

nr 61



Dolnośląski Ośrodek
Doskonalenia
Nauczycieli
we Wrocławiu
Filie w Jeleniej
Górze, Legnicy,
Wałbrzychu

skrypty belfra

Barbara Bieńkuńska

Efektywne zarządzanie projektami



Od wielu lat placówki oświatowe mają możliwość korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. W niniejszym artykule przybliżam zagadnienia związane z tworzeniem i realizacją projektów z naciskiem na efektywne zarządzanie. Aspekty kierowania pracami osób zaangażowanych podczas realizacji projektów są bardzo istotne i właściwe podejście do problemu pozwala na osiągnięcie wskaźników oraz rezultatów zakładanych w projekcie. Poruszam też tematykę formułowania celów i związanych z nimi działań, aby były przemyślane i wprowadzały nowe rozwiązania. Jednocześnie postaram się nakreślić i podać kilka wskazówek na temat organizowania zespołu projektowego z naciskiem na współpracę i budowanie odpowiedzialności.

Możliwości pozyskiwania finansów na działania projektowe są dzisiaj ogromne. Istnieją rozmaite fundusze dedykowane szkołom, firmom, uczelniom i innym podmiotom działającym w obszarze oświaty. Zaliczyć tu można największe, jak Europejski Fundusz Społeczny oraz Fundusz Europejski Rozwoju Regionalnego, a także fundusze tworzone na szczeblu ministerstw lub województw, fundusze adresowane do organizacji pozarządowych przez sektor przedsiębiorstw. Fundusze zlokalizowane są w powołanych do tego instytucjach, do które organizują nabory. Często powstają lokalne programy na poziomie jednostek samorządu terytorialnego, przeznaczone na obszary wymagające tak zwanej interwencji. Gdy przejrzymy przykłady dobrej praktyki na stronach internetowych funduszy, to okazuje się, że jest to bogate źródło inspiracji. Proponuję zajrzeć na sprawdzone strony rządowe np.: www.funduszeuropejskie.gov.pl. Warto uczestniczyć w konferencjach poświęconych zrealizowanym przedsięwzięciom i przyjrzeć się efektom tzw. dobrych praktyk.

Podejmując decyzję o pisaniu projektu możemy skorzystać z wielu możliwości, począwszy od małych grantów gminnych poprzez dotacje na poziomie województw, aż do wielkich krajowych konkursów. Konkursy na realizację projektów dla szkół ogłaszają nie tylko podmioty publiczne. Często firmy, banki, fundacje i inne podmioty chcą wesprzeć edukację za pomocą ogłoszonych grantów. Dzisiaj wiedza z zakresu pozyskiwania środków finansowych na działania projektowe oraz efektywne ich wdrażanie jest zdobywana na różnych kursach, szkoleniach, konferencjach, a także studiach. Powstaje pytanie, - czy powinniśmy sięgać po środki - przecież mamy zagwarantowane finansowanie ze strony organu prowadzącego. Można postawić pytanie: na jaką wysokość dofinansowania można liczyć? Spektrum konkursów jest szerokie i wartość dofinansowania również. Małe projekty na pojedyncze wydarzenia oscylują wokół kilku tysięcy. Średnie kształtują się na około kilkaset tysięcy złotych. Natomiast duże opiewają na kwoty od miliona wzwyż. W kwestii sięgania po zewnętrzne środki finansowe moje stanowisko jest jednoznaczne: jeśli środki są dostępne, to należy po nie sięgać.

Niniejszy materiał może być pomocny w zrozumieniu zasad, jakich należy przestrzegać, aby opracować tzw. wniosek aplikacyjny, pozyskać środki finansowe, a następnie przygotować się do właściwej realizacji zamierzonych działań, osiągnąć wyznaczone cele i związane z nimi wskaźniki, a wreszcie rozliczyć pozytywnie całe przedsięwzięcie.

Przywołuję tutaj wiele pojęć, o których szczegółowo rozmawiamy podczas form doskonalenia dla kadry kierowniczej przygotowującej się do wdrażania projektów unijnych podczas sesji warsztatowych. Rozważamy wówczas następujące kwestie:

Jak nie pogubić się w terminologii projektowej? Jak ogarnąć podstawowe zadania ciążyące na zarządzających placówką/szkołą w kontekście zarządzania projektem?

Postaram się tutaj przybliżyć podstawowe kroki na drodze do efektywnego zarządzania projektem.

