

Alina ZAJADACZ¹, Anna TOBOLSKA²

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

¹Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych

e-mail: alina@amu.edu.pl;

ORCID: 0000-0002-6743-8192

²Wydział Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej

e-mail: juli@amu.edu.pl

ORCID: 0000-0002-7410-446

**SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA
NA KIERUNKU STUDIÓW „TURYSTYKA I REKREACJA”
Z UWZGLĘDNIENIEM SPOSOBÓW REAGOWANIA
W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH**

**Education quality management system in the field of studies “tourism and recreation”
including ways of reacting in crisis situations**

Zarys treści: Celem artykułu jest przedstawienie systemu poprawy jakości kształcenia na studiach z zakresu turystyki i rekreacji (TiR) prowadzonych w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM). W oparciu o dwudziestoletnie doświadczenie w prowadzeniu studiów o profilu ogólnoakademickim na kierunku TiR, przedstawiono wypracowany system doskonalenia jakości kształcenia uwzględniający m.in. wnioski wynikające z monitorowania losów absolwentów; analizy zmian zachodzących na rynku turystycznym; konsultacji programów studiów z wieloma zainteresowanymi stronami: studentami, przedstawicielami przedsiębiorstw, instytucji i organizacji związanych z rozwojem turystyki oraz środowiskiem naukowym prowadzącym badania w dziedzinie turystyki. Obecny program studiów gwarantuje wybór spośród wielu zróżnicowanych modułów kształcenia, w tym takich jak „zarządzanie bezpieczeństwem turystów w sytuacjach kryzysowych”. Program studiów na kierunku TiR realizowany na UAM był wysoko oceniany przez komisje akredytacyjne, ponadto wielokrotnie nagradzany w ogólnopolskich rankingach. Wypracowany schemat postępowania, mający na celu poprawę jakości kształcenia kadr dla sektora usług turystycznych, może mieć znaczenie aplikacyjne dla innych uczelni prowadzących studia w tym obszarze, a tym samym przyczynić się do sprawnego reagowania w sytuacjach kryzysowych występujących w gospodarce turystycznej.

Abstract: The aim of the article is to present a system of improving the quality of education in studies in the field of tourism and recreation (TiR) conducted at the Adam Mickiewicz University in Poznań (AMU). Based on twenty years of experience in conducting general-academic studies in the field of TiR, a developed system for improving the quality of education was presented, taking into account e.g. conclusions resulting from monitoring the careers of graduates; analysis of changes taking place on the tourism market; consultation of study programs with many interested parties: students, representatives of enterprises, institutions and organizations related to the development of tourism, and the scientific community conducting research in the field of tourism. The current study program guarantees the choice of many different educational modules, including such as “tourist safety management in crisis situations”. The program of studies in the field of TiR at AMU

Wpłynęło: 6.07.2020

Zaakceptowano: 28.08.2020

Zalecany sposób cytowania / Cite as: Zajadacz A., Tobolska A., 2020, System zarządzania jakością kształcenia na kierunku studiów „turystyka i rekreacja” z uwzględnieniem sposobów reagowania w sytuacjach kryzysowych, *Prace i Studia Geograficzne*, 65.4, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 95–107.

was highly rated by accreditation committees. Moreover, it was awarded many times in national rankings. The developed scheme of conduct, aimed at improving the quality of staff education for the tourist services sector, may have a significant application significance for other universities conducting studies in this area, and thus contribute to the efficient response in crisis situations in the tourism economy.

Słowa kluczowe: jakość edukacji, kryzys, zarządzanie kryzysowe, turystyka i rekreacja, program studiów
Key words: quality of education, crisis, crisis management, tourism and recreation, curriculum studies

WPROWADZENIE

Proces kształtowania programu studiów na kierunku „turystyka i rekreacja” wymaga ciągłej, „zwinnej” (*agile*) modyfikacji, mającej na celu zagwarantowanie wysokiej jakości efektów kształcenia w warunkach trudnych do przewidzenia zmian. Efekty te powinny umożliwić absolwentom szybkie reagowanie w sytuacjach kryzysowych dla sektora usług turystycznych, zwłaszcza w zakresie zagwarantowania rozwoju działalności gospodarczej przedsiębiorstw oraz zapewnienia bezpieczeństwa turystów. Każda sytuacja, „która może wpłynąć na długoterminowe zaufanie do organizacji lub produktu, lub która może zakłócać jego zdolność do normalnego działania” jest uznawana za kryzys (PATA 2003, s. 2).. Jest to zdarzenie, które zagraża normalnemu funkcjonowaniu (Santana, 2003, s. 307), uznawane za „zaburzenie, które fizycznie wpływa na system jako całość i zagraża jego podstawowym założeniom” (Pauchant, Mitroff, 1992, s. 15).

Zarządzanie kryzysowe obejmuje proces uwzględniający interesy wszystkich zainteresowanych grup i wcześniej opracowanych planów działania (Santana, 2003, s. 308). Może być postrzegane i wykorzystane jako moment przełomowy, zapoczątkowujący wprowadzanie zmian w celu lepszego dostosowania organizacji do warunków turbulentnego środowiska. Na takie możliwości interpretacji rozwoju przez pokonywanie kryzysów wskazują teoretyczne modele zmian w organizacjach, w tym model Greinera (1972) lub model Krügera (1993). Podobnie stwierdził Roitman wskazując że „kryzys mobilizuje się w konstrukcjach narracyjnych, aby zaznaczyć lub wyznaczyć »chwile prawdy«, jest uważany za środek umożliwiający dostęp do prawdy historycznej” (Roitman 2014, s. 3). Tego rodzaju perspektywa jest również widoczna obecnie, podczas pandemii COVID-19, której okres niektórzy badacze określają jako moment transformacyjny, otwierający możliwości „resetowania” turystyki (Higgins-Desbiolles, 2020). Przedstawiciele UNWTO (2020) wskazują, że turystyka ma potencjał, aby się zregenerować oraz ponownie stać się kluczową częścią gospodarek narodowych i szerszej agendy zrównoważonego rozwoju. Kryzys może również stanowić wyjątkową okazję do ukształtowania tego sektora usług, tak aby nie tylko rozwijał się, ale także był zarządzany lepiej, z priorytetem zasad zrównoważonego i odpowiedzialnego rozwoju.

W artykule przedstawiono system doskonalenia jakości programu studiów na kierunku „turystyka i rekreacja” (TiR). Obejmuje on dwa podstawowe obszary działalności związane z (1) zasadami tworzenia i modyfikacji programu studiów, z uwzględnieniem obowiązujących na uniwersytecie wymogów formalnych oraz (2) wyborem treści kształcenia (pod względem wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych) niezbędnych w usługach turystycznych. Zaprezentowane zasady funkcjonowania systemu doskonalenia jakości programu studiów wskazują na sposoby i możliwości wprowadzania zmian w programach w reakcji na pojawiające się wyzwania z otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym również sytuacje kryzysowe.

