

Koordynator szkolnego projektu edukacyjnego

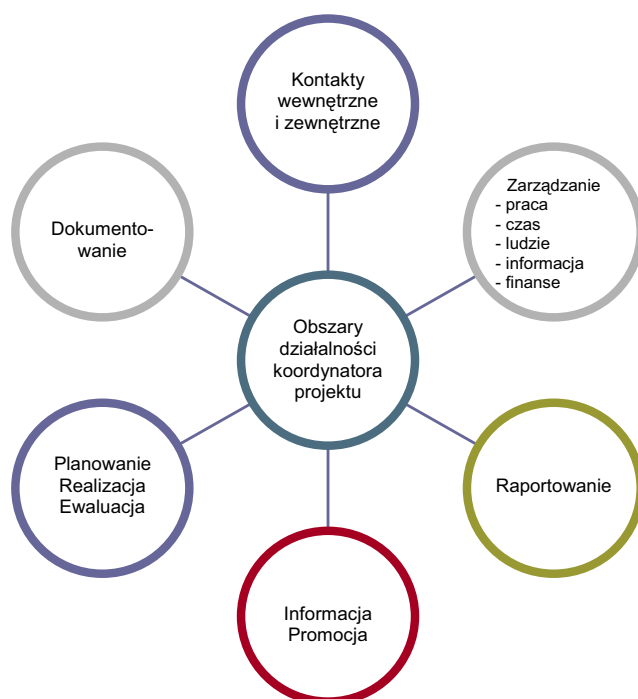
Iwona Moczyłowska

O sukcesie projektu decyduje wiele czynników, spośród których jednym z najważniejszych jest koordynator. Spróbujmy więc opisać sylwetkę osoby, która koordynuje projekt szkolny, będący elementem większej całości, tj. programu edukacyjnego, takiego jak Comenius (czyli międzynarodowego partnerstwa) lub ogólnopolskich czy wojewódzkich projektów realizowanych w ramach np. funduszy strukturalnych.

Opis odnosi się do wiedzy, umiejętności i cech osobowych, które rozpatrywane są w kontekście wykonywanych zadań.

Koordynatorem projektu w szkole można zostać w trojaki sposób:

- samowwączo – z własnej inicjatywy wprowadzić projekt do szkoły;
- biurokratycznie – na polecenie dyrektora, który dostał zlecenie „z góry”, ewentualnie sam wpadł na taki pomysł, więc przekazuje go dalej do realizacji;
- demokratycznie – z wyboru dokonanego przez kolegów nauczycieli – w sytuacji gdy szkoła decyduje się na realizację projektu i kadra wybiera spośród siebie osobę, która będzie koordynatorem.



Rysunek 1. Pola działania koordynatora projektu

Mimo że pierwszy sposób jest najmniej elegancki, to właśnie on jest najbardziej powszechny i, trzeba dodać, najkorzystniejszy dla samego projektu. Koordynator jest kluczową postacią w projekcie – bez jego pełnego oddania i zaangażowania w sprawy projektu nie może być mowy o sukcesie przedsięwzięcia. To zaangażowanie wyrasta na gruncie osobistych i zawodowych aspiracji, nieważne zresztą w jakiej proporcji. W sytuacji gdy koordynatorem zostaje osoba, która pierwsza zainteresowała się projektem, w naturalny sposób staje się ona dla zespołu źródłem wiedzy na temat ram organizacyjnych przedsięwzięcia. Oprócz palmy pierwszeństwa i motywacji, koordynator musi jednak posiadać rzeczywiste kompetencje, które umożliwiają swobodne poruszanie się w obszarach znacznie wykraczających poza rutynowe działania nauczyciela. Obejmują one planowanie, realizację i ewaluację, zarządzanie, informację i promocję, dokumentowanie i raportowanie oraz kontakty wewnętrzne i zewnętrzne.

Znajomość problematyki projektu

Jako że projekty w swojej istocie są interdyscyplinarne, koordynator musi posiadać wiedzę ogólną, często wykraczającą poza ramy przedmiotu, którego naucza. Warto więc działać wspólnie z innymi nauczycielami, aby w treści projektu znalazły się wszystkie istotne elementy. Można skorzystać z pomocy ekspertów, a już na pewno trzeba przeprowadzić pobieżną chociaż kwerendę – bo zwykle już ktoś tematem się zajmował, istnieją już poradniki, scenariusze lekcji i inne materiały edukacyjne.