Pomysł

Pierwszym krokiem jest oczywiście pomysł, a tych kadrze pedagogicznej w szkołach nie brakuje. Pomysł jest najważniejszym punktem wyjścia, ponieważ odpowiada na potrzeby placówki. I to właściwie jest sedno dobrze rozpoczętego

procesu projektowania. Jeśli przeprowadzimy trafną diagnozę potrzeb, to przedsięwzięcie ma szansę na uzyskanie dofinansowania. Projekt ma być, jak wspomniałam, odpowiedzią na nasze problemy. Często używam stwierdzenia: nie ma problemu, to nie ma projektu. Oznacza to, że konkursy są po to, aby wesprzeć działania placówek, ale tylko wtedy, gdy są do rozwiązania jakieś poważne problemy. Z gorszą sytuacją mamy do czynienia wówczas, gdy chwytemy różne pomysły (BO AKURAT JEST OGŁOSZONY KONKURS), a wcale nie są one dla nas odpowiednie. Warto na bieżąco przeglądać ogłoszenia o naborach wniosków projektowych i gdy obszar problemowy w dokumentacji konkursowej jest zgodny z naszymi potrzebami, możemy rozpocząć prace nad opracowywaniem projektu.

Cele

Zatem po dokładnej diagnozie definiujemy cele. Tutaj nie muszę się szczególnie zagłębiać w sposób konstruowania celów, gdyż nauczycielom formułowanie celów jest znane. Konceptcja dobrze skonstruowanego, czyli „smartnego”, celu (SMART), według której cel powinien być skonkretyzowany, mierzalny, ambitny, realistyczny, terminowy, jest jak najbardziej aktualna przy precyzowaniu celów projektowych. Cele ponadto powinny pozostawać zbieżne z celami nakreślonymi przez podmiot ogłaszający konkurs, grant. Dodatkowo cele programowe są ujęte w wytycznych dla poszczególnych funduszy. Dobrze zdefiniowany cel główny i składające się na niego cele szczegółowe pozwolą trafnie zaplanować przedsięwzięcie.

Działania oraz zespół projektowy

Następnie rozpoczynamy opracowywanie poszczególnych działań, które pozwolą nam osiągnąć wyznaczone cele. Powinny mieć charakter innowacyjny, niepowtarzalny, mają zapewnić rozwiązanie ważnego problemu. Tak przygotowany materiał wpisujemy we wniosek aplikacyjny, korzystając często z dostępnych generatorów, aplikacji instytucji ogłaszających konkursy. Jest zasadne, aby nad diagnozą, celami oraz wyżej wymienionymi treściami pracował zespół projektowy powołany przez dyrektora placówki. Trafny dobór zespołu pozwoli na sprawne przygotowanie wniosku, a także zapewni dalsze pozytywne efekty. Zachęcam dyrektorów szkół /placówek, aby powołując zespół brali pod uwagę kompetencje poszczególnych osób, w zależności od tematyki przedsięwzięcia będą to specjaliści z różnych dziedzin. Dodatkowo bardzo istotne są ich zdolności do pracy grupowej oraz umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej. Jest to bardzo istotne, aby grupa potrafiła współpracować i razem budowała przedsięwzięcie. Tak właśnie pracujemy z uczniami realizując rozmaite projekty czy pracując metodą projektu. Podział ról znany nauczycielom z pracy tą metodą świetnie sprawdza się przy konstruowaniu grupy opracowującej tzw. fiskę projektową. Osoby nie powinny konkurować ze sobą, a tworzyć spójne koncepcje projektu czując się za nie odpowiedzialnymi. Zatem mądre przemyślenie doboru kadry do zespołu projektowego jest nie do przecenienia, dlatego pamiętajmy o tym powołując grupę nauczycieli tworzących projekt. Zespół tworzy też harmonogram działań oraz określa wskaźniki realizacji. Dopiero połączenie tych elementów w logiczną całość może być przeniesione docelowo na wniosek składany do konkretnej instytucji ogłaszającej konkurs. Podkreślam tu wagę zespołu projektowego, gdyż jest to kluczowy element zapewniający dalsze procedowanie wniosku. Idealnym rozwiązaniem jest sytuacja, gdy dyrektor osobom z zespołu projektowego powierzy również jego realizację. Są to przecież osoby najlepiej znające założenia projektowe, utożsamiające się z zadaniem. Jest to w zasadzie gwarancja powodzenia projektu. Oczywiście sytuacje losowe mogą spowodować zmiany kadrowe podczas realizacji, ale mówię o sytuacji modelowej, optymalnej. Warto już na etapie projektowania zastanowić się nad tym, jakie role mogą pełnić osoby z zespołu projektowego podczas realizacji przedsięwzięcia.