SPECYFIKA USŁUG TURYSTYCZNYCH I KRYZYSU W TURYSTYCE

Usługi turystyczne stanowią jeden z najważniejszych pod względem ekonomicznym sektorów globalnej gospodarki, są przy tym równocześnie bardzo podatne na kryzysy lub katastrofy (Pforr, 2009; Ritchie i in., 2013). Wpływające na turystykę, nieoczekiwane zdarzenia krytyczne mogą obejmować sytuacje o uwarunkowaniach zewnętrznych (np. klęski żywiołowe, wybuch epidemii, ataki

terrorystyczne, kryzysy finansowe), ale także wydarzenia wewnętrzne, takie jak np. sytuacje kryzysowe w rodzinie (Hajibaba i in., 2015). Specyfiką sektora usług turystycznych jest duża różnorodność interesariuszy reprezentujących usługi związane z zakwaterowaniem, wyżywieniem, transportem, atrakcjami turystycznymi, usługami przewodników turystycznych itp. Inne dobrze znane cechy branży turystycznej to sezonowość usług i niemożność ich magazynowania. W rezultacie zarządzanie kryzysowe w turystyce zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i miejsca docelowego stanowi ogromne wyzwanie organizacyjne.

Kryzys turystyczny zdefiniowali w szerokim kontekście Sönmez i in. (1994, s. 22), jako: każde zdarzenie, które może zagrozić normalnemu funkcjonowaniu i prowadzeniu działalności związanej z turystyką; zaszkodzić ogólnej reputacji miejsca turystycznego pod względem bezpieczeństwa, atrakcyjności i komfortu, negatywnie wpływając na postrzeganie tego miejsca przez odwiedzających; powoduje to pogorszenie lokalnej gospodarki turystycznej oraz zakłócenie ciągłości działalności biznesowej dla lokalnej branży turystycznej poprzez ograniczenie liczby przyjazdów i wydatków turystycznych (Ritchie, Jiang, 2019). Istotne uzależnienie gospodarek państw i regionów od turystyki w przypadku sytuacji kryzysowej jest źródłem licznych problemów społecznych (w tym ekonomicznych). Przykładem jest sytuacja przed pandemią COVID-19 gdy „destynacje w Unii Europejskiej odnotowały 139 milionów przylotów spoza Unii, z czego 56 milionów pochodziło z europejskich rynków źródłowych spoza UE. Liczba przyjazdów obejmowała 83 miliony przylotów spoza Europy, w tym 39 milionów z obu Ameryk, 33 miliony z Azji i Pacyfiku, 6 milionów z Afryki i 5 milionów z Bliskiego Wschodu. Turystyka generowała 10% PKB i stanowiła 9% całkowitego zatrudnienia w Unii Europejskiej. Turystyka międzynarodowa stanowiła 6% całkowitego eksportu UE i 22% eksportu usług, zajmowała także w skali globalnej wysokie, czwarte miejsce jako kategoria eksportu, po chemikaliach, produktach motoryzacyjnych i żywności” (UNWTO, 2018, s. 9).

Globalne znaczenie turystyki oznacza, że kryzys turystyczny ma również globalny wpływ społeczny, w tym gospodarczy. W warunkach pandemii COVID-19 Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO, 2020a) podała, że „nasz sektor najbardziej ucierpiał w wyniku kryzysu” i zaproponowała program naprawy: *Global Guidelines to Restart Tourism* (UNWTO 2020b). Rosnące bezrobocie, szkody ekonomiczne i niestabilność na rynku pracy, a także niespotykana dotąd liczba rządowych interwencji mających na celu zaradzenie kryzysowi gospodarczemu wskazują, że podróże, turystyka i hotelarstwo są filarami wielu gospodarek na całym świecie (Higgins-Desbiolles 2020).

W odniesieniu do kryzysu, jak zauważyli Mitroff i Pearson (1993) oraz Wilks i Moore (2004) nie występują plany lub procedury kryzysowe, które można „wyciągnąć z półki” i z powodzeniem wdrożyć. Instytucje, ich sytuacja i problemy, są zbyt zróżnicowane i złożone, aby stosować jeden uniwersalny plan lub procedurę, szczególnie w przypadku najbardziej krytycznych problemów. Występuje wiele sytuacji związanych ze zdarzeniami przyrodniczymi, społecznymi, gospodarczymi czy politycznymi, wpływających na funkcjonowanie czy ograniczony dostęp do danej destynacji. Występowały i występują także sytuacje kryzysowe, które dotyczą głęboko wszystkie destynacje, jak i obszary generujące ruch turystyczny. Należy do nich niewątpliwie pandemia Covid-19, której skutki dla sektora usług obecnie nie są jeszcze znane, ale z pewnością w skali globalnej zaznaczą się w aspekcie ekonomicznym i zmian zachowań społecznych.

CEL I ZAKRES OPRACOWANIA

Celem opracowania jest przedstawienie systemu doskonalenia jakości kształcenia na kierunku studiów „turystyka i rekreacja” prowadzonych w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM) i tym samym przedstawienie możliwości wprowadzania zmian w programach studiów w reakcji na zmieniające się uwarunkowania. Funkcjonujący system składa się z wielu ogniw, aktywnych na różnych etapach zarządzania jakością kształcenia, z których każde pełni ważną rolę swoistego regulatora wprowadzanych modyfikacji programów studiów, gwarantujących utrzymanie wysokiej jakości kształcenia w warunkach turbulentnego otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym

również w sytuacjach kryzysowych. Skuteczność funkcjonowania tego systemu dla zapewnienia wysokiej jakości kształcenia na kierunku TiR została potwierdzona w wielu wymiarach, m.in. poprzez: pozytywne wyniki oceny Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA), wysokie lokaty w ogólnopolskich rankingach najlepszych kierunków studiów (np. w rankingach „Perspektyw”. „Wiadomości Turystycznych”), oceny studentów i absolwentów oraz stałe, duże zainteresowanie kierunkiem wśród kandydatów na studia. Można więc uznać, że funkcjonujący system stanowi pewien przykład dobrych praktyk, prowadzący do utrzymania wysokiej jakości kształcenia o profilu ogólnouniwersyteckim. Szczegółowe przedstawienie wprowadzonych w jego ramach mechanizmów działania może być użyteczne dla uczelni wyższych prowadzących kształcenie na tym lub pokrewnym kierunku. W opracowaniu omówiono:

- System doskonalenia jakości kształcenia wdrożony na poziomie uczelni i wydziałów prowadzących poszczególne kierunki studiów w latach 2010–2019 z uwzględnieniem możliwości wprowadzania zmian przez różne grupy interesariuszy i w różnych sytuacjach związanych z uwarunkowaniami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, w tym sytuacjami kryzysowymi;
- Wprowadzone zmiany zakresu merytorycznego programu studiów na kierunku „turystyka i rekreacja”, adaptujące go do oczekiwań studentów, kandydatów na studia i pracodawców z rynku usług turystycznych, z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych.

Materiały źródłowe stanowią opracowania, raporty wewnętrzne uczelni opracowane w ramach działań komisji do spraw jakości kształcenia, jak również rady programowej ds. kierunku studiów turystyka i rekreacja.

Studia na kierunku TiR są prowadzone na Wydziale Nauk Geograficznych i Geologicznych (WNGiG) UAM od 2000 r. i cieszą się niezmiennie wśród kandydatów dużym zainteresowaniem. Corocznie rozpoczyna je kilkuset nowych studentów, zarówno w trybie stacjonarnym, jak i niestacjonarnym. Wpływ na tę trwałą tendencję ma wiele czynników, zarówno tradycje i dorobek naukowy ośrodka w zakresie prowadzenia badań dotyczących turystyki i rekreacji (Zajadacz, 2014), jak i oferowany program studiów inter- i multidyscyplinarnych, dający wiele możliwości w wyborze indywidualnej ścieżki kształcenia oraz podejmowania pracy zgodnej z kierunkiem studiów. Programy studiów prowadzące do uzyskania oczekiwanych efektów kształcenia¹, a także sposoby ich realizacji podlegają w uczelni stałym procesom monitorowania i aktualizacji, zgodnej zarówno ze stanem badań naukowych w danej dziedzinie wiedzy, jak i potrzebami w zakresie praktycznego jej zastosowania w sferze zawodowej.

