

*Robert Banaś*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2018-2641>

*Adam Weinert*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8697-8944>

## Model zarządzania projektami w środowisku studenckim

---

### Streszczenie

Artykuł stanowi kontynuację rozważań nad podejściem projektowym w zakresie procesu kształcenia i działalności studenckiej na uczelniach wyższych w Polsce. Podjęto w nim próbę identyfikacji i analizy rozwiązań, które stanowią wsparcie w inicjowaniu, organizowaniu i prezentowaniu wyników dyskusji na temat przedsięwzięć realizowanych w środowisku akademickim. Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych i wskazanych implikacji do dalszych prac w zakresie opracowania założeń innowacji odpowiadającej na zidentyfikowane luki autorzy opracowali model zawierający metody planowania i zarządzania przedsięwzięciami studenckimi, bazujący na powszechnie uznanych standardach zarządzania projektami.

**Słowa kluczowe:** kanwa projektu, metoda projektu, myślenie projektowe, podejście projektowe, zarządzanie projektami

**Kody klasyfikacji JEL:** M51, M54

---

## 1. Wprowadzenie

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości istnieje ogólna przestrzeń do doskonalenia procesu kształcenia studentów w obszarze myślenia projektowego i rozwoju narzędzi, metod oraz technik dostosowanych do specyfiki tego typu przedsięwzięć. Jego popularyzacja wśród studentów i nauczycieli akademickich może przyczynić się do wzrostu poziomu edukacji na uczelniach wyższych w Polsce oraz dać studentom możliwość zdobywania praktycznych umiejętności w ramach realizacji dodatkowych aktywności w procesie kształcenia [Rzempała, Wiśniewski, 2019; Radoła, Weinert, Wójtowicz, Banaś, 2021].

Celem artykułu jest opracowanie autorskiego modelu odpowiadającego na zidentyfikowane już wyzwania, problemy i potrzeby, znajdującego zastosowanie w interdyscyplinarnej edukacji zespołów studenckich z wykorzystaniem metod uczenia w zespole (ang. *team-based learning*, TBL) i nauczania problemowego (ang. *problem-based learning*, PBL) [Radoła i in., 2021; Weinert, Banaś, 2023]. W ramach czynności wspierających opracowanie modelu zidentyfikowano i przeanalizowano rozwiązania, które służą organizowaniu i prezentowaniu wyników dyskusji na temat inicjatyw podejmowanych przez studentów, koła naukowe i organizacje studenckie oraz ich opiekunów. W artykule wykorzystano założenia kanwy projektu i powszechnie uznanych standardów, które stanowiły podstawę do opracowania użytecznego modelu zarządzania projektami studenckimi w sposób metodyczny i usystematyzowany, przyczyniającego się znacząco do umocnienia pozycji studenta w oczach przyszłego pracodawcy na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy [PARP, 2022]. W badaniach jakościowych wykorzystano wywiady pogłębione. Wzięło w nich udział po 10 przedstawicieli z następujących grup: studenci, nauczyciele akademicki oraz reprezentanci uczelnianych organizacji studenckich [Weinert, Banaś, 2023]. Wskazany proces badawczy jest podstawą zaproponowanego modelu.

## 2. Zarządzanie projektami

Odpowiedzią na współczesne wyzwania otoczenia charakteryzującego się turbulencją, złożonością i niepewnością było wyodrębnienie subdyscypliny zarządzania, jaką jest zarządzanie projektami. Dyscyplina ta ma rodowód praktyczny – jej powstanie wymuszone zostało przez specyfikę realizowanych przedsięwzięć oraz potrzebę planowania i kontroli [Trocki, Grucza, Ogonek, 2009; Brzozowski, Kopczyński, 2011]. Zarządzanie projektami stanowi zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących realizacji podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie zdefiniowanego celu [Kisielnicki, 2014]. Polega ono na zastosowaniu dostępnych metod, narzędzi, technik, wiedzy oraz umiejętności pozwalających na zrealizowanie ustalonych założeń w określonym terminie, przy dostępnym budżecie i o wymaganej jakości [PMI, 2021]. Zarządzanie projektami pozwala skupić się na prioryte-

tach, śledzić wydajność, przystosowywać się do zmian i przewyżczać trudności wynikające z ograniczeń finansowych, materialnych, czasowych i ludzkich [Smith, Derry, 2012]. Obejmuje zwykle określenie wymagań i utrzymanie równowagi między ograniczeniami projektu z uwzględnieniem oczekiwań, potrzeb oraz obaw interesariuszy [PMI, 2021].

