

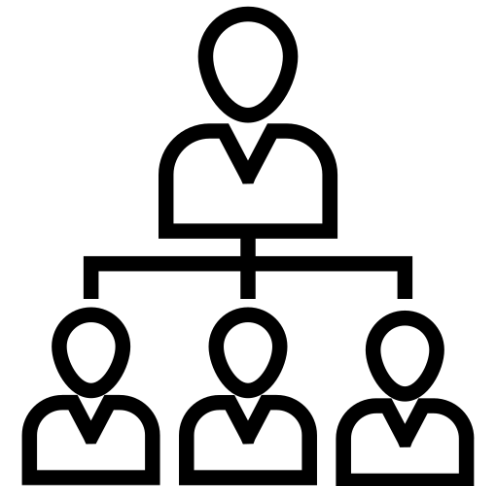
# Quality for Digital Education Readiness in VET Project

## MODUŁ 1 Przywódstwo i Administrowanie

# Moduł 1 – Przywództwo & Administrowanie

## Opis

Dzięki temu modułowi uaktualnisz swoją wiedzę i umiejętności cyfrowe, ucząc się, jak **poprawić praktyki przywództwa i administrowania w organizacji typu VET (kształcenia i szkolenia zawodowego)**. Po pierwsze, otrzymasz bieżący **przeгляд**, dotyczący tych procesów, i zdobędziesz wytyczne, aby zwiększyć skuteczność administrowania i zarządzania relacjami z odpowiednimi interesariuszami oraz udoskonalić procesy przywództwa w ramach wewnętrznych procedur. Po drugie, zostaniesz poinformowany o **darmowych i ogólnodostępnych** narzędziach/oprogramowaniu, które będą mogły być wykorzystane w Twojej organizacji w celu poprawy realizowanych procesów z zakresu szeroko rozumianego administrowania/zarządzania.



# Moduł 1 - Przywództwo & Administrowanie

## Efekty uczenia się

### Wiedza (on/ ona zna i rozumie)

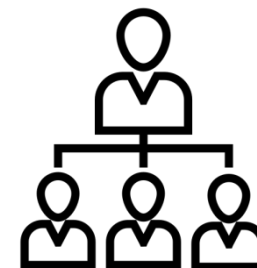
- Bieżące, kluczowe procesy, dotyczące przywództwa i administrowania/zarządzania w organizacji VET
- Wpływ transformacji cyfrowej na ich udoskonalenie

### Umiejętności (on/ ona potrafi)

- Poprawić misję, wizję i strategię organizacji VET
- Opracować / dostosować plan wdrożenia procedur z zakresu administrowania /zarządzania i przywództwa dla organizacji VET
- Tworzyć / dostosowywać wewnętrzne modele zarządzania
- Usprawnić procesy przywództwa i administrowania/zarządzania dzięki e-narzędziom i oprogramowaniu

### Postawy (on jest gotowy/ ona jest gotowa)

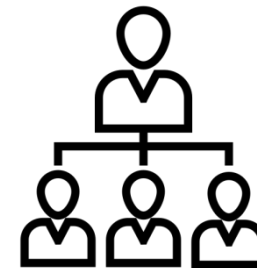
- Autonomicznie ulepszać procesy przywództwa i administrowania/zarządzania organizacją VET (w zakresie: misji, wizji, strategii, planu wdrożenia, modeli)
- Zastosować niezbędne e-narzędzia/oprogramowanie do poprawy procesów przywództwa i administrowania/zarządzania w organizacji VET



# Moduł 1 - Przywództwo & Administrowanie

## Zawartość programu nauczania

- 1. Wprowadzenie
  - 1.1 Definicja przywództwa i administrowania
  - 1.2 Przywództwo i administrowanie– współczesne praktyki
- 2. Filary przywództwa i administrowania w erze cyfrowej
  - 2.1 Misja, wizja i strategia
  - 2.2 Wdrożenie planu przywództwa i administrowania
  - 2.3 Model przywództwa i administrowania
- 3. E-narzędzia do doskonalenia procesów administrowania /zarządzania w organizacjach VET
- 3.1 **eSkooly**
  - 3.1.1 Wstęp
  - 3.1.2 Zasady działania
  - 3.2 **ZOHO Creator**
    - 3.2.1 Wstęp
    - 3.2.2 Zasady działania
  - 3.3 **Fedena**
    - 3.3.1 Wstęp
    - 3.3.2 Zasady działania
  - 3.4 **OpenEduCat**
    - 3.4.1 Wstęp
    - 3.4.2 Zasady działania
  - 3.5 **OpenSis**
    - 3.5.1 Wstęp
    - 3.5.2 Zasady działania
- 4. Wnioski i praktyczne wskazówki



# 1. WPROWADZENIE

Istnieje wyraźny związek między **umiejętnym kierowaniem szkołą a pozytywnymi wynikami, osiąganymi w procesie nauczania**. Odpowiednie przywództwo w jednostkach edukacyjnych ma bezpośredni wpływ na doświadczenia i wyniki uczniów.

Zdolność edukacji zawodowej do konstruktywnego dostosowania się do zmieniającego się kontekstu, zależy w dużej mierze od jakości przywództwa.

Oznacza to promowanie i udostępnianie ogólnoszkolnej wiedzy, doskonalące nauczanie, w tym przede wszystkim w zakresie tempa postępów wszystkich, biorących udział w procesie dydaktycznym.