SYSTEM DOSKONALENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA

Zapewnienie wysokiej jakości kształcenia należy do priorytetowych zadań zapisanych w strategii UAM, a w celu jego realizacji został powołany w 2010 r. Uczelniany System Zarządzania Jakością Kształcenia (USZJK). Jego głównym zadaniem jest stymulowanie doskonalenia jakości kształcenia na wszystkich kierunkach studiów prowadzonych w uczelni, w oparciu o ustalone, zróżnicowane metody oraz przyjęte procedury, które mają prowadzić do rozwijania tzw. „kultury jakości”. Powołanie USZJK odpowiada ponadto ustaleniom międzynarodowym, zainicjowanym podpisaniem Deklaracji Bolońskiej w 1999 roku (*Bologna Working Group 2005, Standards and Guidelines for Quality...* 2015). Również przepisy krajowe zobowiązują każdą polską uczelnię do zapewnienia wysokiej jakości kształcenia i utworzenia wewnętrznego systemu zapewnienia jakości – od roku 2012/13 bez spełnienia tego wymogu nie można prowadzić kształcenia na żadnym kierunku studiów.

W artykule zostaną scharakteryzowane działania projakościowe podejmowane na kierunku „turystyka i rekreacja” w odniesieniu do struktury i organizacji USZJK z lat 2010–2019, które bezpo-

¹ Termin „efekty kształcenia” został zastąpiony wg nowych przepisów prawnych (tj. Ustaw z 2015 r. i z 2018 r.) terminem „efekty uczenia się”, jednak w artykule autorki nawiązują do systemu jakości kształcenia z lat 2010–2019, w których ten termin obowiązywał i zdaniem autorek trafniej oddawał zakres znaczeniowy procesu dydaktycznego na uczelniach wyższych.

średnio wpłynęły na wypracowany w tym okresie poziom kształcenia i rangę tego kierunku studiów. Realizacja programu studiów na kierunku TiR podlega formalnym uregulowaniom wprowadzanych w UAM. Także w zakresie monitorowania jakości kształcenia i podejmowania działań projakościowych, doskonalących w różnych wymiarach program studiów, przyjęto ogólne zasady sformułowane na poziomie centralnym uczelni w postaci USZJK. Funkcjonowanie tego systemu opierało się do 2019 r. na ustalonej strukturze organizacji zadań, związanych z różnymi wymiarami zapewnienia jakości kształcenia na wszystkich kierunkach studiów prowadzonych w UAM, sformalizowanych poprzez odpowiednie uchwały Senatu UAM oraz zarządzenia Rektora UAM². Strukturę tę na poziomie centralnym uczelni tworzyła Rada ds. Jakości Kształcenia (RJK), składająca się z Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia i Komisji ds. Oceny Jakości Kształcenia. Ich odpowiednikami na poziomie poszczególnych Wydziałów uczelni były Wydziałowe Komisje ds. Jakości Kształcenia (WKJK), również składające się z dwóch zespołów, tj. zespołu ds. zapewnienia jakości kształcenia (WZZJK) i zespołu ds. oceny jakości kształcenia (WZOJK). W opisywanej strukturze celowo rozdzielono komisje/zespoły ds. zapewnienia jakości kształcenia i komisje/zespoły ds. oceny jakości kształcenia tak, aby zapewnić możliwie największy obiektywizm działań i samooceny, a także aby zaangażować w poszczególne zadania jak największą część pracowników (komisje i zespoły liczyły około 8–15 członków wraz z przedstawicielem Samorządu Studentów).

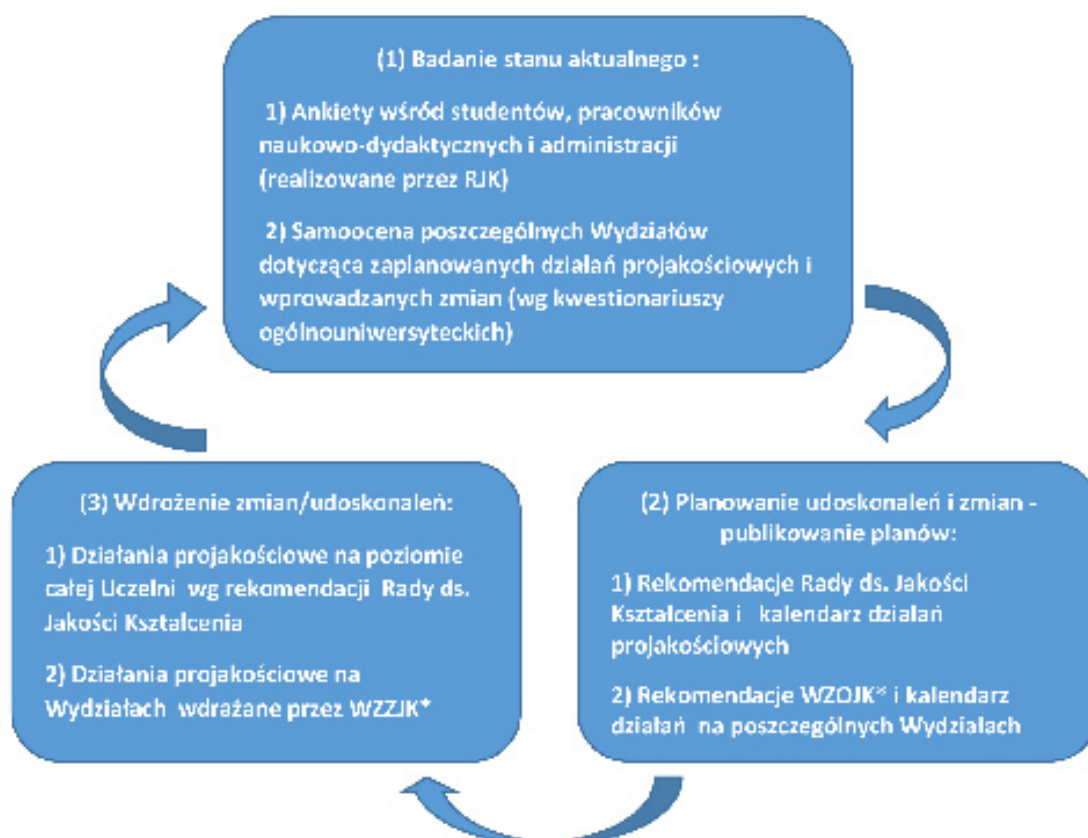
Powołanie USZJK było podstawowym krokiem w kierunku rozwijania kultury jakości w instytucji o tak złożonej strukturze jak UAM (16 wydziałów i ok. 45 tys. studentów na ponad 80 kierunkach studiów i ponad 160 specjalnościach). Celem jego rozwoju było przede wszystkim stworzenie pewnych ram dla zarządzania jakością kształcenia, które z jednej strony skłoniłyby władze wydziałów i ich pracowników do zaangażowania się w działania na rzecz jakości kształcenia, a równocześnie umożliwiałyby kreatywną i zindywidualizowaną realizację celów poszczególnych wydziałów.