W profesjonalnym środowisku zarządzania projektami wśród standardów metodycznych od wielu lat na pierwszym planie znajduje się opracowanie *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, przygotowane przez międzynarodowe stowarzyszenie Project Management Institute (PMI). *PMBOK Guide* stanowi zbiór ustrukturyzowanych i kompleksowych wytycznych z zakresu *project management* [Fridgeirsson, Ingason, Jonasson, Jonsdottir, 2021]. Od pierwszego wydania z 1986 r. po jego siódmą edycję z 2021 r. stanowi on najbardziej rozpoznawalny i rozpowszechniony zestaw najlepszych praktyk pogrupowanych w 49 procesów, wyposażonych w odpowiedni zestaw informacji zasilających, dokumentów inicjujących, technik zarządzania oraz rezultatów procesu [Brzozowski, 2020].

Procesy opisane w *PMBOK Guide* występują w układzie dwuwymiarowym. W pierwszym wymiarze grupowania procesów wykorzystano ideę pięcioetapowego cyklu zarządzania projektem, na który składają się: procesy rozpoczęcia, procesy planowania, procesy realizacji, procesy kontroli i monitorowania, procesy zakończenia. W drugim wymiarze wskazano dziesięć obszarów wiedzy: zarządzanie integracją projektu, zarządzanie zakresem w projekcie, zarządzanie kosztami w projekcie, zarządzanie harmonogramem projektu, zarządzanie jakością w projekcie, zarządzanie komunikacją w projekcie, zarządzanie zasobami projektu, zarządzanie ryzykiem w projekcie, zarządzanie zamówieniami w projekcie, zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie [PMI, 2021].

### 3. Model kanwy projektu

Termin „Canva” zaczął przenikać do powszechnej świadomości w związku z publikacją stworzonego przez Osterwaldera [2010] szablonu modelu biznesowego (ang. *business model Canvas*), który powstał na podstawie wcześniejszych prac autora nad koncepcją *business model ontology*. Model składa się z dziewięciu głównych elementów obejmujących: segmenty klientów, propozycję wartości, kanały sprzedaży i obsługi, relacje z klientami, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowych partnerów, strukturę przychodów, strukturę kosztów. Reprezentują one różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia nowych produktów lub usług [Pierścieniak, 2016].

Opracowywanie modeli biznesowych przypomina inicjowanie projektów. Oba działania przyczyniają się do zdefiniowania przyszłego stanu rzeczy, w realizację którego zaangażowani są ludzie o różnych kompetencjach, dążący do osiągnięcia wspólnego celu poprzez powiązanie ze sobą różnych obszarów wiedzy. W obu przypadkach jest to złożony i skomplikowany proces planowania. Główna różnica dotyczy przedmiotu, który temu procesowi podlega. Charakter przedsięwzięć różni się od bieżącej działalności operacyjnej. Projekty są

ograniczone w czasie, mają na celu osiągnięcie unikatowego rezultatu przy ograniczonych zasobach i towarzyszącemu im ryzyku. Niezbędne są więc metody umożliwiające skuteczną realizację takich przedsięwzięć. Jednym z powszechnie wykorzystywanych przez organizacje narzędzi jest kanwa projektu (tabela 1). W literaturze przedmiotu możemy znaleźć różne opracowania inspirowane modelem zaproponowanym przez Osterwaldera i jego kolejnymi odsłonami powstającymi na przestrzeni ostatnich lat [Habermann, 2014; PMI, 2021; van Aken, 2023].

