

Projekt dla sukcesu edukacyjno – społeczno – biznesowego

Monika Woźniak

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Ekonomicznej
e-mail: monika.wozniak@ug.edu.pl

Słowa kluczowe – tutoring, PBL, praca zespołowa, kreatywność, zarządzanie projektami

Tło – współczesna edukacja a oczekiwania pracodawców

Obecnie coraz częściej mówi się o potrzebie sprzężenia procesu edukacji w szkolnictwie wyższym z funkcjonowaniem realnego świata. Na ogólnopolskich kongresach czy konferencjach obywatelskich szczególnym zainteresowaniem obu stron cieszą się sesje na rzecz wypracowania podstaw czy wzorców służących temu połączeniu. Przykładem może być:

- sesja *Partnerstwo edukacji, nauki i biznesu dla interdyscyplinarności i sukcesu „na styku”* – idea *dwupółkulowej Polski*, która miała miejsce na **XII Kongresie Obywatelskim** (Kongres Obywatelski, 2018),
- debata oxfordzka z tezą: *„Szkoły wyższe przygotowują studentów do życia w świecie, który nie istnieje”*, która miała miejsce na Konferencji **„Konkurencyjna edukacja. Uczelnia-idea: cyfrowa transformacja”** w 2018 roku (Konferencja Konkurencyjna edukacja, 2018).

Oczekiwania i potrzeby realnego świata (podmiotów ekonomii społecznej i biznesowych) odnoszące się do szkolnictwa wyższego można posumować w kilku punktach:

- przygotowanie absolwentów do pracy zespołowej,
- nauka budowania relacji biznesowych,
- kształcenie projektowo – problemowe,
- stwarzanie eko-system dla kreatywności.

Pracodawcy stawiają na: holistyczność, kreatywność i otwartość.

W otaczającej rzeczywistości dominuje występowanie struktur firm o schemacie płaskim, które swoje działanie skupiają na kapitale intelektualnym. Coraz większe znaczenia ma rozwój pracy zespołowej. Często wynika to ze stopnia skomplikowania podejmowanych działań – nie mógłby podjąć im jeden pracownik. Na znaczeniu zyskują zatem działania zespołów projektowych, jak i zarządzanie nimi.

Wyżej opisane trendy powinny stanowić wskazówki dla współczesnej edukacji. Podążanie za nimi nie musi oznaczać od razu globalnych zmian, tak trudnych dla dużych, zhierarchizowanych instytucji, jakimi są uczelnie. Zmianę w tym przypadku należałoby potraktować jako proces i budować poprzez podejmowanie pilotażowych inicjatyw, w celu stopniowego wypracowywania tzw.

dobrych praktyk, a z czasem standardów. Takie właśnie podejście przyjęło Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego.

Innowacje organizacyjno – metodyczne w edukacji

Projekt „Międzywydziałowy semestr PBL” realizowany przez Centrum Tutorów UG zarówno pod względem organizacyjnym, jak i metodycznym stanowił innowacyjne podejście do edukacji. Pod względem organizacyjnym, był inicjatywą międzywydziałową, która skupiała uczestników wokół pracy problemowej na rzeczywistych przypadkach, umożliwiając łączenie wiedzy przedmiotowej na rzecz generowania rozwiązań. Tu należy zaznaczyć, że uczestnicy – członkowie zespołów projektowych pochodzili z różnych wydziałów, kierunków i lat studiów (od I roku po doktorantów). Cały proces realizacji poszczególnych przypadków był facylitowany przez certyfikowanych tutorów (British Council, 2013). Dodatkowo wszystkie przypadki poddawane były superwizji przez tutorów z poza zespołów (Copeland, 2005). Pod względem metodycznym stanowił połączeniem różnych metod. Przebieg procesów był oparty na kanonach zarządzania projektami, rozwiązywanie problemów następowało w oparciu o metodę Problem Based Learning (w skrócie PBL), a całość była wspierana i monitorowana narzędziami tutoringu akademickiego. Projekt ten zatem połączył wiele dyscyplin i programów nauczania w praktyczny sposób.

