

vol. 3(2)/2018

TUTORING GEDANENSIS

Czasopismo Tutees i Tutorów

Problem

Rozwój

Based

Nauka

Learning

Rozwiązania

PBL

ISSN 2451-1862

TUTORING GEDANENSIS

CZASOPISMO TUTEES I TUTORÓW

Wydział Oceanografii i Geografii
Uniwersytet Gdański
październik 2018

Tutoring Gedanensis
Czasopismo Tutees i Tutorów

Zespół redakcyjny

Redaktor naczelny

dr Ewa Szymczak (WOiG)

dr hab. Lucyna Przybylska (WOiG)

dr Beata Karpińska-Musiał (WF)

dr Monika Woźniak (WZR)

Projekt okładki

Agata Janas

Recenzent

dr hab. Dorota Appenzeller, prof. nadzw.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Kontakt

Wydział Oceanografii i Geografii
al. Marszałka Piłsudskiego 46

81-378 Gdynia

e-mail: tutee@ug.edu.pl

www.tutee.ug.edu.pl

ISSN 2451-1862

© Copyrights by Wydział Oceanografii i Geografii, Uniwersytet Gdański

Spis treści

Od redakcji	5
Centrum Tutorów w Uniwersytecie Gdańskim <i>E. Szymczak</i>	7
Międzywydziałowy semestr PBL (<i>Problem Based Learning</i>) – innowacyjna praktyka dydaktyczna w ramach projektu Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego <i>B. Karpińska-Musiał</i>	13
Projekt dla sukcesu edukacyjno – społeczno – biznesowego <i>M. Woźniak</i>	20
Tutoring zespołowy – know-how tutora i coacha <i>A. Kowalkowska</i>	28
Tutoring zespołowy – omówienie spotkań i efektów pracy nad projektem metodą Problem Based Learning w Międzywydziałowym Semestrze Projektowym Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego <i>A. Kowalkowska, L. Przybylska, B. Szwarc, K. Wiśniewska, M. Plewniak, P. Nowakowska, I. Budzyńska, A. Kwiatkowska</i>	32
Doświadczenie udziału w projekcie PBL (<i>Problem Based Learning</i>) <i>B. Szwarc</i>	45
Projekt edukacyjny prowadzony metodą Problem Based Learning „ <i>ZATOKA – chrońmy przyrodę i rozwijajmy turystykę</i> ” <i>M. Tykarska, B. Jarzemińska, Z. Konarzewska, Z. Nuc, M. Górkowska, U. Janas</i>	47

Szanowny Czytelniku,

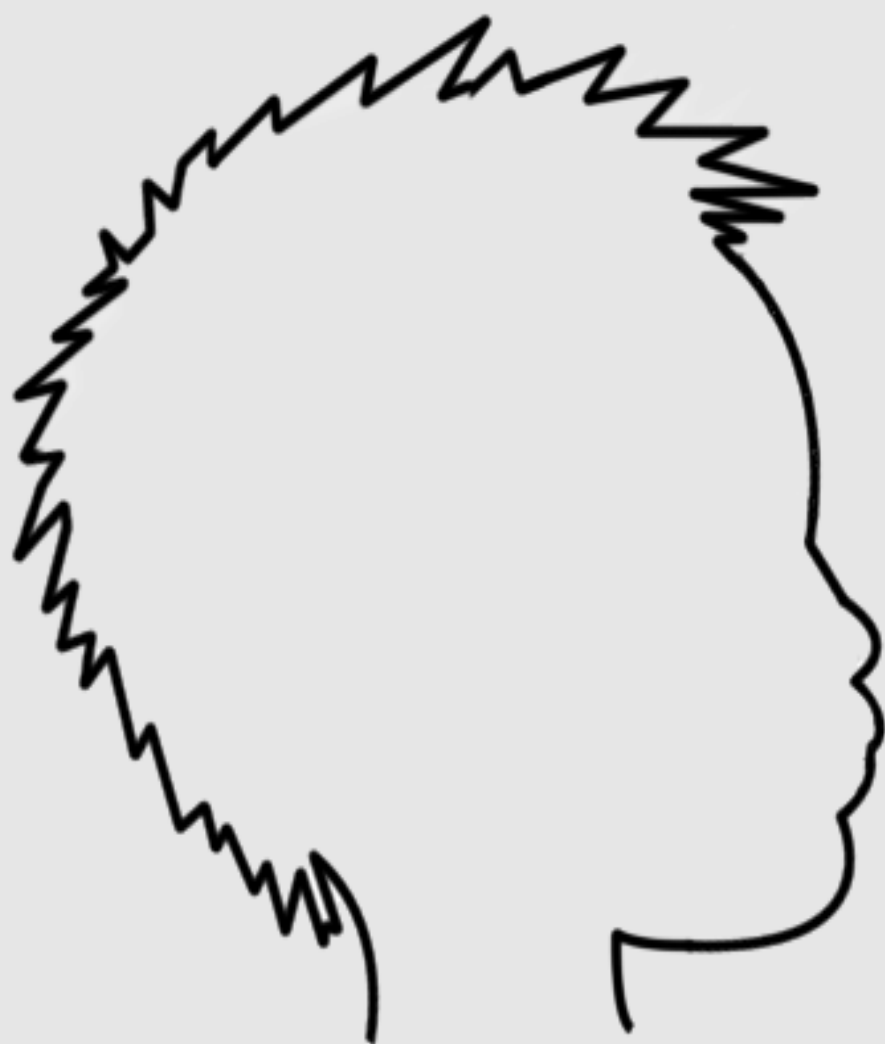
Oddajemy w Twoje ręce piąty numer czasopisma *Tutoring Gedanensis*, którego głównym celem jest prezentacja przebiegu i osiągniętych efektów międzywydziałowego projektu „Problem Based Learning” realizowanego przez Centrum Tutorów UG w roku akademickim 2016/2017. W tym numerze znajdują się teksty zarówno kierowników, realizatorów, jak i uczestników projektu (tutorów i tutees) z Wydziału Oceanografii i Geografii, Wydziału Filologicznego, Wydziału Zarządzania, Wydziału Ekonomicznego, Wydziału Biologii.

Pierwsze trzy artykuły zostały napisane przez pomysłodawczynie i jednocześnie osoby kierujące międzywydziałowym projektem „Problem Based Learning”. Przedstawiono w nich genezę Centrum Tutorów UG i jego działalność, opisano formalne ramy projektu PBL oraz jego praktyczny przebieg, który miał umocowanie zarówno naukowe (bazowanie na teorii tutoringu, zarządzania projektami i pracy zespołowej), jak i praktyczne (ściśła współpraca z podmiotami otoczenia zewnętrznego). Kolejne artykuły odnoszą się już do konkretnych projektów realizowanych w ramach PBL, przedstawiają sposób ich realizacji, zagadnienia problemowe, wypracowane efekty, które zostały zaakceptowane przez podmioty zewnętrzne, a także indywidualne doświadczenia z udziału w projekcie.

Opracowanie odsłania również nową rolę tutora jako facylitatora procesów w zespole. Ukazuje, jak pracując z grupą można również indywidualizować poszczególnych członków zespołu i pomóc studentom rozwijać swoje talenty i zainteresowania na rzecz przyjętych celów zespołowych. Takie podejście jest niezwykle cennym doświadczeniem, gdyż współgra z rzeczywistymi warunkami społeczno – gospodarczymi, w jakich przyjdzie odnaleźć się i pracować przyszłym absolwentom.

Mamy nadzieję, że to wydanie *Tutoring Gedanensis* będzie inspiracją dla nauczycieli akademickich do podejmowania odważnych inicjatyw interdyscyplinarnej pracy międzywydziałowej, wychodzenia poza ramy uczelni, a studentów zachęci do otwartej postawy i prób zastosowania zdobytej na uczelni wiedzy i umiejętności w praktyce. Zgodnie bowiem z opinią Recenzenta tego wydania, Pani Profesor dr hab. Doroty Appenzeller, tutorzy „w artykułach tych dzielą się swoją pasją – dążeniem do poprawy i indywidualizacji kształcenia na uczelni wyższej oraz swoimi doświadczeniami, zebranymi w trakcie realizacji takiego pionierskiego projektu, a większość artykułów zawiera bardzo praktyczne wskazówki dla potencjalnych 'naśladowców'.”

Redakcja



Centrum Tutorów w Uniwersytecie Gdańskim

Ewa Szymczak

Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
E-mail: ewa.szymczak@ug.edu.pl

Słowa kluczowe – *Centrum Tutorów, tutoring,*

Centrum Tutorów jest kontynuacją merytorycznej współpracy dydaktycznej tutorów akademickich, którzy wzięli udział w **Projekcie IQ** realizowanym na Wydziale Filologicznym UG w latach 2014–2016 oraz tutorów przeszkolonych na Wydziale Oceanografii i Geografii UG w ramach **wdrażania systemów poprawy jakości kształcenia** w latach 2013–2015. Kompetencje tutorskie poparte praktyką oraz doświadczeniem wdrożeń tutoringu indywidualnego na Wydziale Filologicznym i Wydziale Oceanografii i Geografii stanowią wysoką wartość dodaną i szansę dla podnoszenia jakości kształcenia w naszej Uczelni, stąd zrodził się pomysł wykorzystania tego potencjału w dalszej współpracy, realizowanej w ramach cyklicznych spotkań organizowanych w Uniwersytecie Gdańskim. Platformą tych spotkań jest Centrum Tutorów, które powstało z inicjatywy dr Beaty Karpińskiej-Musiał (WF) i dr Ewy Szymczak (WOiG) w 2015 roku.

W oparciu o wspólną koncepcję działania przygotowany został wniosek o udzielenie finansowania w ramach projektu służącego wsparciu innowacyjnych inicjatyw dydaktycznych na UG tzw. Funduszu Innowacji Dydaktycznych (FID). Projekt zatytułowany ***Centrum Tutorów UG: nauczyciele nauczycielom. Projekt interdyscyplinarnej współpracy dydaktycznej tutorów akademickich UG w oparciu o metodę Design Thinking oraz jej aplikacja na zajęciach fakultatywnych i seminaryjnych ze studentami filologii angielskiej, pedagogiki, geografii, gospodarki przestrzennej, gospodarki wodnej, geologii i oceanografii, biologii oraz zarządzania*** otrzymał finansowanie w kwocie 11 000 zł. Nadrzędnym celem projektu było stworzenie platformy spotkań, wymiany doświadczeń oraz podejmowania wspólnych działań dydaktycznych. Spotkania, zgodnie z założeniami, miały stać się okazją do wymiany poglądów, praktyk, metod pracy, wskazówek i rozwiązań metodycznych, które udoskonalają proces elitarnej, tutorskiej relacji między nauczycielem a studentem.

Zgodnie z założonym harmonogramem w ramach działalności Centrum Tutorów w roku akademickim 2015/2016 odbyły się cztery spotkania, w których uczestniczyli zarówno nauczyciele akademicki, studenci, a także przedstawiciele Działu Jakości Kształcenia Uniwersytetu Gdańskiego.

Pierwsze spotkanie odbyło się na Wydziale Filologicznym w dniu 19 listopada 2015 r. Wprowadzono uczestników w koncepcję i założenia projektu, przedstawiono także jego budżet. Głównym punktem spotkania było omówienie założeń metody *Design Thinking*, która poprzez kreowanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań wykorzystana może być także w edukacji. Metoda, uwzględniając następujące etapy działania: empatyzacja, diagnoza problemu, generowanie pomysłów,

budowanie prototypowych rozwiązań oraz ich testowanie, pozwala na zaplanowanie grupowej pracy projektowej (Brown, 2008). Ważnym elementem spotkania była dyskusja na temat inauguracji nowych cykli tutoriali na poszczególnych wydziałach oraz wymiana doświadczeń samych tutorów z dotychczasowych działań. Tutorzy dzielili się swoją historią tutorską (*Moja inspiracja, Moje studium przypadku*), tym, co robią i jakie przynosi to efekty, jakie stosują rozwiązania. Pod koniec spotkania przeprowadzona została ankieta, której celem było rozpoznanie potrzeb tutorów (szkolenia, tematyka spotkań, dofinansowanie). W spotkaniu wzięło udział 20 osób.

Kolejne spotkanie na Wydziale Oceanografii i Geografii 28 stycznia 2016 r. poświęcone zostało realizacji warsztatów doskonalących kompetencje tutorskie. Warsztaty *Narzędzia coachingowe budujące wewnętrzną motywację i autorefleksję*, przeprowadzone zostały dla dwóch grup nauczycieli akademickich (łącznie 30 osób), przez Pana Marcina Szalę, tutora z Collegium Wratislaviense.

23 marca 2016 r., na Wydziale Filologicznym miało miejsce kolejne spotkanie, na które zaproszeni zostali także studenci (tutees) oraz pracownicy Działu Jakości Kształcenia UG. W trakcie spotkania, w którym uczestniczyło 29 osób, miała miejsce dyskusja nad praktyką tutorską prowadzoną w semestrze zimowym oraz realizowaną w trakcie semestru letniego. Tutor, dr Monika Woźniak, przedstawiła prezentację na temat *Tutoring to sztuka uważności*. Odbyły się także warsztaty *Sylabus marzeń*, poprowadzone przez dr Beatę Karpińską-Musiał, których celem było przygotowanie idealnego, w ocenie studentów i nauczycieli, sylabusu określonych zajęć.

Ostatnie spotkanie w ramach pierwszej edycji Centrum Tutorów odbyło się na Wydziale Zarządzania w Sopocie 23 czerwca 2016 r. W trakcie spotkania, w którym uczestniczyło ponad 30 osób, podsumowano miniony rok działalności CT UG oraz pracy aktywnych tutorów. W czasie spotkania miała też miejsce ciekawa dyskusja na temat miejsca edukacji spersonalizowanej w dzisiejszym systemie szkolnictwa wyższego, zainicjowana przez Gościa specjalnego, wybitnego Pedagoga UG, Panią Profesor dr hab. Joannę Rutkowiak. W trakcie dyskusji dotyczącej dotychczasowych działań związanych z propagowaniem idei tutoringu dostrzeżono konieczność kontynuowania działalności Centrum Tutorów, określono koncepcję i plan działań na kolejny rok akademicki, omówiono perspektyw współpracy tutorów z Działem Jakości Kształcenia UG, który reprezentował Pan Dominik Niklas.

Pierwszy rok działalności CT zamknęło szkolenie, które odbyło się na Stacji Morskiej im. Profesora Krzysztofa Skóry Instytutu Oceanografii UG w Helu. Zaproszenie tutorów przyjęła Pani Alicja Gotowczyc Certyfikowany Biznes Coach, mentor, która przygotowała warsztat *Tutor–Mentorem, czyli jak inspirować innych*. Tutorzy dyskutowali także założenia założenia merytoryczne kolejnego wniosku FID.

We wrześniu 2016 roku złożony został kolejny wniosek **Centrum Tutorów UG: nauczyciele nauczycielom. Projekt kontynuacji interdyscyplinarnej współpracy dydaktycznej tutorów akademickich UG różnych wydziałów z LID-em oraz otoczeniem biznesowo-społecznym w oparciu o metodę Problem Based Learning i nowoczesne techniki zarządzania projektami**. Autorkami projektu były dr Beata Karpińska-Musiał (WF), dr Ewa Szymczak (WOiG), dr Monika Woźniak (WZR) i dr Anna Malcer-Zakrzacka (WF). Projekt otrzymał finansowanie w kwocie 10 666 zł.

Celem projektu była kontynuacja i rozwój wypracowanej przez Centrum Tutorów UG unikalnej kultury współpracy merytorycznej na rzecz podnoszenia jakości kształcenia studentów. Duży sukces pierwszego projektu FID pod nazwą Centrum Tutorów UG pokazał jak bardzo potrzebne są okazje do spotykania się nauczycieli akademickich celem wymiany swoich doświadczeń,

podnoszenia profesjonalnych kompetencji dydaktycznych, budowania motywacji do kreatywnej i dynamicznej dydaktyki, wymaganej od przedstawicieli każdej dyscypliny akademickiej.

W kolejnym roku działalności odbyły się wszystkie z czterech zaplanowanych spotkań tutorów oraz studentów. Pierwsze spotkanie 9.11.2016 poświęcono zapoznaniu tutorów z treścią i działaniami zaplanowanymi w nowej edycji projektu. Przedstawiono i dyskutowano ideę pracy w semestrze letnim opartą o metodę Problem Based Learning. Uczestnicy spotkania wzięli także udział w warsztacie na temat doskonalenia umiejętności dydaktycznych.

Kolejne spotkanie (9.01.2017) na Wydziale Oceanografii i Geografii odbyło się z udziałem studentów studiów licencjackich, magisterskich i doktoranckich z WF, WOIg, WE, WNS, WH, WZR oraz tutorów zrekrutowanych do pracy w zespołach PBL. Poświęcone było realizacji projektu PBL (por. Karpińska-Musiał 2018).