Zanim projekt zostanie złożony, potrzebna jest akceptacja organu prowadzącego, z tego powodu warto skrócony opis planowanego przedsięwzięcia przed-

stawić zwierzchnikom. Jednostki samorządu terytorialnego chętnie udzielają pełnomocnictw dyrektorom szkół, widząc w realizacji projektów wsparcie ciekawych inicjatyw oddolnych.

Wdrażanie projektu

Po uzyskaniu akceptacji wniosku aplikacyjnego i zapewnieniu o dofinansowaniu w formie podpisanej umowy dyrektor może przystąpić do realizacji. Wówczas stosując odpowiednie procedury obowiązujące w placówce rozpoczyna proces wdrażania projektu. Tu warto zwrócić uwagę na przepisy prawa oświatowego, ale również regulacje wewnętrzne, czyli prawo stanowione przez dyrektora. Projekt jest organizmem wewnętrznym, ale musi pozostać w zgodzie z przepisami prawa. To dobry moment na przydzielenie zadań zespołowi projektowemu. Jak wyżej nadmieniłam, jeśli będą to osoby opracowujące wcześniej projekt, to w naturalny sposób rozpoczną one realizację przedsięwzięcia.

Zarządzanie finansowe projektem

Kolejnym krokiem związanym bezpośrednio z realizacją merytoryczną jest zorganizowanie zarządzania finansowego projektem. I to jest zagadnienie, które często niepokoi dyrektorów. Odpowiedzialność finansowa, zabezpieczenie wekslowe, kontrasygnata skarbnika, to tylko niektóre terminy pojawiające się w umowie o dofinansowanie. Nierzadko zapisy odstraszały dyrektorów od ubiegania się o dotacje. Dyscyplina budżetowa to nie żarty, a zapisy umieszczone w umowach o dofinansowanie nakładają na dyrektorów wiele obowiązków. Często budzą one wątpliwości i pozostają pod znakiem zapytania, jednak są to standardowe zapisy, które dotyczą finansów publicznych. Nawet gdy grantodawcą jest podmiot niepubliczny, to również stawia swoje wymagania i obowiązujące zasady rozliczania. Dyrektor umocowany pełnomocnictwem organu prowadzącego jest osobą odpowiedzialną za wywiązanie się z umowy. Mam tu na myśli realizację terminową przedsięwzięcia, osiągnięcie wyznaczonych wskaźników, a co za tym idzie merytoryczne i finansowe rozliczenie projektu. Jeśli chodzi o merytorykę, to stosując się do zaleceń i powołując kompetentny zespół wdrażający projekt, dyrektor może być pewien sukcesu. Więcej niepewności zwykle dotyczy finansowych aspektów. Zwłaszcza w dużych placówkach, gdzie dyrektor nie jest w stanie skupić się na zarządzaniu projektem, niezbędne jest powołanie kierownika projektu, na którego deleguje uprawnienia celem efektywnego nadzorowania projektu. Dyrektor jest administratorem w placówce i oczywiście ponosi odpowiedzialność za właściwe gospodarowanie środkami finansowymi. Warto zaznaczyć, że główny księgowy, który stoi na straży finansów placówki również odpowiada za realizację projektu. Na tym tle czasem dochodzi do nieporozumień, zwłaszcza przy dużych projektach, gdzie dodatkowo zatrudnia się księgowego projektu. Oczywiście taka sytuacja jest korzystna i jak najbardziej wskazana, zwłaszcza przy dużej liczbie operacji finansowych związanych z projektem. Jednak księgowy czy specjalista do spraw rozliczeń projektu to osoba znajdująca się w strukturze organizacyjnej placówki i w dziale/sekcji księgowości. Wykonuje ona zadania związane z projektem, ale mieszczą się one w księgowości ogólnej projektu. Nie można rozdzielać księgowości projektowej od księgowości szkoły/ placówki. Jedna mieści się w drugiej i nie jest możliwe, aby główny księgowy nie orientował się w specyfice rozliczeń projektowych, przecież odpowiada za finanse szkoły/placówki. Poruszam ten temat, ponieważ dyrektorzy decydują się niekiedy na zlecenie usług księgowych firmie zewnętrznej z uwagi na brak doświadczenia głównego księgowego w rozliczaniu projektów. Prawo tego nie zabrania. Jednak z uwagi na obostrzenia dotyczące przechowywania, archiwizowania dokumentacji projektowej, nie wydaje się to najlepszym rozwiązaniem. W przypadku braku doświadczenia głównego księgowego w zarządzaniu finansowym projektami najlepiej skorzystać ze szkoleń adresowanych do księgowych. Skierowanie głównego księgowego na doskonalenie jest zdecydowanie lepszym rozwiązaniem niż zlecenie usług. Księgowy ma wtedy możliwość dostosowania swoich zasad pracy do specyfiki rozli-