Pozyskanie problemów z otoczenia społeczno - biznesowego

W projektach czynnikiem wymienianym jako bardzo istotny jest właściwa komunikacja pomiędzy interesariuszami projektu. W przedmiotowym projekcie jednym z kluczowych interesariuszy były podmioty z otoczenia społeczno – gospodarczego. Ważnym elementem było zatem sprecyzowanie oczekiwań związanych z projektem (terminy, merytoryka, działania organizacyjne). W tym celu stworzono jednolity szablon zgłaszania przez podmioty swoich problemów jako przypadków do ogłoszonego projektu. Szablon ten został stworzony przez autorkę na potrzeby niniejszego projektu.

Szablon przypadku problemowego

1. Krótka charakterystyka organizacji i jej otoczenia (misja).
2. Problem i jego tło (ranga problemu; dlaczego jest ważny dla organizacji?)
3. Działania organizacji i/lub bariery dla organizacji związane z problemem.
4. Jakiego wsparcia oczekuje organizacja w zakresie tego problemu?
5. Czy aplikowano jakieś rozwiązania (częstkowe) dotyczące problemu (co się nie sprawdziło i dlaczego?; co zadziałało?)
6. Posiadany potencjał dla obszaru problemowego.

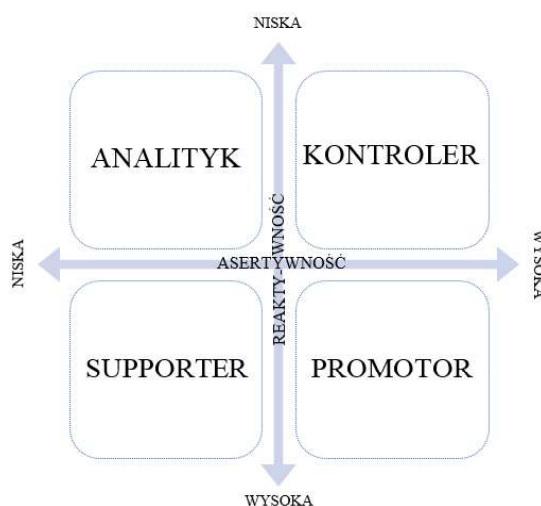
Zastosowanie powyższego wzorca zapewniło nie tylko jednolitość projektową, ale jednocześnie pozwoliło na przedstawienie kontekstu zgłaszanego problemu, który jest czynnikiem istotnie wpływającym na kierunki generowanych rozwiązań.

Dobór zespołów projektowych

W organizacjach najczęściej występują formalne role w zespole, wynikają przeważnie z tytułów, doświadczenia, pełnionych wcześniej funkcji. Dotyczą one wyznaczonych zadań i oczekiwań. W budowaniu zespołu projektowego istotną rolę odgrywa właściwy dobór pracowników tak, aby ich współpraca była efektywna. Przydzielenie pracownikom odpowiednich ról formalnych oraz zadań musi być jednoznaczne zanim rozpoczną pracę w projekcie (Kisielnicki, 2014).

Poza formalnymi rolami w zespole można wyróżnić tzw. nieformalne role zespołowe, wpływające z indywidualnego profilu charakterologicznego. Role te ujawniają się podczas pracy każdego zespołu.

Merrill i Reid wprowadzili pojęcie społecznego stylu zachowania, dzięki któremu można kategoryzować ludzi analizując ich interakcje z innymi (Merrill i Reid, 1999). Założono dwie skale: asertywność (stanowczość) i reaktywność (wrażliwość), które stanowią osie na układzie współrzędnych, wyróżniając tym samym cztery style zachowania: analityk, kontroler, supporter i promotor (Ryc. 1).



Ryc. 1. Model stylów zachowań Merrill-Reid (Merrill i Reid, 1999)

Każdy ze wzorów zachowania komunikacyjnego charakteryzuje się względną stałością cech (Lipińska-Grobelny, 1999). Znajomość ich pozwala na odpowiedni dobór osób do zespołu i efektywny podział prac projektowych. Poniżej scharakteryzowano poszczególne style.