Podczas trzeciego spotkania (10.04.2017), które miało miejsce na Wydziale Nauk Społecznych Pani dr Małgorzata Karczmarzyk przeprowadziła warsztaty malarskie dla tutorów *Spotkanie integracyjno-innowacyjne, odkrywanie innych opcji współpracy zespołowej oraz podnoszenie kompetencji komunikacyjnych poprzez sztukę malarską*. Omówiono także dotychczasową współpracę w zespołach PBL, przedstawione zostały sprawozdania z superwizji przeprowadzonych przez osoby koordynujące projekt. Podczas spotkania zarysowano także możliwość współpracy CT ze studentami międzynarodowymi w ramach otwieranego na UG, innowacyjnego programu *Gateway Studies to Europe* (inicjatywa International Office UG).

Równolegle, zgodnie z planem projektu niektórzy tutorzy Centrum Tutorów UG przeprowadzili warsztaty we współpracy z Laboratorium Inicjatyw Dydaktycznych UG. Praktyka pierwszego roku działalności CT UG pokazała, że na spotkania przychodzili głównie tutorzy Projektu IQ oraz Wydziału Oceanografii i Geografii UG. Dlatego zaplanowano poszerzenie działalności Centrum Tutorów UG o aktywną współpracę z Laboratorium Inicjatyw Dydaktycznych UG, koordynowanym przez Biuro Jakości Kształcenia naszego Uniwersytetu.

5 czerwca 2017 r. odbyło się podsumowanie cało-semesternej pracy zespołów PBL z udziałem studentów, ich tutorów oraz wybranych przedstawicieli firm zewnętrznych, a także Władz Wydziału Filologicznego, Wydziału Oceanografii i Geografii, oraz Instytutu Anglistyki i Amerykanistyki. Podczas spotkania uczestnicy zaprezentowali uzyskane rozwiązania, przebieg procesu uczenia się, problemy z którymi się spotkali. Podczas spotkania podsumowano także współpracę tutorów z LID, dyskutowano na temat form kontynuacji działalności Centrum Tutorów UG. W każdym ze spotkań brało udział 30–40 uczestników: studentów, tutorów UG oraz sympatyków Centrum Tutorów UG, ostatnie podsumowujące spotkanie zgromadziło ponad 60 osób. Kolejny rok działalności CT UG zamknęliśmy warsztatami w SM IO w Helu podczas których Pan Maciej Winiarek wprowadził tutorów w tajniki *TOC - Theory of Constraints*.

Druga edycja projektu Centrum Tutorów UG okazała się być jeszcze bardziej, w stosunku do edycji pierwszej, dynamiczną i bogatą w wydarzenia oraz innowacje odsłoną działalności tutorów i studentów różnych wydziałów naszego Uniwersytetu. Oprócz kontynuacji spotkań doskonalących dla tutorów, kontynuowaliśmy przedmiotowe kształcenie tutorskie dla określonej ilości studentów Wydziału Filologicznego oraz Oceanografii i Geografii (dzięki dofinansowaniu ze środków Wydziałów), a także podjęliśmy dobrze zaplanowaną i współpracę z Biurem Jakości Kształcenia w zakresie prowadzenia warsztatów dla dydaktyków całej uczelni w ramach Laboratorium Inicjatyw Dydaktycznych.



Ryc. 1. Tutorzy i studenci uczestniczący w spotkaniach Centrum Tutorów

We wrześniu 2017 r. złożony został kolejny, trzeci, projekt **Centrum Tutorów UG: nauczyciele nauczycielom. Projekt pilotażowego kształcenia poprzez innowacyjny peer-tutoring oraz kontynuacji interdyscyplinarnej współpracy dydaktycznej tutorów akademickich UG różnych wydziałów z LID-em i otoczeniem biznesowo-społecznym (zespolowa praca metodą PBL)**. Niestety nie otrzymał finansowania. Uniemożliwiło to podjęcie zaplanowanych działań, niemniej jednak międzywydziałowa współpraca tutorów została utrzymana. Kontynuowane są spotkania tutorów oraz warsztaty doskonalące i podnoszące kompetencje grupy zaangażowanych w tę inicjatywę nauczycieli akademickich.

W roku akademickim 2017/18 tutorzy z Wydziału Oceanografii i Geografii przystąpili do programu *Akredytacja Tutorska*, proponowanego przez prekursora tutorskich programów akredytacyjnych: Collegium Wratislaviense. W czerwcu 2018 roku na V Ogólnopolskim Kongresie Tutoringu w Warszawie dziewięciu tutorów odebrało akredytację, także Wydział został pierwszą w Polsce uczelnianą podstawową jednostką organizacyjną, która może się szczycić taką akredytacją. Do programu *Akredytacja Tutorska* przystąpiło równolegle sześciu tutorów z Wydziału Filologicznego naszej uczelni, którzy proces akredytacji kończą we wrześniu 2018 (formalnie na VI Kongresie Tutoringu w czerwcu 2019). Tym samym, Uniwersytet Gdański stanowi od roku akademickiego 2018/19 pierwszą uczelnię publiczną w kraju, której dwa Wydziały objęto akredytacją, a Centrum Tutorów UG – pierwszą komórką zrzeszającą łącznie 15-tu akredytowanych tutorów akademickich.

Dzięki Centrum Tutorów stworzyliśmy określoną kulturę współpracy merytorycznej na rzecz podnoszenia jakości kształcenia studentów, doskonalenia kompetencji dydaktycznych oraz platformę do poszukiwania nowych metod i rozwiązań w kształceniu akademickim. Centrum Tutorów integruje społeczność tutorską w Uniwersytecie Gdańskim, który jest jedną z pierwszych i wiodących w kraju uczelni, na której szkolenia z zakresu tutoringów objęły tak liczną kadrę akademicką. Na chwilę obecną wdrożenia tutoringów realizowane są na poziomie poszczególnych podstawowych jednostek organizacyjnych, z których każda wypracowała indywidualny model wdrożenia. Z doświadczeń płynących z realizacji tutoriali i wprowadzenia tutoringów do procesu dydaktycznego na UG korzystają także inne ośrodki akademickie w Polsce.

Centrum Tutorów jest rozpoznawalne w ogólnopolskim środowisku tutorów jako przykład dobrych praktyk. Tutorzy z Uniwersytetu Gdańskiego zapraszani są na spotkania, konferencje na których dzielą się doświadczeniami (dr hab. Anita Lewandowska prof. nadzw. i dr Agnieszka Kowalkowska – VI Konferencja Dydaktyki Akademickiej *Ideatorium*, dr Ewa Szymczak – II i V Ogólnopolski Kongres Tutoringu, XXV Ogólnopolska Akademicka Konferencja Metodyczna Ochrony Środowiska; dr Beata Karpińska-Musiał – IV Ogólnopolska Konferencja Dydaktyki Akademickiej *Ideatorium* oraz *Ars Docendi* (2016), *Vth International Conference on Research and Education* w Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu (2017), IV i V Ogólnopolski Kongres Tutoringu, *3rd International Conference on Language, Literature and Culture in Education* (Wenecja, Włochy 2016), „*The EEA Scholarships Programme. A plus in Education*” (Bukareszt, Rumunia 2017); dr Monika Woźniak – III Ogólnopolska Konferencja Dydaktyki Akademickiej *Ideatorium*, XII Kongres Obywatelski - sesja *Partnerstwo edukacji, nauki i biznesu dla interdyscyplinarności i sukcesu „na styku” – idea dwupółkulowej Polski*; dr hab. Lucyna Przybylska – Ogólnopolska Konferencja Naukowa *Nowe problemy i metody badań procesu kształcenia geograficznego*, LX Zjazd Polskiego Towarzystwa Geograficznego). Tutorzy są autorami licznych publikacji związanych z tutoringiem m.in. Karpińska-Musiał 2015, 2016, 2018, Karpińska-Musiał i Panońko 2018, Karpińska-Musiał i Zieliński, 2018; Przybylska, 2015, 2016; Szymczak, 2015a; Szymczak, 2015b; Szymczak i Malinowska, 2015; Woźniak, 2016.

Literatura

Brown T., 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 84–92.

Karpińska-Musiał B., 2015. *Tutoring na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Gdańskiego – w trosce o jakość w ilości*. [w:] P. Czekierda, B. Fingas, M. Szala (red.), *Tutoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, 244–255.

Karpińska-Musiał B., 2016. *Edukacja spersonalizowana w uniwersytecie. Ideologia – instytucja – dydaktyka – tutor*. Kraków: Libron.

Karpińska-Musiał B., 2018. Międzywydziałowy semestr PBL (Problem Based Learning) – innowacyjna praktyka dydaktyczna w ramach projektu Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego, *Tutoring Gedanensis. Czasopismo Tutees i Tutorów*, vol.3(2), 11–17.

Karpińska-Musiał B., Panońko M., 2018. (red.) *Tutoring jako spotkanie. Historie indywidualnych przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Karpińska-Musiał B., Zieliński. M., 2018. *Nauczyciele nauczycielom: Centrum Tutorów, Laboratorium Inicjatyw Dydaktycznych oraz Doktoratorium Uniwersytetu Gdańskiego*. [w:] I. Maciejowska, A. Sajdak-Burska (red.), *Rozwijanie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. Wybrane praktyki*. Kraków: Wydawnictwo UJ.

- Przybylska L., 2015. Tutoring na Wydziale Oceanografii i Geografii Uniwersytetu Gdańskiego – motywy zaangażowania w nową ofertę dydaktyczną. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, sectio B, vol. 70/1, 153–167.
- Przybylska L., 2016. Dlaczego (nie) zapisałeś się na tutoring? Motywy (nie) zaangażowania w nową ofertę dydaktyczną studentów geografii Uniwersytetu Gdańskiego. *Prace Komisji Edukacji Geograficznej*, t. 6, 225–238.
- Szymczak E., 2015a. Wywiad z dr Ewą Szymczak, prodziekan ds. kształcenia, Wydział Oceanografii i Geografii Uniwersytetu Gdańskiego: [rozmawia Marcin Szala], [w:] P. Czekierda, B. Fingas, M. Szala (red.), *Tutoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, 323–328.
- Szymczak E. 2015b., *Tutoring akademicki*. [w:] J. Bolałek, E. Szymczak, T. Sadoń-Osowiecka (red.), *Dobre zwyczaje akademickie w naukach przyrodniczych*, Wyd. Libron, 125–128.
- Szymczak E., Malinowska M., 2015. Tutoring na Wydziale Oceanografii i Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. [w:] P. Czekierda, B. Fingas, M. Szala (red.), *Tutoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*, 239–244.
- Woźniak M., Tutoring – świadome studiowanie zarządzania, [w:] B. Karpińska-Musiał (red.), *W trosce o jakość w ilości. Tutoring oksfordzki w Uniwersytecie Gdańskim*, Wyd. Libron, Kraków 2016, 167–184.

Krótką notką o Autorce: Akredytowany tutor, absolwentka Wydziału Nauk Geograficznych i Geologicznych Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu. Od 2000 roku związana z Wydziałem Oceanografii i Geografii gdzie w Zakładzie Geologii Morza, rozwija swoje zainteresowania naukowe. Ważną częścią jej pracy jest działalność dydaktyczna. Rozwija swoje zainteresowania i umiejętności dydaktyczne uczestnicząc w szkoleniach i warsztatach. Wyzwaniem, które sobie stawia jest rozwój tutoringu na Wydziale Oceanografii i Geografii, a także zacieśnianie współpracy tutorów z Uniwersytetu Gdańskiego.

Międzywydziałowy semestr PBL (*Problem Based Learning*) – innowacyjna praktyka dydaktyczna w ramach projektu Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego

Beata Karpińska-Musiał

Uniwersytet Gdański, Wydział Filologiczny UG, Instytut Anglistyki i Amerykanistyki

E-mail: lingbet@ug.edu.pl

Słowa kluczowe – *Project Based Learning, współpraca, jakość kształcenia, kultura akademicka*

Tło i cel projektu

Centrum Tutorów UG, jako zgrupowanie certyfikowanych tutorów Uniwersytetu Gdańskiego funkcjonujące w ramach Funduszu Innowacji Dydaktycznych, otrzymało dofinansowanie z tegoż funduszu w roku akademickim 2016/2017 już po raz wtóry w historii swego, dotąd trzyletniego istnienia. Druga edycja została jednakże poszerzona o nowe, innowacyjne praktyki służące rozwijaniu kompetencji zarówno tutorów, jak i kolejnych studentów, których przybliżenie jest celem poniższego artykułu.

Projekt, opatrzony długim tytułem: *Centrum Tutorów UG: nauczyciele nauczycielom – edycja druga. Projekt kontynuacji interdyscyplinarnej współpracy dydaktycznej tutorów akademickich UG różnych wydziałów z LID-em oraz otoczeniem biznesowo-społecznym w oparciu o metodę Problem Based Learning i nowoczesne techniki zarządzania projektami* przewidywał podjęcie działań zmierzających do kontynuacji i rozwoju wypracowanej przez Centrum Tutorów UG unikalnej kultury współpracy merytorycznej na rzecz podnoszenia jakości kształcenia studentów. Kultura ta została wypracowana przez autorki projektu, tj. dr Ewę Szymczak, dr Beatę Karpińską-Musiał, dr Monikę Woźniak oraz dr Annę Malcer – Zakrzacką, na bazie sukcesu Projektu IQ realizowanego w latach 2014–2016 oraz zaangażowania tutorów przeszkolonych na Wydziale Oceanografii i Geografii UG w ramach wdrażania systemów poprawy jakości kształcenia w latach 2013–2015. Duży sukces pierwszej edycji projektu FID pod nazwą Centrum Tutorów UG (w roku akademickim 2015/2016) pokazał, podobnie jak działalność Laboratorium Inicjatyw Dydaktycznych (LID) UG, jak bardzo potrzebne są okazje do spotykania się nauczycieli akademickich celem wymiany swoich doświadczeń, podnoszenia profesjonalnych kompetencji dydaktycznych, budowania motywacji do kreatywnej i dynamicznej dydaktyki, wymaganej dzisiaj od przedstawicieli każdej dyscypliny akademickiej. Pozyskiwane sukcesywnie przez ostatnich kilka lat, bo od 2014 roku doświadczenie wdrożeń tutoringu akademickiego przez grupę kilkudziesięciu pracowników naukowo-dydaktycznych różnych wydziałów UG, jak i doświadczenie studiowania spersonalizowanego przez setki już naszych studentów, stanowią wysoką wartość dodaną i okazję dla podnoszenia jakości kształcenia w naszej Uczelni. Grupa Tutorów UG jest największym, spośród wszystkich polskich

uczelni, Gronem pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, którzy posiadają certyfikaty tutora akademickiego poparte kilkudziesięcioma godzinami profesjonalnych szkoleń oraz kilkuletnią praktyką pracy indywidualnej ze studentem.

Potencjał ten wymaga jednak nieustannego rozwoju i dalszej współpracy, przyjmującej coraz to nowe oblicza. W duchu wzajemnej mobilizacji oraz chęci kontynuacji działań służących studentom, Centrum Tutorów zaprojektowało wspomniany w tytule „Semestr PBL”. Nie był to jedyny komponent całego planu na rok 2016/17. Poza nim, zaplanowano też realizację 4 do 5 warsztatów dla nauczycieli akademickich w formule współpracy z Laboratorium Inicjatyw Dydaktycznych, z którym Centrum Tutorów podjęło kooperację równoległą do realizacji projektu. Zasadniczym celem jednakże, a w sumie trzonem działań w ramach tej edycji było przeprowadzenie cyklicznych spotkań wewnętrznych organizowanych na Uczelni, na które zaproszono wszystkich chętnych wykładowców chcących podnosić swoje kwalifikacje oraz korzystać z doświadczeń innych koleżanek i kolegów. Spotkania te miały jednak inny charakter, aniżeli tylko spontaniczna wymiana doświadczeń i dobrych praktyk, wzorem ubiegłorocznej edycji. Ich sednem stała się tym razem organizacja i ewaluacja przebiegu trzeciego wątku projektu: dodatkowych spotkań zespołów pracujących metodą *Problem Based Learning* nad problemami zaproponowanymi przez rzeczywiste podmioty gospodarcze, zewnętrzne wobec uniwersytetu.

Realizacja projektu: struktura, metoda i przebieg

W założeniu autorek projektu, cykl co najmniej 4-ech spotkań w ramach Centrum Tutorów UG, prowadzonych równoległe do warsztatów w ramach LID, został oparty na metodologii zwanej nauczaniem problemowym / uczeniem się poprzez rozwiązywanie problemów (*Problem Based Learning*) (Tab. 1). Obserwacja współczesnych potrzeb rynku pracy i kompetencji wymaganych od absolwentów różnych kierunków, w tym także humanistyczno-społecznych, pozwala sądzić, że tak wysoce oczekiwane kompetencje miękkie buduje się nie poprzez tradycyjną dydaktykę przedmiotową o transmisyjnym charakterze, ale przez żywe ćwiczenie i doświadczanie sytuacji problematycznych, w których studenci – najlepiej w zespole – znajdują sposoby rozwiązania danego problemu. Wartością dydaktyczną takiego działania staje się przede wszystkim rozwijanie twórczego i nieszablonowego myślenia, ćwiczenie umiejętności współpracy w zespole, określania swojej roli i możliwości, poszukiwanie rozwiązań możliwych do zastosowania w praktyce, testowanie nowych pomysłów, prototypów, budowanie kompetencji negocjacyjnych i komunikacyjnych.