czeń danego projektu, może także poznać narzędzia sprawozdawcze. Dyrektor w ten sposób ma wgląd bezpośredni w sprawy finansowe projektu. Oczywiście ścisła współpraca kierownika czy koordynatora projektu z głównym księgowym jest nieodzowna. Związek między merytoryką a finansami jest weryfikowany na poziomie każdego składanego wniosku o płatność. Warto zadbać o udział księgowego w pracach zespołu, aby również i on utożsamiał się z projektem, wówczas łatwiej mu zrozumieć specyfikę projektu. Wiele organizacji prowadzących naboru organizuje spotkania, seminaria, na które zapraszani są właśnie koordynatorzy z księgowymi, aby wspólnie efektywnie rozliczać projekty. Tym bardziej, że aktualnie odchodzi się od sprawozdawczości merytorycznej i finansowej traktowanej rozłącznie, a raporty są powiązane. Oznacza to, że za pomocą jednego narzędzia informatycznego przesyła się sprawozdania z postępu rzeczowego i finansowego. Zapewnia to natychmiastową weryfikację wskaźników, zatem każda kontrola w projekcie będzie pozytywna, jeśli te elementy spójne. Dlatego tak ważny jest zespół projektowy, relacje w nim panujące, zaufanie, ponieważ odpowiedzialność za powodzenie projektu jest ważna dla każdego z członków zespołu.

Zadania zespołu projektowego

Oczywiście wykonywanie zadań przez zespół projektowy wymaga wzmożonej pracy. Niejednokrotnie czynności są wykonywane poza czasem pracy. W okresach rozliczeniowych wymagana jest zwiększona koncentracja, zwłaszcza podczas przygotowywania raportów, archiwizowania dokumentacji. Nie można pominąć tu żmudnej pracy przy analizowaniu dokumentacji. Jest to zapoznawanie się z setkami stron poczynawszy od dokumentacji konkursowej poprzez wszelkie wytyczne podczas realizacji projektu, aż do uregulowań umownych. Wszystkie poczynania szkoły muszą być zgodne w wymienionych dokumentach, ale też z prawem oświatowym i regulacjami wewnętrznymi. A jak wiadomo za wszystko odpowiada dyrektor, więc kompetentny zespół projektowy jest bardzo wskazany, a wręcz nieodzowny. Pomimo wytężonej pracy przy projekcie daje ona mnóstwo satysfakcji z możliwości kreowania pomysłów i ich wdrażania. Sukces pracowników przekłada się oczywiście na sukces dyrektora i całej placówki. Taka świadomość bardzo pomaga w efektywnym zarządzaniu. Dyrektor powołując zespoły projektowe ma cały szereg narzędzi motywacyjnych, aby gratyfikować wytężoną pracę nauczycieli. Przepisy prawa również regulują te kwestie. Chociażby zapisy w Prawie oświatowym (art. 16 ustawy) czy w Karcie Nauczyciela (art. 35a ustawy) traktują o prowadzeniu zajęć edukacyjnych finansowanych z funduszy unijnych. Na witrynach rządowych informujących o funduszach unijnych też publikowane są materiały dotyczące zatrudniania i angażowania personelu w projektach edukacyjnych finansowanych z funduszy europejskich. Ponadto trafne zapisy w regulaminach wewnętrznych również zapewniają dbałość dyrektora o nauczycieli w kwestiach finansowych. Inwestycja we własną kadrę z pewnością opłaca się. Warto zachęcać nauczycieli do doskonalenia i samemu podnosić kompetencje w tej dziedzinie, aby realizować pomyślnie projekty. Zachęcam do śledzenia się na bieżąco z regulacji ministerialnych dotyczących wydatkowania środków unijnych w obszarze oświaty. Tym bardziej, że sięgając po nowe środki można pochwalić się potencjałem kompetentnej kadry, gotowej do zarządzania projektami. Efektywne wdrażanie ciekawych projektów czyni też szkołę bardziej atrakcyjną w środowisku lokalnym. Jest elementem promocji szkoły, a także jednostki samorządu terytorialnego, której podlega placówka.