Analityk: odznacza się niskimi wynikami na skali asertywności i reaktywności. Lubi szczegóły, zbiera informacje, zadania analizuje z różnych stron, podsumowuje, otacza się pomysłami, statystykami i cyframi. Podczas rozmów skupia się na technicznej stronie problemu. Zadaje wiele pytań i kontroluje. Decyzje podejmuje po dłuższym zastanowieniu.

Kontroler: uzyskuje niski wynik reaktywności i wysoki asertywności. Dla osób o tym stylu duże znaczenie mają wyniki, które lubi kontrolować. Kontroler preferuje własny sposób działania, przejmuje inicjatywę i lubi odpowiedzialność. Boi się utraty władzy, jest ekstrawertyczny, ale nie lubi pokazywać emocji. Jest osobą ukierunkowaną na realizacją celów, interesuje się technicznym elementem problemu.

Supporter: często zadaje pytania, jest empatyczny w stosunku do rozmówców, uważnie ich słucha. Stanowi wsparcie dla otoczenia i jest godny zaufania. Lubi budować relacje i poświęcać uwagę innym. W zespole może pełnić funkcję mediatora i rozwiązywać sytuacje konfliktowe oraz komunikować się z interesariuszami.

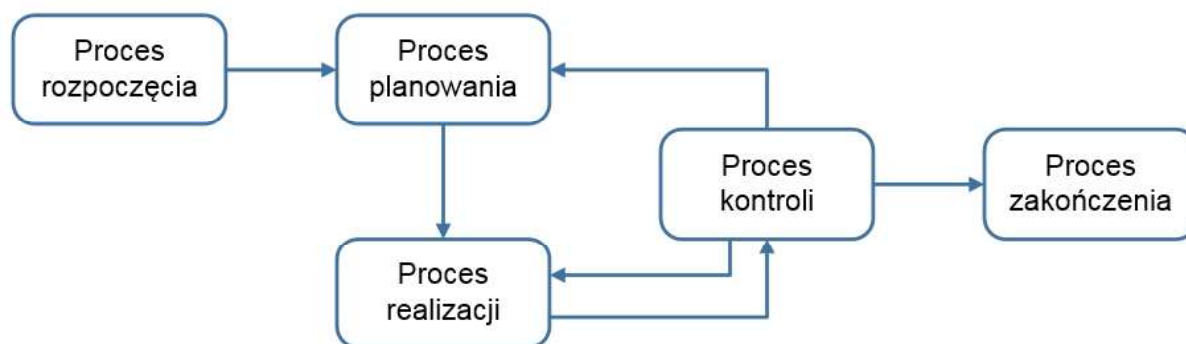
Promotor: jest nakierowany na nawiązywanie licznych kontaktów międzyludzkich, jest odważny, ma skłonności do ryzyka, ale posiada też dobrze rozwiniętą intuicję. Charakteryzuje go liberalizm wobec otoczenia, lubi rozrywkę, jest inspiratorem, często okazuje emocje – jest ekstrawertykiem. Skupia się na nowatorstwie i nieszablonowości w realizacji zadań. W zespole pełni rolę wizjonera i generuje nowe pomysły czy rozwiązania w ujęciu globalnym.

Dobrze dobrany zespół projektowy, to taki w którym role formalne pokrywają się z rolami nieformalnymi. Na przykład, gdy formalny kierownik zespołu rzeczywiście prezentuje styl kontrolera. Ponadto zasadą jest, patrząc z perspektywy nieformalnych ról, że w skład zespołu projektowego powinien wchodzić: jeden kontroler, jeden promotor, kilku analityków i kilku supporterów. W przedmiotowym projekcie zespoły zostały dobrane według tych zasad na podstawie testu pozwalającego skategoryzować uczestników. Dodatkowym kryterium brany pod uwagę był kierunek studiów. Zgodnie z założeniami projektowymi bowiem zespoły miały być interdyscyplinarne.

Faza właściwej realizacji projektu

Realizacja projektów przebiegała w połączeniu kanonów zarządzania projektami z metodą PBL. Standardy zarządzania projektem wyznaczały kolejne etapy procesu realizacji projektów a metoda PBL wspomagała proces identyfikacji celów i szukania rozwiązań dla zadanych problemów.