Zdarza się często, że projekty dotyczą nowej tematyki. Ostatnio realizowany projekt „9 Maja – Dzień Europy

w szkole” jest najlepszą egzemplifikacją tego problemu: mimo że projekt dotyczył działań Unii Europejskiej wobec świata, wiele szkół podjęło działania z zakresu integracji europejskiej, a w szczególności rutynowe już opracowywanie i prezentowanie – wylosowanych przez poszczególne klasy – krajów unijnych. W projektach międzynarodowych niezwykle istotna jest jeszcze kwestia wiedzy o innych kulturach. Znam projekt przygotowany przez polską szkołę, w którym działania w ramach poznawania tradycji związanych ze świętami, planowane dla całej grupy partnerskiej (Polska, Rumunia, Turcja) obejmowały śpiewanie i nagrywanie kołęd, wystawianie jasełek, udział w akcji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, wykonanie palemek, pisanek itd. Nie pojawił się żaden zapis, który dawałby najmniejszą chociażby przestrzeń innym kulturom. A wszystko w kontekście nadchodzącego Roku Dialogu Międzykulturowego.

Praktyczna umiejętność zarządzania

Zarządzanie projektem stanowi wyzwanie dla „zwykłego” nauczyciela, który bez przeszkolenia i teoretycznego wprowadzenia zostaje od razu rzucony na głęboką wodę tak obszernej dziedziny. Taki nauczyciel zwykle działa intuicyjnie, bazując na swoich dotychczasowych doświadczeniach (osobistych i zawodowych, jak organizacja imprez, wycieczek, budowa domu itp.), wykazując przy tym niejednokrotnie zdolności przywódcze i organizacyjne, co w połączeniu z umiejętnością dostosowywania się do zmian daje znakomite rezultaty. Atrakcyjności pracy koordynatora dodaje fakt, iż zarządzanie projektem jest zbiorem czynności niepowtarzalnych – wykonywanych w celu osiągnięcia

wyznaczonych celów w określonym czasie i za określone finanse. Tak więc osoba, która sprawdzi się jako koordynator, nie musi obawiać się w kolejnych przedsięwzięciach rutyny i nudy, bo zawsze jest inaczej. Oby tylko wystarczyło wewnętrznej motywacji do działania.

W projekcie niezbędne jest zapewnienie koordynacji działań na wszystkich jego poziomach, wewnątrz samej struktury oraz poza jej granicami. Z jednej strony oznacza to współpracę z zespołem realizującym przedsięwzięcie, głównie nauczycielami, ale również innymi pracownikami szkoły, rodzicami, uczniami, jednocześnie kontakty z członkami grupy partnerskiej (np. w projekcie *Comeniusa*), a z drugiej strony kontakty z organizacjami i instytucjami działającymi na zewnątrz, władzami, organizatorami projektu, sponsorami, mediami.

Zasadniczym elementem w zarządzaniu projektem są relacje koordynatora i dyrektora szkoły. Trzeba przyznać, że to wyjątkowo delikatna materia, bo z racji swojej roli w projekcie koordynator staje się osobą wyraźnie widoczną w społeczności szkolnej, znaną i popularną, co niejedynemu dyrektorowi może odczytać jako zagrożenie swojej pozycji. Tu potrzebna jest mądrość obu stron: dyrektor powinien wiedzieć, iż dobry, a więc mocny koordynator nie jest dla niego konkurencją, ale szansą dla projektu i w konsekwencji dla szkoły. Z drugiej strony nawet najlepszy koordynator niewiele zdziała bez wsparcia dyrekcji szkoły, zarówno wśród kolegów w szkole, jak i na zewnątrz placówki. Mądry dyrektor nie tylko na bieżąco wspiera koordynatora, ale potrafi również docenić jego pracę w konkretny sposób, np. poprzez odciążenie od innych prac i nagradzanie. Jest to niezmiernie ważne, bo koordynatorzy zwy-

kle pełnią swoje funkcje społecznie (tak jak w programie LLP) bądź za niewielkim, w stosunku do wkładu pracy, wynagrodzeniem (jak w projektach EFS).

Na ogół szkoły dysponują dużą autonomią w zakresie prowadzenia projektów, począwszy od etapu planowania, poprzez realizację, na ocenie wewnętrznej kończąc. Oznacza to większą możliwość działania i autoewaluacji, ale również zwiększoną odpowiedzialność. Tym samym do roli koordynatora szczególnie nadają się osoby niezależne, samodzielne, z dużym zapasem inicjatywy.