Strategia działania USZJK obejmuje listę celów operacyjnych, których realizacja opiera się o koncepcję W. E. Deminga „PDCA”, czyli cykl planowania – realizacji – sprawdzenia – wdrożenia i poprawy (Steinbeck, 1998; Hamrol, Mantura, 2002). Przyjęta procedura działań w tym zakresie obejmuje następujące etapy: (1) diagnozę stanu aktualnego na podstawie ankiet wśród różnych grup społeczności akademickiej oraz samooceny wydziałów; (2) planowanie działań projakościowych i informowanie o nich społeczności akademickiej za pośrednictwem uczelnianych stron internetowych; (3) wdrożenie zaplanowanych zmian i udoskonaleń, zarówno na poziomie całej uczelni, jak i poszczególnych wydziałów prowadzących kierunki studiów (ryc. 1).

Wdrożony system pozwala na uzyskanie wielu wartościowych informacji oraz na zidentyfikowanie dobrych praktyk na poszczególnych wydziałach. Ponadto istotną wartością dodaną całego procesu jest wzbudzenie szerokiej dyskusji w środowisku akademickim na temat konieczności zmian w różnych sferach kształcenia. Poszczególne etapy prac powierzone są Wydziałowym Zespołom ds. Oceny oraz Zapewnienia Jakości Kształcenia (WZOJK i WZZJK), na czele których stoją dziekani lub prodziekani ds. dydaktycznych. Zadania tych gremiów są określone w zarządzeniu Rektora UAM³ i podlegają corocznemu obowiązkowi raportowania z ich wykonania.

² (1) Uchwała nr 126/2010 Senatu Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 25 stycznia 2010 r. w sprawie Uczelnianego Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia w Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu; (2) Zarządzenie nr 130/2009/2010 Rektora Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 3 lutego 2010 r. w sprawie powołania Rady ds. Jakości Kształcenia (RJK); (3) Zarządzenie nr 131/2009/2010 Rektora Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 3 lutego 2010 r. w sprawie określenia szczegółowych zadań Rady ds. Jakości Kształcenia oraz wydziałowych komisji ds. jakości kształcenia, (4) Uchwała Senatu UAM nr 284/2011/2012 z dnia 25 stycznia 2012r., (5) zarządzenia Rektora UAM: nr 321/2011/2012 z dnia 3 lutego 2012 r., nr 322/2011/2012 z dnia 3 lutego 2012 r., nr 323/2011/2012 z dnia 3 lutego 2012 r. w sprawie ankiet wraz z zasadami ich opracowywania, przeprowadzania oraz publikowania ich wyników.

³ Zarządzenie nr 321/2011/2012 Rektora Zarządzenie nr 321/2011/2012 Rektora Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 3 lutego 2012 r.)



Ryc. 1. Podstawowe procedury USZJK w zakresie zarządzania jakością kształcenia na UAM (2010–2019), stosowane w cyklach rocznych.

Fig.1. Basic USZJK procedures in the field of education quality management at UAM (2010–2019), applied in annual cycles.

WZOJK* Wydziałowy Zespół ds. Oceny Jakości Kształcenia / Faculty Team for Education Quality Assessment;
WZZJK* Wydziałowy Zespół ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia / Faculty Team for Quality Assurance in Education

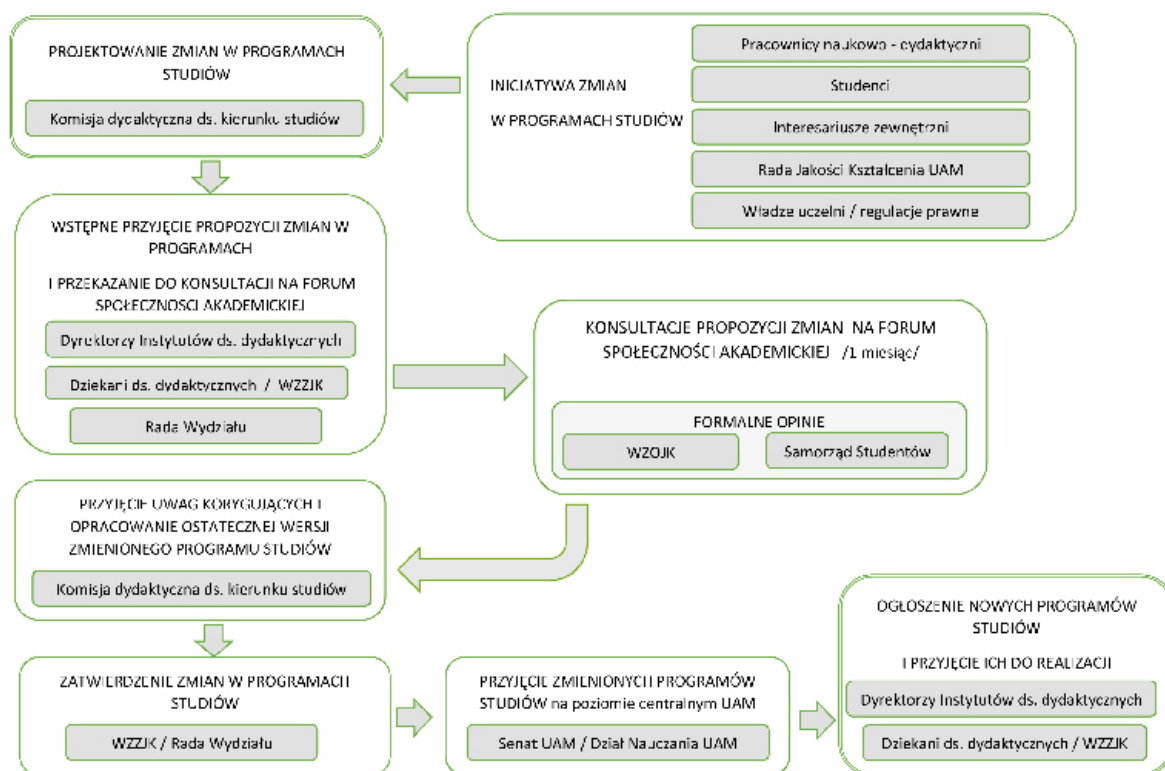
Źródło: dokumenty wewnętrzne UAM / Source: AMU internal documents

(<http://brjk.amu.edu.pl/uszjk/uczelniany-system-zarzadzania-jakosci-ksztalcenia/struktura-uszjk>)

Specyfiką rozwijanego na poziomie Wydziału systemu zapewnienia jakości kształcenia było powołanie dodatkowych gremiów, zajmujących się każdym z 8 kierunków studiów prowadzonych na WNGiG, w postaci tzw. Komisji dydaktycznych ds. kierunku studiów. Były to najmniejsze komórki w strukturze systemu zarządzania jakością kształcenia i jednocześnie najbardziej podstawowe (ich rolę w nowym systemie zarządzania jakością kształcenia na UAM przejęły od października 2019 r. Rady Programowe). Komisje dydaktyczne składały się z kilku członków (5–8 osób), doświadczonych dydaktyków z wieloletnim stażem w prowadzeniu zajęć na danym kierunku i jednocześnie prowadzących badania naukowe związane z problematyką kierunku. Komisje dydaktyczne podejmowały szczegółowe decyzje we wszystkich aspektach podlegających działaniom związanym z doskonaleniem jakości kształcenia, a przede wszystkim:

- inicjowały i projektowały zmiany w programach studiów z uwzględnieniem wszystkich wymogów formalnych, aktualnych oczekiwań rynku pracy, a także zasobów rzeczowych i kadrowych uczelni;
- zbierały opinie interesariuszy wewnętrznych (pracowników Wydziału i studentów kierunku) oraz zewnętrznych (absolwentów kierunku, współpracujących instytucji i pracodawców tworzących tzw. Radę pracodawców) na temat wprowadzanych zmian w programach studiów oraz sposobów ich realizacji.