Tab. 1. Harmonogram działań w ramach projektu
Centrum Tutorów UG: nauczyciele nauczycielom – edycja druga

TRÓJDZIELNA STRUKTURA ORGANIZACJI PROJEKTU CENTRUM TUTORÓW UG – EDYCJA DRUGA				
Centrum Tutorów UG		Semestr PBL		Współpraca z LID-em
1 semestr 2016/17	SPOTKANIE 1 listopad 2016	Przygotowanie zajęć (konsultacje ze środowiskiem biznesowym; dobór problematyki)	listopad 2016 – styczeń 2017	Warsztaty prowadzone przez: dr Beatę Karpińską-Musiał (WF), dr Aleksandrę Wierucką (WF), dr Agnieszkę Kowalkowską (WB), dr hab. Anitę Lewandowską prof. nadzw. (WOiG) w ustalonych z BJK terminach
	SPOTKANIE 2 styczeń 2017	Rekrutacja chętnych studentów	styczeń 2017	
2 semestr 2016/17	SPOTKANIE 3 marzec 2017	Warsztat PBL 1 Warsztat PBL 2	luty 2017 marzec 2017	
	SPOTKANIE 4 czerwiec 2017	Warsztat PBL 3 Warsztat PBL 4	kwiecień 2017 maj 2017	
		PODSUMOWANIE PROJEKTU	czerwiec 2017	

Plan projektu przewidywał pracę rozłożoną na oba semestry roku akademickiego 2016/17 (Tab. 1). W pierwszej części, na pierwszych spotkaniach w ramach Centrum, opracowano i przedstawiono metodykę pracy, założenia projektu, ustalono podział pracy oraz przygotowano i przeprowadzono rekrutację studentów. Chętni tutorzy odbyli najpierw spotkania z grupami biznesowymi i społecznymi w celu przygotowania zajęć w oparciu o realne zagadnienia – problemy praktyczne typu optymalizacyjnego czy udoskonalającego, które miał rozwiązać zespół studentów różnych specjalności z różnych wydziałów. Rekrutacja do projektu prowadzona była częściowo drogą internetową (XII/I 2016/17), dzięki czemu drugie spotkanie cykliczne (Ryc. 1), w styczniu 2017 r., odbyło się już z udziałem studentów i pozwoliło na metodyczny podział grup względem preferencji i predyspozycji poszczególnych osób do roli w zespole. W tym miejscu na uwagę zasługują dwie kwestie, kluczowe dla innowacyjności całego projektu od jego strony dydaktyczno-naukowej: 1) studenci, którzy zgłosili się do projektu, pochodzili z różnych wydziałów i specjalności obszarowych. Współpraca w tak zróżnicowanym zespole miała na celu wypracowanie jak najbardziej kreatywnych i zarazem trudnych do przewidzenia, niestandardowych rozwiązań dla zapodanych przez firmy zewnętrzne problemów społeczno- komunikacyjno – biznesowych; 2) każdy zespół pracował pod opieką jednego lub dwóch tutorów, których afiliacje były także różne i niezależne od składu grupy studentów.



Ryc. 1. Pierwsze spotkanie Studentów i Tutorów w ramach realizacji projektu, styczeń 2017, Wydział Oceanografii i Geografii

W ten sposób, także tutorzy uczyli się procesualnie w zespołach, wnosili swoje spojrzenie oraz konceptualizowali rozwiązania. Tym samym, tutoring jako metoda pracy akademickiej miał szansę realizować się w czystej postaci, gdyż nie dotyczył wyłącznie (choć mogło tak się zdarzyć) merytorycznego obszaru wiedzy studenta i tutora, a bardziej samych kompetencji wspierania, mobilizowania, koordynowania i inspirowania wzajemnego w procesie edukacyjnym, jakim stało się poszukiwanie, testowanie, omawianie i rozwiązywanie problemu. Tutorzy, przygotowując zajęcia,

uwzględniali wszystkie zalety metody PBL, skoncentrowanej na rozwijaniu autonomii i kreatywności studenta. Zgodnie z założeniami PBL i technik zarządzania projektami, studenci pracowali w małych 5–6 osobowych grupach pod opieką jednego lub dwóch tutorów, spotykając się poza rytmem głównych czterech spotkań Centrum. Rozwijali swoje umiejętności miękkie, nabywali umiejętności korzystania z narzędzi i technik pracy projektowej, a także rozwijali indywidualne talenty i zaangażowanie. Tutorzy w czasie warsztatów pełnili postulowaną w pedagogice autonomizującej i spersonalizowanej rolę facylitatora – wspomagali proces komunikacji wewnątrz grupy i motywowali do pracy na bazie swojego doświadczenia oraz wiedzy i umiejętności pracy tutorsko - projektowej.

Tab. 2. Studenci i Tutorzy zaangażowani w realizację projektu

Lp.	nazwisko i imię	Wydział	
NOWOCZESNE METODY PRACY, ROZWOJU I WSPARCIA PLACÓWEK OŚWIATOWYCH (CEN I KURATORIUM WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO)			TUTOR dr Małgorzata Karczmarzyk (WNS)
1	Czajkowska Paulina	WF	
2	Cupiał Aleksandra	WOiG	
3	Łojek Maria	WNS	
4	Martyna Piechowska	WNS	
ANALIZA STRATEGII PROMOCYJNEJ WYDZIAŁU FILOLOGICZNEGO UG			TUTORZY dr Anna Malcer-Zakrzacka (WF), dr Grzegorz Grzegorzczak (WF)
1	Sawicka Patrycja	WZR	
2	Stasierowska Klaudia	WZR	
3	Archacki Mateusz	WF	
4	Łaszczy Joanna	WF	
5	Nadrowska Anna	WF	
6	Rucińska Ewa	WF	
7	Kulesza Ewa	WF	
8	Baum Joanna	WF	
9	Hirchen Anna	WF	
ZATOKA – CHRONMY PRZYRODĘ I ROZWIJAJMY TURYSTYKĘ			TUTOR dr hab. Urszula Janas prof. nadzw. (WOiG)
1	Górkowska Monika	WOiG	
2	Jarzembińska Beata	WOiG	
3	Konarzewska Zofia	WOiG	
4	Tykarska Marta	WOiG	
5	Nuc Zofia	WOiG	
SYSTEM OCEN I STRATEGIA BUDOWY KOMPETENCJI DLA FARM FRITES POLAND			TUTOR dr Grażyna Chaberek-Karwacka (WOiG)
1	Kochaniak Ewelina	WE	
2	Dolinski Karel	WOiG	
3	Zawada Jarosław	WH	
4	Weiland Dariusz	WE	
SYSTEM MOTYWACYJNY - PREMIOWANIE PRACOWNIKÓW NAVITEST			TUTORZY dr Agnieszka Kowalkowska (WB), dr hab. Lucyna Przybylska (WOiG)
1	Kwiatkowska Aurelia	WZR	
2	Nowakowska Patrycja	WOiG	
3	Plewniak Martyna	WOiG	
4	Szwarc Bartosz	WOiG	

Poza spotkaniami zespołowymi, grupy wzięły oczywiście udział w dwóch spotkaniach „głównych” (3 i 4), służących wzajemnej ewaluacji, wymianie doświadczenia, opisowi dotychczasowych osiągnięć, a także ewentualnych zakłóceń i trudności. Szczególnie ostatnie, czwarte spotkanie odegrało doniosłą rolę w całym procesie realizacji „Semestru PBL”. Odbyło się ono w czerwcu 2017 roku na Wydziale Filologicznym, z udziałem zarówno przedstawicieli firm, które wysunęły problematykę do opracowania, jak i przedstawicieli Władz Wydziału Filologicznego goszczącego spotkanie, tj. Dziekana dr. hab. Macieja Michalskiego, prof. nadzw. oraz Panią Dyrektor Instytutu Anglistyki i Amerykanistyki, dr hab. Mirosławę Modrzewską, prof. nadzw. Poza nimi gościliśmy także dziekana Wydziału Oceanografii i Geografii dr hab. Waldemara Surosza prof. nadzw.

Spotkanie to poświęcone było przede wszystkim **podsumowaniu** efektów pracy zespołów projektowych w publicznych prezentacjach (Ryc. 2) przygotowanych rozwiązań. Poddane one zostały dyskusji i ocenie, dokonanej wspólnie przez wszystkich studentów, tutorów i przedstawicieli grup biznesowych i społecznych. Trwające kilka godzin spotkanie przerodziło się w niezwykle żywą wymianę doświadczeń z całego procesu uczenia się, jakim był „Semestr BPL” – od zebrania zagadnień, ich opracowania, doprecyzowania, przez cały proces dochodzenia do rozwiązań i propozycji ostatecznych. Było to żywe, autentyczne uczenie się, odzwierciedlone w całej strukturze metodologii *Problem Based Learning*.



Ryc. 2. Spotkanie podsumowujące projekt, prezentacje zespołów, czerwiec 2017, Wydział Filologiczny

Wnioski i rekomendacje na przyszłość

Taka ścieżka innowacyjnych, interdyscyplinarnych zajęć zespołów prowadzonych przez wykwalifikowanego tutora (lub tutorów) stanowiła zdecydowanie odmianę i nowy akcent w dydaktyce akademickiej prowadzonej w Uniwersytecie Gdańskim w ciągu ostatnich lat. Studenci nie tylko trenowali swoje kompetencje (tzw. *key/generic competencies*) uznane za kluczowe w dzisiejszym świecie nauki oraz pracy zawodowej, ale równocześnie poszerzali wiedzę merytoryczną w obszarach niekiedy im nieznanych, lub dotąd nieodkrytych. Nie zawsze była to wiedza przynależna do aktualnie studiowanego kierunku, a wręcz celowo była to dla niektórych wiedza zupełnie spoza obszaru własnej specjalności (także dla tutora). Interdyscyplinarność została świadomie wbudowana

w projekt 'Semestru PBL' i w tym kontekście projekt osiągnął swoje pierwotne cele. Pokazał, że tego typu działania są interesujące i motywujące dla studentów oraz ich tutorów, a podmiotom zewnętrznym przynoszą realne zyski w postaci nowych koncepcji lub ścieżek postępowania wobec danego problemu. Jest to przykład działania dydaktycznego, które może teoretycznie stać się załącznikiem studiów międzywydziałowych (łącznie nauki humanistyczne, społeczne, ekonomiczne i przyrodnicze), a na pewno stało się pewnym pilotażem służącym rozeznaniu na ile merytoryczna współpraca między pracownikami różnych wydziałów przynosi pożądane efekty i cele kształcenia dla studentów. A cele te można sformułować wielostronnie, nie tylko w odniesieniu do społeczności akademickiej, ale też samego środowiska zewnętrznego.



Ryc. 3. Uczestnicy spotkania podsumowującego projekt, czerwiec 2017, Wydział Filologiczny

W przypadku studentów są to:

- nabycie umiejętności i wiedzy związanej z pracą w interdyscyplinarnych zespołach projektowych,
- rozwój indywidualnych talentów, kompetencji i zainteresowań,
- rozwój przedsiębiorczości,
- nabycie praktycznej wiedzy i technik z zakresu realizacji projektów.

Tutorzy akademicy, natomiast, doświadczyli praktyki pozwalającej na:

- nabycie i rozwój umiejętności kierowania interdyscyplinarnymi zespołami projektowymi,
- sprzężenie edukacji z rzeczywistością biznesowo – społeczną,
- nabywanie nowych doświadczeń, wiedzy i technik związanych z pracą projektową.

Uczelnia zyskała doświadczenie, jakkolwiek na małą jeszcze skalę, ale już zauważalną wśród przedstawicieli zaangażowanych podmiotów, takie jak:

- budowanie marki UG, jako uczelni realizującej innowacyjne projekty,
- budowanie marki absolwenta UG jako pożądanego pracownika.

Otoczenie natomiast zauważyło, że możliwa jest:

- realizacja rzeczywistych projektów biznesowych i społecznych we współpracy ze światem nauki,
- budowa ścieżek stażowych, rekrutacyjnych dla studentów i absolwentów UG.

Podsumowując, wobec obserwowanych dzisiaj trendów w szkolnictwie wyższym, a szczególnie wobec ustawy 2.0 i Konstytucji dla Nauki wprowadzanej w życie w 2018 roku, „Semestr PBL” zrealizowany przy skromnym budżecie niespełna 11 tys. PLN i w krótkim czasie, bo w ciągu jednego roku z całym procesem jego przygotowania i realizacji, stanowi przykład oddolnej inicjatywy grupy tutorów akademickich oddanych idei edukacji w jej najlepszym i wysoce pro jakościowym kształcie. Pozwalały na to także środki finansowe, które potrzebne były na organizację materiałów informacyjnych, zakup literatury, materiałów reklamujących spotkania, dokumentację prowadzonych działań prezentowanych na konferencjach, szkolenia metodyczne, prowadzenie strony internetowej, kserokopie, poczęstunki, materiały do badań potrzebne studentom a także koszty wizyt terenowych związanych z prowadzonymi przez studentów projektami. To jednak przede wszystkim zaangażowanie tutorów, studentów oraz organizatorek projektu zaowocowało niezwykle wysokim wynikiem: część firm zaadoptowała proponowane rozwiązania i wyraziła chęć kontynuacji współpracy w kolejnych latach. Niestety, propozycja kolejnej edycji pracy zespołów w następnym roku, tj. 2017/18 nie uzyskała już dofinansowania z Funduszu Innowacji Dydaktycznych UG, przez co nie mogliśmy kontynuować tego typu działań. Nawiazane jednak zostały kontakty, które z pewnością zaowocują w przyszłości. Tutorzy i studenci przekonali się, że siła tkwi w pracy zespołowej i nieustannej gotowości do uczenia się od siebie nawzajem oraz od tutorów, gotowych ich wspierać w każdej sytuacji.

Krótką notką o Autorce: akredytowany tutor, adiunkt w Instytucie Anglistyki i Amerykanistyki Uniwersytetu Gdańskiego, magister filologii angielskiej i doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki. Autorka i koordynatorka Projektu „IQ” w latach 2014–2016, badaczka edukacji spersonalizowanej. Rozwija swoje zainteresowania badawcze przede wszystkim poprzez badania w działaniu w obszarze nauk społecznych i humanistycznych, pasjonatka i ambasadorka interdyscyplinarności w kształceniu nauczycieli. Naukowo publikuje głównie w zakresie dydaktyki akademickiej oraz międzykulturowości w glottodydaktyce. Jako absolwentka rocznych studiów podyplomowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu (2002), nie stroni od tematów zarządzania w edukacji, a także współpracy z firmami szkoleniowymi jako trenerka i współautorka programów szkoleniowych (Collegium Wratislaviense).

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: *„Szkoly 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.

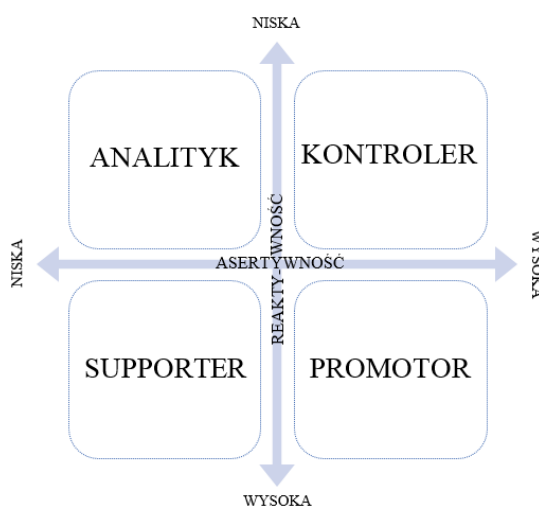
Zastosowanie powyższego wzorca zapewniło nie tylko jednolitość projektową, ale jednocześnie pozwoliło na przedstawienie kontekstu zgłaszanego problemu, który jest czynnikiem istotnie wpływającym na kierunki generowanych rozwiązań.

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 realizację 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.