Zgodnie z definicją **projekt** to tymczasowa działalność, mająca jasno wyznaczony termin, budżet i zakres. Stanowi zbiór wielorakich zadań cząstkowych podejmowanych by dojść do określonego celu i otrzymać konkretny, innowacyjny produkt, usługę lub rezultat (Pietras i Szmít, 2013). Zarządzanie projektem składa się z wielu etapów, które różnią się długością, przeznaczeniem środków, metodami planowania, zarządzania realizacją i nadzorowania. Etapy te można pogrupować w trzy główne fazy życia projektu: faza wstępna, faza pośrednia (jedna lub więcej), faza końcowa (Mingus, 2002). Na każdym etapie projektu występuje ta sama grupa procesów: proces rozpoczęcia, proces planowania, proces realizacji, proces kontroli, proces zakończenia (Pawlak, 2018). Oddziaływanie pomiędzy grupami procesów w ramach danego etapu projektu przedstawia rycina 2.



Ryc. 2. Oddziaływanie pomiędzy grupami procesów w ramach danego etapu projektu
(opracowanie własne na podstawie PMBOK (PMI, 2017))

Podczas realizacji procesów planowania, realizacji, zakończenia, równoległe przebiega proces kontroli. W procesie kontroli tutorzy odgrywali szczególną rolę, zachęcając do sprawdzania czy rzeczywiste działania są zgodne z planowanymi oraz szukania możliwości poprawy zaistniałych błędów czy występujących różnic w stosunku do założeń początkowych.

Cele projektów były identyfikowane metodą PBL. Metoda PBL była wkomponowana w proces planowania. W zależności od potrzeb projektowych mogła być powtarzana i występować również w procesie realizacji.

Metoda PBL (ang. PBL, problem based learning) to nauczanie oparte na rozwiązywaniu problemów. Choć swoje korzenie ma w latach 60-tych, to wciąż podlega doskonaleniu i w ostatnich latach upowszechniana jest w systemach kształcenia wielu krajów, poprzez włączanie jej na stałe do programów nauczania w uczelniach.

Metoda PBL, zgodnie z założeniami jej prekursora – Barrowsa, zakłada siedem etapów rozwiązywania problemu (Barrows, 1986):

1. definicja problemu,
2. analiza struktury problemu,
3. ustawienie priorytetów,
4. plan analizy,
5. analiza,
6. synteza i zalecenia,
7. wdrożenie rozwiązania.

Etapy te mogą być realizowane w tzw. pętli rozwiązywania problemu. Oznacza to, że po wdrożeniu rozwiązania przystępuje się ponownie do definicji problemu i przechodzi kolejne etapy. Dotyczy to szczególnie przedsięwzięć złożonych i eksperymentalnych, gdzie wdrożenie fragmentu rozwiązania może generować tzw. problemy pochodne.

Suprwiżje projektów wykazały, że najwięcej problemów występowało w pierwszej fazie PBL – definicja problemu. Tu często zespoły decydowały się na wizytę studyjną w podmiotach – pomysłodawcach przypadków problemowych. Wizyty te miały na celu doprecyzowanie treści przypadków i lepsze zrozumienie idei problemu. Z punktu widzenia procesu kształcenia były dodatkową formą edukacyjną dla studentów, obejmującą aranżację i budowanie kontaktów z otoczeniem zewnętrznym.

Połączenie standardów zarządzania projektami i metody PBL umożliwiło realizację projektów zgodnie z logiką projektową przy jednoczesnym kreatywnym podejściu do przypadku problemowego. Standardy zarządzania projektami wyznaczały porządek i logikę działań oraz zapewniały kompletność i spójność merytoryczną. Zastosowanie metody PBL umożliwiło spojrzenie na przypadek problemowy na wiele sposobów i z różnych perspektyw, co oczywiście wpływało na możliwość różnorodnego definiowania tzw. wyzwania kreatywnego, a co za tym idzie celu projektu. Oba podejścia przenikały się tak, więc rezultaty pracy metodą PBL wpływały (ustalenie dziedziny problemu, obszarów wiedzy, granic problemu itp.) na przyjęcie właściwego zakresu projektu (z uwzględnieniem ograniczeń i wykluczeni z projektu).