Jednym z działań związanych z doskonaleniem jakości kształcenia jest ciągły proces monitorowania programów studiów i wprowadzania w nim zmian zgodnych z oczekiwaniami interesariuszy wewnętrznych tj. studentów, pracowników naukowo-dydaktycznych, a także interesariuszy zewnętrznych, tj. pracodawców i instytucji współpracujących w zakresie organizacji procesu dydaktycznego. W przypadku programu studiów prowadzonych na WNGiG, w tym także na kierunku TiR, projektowanie i wprowadzanie zmian odbywa się zgodnie z procedurą wypracowaną przez WZZJK (ryc. 2).



Ryc. 2. Procedura projektowania i wprowadzania zmian w programach studiów na WNGiG (do 2019 r.)
Fig. 2. The procedure for designing and introducing changes to study programs at WNGiG (until 2019)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji WZZJK na WNGiG

Source: Own work based on WZZJK documentation at WNGiG

Procedura projektowanie zmian w programie studiów prowadzona jest w cyklach rocznych i rozpoczyna się z inicjatywy jednej lub kilku grup interesariuszy. Jedną z najbardziej aktywnych grup w tym zakresie są pracownicy naukowo-dydaktyczni, a proponowane przez nich zmiany wynikają najczęściej z prowadzonych przez nich prac i projektów badawczych, a co się z tym wiąże – odkrywania nowych możliwości doskonalenia kształcenia w zakresie prowadzonych zajęć oraz wykorzystania najnowszych metod i technik badawczych. Również udział pracowników naukowo-dydaktycznych w konferencjach naukowych, w tym także zagranicznych, przyczynia się do podniesienia jakości prowadzonych zajęć dzięki wykorzystaniu nabytych doświadczeń zarówno w nauczaniu przedmiotów obowiązkowych, jak i oferując studentom szeroką gamę przedmiotów do wyboru, w tym także w języku angielskim. Ponadto konferencje, staże badawcze i wizyty studyjne na zagranicznych uczelniach są również okazją do konsultacji programów studiów. Możliwości doskonalenia programu studiów na kierunku TiR były dyskutowane na konferencjach naukowych zorganizowanych przez pracowników Katedry Turystyki i Rekreacji (KTiR), m. in. podczas cyklicznych konferencji pt. „Uwarunkowania i plany rozwoju turystyki” (2010, 2015, 2018).

Konferencje i seminaria przyczyniają się także do transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami KTiR a przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego. Jest to kolejna ważna grupa interesariuszy zewnętrznych, składająca się z pracowników branży turystycznej oraz instytucji związanych z sektorem usług turystycznych. Przedstawiciele przedsiębiorstw i instytucji z sektora usług turystycznych wchodzi w skład Rady Pracodawców, która jest powołana jako gremium doradcze przy Komisji dydaktycznej ds. kierunku TiR, w celu konsultacji programu studiów w zakresie zgodności z najnowszymi trendami na rynku pracy. Ponadto współpraca z wymienionymi instytucjami dotyczy także organizacji staży i praktyk zawodowych studentów, choć w tym zakresie grono współpracujących firm jest o wiele szersze i liczy kilkaset przedsiębiorstw związanych z usługami turystycznymi, głównie z regionu Wielkopolski. Pracownicy KTiR angażują się również w projekty wdrożeniowe, np. brali udział w pracach nad „Strategią rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim do 2020 roku”. na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego. Tak wielostronna współpraca z interesariuszami zewnętrznymi przyczynia się do pogłębienia związków z praktyką gospodarczą, co również znajduje odzwierciedlenie w programach studiów (m.in. w poszerzeniu oferty wykładów specjalistycznych) i tym samym umożliwia studentom nabywanie niezbędnych do pracy zawodowej umiejętności i kompetencji społecznych, związanych bezpośrednio z pracą w branży turystycznej. Wzmocnieniem tych związków jest również wprowadzenie do programów studiów przedmiotów realizowanych bezpośrednio przez przedstawicieli współpracujących instytucji i przedsiębiorstw turystycznych, a więc praktyków z dużym doświadczeniem zawodowym – są to np. pracownicy hoteli, biur podróży, firm eventowych, instytucji i organizacji turystycznych.

W procedurze wprowadzania zmian w programach studiów ważnym głosem są propozycje i uwagi studentów. Ta grupa interesariuszy wewnętrznych może wpływać na zmiany w programach zarówno przez swoich przedstawicieli tj. Samorząd Studentów, jak również przez studentów uczestniczących w pracach WZZJK i WZOJK. Zostały także wypracowane bardziej bezpośrednie ścieżki zgłaszania pomysłów i uwag studenckich, m.in. poprzez cykliczne spotkania z opiekunami roczników (co najmniej 2 razy w roku akademickim), a także spotkania z prodziekanem ds. dydaktycznych oraz Komisją dydaktyczną ds. kierunku studiów (co najmniej 1 raz w roku). Oprócz tego studenci mogą wypowiedzieć się na temat programów studiów i ocenić sposoby ich realizacji w corocznej ankiecie prowadzonej na poziomie centralnym UAM przez RJK – jej szczegółowe wyniki są wykorzystywane w zakresie różnych aspektów doskonalenia jakości kształcenia. Na przykład na podstawie raportów z ósmej edycji badania ankietowego przeprowadzonego w 2017 r. WZOJK sformułował rekomendacje do zmian w programie studiów na kierunku TiR, takie jak m.in. rozszerzenie puli zajęć o charakterze praktycznym oraz zwiększenie oferty zajęć do wyboru.

W modyfikacji programu studiów uwzględniane są także opinie absolwentów na temat użyteczności studiów, wyrażane w anonimowych ankietach. Ich wyniki są analizowane bezpośrednio przez Komisję ds. dydaktycznych, a wnioski stanowią ważną przesłankę do zmian w programach studiów. Ankiety są prowadzone przez specjalnie zaprojektowany system elektroniczny pod nazwą Uniwersytecka Baza Danych Absolwentów – UBDA. Ponadto Komisja dydaktyczna ds. kierunku TiR przeprowadza własne badania ankietowe. Przykładowo w 2016 r. wypowiedzi absolwentów (n=244) wykazały, że ponad połowa osób pracujących w branży turystycznej to pracownicy biur podróży (touroperatorzy, pośrednicy i agenci turystyczni), obiektów noclegowych oraz gastronomicznych (19%), a także piloci wycieczek czy przewodnicy turystyczni (15%). Z ankiet wynika też, że 51% absolwentów pracuje na samodzielnych stanowiskach, w tym 13% jako kierownicy, a 14% to osoby prowadzące własną działalność gospodarczą. Ponad połowa (55%) absolwentów oceniła uzyskane podczas studiów umiejętności i kompetencje jako wysokie i bardzo wysokie, a jedynie 6% jako bardzo niskie. Uzyskane wyniki wykazują, że absolwenci kierunku TiR dobrze odnajdują się na rynku pracy, a program studiów umożliwia podjęcie pracy i rozwój kariery zawodowej zgodnej z ukończonym kierunkiem.

