie impulsu na rynku edukacyjnym. Oznacza to, że uczelnia niepubliczna – o ile chce dalej funkcjonować – powinna dokonać pogłębionej identyfikacji swoich uwarunkowań, wyciągnąć wnioski (uczenie się), wyartykułować i rozpatrzyć scenariusze strategii, by wybrać sposób postępowania [Antczak, Listwan 2006, s. 15 i n.].

4. Scenariusze strategii uczelni niepublicznej w Polsce na początku XXI w.

Istotnymi symptomami sytuacji kryzysowej w polskim szkolnictwie wyższym są m.in. [Strategia rozwoju... 2002; Witkowski 2003, s. 95]:

- brak (w wielu przypadkach) diagnozy trendów przeobrażających otoczenie uczelni oraz wizji, misji i jej strategicznych celów;
- eliminacja zajęć w małych grupach ćwiczeniowych/laboratoryjnych/językowych/seminaryjnych w celu obniżenia kosztów kształcenia;
- z powodu skromnej oferty wykładów do wyboru – istotne utrudnienie w indywidualizacji programów studiów;
- niskie płace kadry naukowo-dydaktycznej, a w konsekwencji wieloletowość, która negatywnie odbija się na badaniach i rozwoju naukowym;
- rozwijanie studiów w ośrodkach zamiejscowych – bez zapewnienia bazy materialnej, dostępu do zbiorów bibliotecznych, a nawet wbrew przepisom prawa;
- nierespektowanie godzinowych i merytorycznych zaleceń programowych (dotyczy to zwłaszcza studiów zaocznych w ośrodkach zamiejscowych);
- mnożenie (często koniunkturalne) specjalności w kontekście istniejących trendów czy to na rynku pracy, czy to oczekiwań studentów – bez właściwego przygotowania programów, diagnozy sylwetki absolwenta, zaplecza kadrowego i materialnego, a bywa, że i bez związku z realizowanym kierunkiem studiów;
- opóźnianie przygotowań do wymiany międzynarodowej studentów poprzez brak wykładów w językach obcych i wprowadzenia punktów ECTS;
- brak planowania i koordynowania badań naukowych, co prowadzi m.in. do realizacji wielu przypadkowych i nie zharmonizowanych ze sobą projektów.

Wyłanianie strategii uczelni niepublicznej w Polsce może być przeprowadzone według klasycznego algorytmu zarządzania strategicznego: wyartykułowanie wizji

i misji (w tym: rozwoju organizacji); zdiagnozowanie przewag i słabych stron; zidentyfikowanie strategicznego/-ych celu/-ów (strategia ogólna), a w konsekwencji scenariuszy/wariantów postępowania oraz sprecyzowanie warunków progowo progowych (zmienne, które muszą być spełnione) i przedziałowych (minima i maksima np. w % realizacji warunków, by móc stwierdzić, że cel został osiągnięty) ich wdrożenia [Adamkiewicz-Drwiłło 2003, s. 122 i n.; Antczak 2007/2008]. Wskazany jest udział interesariuszy uczelni, tj. właścicieli, pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych, studentów, reprezentantów organizacji funkcjonujących na rynku pracy (zgłaszających popyt), władz samorządowych i rządowych, lokalnych autorytetów, stowarzyszeń (także: wyznaniowych) i organizacji *non-profit*, rozsądek i pragmatyzm w wyznaczaniu celów.

Określając cel strategiczny uczelni niepublicznej w Polsce, należy m.in. odpowiedzieć na pytania związane z dalszym jej rozwojem: uprawiać tylko orientację komercyjną czy podejmować też działania *non-profit*; czy lepszy będzie profil zawodowy, czy akademicki; czy zmierzać w stronę uniwersalizacji działalności dydaktyczno-badawczej, czy iść w wąską specjalizację; rozwijać się z zachowaniem dotychczasowej wielkości organizacyjnej czy też poprzez wzrost wielkości; zachować charakter regionalno-narodowy czy też zmierzać ku internacjonalizacji studiów? W diagnozie pól wyborów strategicznego/-ych celu/-ów uczelni niepublicznej w Polsce wskazane jest uwzględnianie pozycji zajmowanej na rynku, konkurencyjnych przewag własnych oraz słabości konkurentów – na tle uwarunkowań ogólnych (w tym: tendencji je przeobrażających).