Wytyczne te mogą być upowszechniane przez dyrektorów i pozostałych pracowników, zarówno w sytuacji jasno zdefiniowanych ról przywódczych, jak i w jednostkach, które nie posiadają tego typu procedur.

W tym celu bardzo ważne jest zrozumienie, jakie są kryteria „dobrego” przywództwa w szkołach i jak można je wykorzystać do wprowadzania trwałych, pozytywnych zmian.

# Role i zadania liderów VET

- Pełnią oni **wielowymiarową rolę i nadzorują programy VET**
- Są odpowiedzialni za **osiągnięcie celów instytucji**, skuteczne zarządzanie jej zasobami oraz za wszystkie aspekty funkcjonowania instytucji, w tym również te związane z **finansami**.
- Liderzy definiują **podstawowe wartości i strategiczną wizję** dla swojej organizacji oraz wspierają innych pracowników w realizacji celów.
- Utrzymują **silne powiązanie z rynkiem pracy** – muszą wykazać zdolność rozumienia lokalnej gospodarki i biznesu.
- Angażują się w kontakty z **szerokim gronem interesariuszy** (partnerami społecznymi i pracodawcami) oraz zarządzają działalnością biznesową, w tym wprowadzają innowacje, dostosowują treści nauczania, aby nadążyć za tempem rozwoju technologicznego.

Pandemia COVID-19 zobligowała instytucje VET do opracowania i wykorzystania alternatywnych form nauczania, w tym platform cyfrowych, co wymagało dodatkowych aktywności na różnych polach, związanych z procesem edukacji.



# 1.1 Definicja przywództwa

Kevin Kruse definiuje przywództwo jako „proces wpływu społecznego, który maksymalizuje wysiłki innych, w kierunku osiągnięcia celu”.

Przywództwo jest to **zdolność jednostki lub grupy do wpływania i kierowania zwolennikami** lub innymi członkami organizacji

(Źródło: . <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership>)

# Przywództwo obejmuje

01

Podejmowanie decyzji.

02

Kreowanie przejrzystej wizji.

03

Ustanawianie realnych celów.

04

Dostarczenie, zainteresowanym, wiedzy  
niezbędnej do osiągnięcia właściwych celów



# Wyróżniki skutecznego lidera

- Pewny siebie
- Ustanawia jasne cele
- Posiada umiejętności komunikacyjne i zarządcze
- Kreatywny i innowacyjny w sposobie myślenia
- Wytrwały w obliczu porażki
- Podejmuje ryzyko
- Otwarty na zmiany
- Zrównoważony i reaktywny w sytuacjach kryzysowych
- Zachęca do współpracy oraz nadawania informacji zwrotnej
- Daje dobre przykłady
- Dostarcza regularnych i konstruktywnych informacji zwrotnych

# Przywództwo

Style przywództwa **znacznie wpływają na wydajność pracy** i są uważane za **możliwy sposób pomiaru rozwoju zasobów ludzkich i całej organizacji.**

Style przywództwa są istotnym elementem zarządzania organizacją, wpływającym na **wydajność i zachowanie personelu wewnątrz organizacji oraz mającym wpływ na rozwój biznesu.**

Rola liderów w szkoleniu odzwierciedla **praktyczny wpływ na zachowanie, motywację i rozwój zasobów ludzkich.**

# Style przywództwa

Odpowiedni styl przywództwa w edukacji pomaga:

- **Określić sposób podejmowania decyzji.**
- **Zdefiniować priorytety.**
- **Wypracować optymalne interakcje z innymi.**

Wypracowanie ram określających podejście do edukacji może ułatwić skuteczne prowadzenie nauczycieli, trenerów, studentów czy pracowników administracji.

# Style przywództwa

## **Przywództwo transformacyjne:**

Nacisk jest kładziony na cele długoterminowe i zapewnia pracownikom możliwość wyrażania pomysłów. Lider pracuje nad transformacją organizacji poprzez entuzjazm, energię i doskonałą wizję przyszłości. Lider transformacyjny dba o pracowników i chce, aby odnieśli sukces.

## **Przywództwo autorytarne:**

Lider bardzo ściśle kontroluje pracowników. Zazwyczaj istotnie egzekwowane są zarówno zasady, jak i kary. Lider sam podejmuje decyzje. Lider deleguje konkretne wytyczne, dotyczące sposobu osiągnięcia celów.

## **Przywództwo emocjonalne:**

Emocje są w centrum zainteresowania lidera. Konieczne jest posiadanie inteligencji emocjonalnej, aby móc prawidłowo zrozumieć pracowników i/lub uczniów.

## **Przywództwo trenerskie:**

Lider przyjmuje rolę mentora dla swojego zespołu i/lub klasy. Między liderem a naśladowcami istnieją silne więzi.

## **Przywództwo przymusowe:**

Lider oczekuje od zespołu i/lub klasy spełnienia wszystkich wymagań. W sensie długoterminowym ten styl może nie być odpowiedni, działa na rzecz osiągnięcia znaczących celów w krótkim czasie.

## **Przywództwo demokratyczne:**

Jeden z najbardziej efektywnych i skutecznych stylów przywództwa, ponieważ pracownicy są zaangażowani w proces podejmowania decyzji.