Wprowadzony system zarządzania jakością kształcenia jest też elastycznym narzędziem, pomocnym w projektowaniu i wprowadzaniu zmian. Jako przykład można wskazać szybkie reagowanie

Uniwersyteckiej Rady Kształcenia na sytuację wynikającą z kryzysu epidemicznego, który pojawił się w Polsce w marcu 2020 r. W pierwszej kolejności uruchomiono możliwości dostępu do platform zdalnego nauczania (MS Teams i Moodle) wszystkim nauczycielom akademickim, a następnie przygotowano cykl szkoleń w formie wideokonferencji, dotyczących możliwości wykorzystania różnych opcji w prowadzeniu zajęć zdalnych oraz weryfikacji efektów kształcenia poprzez zaliczenia i egzaminy w formie zdalnej, zarówno synchronicznej jak i asynchronicznej (m.in. przy wykorzystaniu aplikacji Forms, która jest kompatybilna z MS Teams). Przygotowano także zestaw e-poradników i e-przewodników dla nauczycieli akademickich, jak również dla studentów, dotyczących możliwości wykorzystania różnych oferowanych aplikacji. Z kolei Rady programowe ds. poszczególnych kierunków studiów przejęły zadania koordynowania i monitorowania procedur przechodzenia na formy zdalne kształcenia. Choć nie jest to proces łatwy, wymagający jeszcze wielu udoskonaleń (np. w zakresie dostępu technicznego), to jednak należy ocenić go pozytywnie, choćby w aspekcie wskaźnika zajęć prowadzonych zdalnie w ostatnim semestrze tego roku, które umożliwiły przygotowanie do sesji egzaminacyjnej, jak i egzaminów dyplomowych w przyjętych w harmonogramie roku akademickiego terminach. Sytuacja ta wskazuje, że zaprojektowane w ramach systemu zarządzania jakością kształcenia struktury i procedury umożliwiają podjęcie odpowiednich działań w reakcji na pojawiające się kryzysy.

ZAKRES MERYTORYCZNY PROGRAMU STUDIÓW NA KIERUNKU TURYSTYKA I REKREACJA

Pierwszy program studiów dla kierunku turystyka i rekreacja powstał w 1999 r. Był on zgodny z ówczesnymi, przyjętymi przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego standardami kształcenia i obejmował dla studiów 5-letnich 3400 godz. zajęć z przedmiotów kształcenia ogólnego, podstawowego oraz kierunkowego, z czego około połowa pozostawała do rozplanowania przez uczelnię. Oferta programu studiów zawierała treści z nauk przyrodniczych, społecznych, ekonomicznych, humanistycznych, prawnych oraz o kulturze fizycznej. Zajęcia obejmowały wykłady, a także wiele przedmiotów praktycznych (ćwiczeń, seminariów), w tym ćwiczenia terenowe oraz praktyki zawodowe.

Po kilku latach, program kształcenia przeszedł istotną modyfikację, związaną z wdrażaniem systemu bolońskiego, co doprowadziło do podziału studiów dotąd 5-letnich na dwa etapy: 3-letnie studia licencjackie oraz 2-letnie studia magisterskie. Przestały obowiązywać jednolite na poziomie kraju dla poszczególnych kierunków studiów „standardy nauczania”. Od roku akademickiego 2007/2008 zaczęto realizować studia pierwszego stopnia (licencjackie) oraz drugiego stopnia (magisterskie). W ich programach uwzględniane są treści podstawowe (obligatoryjne dla wszystkich studentów tego kierunku) oraz zajęcia do wyboru przy zachowaniu proporcji punktów ECTS: 70% (treści podstawowe), 30% (treści do wyboru).

W toku modyfikacji programu kształcenia szeroką ofertę zajęć do wyboru grupowano w moduły, które umożliwiają w przypadku konsekwentnego wyboru danej grupy zajęć – specjalność. Na studiach licencjackich w programach obowiązujących obecnie (2020 r.) są realizowane moduły do wyboru: hotelarstwo i turystyka zdrowotna, turystyka aktywna, turystyka kulturowa, zarządzanie bezpieczeństwem turystów w sytuacjach kryzysowych oraz zarządzanie eventami. Na studia drugiego stopnia (magisterskich) moduły do wyboru obejmują takie bloki tematyczne, jak: turystyka międzynarodowa, zarządzanie w turystyce, turystyka dostępna oraz technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) w turystyce. Oprócz puli zajęć do wyboru w wymienionych blokach tematycznych istnieje także możliwość wyboru innych zajęć z oferty uczelni.

Treści kształcenia ukierunkowane są na przygotowanie kadry do pracy zarówno w sektorze usług turystycznych, jak i rekreacyjnych, związanych z tworzeniem oferty spędzania czasu wolnego dla mieszkańców danego miejsca lub regionu. Taki profil kształcenia daje szerokie możliwości wyboru działalności zawodowej, a w razie potrzeby także przebranżowienia. Kompetencje wykształcone

w ramach wielu modułów ukierunkowane m.in. na ICT, zarządzanie, turystykę aktywną, dostępność usług (z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnością, starszych, rodzin z dziećmi) – są przydatne w wielu zawodach, także poza sferą rynku turystycznego i dają alternatywę dla działalności zawodowej w warunkach ograniczonego lub zupełnie zablokowanego rozwoju działalności turystycznej.

Program studiów uwzględnia treści mające na celu przygotowanie kompetentnej kadry do zagwarantowania nie tylko atrakcyjnego, ale nade wszystko bezpiecznego wyjazdu i pobytu turystów, wypoczynku rekreantów i funkcjonowania mieszkańców. Zajęciom związanym z zapobieganiem sytuacjom kryzysowym, a także reagowaniem w przypadku ich wystąpienia poświęcono oddzielne bloki tematyczne przedmiotów do wyboru. Stanowią one 30% punktów ECTS w programie studiów zarówno licencjackich, jak i magisterskich. Na studiach I stopnia są one realizowane od drugiego roku pod hasłem „Zarządzanie bezpieczeństwem turystów w sytuacjach kryzysowych”, natomiast na studiach II stopnia wybór jest możliwy od drugiego semestru i obejmuje moduł „Zarządzanie w turystyce”.

Przedmioty z „Zarządzania bezpieczeństwem turystów w sytuacjach kryzysowych” obejmują wykłady, ćwiczenia, laboratoria, jak również ćwiczenia terenowe prowadzone na poligonie wojskowym (łącznie 486 godzin, w tym 75 godz. wykładów oraz 411 godzin zajęć praktycznych). Studenci TiR na drugim roku studiów mogą realizować łącznie 258 godz. zajęć z takich przedmiotów jak: podstawy epidemiologii (laboratoria), bezpieczeństwo obchodzenia się z bronią (laboratoria), łączność radiowa (wykłady i ćwiczenia), międzynarodowe prawo konfliktów zbrojnych (wykłady), zasady zachowania w sytuacjach kryzysowych (wykłady i ćwiczenia), język obcy (do wyboru: arabski, francuski, hiszpański niemiecki, rosyjski, włoski – laboratoria) oraz podstawy taktyki wojskowej (zajęcia poligonowe). Na trzecim roku studiów studenci mają do wyboru 228 godz. zajęć z takich przedmiotów jak: planowanie kryzysowe (laboratoria), negocjacje (laboratoria), zarządzanie przez dowodzenie (ćwiczenia), rozpoznanie sytuacji geopolitycznej (wykład), język obcy (do wyboru: arabski, francuski, hiszpański niemiecki, rosyjski, włoski – laboratoria) oraz ćwiczenia terenowe z działań w ramach protokołu SERE, a także ćwiczenia terenowe z terenoznawstwa i nawigacji.