W realizacji projektów nieodzowna jest umiejętność dobrej organizacji pracy. Koordynator jest organizatorem zadań, czasu i zasobów – ludzkich, rzeczowych, finansowych. Musi rozumieć, planować i koordynować wysiłki różnych osób, aby doprowadzić do realizacji celów.

W zarządzaniu pracą na etapie realizacji projektu, koordynator prowadzi monitoring, stojąc na straży wcześniej ustalonych zasad i procedur, planów i harmonogramu. Przy tym wszystkim koordynator powinien być otwarty na zmiany, które są nieodłącznym elementem projektów. Do jego zadań należy ich rozpoznawanie, analiza szans i zagrożeń, inspirowanie działań, wybieranie najlepszych pomysłów. Dobrego koordynatora cechuje gotowość do eksperymentowania i podejmowania ryzyka w celu znajdowania nowych i lepszych dróg realizacji zaplanowanych zadań. Potrafi też eliminować negatywny wpływ pojawiających się problemów. Te występują zawsze i związane są z dynamiką procesów grupowych, zmienną wydajnością zespołów projektowych, błędnym planowaniem, i dodatkowo jeszcze czynnikami zewnętrznymi.

Zarządzanie czasem to tworzenie terminarza, kontrola terminów, działania korygujące. Koordynator wyznacza priorytety, rozpoznaje zadania ważne i pilne. Ciągłe doskonalenie struktury czynności, umieszacowanie ich długość w czasie, ustala powiązania pomiędzy zadaniami. Potrzebne do tego jest rozumienie szczegółów projektu przy jednoczesnym postrzeganiu go jako całości.

Zarządzanie finansami niejednokrotnie sprawia nauczycielom trudność, począwszy od etapu planowania, tj. kalkulacji wydatków, podziału środków na realizację poszczególnych zadań, w niektórych projektach również planowania wynagrodzeń, wyceny wkładu własnego, poprzez czuwanie nad przepływem środków, terminową sprawozdawczość, aż po ostateczne rozliczenie. Koordynator musi znać wymagania finansowe projektu, w trakcie realizacji zbiera wszystkie informacje na temat wydatków – umowy, rachunki. Chociaż sam nie podpisuje umów, prowadzi negocjacje, przygotowuje umowy, jest osobą kontaktową. Niektórzy koordynatorzy osobiście prowadzą rozliczenia, jednak to zadanie dla specjalisty, tj. księgowej, natomiast koordynator powinien zapewnić efektywne użycie środków finansowych, unikać nierozsądnych bądź niekwalifikowanych wydatków oraz optymalizować koszty. W tym kontekście umiejętność planowania, budżetowania i rozliczania projektu jest na wagę złota.

Zarządzanie zespołem projektowym wymaga kilku umiejętności: pozyskiwania ludzi, budowania zespołu, pracy w grupie, delegowania zadań, mobilizowania do pracy, efektywnego komunikowania się. Przydaje się również umiejętność rozwiązywania konfliktów, choć w zespole nauczycielskim, gdzie bardzo przestrzega

się zachowania równości pozycji, taka rola bardziej spoczywa na dyrektorze. Tym bardziej cenne jest współdziałanie przy projekcie koordynatora i dyrektora szkoły.

Jak już wcześniej wspomniano, często koordynator jest inicjatorem projektu i to on zachęca do podjęcia działań. Wielką umiejętnością jest przekonanie innych do swego pomysłu, pozyskanie sojuszników, stworzenie zespołu i zbudowanie wspólnej wizji. Koordynator powinien jednak szybko włączyć jak najszerszą grupę osób – w tym uczniów – już na etapie planowania. Wspólne ustalenie celów, działań wraz z harmonogramem, pozwala na utożsamienie się z projektem, poczucie odpowiedzialności za jego rezultaty i w konsekwencji efektywną realizację planów.

W każdym projekcie niezbędne jest uzgodnienie sposobów skutecznej komunikacji i współpracy pomiędzy uczestnikami, takie jak stałe spotkania robocze, poczta elektroniczna, grupy dyskusyjne na stronie internetowej.

W trakcie kolejnych etapów projektu, koordynator czuwa na przebiegiem współpracy pomiędzy uczestnikami, sposobem przydzielania i wykonywania poszczególnych zadań oraz relacjami panującymi w grupie.

Koordynator zachęca członków zespołu do podejmowania i kontynuowania działań. Jest osobą, która sprawia, że czują ochotę do pracy i przyjęte zadania wykonują z przyjemnością. Wiąże się to z umiejętnością dostrzegania i zaspokajania potrzeb poszczególnych osób i całego zespołu w kontekście wymagań projektu i dążenia do osiągnięcia założonych celów.