# 5 kluczowych umiejętności skutecznego lidera w edukacji

01

Przywództwo poprzez nauczanie i uczenie się

02

Rozwój siebie i innych

03

Promowanie pozytywnych zmian w środowisku szkolnym

04

Umiejętne zarządzanie jednostką edukacyjną

05

Zaangażowanie i współpraca ze społecznością

01

# Przywódstwo poprzez nauczanie i uczenie się

Aby lider szkoły odnosił sukcesy w swojej roli, musi przede wszystkim być liderem w zakresie wyników nauczania i uczenia się.

Zawsze staraj się wprowadzać innowacje w dziedzinie edukacji, będąc na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami i jednocześnie oczekując informacji zwrotnej od pracowników szkoły i uczniów.

Ważne jest, aby zachęcać do ciągłego uczenia się i rozwoju kadre nauczycielską, tak aby metody edukacyjne były oparte na aktualnych praktykach branżowych. Liderzy powinni również zachęcać do współpracy i partnerstwa z innymi dostawcami usług edukacyjnych, co skutkuje szerszym wpływem na system edukacji.



02

# Rozwój siebie i innych

Dobre przywództwo w szkole jest zorientowane na ciągły rozwój zawodowy.

Cechuje je silne zaangażowanie w rozwój zawodowy oraz nacisk na zdrowie i dobre samopoczucie.

Lepiej jest, jeśli przywódcy współpracują z personelem, aby zrozumieć ich potrzeby i umiejętności w zakresie rozwoju osobistego, a także prawidłowo zidentyfikować luki w wiedzy.

03

# Promowanie pozytywnych zmian w środowisku szkolnym

Dobry lider powinien być otwarty na innowacje i zmiany oraz wychodzić z nowymi inicjatywami w środowisku szkolnym.

Wszelkie zmiany, powinny być zgodne z wartościami i celami szkoły. Jednocześnie należy pracować nad poprawą wyników, osiąganych przez uczniów.

Organizacja powinna być zorientowana na badania, innowacje i szeroko pojętą kreatywność.



04

## Umiejętne administrowanie /zarządzanie szkołą

Niezbędne jest stosowanie różnych metod i technologii administrowania/zarządzania danymi w celu efektywnego i skutecznego zarządzania personelem i innymi zasobami szkoły.

Współpraca z członkami zespołu, radą szkolną, dyrekcją oraz rodzicami w celu zapewnienia sprawnego działania jednostki edukacyjnej.

Liderzy muszą tworzyć plany strategiczne oparte na konsultacjach z pracownikami, uczniami, rodzicami oraz zgodnie z uwarunkowaniami zewnętrznymi.

05

## Zaangażowanie i współpraca ze społecznością

Konieczne jest zbudowanie relacji z całą społecznością szkolną (ze względu na różnorodność kulturową, językową i duchową uczniów).

Dobry lider musi wchodzić w interakcje i szanować różnorodność społeczności, dbając o to, by wszyscy czuli się jej częścią.

Liderzy muszą dbać o dobre relacje i budować silne partnerstwo, po to, aby zapewnić osiągnięcie pozytywnych wyników w całym sektorze.

# Administrowanie (governance)

System, za pomocą którego jednostki są kierowane i kontrolowane. Dotyczy on **struktury i procesów podejmowania decyzji, odpowiedzialności, kontroli i zachowania na szczeblu zarządczym jednostki**. Administrowanie wpływa na sposób wyznaczania i osiągania celów organizacji, monitorowanie ryzyka i radzenie sobie z nim oraz optymalizację otrzymanych wyników.



# Dlaczego administrowanie jest takie ważne?

Aby zachować i wzmocnić zaufanie interesariuszy (pracowników, studentów, społeczności). Z racji faktu, iż baza wspierająca, interesariuszy może generować korzyści dla organizacji.

Osiąganie najlepszych możliwych wyników w ramach istniejących możliwości, powinno być stałym celem organizacji.

Zapewnienie, że organizacja jest dobrze przygotowana do reagowania na zmieniające się środowisko zewnętrzne.

Zrozumienie zmieniającego się świata wymaga przywództwa, zaangażowania i zasobów ze strony organu zarządzającego w celu ustanowienia i utrzymania odpowiedniego systemu w organizacji.

# 1.2 Przywództwo i administrowanie – współczesne praktyki

Sztuka dobrego administrowania polega na tym, aby **pracować mądrzej, a nie ciężiej**, poprzez przyjęcie podejścia opartego na zasadach orientacji na osiągnięcie celów i dostosowanie modelu biznesowego do interesów wszystkich interesariuszy w organizacji.

Chodzi o zapewnienie całego systemu i poszczególnych procesów, zapobiegających niewłaściwemu zarządzaniu i oszustwom, przy jednoczesnym zachęcaniu do spójności zachowań, przejrzystości, ciągłego rozwoju i innowacyjności.

Finalnie skuteczne administrowanie może **wspierać zwiększanie wartości poprzez lepszy dostęp do zasobów**. Ponadto wspiera ono współpracę poprzez scalanie indywidualnych struktur i sposobów myślenia oraz umożliwia ludziom podejmowanie optymalnych decyzji oraz generowanie zrównoważonych wyników poprzez kompleksowy pomiar i proporcjonalne nagradzanie pozytywnych zachowań.