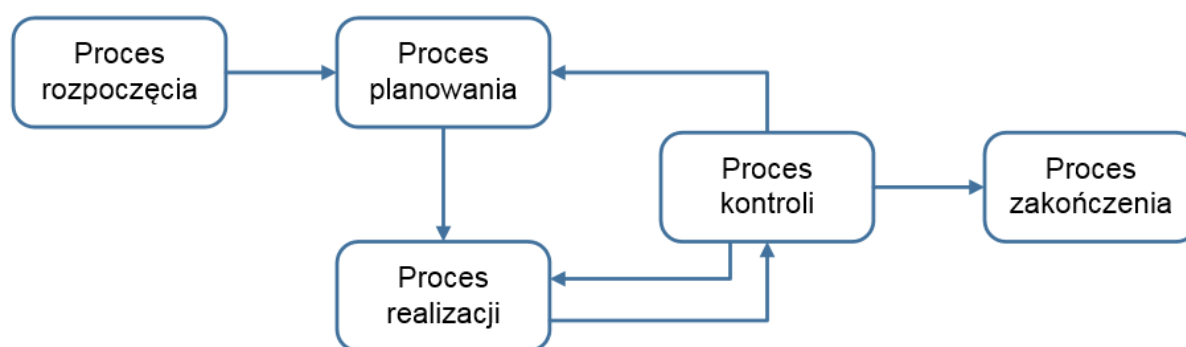
Promotor: jest nakierowany na nawiązywanie licznych kontaktów międzyludzkich, jest odważny, ma skłonności do ryzyka, ale posiada też dobrze rozwiniętą intuicję. Charakteryzuje go liberalizm wobec otoczenia, lubi rozrywkę, jest inspiratorem, często okazuje emocje – jest ekstrawertykiem. Skupia się na 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 częściowych podejmowanych by dojść do określonego celu i otrzymać konkretny, innowacyjny produkt, usługę lub rezultat (Pietras i Szmit, 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, równolegle 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.

Suprwijsje 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 akademicki.

Tutorzy wychodzili ze swojej roli wykładowców dyscyplinarnych i stawali się facylitatorami procesów wynikających zarówno z dynamiki zespołów, jak 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 Kennedygo „**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 facylitujących*, 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%9Euczelnia-idea-cyfrowa-transformacja%E2%80%9D?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).

Tutoring zespołowy – know-how tutora i coacha

Agnieszka Kowalkowska

Uniwersytet Gdański, Wydział Biologii
E-mail: agnieszka.kowalkowska@biol.ug.edu.pl

Słowa kluczowe – *tutoring zespołowy, coaching, know-how*

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie know-how wypracowanego podczas realizacji projektu w tutoringu zespołowym (6 studentów, 2 tutorów) metodą Problem Based Learning, realizowanego od 9 stycznia do 5 czerwca 2017 r. w ramach Międzywydziałowego Semestru Projektowego przez Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego i Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych. Mam nadzieję, że te kilka wskazówek będzie inspiracją dla innych tutorów przy podobnych projektach.

Zasoby

Na początku naszej pracy ważne było określenie tego, co mamy - naszych zasobów – w kontekście opracowania problemu projektu. Szczególnie istotna okazała się znajomość osób z branży stoczniowej oraz produkcyjnej, możliwość zasięgnięcia informacji na temat funkcjonowania branży oraz rozwiązań, które sprawdzają się w innych firmach.

Podział pracy

Przyjęliśmy, że skoro nasz zespół liczy sześć osób i dwójkę tutorów, to dobrze będzie podzielić się do różnych zadań, np. na wywiady pojechała dwójka studentów i jeden tutor, a nie wszyscy uczestnicy. Niemniej, warto wiedzieć, że w grupach powyżej trzech osób może dochodzić do zjawiska tzw. próżniactwa społecznego, gdy wysiłek wkładany przez jednostki w wykonanie zadania jest mniejszy w grupie niż gdy działają indywidualnie. Dlatego ważne jest, by przy grupie powyżej trzech osób być wyczulonym na to, że ktoś będzie próbował mniej pracować. Aby nie dopuścić czy ograniczyć to zjawisko, tutorzy pilnowali, aby każde spotkanie kończyć z precyzyjnym określeniem co poszczególni uczestnicy przygotowują na kolejne spotkanie.

Harmonogram pracy

Przystępując do pracy zaczęliśmy od tego, co ma być efektem. Projekt miał kończyć się prezentacją multimedialną pracy zespołu w czerwcu. Doszliśmy do wniosku, że ustalając harmonogram wolimy od samego początku szybko zrealizować zadania w projekcie i niech opracowane rozwiązanie czeka gotowe na finalną prezentację w czerwcu. Dzięki temu czas zaliczeń i sesji egzaminacyjnej będzie spożytkowany na egzaminy i nie będziemy w pośpiechu kończyć projektu. Przypominanie tego argumentu przez tutora w dalszej pracy było dobrym motywatorem do

zamykania kolejnych etapów pracy. Wizualizacja efektów końcowych oraz precyzyjne ustalanie celów to elementy warsztatu coacha.

Projekt obejmował:

- spotkanie organizacyjne 9.01.2017 – nabór do projektu,
- 4 spotkania projektowe:
- I spotkanie: 2.03 plan pracy;
- 2 wizyty w firmie w celu rozmów i ankietowania pracowników: 14.03 i 20.03;
- II spotkanie: 23.03 analiza ankiet, ustalenie celów pracy używając metodyki SMART;
- III spotkanie: 6.04 dyskusja nad otrzymanymi wynikami ankiet w kontekście wyszukanej literatury;
- praca zdalna nad raportem;
- IV spotkanie: 18.05 praca nad ostateczną wersją raportu i prezentacją multimedialną
- 5.06 - spotkanie końcowe wszystkich zespołów.

Planowaliśmy wykonanie projektu na marzec i zakończenie naszej pracy w kwietniu. Pierwsza część planu została zrealizowana – zebraliśmy ankiety w marcu. Okazało się jednak, że dużo więcej czasu niż zakładaliśmy zajęła nam analiza ankiet i pisanie raportu. Ostatecznie napisaliśmy obszerny dokument – 22 strony, w tym część teoretyczną o systemach motywacji i strukturze firm, oraz propozycje konkretnych rozwiązań dla firmy. Ze względu na przyjęty wcześniej harmonogram mieliśmy czas by bez pośpiechu dopracować raport przed finalną prezentacją.

Nad raportem pracowaliśmy zdalnie na dokumencie Word na dysku Google. Każdy uczestnik miał swoją część do napisania, widział ile wniósł do raportu. Każdy z uczestników miał również swój kolor czcionki, co oznaczało używanie 8 różnych kolorów w tekście i wyglądało optymistycznie (Ryc. 1). Jak jeden uczestnik sprawdzał tekst pozostałych osób, to poprawki nanosił swoim kolorem. Dzięki temu możliwe było rozpoznanie kto co zmienił w tekście.

Teoria wzmocnienia przedstawia podejście do motywacji oparte na koncepcji, opisującej istnienie skłonności do powtarzania zachowań przynoszących pozytywne skutki, zaś unikania zachowań o skutkach negatywnych. Natomiast teoria wyznaczania celów to zbiór poglądów skupiających uwagę na procesie ustalania własnych celów. Według tej teorii człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia wyznaczonego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia. Dlaczego cele, które jednostka sama sobie wyznacza silniej ją motywują niż te, które zostały jej narzucone? Dzieje się tak dlatego, iż „(...) sami lepiej potrafimy wyznaczyć optymalny cel, ponieważ najlepiej znamy swoje możliwości” oraz „bardziej przykładamy się do działań, które podjęliśmy z własnej inicjatywy” (Franken 2013, 497). Co więcej, badania wykazały, że jeśli cele są konkretne, stanowią wyzwanie to służą jako motywatory w działaniu na korzyść osobistą, ale również zespołową (Stroner, 1998).

Z interesującym podziałem motywacji spotykamy się w podręczniku K. Serafin (2014). Motywacja jest podzielona tam na „motywację materialną” i „motywację niematerialną”. Ta pierwsza obejmuje cztery czynniki: wynagrodzenie i płacę zasadniczą, premie, dodatkowe świadczenia oraz dochody odroczone. Z kolei na niematerialną stronę motywacji składają się: szkolenia, awanse, warunki i atmosfera w pracy, partycypacja,

Ryc. 1. Przykładowy fragment raportu, w którym praca trzech uczestników projektu zaznaczona była innymi kolorami

„Małe kroki” i krótkie terminy

W naszej pracy zespołowej sprawdziło się działanie „małymi krokami”. Wykonywaliśmy małe rzeczy z krótkim terminem działania tzn. tydzień-dwa tygodnie. Ustalaliśmy termin wykonania zadania tak, aby mieć rezerwę czasową, tzn. nie był to termin następnego spotkania.

Rozwijanie inicjatywy i kreatywności

Jako tutorzy starałyśmy się nie podawać gotowych rozwiązań, ale aby to studenci wykazali się inicjatywą i kreatywnością. Na naszych spotkaniach udało nam się stworzyć twórczą atmosferę, np. podczas pierwszego spotkania studentka zaproponowała, by zrobić ankiety wśród pracowników i na tej podstawie wyciągnąć wnioski o sytuacji w firmie, potem propozycje ujęcia części teoretycznej raportu wychodziły również od studentów. Jednym z czynników pobudzających do kreatywności było zadawanie pytań otwartych (tu przydatne były umiejętności coachingowe).

Budowanie relacji partnerskiej

Tutorki starały się brać aktywny udział w pisaniu raportu jako uczestnicy, a nie tylko nadzorować pracę studentów. Dzięki temu studenci widzieli nasz wkład pracy i poświęcony czas. Jednocześnie ważne było dla nas to, by nie przejmować odpowiedzialności za efekty projektu. Jako tutorzy zachęcałyśmy do realizacji zadań i przypominałyśmy o terminach, ale starałyśmy się nie kierować osobistymi ambicjami, tylko możliwościami studentów. Np. ustalając kolejny termin wykonania zadania pytałyśmy na kiedy realnie mogą to wykonać, biorąc pod uwagę ich inne zobowiązania. Przez czas realizacji projektu zaangażowanie poszczególnych osób „falowało”, tzn. na początku projektu były aktywne pewne osoby, a później angażowały się inne. Moim zdaniem wynikało to z wybierania zadań, które bardziej studenci „czuli” i prawdopodobnie także z możliwości czasowych na realizację tych zadań.

Nagroda za zaangażowanie

Po finałowej prezentacji pracy naszego zespołu postanowiłyśmy uhonorować zaangażowanie i wręczyć opinie o udziale w projekcie (Ryc. 2): co konkretnie dana osoba robiła oraz jaki miała procentowy wkład w realizację całego projektu. Taką opinię student może dołączyć do dokumentów aplikacyjnych.

Ustalenia tutorów

Przed każdym spotkaniem omawiałyśmy na co która z nas będzie zwracać uwagę podczas spotkania, a po spotkaniu - nasze pomysły i spostrzeżenia jak dalej pokierować pracą zespołu. Praca przy tym projekcie w dwójkę tutorów - z dr hab. Lucyną Przybylską była z jednej strony komfortem, z drugiej – koniecznością. Dzięki temu mogłyśmy podzielić się zadaniami, ale przede wszystkim wymieniać myśli na temat realizacji projektu (!), co uważam za niezwykle cenne doświadczenie pedagogiczne.



IN MARI VIA TUA

OPINIA

Zaświadcza się, że:

.....

brała udział w projekcie:

Międzywydziałowy semestr projektowy (9.01–5.06.2017),
prowadzonym przez
Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego i Fundusz Inicjatyw Dydaktycznych

zatytułowanym
„System motywacyjny – premiowanie pracowników firmy Navitest”

Projekt obejmował opracowanie rozwiązania na zgłoszony problem z firmy metodą Problem Based Learning w zespole 6 studentów z różnych Wydziałów, czas trwania: 16h.

Pani wykazała się:

- zaangażowaniem w projekt (.....% udziału), terminowością wykonywanych zadań, punktualnością, sumiennością i dokładnością, inicjatywą, umiejętnością pracy w zespole i wysoką kulturą osobistą.

Zdecydowanie rekomendujemy Panią jako osobę, z którą warto współpracować w projektach.

Tutorzy w projekcie:

dr Agnieszka Kowalkowska
Uniwersytet Gdański
Wydział Biologii
agnieszka.kowalkowska@biol.ug.edu.pl

dr hab. Lucyna Przybylska
Uniwersytet Gdański
Wydział Oceanografii i Geografii
lucyna.przybylska@ug.edu.pl

Ryc. 2. Opinia dla uczestnika po projekcie

Krótką notką o Autorce: Autorka tekst jest tutorem i coachem, nauczycielem akademickim Wydziału Biologii Uniwersytetu Gdańskiego, www.wieleopcji.pl

Tutoring zespołowy – omówienie spotkań i efektów pracy nad projektem metodą Problem Based Learning w Międzywydziałowym Semestrze Projektowym Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego

Tutorzy:

dr Agnieszka Kowalkowska – Uniwersytet Gdański, Wydział Biologii
dr hab. Lucyna Przybylska – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
agnieszka.kowalkowska@biol.ug.edu.pl, lucyna.przybylska@ug.edu.pl

Studenci:

Szwarc Bartosz – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Wiśniewska Kinga – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Plewniak Martyna – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Nowakowska Patrycja – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Budzyńska Iga – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Kwiatkowska Aurelia – Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania

Słowa kluczowe – *tutoring zespołowy, Problem Based Learning, Międzywydziałowy Semestr Projektowy, SMART, teorie motywacji, struktura organizacyjna firmy*

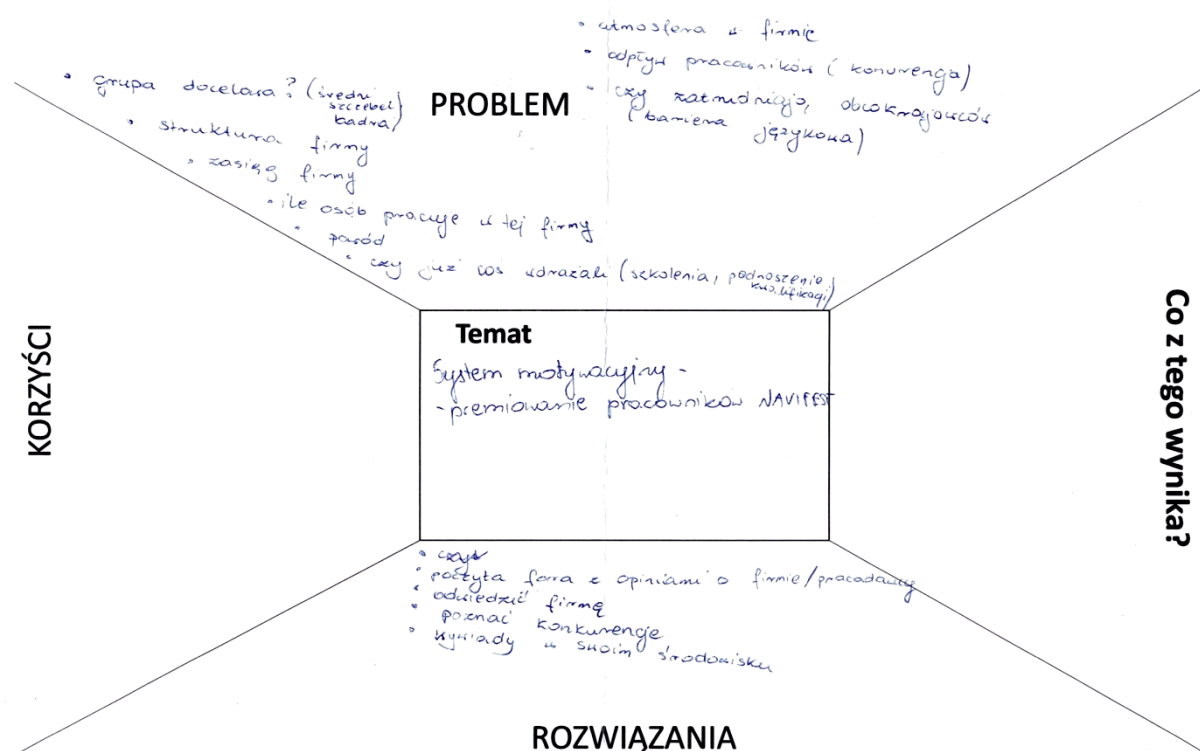
Od 9 stycznia do 5 czerwca 2017 r. braliśmy udział w *Międzywydziałowym Semestrze Projektowym*, pierwszym tego typu projekcie, realizowanym przez Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego w ramach projektu finansowanego z Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych. Nasz zespół składał się z szóstki studentów z dwóch wydziałów i kierunków studiów o różnych specjalnościach oraz dwóch tutorów.

Spotkanie organizacyjne (9.01) - rekrutacja do projektu

Na spotkaniu organizacyjnym zapoznaliśmy się z uczestnikami projektu oraz naszym tematem „System motywacyjny – premiowanie pracowników firmy Navitest”. Projekt był realizowany metodą Problem Based Learning. Poszukiwaliśmy rozwiązania problemu zgłaszanego przez firmę zewnętrzną.

