

# Andrzej Pawluczuk

---

## Podnoszenie przedsiębiorczości wśród studentów poprzez zespołowe prace projektowe

---

Problemy Zarządzania 11/3, 216-236

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## Podnoszenie przedsiębiorczości wśród studentów poprzez zespołowe prace projektowe

Nadesłany: 18.04.13 | Zaakceptowany do druku: 10.09.13

**Andrzej Pawluczuk\***

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych wśród studentów może odbywać się także na niekierunkowych przedmiotach, a warunkiem jest odpowiednia metoda prowadzenia zajęć. Znanie powszechnie metody prowadzenia zajęć na ćwiczeniach, do których zalicza się: studium przypadków, grę symulacyjną, burzę mózgów czy – niezbyt lubiane przez studentów – odpytywanie, mogą podlegać modyfikacji lub na ich bazie można tworzyć nowe, oryginalne metody dydaktyczne. Autor artykułu przedstawia własną metodę prowadzenia ćwiczeń z przedmiotu projektowanie systemów zarządzania, która opiera się na metodzie projektowej i od dziesięciu lat jest systematycznie modyfikowana w celu jej udoskonalenia. Metoda ta może być również z powodzeniem stosowana na innych przedmiotach.

**Słowa kluczowe:** metody nauczania, przedsiębiorczość, kreatywność, praca zespołowa.

## Increasing entrepreneurship among students through collaborative project work

Submitted: 18.04.13 | Accepted: 10.09.13

Creating entrepreneurial attitudes among students can also use for non-directional courses, and the condition of this is an appropriate method of teaching. A commonly known method of teaching the exercises, which includes: case studies, simulation game, brainstorming, or not liked by the students – polling, may be subject to modification. On their basis, we can create new and original teaching methods. The article will present its own method of conducting exercises with the course of design management systems, which is based on project method and has worked out for ten years. This method can also be used successfully in other courses.

**Keywords:** methods of teaching, entrepreneurship, creativity, teamwork.

**JEL:** I23

---

\* **Andrzej Pawluczuk** – dr, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.

## 1. Wprowadzenie

W Polsce dużo pisze się i mówi o jakości kształcenia, o programach nauczania, minimach programowych i zmianach prawnych w systemie edukacji wyższej. Powołuje się instytucje dbające o poziom kształcenia czy fundacje, które wspierają zmiany w tym zakresie. Kolejne działania to organizacja seminariów i konferencji, wydawanie czasopism, na łamach których autorzy publikują swoje prace z wymienionej problematyki. Głos w sprawie kształcenia zabierają też oprócz akademików sami studenci w nieformalnych rozmowach lub na portalach internetowych czy poprzez dobrowolne lub przymusowe wypełnianie ankiet. O sposobie organizacji zajęć i wyborze najlepszej metody niejedyn akademik przed rozpoczęciem zajęć ze studentami z pewnością też się zastanawiał. Najprostsze jest bazowanie na dobrych przykładach z okresu własnych studiów, jeżeli takie istnieją, tym bardziej, jeżeli mamy identyczny przedmiot. Czasem wymogi i sposób prowadzenia ćwiczeń określa prowadzący wykład, który bazuje na własnym doświadczeniu i dba o zgranie treści wykładów z ćwiczeniami.

Zainteresowanie się problematyką metod kształcenia z perspektywy wykładowcy wynika z kilku powodów, do których należą: własne doświadczenia wyniesione z okresu studiów, świadomość znaczenia wpływu metod kształcenia na efektywność zdobywania wiedzy przez studentów, chęć eksperymentowania ze studentami w zakresie metod nauczania. Początki prowadzenia zajęć polegają na wykorzystaniu wszystkiego tego dobrego, z czym jako student można było się zetknąć, rozmowy i dzielenie się wiedzą z kolegami z katedry, tym bardziej jeżeli przedmiot prowadzi kilka osób. Poznawanie metod kształcenia, a dokładniej sposobu prowadzenia zajęć może przybierać też charakter nieustrukturalizowany i nieformalny. Z każdym rokiem wprowadza się modyfikacje, które są odpowiedzią na zmiany techniczne, społeczne, edukacyjne czy gospodarcze.

Temat i kontekst dydaktyki zostanie ukazany szerzej, gdyż autor jest zwolennikiem podejścia holistycznego, mającego swoich zwolenników, jak i przeciwników. Takie podejście może też utrudniać lub rozmyślać cele niniejszego artykułu. Autor analizuje albo stara się widzieć zdarzenia czy procesy w ujęciu systemowym i nie dotyczy to tylko sytuacji dydaktycznych. Podejście systemowe w analizie zjawisk i procesów dydaktycznych było bardzo popularne w latach 70. i 80., czego przykładem może być publikacja *A system approach to teaching and learning procedures. A guide for educators in developing countries* wydana przez UNESCO w 1981 r.

## 2. Metody dydaktyczne i poziom kształcenia

Literatura przedmiotu w zakresie metod kształcenia na świecie, jak również w Polsce jest rozległa. Wśród licznego grona autorów prac poświęconych problematyce dydaktyki, które koncentrują się na wymiarze metod dydaktyki lub narzędzi wspomagających nauczanie, są m.in. K. Kruszewski, B. Dłużniewski,

W. Skrzydlewski, a także liczne prace, na które się powołują wymienieni. Warte zainteresowania są także analizy ukazujące zależności systemowe, które zostały przedstawione w publikacji UNESCO, wydanej w tłumaczeniu na język polski przez WSiP pod tytułem: *Proces kształcenia – podejście systemowe. Przewodnik dla nauczycieli*. Dydaktyka w szkole wyższej wymaga dużej wiedzy ze strony wykładowców, nie tylko merytorycznej, ale też socjologicznej, psychologicznej, by realizować główne zadania przed nią stojące:

- opanowanie umiejętności doprowadzenia swoich studentów do założonej zmiany psychicznej,
- umiejętność analizowania każdej sytuacji dydaktycznej (Kruszewski, 1988, s. 8).

Wykładowca akademicki staje zatem przed nie lada wyzwaniem, z jednej strony dbaniem o rozwój naukowy, zdobywaniem kolejnych tytułów i stopni, pracami organizacyjnymi w katedrze, na wydziale czy również na uczelni, a z drugiej strony prowadzeniem zajęć dydaktycznych dla 200 czy nawet 500 studentów w grupach ćwiczeniowych sięgających w porywach do 40 studentów. Wejście w kontakt emocjonalny, taki naturalny, i efektywna współpraca z każdym zespołem czy studentem są praktycznie niemożliwe. Bez wiedzy dydaktycznej trudno bowiem prowadzić zajęcia, szczególnie w pierwszych latach pracy. Należy zwracać uwagę nie tylko na kierunek studiów, przedmiot, treści programowe, ale także rok studiów i wymogi panujące w danej katedrze czy, szerzej, uczelni.

Podczas pierwszych semestrów studiów młodzi adepci uczestniczący w wykładach zwracają największą uwagę na to, by wiedza została podana w sposób przystępny, zwięzły i logiczny, w kolejnych latach studiowania przywiązują większą wagę do przygotowania rzeczowego i pedagogicznego (talentu pedagogicznego) oraz do cech osobowych wykładowcy (inteligencja i kultura osobista, poprawny język i miły głos, przyjemny wygląd i elegancja, życzliwe podejście do studenta, poczucie humoru czy niekorzystanie z notatek) (Kruszewski, 1988, s. 30–38).