Aspekty finansowe często powodują strach przed aplikowaniem o zewnętrzne środki finansowe. Jednak mądrze zorganizowane zarządzanie projektem, z dużą dozą zaufania, może zniwelować obawy, zagwarantować powodzenie w nadzorze nad realizacją przedsięwzięć finansowanych z różnych źródeł.

Na zakończenie chciałabym sformułować kilka podpowiedzi dla kadry zarządzającej, wskazujących, jakie cechy są przydatne menedżerowi/dyrektorowi/kierownikowi, aby projekt był efektywnie zarządzany, a także jak zwiększyć motywację i zaangażowanie pracowników. Podsumowując przytoczę kilka zasad, pożądanых zachowań przydatnych dyrektorowi na drodze do skutecznego za-

rzadzania procesem projektowania i wdrażania przedsięwzięć:

- OTWARTOŚĆ na pomysły kadry pedagogicznej;
- ROZMOWY z zespołem projektowym;
- DZIELENIE się informacjami z pracownikami;
- SLUCHANIE pracowników i wyciąganie wniosków;
- MOTYWOWANIE pracowników;
- Dbanie o POTRZEBY zespołu projektowego;
- DELEGOWANIE uprawnień osobom odpowiedzialnym za konkretne zadania;
- ZAUFANIE do zespołu projektowego;
- Stosowanie ELASTYCZNEGO czasu pracy dla zespołu projektowego;
- DBANIE o dobre relacje i klimat wśród pracowników;
- ROZWIĄZYWANIE na bieżąco problemów, ale nie NARZUCANIE rozwiązań;
- SYGNALIZOWANIE trudności kontrolerowi, nie OBWINIANIE pracowników.

Stosowanie powyższych zasad przyczynia się do rozwoju zawodowego nauczycieli, utożsamiania zespołu ze szkołą, celami projektu, a tym samym zapewnia skuteczną realizację zadań. Dbanie o dobry klimat w pracy pomaga w realnej współpracy pomiędzy pracownikami, sukcesy poszczególnych nauczycieli składają się wówczas na sukces całej szkoły, czyli uczniów, rodziców, społeczności lokalnej. Tylko wtedy możemy mówić o prawdziwym sukcesie dyrektora. Nasuwa mi się tutaj piękna idea zarządzania przez SŁUŻBĘ, czyli służenie pracownikowi podpowiedzią, wsparciem merytorycznym, organizacyjnym, psychologicznym. Mam na myśli mądre przywództwo, które jest ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie. Słuchanie, pokora i inne wyżej wymienione zasady są gwarancją sukcesu w efektywnym zarządzaniu. Zachęcam do ich stosowania.

***Nie wiem jakie będzie Wasze przeznaczenie,
ale wiem jedno: tylko ci z Was będą naprawdę szczęśliwi,
którzy nauczą się służyć innym.*** Albert Schweitzer

Moje podpowiedzi są poparte doświadczeniem w przygodzie projektowej trwającej blisko dwadzieścia lat. Miałam okazje projektować inicjatywy, wdrażać i rozliczać projekty, a także ewaluować je i audytować. Dzisiaj obserwuję szkoły, z którymi współpracowałam w charakterze konsultanta z ramienia placówki do doskonalenia nauczycieli jako operatora programu i widzę olbrzymi postęp. Teraz samodzielnie sięgają po coraz to nowe środki. Spotykam tam kreatywnych nauczycieli i odważnych dyrektorów pracujących na rozwój i jakość szkoły oraz całych środowisk lokalnych.

Dziękuję za możliwość podzielenia się wiedzą.

Życzę powodzenia, odwagi w podejmowaniu wyzwań na drodze pozyskiwania środków oraz podnoszenia swoich umiejętności w tym zakresie.

Poniżej załączam materiał uzupełniający, który może być przydatny do zgłębiania wiedzy przez nauczycieli w szkole z obszaru projektowania. Jest to schemat, według którego można poprowadzić warsztat ze swoją kadrą celem generowania pomysłów na projekty.