„Zarządzanie w turystyce” obejmuje grupę przedmiotów stanowiących wykłady, ćwiczenia, laboratoria, jak również ćwiczenia terenowe (łącznie 313 godz., w tym 125 wykładów i 190 godz. zajęć praktycznych). Na pierwszym roku, w drugim semestrze studiów magisterskich studenci mogą wybierać 173 godz. zajęć z takich przedmiotów jak: koncepcje zarządzania (wykłady), negocjacje i protokół dyplomatyczny (wykłady i ćwiczenia), zarządzanie jakością w turystyce (wykłady i ćwiczenia), zarządzanie organizacją i bezpieczeństwem imprez masowych (wykłady), zarządzanie turystyką w organizacjach i administracji publicznej (ćwiczenia), komputerowe wspomaganie procesów decyzyjnych (laboratoria), marketing bezpośredni i interaktywny (ćwiczenia), ponadto ćwiczenia terenowe z obsługi ruchu turystycznego (6 dni). Na drugim roku studiów magisterskich pakiet zajęć do wyboru obejmuje 140 godz. z takich przedmiotów jak: funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych na rynku międzynarodowym (wykłady, ćwiczenia), prawo międzynarodowe w turystyce (wykłady), zarządzanie potencjałem ludzkim (wykłady, ćwiczenia), kultura słowa (wykłady), Public Relations (wykłady, ćwiczenia), zarządzanie projektami i finansowanie ich ze środków europejskich (wykłady, ćwiczenia), zarządzani sprzedażą usług turystycznych (wykłady, ćwiczenia).

Program studiów na kierunku TiR rozwijany i modyfikowany jest od 20 lat. Podstawowym złozeniem w jego kształtowaniu jest zapewnienie efektów uczenia się adekwatnych do złożonego „ekosystemu interesariuszy” sektora usług turystycznych i rekreacyjnych. System ten stanowi dynamiczny układ, w którym głównymi aktorami są przedsiębiorcy, turyści, rekreanci, mieszkańcy, przedstawiciele organizacji i instytucji. Oprócz interakcji mających umożliwić w tym systemie zrównoważenie celów społecznych, ekonomicznych, przyrodniczych, ogromne znaczenie ma także zapewnienie atmosfery zaufania oraz bezpieczeństwa fizycznego, emocjonalnego i finansowego wszystkich grup interesariuszy.

DYSKUSJA

Sytuacje kryzysowe stanowią integralną część rozwoju cywilizacyjnego. Za każdym razem potwierdzają, jak wiele czynników jest poza kontrolą człowieka. Dowodzą także, że istotne społeczne problemy, trudne do rozwiązania mogą rozwiązywać się niespodziewanie i samoistnie. Tego typu zdarzenia miały miejsce w bardziej i mniej odległej historii. Przykładem jest problem występujący na początku XIX w. wraz z dynamicznym rozwojem komunikacji konnej w Londynie, kiedy to pojawiły się opinie, że miasto nie poradzi sobie z usuwaniem nieczystości pozostawianych przez konie. Problem ten rozwiązał się nieoczekiwanie automatycznie wskutek wynalezienia i upowszechnienia nowych środków transportu: samochodu i tramwaju (Dobrzańska, Dobrzański, Kiełczewski, 2010). Aktualnym przykładem nieoczekiwanej, trudnej do przewidzenia sytuacji jest przejście od problemu *over-tourism* do *no-tourism* na skutek pandemii COVID-19. Przy czym, warto podkreślić, że pandemia nie jest także pierwszym tego typu problemem. Sto lat temu (1918–1919) miała miejsce pandemia grypy o zasięgu globalnym, podczas której zalecane były analogiczne (izolacja społeczna i przestrzeganie higieny). Różnica w jej oddziaływaniu społecznym w stosunku do COVID-19 polega m.in. na tym, że na początku XX w. turystyka nie była zjawiskiem masowym, a sektor usług turystycznych nie stanowił tak istotnego, jak współcześnie środowiska pracy i źródła dochodów dla wielu destynacji.

Przykłady te wskazują, ciągłą możliwość występowania w mikro, jak i makroskali trudnych do przewidzenia uwarunkowań, które mogą przypominać te z przeszłości, ale nie do końca je powiełać. Powoduje to, że tworzenie i realizowanie strategii zarządzania sytuacjami kryzysowymi wymaga zarówno wiedzy odnośnie do wcześniejszych kryzysów, jak i elastycznego, zwinnego (*aigle*) reagowania, adekwatnego do występujących warunków. W przypadku reagowania na sytuacje kryzysowe w kształceniu uniwersyteckim na kierunku TiR podejmowanie działania mają charakter dwupoziomowy. Poziom pierwszy obejmuje systemem zarządzania jakością kształcenia wypracowany i rozwijany w skali uczelni, poziom drugi to działania rady programowej do spraw kierunku TiR, skoncentrowane na programie merytorycznym, jego dostosowywaniu do specyfiki tematyki studiów związanej z „ekosystemem” powiązanych ze sobą interesariuszy tworzących usługi turystyczne i rekreacyjne.

Osią dla pierwszej grupy działań jest klasyczna sekwencja, zgodna z koncepcją W. E. Deminga „PDCA” (Hamrol, Mantura, 2002) czyli cykl planowania – realizacji – sprawdzenia – wdrożenia i poprawy prowadzony w sekwencji rocznej. Wdrażana jest także holistyczna strategia, obejmująca opinie wielu, kluczowych grup interesariuszy: przedstawicieli: pracodawców, studentów, absolwentów, środowiska naukowego, organizacji oraz administracji państwowej odpowiedzialnej za rozwój i promocję sektora usług turystycznych oraz rekreacyjnych. Programy rekomendowane przez radę do spraw kierunku TiR są dyskutowane i oceniane pod względem formalnym przez radę szkoły dziedzinowej, na poziomie uczelni przez radę do spraw kształcenia i ostatecznie zatwierdzane przez senat. Tego typu ścieżka zmian jest stosowana w cyklu rocznym, co gwarantuje odpowiedni czas konsultacji w poszczególnych gremiach.

W odniesieniu do szczegółowego zakresu merytorycznego kształcenia na kierunku TiR rada programowa ma celu rozwój obu komponentów: zarówno turystyki, jak i rekreacji, zakładając, że dają one absolwentom szerokie możliwości pracy związanej z turystyką międzynarodową, krajową, jak również usługami rekreacyjnymi, spa, *wellness* w miejscu zamieszkania. Osią budowy programu studiów jest zagwarantowanie:

- studentom i absolwentom rozwoju zawodowego – umiejętności i kompetencji społecznych umożliwiających elastyczne dostosowanie się do zmiennych warunków w sektorze usług turystycznych, a także potencjał (w razie potrzeby) do przebranżowienia;
- turystom wysokiej jakości obsługi i bezpieczeństwa poprzez kompetencje pracowników sektora usług turystycznych;
- mieszkańcom wysokiej jakości usług rekreacyjnych, animacji czasu wolnego
- pracodawcom (przedsiębiorstwom, instytucjom, organizacjom) – dobrze wykwalifikowanych pracowników w zakresie wiedzy, umiejętności, jak i kompetencji społecznych.