Aurelia Kwiatkowska: Na spotkaniu otrzymaliśmy kartki (Ryc. 1), na których mieliśmy wypisać: temat, problem, cel, korzyści. Zanim otrzymaliśmy szczegółowy opis projektu, wykorzystując otrzymany schemat, mogliśmy zrobić burzę mózgów jak rozumiemy temat, przejrzeć to, co znaleźliśmy w Internecie. Skupiliśmy się na tym jakie możemy napotkać problemy i co mogłoby być rozwiązaniem. Zadaniem na następne spotkanie było przeszukanie Internetu i znalezienie informacji na temat firmy, informacji o branży, konkurencji, opinii wśród pracowników oraz wstępne

poszukiwania literatury dotyczącej systemów motywacyjnych w tej branży. Ustaliliśmy miejsca spotkań i sposób komunikacji między nami. Wyzwaniem okazało się znalezienie wspólnego dla wszystkich uczestników terminu na spotkania.



Ryc. 1. Wstępna praca podczas spotkania organizacyjnego

I spotkanie (2.03) - plan pracy

Na pierwszym spotkaniu naszego zespołu opracowaliśmy plan pracy (Tab. 1).

Tab. 1. Plan pracy opracowany podczas pierwszego spotkania

I. Zapoznanie się z problemem zgłoszonym przez firmę	- dokładne omówienie opisu przypadku - stworzenie listy pytań i potrzebnych informacji
II. Dyskusja Wniosek: konieczność rozmowy z wiceprezesem i pracownikami firmy Pomysł na ankietę	- uzyskanie dokładniejszych informacji na temat funkcjonowania firmy - poznanie opinii pracowników - bardziej precyzyjne określenie problemu
III. Poruszenie tematu poufności danych	dane dotyczące spraw wewnętrznych firmy nie zostaną ujawnione na forum, zostały zawarte w raporcie

Patrycja Nowakowska: Po dokładnej analizie opisu przypadku, doszliśmy do wniosku, iż w celu precyzyjniejszego zdiagnozowania problemu oraz uzyskania szerszego spojrzenia, musimy udać się do siedziby firmy w celu przeprowadzenia rozmowy z wiceprezesem. Uznaliśmy także, że cenną informacją będzie dla nas opinia pracowników na temat funkcjonowania firmy. Aby ją poznać stworzyliśmy ankietę (Załącznik 1), która zawierała pytania dotyczące: czynników stanowiących motywację do pracy, warunków pracy w firmie, atmosfery w miejscu pracy, możliwości awansu, sugerowanych zmian w firmie oraz poziomu zadowolenia z wynagrodzenia. Dzięki tak szerokiemu zakresowi ankiety lepiej poznaliśmy strukturę firmy i byliśmy w stanie zaproponować lepiej dopasowane rozwiązania.

Iga Budzyńska: Na naszym spotkaniu poruszyliśmy temat poufności danych. Informacje wewnętrzne firmy uznaliśmy za poufne i podczas finalnej prezentacji oraz na potrzeby tego artykułu przedstawiliśmy nasz sposób pracy do zadanego problemu, pomijając informacje poufne.

Kinga Wiśniewska: Firma *Navitest* zajmuje się prowadzeniem badań nieniszczących, posiada liczne certyfikaty oraz uprawnienia, zatrudnia w sumie około 40 pracowników (operatorów oraz pracowników biurowych). Podczas dwóch wizyt w firmie: 14 marca w Gdańsku oraz 20 marca w Gdyni zebraliśmy 15 ankiet, które wypełnili pracownicy biurowi oraz operatorzy.

II spotkanie (23.03) - analiza ankiet, cele pracy (technika SMART)

Bartosz Szwarz: Na drugim spotkaniu analizowaliśmy wyniki z ankiet. By zebrać to co już mamy i co jeszcze potrzebujemy, użyliśmy techniki SMART (Tab. 2).

Tab. 2. Praca zespołu podczas drugiego spotkania

S - specific, konkretny	Co konkretnie mamy osiągnąć?	opracować system motywacyjny dla pracowników firmy <i>Navitest</i> : dla operatorów i pracowników biurowych
M - measurable, mierzalny	Jakie narzędzia pozwolą zmierzyć w liczbach cel?	1) mamy: ankiety wśród 15 pracowników biurowych i operatorów oraz informacje jak wygląda sytuacja w firmie uzyskane w rozmowach z wiceprezesem
A - achievable, osiągalny	Czego potrzebujesz by osiągnąć cel?	1) do zrobienia: studia literaturowe - poszukiwanie literatury odnoszącej się do firm usługowych średniej wielkości 2) do zrobienia: studia przypadków (przykłady wdrożeń w firmach z literatury i wywiady wśród osób pracujących w firmach usługowych)
R - real, realny	Czy cel jest odniesiony do rzeczywistości?	1) poszukiwanie wiedzy teoretycznej i praktycznej w odniesieniu do aktualnej sytuacji firmy, możliwej do wdrożenia
T - time-bound, określony w czasie	Jaki będzie pierwszy krok? Etapy pracy? Daty zakończenia etapów?	1) wyznaczenie daty kolejnego spotkania oraz przypisanie osób do zadań

Naszym zadaniem było opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników firmy *Navitest*: dla operatorów i pracowników biurowych. Mamy: ankiety wśród 15 pracowników biurowych i operatorów oraz informacje jak wygląda sytuacja w firmie uzyskane w rozmowach z wiceprezesem. Na kolejne spotkanie każdy z nas przeszukał literaturę odnoszącą się do motywacji, systemów motywacyjnych, studiów przypadków firm usługowych średniej wielkości. Niektórzy mieli możliwość zrobić wywiady jak w innych, podobnych firmach wyglądają systemy motywacyjne. Szukając rozwiązań pamiętaliśmy by teoria odnosiła się do tej konkretnej firmy, gdyż wiedzy z tego zakresu jest dużo.

Nad tekstem raportu pracowaliśmy online na dokumencie Word na dysku google.

III spotkanie (6.04) – dyskusja nad zagadnieniami teoretycznymi i studiami przypadków w odniesieniu do sytuacji w firmie

Martyna Plewniak: Na naszym kolejnym spotkaniu każdy z nas przyniósł wybraną literaturę teoretyczną oraz studia przypadków. Po dyskusji nad tym co znaleźliśmy, przykładach rozwiązań zdecydowaliśmy się, że efektem naszej pracy będzie raport (Ryc. 3), w którym przedstawimy wybrane zagadnienia teoretyczne o motywacji, strukturach organizacyjnych firm, przykładach z firm usługowych, a w drugiej części propozycje rozwiązań dotyczące systemu motywowania pracowników biurowych i operatorów.

Ze względu na poufność danych firmy w niniejszej publikacji przedstawiamy część raportu (Zał. 2) zawierającą zagadnienia teoretyczne opracowane na podstawie literatury.

Raport powstał w ramach projektu: <i>Małdywydziałowy seminarium projektowy</i> Castrum Tuteo-UG i Fundacja Inicjatyw Dydaktycznych Udział w projekcie: 09.01-05.04.2017r. System motywacyjny - premiowanie pracowników firmy Navitest Autorzy: Studentki: Kinga Wiśniewska Martyna Plewniak Patrycja Nowakowska Bożena Iga Krzysztofka Anzela Tutorzy: dr Agnieszka Kowalczyk dr hab. Lucyna Przytycka	Spis treści Przegląd wybranych zagadnień teoretycznych 3 Pojęcie motywacji 3 Teoria dwuczynnikowa 3 Teoria motywacji (5 kategorii) 4 Motywacja materialna i niematerialna 6 Struktura organizacyjna firmy 7 Zasada Pareta 8 Turkusowa struktura organizacyjna 8 Propozycje rozwiązań 13 Struktura organizacyjna 13 Schematy komunikacji 14 Zadania Brygadzysty 14 Zadania Wiceprezesa i Prezesa 14 Ankieta satysfakcji klienta 15 Rozliczanie i premiowanie pracowników 15 Operatorzy 15 Ankieta pracownika na stanowisku operatora 16 Pracownicy biurowi 20 Specjaliści 20 Podsumowanie 21 Bibliografia 22
---	--

Ryc. 3. Raport (strona tytułowa i spis treści)

Kinga Wiśniewska: Przygotowaliśmy również ankietę satysfakcji klienta i pracownika na stanowisku operatora. Wynik ankiety, w której pracownik dokonuje samooceny, a następnie jest oceniany przez

brygadzystę i prezesa, przekłada się na premię pracownika. Metody tego typu stosowane są w różnego rodzaju firmach. Ocenie podlegają przykładowe parametry: przestrzeganie przepisów BHP, dbanie o jakość, współpraca w zespole.

Aurelia Kwiatkowska: Sugerujemy pewne zmiany w strukturze organizacyjnej firmy. Zmiany należałoby wprowadzać stopniowo i najlepiej pod okiem mentora.

IV spotkanie (18.05) – podsumowanie projektu: praca nad ostateczną wersją raportu, praca nad prezentacją

Iga Budzyńska: Na ostatnim spotkaniu (Ryc. 4) przedyskutowaliśmy ostatnie kwestie związane z raportem oraz rozpoczęliśmy prace nad przygotowaniem prezentacji. Szlify również były opracowywane online na dysku google.



Ryc. 4. Nasz zespół

górny rząd od lewej: torki: dr hab. Lucyna Przybylska, dr Agnieszka Kowalkowska,
studenci: Bartosz Szwarc, Kinga Wiśniewska, Martyna Plewniak;
dolny rząd od lewej: Patrycja Nowakowska, Iga Budzyńska, Aurelia Kwiatkowska

Mamy nadzieję, że opis realizacji projektu tutorskiego będzie inspiracją dla innych tutorów.

Życzymy udanych projektów.

ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW FIRMY

Szanowni Państwo,

Jesteśmy studentami Uniwersytetu Gdańskiego i bierzemy udział w projekcie Problem Based Learning. Naszym zadaniem jest znalezienie rozwiązania polepszającego funkcjonowanie firmy. Prosimy o szczere odpowiedzi. Ankieta jest anonimowa. Dziękujemy za pomoc.

1. Co Panią/Pana najbardziej motywuje w obecnej pracy? Można zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi.

- ☐ wynagrodzenie
- ☐ premia
- ☐ pochwała i uznanie zwierzchnika
- ☐ pakiet socjalny
- ☐ możliwość nadgodzin
- ☐ możliwość rozwoju zawodowego
- ☐ inne:.....

2. Jak ocenia Pani/Pan warunki pracy w firmie?

- ☐ bardzo dobrze
- ☐ dobrze
- ☐ przeciętnie
- ☐ źle
- ☐ bardzo źle

3. Jak Pani/Pan ocenia atmosferę panującą w pracy?

- ☐ bardzo dobrze
- ☐ dobrze
- ☐ przeciętnie
- ☐ źle
- ☐ bardzo źle

4. Jak ocenia Pani/Pan możliwość awansu w firmie?

- ☐ bardzo dobrze
- ☐ dobrze
- ☐ przeciętnie
- ☐ źle
- ☐ bardzo źle

5. Co zmieniłaby/zmieniłby Pani/Pan w firmie?

.....

.....

.....

6. W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/y ze swojego podstawowego wynagrodzenia?
(5 – bardzo zadowolona/y, 1 – bardzo niezadowolona/y)

- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2
- ☐ 1

Metryczka:

Płeć:

- ☐ kobieta
- ☐ mężczyzna

Wiek:

- ☐ < 25
- ☐ 26 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ > 50

Wykształcenie:

- ☐ podstawowe
- ☐ zasadnicze zawodowe
- ☐ średnie zawodowe
- ☐ średnie ogólne
- ☐ wyższe

Stanowisko pracy:

- ☐ operator
- ☐ pracownik biurowy
- ☐ inne:.....
-

Staż pracy w firmie:

- ☐ < 1 roku
- ☐ 1 – 2 lata
- ☐ 3 – 5 lat
- ☐ 5 – 10 lat
- ☐ > 10 lat

Część teoretyczna raportu

Pojęcie motywacji

Przy rozpatrywaniu zagadnienia „system motywacyjny” należałoby przede wszystkim wyjaśnić pojęcie motywacji. Według Stronera (1998) motywację definiuje się jako proces ukierunkowujący zachowania ludzi prowadzących do podjęcia pewnego zadania. Przedstawia się ją również jako jeden z czynników składających się na efektywność danej osoby, gdyż również ważną podstawą są uzdolnienia, zasoby oraz warunki pracy. Motywację należy podtrzymywać, gdyż znika bądź zmienia się zależnie od różnych czynników.

Teoria dwuczynnikowa

Teorii motywacji jest wiele. Jedną z przystępnie wyjaśnionych znajdujemy u Griffin’a (2002): „teoria dwuczynnikowa to teoria motywacji sugerująca, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtują się pod wpływem dwóch niezależnych zestawów czynników – czynników motywacji i czynników higieny psychicznej.” Brak lub niewystarczający poziom jednego z czynników wpłynie na niezadowolenie pracownika, natomiast wystąpienie czynników nie gwarantuje zadowolenia pracownika w pracy.

Tab. 1. Teoria dwuczynnikowa Herzberga, za Griffin (2002)

Czynniki motywacji (motywatory)	Czynniki higieny (demotywatory)
Osiągnięcia Uznanie Sama praca Odpowiedzialność Awanse Rozwój	Relacje z przełożonymi Warunki pracy Stosunki interpersonalne Płaca i bezpieczeństwo Polityka firmy Administracja firmy

Teoria dwuczynnikowa oparta jest na „czynnikach motywacji”, które związane są bezpośrednio z treścią wykonywanej pracy oraz „czynnikach higieny” stanowiących odniesienie do środowiska pracy. Z takiego podziału wynika, że aby skutecznie motywować, należy podejść do problemu dwuetapowo i zapewnić pracownikowi zarówno komfort i higienę psychiczną (co zapewni mu poczucie niezależności), jak i stymulować go do rozwoju.

Motywowanie z wykorzystaniem jedynie czynników higieny, takich jak płaca i dobre warunki pracy, nie przyniesie prawdopodobnie pożądaných efektów. Aby podnieść poziom zadowolenia i motywacji pracownika należy wykorzystać również takie narzędzia jak powierzanie pracownikowi odpowiedzialności za zadania, czy możliwość awansu. Dopiero takie kompleksowe podejście do zagadnienia może zapewnić sukces - szef ma zmotywowanego do pracy pracownika.

Teoria motywacji (5 kategorii)

Inna teoria motywacji (za Stroner, 1998) zakłada podział na pięć kategorii: teorię potrzeb, teorię sprawiedliwości, teorię oczekiwań, teorię wzmocnienia oraz teorię wyznaczania celów. Pierwsza kategoria odnosi się do potrzeb człowieka, z których 5 potrzeb jest umieszczonych jako główne w piramidzie Masłowa. Potrzeba samorealizacji znajduje się na samym szczycie. Jednakże zanim osoba poczuje pragnienie zaspokojenia takiej potrzeby, każda potrzeba mieszcząca się na niższych szczeblach musi zostać zaspokojona. W pierwszej kolejności musi zostać zaspokojona: potrzeba fizjologiczna, bezpieczeństwa, a następnie przynależności. Na wyższych stopniach piramidy znalazły się: potrzeba uznania, czyli odpowiedniego wynagrodzenia, a dopiero na końcu potrzeba rozwoju swojej osoby. Badania McClellanda (1961, za Stroner, 1998) pozwoliły stwierdzić, że silna potrzeba osiągnięć jest uwarunkowana motywacją do wykonywania swoich zadań zawodowych oraz występuje zarówno u kierowników, jak i pracowników. Ponadto przeprowadzone badania przez Herzberga (1959) pozwoliły na sformułowanie teorii odnoszącej się do zadowolenia i niezadowolenia z pracy wynikających z dwóch odmiennych grup czynników. Bodźcami motywującymi do pracy są osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność oraz awanse, natomiast czynnikami wywołującymi niezadowolenie są nieodpowiednie warunki pracy, zbyt niskie wynagrodzenie, a także polityka firmy.

Teoria sprawiedliwości opiera się na założeniu, że za wniesiony wkład pracy pracownik otrzymuje adekwatną nagrodę (np. wynagrodzenie). Odczuwane zadowolenie pracownika powoduje wzrost jego motywacji do pracy. Ważnym jest, aby kierownik indywidualnie rozpatrywał wykonane zadania swoich pracowników pod kątem stopnia trudności, tempa oraz jakości pracy (zwłaszcza przy ocenie całego zespołu).

Teoria oczekiwań skupia się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają określone zachowanie spośród różnych możliwości. Opiera się na 4 założeniach (za Stroner, 1998):

1. zachowanie pracownika spowodowane jest zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, np. środowiskiem pracy;
2. zachowania ludzi są świadomie podjętą decyzją;
3. cechą różnicującą ludzi są ich odmienne potrzeby, pragnienia i cele;
4. człowiek wybiera konkretne zachowania, aby uzyskać pożądaną wynik;

Przesłanki te zmuszają kierownika do zwrócenia uwagi na różne czynniki tj:

1. indywidualne podejście do każdego pracownika pod względem nagród jakie go satysfakcjonują;
2. określenie poziomu efektywności jaki musi zostać zdobyty, aby otrzymać docelową nagrodę;
3. wyznaczenia zadań możliwych do osiągnięcia;
4. spójność nagrody z wykonanym zadaniem;
5. analiza skuteczności nagrody względem wydajności pracowników;
6. odpowiedni poziom nagród jako czynnik motywujący.