Teoria przedmiotu wskazuje, że główne formy prowadzenia zajęć to: wykład, ćwiczenie czy laboratorium. Klasyfikację metod kształcenia przedstawia m.in. Kruszewski, który wyróżnia metody:

- słowne: wykład, odpytywanie, dyskusja,
- oglądowe: demonstracja ćwiczenia, eksperymentu, przypadku, obrazu ruchomego, hospitacja, wycieczka,
- praktyczne: metoda praktyczna (laboratoryjna), metoda zastosowań (zajęć praktycznych).

W grupie gier dydaktycznych wskazuje na: burzę mózgow, metodę sytuacyjną (przypadków), metodę biograficzną oraz symulacje (inscenizacje) (Kruszewski, 1988, s. 156). Inny podział metod aktywnych przedstawia Dłużniewski, który wymienia metody: przypadków, sytuacyjną, inscenizacji, gier kierowniczych lub przemysłowych oraz dyskusji zespołowej, które są znane i opisywane w Polsce w latach 60., zatem kilka lat po tym jak zostały opisane

w literaturze anglojęzycznej (Dłużniewski, 1971, s. 41–43). W zakresie metod symulacji i gier menedżerskich interesujące są prace prowadzone m.in. przez Politechnikę Wrocławską (Balcerak i Kwaśnicki, 2010). W tym zestawie brakuje jeszcze metody projektu, która polega na postawieniu studentów przed koniecznością rozwiązania rzeczywistego problemu lub stworzenia nowej koncepcji w zespole lub jednoosobowo. Warianty tej metody mogą polegać też na formułowaniu problemów do rozwiązania przez prowadzącego lub przez samych studentów.

Kontynuując problematykę dydaktyki, należy też wyróżnić rozmaite style prowadzenia zajęć: trener, dydaktyk, mentor, wykładowca oraz promotor (Kostera i Rosiak, 2005, s. 27–29). Każdy styl powinien być dobrany do specyfiki przedmiotu, metody dydaktycznej oraz samego dydaktyka, jego cech osobowych i umiejętności.

Dobór właściwych metod kształcenia i stylów prowadzenia zajęć może w dużym stopniu przyczynić się do poprawy kształcenia, o czym szeroko się dyskutuje wśród kadry akademickiej oraz studentów. Przykładem są wypowiedzi profesorów na łamach zeszytów naukowych Fundacji na rzecz Nauki Polskiej. Znaczący wzrost liczby studentów oraz konsekwencje w zakresie poziomu edukacji przedstawia prof. J. Brzeziński, mówiąc o „zamulaniu” gospodarki, administracji oraz szkolnictwa podstawowego i średniego (Brzeziński, 2002, s. 23). Rozumowanie jest następujące: jeśli mniej studentów kształci się na przyzwoitym poziomie, a więcej na poziomie miernym, to de facto wszyscy mają ten sam dyplom. Osoby te po ukończeniu studiów zasilą firmy, urzędy na wiele lat, będą niewłaściwie przygotowane i będą miały złe nawyki. O inflacji na poziomie kształcenia wyższego i handlu towarem niepełnowartościowym pisze też prof. Z. Kwieciński (Kwieciński, 2002, s. 124).

Zdania studentów w zakresie poziomu kształcenia i nabywanych umiejętności są podzielone. Dla przykładu zostały zaprezentowane opinie wybrane z dziennika „Rzeczpospolita” dodatku *Praca i Kariera* oraz portalu ocen.pl.

Student Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie: „Sytuacja polskiej nauki jest opłakana... Wielu najzdolniejszych już (profesorów) wyemigrowało i w niektórych zaawansowanych specjalnościach nie ma się od kogo uczyć” (Zieliński, 2004, s. X1).

Student Politechniki Gdańskiej Wydział Inżynierii Lądowej i Środowiska: „Studia spełniły moje oczekiwania, ponieważ dały mi gruntowną wiedzę, Przez te cztery lata oprócz typowo kierunkowych przedmiotów miałem m.in. ekofilozofię, zarządzanie i elektronikę (...) dzięki obowiązkowym wystąpieniom publicznym na seminariach, nauczyłem się także autoprezentacji” (Cheda, 2004, s. X1).

Przedstawione w tabeli 1 opinie nieformalne wygłoszone przez studentów wskazują na bardzo odmienne zdanie, co nie jest w sumie zaskoczeniem, tym bardziej jeżeli dotyczy innych wykładowców i różnych przedmiotów. W grupie studentów studiujących na jednym roku, o liczebności kilkudziesięciu osób zawsze ktoś zauważył te dobre strony każdego wykładowcy, jak i te złe.

Pozytywne	Negatywne
(...) <i>To że faktycznie czegoś nauczył dostrzega się na kolejnych semestrach. Oceny stawia czasem z kosmosu, ale czym jest ocena, grunt to co zostanie w głowie (...)</i>	(...) <i>Wszyscy wiedzą, że nic nie umie nauczyć, ale uczy nadal. Tylko po co i komu to potrzebne? Ludzie = zmiłujcie się i może przeszkolenie zróbcie, albo testy dla swoich, czy wiedzą, co robią? Przecież kadra też świadczy o uczelni. Kurczę – a traktowanie ludzi, jak „woły” przystoi na uczelni? (...)</i>
(...) <i>Człowiek konkretny, z zasadami, doskonale wie o czym mówi i potrafi przekazać swoją wiedzę studentom. Na egzaminach nie wymaga rzeczy „z kosmosu”, to co było na wykładzie, obowiązuje na zaliczeniu (...)</i>	(...) <i>Te ćwiczenia chyba tylko po to prowadzi by dostać kasę – to marnowanie pieniędzy podatnika (...)</i>

Tab. 1. Wybrane opinie na temat pracowników naukowych Źródło: wykłady z przedmiotu *Gospodarka oparta na wiedzy* dr A. Pawluczuka, opracowane na podstawie strony <http://www.ocen.pl> (05.06.2005).

W celu podniesienia poziomu kształcenia warto korzystać nie tylko z własnego dorobku, ale także z międzynarodowych doświadczeń. Interesujące i warte poznania są założenia panujące w systemie anglosaskim w zakresie sposobu prowadzenia zajęć i zaliczania, które zostały przedstawione przez prof. Z. Pełczyńskiego i doktoranta T. Trzeciaka, a mianowicie (Pełczyński i Trzeciak, 2005, s. X1):

- umiejętność analizowania nowych informacji i stosowania ich w praktyce,
- trening pamięci jest ważny, ale nie podstawowy (egzamin z otwartą książką),
- oparcie systemu na wartościach: uczciwość, rzetelność, szacunek,
- sankcje dla studentów za oddawanie prac po przekroczeniu terminów oraz dla kadry akademickiej za opóźnianie w procesie sprawdzania prac,
- zdolność prezentowania własnych myśli i komunikowania się w grupie,
- umiejętność wygłaszania konstruktywnej krytyki oraz jej przyjmowania.

Z przytoczonych wyżej rozważań wynika, że problematyka dydaktyki jest złożona. Tym bardziej na znaczeniu zyskuje jej rola, gdy badania będziemy prowadzić w zakresie metod kształcenia wzmagających przedsiębiorczość. Badacze zajmujący się istotą przedsiębiorczości podkreślają, że jest to niezwykle szerokie i wieloznaczne pojęcie (Glinka, 2008, s. 43). W obrębie przedsiębiorczości powstają różne jej rodzaje, wśród których można wymienić: przedsiębiorczość zorientowaną na wykorzystanie szans, przedsiębiorczość wymuszoną, przedsiębiorczość garażową, przedsiębiorczość korporacyjną, przedsiębiorczość intelektualną, przedsiębiorczość rodzinną czy przedsiębiorczość mniejszości etnicznych (Glinka, 2008, s. 28).