Koordynator powinien świadomie korzystać z takich narzędzi, jak konsultacje i wsparcie, w razie potrzeby

trening, uznanie, ale jednocześnie nadzór i kontrola. Cechy przywódcze pozwalają mu zapanować nad zespołem, ale nie może zdecydowanie dominować i nadmiernie kontrolować. W projekcie szkolnym koordynator autorytarny nie uzyska wsparcia kolegów z zespołu, zaś koordynator liberalny nie zawsze doczeka się wykonania zadań. Zdecydowanie najlepsze rezultaty osiągać będzie koordynator demokratyczny.

Dobry koordynator dba o nagłaśnianie w środowisku wszelkich sukcesów, informowanie o planach, zachęcanie do wspierania projektowanych działań. Potrafi zarazem ograniczyć liczbę i wpływ niepowodzeń, aby zapobiec koncentracji energii zespołu na ich unikaniu, a nie na efektywnym działaniu.

W ramach zarządzania informacją, koordynator zapewnia szybki i dobry przepływ informacji wewnątrz projektu oraz w kontaktach z partnerami zewnętrznymi, dba o jakość komunikatów, odpowiednie porozumiewanie się, a także o przechowywanie informacji.

Przede wszystkim dostarcza nauczycielom i uczniom – uczestnikom projektu – pełnych informacji o samym projekcie. Sprzyja to większemu zaangażowaniu w realizację projektu.

Potrafi wykorzystać systemowo monitoring do zbierania informacji o projekcie, które pozwalają ocenić jego przebieg w stosunku do przyjętych założeń i w miarę potrzeb podejmować działania korygujące. Elementem tego systemu powinny być okresowe sprawozdania – ustne i/lub pisemne – składane koordynatorowi przez członków zespołu (nauczycieli i/lub uczniów). Dla podniesienia ich efektywności warto jest ustalić wcześniej ich strukturę. Dobry koordynator potrafi zrobić użytek z informacji zwrotnych, ba, zapewni sobie informacje z różnych źródeł, aby mieć szerszy ogląd sprawy.

Umiejętność pozyskiwania sprzymierzeńców

Do efektywnej realizacji projektu nieodzowne jest pozyskanie do współpracy partnerów zewnętrznych. Zadaniem koordynatora jest pozyskanie i rozwój kontaktów z rodzicami, władzami samorządowymi i oświatowymi, instytucjami edukacyjnymi, mediami. Nieocenione w tych zabiegach jest wsparcie dyrektora szkoły. Wspólnie prowadzona polityka informacyjna i wykorzystanie środków masowego przekazu do informowania o działaniach

przy realizacji projektu korzystnie wpłyną na wizerunek szkoły i zaowocują promocją szkoły nie tylko w środowisku lokalnym. Rozpowszechnienie rezultatów jest jednym z integralnych elementów projektów europejskich, stąd m.in. udział szkół w lokalnych, regionalnych czy ogólnopolskich konferencjach. Umiejętność publicznej prezentacji jest dużym atutem koordynatora.

Do zestawu umiejętności poświadczanych należy dodać umiejętność pozyskiwania dodatkowych funduszy. Przyznać trzeba, że bez względu na wysokość grantu, projekty szkolne cierpią na niedobór środków, i w związku z tym działania fundraisingowe koordynatora i dyrektora są bardzo pożądane.

Umiejętności komunikacyjne

Umiejętności komunikacyjne niezbędne do koordynowania projektem obejmują kwestie „techniczne” i społeczne. Pierwszy zestaw dotyczy praktycznego posługiwania się technologiami komunikacyjnymi oraz – w projektach międzynarodowych – językiem obcym, głównie angielskim (ale też niemieckim, czasem francuskim, wyjątkowo włoskim, hiszpańskim). Ponieważ wskazany jest zdecydowanie wysoki poziom zaawansowania, liczba potencjalnych koordynatorów zwykle jest ograniczona do nauczycieli języka zachodniego, którzy nie zawsze zainteresowani są pracą społeczną na rzecz szkoły. Zresztą, biegłość w ICT i w posługiwaniu się językiem angielskim jest tylko narzędziem skutecznego porozumiewania, całość dopełniają umiejętności interpersonalne. Koordynator musi być osobą komunikatywną i otwartą. W kontaktach z uczestnikami projektu powinien preferować metodę dialogu i dyskusji, aktywnie słuchać i udzielać informacji zwrotnych.