Kanwa projektu stanowi praktyczne narzędzie, za pomocą którego można uzyskać przejrzysty plan projektu, obejmujący – w zależności od opracowania – od kilku do kilkunastu obszarów tematycznych, ilustrujących inicjowane przedsięwzięcie z perspektywy różnych grup interesariuszy. Narzędzie to wspiera kierownika projektu i zespół projektowy w zadawaniu właściwych pytań klientowi, sobie nawzajem jako członkom zespołu projektowego oraz interesariuszom przedsięwzięcia w sytuacjach, w których nie wiadomo, od czego zacząć proces inicjowania i planowania przedsięwzięcia. Kanwa stanowi wizualne wsparcie w organizowaniu i prezentowaniu wyników dyskusji na temat tego, co w projekcie zamierza się zrobić i co musi się wydarzyć, aby osiągnąć założony rezultat. Nie ma jednego słusznego podejścia do tworzenia kanwy – wybór jej końcowego kształtu może zależeć od wewnętrznych warunkowań organizacyjnych i preferencji członków zespołu projektowego. Ważne jest jednak przedstawienie tła, problemu, celów, wyników i granic inicjowanego przedsięwzięcia [Kor, Bos, Tak, 2018; Demiryürek, 2023].

Tabela 1. Modele kanwy projektu – ewolucja

Autorzy	Elementy	Charakterystyka
Habermann, Schmidt [2014]	budżet, zespół, warunki, kamienie milowe, jakość, zasoby, ryzyko, rezultaty, klient, czas	opracowanie ma strukturę procesową, składającą się z elementów wejścia, wyjścia i akcji, co każe traktować projekt jako specjalny proces biznesowy stanowiący czasochłonną transformację kosztownych nakładów w produkty o wysokiej jakości
Kor, Bos, Tak [2018]	warunki ramowe, jakość, klient, metoda, problem/wyzwanie, cele, zagrożenia, interesariusze, wynik, zależności, grupa projektowa, definicja, tło, finanse, czas	model stanowi odpowiedź na kluczowe pytania, tj. co, kto, jak, gdzie i czym, które definiują jego najważniejsze elementy
Nieto-Rodriguez [2021]	cel, sponsor, zasoby, interesariusze, rezultaty, plan, zmiany, inwestycja, korzyści	w modelu uwzględnia się trzy perspektywy: podstawę, ludzi i tworzenie

Źródło: opracowanie własne.

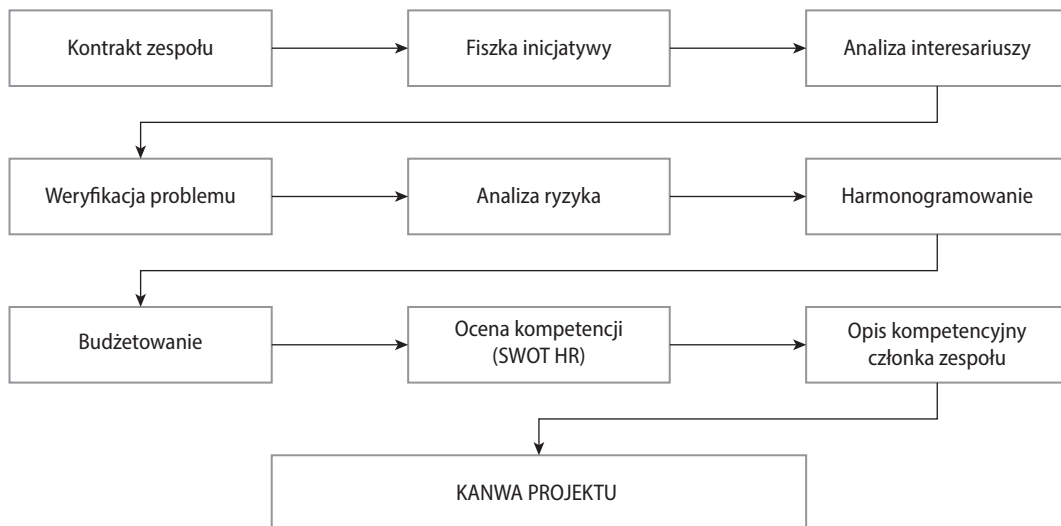
## 4. Model zarządzania projektami studenckimi

Projekty towarzyszą nam na każdym kroku naszej zarówno zawodowej, jak i prywatnej działalności. Bardzo często nie postrzegamy poszczególnych czynności przez pryzmat przedsięwzięć, a przystępując do ich realizacji, nie myślimy o zarządzaniu nimi. Działania

nia podejmowane przez studentów w toku studiów oraz w ramach aktywnej działalności w kołach naukowych i organizacjach studenckich dzięki podejściu projektowemu mogą być realizowane w sposób metodyczny, przynoszący wymierne korzyści [Trocki i in., 2012; Cabała, Wawak, 2022].