# Współczesne administrowanie

01

Zapewnia uzasadnione podejście do rozkładu i władzy w każdej organizacji.

02

Jest filarem nowoczesnych przedsiębiorstw i można je zdefiniować jako proces, w którym władza jest dystrybuowana, realizowana i kontrolowana dla dobra szerszej społeczności.

03

Zapewnia uzasadnione podejście do odpowiedniego sprawowania władzy w każdej organizacji.

# Trzy główne aspekty administrowania

## **Interes społeczności:**

Zapewnienie ram gwarancji, iż władza jest sprawowana dla dobra i najlepszych interesów szeroko postrzeganej społeczności, a nie tylko dla partykularnych interesów tych, którzy ją sprawują.

## **Efektywność i skuteczność organizacyjna:**

Różne role i obowiązki w organizacji muszą być odpowiednio rozdzielone między wszystkich, zaangażowanych w działania.

## **Podział władzy:**

Administrowanie można zdefiniować jako proces, w ramach którego władza jest dystrybuowana, wykorzystywana i kontrolowana z korzyścią dla szerszej społeczności.

# Administrowanie – najlepsze praktyki

## Skład kadry kierowniczej

Skład kadry kierowniczej oraz procedury, przez nią tworzone mogą pomóc w kierowaniu instytucją.

Optymalny skład powinien być dobrany na podstawie umiejętności i doświadczenia, a także powinien być zróżnicowany (wiek, płeć, pochodzenie, stopień niepełnosprawności).

## Nadzór kadry kierowniczej

Niezbędne są zorganizowane i regularne spotkania.

Należy posiadać czytelne warunki odniesienia.

Kadra zarządcza powinna uczestniczyć w planowaniu strategicznym, w tym w formułowaniu polityki w zakresie krótko- i długookresowej działalności.

## Misja

Misja definiuje główne wartości organizacji.

Powinna wskazywać kierunki rozwoju organizacji w sposób jasny i zakomunikowany w całej organizacji.

Jest to drogowskaz dla organizacji i jej zasobów.

# Przywództwo – praktyki (Działania strategiczne liderów)

1. Mentor relacji.
2. Promuje relacje partnerskie, a nie tylko konkurencyjność.
3. Zachęca pracowników do awansu.
4. Wykorzystuje szanse, jakie dają relacje z ludźmi (w granicach rozsądku).
5. Zawsze szuka nowych talentów.
6. Upublicznia właściwe cele.
7. Stosuje zasadę konstruktywnej krytyki.
8. Dokonuje przeglądów, opartych na wartościach firmy.
9. Organizuje spotkania typu: 1:1 (kierownika bezpośrednio z podwładnym)e
10. Prowadzi regularne, krótkie spotkania, dotyczące bieżących spraw.
11. Ufa swojemu zespołowi.

# Cechy zachowań przywódczych (Lidera cechuje:)

- Empatia
- Charyzma
- Zaufanie
- Kompleksowość
- Delegacyjność
- Komunikatywność
- Samoświadomość
- Wdzięczność
- Zwinność uczenia się
- Poważanie
- Szacunek
- Odwaga



# Ewolucja technologii i problemy/możliwości, które generuje

- Nowoczesne społeczeństwo = zależność od **technologii** i jej **postępu**.
- Transformacja technologiczna systemu społeczno-gospodarczego = zmiany w **metodach produkcji i paradygmatach technologicznych**.



Technologia odnosi się do metod.  
Zmiany w urządzeniach, używanych do celów praktycznych.

- Innowacyjne technologie tworzone są przez:
  - zespoły badawcze,
  - grupy naukowe,
  - instytuty.

- Liderzy są zmuszeni przez kluczowych interesariuszy i presję ekonomiczną do znalezienia nowych sposobów.



**na wzrost zysków**

Zwiększona łączność.  
Swobodny przepływ  
Informacji.



~~Tradycyjne hierarchie &  
granice~~

- Organizacja przyjmująca podejście projektowe do pracy ➡ **dzielone przywództwo w zespołach**.



# 2. Filary przywództwa i administrowania w erze cyfrowej

## 2.1 Misja, wizja i strategia

### Przywództwo cyfrowe

W miarę jak zmieniają się organizacje, musi zmieniać się także styl przywództwa. Bowiem odpowiednio dobrany styl może wpłynąć na wyższe poczucie dumy i zadowolenia z wykonywanej w szkole pracy.

Poza tym należy zmienić błędne, negatywne wyobrażenie o mediach społecznościowych czy urządzeniach mobilnych.

Skuteczne przywództwo jest niezwykle ważne w każdej organizacji. W jednostkach edukacyjnych jest w szczególności istotne, tym bardziej jeśli dotyczy zapewnienia wszystkim uczniom edukacji na światowym poziomie. Musi ono zatem być;

- Odpowiednie,
- Przemysłane,
- Możliwe do implementacji.

Ostatnie zmiany dotyczące cyfrowego przywództwa:

- Wszechobecna łączność,
- Technologie typu open-source,
- Urządzenia mobilne i personalizacja.