5. Podsumowanie

Efektywne szkolnictwo wyższe jest najlepszym środkiem zaspokajania nieustannie zwiększającego się popytu na wiedzę i informację w nowoczesnych systemach gospodarczych w globalnym społeczeństwie sieciowym. Elastycznie dostosowujący się do zmieniających się potrzeb rynku system szkolnictwa wyższego w znaczący sposób może zwiększać konkurencyjność gospodarek państwowych na rynkach światowych.

W sytuacji kryzysowej polskiego szkolnictwa wyższego tendencje przeobrażające otoczenie uczelni niepublicznej w Polsce w istotny sposób wpływają na wybór scenariusza strategii przez zarządzającego. Na decyzję wpływ wywrą też jego system aksjologiczny (cenione wartości) oraz cele, które chce osiągnąć. Z jednej strony więc wpływ będą wywierały specyficzne warunki, w których funkcjonuje dana organizacja (jej silne i słabe strony, unikalne relacje itd.), a z drugiej – uwarunkowania ogólnosytuacyjne, podobne dla uczelni niepublicznych i publicznych (demograficzne, gospodarcze, prawne itd.). Opcja bycia liderem pod względem jakości nauczania niesie za sobą zupełnie inne rozstrzygnięcia kadrowo-inwestycyjne (ale i ryzyko nietrafionych decyzji, np. innowacyjnych, w postaci nowych kierunków/specjalności, na które nie będzie chętnych, itd.) niż pozostawanie w grupie średniaków (*main stream*) lub uczenia z jednoczesnym redukowaniem ponoszonych kosztów.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Antycypacyjność – atrybut strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Antczak Z., *Diagnoza strategii niepublicznej uczelni wyższej funkcjonującej w Polsce*, Wrocław rok akad. 2007/2008 [materiał niepublikowany].
- Antczak Z., *Kierunki przeobrażeń przedsiębiorstw usługowych w warunkach kryzysu*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Antczak Z., Listwan T., *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Belz G., *Rewolucja wobec kryzysu organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Istota i ewolucja zarządzania kryzysowego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.
- Główkowski W., *Zastosowanie innowacji w zarządzaniu wyższą uczelnią niepubliczną*, [w:] E. Weiss, M. Godlewska (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Hampton D.R., *Management*, McGraw-Hill, New York 1986.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu przemian*, PWE, Warszawa 2005.
- News Coverage of Business Crises During 2008* (raport: The Institute for Crisis Management), Vol. 18, No. 1, <http://crisisexperts.com> [pobrano 29.06.2009].
- Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.
- Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Centrum Informacyjne Rządu, Warszawa, 26.07.2000.
- Polska 2030*, www.polska2030.pl [pobrano 28.06.2009].
- Skalik J., *Zmiana jako forma przezwycięzania zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010*, „Forum Akademickie” 2002, nr 2-3/ (dodatek: „Monitor Forum”).
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
- Witkowski J., *Kryzys a zmiana zarządzania szkoła wyższą*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Cornetis, Wrocław 2003.
- Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, „Orgmasz”, Warszawa 2003.
- Zmarzłowski K., Jałowicki P., *Dynamika zmian liczby studentów i preferencji wyboru kierunków studiów w Polsce w latach 1991 – 2006*, 89_zmarzowski.pdf [pobrano 1.07.2009].

EMERGENCY SITUATION AND STRATEGIC CRISIS AS A SOURCE OF LEARNING IN THE PROCESS OF RECOVERY OF ORGANIZATION (PRIVATE UNIVERSITY, COLLEGE)

Summary: The authors considered the ranges of meaning of concepts of crisis and emergency, and the legal and demographic factors, and then diagnosed strategic scenarios for learning and organizational renewal on the example of non-public higher education institution functioning in Poland.