Niżej zaprezentowano autorskie opracowanie modelu zarządzania projektami studenckimi (rysunek 1), stanowiącego zbiór metod zwiększających prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu i realizacji ustalonych wcześniej celów zarówno osobistych (w przypadku poszczególnych studentów), jak i organizacyjnych<sup>1</sup>. Odpowiednio zaprojektowane procesy pracy studenta umożliwią właściwą współpracę między osobami zaangażowanymi w projekt oraz prawidłowe korzystanie z narzędzi pomocnych w konkretnych sytuacjach. Model znajdzie zastosowanie w zarządzaniu i sterowaniu wszelkiego rodzaju i wszelkiej wielkości projektami realizowanymi w środowisku uczelnianym, począwszy od wydarzeń studenckich, przez projekty naukowe, po działania o charakterze społeczno-środowiskowym. Model opiera się na zasadach, którymi studenci powinni kierować się w realizacji swoich przedsięwzięć, korzystając z doświadczenia własnego i poszczególnych interesariuszy, koncentrując się na rezultatach cząstkowych i efektach końcowych, a także zarządzając przez cele operacyjne i krótkoterminowe, z poszanowaniem zasad tolerancji i specyficznych warunków środowiska projektu.

Rysunek 1. Proces zarządzania projektem studenckim



Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Model został opracowany przez zespół naukowy działający przy projekcie preinkubacji, w inkubatorze wybranym przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej do wspierania innowacji społecznych w obszarze „Kształcenie”.

Zaproponowana innowacja opiera się na założeniach znanego i powszechnie wykorzystywanego standardu zarządzania projektami *Guide to the Project Management Body of Knowledge* opracowanego przez Project Management Institute, modelach kanwy projektu oraz idei tworzenia wartości wspólnej (ang. *creating shared value*, CSV), czyli koncepcji biznesowej spopularyzowanej przez Portera i Kramera [2011], ukazującej związek między przewagą konkurencyjną a społeczną odpowiedzialnością biznesu [Urbanowska-Sojkin, Weinert, 2016; PMI, 2021].

W teorii zarządzania projektami kładzie się nacisk na cele projektu, które są definiowane na podstawie wymiernych rezultatów, takich jak opracowanie nowego produktu, usługi lub rozwiązania. Jasne sformułowanie celu projektu umożliwia nie tylko efektywną prezentację przedsięwzięcia wśród różnych grup interesariuszy, ale również powiązanie go z celami strategicznymi. Cel projektu uznaje się za zasadniczy powód jego istnienia – wyznaczenie go jest czynnikiem, który ma bezpośredni wpływ na powodzenie przedsięwzięcia studenckiego, w większości przypadków nieprzynoszącego korzyści finansowych [Chipulu i in., 2014; Kerzner, 2017].

Korzyści z realizacji projektów są często postrzegane wyłącznie jako osiągnięcie zaplanowanego etapu w ramach zdefiniowanego przedziału czasowego i budżetu. Podejście to ma jednak pewne ograniczenia, nie uwzględnia bowiem perspektywy użytkownika i zarazem odbiorcy rozwiązań i produktów będących bezpośrednim efektem realizowanego przedsięwzięcia. Niezależnie od tego, jak postrzegany jest sukces, nie mniej ważne pozostaje również to, co wnoszą członkowie zespołu projektowego w postaci wiedzy i doświadczeń stanowiących cenny wpis do CV młodych ludzi [Demiryürek, 2023].

Sponsor to łącznik między finansowaniem i realizacją projektu. Ponosi on jednocześnie odpowiedzialność za osiągnięcie założonych celów i skuteczne dostarczanie korzyści. Rola sponsora wykonawczego polega na przedstawieniu celów i wymagań względem projektu oraz na zapewnieniu, że przyjęte założenia zostaną osiągnięte. Wiąże się to z monitorowaniem i kontrolowaniem realizowanych działań, przeciwdziałaniem zagrożeniom i ryzykownym wyzwaniom oraz na dzieleniu się korzyściami osiągniętymi po ukończeniu przedsięwzięcia. Pełnienie funkcji sponsora zobowiązuje do zapewnienia zasobów niezbędnych do pomyślnego sfinalizowania projektu i prawidłowej realizacji procesu zarządczego [Schibi, Lee, 2015].