# Przywódstwo cyfrowe

01

Ustalenie kierunków

02

Wpływanie na innych

03

Inicjowanie zrównoważonej zmiany poprzez dostęp do informacji

04

Nawiązywanie relacji w celu przewidywania zmian kluczowych dla sukcesu szkoły w przyszłości

# Przywództwo cyfrowe – Transformacja jednostek typu VET w kierunku cyfryzacji

- Zależność społeczeństwa od technologii.
- Kluczowym składnikiem zrównoważonego rozwoju jest skuteczna komunikacja ze wszystkimi podmiotami.

- Pozbycie się obaw, pozwoli liderom tworzyć wizję efektywnego i skutecznego wykorzystania technologii w celu poprawy wielu aspektów przywództwa.

- Przywództwo cyfrowe jest to strategiczny sposób myślenia.
- Wykorzystuje dostępne zasoby.
- Umożliwia przewidywanie zmian.

# Filary przywództwa cyfrowego w edukacji

1. Uczenie się i zaangażowanie uczniów.
2. Środowisko szkolne.
3. Profesjonalna nauka i rozwój.
4. Komunikacja.
5. Public Relations.
6. Zarządzanie marką.
7. Możliwości/szanse.

# 1. Zaangażowanie uczniów/Uczenie się

01

Technologia jako narzędzie.

02

Zaczyna się od tworzenia projektów i identyfikacji możliwości uczenia się.

03

Należy dostarczyć uczniom realnych narzędzi i pozwolić im tworzyć artefakty świadczące o opanowaniu koncepcji.

04

Orientacja na podstawowych umiejętnościach: komunikacji, współpracy, kreatywności, umiejętności korzystania z mediów, identyfikacji globalnych powiązań, krytycznego myślenia i rozwiązywania problemów.

05

Korzystanie z darmowych narzędzi do planowania ambitnych i odpowiednich doświadczeń edukacyjnych.

## 2. Środowisko szkolne

01

Przestrzenie edukacyjne zmieniły zaangażowanie uczniów na lepsze.

02

Projekt środowiska nauczania może wpłynąć na wzrost zaangażowania i osiągnięć uczniów nawet o 25%.

### 3.

## Profesjonalna nauka i rozwój

01

W mediach społecznościowych i poprzez profesjonalne sieci jest dostępna nieograniczona liczba możliwości skutecznego i efektywnego/skutecznego uczenia się.

02

Pierwszym krokiem jest modelowanie praktyk uczniowskich przez nauczycieli.

## 4. Komunikacja

01

Dostarczanie interesariuszom istotnych informacji w czasie rzeczywistym za pośrednictwem różnych urzędzeń.

02

Dwukierunkowa komunikacja (już nie tylko strona internetowa i newsletter).

03

Wykorzystanie darmowych narzędzi typu social media.

## 5. Public Relations

01

Liderzy muszą stosować zasady storytelling, wykorzystując media społecznościowe do wysłuchiwania problemów i wyjaśniania wątpliwości. Opowiadanie tzw. „angażujących historii” sprawia, że informacje łatwo zapadają w pamięć interesariuszy .

02

Ważne jest, aby znaleźć optymalną platformę w zakresie public relations poprzez wykorzystanie darmowych narzędzi typu social media.



## 6. Zarządzanie marką

01

Zarządzanie marką (branding) jest to połączenie wizji, misji i wartości.

02

Promowanie marki przez liderów, wykorzystujących narzędzia typu social media.

03

Zwiększenie poczucia dumy wśród społeczności. Paradygmat zmieni się z konwencjonalnego nadawania na dwukierunkowy przepływ informacji, który celowo i strategicznie stworzy niezapomniane doświadczenia, które będą sprzyjać ogólnemu pokojowi, sprawiedliwości i dobrobytowi.

## 7. Możliwości/ szanse

01

Konsekwentnie szukaj możliwości poprawy istniejących programów, strategii i zasobów.

# Różnica między “administrowanie - governance” a “zarządzanie - management”

## Administrowanie

- Odpowiada na pytanie, co jest w organizacji (co robi i czym powinna się stać za kilka lat).
- Jest to strategiczne zadanie polegające na wyznaczeniu celów organizacji, kierunku i ram odpowiedzialności.

## Zarządzanie

- Odpowiada na pytanie, jak w organizacji osiąga się cele organizacji.
- To alokacja zasobów i nadzorowanie codziennych działań organizacji.

## 2.2 Implementacja planu administrowania i zarządzania

### Plan administrowania

Plan administrowania dokumentuje **podejście do sposobu podejmowania decyzji w sprawie projektu**. Określa on również **role i obowiązki oraz ramy czasowe**, w których muszą być podejmowane decyzje. Gdy strona chce odwołać się od decyzji, stosowany jest uzgodniony proces eskalacji i odwołania.

Odnosi się on do **ról i procesów**, które służą jako wytyczne do wypełniania, podtrzymywania i rozszerzania planowania w zakresie IT.

Plan administrowania obejmuje **wszystkie warstwy organizacyjne**, w tym interesariuszy, administrację, dział utrzymania a także elementy związane ze strategią, polityką i formami ich wsparcia.

# Plan zarządzania

Plan zarządzania jest to kompleksowy plan, który przedstawia cele danego projektu, jasno definiuje role i obowiązki z nim związane.

Jest to źródło, z którego każdy może skorzystać w celu uzyskania wskazówek/wytycznych.

Zawiera on:

- Cele i zadania jednostki.
- Strategie wykorzystywane do realizacji celów.
- Metody stosowane do pomiaru efektywności działania.