W dobie gospodarki opartej na wiedzy oraz ostatnich sukcesów przedsiębiorstw Google, Facebook, Twitter, Skype na znaczeniu zyskuje przedsiębiorczość intelektualna, kierunek rozwijany przez m.in. Edvinsona i Kwiatkowskiego. Przedsiębiorcy intelektualni zaczynają od kapitału niewidzialnego, wiedzy cichej, a nie jak wcześniej od kapitału materialnego (Kwiatkowski, 2006, s. 15). Z drugiej strony szybki rozwój przedsiębiorstw i osiągnięcie pozy-

cji przedsiębiorstwa globalnego w ciągu kilku lat przeobraża ich wewnętrzne struktury, co implikuje przechodzenie w przedsiębiorstwo korporacyjne, gdzie prowadzone są badania z zakresu przedsiębiorczości korporacyjnej.

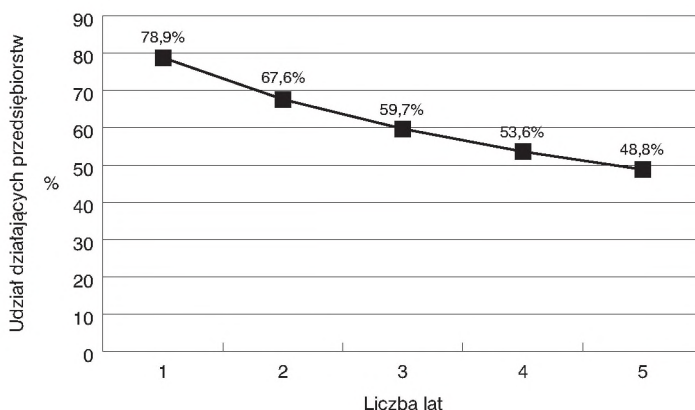
Interesujące są badania nad przedsiębiorczością, które przeprowadziła psycholog M. Łaguna. Autorka przedstawia w części teoretycznej modele procesów przedsiębiorczych i ich uwarunkowania, bazując na anglojęzycznej literaturze. Liczne badania przeprowadzone przez M. Łagunę podważyły zasadność potocznego przeświadczenia, że samoocena oraz optymizm odgrywają jednoznacznie pozytywną rolę w procesie realizacji celu. Cytując wnioski jej badań, stwierdza się, że: „Wysoki poziom samooceny może obniżać ocenę wartości celu, jakim jest założenie własnej firmy, a pośrednio obniżać gotowość do sformułowania intencji przedsiębiorczej, zaś wysoki poziom optymizmu nie sprzyja planowaniu działań” (Łaguna, 2010, s. 225). Pomocne w zakładaniu własnego przedsiębiorstwa są przekonania na własny temat, które wskazują na kompetencje oraz nadzieję na sukces, czyli przeświadczenie, że osoba jest w stanie znaleźć drogi prowadzące do celu i energię, by nimi podążać.

Główne cechy problemów biznesu	Tradycyjna przedsiębiorczość	Przedsiębiorczość intelektualna
Rodzaj zarządzania	Reaktywne	Proaktywne
Rodzaj problemów	Typowe, powtarzalne	Wyjątkowe
Główna motywacja	Zysk	Realizacja kreatywnych ambicji
Rodzaj wyboru	Oparty na kryteriach i szacunku ekspertów	Holistyczny
Struktura problemu	Dobra, już znana	Zła, nieznaną, skomplikowaną

Tab. 2. Porównanie natury problemów biznesu w przedsiębiorczości intelektualnej i tradycyjnej. Źródło: N. Filinov. (2006). *Podjęcie decyzji zarządczych w epoce przedsiębiorczości zarządczej*. W: S. Kwiatkowski i M.B. Kamiński. (red.), *Knowledge cafe for intellectual entrepreneurship. Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. s. 248.

Badania prowadzone w zakresie długości funkcjonowania przedsiębiorstw i ich przeżywalności wskazują, że duża grupa przedsięwzięć przedsiębiorczych albo nie rozwija się na dużą skalę, albo po kilku latach zaprzestaje swojej działalności. Z przeprowadzonych badań wśród przedsiębiorstw powstałych w latach 1977–2001 w USA wynika, że po pięciu latach od założenia funkcjonowało dalej średnio 48,8% przedsiębiorstw. Już po dwóch latach średnio 32,4% przedsiębiorstw nie funkcjonuje. Analiza przedsiębiorstw założonych w 1977 roku w USA wykazała, że po 26 latach działało dalej jedynie 23% z nich (Stangler i Kedrosky, 2010, s. 5).

Praktyka gospodarcza wskazuje, że B. Gates, podobnie jak M. Dell, porzucili studia, S. Brin i L. Page przerwali studia doktoranckie – przykładów z biznesu, gdy przyszli przedsiębiorcy porzucają studia, jest znacznie więcej.



Rys. 1. Średni udział przeżycia dla nowych przedsiębiorstw w latach 1977–2001. Źródło: D. Stangler i P. Kedrosky. (2010). *Neutralism and entrepreneurship: The structural dynamics of startups, young firms and job creation*. Ewing Marion Kauffman Foundation, s 5.

Podobnie jest z trafnością prognoz czy pomyłkami w ocenie nie tylko menedżerów, ale też kadry akademickiej, co wskazuje, że nie ma monopolu na wiedzę. Ostatnie sukcesy Apple i porażki Nokii potwierdzają także istotną rolę przedsiębiorczości korporacyjnej. Inne wielkie pomyłki z historii przytacza też w swej pracy P. Sloane, przykładem niechaj będzie wypowiedź B. Gatesa z 1981 r.: „640 kB powinno wystarczyć każdemu” (Sloane, 2005, s. 54). Z perspektywy czasu jest zastanawiające, jak taki przedsiębiorca, obeznany w swojej branży informatycznej, mógł tak bardzo się mylić. Pytanie stojące przed wykładowcą: W jaki sposób poprowadzić zajęcia, by studenci mogli wzmacniać swoje zachowania i umiejętności przedsiębiorcze?

W literaturze przedmiotu można wyróżnić przeszło 70 modeli uczenia w szeroko rozumianym ujęciu. Wzajemne zależności i powiązania w stylu uczenia i decyzji wyboru są przedmiotem badań prowadzonych przez akademików m.in. ze Skandynawii (Bostrom i Lassen, 2006, s. 179). Badania porównawcze w zakresie edukacji przedsiębiorczej przeprowadzone w latach 2004–2007 na podstawie bazy ABI/INFORM Fulltext i Emerald Fulltext pozwoliły pogrupować 108 artykułów w cztery obszary tematyczne (Mwasalwiba, 2010, s. 20):

- definicji i przedmiotu – 20 artykułów,
- grup docelowych – 50 artykułów,
- metod nauczania – 21 artykułów,
- ewaluacji i wskaźników – 17 artykułów.