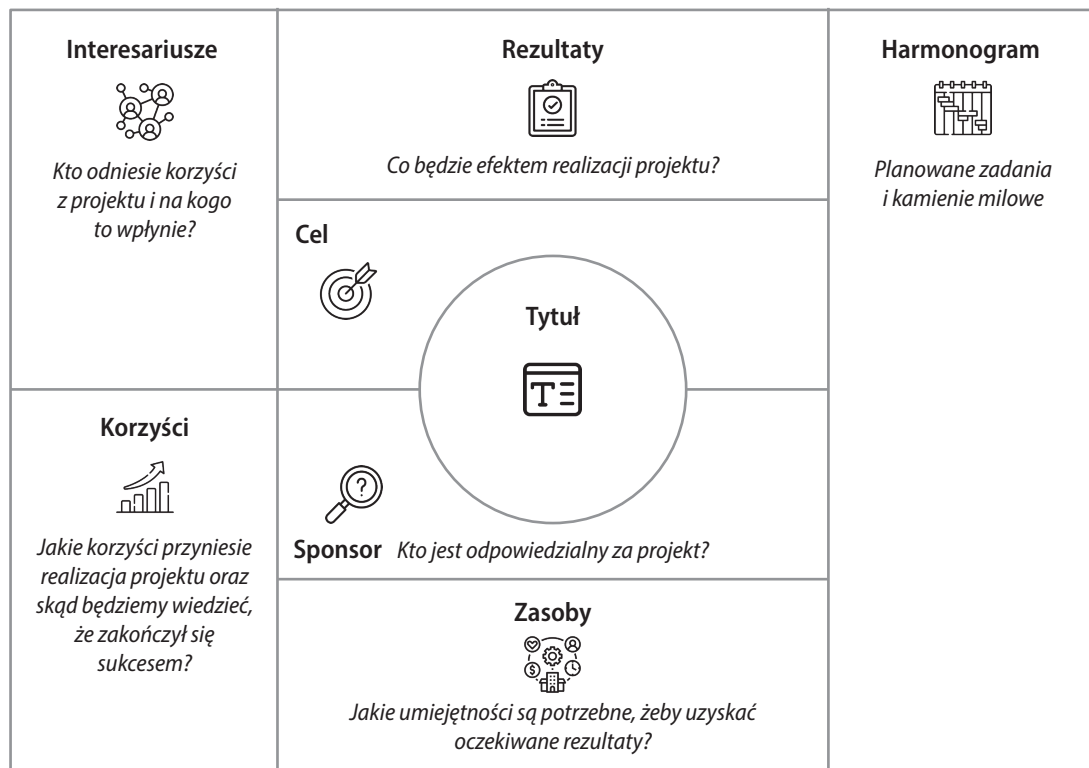
Interesariusze to wszystkie osoby, jednostki bądź instytucje, które mogą wpływać na realizację przedsięwzięcia lub pozostawać pod jego wpływem. Z tego powodu interesy i opinie interesariuszy powinny być brane pod uwagę przez zarówno kierownika, jak i sponsora projektu. Każdy interesariusz inaczej postrzega swoje cele i priorytety, przez co może oczekiwać innych rezultatów projektu. Wymaga to ostrożnego zarządzania nimi oraz dostosowania celów i wyników projektu w sposób, który najlepiej odpowiada potrzebom wszystkich zidentyfikowanych osób i grup [PMI, 2021].

Efektywna i skuteczna realizacja projektu polega na tym, że właściwe osoby realizują właściwe zadania. Członkowie zespołu muszą posiadać określone kompetencje, wiedzę i doświadczenie, aby móc z powodzeniem wywiązywać się z przydzielonych im obowiązków.

ków. Najwyższe kierownictwo organizacji jest natomiast odpowiedzialne za zapewnienie odpowiednich środków służących skutecznej realizacji zadań wymaganych w ramach projektu. Mowa tu nie tylko o zasobach materialnych czy technologii, ale także o ludziach posiadających możliwości, wiedzę i doświadczenie umożliwiające pomyślną realizację projektu [Huemann, Keegan, Turner, 2007]. Zakres kosztów projektu obejmuje czas poświęcony przez osoby zaangażowane w jego realizację i zarządzanie nim, a także wszystkie inne wydatki niezbędne do przeprowadzenia zaplanowanych działań i osiągnięcia zakładanych rezultatów. Dokładność szacunków jest kluczowym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu projektem, osiąganego w ramach zdefiniowanych ograniczeń czasu, budżetu i zakresu [Merrow, 2011; Matinheikki, Artto, Peltokorpi, Rajala, 2016].