# Jak wdrożyć plan administrowania i zarządzania— ogólne wytyczne

- Określa mechanizmy i interakcje, poprzez które administrowanie/zarządzanie jest wprowadzane w życie.
- Promuje zasady: odpowiedzialności, przejrzystości, otwartości, uczciwości, skuteczności, zarządzania i przywództwa.
- Jego główną funkcją jest: uporządkowanie procesów operacyjnych, finansowych, zarządzania ryzykiem i sprawozdawczości, które istnieją w firmie.

## Etapy wdrożenia planu:

1. Opracowanie struktury zarządzania danymi.
2. Zdefiniowanie wymagań operacyjnych dla modelu administrowania i zarządzania organizacją.

# Jak wdrożyć plan administrowania i zarządzania – ogólne wytyczne

Składniki modelu administrowania:

1. **Struktura** – Obejmuje inne kluczowe czynniki, takie jak projekt organizacyjny i struktura raportowania oraz struktura komitetów i statutów.
2. **Obowiązki nadzorcze** – Obejmuje nadzór i odpowiedzialność rady, odpowiedzialność i uprawnienia zarządu, a także uprawnienia i odpowiedzialność wszystkich komisji/komitetów.
3. **Talent i kultura** – Zarządzanie wydajnością i motywowanie, zasady biznesowe i operacyjne oraz programy rozwoju przywództwa i talentów.
4. **Infrastruktura** - Polityka i procedury, raportowanie i komunikacja, a także technologia.

# Jak wdrożyć plan administrowania i zarządzania

Cechy dobrego planu administrowania i zarządzania:

- **Zarządzanie polityką administracyjną** – ustalenie priorytetowych procesów podczas pracy z interesariuszami, tak aby zapewnić sprawiedliwość i spójność.
- **Ustanowienie wytycznych** – pomogą one zespołowi zrozumieć standardy organizacyjne.
- **Zapewnienie odpowiedzialności.**
- **Zdefiniowanie jasnych celów** - przejrzyste cele sprzyjają integracji działań na rzecz kluczowych założeń organizacyjnych.
- **Definiowanie i pomiar sukcesu** – Przed stworzeniem treści ustal metody mierzenia sukcesu.
- **Priorytet zrównoważonego podejścia** - Zaplanuj regularne audyty treści.
- **Elastyczność** – pomoże zapewnić adaptacyjność organizacyjną.



# Dlaczego plan administrowania i zarządzania jest ważny?

Model dostarcza **struktury**, która może być odzwierciedlona, zmodyfikowana lub zmieniona. Model stanowi **punkt wyjścia**, który może wskazać kierunek doskonalenia organizacji.

Pokazuje on **rodzaje konsekwencji**, których można się spodziewać oraz ryzyko, które prawdopodobnie będzie związane z danym modelem.

Brak modelu administrowania i zarządzania powoduje **brak zaufania** wśród członków zarządu, co prowadzi do braku wsparcia finansowego.

Wszystkie istniejące dziś organizacje podlegają **zwiększonej łączności, widoczności i kontroli**.



# 2.3 Najpopularniejsze modele administrowania i zarządzania (1)

Nie ma jednego, spójnego modelu. Dominują organizacje korzystające z tradycyjnego modelu, w którym zarząd administruje i nadzoruje operacje poprzez komitety utworzone wokół funkcji. W praktyce istnieją też inne organizacje, które stosują mieszankę tych modeli..

## 1. Model doradczy

- Rada wybierana i zdominowana przez dyrektora wykonawczego.
- Członkowie rady mają niewielką bezpośrednią moc decyzyjną, służą radą dyrektorowi naczelnemu.
- Rada doradcza złożona z ekspertów przemysłowych.

## 2. Model kooperacyjny

- Wszyscy członkowie podejmują konsensualne decyzje jako równi sobie.
- Najbardziej demokratyczny model zarządzania.
- W kooperatywnym zarządzie nie ma prawdziwej hierarchii, jest tylko konsensus grupy.

# 2.3 Najpopularniejsze modele administrowania i zarządzania (2)

## 3. Model zespołu zarządzającego

- Zarząd koordynuje działania poprzez komitety funkcjonalne.
- Zarząd podzielił się na komitety "wydziałowe", z których każdy jest odpowiedzialny za inny obszar.
- Członkowie zarządu skupiają się i rozwijają swoje umiejętności w konkretnym obszarze.

## 4. Model polityki zarządu

- Rada nadzorcza przyznaje większość swoich uprawnień CEO (dyrektorowi).
- CEO ma pełną kontrolę nad organizacją i jej funkcjonowaniem.
- Zarząd i CEO pracują razem jako zespół, poświęcając uwagę każdemu zadaniu..

## 5. Model zbiorowy

- Rada i pracownicy działają jako jeden zespół przy podejmowaniu decyzji dotyczących administrowania/zarządzania i procesów pracy, zachodzących w organizacji.



### 3. E-narzędzia, doskonalące administrowanie/zarządzanie procesami w organizacjach typu VET

Generalnie, oprogramowanie do administrowania/zarządzania edukacją, stanowi najlepszy sposób na usprawnienie procesów i wzrost poziomu wydajności szkoły.