Przedsiębiorczości można uczyć nie tylko na typowo kierunkowych przedmiotach. Ważne jest, by treści z zakresu przedsiębiorczości wprowadzać też



do innych przedmiotów, szczególnie na studiach inżynierskich czy typowo humanistycznych. Badania przeprowadzone w województwie pomorskim w 2010 r. wskazują, że studenci ostatniego roku w 58% potwierdzają występowanie przedmiotu z zakresu przedsiębiorczości na swoich studiach (Richert-Kaźmierska, 2011, s. 39). Na kierunkach menedżerskich, biznesowych czy ekonomicznych treści przedsiębiorczości występują w kilku przedmiotach, przykładem opisanym niżej jest kurs projektowanie systemów zarządzania realizowany na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Dobór właściwej metody oraz koncentracja na rodzaju przedsiębiorczości przy realizacji przedmiotu jest tematem godnym wnikliwych badań. Włączanie treści, postaw wzmagających przedsiębiorczość wśród studentów jest zgodne z opublikowanymi w ostatnich latach dokumentami Komisji Europejskiej (European Commission, 2008).

### 3. Przedmiot projektowanie systemów zarządzania

Projektowanie systemów zarządzania definiuje się jako całość rozwiązań organizacyjnych, instytucjonalnych i funkcjonalnych, przystosowanych do realizacji określonych koncepcji wizji firmy, a także określających sposób kierowania ludźmi i firmą (Strzelecki, 2004, s. 208).

Projektowanie systemów zarządzania polega na tworzeniu go od postaw dla nowo powstających jednostek organizacyjnych systemu zarządzania lub wprowadzaniu zmian w istniejącym systemie zarządzania. Główne zadania projektowe, które studenci wykonują na zajęciach, polegają na:

- projektowaniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- projektowaniu kluczowych czynników sukcesu i kluczowych procesów,
- zdefiniowaniu mapy powiązań,
- wizualizacji wybranych procesów kluczowych,
- projektowaniu opisu stanowiska pracy (administracyjne i robocze),
- przeprojektowaniu struktury organizacyjnej.

Zanim jednak przystąpią do projektowania, wykonują zadania typowe dla zarządzania strategicznego, a mianowicie: pozyskują informacje o branży i otoczeniu podmiotu, następnie wykonują analizę SWOT i 5 sił Portera, by na końcu zdefiniować cele dla przedsiębiorstwa z podziałem na cele strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Problematyka przedmiotu jest dość trudna z punktu widzenia autora. Pierwotnie bazował on na książce J. Skalika pod tym samym tytułem co przedmiot oraz pracy pod red. J. Altkorna. Wykaz publikacji do przedmiotu został zamieszczony w tabeli 3. Identyczna książka W.M. Grudzewskiego oraz I.K. Hejduk pod tytułem *Projektowanie systemów zarządzania* to nic innego jak zarządzanie strategiczne. Punkt ciężkości jest oparty nie na projektowaniu, ale na zarządzaniu. W tej dziedzinie zauważyć można brak kompletnego podręcznika oddającego specyfikę uwarunkowań regionalnych. Pomocną książką w późniejszym okresie okazała się praca T. Strzeleckiego.

Lp.	Opis źródła
1	Oblój, K. (2002) <i>Strategia organizacji</i> . Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
2	Skalik, J. (red.) (1997). <i>Projektowanie systemów zarządzania. Materiały do ćwiczeń</i> . Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
3	Altkorn, J. (1997). <i>Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków</i> . Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN
4	Glinka, B. i Hensel, P. (1999). <i>Projektowanie struktur organizacyjnych</i> . Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
5	Grudzewski, W.M. i Hejduk, I.K. (2003). <i>Projektowanie systemów zarządzania</i> . Warszawa: Difin
6	Kolman, R. i Krukowski, K. (1997). <i>Nowoczesny system jakości – poradnik dla przedsiębiorcy</i> . Bydgoszcz: TNOiK
7	Klein, M. i Manganelli, R.L. (1998). <i>Reengineering</i> . Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
8	Lewandowski, J. (1999). <i>Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie</i> . Łódź: Politechnika Łódzka
9	Rutka, R. (2003). <i>Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa</i> . Gdańsk: ODDK
10	Strzelecki, T.J. (2000). <i>Projektowanie systemów zarządzania</i> . Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej

Tab. 3. Źródła literatury z przedmiotu projektowanie systemów zarządzania. Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszych zajęciach są przedstawiane paradygmaty według P. Drucera, które między innymi podkreślają, że zarządzanie jest sztuką i należy przy tym posiadać duże zrozumienie, wycucie nie tylko organizacji, ale też otoczenia (Grudzewski i Hejduk, 2001):

1. Istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu, czyli współczesne cechy organizacji charakteryzują się różnorodnością i ciągłą zmianą. Wymagają elastycznego systemu zarządzania, a menedżerowie muszą być zdolni do zarządzania zmianami.
2. Niezbędne jest stosowanie mieszanych struktur organizacyjnych, funkcjonalnych, macierzowych, sieciowych.
3. Istnieje wiele różnych sposobów kierowania ludźmi, z których żaden nie może być uniwersalny i najlepszy.
4. Technologie, rynki, innowacje i wykorzystywanie techniki nie są ograniczone do danej dziedziny gospodarki, ale wzajemnie się przenikają, łączą, a nawet dzielą.
5. Definitywnie zakończyła się era zarządzania naukowo-kontrolnego, wyznaczonego ramami powiązań liniowych, funkcjonalnych i liniowo-sztabowych na rzecz powiązań partnerskich.
6. Globalny charakter wpłynął na zmniejszenie znaczenia geograficzno-narodowego lokalizacji przedsiębiorstwa.

7. Współczesne zarządzanie firmą musi uwzględniać formułowanie wizji, misji, celów i strategii głównie ze względu na potrzeby rynku, klienta oraz samej firmy.

K. Obłój zwraca dodatkowo uwagę na zmienną naturę strategii, mody w zarządzaniu, stawianie pytań badawczych, które się powtarzają od ponad 20 lat, oraz złożoność dyscypliny zarządzania strategicznego, co wymaga dużych umiejętności i elastyczności w projektowaniu systemów zarządzania (Obłój, 2010, s. 18–21).

Postawione cele przed przedmiotem w stosunku do studentów:

- uczenie systemowego podejścia do organizacji,
- nauka prezentowania swoich rozwiązań,
- uwzględnienie wkładu studenta w ocenę końcową,
- ciągłe doskonalenie,
- nauka przez działania,
- podnoszenie sprawności w komunikowaniu i pracy zespołowej,
- umiejętność dotarcia i wyboru cennych informacji,
- umiejętności wykorzystania wiedzy teoretycznej do tworzenia praktycznych rozwiązań,
- umiejętność odgrywania roli kadry zarządzającej przedsiębiorstwem.

Biorąc pod uwagę wartości społeczne, w tym wychowawcze, poprzez zajęcia autor chce rozwijać takie kluczowe kompetencje i cechy osobowościowe, jak: otwartość, niezależność, wytrwałość, poczucie własnej wartości oparte na kompetencjach, tolerancję dla błędów, odwagę, umiejętności przywódcze, poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne czy pokorę w stosunku do własnych niedoskonałości (Fazlagić i Schmidt, 2009, s. 8).