PODSUMOWANIE

System tworzenia i modyfikacji programu studiów na kierunku „turystyka i rekreacja” wypełnia misję Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, zgodnie z którą „patrzac w przyszłość nie zapominamy o przeszłości”⁴. Uwzględnia także konieczność wielkoskalowego ujęcia, globalizacji, tj. dostosowywania globalnych trendów, produktów i usług do uwarunkowań lokalnych. Zasady tworzenia programu oparte są na założeniach kolektywnej wiedzy i intuicji wspólnej wizji, wypracowanych w „ekosystemie” wielu interesariuszy.

Tworzenie i modyfikowanie programu studiów z zakresu turystyki i rekreacji w przyszłości powinno wykorzystywać krytyczne podejście zarówno do efektów kształcenia, jak i rozwoju turystyki i rekreacji jako sektora usług. Badania krytyczne są fundamentalne dla ustalenia agendy w zakresie etycznego zarządzania i współistnienia w skali globalnej (Tribe, 2008). Jednak, jak zauważyła Higgins-Desbiolles (2020) w rzeczywistości jesteśmy nadal dalecy od rozwijania turystyki w kontekście zrównoważonego, etycznego i sprawiedliwego funkcjonowania. Sytuacja kryzysowe pozwalają na resetowanie istotnych problemów, dają szansę na tworzenie nowych warunków dla kształtowania efektów kształcenia, a w konsekwencji zachowań na rynku usług turystycznych. Przed kryzysem wywołanym przez COVID-19 nieustanne dążenie branży turystycznej do wzrostu, zysków i ekspansji było widoczne w wielu częściach świata, a nadmierna turystyka (*overtourism*) była istotnym problemem licznych destynacji (Higgins-Desbiolles, 2018b, 2020; Jover, Díaz-Parra, 2020). Zadaniem kadry akademickiej jest stawianie krytycznych pytań, m.in. dotyczących nowych możliwości, jakie stwarzają sytuacje kryzysowe dla kształcenia przyszłych pracowników branży turystycznej i rekreacyjnej. Krytyczne wnioski, ale także pozytywna narracja szans wykorzystania sytuacji kryzysowych prowadzą do tworzenia „nowej normalności” odpowiedzialnej turystyki, eliminującej wcześniejsze błędy. Przedstawiony system zarządzania jakością kształcenia na kierunku studiów „turystyka i rekreacja” z uwzględnieniem sposobów reagowania w sytuacjach kryzysowych stanowi przegląd praktyk, który może być punktem wyjścia do dyskusji i działań związanych z tworzeniem i udoskonalaniem programów kształcenia na kierunku TiR w zmieniającej się i trudnej dla branży turystycznej rzeczywistości.

Literatura

- Bologna Working Group, 2005, *A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area. Bologna Working Group Report on Qualifications Frameworks*, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen.
- Dobrzańska B., Dobrzański G., Kielczewski D., 2010, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, PWN, Warszawa.
- Greiner L.E., 1972, Evolution and Revolution as Organisation Grow, *Harvard Business Review* 4.
- Hajibaba H., Gretzel U., Leisch F., Dolnicar S., 2015, Crisis-resistant tourists, *Annals of Tourism Research*, 53, 46–60.
- Hamrol A., Mantura W., 2002, *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Higgins-Desbiolles F., 2018, The potential for justice through tourism, *Via Tourism Review*, 13. <https://journals.openedition.org/viatourism/2469> (10.04.2020).
- Higgins-Desbiolles, F., 2020, Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19, April 2020, *Tourism Geographies*, https://www.researchgate.net/publication/340872827_Socialising_tourism_for_social_and_ecological_justice_after_COVID-19 (10.04.2020)

⁴ Strategia Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na lata 2009–2019, https://bip.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0019/74260/Strategia-Rozwoju-UAM-na-lata-2009-2019-nowelizacja.pdf, (dostęp: 22.08.2020)

- Jover J., Díaz-Parra I., 2020, Who is the city for? Overtourism, lifestyle migration and social sustainability, *Tourism Geographies*, DOI: 10.1080/14616688.2020.1713878
- Krüger W., 1993, *Organisation der Unternehmung*, Verlag Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln.
- Mitroff I. I., Pearson C. M., 1993, *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pacific Asia Travel Association (PATA), 2003, *Crisis. It Won't Happen to Us!* Bangkok: PATA.
- Pauchant T. C., Mitroff I. I., 1992, *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*, Jossey-Bass.
- Pförr C., 2009, *Crisis Management in Tourism: A Review of the Emergent Literature*, [w:] C. Pförr and P. Hosie (red.), *Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the Odds?*, Ashgate, 37–52.
- Santana G., 2003, *Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric*, [w:] C. M. Hall D. J., Timothy D. T., Duval (red.), *Safety and Security in Tourism*, The Haworth Hospitality Press, New York.
- Ritchie B. W., Crofts J. C., Zehrer A., Volsky G., T., 2013, Understanding the Effects of a Tourism Crisis: The Impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand, *Journal of Travel Research* 53(1) 12–25.
- Ritchie B. W., Jiang Y., 2019, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research* 79(2019) 102812.
- Roitman J., 2014, *Anti-crisis*. Durham, Duke University Press.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, 2015. Brussels, Belgium.
- Steinbeck H. H., 1998. *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Wydawnictwo „Placet” AW, Warszawa.
- Strategia Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na lata 2009–2019*, https://bip.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0019/74260/Strategia-Rozwoju-UAM-na-lata-2009-2019-nowelizacja.pdf (10.04.2020).
- Tribe J., 2008, Tourism: A critical business. *Journal of Travel Research*, 46(3), 245–255.
- Uchwała nr 126/2010 Senatu Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 25 stycznia 2010 r.*
- Uchwała nr 284/2011/2012 Senatu Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu z dnia 25 stycznia 2012 r.*
- UNWTO, 2018, *European Union Tourism Trends*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419470> (10.04.2020)
- UNWTO, 2019, *The Future of Work and Skills Development in Tourism – Policy Paper*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421213> (10.04.2020).
- UNWTO, 2020a. *Message from Madrid: Tourism and Covid-19*. <https://www.unwto.org/news/madrid-tourism-covid-19>. (10.04.2020).
- UNWTO, 2020b, *Global Guidelines to Restart Tourism. Tourism and COVID-19 Priorities for Tourism Recovery Global Guidelines*, 28 May 2020, <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf> (1.06.2020)
- Wilks J., Moore S., 2004, *Tourism and risk management for the Asia Pacific Region. An authoritative guide for managing crises and disasters*, The APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST), Commonwealth of Australia.
- Zajadacz A., 2014, „Czas przeszły dokonany” badań z zakresu turystyki, krajoznawstwa i rekreacji w poznańskim ośrodku geograficznym, [w:] *Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość turystyki. Warsztaty z geografii turystyki*, 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 65–84.
- Zarządzenie Rektora UAM nr 130/2009/2010 z dnia 3 lutego 2010 r.*
- Zarządzenie Rektora UAM nr 131/2009/2010 z dnia 3 lutego 2010 r.*
- Zarządzenia Rektora UAM nr 321/2011/2012 z dnia 3 lutego 2012 r.*
- Zarządzenia Rektora UAM nr 322/2011/2012 z dnia 3 lutego 2012 r.*
- Zarządzenia Rektora UAM nr 323/2011/2012 z dnia 3 lutego 2012 r.*