System administrowania/zarządzania szkołą jest to **system oprogramowania, zaprojektowany specjalnie w celu minimalizacji zużycia papieru w ramach prowadzonych procesów administracyjnych. Składa się on z szeregu modułów, które pomagają w utrzymaniu wyników uczniów, śledzeniu ich historii edukacyjnej i optymalizacji wszystkich ważnych procesów szkolnych.**

Te rewolucyjne e-narzędzia mogą całkowicie zmienić sposób funkcjonowania instytucji edukacyjnych!

System administrowania/zarządzania szkołą jest to **system transformacyjny - mapa drogowa, która ułatwia administratorom szkół bez wysiłku kierować placówką i robić to w sposób, który decyduje o efektywności, oszczędności i pomysłowości.**

W dalszej części znajdziecie Państwo prezentację najpopularniejszych e-narzędzi do administrowania/zarządzania szkołą:

1. eSkooly
2. ZOHO Creator
3. Fedena
4. Openeducat
5. OPENSIS

# 3.1 eSkooly

## 3.1.1 Wprowadzenie

eSkooly jest to oparte na chmurze, rozwiązanie do zarządzania jednostką edukacyjną, przeznaczone dla szkół, uczelni, centrów nauczania, akademii i innych ośrodków.

Oprogramowanie zapewnia narzędzia do nauki, administracji i zarządzania dla jednostek edukacyjnych.

eSkooly zawiera funkcje zarządzania egzaminami, zarządzania klasami, systemy obecności, zarządzanie opłatami, raportowanie i zarządzanie kontami.

Ma interaktywny design, łatwy w użyciu, z dużą liczbą dostępnych funkcjonalności.

## Spróbuj się zapisać:

Link do rejestracji do aplikacji eSkooly :

<https://www.eskooly.com/>

Osobny portal dla każdej roli użytkownika.

Istnieje możliwość wyboru sposobu logowania.

Portal administratora z pełną kontrolą, oddzielne portale dla kadry zarządzającej, księgowego, nauczycieli, rodziców i uczniów



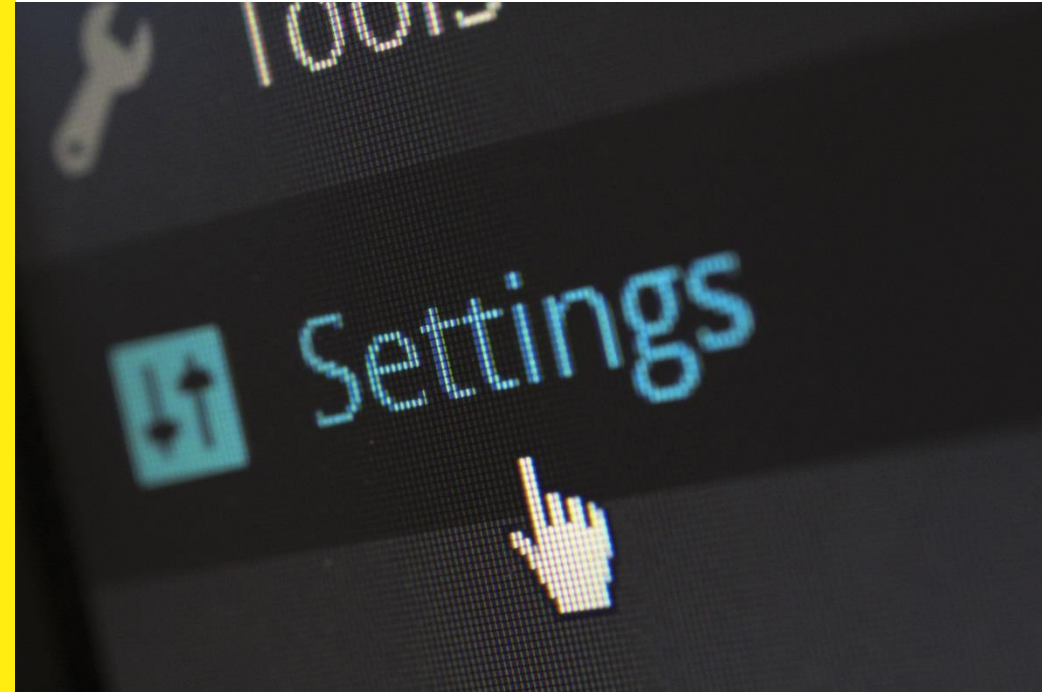
[How to download and install eSkooly in your local computer](#)

- Role użytkowników: System zarządzania szkołą jest dostarczany z oddzielnym portalem dla każdej roli użytkownika. Portal administratora z pełną kontrolą, oddzielne portale dla kadry zarządzającej, księgowego, nauczycieli, rodziców i uczniów.
- System wiadomości: System wiadomości i wymiany plików; Dyskutuj i dziel się pomysłami z innymi użytkownikami poprzez swój system wiadomości. Możliwe jest prowadzenie czatu w czasie rzeczywistym z każdą osobą związaną z instytucją.
- Darmowe usługi SMS: Możliwe jest wysyłanie darmowych alertów SMS na numery komórkowe za pomocą 100% darmowej aplikacji bramki SMS.
- Darmowe zajęcia online na żywo: Dostępna jest bardzo rozbudowana i łatwa w obsłudze platforma do prowadzenia zajęć online na żywo.