Zmiany zauważone w czasie prowadzenia zajęć:

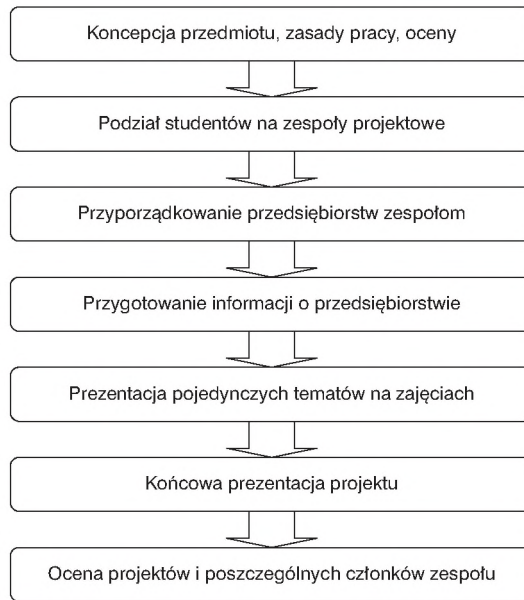
- studenci II stopnia mają różne przygotowanie merytoryczne do uczestnictwa w zajęciach,
- rekrutują się z różnych szkół: publicznych i niepublicznych,
- rekrutują się z różnych kierunków studiów: od kierunku zarządzanie, ekonomia, gospodarka przestrzenna, po filologia polska, filologia angielska, a kończąc na kierunkach inżynierskich: budowa maszyn, ochrona środowiska.

Wyniki ocen zależą jednak od zaangażowania własnego w projekt, systematyczności, dobrej i zespołowej pracy grupy. Są osoby, które po kierunkach inżynierskich otrzymują oceny bardzo dobre, i osoby po kierunku zarządzania otrzymujące oceny dostateczne.

#### **4. Metoda projektowa prowadzenia zajęć dydaktycznych**

Przedstawiony poniżej model projektu został wypracowany w trakcie kilku lat prowadzenia zajęć na studiach dziennych i zaocznych z przedmiotu projektowanie systemów zarządzania. Składa się on z siedmiu etapów i wykorzystuje metodę projektu, która jest wiodącą obok innych metod

dydaktycznych: burza mózgów, studium przypadku, gra roli, metoda symulacyjna oraz biograficzna (rysunek 2). Przedmiot jest realizowany na drugim stopniu studiów magisterskich: studenci są rekrutowani z uczelni publicznych i niepublicznych. Występuje silne też zróżnicowanie co do posiadanej wiedzy, gdyż kierunki są różnorodne, zaczynając od zarządzania, turystyki, politologii, a kończąc na kierunkach mechanicznych, informatycznych, inżynierii i ochrony środowiska.



Rys. 2. Kroki w modelu pracy projektowej. Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania przedsiębiorcze wobec studentów:

- inicjatywa,
- pozyskanie informacji do projektu,
- wczucie się w rolę przedsiębiorcy prowadzącego realne przedsiębiorstwo,
- umiejętność kooperowania i pracy w grupie, w tym radzenia sobie z trudnymi osobami,
- umiejętność dokonania własnej oceny i oceny uczestników zespołu,
- umiejętność łączenia wiedzy zdobytej z innych przedmiotów.

Praca grupowa w metodzie projektu ma liczne zalety, które zdecydowanie przeważają nad wadami (tabela 4). Wymaga ona jednak dużego doświadczenia ze strony wykładowcy w zakresie dydaktyki, komunikacji oraz merytorycznej znajomości przedmiotu prac projektowych.

W trakcie prowadzenia zajęć istotne są także sposoby komunikowania się i przetwarzania informacji. W celu sprawniejszego podejścia studenci prezentują swoje cząstkowe rezultaty pracy na rzutniku multimedialnym, umożliwia to jednocześnie odbieranie bodźców przez wzrok oraz przez narząd słuchu. Połączeniu dwóch form przekazu wzmacnia pamięć i oddziaływanie na odbiorcę, a także wzbogaca przekaz (Skrzydlewski, 1990; Wawer, 2008).

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– uczy systematyczności</li> <li>– uczy pracy w grupie, komunikacji, radzenia sobie z sytuacjami trudnymi</li> <li>– wymaga umiejętne stawiania celów organizacji</li> <li>– uczy systemowego ujmowania organizacji</li> <li>– uczy prezentowania własnych rozwiązań</li> <li>– umożliwia łącznie kilku metod dydaktycznych</li> <li>– interesująca i wciągająca uczestników do aktywnego działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymaga dużego zaangażowania czasowego</li> <li>– wymaga umiejętnej selekcji informacji</li> <li>– zróżnicowanie w zakresie informacji o każdym przedsiębiorstwie</li> <li>– trudności w ocenie każdego członka grupy</li> <li>– możliwość konfliktów interpersonalnych</li> </ul>

Tab. 4. Wady i zalety metody projektowej. Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1. Koncepcja przedmiotu

Na pierwszych zajęciach, po wzajemnym przedstawieniu się, omawiana jest cała koncepcja przedmiotu, wraz z formą pracy, wytycznymi do projektu, literaturą oraz warunkami zaliczenia. Studentom prezentuje się też szablony do projektu oraz szczegółowo omawia wytyczne strony technicznej projektu. Szablony są następnie wysyłane im pocztą elektroniczną i/lub zamieszczane na platformie moodle.

#### 4.2. Podział studentów na zespoły projektowe

Podział studentów na grupy jest bardzo ważną czynnością. Sama liczba studentów jest już istotna, tak by praca przebiegała sprawnie i każdy student wносił swój wkład do projektu. Zespoły najczęściej składają się z trzech osób, sporadycznie liczebność wynosi dwie lub cztery osoby. Liczebność większa niż cztery nie jest dobra, gdyż często występują problemy ze wspólnym organizowaniem pracy i wspólną pracą, natomiast liczebność dwóch osób stanowi zbyt duże obciążenie czasowe oraz redukuje znaczenie burzy mózgow.

Dobór grupy odbywa się na kilka sposobów:

- losowy – studenci są losowo dobierani do grup poprzez losowanie imion
  - aktywne uczestnictwo lub poprzez losowy dobór przez prowadzącego zajęcia, np. poprzez odliczenie do trzech lub czterech zgodnie z listą alfabetyczną,
- celowy – prowadzący na podstawie różnych cech, np. ukończony kierunek, płeć, średnia ocen, zainteresowania, dobiera osoby w zespoły projektowe,

- koleżeński – tutaj studenci sami się dobierają w grupy, podtrzymując tym samym swoje wcześniejsze kontakty i doświadczenia w pracy przy innych projektach, referatach czy wspólnie wykonanych prezentacjach.

*Uwagi techniczne:*

Przy losowym doborze należy od razu zapisywać całą grupę, gdyż między studentami dochodzi do wymiany karteczek, jest zatem bardzo silna presja na związki nieformalne, tym bardziej gdy poszczególne osoby znają się już kilka lat i wcześniej opracowały kilka projektów. W jednej grupie studenci przyłapani na wymianie kartek tłumaczyli się wspólnym mieszkaniem, związkiem narzeczeńskim, identycznie ułożonym grafikiem studiów lub pracy, a także późnymi godzinami nauki, które mogą nie odpowiadać pozostałym uczestnikom grupy. Inne merytoryczne powody niechęci do współpracy z daną osobą to wcześniejsze negatywne doświadczenie w pracy zespołowej z tą osobą lub znajomość tej osoby na podstawie własnych obserwacji, wyników lub opinii usłyszanych od innych studentów. Generalnie liczba takich osób na roku nie przekracza 10–15%.

Wady	Zalety
Pojawienie się silnego lidera lub outsidera w grupie	Większa cyrkulacja wiedzy wśród całej grupy ćwiczeniowej
Konieczność wypracowywania od nowa zasad współpracy i komunikacji	Podniesienie umiejętności komunikacji z nowymi osobami, z którymi nie realizowało się projektów
Trudności w zgraniu się zespołu przy wspólnej pracy grupowej	Możliwość nawiązania nowych, intensywniejszych kontaktów i znajomości
Brak znajomości silnych i mocnych stron członków zespołu	Trenowanie szybkiej umiejętności wypracowywania rozwiązań
Niemożliwość wymiany pracy, czyli osoba A robi projekt z przedmiotu X, a osoba B robi projekt w przedmiotu Y	Uczestnictwo w fazie rozwoju grupy
Większe ryzyko konfliktów	

Tab. 5. Wady i zalety doboru losowego. Źródło: opracowanie własne.