Projekty mają na celu wygenerowanie określonych produktów i rezultatów o unikatowym charakterze. Służą to osiągnięciu celów projektu i oczekiwanych korzyści. Ważne jest jednak, aby wyraźnie rozróżnić produkty i korzyści będące rezultatem projektu. Produkty stanowią wymierny efekt przedsięwzięcia i można je zazwyczaj bezpośrednio zmierzyć i ocenić po jego zakończeniu [Thomas, Fernández, 2008; Bradley, 2016].

Rysunek 2. Kanwa projektu studenckiego



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie projektu odnosi się do zdefiniowania oczekiwanych rezultatów i korzyści osiągniętych po sfinalizowaniu przedsięwzięcia a także ustalenia harmonogramu oraz wyboru metod i narzędzi realizacji tych wyników. Im jaśniej określone zostaną cele projektu, tym łatwiej i skuteczniej będzie można przygotować plan projektu i pozostałe produkty zarządcze. Planowanie projektu to proces, na podstawie którego wyznacza się harmonogram, budżet i potrzeby zasobowe niezbędne do realizacji zaplanowanych działań. W tym celu stosuje się diagram Gantta, który uwzględnia podział projektu na poszczególne zadania i kamienie milowe wraz z rozplanowaniem ich w czasie [Kerzner, 2017].

Zaproponowany przez autorów model kanwy projektu studenckiego (rysunek 2) stanowi wizualne wsparcie w organizowaniu i prezentowaniu wyników przeprowadzonych wcześniej dyskusji na temat zidentyfikowanego problemu lub potrzeby, interesariuszy, rodzajów ryzyka, harmonogramu, zasobów i kompetencji wymaganych do skutecznej realizacji projektu przez studentów oraz członków kół naukowych i organizacji studenckich.

## 5. Podsumowanie

Model skierowany jest do szerokiej grupy społecznej, jaką są studenci wszystkich uczelni w Polsce, w tym przede wszystkim przedstawiciele angażujący się w projekty studenckie oraz osoby należące do kół naukowych i organizacji studenckich, a także studenci na początkowym etapie edukacji wyższej. Wskazany przez autorów problem dotyka jednak również innych reprezentantów środowiska akademickiego. Należą do niego doktoranci czy też sami opiekunowie naukowcy, którzy nie wykorzystują odpowiednich narzędzi wspierających proces inicjacji i planowania projektów. W dalszej kolejności autorzy planują przeprowadzenie badań jakościowych, które pozwolą zweryfikować słuszność opracowanego modelu.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Bradley, G. (2016). *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change*. London: Routledge.
2. Brzozowski, M. (2020). Wykorzystanie metodyk zarządzania projektami w świetle badań empirycznych. W: *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
3. Brzozowski, M., Kopczyński, T. (2011). *Zarządzanie projektami i zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań: Advertiva.
4. Cabała, P., Wawak, S. (2022). *Zarządzanie projektami. Zarys problematyki*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