Facylitacja procesu przez tutorów

Istotnym elementem pracy projektowej dla zespołów składających się z osób niedoświadczonych w pracy projektowej lub stworzonych dla realizacji danego projektu (nie pracujących ze sobą wcześniej jako zespół) jest posiadanie mentora. W przypadku przedmiotowego projektu, mającego wymiar edukacyjny, rolę mentorów w poszczególnych zespołach pełnili certyfikowani tutorzy akademicy.

Tutorzy wychodzili ze swojej roli wykładowców dyscyplinarnych i stawali się facylitatorami procesów wynikających zarówno z dynamiki zespołów, jaki i przebiegu zarządzania projektem (Adams i Anantamula, 2010). Równolegle ich zadaniem była praca nad indywidualnymi zasobami poszczególnych studentów i ich talentami, tak żeby umieli przejawiać je i rozwijać w pracy zespołowej. Ważne jest aby w procesie facylitacji dążyć do efektu synergii w zespole tak, by praca zespołowa przyniosła znacznie większe efekty niż suma efektów działań indywidualnych.

Istotnym elementem, który wprowadzono w tym projekcie były superwizje. Superwizje były prowadzone przez certyfikowanych tutorów znających metody zarządzania projektami i PBL. Odbywały się w kluczowych momentach projektów. Miały na celu, ewaluację dotychczasowych działań, pomoc w sytuacjach problemowych, ukierunkowywanie procesów.

Produkty projektów i ich ewaluacja

Każdy projekt kończy się tzw. produktami projektu. W przedmiotowym projekcie zdefiniowano tzw. produkty obowiązkowe dla projektów realizowanych przez poszczególne zespoły. Były nimi: prezentacja, raport z projektu i produkt wynikający z przyjętych celów realizowanego projektu problemowego. Produkty typu prezentacja czy raport były zdefiniowane, gdyż można było określić wymagane elementy, czy wręcz utworzyć szablon, jednolity dla wszystkich zespołów projektowych. Produkt wynikający z przyjętych celów realizowanego projektu problemowego wynikał ze specyfiki przypadku problemowego i ustalonego przez zespół celu oraz zakresu projektu. Przykładowe produkty wynikające z celu projektu problemowego to: system motywacyjny dla pracowników, program mentoringu dla kadry zarządzającej, projekt książki – poradnika dla pedagogów.

Ważnym elementem projektu jest jego ewaluacja. W przedmiotowym projekcie spełnia ona szczególną rolę edukacyjną, gdyż została dokonana zarówno z perspektywy nauczycieli akademickich w roli tutorów, jak i odbiorców zewnętrznych – pomysłodawców przypadków problemowych. Jednocześnie z punktu widzenia metodycznego tu również zbiegają się ostatnie etapy zarówno zarządzania projektem (faza końcowa), jak i metody PBL (wdrożenie rozwiązania).

Wnioski i rekomendacje

Projekt ten można potraktować jako swego rodzaju pilotaż służący rozeznaniu na ile merytoryczna współpraca między pracownikami różnych wydziałów przynosi pożądane efekty i cele kształcenia dla studentów, a przede wszystkim na ile budzi ich zainteresowanie i zapał. Taka ścieżka innowacyjnych, praktycznych zajęć może stać się załącznikiem studiów międzywydziałowych (nauki humanistyczne, społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze) opartych na nauczaniu problemowym.

Prezentowana forma edukacji wydaje się najodpowiedniejszą formą w świecie, w którym problemy są coraz bardziej złożone, daleko wychodzące poza dyscyplinarność, a ich rozwiązania wymagają podejścia transdyscyplinarnego. W podejściu tym powinny spotkać się zarówno aspekty merytoryczne – celowe łączenie wiedzy z różnych dyscyplin, jak i organizacyjne - budowanie interdyscyplinarnych struktur, w tym zespołów i metod ich pracy. Ta forma nauczania będzie wymagała zatem wsparcia przez dotąd nie stosowane innowacyjne połączenia różnych obszarów i metodyk. Można je wypracowywać poprzez realizację projektów pilotażowych, by na bazie pierwszych doświadczeń wspartych procesami ewaluacyjnymi z obu stron (edukacji i odbiorców zewnętrznych) budować standardy.