Po dobraniu się w zespoły członkowie zespoły zapisują reguły współpracy całej grupy. Jako pomoc otrzymują przykładowe pytania, na które odpowiedzi powinny znajdować się w zasadach pracy grupowej:

1. Czy w grupie wybrano lidera? Jeśli tak, jakie były ku temu przesłanki? Za co odpowiada lider? Czy ma dodatkowe korzyści?
2. Jaki jest zakres zadań poszczególnych członków zespołu? (Na przykład zbieranie informacji, aktualizowanie projektu, korekta, dbanie o przypisy i literaturę, archiwizowanie danych, obsługa techniczna).
3. Jakie wybrano kanały przepływu informacji i zasady współpracy? (Na przykład GG, Skype, e-mail, telefon, miejsce bezpośrednich spotkań, częstotliwość).

4. Jakie przewidziano formy sankcji za nieterminowane wykonywanie zadań przez poszczególnych członków grupy?
5. Jaki jest zakres elastyczności pracy grupy?

Spisanie zasad w praktyce jednak nie stanowi sukcesu, często bowiem studenci nie trzymają się wcześniejszych ustaleń. Spisanie zasad ma na celu między innymi zmniejszenie negatywnych konsekwencji złej pracy zespołu i obniżenie negatywnych faz kształtowania się nowej grupy, to jest fazy konfliktu i buntu (Łaguna, 2004, s. 203).

### **4.3. Przyporządkowanie przedsiębiorstw zespołom projektowym**

Wyboru szerszej grupy przedsiębiorstw dokonuje prowadzący w przypadku studiów dziennych. Jednym z ważnych kryteriów jest forma prawna, która umożliwia dostęp do danych z Krajowego Rejestru Sądowego. Na studiach dziennych ta koncepcja jest uwarunkowana między innymi wyrównaniem szans wśród studentów w zakresie dostępu do informacji. Sporadycznie dopuszcza się jednak przedsiębiorstwa zaproponowane przez studentów.

Najczęściej przedsiębiorstwa są typowane na podstawie:

- osiągnięć z zakresu innowacyjności w skali regionalnej lub krajowej, np. ranking Kamerton Innowacyjności,
- listy największych przedsiębiorstw w układzie regionalnym,
- listy Gazel Biznesu gazety „Puls Biznesu”,
- otrzymanego dofinansowania z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego lub Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka,
- interesującego sposobu prowadzenia biznesu, posiadania ciekawych produktów lub usług (czyli mogą być nieznane dla ogółu społeczeństwa), np. Infinity Group.

Na studiach zaocznych dobieranie przedsiębiorstw odbywa się inaczej. Z uwagi na fakt, że zdecydowana większość osób pracuje w różnych przedsiębiorstwach, studenci z reguły wybierają jedną firmę, w której sami pracują lub też pracuje ich rodzina. Mają dużą wiedzę, którą dzielą się z pozostałymi uczestnikami grupy. Zachodzi tutaj wymiana własnych doświadczeń i praktyk stosowanych w danych firmach.

*Wskazówki praktyczne:*

Co roku następuje rotacja przedsiębiorstw na studiach dziennych. Ma to głównie na względzie bardziej samodzielną pracę i niebazowanie na zadaniach wypracowanych w poprzednim roku. Własne opracowanie części projektu wymaga na bieżąco śledzenia sytuacji w gospodarce, jeden czy dwa czynniki w analizie SWOT świadczą, czy grupa pracuje, myśli samodzielnie i jeżeli nawet ma na wzór projekt z minionego roku, to własne przemyslenia, specyficzne dla przedsiębiorstwa, branży i aktualnej sytuacji są widoczne.

#### 4.4. Przygotowanie informacji o przedsiębiorstwie

Po ustaleniu zasad współpracy studenci przystępują do opracowania niezbędnych informacji na temat analizowanego przedsiębiorstwa. W tym celu otrzymują przygotowany wcześniej szablon (tabela 6). Przedstawione informacje nie zawsze są możliwe do pozyskania w całości, dlatego też studenci mogą, a nawet powinni poczynić własne założenia bądź skonsultować i uzgodnić je z prowadzącym. Praktyka wskazuje, że największe trudności są z dostępem do struktury organizacyjnej, dlatego też korzysta się tutaj ze struktur innych przedsiębiorstw z tej samej branży. Charakterystyka przedsiębiorstwa jest skondensowana i bazuje z reguły na informacjach dostępnych dla wszystkich osób.

Prowadzący podkreśla dostęp do różnych źródeł informacji o danym przedsiębiorstwie. Ich przykładowe źródła to:

- Krajowy Rejestr Sądowy,
- prospekt emisyjny lub materiały informacyjne na New Connect,
- czasopisma ogólnokrajowe, regionalne,
- prasa zakładowa: np. przedsiębiorstw Pronar, Promotech,
- raporty branżowe wydawane przez instytucje otoczenia biznesu lub agendy rządowe,
- strony urzędów pracy i Regionalnych Obserwatoriów Rynku Pracy, np. Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy w Białymstoku,
- wybrane katedry uczelniane w kraju,
- jednostki samorządowe i rządowe,
- inni eksperci, specjaliści – e-mail,
- blogi, fora dyskusyjne,
- strony WWW: w tym analizowanego przedsiębiorstwa,
- urzędy,
- próbki produktów, opakowania produktów, foldery, katalogi,
- prace licencjackie i magisterskie,
- bezpośrednio rozmowy z przedstawicielami firmy, rozmowy z rodziną – warto podkreślić, że kilka grup studentów ze studiów dziennych miało możliwość spotkania się z kierownictwem przedsiębiorstwa, obejrzenia zakładu itd.

Zalety zbierania danych w Krajowym Rejestrze Sądowym:

- studenci poznają miejsce sądu, gdzie w przyszłości, np. po założeniu swego przedsiębiorstwa, będą składać dokumenty,
- zapoznają się z dokumentacją, która jest składana w sądzie, czego dotyczy, jaki jest jej zakres,
- niekiedy napotkają sytuacje, gdy akta są uzupełniane i są niedostępne dla osób trzecich,
- poznają strukturę dokumentów sądowych, jakie dane osobowe danych osób są przedstawiane,
- poznając sytuację finansową, oceniają rentowność przedsiębiorstwa, korzyści dla właścicieli.