Teoria wzmocnienia jest to koncepcja związana z procesem nauki wyciągania wniosków z poprzednich zachowań, które pomogą w przyszłości dokonywać wyboru zachowań, przynoszących jedynie korzyści. Przedstawia podejście do motywacji oparte na powtarzaniu działań przynoszących pozytywne skutki oraz unikaniu zachowań o skutkach negatywnych. Pracownik jeśli zastosuje się do poleceń kierownika będzie miał szansę na uzyskanie stosownej nagrody, lecz jeśli wykaze

nieposłuszeństwo względem przełożonego może spotkać się z krytyką swojego postępowania. Dlatego znając skutki obu tych sytuacji pracownik będzie kierował swoje działanie w stronę pierwszego scenariusza.

Natomiast teoria wyznaczania celów to koncepcja skupiająca uwagę na systemie ustalania własnych celów. Według tej teorii człowiek ma motywację, kiedy wszystkie jego działania prowadzą do osiągnięcia wyznaczonego przez niego samego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do zrealizowania. Dlaczego cele, które jednostka sama sobie wyznacza silniej ją motywują niż te, które zostały jej narzucone? Dzieje się tak dlatego, iż „(...) sami lepiej potrafimy wyznaczyć optymalny cel, ponieważ najlepiej znamy swoje możliwości” oraz „bardziej przykładamy się do działań, które podjęliśmy z własnej inicjatywy” (Franken, 2013). Co więcej, badania wykazały, że jeśli cele stanowią wyzwanie to służą jako motyvatory w działaniu na korzyść osobistą, ale również zespołową (Stroner, 1998).

Motywacja materialna i niematerialna

Z interesującym podziałem motywacji spotykamy się w podręczniku Serafin (2014). Motywacja jest podzielona tam na materialną i niematerialną. Ta pierwsza obejmuje cztery czynniki:

1. wynagrodzenie i płacę zasadniczą,
2. premie,
3. dodatkowe świadczenia oraz
4. dochody odroczone (np. udziały w zysku, akcje, obligacje).

Jednym z najważniejszych warunków sprawnego funkcjonowania systemu motywacyjnego jest jego przejrzystość i zrozumiałość dla wszystkich zatrudnionych, np. „pracownicy powinni wiedzieć, co jest podstawą premiowania i w jakich warunkach pracownik może otrzymać premię” (Kopertyńska, 2007 za: Serafin, 2014).

Oprócz motywacji materialnej, ważną rolę w motywowaniu pracowników odgrywają bodźce niematerialne. Wśród nich Serafin (2014) wyróżnia:

1. Szkolenia - są istotne z uwagi na ich wkład w rozwój potencjału pracowników, a w dłuższej perspektywie - całej organizacji,
2. Awans - pozwala pracownikowi poczuć się zauważonym i docenionym, a ponadto jest sposobem na zatrzymanie w firmie najlepszych pracowników, dzięki czemu nie trzeba poświęcać pieniędzy i czasu na szukanie nowych pracowników na zewnątrz,
3. Warunki i atmosfera pracy - nie ulega wątpliwości, że zarówno warunki, jak i „klimat” zakładu pracy przekładają się na wydajność jego pracowników,
4. Partycypacja oraz delegowanie uprawnień - oznaczają swego rodzaju danie pracownikom odpowiedzialności za konkretne zadania,
5. Wyrażanie uznania - choć nie ma takiej rangi jak awans, to jednak potrafi wyzwolić u pracowników miłe uczucia, a zarazem motywację do pracy.

Struktura organizacyjna firmy

System motywacyjny to jedna ze składowych całej organizacji, jaką jest firma. Elementarną częścią organizacji jest stanowisko pracy. Powiązane ze sobą stanowiska pracy i ich aglomeraty tworzą strukturę organizacyjną firmy.

Wyróżniamy kilka podstawowych typów struktur organizacyjnych (Kozuch, 2013):

- struktura liniowa (prosta) - w tej strukturze każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, stanowiącego pierwszy element drogi służbowej. Podwładny wykonuje tylko te zadania, które wyznaczył mu jego przełożony, a przełożony odpowiada za swoich podwładnych przed kierownikami wyższego szczebla.
- struktura sztabowo-liniowa występuje tu również zasada jedności rozkazodawstwa wzbogacona o specjalistyczne komórki sztabowe dla zarządzania.
- struktura funkcjonalna - zrywa zasadę jedności rozkazodawstwa. Pracownik liniowy podlega jednocześnie kilku przełożonym.
- struktura macierzowa - zbudowana z kolumn i wierszy. Kolumny przedstawiają więzi funkcjonalno-sztabowe, a wiersze więzi techniczno-sztabowe. Pracownik ma dwóch szefów.
- struktura dywizjonalna - w której liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego.

Struktury organizacyjne ze względu na rozpiętość kierowania dzielą się na płaskie, wówczas rozpiętość kierowania jest duża, niewiele szczebli zarządzania, a komórki organizacyjne bardziej liczne niż w strukturze smukłej. W strukturze smukłej rozpiętość kierowania jest mała, istnieje wiele szczebli zarządzania, komórki są niewielkie, za to duża ilość menedżerów różnego stopnia. Zaletą struktury smukłej jest ciągła kontrola pracy podwładnego nad pracownikiem oraz duża możliwość awansu pionowego, natomiast w strukturze płaskiej duża samodzielność pracowników. W zależności od przyjętego typu, można wyróżnić struktury mechanistyczne, charakteryzujące się małą elastycznością oraz elastyczne struktury organiczne, które łatwo ulegają transformacji pod wpływem zmieniającego się otoczenia organizacji. Aby poszczególne komórki mogły sprawnie ze sobą współpracować, tworzy się statut bądź regulamin, zasady postępowania i procedury (Kozuch, 2013).

Zasada Pareto

Przy tworzeniu dokumentów firmowych, planowaniu strategii rozwoju firmy warto pamiętać o Zasadzie Pareto bądź inaczej zasadzie 80/20. Technika ta jest używana w zarządzaniu czasem, jednak warto o niej wspomnieć jeżeli mowa o terminowej realizacji pracy. Vilfredo Pareto odkrył, że prawie każda działalność gospodarcza podlega tej zasadzie. Najprościej mówiąc Pareto zauważył, że na 80% rezultatów przypada 20% nakładów. Np. 20% produktów lub usług daje 80% dochodów. Ważne, by określić 20% kluczowych usług, 20% kluczowych pracowników w firmie.

Turkusowa struktura organizacyjna

Problemem pozostaje przekucie teorii na praktyczne rozwiązania. Cennych inspiracji dostarcza profesor nauk ścisłych i właściciel cukierni, Andrzej Blikle. W „Doktrynie jakości” Blikle (2016) rozwija koncepcję turkusowej struktury organizacyjnej. Zespół zadaniowy wykonuje przydzielone zadanie, przy czym zadania cząstkowe rozdziela się na poszczególne osoby w zespole i kto komu przekazuje wykonaną część. W ten sposób tworzy się struktura sieciowa, w której pracownik uzyskuje wsparcie przy wykonywanej pracy. Nie ma natomiast lidera, który nadzorował by pracę tak, jak to jest w systemie hierarchicznym. Funkcje kierownika czy brygadzysty są nadal obecne w firmie, ale role ulegają zmianie. Liderzy stają się mentorami, dbającymi o budowanie przestrzeni współpracy i dialogu. Odpowiedzialność za zadania spoczywa na każdym pracowniku.

Przykładem wdrażania turkusowej organizacji jest firma usługowa Buurtzorg - stowarzyszenie pielęgniarek, pracujących indywidualnie po domach. Z 10 osób firma rozrosła się do 8 000, skupionych w kilku lub kilkunastoosobowych zespołach. Zespoły pracują samodzielnie albo współdziałają ze sobą. Decyzje podejmuje cały zespół na debatach prowadzonych przez moderatora.

Efekty są ogromne: blisko 40% mniej godzin opieki przypadającej na jednego pacjenta. Przy czym, przede wszystkim, satysfakcja z pracy pielęgniarek jest większa, a także zadowolenie pacjentów.

Kolejny przykład to firma Egon Zehnder International, która zajmuje się pozyskiwaniem menedżerów najwyższego szczebla dla organizacji. Firma opiera się na wzajemnej współpracy 380 konsultantów. Ich wynagrodzenie składa się z pensji podstawowej (stała wartość) i udziału w zyskach firmy (uwaga: udział nie zależy od pozyskanego przez konsultanta przychodu, ale od stopnia jego wkładu pracy w dany projekt i od stażu pracy). Wkład pracy jest oceniany przez samego konsultanta, nie przez kierownika firmy.

Ciekawym przykładem piramidy mentoringowej jest firma Mary Kay Cosmetics. Gradacja mentorów powoduje, że osoba zatrudniona na najniższym szczeblu otrzymuje szkolenie i wsparcie od starszych stażem (gradacja wiedzy, nie władzy). Każdy z mentorów przeszedł drogę od najniższego szczebla, więc szanuje tych, co dopiero zaczynają oraz jest autorytetem dla początkujących. Mentorzy nie są szefami, nie decydują o działaniach podopiecznych, a wspierają je w rozwoju. Misją firmy jest to, by pracownicy były zaangażowane w swoją pracę i miały poczucie satysfakcji.

Innym aspektem takiej struktury jest rozwiązywanie konfliktów. Np. w firmie W. L. Gore & Associates rozwiązywanie konfliktów odbywa się bez pośredników, bez udziału kierownictwa. Mediatorem może być inny pracownik, bądź ktoś z zewnątrz, ale nie bezpośredni przełożony.

Brazylijska firma Semco z branży elektromechanicznej zatrudnia obecnie ok. 3 000 pracowników i jest wzorem dla menedżerów z całego świata. Założyciel firmy Ricardo Semler przyjął zasadę, że celem jego pracy jest to, by pracownicy byli zadowoleni z życia (z ang. feel good about life), a nie samo zarabianie pieniędzy (choć firma odnotowuje niemal co roku dwucyfrowy wzrost). Jego zasady organizacji pracy to:

1. Być firmą rzetelną i godną zaufania.
2. Cenić szczerość i otwartość wyżej niż doraźny interes.
3. Dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy zyskami krótko- i długoterminowymi.
4. Sprzedawać produkty i usługi po uczciwych cenach.
5. Prowadzić zindywidualizowany serwis klientów.
6. Zachęcać pracowników do kreatywności.
7. Zachęcać wszystkich do podejmowania decyzji i do kwestionowania decyzji pochodzących z góry.
8. Utrzymywać miłą i nieformalną atmosferę.
9. Utrzymywać bezpieczne warunki pracy, poddawać kontroli procesy przemysłowe.
10. Mieć pokorę, aby przyznawać się do błędów.

W skrócie są one przedstawiane następująco: 1. Zapomnij o kierownictwie. 2. Nigdy nie zatrzymuj się w rozwoju. 3. Nie bądź niańką. 4. Pozwól odnajdywać się talentom. 5. Decyzje podejmuj szybko i otwarcie. 6. Buduj zróżnicowane partnerstwo (za Blikle, 2016).

Na polskim rynku firmą opierającą się na takiej strukturze organizacji jest firma drukarska Marco, założona w 2000 r. przez Marka Ślibodę. Na początku było ich 4, dziś jest zatrudnionych ponad 80 osób.

Fundament strategiczny firmy to:

Misja – projektować i dostarczać unikatowe, wysokojakościowe produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.

Wizja – stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu.

Wartości – szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.

Metody – niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

Ten fundament realizują poprzez 14 zasad, które określili jako Kultura Organizacji Marco:

1. Dostarczanie wyjątkowych produktów pod kątem jakości i funkcjonalności w celu rozwoju globalnej gospodarki i postępu.
2. Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi.
3. Konsekwentny i niekończący się proces szkolenia wszystkich przez wszystkich.
4. Konsekwentny i niekończący się proces usprawniania i ulepszania.
5. Konsekwentny i niekończący się proces uczenia, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju umiejętności.
6. Niekończący się proces podejmowania nowych wyzwań oraz brania coraz większej odpowiedzialności w strukturach organizacji.
7. Niekończący się proces podnoszenia świadomości wszystkich w skali mikro i makro.
8. Niekończący się proces rozwoju i poprawy komunikacji na każdym szczeblu organizacji.
9. Szeroko rozumiane zaangażowanie wszystkich we wszystkie obszary działalności Marco.
10. Rozwijanie organizacji przy jednoczesnym poszanowaniu dla środowiska naturalnego oraz czynne działanie na rzecz promowania „zielonego sposobu myślenia”.
11. Wyjątkowe podejście do kwestii działalności charytatywnej i pracy na rzecz lokalnej społeczności.
12. Wyjątkowe wsparcie i szacunek dla rodziny oraz najbliższego środowiska w celu osiągnięcia długofalowej symbiozy pomiędzy życiem prywatnym i karierą zawodową.
13. Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia oraz wyjątkowe wsparcie dla członków organizacji w przypadku problemów rodzinnych czy zdrowotnych.
14. Budowanie wspólnego, długofalowego dobrobytu poprzez wyjątkowe wysiłki, najlepsze pomysły i działania we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

W firmie Marco podstawowym założeniem jest to, że kompetencje zawodowe można zawsze uzupełnić, ale nie zmieni się kogoś systemu wartości. Ważne jest by przy przyjmowaniu do pracy rozpoznać wartości, jakimi żyje kandydat. To podejście sprawdza się potem w praktyce. Na nowym stanowisku pracy nowy pracownik otrzymuje wsparcie w rozwoju talentów. W firmie nie ma hierarchii władzy (kierowniczych stanowisk), ale jest hierarchia wiedzy i doświadczenia (pracownicy pełnią określone funkcje). Np. lider w hali produkcyjnej ma białą koszulkę, co oznacza, że jest osobą wyznaczoną do rozwiązywania nagłych problemów technicznych i organizacyjnych nie kontroluje, a wspiera innych swoją wiedzą i doświadczeniem.

Aby możliwe było przyzwyczajanie pracowników do funkcjonowania w takiej kulturze organizacyjnej, należy zastanowić się nad wdrażaniem sposobów komunikacji. Według Blikle (2016) pięć podstawowych zasad, jeśli chcemy spowodować zmianę zachowania niewłaściwego u innej osoby na właściwe to:

1. Nie wyrażaj opinii – opisuj fakty. Zamiast mówić: „Twój raport jest nie do zaakceptowania. Wykazałeś się brakiem poczucia odpowiedzialności”, powiedz: „W twoim raporcie nie

uwzględniłeś żadnych badań rynku ani preferencji konsumenta. Zabrakło w nim też wniosków końcowych”.

2. Nie posługuj się aluzją — mów wprost. Zamiast mówić: „Niektórym wydaje się, że w naszej firmie można sobie pozwolić na lekceważenie pracy”, powiedz: „Odnoszę wrażenie, że nie poświęciłeś temu raportowi dostatecznie dużo pracy i uwagi”.
3. Nie mów o winie — mów o konsekwencjach. Zamiast mówić: „Z twojej winy firma została narażona na poważne straty”, powiedz: „Skutkiem takiego stanu rzeczy było niepodpisanie bardzo ważnego dla nas kontraktu. To może spowodować utratę naszej płynności finansowej”.
4. Nie zmuszaj do utraty twarzy — pomóż w jej zachowaniu. Zamiast mówić: „Musisz przyznać, że zachowałeś się nieodpowiedzialnie. Jak smarkacz!”, powiedz: „Zrobiłeś poważny błąd, ale ktoś ich nie popełnia. Nie możesz jednak przejść nad tym do porządku dziennego”.
5. Nie mów o karze — mów o zmianie. Zamiast mówić: „Musisz się liczyć z całkowitą utratą premii w tym miesiącu”, powiedz: „Zastanówmy się razem, jakie były przyczyny nieprzygotowania przez ciebie prawidłowego raportu i co można zrobić, aby nie pojawiły się już w przyszłości”.