Takie podejście do edukacji stanowi wyzwanie dla wszystkich uczestników procesu edukacji. Oczywistym staje się pytanie: Co musi zostać spełnione, żeby nastąpiła zmiana? Kadra akademicka powinna:

- mieć motywację do tego typu działań,
- być gotowa i otwarta na wyzwania,
- stać się na tyle elastyczna żeby wyjść poza stereotyp swojej „roli”,
- współtworzyć pola interdyscyplinarnej współpracy zespołowej.

Studenci powinni być gotowi na transformację swojego podejścia do studiowania, przejawiającą się w:

- przejściu z roli odbiorcy wiedzy do roli kreatora rozwiązań,
- rozwijaniu i aktywnym wykorzystywaniu swoich zasobów (talenty, umiejętności, wiedza itp.),
- efektywnej współpracy zespołowej.

I tak, jak we wszystkich systemach, żeby zmiana miała szansę powodzenia, niezbędny jest udział wyższego szczebla zarządzania poprzez:

- wsparcie, zaufanie, zaangażowanie,
- formalizowanie udanych praktyk.

Przykładem może być Fundusz Inicjatyw Dydaktycznych w Uniwersytecie Gdańskim, jako sposób na bezpieczną przestrzeń realizacji nowych form dydaktycznych. Dalszym etapem powinna być jednak formalizacja sprawdzonych działań.

Do tego należałoby dodać zmiany na poziomie globalnego systemu edukacji, w sensie systemu ocen i finansowania. Podążając za słowami Roberta Kennediego „**Tak działamy jak nas mierzą**”, rodzi się pytanie: **Co chcemy mieć na wyjściu naszego systemu: absolwentów czy twórców / wynalazców / kreatorów zmiany?** i dopiero odpowiedź na to pytanie powinna podyktować kryteria ocen i finansowania uczelni.

Literatura

Adams S. L., Anantatmula V., *Social and behavioral influences on team process*, Proj Mgmt Jrnl 2010, 41 (4), pp. 89–98.

Barrows H.S., *A taxonomy of problem-solving learning methods*. Med. Educ. 1986, 20 (6), pp. 481–486.

British Council, *Active citizens - aktywna społeczność. Podręcznik dla osób fasilitujących*, The British Council 2013.

Copeland, S., *Counselling Supervision in Organisations: Professional and Ethical Dilemmas Explored*, London: Routledge 2005.

Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie - procedury – wyniki*, Wolters Kluwer 2014.

Konferencja *Konkurencyjna edukacja. Uczelnia-idea: cyfrowa transformacja*, https://zie.pg.edu.pl/aktualnosci1/-/asset_publisher/tbmlWhcktWx2/content/konferencja-konkurencyjna-edukacja-%E2%80%99Euczelnia-idea-cyfrowa-transformacja%E2%80%9D?p_p_auth=r4XEK6sU, dostęp: 05.05.2018

Kongres Obywatelski, *Idea Dwupółkulowej Polski Nauka – Biznes – Edukacja, Po XII Kongresie Obywatelskim*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2018.

Lipińska-Grobelny A., *Macierz stylów społecznych (MMS) jako metoda oceny wzorów zachowania komunikacyjnego*, Folia Psychologica 3, Zakład Psychologii i Organizacji UŁ, 1999.

Merrill D., Reid R., *Personal styles and effective performance*, PA: Chilton Book Company, Boca Raton 1999.

Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion 2002.

Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2018.

Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektami wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2013.

PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Six Edition (PMBOK® Guide)*, 2017.

Krótką notką o Autorce: *Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Informatyki Ekonomicznej, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Autorka licznych artykułów i monografii krajowych i zagranicznych, a także ekspert w obszarze innowacji w zarządzaniu projektami. Pasjonuje się pracą zespołową preferując transdyscyplinarne podejście łączące wiedzę z różnych dziedzin z praktyką branżową i spersonalizowanym podejściem do edukacji na bazie tutoringu akademickiego. Wiceprezes Fundacji Nauka w Rozwoju, członek International Project Management Association (IPMA), Information Systems Audit and Control Association (ISACA), praktyk Process Oriented Psychology (Process Work).*