1.	Nazwa firmy
2.	Adres
3.	Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie <ul style="list-style-type: none"> <li>– data powstania</li> <li>– numer KRS</li> <li>– skład udziałowców i udziały</li> <li>– stosowane systemy zarządzania (rok wdrożenia)</li> <li>– uzyskane certyfikaty, nagrody</li> <li>– posiadane patenty, licencje, znaki towarowe itd. (rok uzyskania)</li> <li>– stopień informatyzacji firmy, stosowane rozwiązania itd.</li> </ul>
4.	Liczba pracowników i ich struktura
5.	Forma organizacyjno-prawna (jednostki zależne, oddziały, samodzielne zakłady)
6.	Kapitał własny
7.	Przedmiot działalności (sekcje PKD 2007 – główne)
8.	Historia funkcjonowania – krótka i skondensowana
9.	Cele przedsiębiorstwa (z podziałem na: operatywne, taktyczne, strategiczne z lat minionych lub w takim układzie, w jakim zostały zapisane w dokumentach przedsiębiorstwa, na stronie WWW)
10.	Struktura organizacyjna (proszę podać z lat ubiegłych i ją opisać) (na oddzielnej kartce przedstaw ramowy schemat organizacyjny analizowanego przedsiębiorstwa oraz poszczególne pioniki, przybliżoną liczbę etatów)
11.	Rodzaje instytucji zarządzania: <ul style="list-style-type: none"> <li>– instytucje decyzyjne</li> <li>– ciała opiniotwórczo-doradcze</li> </ul>
12.	Ramowy zakres zadań i uprawnień decyzyjnych naczelnymi instytucjami zarządzania
13.	Rachunek zysków i strat, bilans, przepływy finansowe za ostatnie 3–4 lata – dane z KRS (ujęcie tabelaryczne, dynamiki, podstawowe wskaźniki finansowe)
14.	Przedstaw nakłady inwestycyjne z lat ubiegłych i opisz inwestycje (do 3 lat wstecz)
15.	Średnie wartości sprzedaży na 1 zatrudnionego, w tym pracownicy produkcyjni i administracyjni. Inne analizy według uznania i przydatności oraz specyfiki działalności przedsiębiorstwa i sektora
16.	Próba określenia stylu kierowania i stopnia centralizacji

Tab. 6. Charakterystyka przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne.

Studenci poznają przedsiębiorstwa z regionu, stanowi to swoiste studium przypadku. Większości są to przedsiębiorstwa wyróżniające się na rynku, zatem poznają dobre przykłady przedsiębiorczego zarządzania. Kolejną zaletą jest poznanie kilku lub nawet kilkunastu przedsiębiorstw z różnych branż i rozmieszczonych na terenie całego województwa podlaskiego.

#### 4.5. Prezentacja pojedynczych tematów na zajęciach

Studenci na ćwiczeniach w wyznaczonej kolejności prezentują pojedyncze tematy projektu, które zostały przygotowane poza zajęciami. Wystąpienia zespołu na forum całej grupy odbywa się przy wykorzystaniu rzutnika multimedialnego. Studenci prezentują swoją część, po której dochodzi do

dyskusji z pozostałymi zespołami oraz prowadzącym. Rola wykładowcy polega na moderowaniu dyskusji, zadawaniu wspomagających pytań studentom, a także zachęcaniu do dyskusji. Ta część wystąpienia jest tylko na zaliczenie, bez oceny, co ma zachęcić studentów do swobodnego prezentowania swoich rozwiązań, aktywnego udziału. Ćwiczenia są skorelowane z wykładami w ten sposób, że teoria jest podana z minimum tygodniowym wyprzedzeniem. Ta część zajęć bardzo angażuje prowadzącego, który musi aktywnie uczestniczyć w ćwiczeniach, wymaga też od niego dużej wiedzy merytorycznej oraz kultury w moderowaniu i pobudzaniu dyskusji. Zdarzać się może, że studenci mogą popełniać podstawowe błędy lub swoje części wykonywać niestarannie.

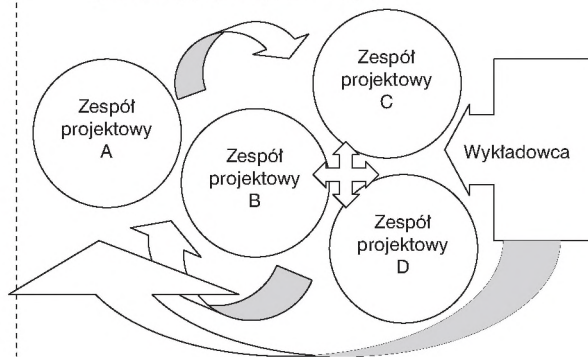
Z uwagi na fakt, że każdy projekt dotyczy innej firmy, studenci uczą się, słuchając wypowiedzi swoich kolegów, uwag innych osób z sali i na końcu komentarzy prowadzącego zajęcia (rysunek 3). Przykładowe pytania zadawane po zakończeniu dyskusji moderowanej:

- Czy grupa, która prezentowała, zrozumiała, co może jeszcze udoskonalić w swoim projekcie?
- Czy inne grupy widzą braki w swoich projektach?
- Jakie są jeszcze inne uwagi do projektu?

**Wiedza skodyfikowana:**

- wytyczne do projektu
- Internet
- książki
- czasopisma
- raporty
- Krajowy Rejestr Sądowy

**Wiedza cicha** – poziom grupy, międzygrupowy, międzygrupowy wraz z prowadzącym zajęcia – prezentacje, dyskusje, rozmowy itd.



Rys. 3. Przepływ wiedzy na zajęciach w trakcie prezentacji zespołu A. Źródło: opracowanie własne.

Ta część zajęć jest bardzo ważna dla studentów, gdyż tutaj dochodzi do relacji uczeń–mistrz, studenci otrzymują odpowiedzi związane z przedstawianym tematem. Sami też mogą zadawać pytania prowadzącemu, co nie ma żadnych konsekwencji.

#### 4.6. Ocena projektów i poszczególnych członków zespołu

Ocena pracy jest dwuczęściowa: wystąpienie na forum grupy jest na zaliczenie, natomiast końcowa ocena za projekt jest uzależniona od oceny prowadzącego oraz od stopnia zaangażowania poszczególnych członków grupy. Przed przyjęciem projektu do oceny jest on sprawdzany, czy spełnione zostały wymogi formalne (między innymi: właściwe przypisy do poszczególnych treści, druk dwustronny z marginesem lustrzanym, złożenie projektu w skoroszyt wpinany do segregatora). Na koniec często każda grupa przedstawia ostateczną wersję struktury organizacyjnej, omawia główne zmiany, uwagi na przyszłość związane ze strukturą organizacyjną.

Kończona ocena jest wystawiana na podstawie projektu, który jest składany przed ostatnimi zajęciami. Studenci mogą zatem poprawić każdą część projektu, wysłuchując uwag od swoich kolegów w czasie każdego wystąpienia, oraz poznać uwagi od prowadzącego.

Przedstawiony model prowadzenia zajęć daje wiele korzyści studentom. Swoją wiedzę o przedsiębiorstwie mogą wykorzystać na innym przedmiocie lub wybrać fragmenty projektu, problemy z przedsiębiorstwa, branży do przyszłej pracy magisterskiej. Stanowi też duże wyzwanie, bowiem wchodzi oni w rolę kadry zarządzającej danym przedsiębiorstwem. Tworzą projekt liczący kilkadziesiąt stron, który jest spójny wewnętrznie, a poszczególne części powiązane tematycznie.

Formuła przedmiotu oraz zastosowana metoda uczy pośrednio postaw przedsiębiorczych. Wśród wielu cech opisujących osobę przedsiębiorczą, które w pewnym stopniu są eksponowane w trakcie całego projektu, wymienić należy: chęć szukania nowych rozwiązań, adaptacja do zmieniających się warunków, przebojowość i kreatywność, komunikatywność czy pracowitość (Bernat, Korpysa i Kunasz, 2008, s. 34); stara się pokazać, wzmocnić przekonania na temat swej osoby, wiedzy, pamiętając jednocześnie o słabych stronach (Łaguna, 2010, s. 180).