Zaletą koordynatora, a czasem wręcz wymogiem, jest jego dyspozycyjność. Zajmowanie się projektem raz w tygodniu, w określonych godzinach, nie wchodzi w grę.

Umiejętności administracyjne

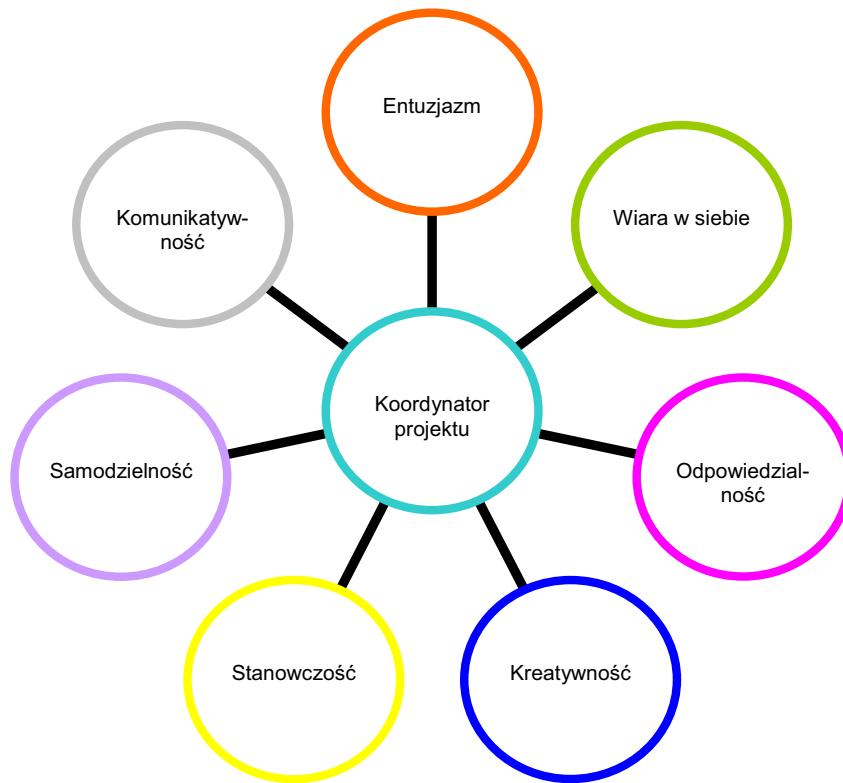
Obowiązkiem koordynatora jest prowadzenie dokumentacji projektu. Niektórzy nauczyciele, nastawieni przede wszystkim na czyny, narzekają na takie biurokratyczne obciążenia i ograniczają je do minimum (wniosek, umowa, raport). Trzeba jednak przyznać, że eleganckie segregatory z planami, protokołami, scenariuszami imprez, korespondencją itd. zdecydowanie lepiej świadczą o projekcie niż

kilka dokumentów, nie wiadomo gdzie przechowywanych. Dla jednych pisanie raportów i sprawozdań merytorycznych to strata czasu, dla innych – chwila do refleksji nad działaniem. Bardzo przydaje się tutaj umiejętność redagowania tekstów i opracowywania danych.

Do tego wszystkiego trzeba jeszcze dodać, iż koordynator najczęściej realizuje zadania projektowe, ale przede wszystkim jest nauczycielem i wychowawcą. Ten ogrom zadań powoduje, iż koordynator niejednokrotnie ma ochotę zrezygnować z pracy nad projektem, rzucić to wszystko. Ale na to nie pozwala odpowiedzialność. To kluczowa cecha osobowości dobrego koordynatora.

Podsumujmy: koordynator to osoba przedsiębiorcza, sprawna organizacyjnie, wyposażona w umiejętności kierownicze i komunikacyjne. Jest entuzjastą, człowiekiem twardym, a jednocześnie ciepłym. Wierzy w siebie, wierzy też w ludzi i hołduje zasadom i wartościom. Cechy te powodują, że ludzie mają do niego zaufanie i chętnie za nim podążają, staje się więc liderem grupy w pełnym tego słowa znaczeniu.

Takich ludzi jest w polskich szkołach wielu, i niekoniecznie są dyrektorami, ba, często nie mają takich ambicji, chociaż pełnienie funkcji koordynatora projektu może być trampoliną do dalszej kariery, nie tylko w szkole. ■



Rysunek 2. Cechy koordynatora projektu

Autorka jest nauczycielem konsultantem MSCDN Wydział w Siedlcach, trenerem programu LLP Comenius, koordynatorem projektów szkolnych programu Socrates i Comenius