Literatura

- Blikle A. 2016. *Doktryna jakości - rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydanie II turkusowe z dn 16.09.2016 (pdf dostępny na www.moznainacznej.com.pl)
- Franken R. E. 2013. *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Griffin R. W. 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 465–467.
- Kożuch B. 2013. *Nauka o organizacji*. Wydanie II zmienione. CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
- Serafin K. 2014. *Motywowanie w praktyce. Studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Stroner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. 1998. *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Krótką notką o Autorach: *Nasz zespół to szóstka studentów z dwóch wydziałów o różnych specjalizacjach (Wydziału Oceanografii i Geografii oraz Wydziału Zarządzania) oraz dwóch tutorów (z Wydziału Oceanografii i Geografii oraz Wydziału Biologii). Artykuł powstał jako podsumowanie naszej pracy w Międzywydziałowym Semestrze Projektowym realizowanym w semestrze letnim 2017 r. przez Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego i Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych.*

Doświadczenie udziału w projekcie *PBL* (*Problem Based Learning*)

Bartosz Szwarc

Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii, Instytut Geografii

E-mail: bartoszszwarc94@gmail.com

Tutor: dr hab. Lucyna Przybylska

Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii, Instytut Geografii

Tutor: dr Agnieszka Kowalkowska

Uniwersytet Gdański, Wydział Biologii

Słowa kluczowe – *PBL*, rozwój kompetencji, warsztaty

Niniejszy, niedługi esej, ma dwa zadania: krótko wyjaśnić, na czym polega idea nauki poprzez warsztaty *PBL*, a następnie ukazać wrażenia, jakich doświadczył autor eseju, uczestnicząc w warsztatach prowadzonych tą metodą. Skrót *PBL* pochodzi od pełnej, angielskiej nazwy *Problem Based Learning*. W swobodnym tłumaczeniu oznacza ona naukę opartą na rozwiązywaniu problemu. Zwięzła definicja znajduje się na stronie internetowej Centrum Kształcenia Międzynarodowego Politechniki Łódzkiej (2017): „metoda zdobywania wiedzy i kompetencji w określonej dziedzinie na bazie rozwiązywania problemu (...). Studenci pracują w grupach 4-5 osobowych. Każda grupa ma odrębnego opiekuna, który wspomaga studentów w procesie uczenia się i rozwiązania określonego problemu”. Pod koniec 2016 r. autor eseju dowiedział się, że cykl warsztatów według metody *PBL* ma być niebawem przeprowadzony na Uniwersytecie Gdańskim.

Tak też się stało. Serię *PBL* zorganizowało Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego, a w folderze zapraszającym chętnych studentów do uczestnictwa znalazła się informacja, że warsztaty te oparte będą „na rzeczywistych, aktualnych *case study* zgłoszonych przez środowisko biznesowo-społeczne na potrzeby tego projektu”. Pojawiła się także zachęta, że *PBL*-owe warsztaty stanowić będą okazję do m. in. „nabycia umiejętności (...) w interdyscyplinarnych zespołach projektowych; rozwoju indywidualnych talentów, kompetencji i zainteresowań; zetknięcia się z wiedzą specjalistyczną i aspektami przedsiębiorczości (...)”.

PBL-owa przygoda rozpoczęła się spotkaniem o charakterze wprowadzającym, które odbyło się w poniedziałek, 9 stycznia 2017 r., o godz. 17:00, w Instytucie Oceanografii Uniwersytetu Gdańskiego w Gdyni. Przybyła na nie grupa kilkudziesięciu chętnych studentów oraz wykładowców-tutorów. Po zapoznaniu się z ogólną charakterystyką projektu, wszyscy zebrani zostali poproszeni przez prowadzących spotkanie o rozwiązanie testów osobowości, których wyniki pozwoliły dobrać zespoły projektowe. W sumie utworzono sześć zespołów, w każdym znalazło się po kilku studentów i po jednym lub po dwóch wykładowców-tutorów. Każda grupa otrzymała do rozwiązania rzeczywisty problem zgłoszony przez faktycznie istniejącą firmę bądź organizację.

Zespół, w którym znalazł się autor eseju, liczył w sumie dwóch opiekunów (panią dr hab. Lucynę Przybylską z Instytutu Geografii oraz panią dr Agnieszkę Kowalkowską z Wydziału Biologii), pięcioro studentek (cztery z Instytutu Geografii, jedna z Wydziału Zarządzania) oraz studenta-autora eseju (Instytut Geografii, kierunek gospodarka przestrzenna). Różnorodność dyscyplin naukowych, które reprezentowali członkowie zespołu, miała w założeniu sprzyjać syntezie rozmaitych spojrzeń na problem badawczy. Problem, który nam zgłoszono, pochodził od jednego z trójmiejskich zakładów pracy. Z uwagi na zaufanie, jakim obdarzony został nasz zespół, zdradzenie szczegółów nie jest tutaj możliwe.

Od tamtego momentu uczestnicy projektu spotykali się w ramach swoich zespołów. W przypadku grupy, w której znalazł się autor eseju, takich spotkań odbyło się kilka, głównie w siedzibie Instytutu Oceanografii w Gdyni. Podczas ich trwania nasz zespół wspólnie zastanawiał się nad możliwymi rozwiązaniami: poprzez burze mózgów, dzielenie się przeczytaną literaturą, ale także przez luźniejsze dyskusje. Spotkania te odbywały się zawsze w swobodnej i życzliwej atmosferze. Co oczywiste, realnie istniejącego problemu nie da się rozwiązać nie wychodząc z murów uczelni. Dzięki życzliwemu nastawieniu kierownictwa firmy, możliwe było złożenie dwóch wizyt w firmie oraz porozmawianie z pracownikami. Dało to naszemu zespołowi nowe spojrzenie oraz impuls do dalszej pracy na kolejnych spotkaniach. Najważniejszy owoc naszej pracy stanowił końcowy raport, który na koniec otrzymał jeden z przedstawicieli kierownictwa zakładu pracy.

Ostatni akord *PBL*-owego projektu stanowiło uroczyste spotkanie, które odbyło się w poniedziałek, 5 czerwca 2017 r. (czyli ok. 5 miesięcy od dnia rozpoczęcia projektu), o godz. 16:00, w nowym gmachu Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Gdańskiego, zlokalizowanym w kampusie uniwersyteckim. Wydarzenie to ponownie zgromadziło wszystkie zespoły, podobnie jak na spotkaniu styczniowym. Na jego przebieg złożyły się przemówienia organizatorów oraz prezentacje poszczególnych grup, które opowiedziały o wynikach swoich prac. Gala przebiegła w bardzo serdecznej atmosferze, nie zabrakło poczęstunku oraz okazji do kularowych rozmów. Na zakończenie wszyscy uczestnicy otrzymali certyfikaty potwierdzające udział w *PBL* oraz pamiątkowe kubki.

Autor eseju nie ma wątpliwości, że decyzja o wzięciu udziału w projekcie *PBL* była jedną z najlepszych podjętych w czasie studiów. Warsztaty *PBL* stanowiły okazję do przyjrzenia się rzeczywistości zawodowej, jaka czeka na absolwentów po studiach. Pozwoliły zderzyć się z innymi poglądami i pomysłami na rozwiązanie problemu, a także nauczyć się cierpliwości w rozwiązywaniu problemu, z wykorzystaniem nie tylko literatury, ale i wspólnej, zespołowej pracy. Warto rozszerzać swoje osobiste portfolio o takie doświadczenia.

Literatura

Centrum Kształcenia Międzynarodowego Politechniki Łódzkiej, 2017, (online), <https://www.ife.p.lodz.pl/pl/informacje-ogolne-pbl> (Dostęp: 2017-10-31)

Krótką notką o autorze: *student II roku studiów II stopnia na kierunku gospodarka przestrzenna w Instytucie Geografii Uniwersytetu Gdańskiego. Zainteresowania: przestrzenie publiczne, transport publiczny, liturgia, krajoznawstwo.*

Projekt edukacyjny prowadzony metodą Problem Based Learning *„ZATOKA – chrońmy przyrodę i rozwijamy turystykę”*

Marta Tykarska¹, Beata Jarzemińska, Zofia Konarzewska, Zofia Nuc, Monika Górkowska, Urszula Janas

Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii

E-mail¹: marta.tykarska@phdstud.ug.edu.pl

Tutor: dr hab. Urszula Janas, prof. nadzw.

Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii, Instytut Oceanografii,
Zakład Ekologii Eksperymentalnej Organizmów Morskich

Abstrakt: Istotną rolę w metodzie PBL odgrywa praca zespołowa polegająca na dialogu, dyskusji oraz konsultacji. Te trzy elementy stanowiły dla nas fundament do stworzenia bazy pomysłów i realizacji zamierzonego celu. W projekcie „ZATOKA - chronimy przyrodę i rozwijamy turystykę” stworzyliśmy grę terenową, która stawiając przed turystą „wyzwania” angażuje go do aktywnego poznawania otaczającego go środowiska. Dzięki edukacji poprzez zabawę chcemy zaangażować młodych ludzi do poznawania i szanowania natury.

Słowa kluczowe – PBL, zrównoważona turystyka, gra terenowa

Wprowadzenie

W kształceniu opartym na rozwiązywaniu problemów, Problem-Based Learning (PBL), nauka studentów jest inicjowana i motywowana potrzebą rozwiązania faktycznie istniejącego problemu w świecie rzeczywistym (Burrows, 1996). Studenci mogą przekonać się o aplikacyjnym charakterze wiedzy, którą posiadają czy mają zamiar zdobyć.

Metoda PBL została opracowana przez Barrows’a i Tamblyn’a w latach 60-tych XX wieku, w ramach programu kształcenia w zakresie nauk medycznych na Uniwersytecie McMaster, w Hamilton w Kanadzie. Zauważyli oni, że studenci byli rozczarowani i znudzeni dotychczasową edukacją medyczną. Studenci byli przesyceni ogromem informacji, które musieli przyswoić, mimo iż znaczna część tych informacji była postrzegana jako mało istotna dla praktyki lekarskiej. Zauważono również, że studenci są pełni zapału i zaangażowania podczas staży i praktyk, pracując z pacjentami i rozwiązując ich problemy (Spaulding, 1991).

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Burrows’a, PBL tworzą następujące elementy:

- proces uczenia skoncentrowany jest na studencie; to studenci przejmują odpowiedzialność, identyfikują to, czego muszą się jeszcze nauczyć, żeby lepiej zrozumieć problem, który mają rozwiązać oraz określają źródła, z których będą czerpać wiedzę,
- praca w małych grupach do 5-9 studentów,

- nauczyciel pełni rolę przewodnika, tutora, który zadaje takie pytania, jakie powinni sami sobie zadać studenci, żeby lepiej zrozumieć problem,
- problem determinuje zakres prac i stymuluje do nauki; problem reprezentuje potencjalne wyzwania, z jakimi student spotka się w życiu zawodowym; żeby lepiej zrozumieć problem student sam zdaje sobie sprawę z konieczności przyswojenia niezbędnej wiedzy naukowej,
- wyzwania stanowią narzędzia do rozwijania umiejętności rozwiązywania problemów w życiu zawodowym; w tym celu problem musi być sformułowany w taki sam sposób, w jaki występowałby w świecie rzeczywistym, a student powinien mieć możliwość prowadzenia nad nim badań, praktycznych lub teoretycznych, z możliwością analizy wyników tych badań,
- student sam zdobywa wiedzę poprzez samodzielne studia i poszukiwania, tak jak robiłby to w życiu zawodowym; studenci pracują przy tym razem, dyskutując o tym, czego się dowiedzieli (Burrows, 1996).

Metoda nauczania na bazie rozwiązywania problemu stanowi nietypową strategię pozwalającą na dogłębną analizę. Istotną rolę w PBL odgrywa praca zespołowa polegająca na dialogu, dyskusji oraz konsultacji. Te trzy elementy stanowiły dla nas fundament do stworzenia bazy potencjalnych pomysłów do realizacji zamierzonych celów. Dialog umożliwił nam przedstawienie subiektywnej opinii/wizji istoty problemu. Dzięki dyskusji, mogliśmy rozpatrywać zagadnienia poprzez stawianie pytań i wymianę myśli, ale już opartych o literaturę. Konsultacje umożliwiły nam weryfikację wyciągniętych wniosków oraz stwierdzenie czy dany pomysł jest możliwy do realizacji, przy ograniczonej wiedzy z danej dziedziny oraz zasobach materialnych grupy wraz z zapleczem i możliwościami sprzętowymi.

W poniższej publikacji opisujemy swoje doświadczenia z udziału w zajęciach realizowanych metodą PBL, zarówno od strony studentów uczestniczących w zajęciach jak i prowadzącego oraz przedstawiamy efekt naszych spotkań.

Problem, który postanowiliśmy rozwiązać

Rokrocznie tereny strefy nadmorskiej odwiedzają tysiące turystów, czego dowodem może być wysoki wskaźnik gęstości ruchu (liczba turystów korzystająca z noclegów na 1 km²), który w 2016 r. wynosił 184,5 (www1). Jego wartość była dużo niższa dla pozostałych terenów w naszym kraju, w 2016 r. wynosiła 18. Jak łatwo się domyślić, tak duże natężenie ruchu turystycznego ma swój wpływ na środowisko. Jeśli połączymy natężony ruch turystyczny z brakiem wiedzy na temat ekosystemów morskich, może to skutkować nieodpowiedzialnym zachowaniem turystów, ich nieświadomym działaniem na niekorzyść przyrody. Z pewnością jest to spowodowane niewystarczającą edukacją turystów, ale i brakiem poznania walorów naturalnych terenów nadmorskich. Posiadanie wiedzy i odkrywanie bogactwa dóbr naturalnych sprawia, że nawiązuje się swoistego rodzaju więź z otaczającym światem, która uwrażliwia na różne problemy i wyzwania.

Z tego powodu rozpoczęliśmy prace nad projektem „ZATOKA – *chronimy przyrodę i rozwijamy turystykę*”. Naszym celem było stworzenie gry terenowej, która będzie angażowała turystę do aktywnego poznawania otaczającego go świata. Wybraliśmy grupę docelową, składającą się z młodych ludzi w wieku szkolnym i studenckim z racji tego, że właśnie oni w najbliższym czasie

będą tworzyć społeczeństwo, wchodząc w pełni w dorosłe życie. Z tego względu zdecydowaliśmy się na formę „wyzwań” starając się, aby zaciekawiony odbiorca szukał odpowiedzi na stawiane mu pytania i angażował się w proces poznawania otaczającej go natury. Naszym zdaniem, właśnie ten sposób edukacji pozwala zaangażować młodych ludzi, poprzez zabawę często w większym gronie, do poznawania i szanowania niepowtarzalnego środowiska, które nas otacza.

Przebieg naszych prac i narzędzia, jakie wykorzystywaliśmy

Do grupy zapisało się 5 studentek z różnych kierunków/specjalności i z różnymi doświadczeniami, część z nich wcześniej się nie знаła. Pierwsze spotkanie rozpoczęliśmy od poznania się i przygotowania do pracy zespołowej. Pierwsze zadanie zespołowe, „Marshmallow Challenge” (www2), polegało na zbudowaniu jak najwyższej wieży z makaronu z umieszczoną na szczycie pianką, a stworzone dzieło (Ryc. 1) przedyskutowałyśmy po obejrzeniu TED talk Tom Wujec „Zbuduj wieżę – zbuduj zespół” (www3).



Ryc. 1. Pierwsza praca zespołowa „Marshmallow Challenge” a) pierwsze próby b) gotowe dzieło

Dużo czasu poświęciłyśmy na ustalenie/zdefiniowanie problemu i tego czym konkretnie chcemy się zająć i dlaczego? Początkowy temat brzmiał: „*Strefa przybrzeżna Zatoki Puckiej - chrońmy i rozwijamy*”. Dawał on wiele możliwości, a wybór tematu zależał od nas wszystkich.

Następnie metodą burzy mózgów zdiagnozowałyśmy problemy, z jakimi mamy do czynienia zajmując się tematem nie zrównoważonej turystyki w strefie przybrzeżnej Zatoki Puckiej:

1) Brak wiedzy

- brak wiedzy/świadomości nt. przyrody strefy przybrzeżnej Zatoki Puckiej i jej znaczenia w ekosystemie,
- podejście „mnie to nie dotyczy, to nie jest mój problem”,
- zbyt małe poznanie terenu,
- potrzeba rozbudzenia poczucia odpowiedzialności za wspólne dobro,
- brak świadomości mieszkańców,
- obojętność i brak wiedzy o możliwości dostępu do informacji o stanie środowiska,

- nieumiejętne kierowanie działań edukacyjnych,
- brak wiedzy o Morzu Bałtyckim,
- brak wiedzy o konsekwencjach naszych czynów (ich skutkach),
- przekonanie o brudnym, martwym Morzu Bałtyckim,
- brak myślenia przyszłościowego,
- potrzeba świadomej, odpowiedzialnej turystyki.

2) Brak komunikacji

- brak pokazania problemów w sposób konkretny, przystępny, docierający, wiarygodny,
- brak przekazywania wiedzy i świadomości mieszkańcom turystom,
- brak dialogu jednostek zarządzających ze społeczeństwem (niezrozumiały język) - potrzeba FORUM DYSKUSYJNEGO,
- bagatelizowanie głosu, wiedzy, kreatywności i inicjatywy społeczeństwa,
- brak nagłośnienia alternatywnych inicjatyw (np. Alternatywny Cypel),
- brak komunikacji między nauką a inwestorami, społeczeństwem,
- brak języka korzyści,
- niedocieranie do młodzieży,
- konsultacje społeczne bez efektów,
- konsultacje są za późno,
- brak wiary społeczeństwa, że coś zmienią, że ich głos się liczy (np. w konsultacjach społecznych).