Autor każdego roku zmienia około 5% treści tematycznych. W roku akademickim 2010/2011 w semestrze zimowym doszedł temat związany z wirtualnością przedsiębiorstwa. W kolejnych latach warto będzie zbadać sam aspekt efektywności pracy zespołu oraz przebadać role pełnione przez każdego z członków, wykorzystując klasyfikację M.R. Belbin (Belbin, 2003, s. 38).

W trakcie pracy dydaktycznej, wykorzystując model projektu, zauważyć było można następujące sytuacje:

- różny poziom współpracy w grupie,
- trudności systemowego widzenia organizacji,
- zbyt duży udział informacji z Internetu jako głównej bazy informacji,
- trudności w stawianiu pytań członkom zespołu,
- nieumiejętność dyskusowania i przyjmowania krytycznych uwag,
- zbyt mała liczba godzin przeznaczonych na przedmiot,
- utrudniony dostęp do raportów i publikacji krajowych on-line, w tym czasopism.

## 5. Podsumowanie

Badania w zakresie szeroko rozumianej dydaktyki, uwzględniające także metody dydaktyczne wzmacniające przedsiębiorczość studentów, są bardzo wartościowe i należy je kontynuować i rozwijać na różnych typach uczelni w kraju. Przedstawiona przez autora metoda projektowa może być wykorzystywana do prowadzenia zajęć z innych przedmiotów. Z pewnością ten model prowadzenia zajęć nie jest polecany dla osób rozpoczynających pracę, nie znających biegle źródeł dostępu do informacji, bojących się dyskutować ze studentami, spierać się, zadawać pytania, pobudzać do dyskusji, stawiać wymagania, czasem przywoływać studenta do „pionu”, a jednocześnie nie tłamsić go, traktować jak człowieka, przyjaźnie do niego podchodzić, budować relacje partnerskie.

Rozpoczęte już badania wśród studentów wskażą dalsze możliwości jej udoskonalenia. Dobrze rozpoznanie problematyki kształcenia według danej metody, przy wykorzystaniu informacji zwrotnych od studentów, stanowić będzie dodatkowe bodźce do podnoszenia jakości kształcenia. Metoda projektowa poprowadzona konsekwentnie może być swoistym lekarstwem umożliwiającym wzrost jakości kształcenia. Niewątpliwą zaletą przedstawionej metody prowadzenia zajęć jest łączenie kilku metod: studium przypadku, symulacyjnej, gry roli, burzy mózgów oraz biograficznej.

Realizacja kilku celów podczas jednego przedmiotu zapewnia też dodatkowe wartości dodane studentom, o których należy pamiętać w trakcie kształcenia. Wymogi rynku, duża konkurencyjność sprawia, że liczy się wiele cech i umiejętności, by odnieść sukces zawodowy na rynku pracy, tym bardziej gdy związane to jest z założeniem własnego przedsiębiorstwa.

### Bibliografia

- Altkorn, J. (1997). *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Balcerak, A. i Kwaśnicki, W. (red.). (2010). *Modele symulacyjne i gry menedżerskie we wspomaganiu decyzji i w dydaktyce*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Balogun T. i in. (red.). (1986). *Proces kształcenia – podejście systemowe: podręcznik dla nauczycieli*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Belbin, M.R. (2003). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bernat, T., Korpysa, J. i Kunasz, M. (2008). *Przedsiębiorczość studentów w Polsce i wybranych krajach Europy Środkowoschodniej*. Szczecin: Print Group.
- Bostrom, L. i Lassen, L.M. (2006). Unraveling learning, learning styles, learning strategies and meta-cognition. *Education + Training*, 48 (2/3), s. 178–189.
- Brzeziński, J. (2002). *Erozja norm akademickich. Próba diagnozy*. Warszawa: Fundacja na rzecz Nauki Polskiej.
- Cheda, R. (2004). Łatwiej o pracę za granicą. *Rzeczpospolita*, (3419), s. X1.
- Dłużniewski, B. (1971). *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Szkolnictwa Zawodowego.
- European Commission. (2008). *Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies. Final report of the expert group*. Bruksela: Directorate-General for Enterprise and Industry, Unit W. 1: Entrepreneurship.

- Fazlagić, J. i Schmidt, M. (red.). (2009). *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Glinka, B. i Hensel, P. (1999). *Projektowanie struktur organizacyjnych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gołębiowski, T., Dąbrowski, M. i Mierzejewska, B. (red.). (2005). *Gospodarka oparta na wiedzy w uczelni wyższej*. Warszawa, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych.
- Grudzewski, W.M. i Hejduk, I.K. (2003). *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Heinonen, J. (2007). An entrepreneurial-directed approach to teaching corporate entrepreneurship AT university level. *Education + Training*, 49 (4), 310–324.
- Instytut Chemii Fizycznej Polskiej Akademii Nauk. (2001). *Nauka polska w świetle integracji z Unią Europejską*. Warszawa: Instytut Chemii Fizycznej Polskiej Akademii Nauk.
- Karciarz, M. i Dutko, M. (2010). *Informacja w Internecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Klein, M. i Manganelli, R.L. (1998). *Reengineering*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kolman, R. i Krukowski, K. (1997). *Nowoczesny system jakości – poradnik dla przedsiębiorcy*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Kostera, M. i Rosiak, A. (2005). *Zajęcia dydaktyczne*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kruszewski, K. (1988). *Kształcenie w szkole wyższej. Podręcznik umiejętności dydaktycznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kuciński, K. (red.). (2010). *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Kwiatkowski, S. i Kamiński, M.B. (2006). *Knowledge cafe for intellectual entrepreneurship. Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Kwieciński, Z. (2002). *Demokracja a rynek: sprzeczne wyzwania dla edukacji*. Warszawa: Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Fundacji dyskusje o nauce nr 6.
- Lewandowski, J. (1999). *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*. Łódź: Politechnika Łódzka.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łaguna, M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Mwsalwiba, E.S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education + Training*, 52 (1).
- Oblój, K. (2002). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: Poltext.
- Piecuch, T. (2010). *Przedsiębiorczość: podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pełczyński, Z. i Trzeciak, S. (2005). Koń „widzący inaczej”. *Rzeczpospolita*, (3550).
- Przybylski, W., Rudniski, S. i Szwed, A. (red.). (2010). *Ewaluacja jakości dydaktyki w szkolnictwie wyższym: metody, narzędzia, dobre praktyki*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera.
- Richtert-Kaźmierska, A. (2011). Przedsiębiorczość jako przedmiot nauczania na wyższej uczelni – wyzwania merytoryczne i metodyczne. *e-Mentor*, (2), 38–43.
- Rutka, R. (2003). *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*. Gdańsk: ODDK.
- Skalik, J. (red.) (1997). *Projektowanie systemów zarządzania. Materiały do ćwiczeń*. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

- Skrzydlewski, W. (1990). *Technologia kształcenia, przetwarzania informacji, komunikowanie, zarys koncepcji środków dydaktycznych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Sloan, P. (2005). *Twórcze myślenie w zarządzaniu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Strangler, D. i Kedrosky, P. (2010). *Neutralisation and Entrepreneurship: The Structural Dynamics of Startups, Young Firms, and Job Creation*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Strzelecki, T.J. (2000). *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Wawer, R. (2008). *Animacja komputerowa w procesie kształcenia*. Lublin: Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Welter, F. i Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49 (1), 107–125.
- Wyrykowski, W. (red.). (2009). *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Bookmarket.
- Zieliński, M. (2004). Punkty za talent i zyciorys. *Rzeczpospolita*, (3419), X1.