5. Demiryürek, K. (2023). *Project Canvas in Entrepreneurship. Digital Resilience and Sustainable Entrepreneurship in the Time of COVID*. Istanbul: EFE Academy Publishing.
6. Habermann, F., Schmidt, K. (2014). *The Project Canvas. A Visual Tool to Jointly Understand, Design, and Initiate Projects*. Berlin: Over the Fence.
7. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley and Sons.
8. Kisielnicki, J. (2014). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki* (wyd. II). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
9. Kor, R., Bos, J., Tak, T. (2018). *Project Canvas: Innovative Methoden für professionelles Projektmanagement*. Berlin: Schäffer-Poeschel.
10. Mellow, E.W. (2011). *Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, and Practices for Success*. Hoboken: John Wiley and Sons.
11. Nieto-Rodriguez, A. (2021). *Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful Projects*. Boston: Harvard Business Review Press.
12. Osterwalder A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons.
13. PARP (2022). *Prognozowane zmiany na rynku pracy. Przegląd scenariuszy*. Warszawa: Instytut Analiz Rynku Pracy.
14. PMI (2021). *The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 7)*. Newtown Square: Project Management Institute.
15. Radoła, M., Weinert, A., Wójtowicz, Ł., Banaś, R. (2021). Podejście projektowe do studiowania w Polsce – stan obecny i identyfikacja trendów. W: *Międzynarodowa innowacyjność i konkurencyjność w XXI w. Aspekty innowacyjne*, Ł. Wójtowicz, P. Woźniak (red.). Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
16. Schibi, O., Lee, C. (2015). *Project Sponsorship: Senior Management’s Role in the Successful Outcome of Projects*. Project Management Institute.
17. Smith, P., Derry, S. (2012). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: MT Biznes.
18. Trocki, M., Gruzca, B., Ogonek, K. (2009). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
19. Trocki, M., Bukłaha, E., Gruzca, B., Juchniewicz, M., Metelski, W., Wyrozębski, P. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.

## Artykuły naukowe

1. Chipulu, M., Ojiako, U., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., Ojiako, U., Shou, Y., Stamati, T., Marshall, A. (2014). Exploring the Impact of Cultural Values on Project Performance: The Effects of Cultural Values, Age And Gender on the Perceived Importance of Project Success/Failure Factors, *International Journal of Operations and Production Management*, 34(3), s. 364–389.
2. Fridgeirsson, T.V., Ingason, H.T., Jonasson, H.I., Jonsdottir, H. (2021). An Authoritative Study on the Near Future Effect of Artificial Intelligence on Project Management Knowledge Areas, *Sustainability*, 13(4).
3. Habermann, F. (2014). Der Project Canvas – eine gemeinsame Sprachplattform für Business und IT, *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 51, s. 568–579.

4. Huemann, M., Keegan, A., Turner, J.R. (2007). Human Resource Management in the Project-Oriented Company: A Review, *International Journal of Project Management*, 25(3), s. 315–323.
5. Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A., Rajala, R. (2016). Managing Inter-Organizational Networks for Value Creation in the Front-End of Projects, *International Journal of Project Management*, 34(7), s. 1226–1241.
6. Pierścieniak, M. (2016). The Business model Canvas – narzędzie zarządzania dla start-upów, *Przedsiębiorstwo i Region*, 1, s. 56–64.
7. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89(1/2), s. 62–77.
8. Rzempała, J., Wiśniewski, T. (2019). Poziom kompetencji studentów w zakresie zarządzania projektami na uniwersytetach i uczelniach technicznych: przypadek Programu IPMA-Student, *Przegląd Organizacji*, 3, s. 58–69.
9. Thomas, G., Fernández, W. (2008). Success in IT Projects: A Matter of Definition?, *International Journal of Project Management*, 26(7), s. 733–742.
10. Urbanowska-Sojkin, E., Weinert, A. (2016). Rozwój koncepcji CSV na kanwie krytyki społecznej odpowiedzialności biznesu, *Przegląd Organizacji*, 6, s. 31–36.
11. Weinert, A., Banaś, R. (2023). Podejście projektowe do studiowania – identyfikacja i analiza potrzeb interesariuszy oraz rekomendacje dla uczelni w Polsce, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 189, 63–73.

### **Materiały internetowe**

1. Van Aken, T. (2023). *Das Project Canvas – Ziel und Rahmen für Ihr Projekt*, <http://blog.sybit.de/2013/04/project-canvas-ziel-und-rahmen-fuer-ihr-projekt> (dostęp: 22.11.2023).

---

## **Project approach to studying: a student project management model**

---

### **Abstract**

The article is a continuation of considerations on the issue of the project approach in the educational process and student activities at universities in Poland. An attempt was made to identify and analyze solutions that support initiating, organizing, and presenting the results of discussions on undertaken projects in the academic environment. Based on the qualitative research conducted and the indicated implications for further work in the development of assumptions for innovation responding to the identified gaps, the authors developed a model containing methods for planning and managing student projects, based on generally recognized project management standards.

**Keywords:** Project Canvas, project method, design thinking, design approach, project management

---