1. Wstęp do tematyki projektowej	wykład na temat możliwości realizacji projektów w danej szkole/placówce (najlepiej aby przeprowadziła to osoba z kadry zarządzającej orientująca się w tematyce, korzystająca wcześniej z form doskonalenia w tym obszarze).
2. Główne problemy występujące w szkole/placówce	praca w zespołach funkcjonujących w szkole/placówce, grupy analizują sytuacje problemowe i zastanawiają się nad ich źródłami

3. Prezentowanie pracy poszczególnych grup i wybór najważniejszej problematyki do dalszej pracy warsztatowej	wybór może nastąpić poprzez ustalenie hierarchii ważności problemów wskazanych w każdej grupie, po uwzględnieniu głosów pozostałych uczestników
4. Formułowanie celów	każda grupa pochyla się nad wybranym problemem przeformułując go na cele do osiągnięcia
5. Planowanie działań	poszczególne grupy projektują działania
6. Weryfikacja działań	analiza zaplanowanych działań pod kątem osiągnięcia celów przez inne grupy, spojrzenie na te same problemy przez pozostałych uczestników warsztatów celem doboru adekwatnych działań
7. Prezentowanie pomysłów na projekty	wybór pomysłów do realizacji poprzez głosowanie
8. Ustalenie priorytetów	Kadra zarządzająca w trakcie realizacji warsztatu (prac grupowych, prezentowania) analizuje poszczególne pomysły pod kątem ważności dla szkoły na dany okres i proponuje kolejność wdrażania poszczególnych pomysłów
9. Powołanie zespołu projektowego	Dyrektor analizuje zaangażowanie nauczycieli i przygotowuje wstępne propozycje osób odpowiedzialnych za przygotowanie zarysów projektów czyli przyszłych zespołów projektowych

Źródła:

1. Ustawa Karta Nauczyciela.
2. Ustawa Prawo oświatowe.
3. www.funduszeuropejskie.gov.pl.
4. *W poszukiwaniu modelu przywództwa*, Phil Harkins, Phil Swift, Oficyna a Wolters Kluwer Business, 2013.



Dolnośląski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli we Wrocławiu

Dolnośląski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli we Wrocławiu jest jednostką organizacyjną Samorządu Województwa Dolnośląskiego, akredytowaną przez Kuratorium Oświaty we Wrocławiu. Posiada siedzibę główną we Wrocławiu oraz Filie w trzech lokalizacjach: w Jeleniej Górze, Legnicy i Wałbrzychu obejmując zasięgiem całe województwo dolnośląskie.

Zajmuje się organizacją i prowadzeniem różnorodnych form doskonalenia kadry kierowniczej szkół i placówek oświatowych oraz nauczycieli. Proponuje realizację programów wsparcia szkół w ich jakościowym rozwoju. Jest organizatorem wydarzeń edukacyjnych o charakterze lokalnym, regionalnym i międzynarodowym. W ramach statutowych zadań prowadzi działalność promocyjno-wydawniczą oraz konsultacje dla nauczycieli. Współpracuje z szeroko pojętym środowiskiem edukacyjnym - instytucjami działającymi na rzecz oświaty, wyższymi uczelniami, pracodawcami. Bierze udział w projektach LekcjaEnter, ORE i Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej.

Zapraszamy dyrektorów szkół i placówek oraz nauczycieli do skorzystania z naszej oferty szkoleniowej. Proponujemy formy tradycyjne i prowadzone zdalnie. Różnorodna problematyka szkoleń zapewni Państwu podnoszenie kompetencji zawodowych w różnych obszarach, również związanych z realizacją kierunków polityki oświatowej państwa i województwa dolnośląskiego. Zapraszamy na stronę dodn.dolnyslask.pl/oferta/

Działamy skutecznie i profesjonalnie. Realizujemy różnorodne formy szkolenia: warsztaty, rady szkoleniowe, seminaria, konferencje i inne wydarzenia edukacyjne.

Oferta szkoleń jest różnorodna, z uwzględnieniem zgłoszonych przez Państwa potrzeb. Realizujemy międzynarodowe projekty edukacyjne.

Dedykujemy Państwu serię wydawniczą „Skrypty belfra” i „Skrypty metodyczne”.

Nie pozostajemy obojętni na bieżące problemy nauczycieli - nasi konsultanci i doradcy metodyczni prowadzą konsultacje indywidualne, w tym on-line.



ZAPRASZAMY

dodn.dolnyslask.pl