3) Antropopresja

- ruch samochodowy,
- zaśmiecanie plaż,
- sezonowa turystyka (mieszkańcy czerpią dochód tylko w sezonie),
- brak „kultury morskiej”,
- potrzeba świadomej, odpowiedzialnej turystyki.

4) Prawo

- nieprzestrzeganie prawa,
- za mało obszarów chronionych,
- konsultacje społeczne są za późno; dopiero na zaawansowanym etapie inwestycji.

Zdefiniowałyśmy obszar zainteresowań grupy studentek. Początkowo, spośród możliwych do wyboru obszarów zainteresowań (tj. zrównoważony rozwój, dialog/komunikacja, ochrona lub edukacja) studentki wskazały na dwa pierwsze (odpowiednio 3 i 2 głosy). Jednak dalsza dyskusja doprowadziła nas jednoznacznie do edukacji.

Zgodnie z metodą przedstawioną w TED talk'u Simon'a Sinek „How great leaders inspire action” (www4) i opisaną w jego książce (Sinek, 2014) zdefiniowałyśmy problem naszego projektu odpowiadając na pytania dlaczego chcemy robić to, co chcemy robić, jak chcemy to zrobić, i na końcu co zrobimy. Zdecydowałyśmy, że poprzez edukację, czyli zapoznanie z przyrodą obszaru Zatoki Puckiej chcemy rozbudzić zainteresowanie, świadomość i szacunek wśród turystów, co sprzyjać będzie alternatywnej turystyce i zrównoważonemu rozwojowi (Ryc. 2).

Inspiracją dla naszego pomysłu była strona internetowa the National Trust z pomysłami spędzenia czasu dla całych rodzin i dzieci, a w szczególności artykuły „50 things to do before you're 11 ¾” oraz „50 things springtime adventures” (www5).

Na trzecim spotkaniu stworzyliśmy krótki opis projektu:

„ZATOKA tętni życiem i zachwyca widokami, lecz nie zawsze to widzimy

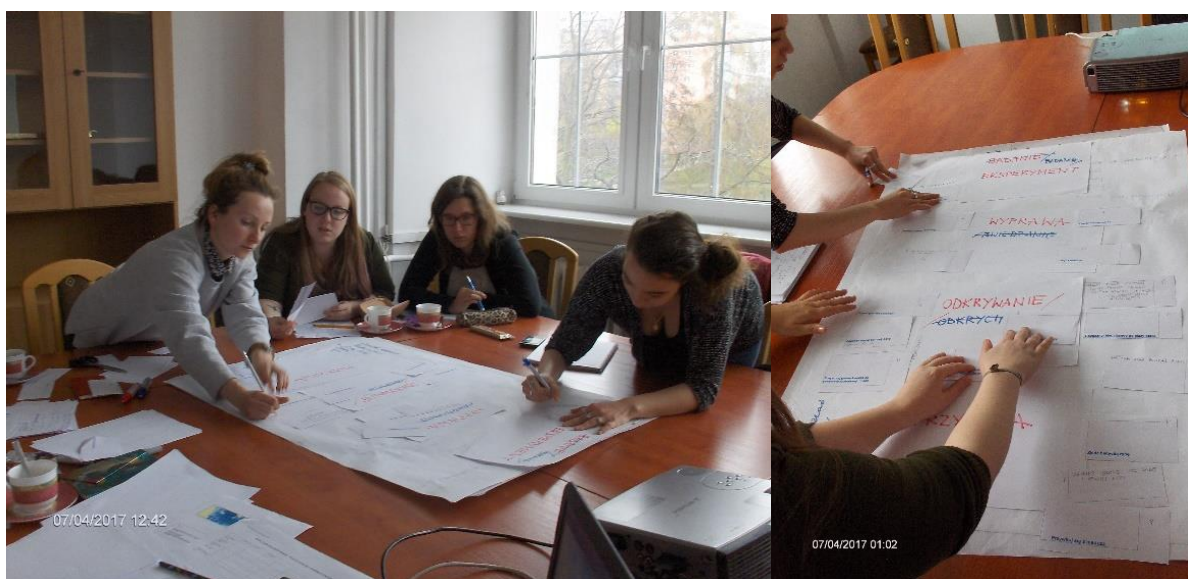
leżąc plackiem na plaży i tłocząc się w jednym miejscu.

Dlatego otwórzmy oczy na inne oblicze ZATOKI.

Podejmij 40 wyzwań nad morzem.

Zrób to najlepiej przed 25 rokiem życia”.

Następnie przystąpiliśmy do poszukiwania tematów na wyzwania, katalogowania ich i nazywania tworzonych kategorii (Ryc. 4).



Ryc. 4. Praca nad wyzwaniami podczas trzeciego spotkania

Wykorzystując doświadczenie jednej ze studentek w pracy w Gdyńskiej Informacji Turystycznej konsultowałyśmy nasz pomysł z jej pracownikami. Pomysł na przyrodniczą grę terenową spotkał się z zainteresowaniem i poparciem ze względu na brak podobnych produktów, które mogłyby zostać zaprezentowane turystyce.

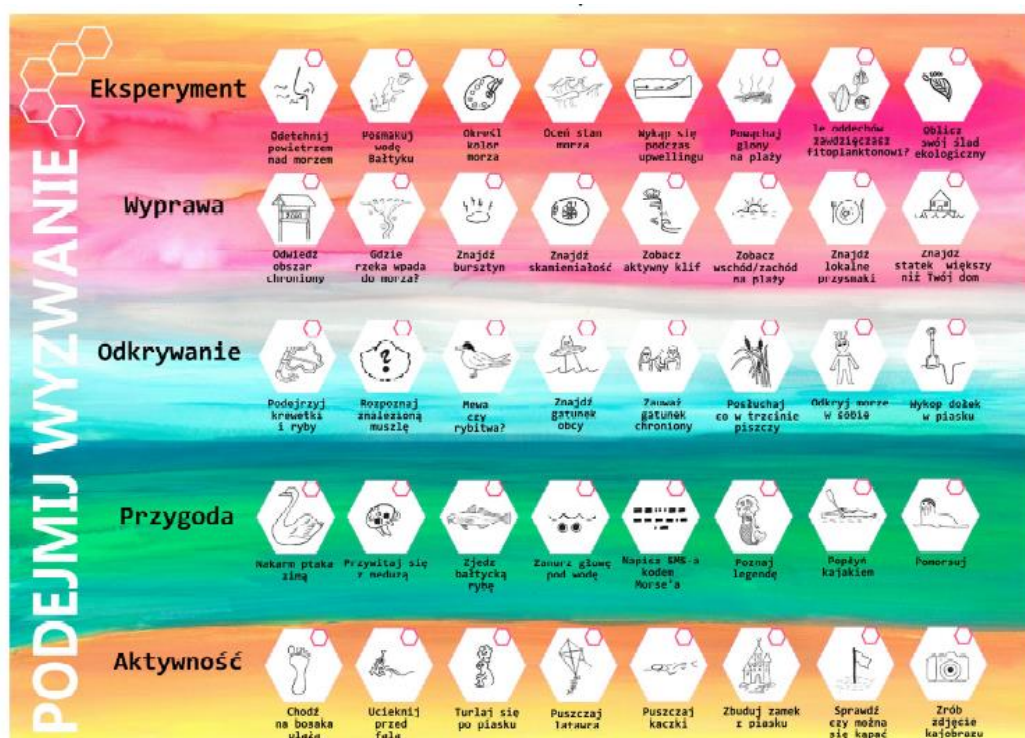
Jednym z ostatnich etapów naszych prac przed przedstawieniem projektu na spotkaniu podsumowującym Międzywydziałowy Semestr Projektowy, było wspólne stworzenie oprawy graficznej dla naszej gry terenowej (Ryc. 5).



Rys. 5. Spotkanie malarskie i jego efekt, czyli wspólne stworzenie tła do karty wyzwań

Opis efektu naszych prac

Efektom naszej pracy jest stworzenie prototypu edukacyjnej gry terenowej (Ryc. 6). Gra polega na wykonywaniu wyzwań dotyczących strefy brzegowej Zatoki Puckiej. Zadania podzielone zostały na poszczególne kategorie: eksperyment, wyprawa, odkrywanie, przygoda oraz aktywność. Dla wybranych wyzwań stworzyliśmy krótki wstęp teoretyczny oraz zadanie, które dotyczy jednej z dziedzin takich jak ekologia, biologia, geografia, czy fizyka. Sporządzone przez nas ikony odpowiadające właściwym zadaniom zebraliśmy na karcie wyzwań. Karta jest sporządzona w ten sposób, aby można było odznaczyć wykonane już zadania.



Rys. 6. Karta wyzwań

Poniżej przedstawiono przykładową kartę wyzwań (Ryc. 7). Zawiera ona krótki wstęp, który ma na celu wzbudzić ciekawość „gracza” i zachęcić do wzięcia udziału w wyzwaniu. Odnosi się do współczesnej formy komunikacji, jaką jest sms, co sprawia, że metoda komunikacji z wieku XIX-go wydaje się być mniej abstrakcyjna, a co więcej wprowadza potencjalnego odbiorcę w tajemniczy świat szyfrowania. Karta zawiera również zadanie do wykonania dla uczestnika gry, które ma na celu lepsze przyswojenie nabytej wiedzy, a także tablicę z alfabetem.

Napisz SMS-a alfabetem Morse'a

A może by tak wysłać znajomym tajną wiadomość? Czy próbowaliście kiedyś napisać sms-a morsem i zobaczyć reakcję znajomych, gdy ją odczytają. Nie??

Koniecznie spróbujcie, a zdziwione miny znajomych uwiecznijcie na zdjęciu.

A	.-	N	..	0	-----	:	..-.-.-	^	..-.-.-
B	...-	O	---	1	-----	:	..-.-.-	%	..-.-.-
C	..--	P	..--	2		:	..-.-.-	\$	..-.-.-
D	..-	Q	..--	3		"	..-.-.-	#	..-.-.-
E	..	R	..-	4		/	..-.-.-	@	..-.-.-
F	..--	S	...	5		\	..-.-.-	!	..-.-.-
G	...-	T	-	6		=	..-.-.-	~	..-.-.-
H		U	..-	7		+	..-.-.-	.	..-.-.-
I	..	V	...-	8		-	..-.-.-	?	..-.-.-
J	..--	W	..--	9		_	..-.-.-		
K	.-.-	X	..--			{	..-.-.-		
L	..-.	Y	..--			(	..-.-.-		
M	--	Z	..--			*	..-.-.-		

DOBREJ ZABAWY !

Ryc. 7. Przykładowa karta zadania

Roboczą wersję stworzonej przez nas karty wyzwań oraz przykładowy opis naszych zadań przedstawiliśmy na spotkaniu podsumowującym Międzywydziałowy Semestr Projektowy przygotowany w ramach Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych Centrum Tutorów UG - nauczyciele nauczycielom. Wyniki naszej pracy spotkały się z entuzjastycznym przyjęciem, co przekonało nas do kontynuacji pracy nad projektem i chęci wprowadzenia owoców naszej pracy w życie.

Podsumowanie

Praca w interdyscyplinarnym zespole przyniosła korzyści wszystkim uczestnikom. Połączenie różnych dziedzin umożliwiło nam spojrzenie na problem w znacznie w szerszym zakresie. Taka współpraca pozwoliła na maksymalizację „zasobów intelektualnych”, co znacznie zwiększyło efektywność pracy grupy. Po krótkim czasie sam proces tworzenia przeistoczył się w dobrą zabawę, która jednocześnie przynosiła satysfakcję i poczucie samorealizacji.

Metoda PBL w naszym przypadku okazała się skutecznym sposobem na poszerzenie naszej wiedzy oraz umiejętności. Doświadczenie to umożliwiło nam kontakt z inną, interesującą formą nauki i współpracy.

Poniżej znajdują się odpowiedzi członków grupy na pytania dotyczące pracy nad projektem.

Czego się nauczyliśmy/ czego doświadczyliśmy?

- wykorzystywania wiedzy z różnych dziedzin,
- efektywnej pracy w atmosferze zabawy,
- pracy w grupie,
- analizy problemu i poszukiwania sposobu jego rozwiązania,
- pogłębienia wiedzy na temat Zatoki Puckiej i Morza Bałtyckiego,
- dostrzeżenia nowych możliwości wyboru ścieżki zawodowej.

Co było najprzyjemniejsze?

- wymiana pomysłów i opinii w przyjaznej, kreatywnej atmosferze,
- podejmowanie nowych wyzwań,
- łączenie wiedzy,
- wspólne malowanie.

Co było najtrudniejsze?

- określenie czym konkretnie chcemy się zająć, ponieważ problem był bardzo szeroki,
- wspólne wygospodarowanie czasu na spotkania,
- dotrzymywanie terminów,
- formułowanie wyzwań,
- pogodzenie się z niemożliwością wprowadzenia naszego pomysłu w życie w tak krótkim czasie i tylko własnymi siłami.

Czym różniły się spotkania PBL od zajęć akademickich?

- wspólna praca osób z różnych środowisk, o różnych zainteresowaniach,
- twórcza, przyjazna atmosfera sprzyjająca rozwojowi,
- praca różnymi metodami,
- swobodna wymiana zdań,
- współpraca grupowa,
- skupienie się na konkretnym problemie od początku do końca,
- spotkania, na których cała grupa jest obecna,
- poszukiwania rozwiązań w niekonwencjonalny sposób.

Czy projekt spełnił oczekiwania?

Wszystkie studentki stwierdziły, że ich oczekiwania względem projektu zostały zaspokojone, a nawet je przerosły i potwierdziły chęć zapisania się na kolejną edycję PBL.

Realizacja projektu była rozwijająca nie tylko dla podopiecznych, ale również dla tutora. Niezwykle ciekawe było obserwowanie wspólnej pracy i dużego zaangażowania studentek. Najtrudniejsza była praca grupowa nad określeniem dlaczego (my jako grupa) chcemy zająć się tym tematem. Dzięki temu, że poświęciliśmy dużo czasu na dokładne zdefiniowanie: dlaczego, czym nasza grupa chce się zająć i kto będzie naszym odbiorcą, następne kroki były znacznie łatwiejsze. Najciekawsze były dyskusje nad wyborem wspólnych rozwiązań, które towarzyszyły nam przez cały cykl spotkań.

Literatura

- www1 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyczne-objekty-noclegowe-na-obszarach-nadmorskich-w-sezonie-wakacyjnym,12,1.html> (dostęp 20.06.2018)
- www2 <http://www.tomwujec.com/design-projects/marshmallow-challenge/> (dostęp 20.06.2018)
- www3 https://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower?language=pl (dostęp 20.06.2018)
- www4 https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action (dostęp 20.06.2018)
- www5 www.nationaltrust.org.uk (dostęp 20.06.2018)
- Barrows, H. S., 1996. Problem-based learning in medicine and beyond: A brief overview. *New Directions for Teaching and Learning*, 68, 3-12. <http://dx.doi.org/10.1002/tl.37219966804>
- Sinek, S., 2014. *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York, New York: Portfolio/Penguin.
- Spaulding, W.B., 1991. *Revitalizing Medical Education. McMaster Medical School in the Early Years, 1965-1974*. Philadelphia, Decker (cyt. za:) Barrows, H. S., 1996. Problem-based learning in medicine and beyond: A brief overview. *New Directions for Teaching and Learning*, 68, 3-12. <http://dx.doi.org/10.1002/tl.37219966804>

Krótki notka o Autorach:

Monika Górkowska: Absolwentka kierunku Gospodarka Wodna i Ochrona Zasobów Wód. Zrealizowała pracę dyplomową na temat programów adaptacyjnych do zmian klimatu na terenie miasta Gdańsk.

Beata Jarzemińska: Absolwentka Oceanografii i studentka Krajoznawstwa i Turystyki Historycznej. Zrealizowała pracę dyplomową z zakresu oceanografii fizycznej dotyczącej Wielkiego wlewu bałtyckiego z 2014 roku. Aktualnie jest w trakcie pisanie kolejnej pracy dyplomowej opisującej powyższy projekt.

Zofia Konarzewska: Studentka I roku studiów magisterskich Oceanografii na specjalności Biologia Morza. Realizuje pracę magisterską dotyczącą interakcji allelopacyjnych pikoplanktonowej sinicy *Synechococcus* sp.

Zofia Nuc: Studentka I roku studiów magisterskich Oceanografii na specjalności Biologia Morza, absolwentka Oceanografii I stopnia. Zrealizowała pracę dyplomową z zakresu oceanografii biologicznej, dotyczącą Struktury wielkości, płci oraz kondycji osobników *Rhithropanoeus Harrisii* (Gould, 1841) Zatoce Puckiej w lipcu 2016 r.

Mara Tykarska: Studentka II roku studiów magisterskich na kierunku Oceanografia na specjalności Biologia Morza, doktorantka I roku Środowiskowych Studiów Doktoranckich na WOI G, absolwentka prawa, na co dzień zajmuje się biologią i ekologią organizmów bentosowych.

Urszula Janas: Nauczyciel akademicki, biolog morza i tutor na Wydziale Oceanografii i Geografii.