- System, zaprojektowany, aby ułatwić administrowanie szkołami bez użycia papieru.
- Wymagana podstawowa znajomość obsługi komputera.
- Upraszcza procesy szkolne i łączy administratorów, uczniów, nauczycieli i rodziców. Zawiera komponenty do obliczania, zestawiania i zarządzania finansami szkoły, ewidencją uczniów i innymi procesami zarządzania szkołą. Wszystko w jednym miejscu.

## 3.1.2 Zasady działania

- Eskooly jest łatwym w użyciu oprogramowaniem dla analizy różnych danych w tym przykładowo: frekwencji, a także dla innych procesów związanych z planowaniem, prowadzeniem dziennika ocen, opracowywaniem kart raportowych i transkryptów, formularzy online, rozliczeń, księgowości, portali internetowych dla rodziców i uczniów, przyjęć z aplikacjami i formularzami online, zapisów do szkół itp.
- System zarządzania szkołą, który oferuje eSkooly posiada osobny portal dla każdej roli użytkownika. Portal administratora z pełną kontrolą, osobne portale dla kadry zarządzającej, księgowego, nauczycieli, rodziców i uczniów.
- **Informacje o jednostce:** można ustawić wszystkie informacje o instytucji: logo, nazwę, cel (będą wyświetlane na wszystkich drukowanych dokumentach).
- **Zarządzanie klasami:** studentami, przedmiotami, kursami do wyboru.
- **Zarządzanie egzaminami:** oferuje rozwiązania od stworzenia nowego egzaminu do wyniku końcowego, raporty i karty wyników.
- **System obecności.**
- **Zarządzanie płatnościami.**
- **Zarządzanie testami.**
- **Konta.**
- **Drukowalne raporty.**



Źródło: pexels.com

# 3.2 ZOHO

## 3.2.1 Wprowadzenie

Nazwa ZOHO powstała w wyniku analogii do wzór skrótu "Small office Home Office"! - według współtwórcy Sridhara Vembu.

Zoho Corporation jest to indyjska międzynarodowa firma technologiczna, która tworzy internetowe narzędzia biznesowe. Jest najbardziej znana z oferowania pakietu biurowego online Zoho Office Suite.

Edukacyjny system Zoho Creator ERP (ang. Enterprise Resource Planner) ma wszystko, co potrzebne do prowadzenia instytucji edukacyjnej, od przedszkola aż po uniwersytet. Niestandardowy szkolny ERP zbudowany na intuicyjnej platformie Creatora do tworzenia aplikacji typu low-code jest kompleksową odpowiedzią na wszystkie rodzaje potrzeb, związanych z zarządzaniem edukacją.

Jest to prosta w użyciu aplikacja i nie wymaga doświadczenia w kodowaniu, ani żadnych, specjalnych umiejętności.

Dzięki Zoho Creator można samodzielnie zbudować dostosowane do potrzeb oprogramowanie edukacyjne lub wybrać jeden z wielu gotowych szablonów oprogramowania edukacyjnego i rozpocząć pracę. Ponadto, jeśli istnieje baza danych, narzędzie do migracji pozwala na natychmiastowe przesłanie wszystkich danych i rozpoczęcie procesu tworzenia aplikacji.

## Try to sign up:

Aby zalogować się do aplikacji ERP dla edukacji ZOHO Creator, kliknij w link:

<https://www.zoho.com/creator/industries/educational-school-erp-management-software.html> -żeby zacząć bezpłatny 15-dniowy dostęp



[Education Management App | Education Administration, zoho](#)

# 3.2.2 Zasady działania

Z Zoho Creator jest możliwe:

- Tworzenie wirtualnych klas i dostarczanie treści kursu online.
- Śledzenie terminów zadań i harmonogramów akademickich za pomocą wspólnego portalu.
- Aktualizowanie i monitorowanie udziału i wyników studentów.
- Wspieranie zaangażowania studentów.
- Zamieszczanie aktywności/zadań dla każdego tematu.
- Wspieranie nauki grupowej - zamieszczanie oceny grupowej dla studentów lub zadań, tak by uczniowie pracowali razem nad wspólnym celem/zadaniem.
- Zbieranie informacji zwrotnych: zaproszenie uczniów do podzielenia się uwagami na temat każdego tematu lub zadania.

Dla absolwentów:

- Budowanie społeczności w celu rozwijania wiedzy specjalistycznej w danym obszarze.
- Zachęcanie uczestników do burzy mózgów i dzielenia się pomysłami na dany temat.
- Udostępnianie artykułów, filmów, blogów i treści kursu w grupach rówieśniczych.
- Wspieranie wspólnego pisania i rozwijanie społeczności publikacyjnej.
- Promowanie wspólnych projektów i zadań.

Dla naukowców:

- Stworzenie profilu online dotyczącego zainteresowań badawczych, prowadzonych kursów, obszarów specjalizacji itp.
- Zbieranie dokumentów dotyczących pracy dyplomowej i zamieszczanie prac w toku.
- Organizowanie źródeł badań, cytatów i cytowań.
- Do zarządzania referencjami badawczymi i innymi powiązanymi publikacjami w trybie online.





Po zarejestrowaniu się w Zoho Creator można wybrać, co ma być zainstalowane:

- Planer zajęć - kompleksowe oprogramowanie do zarządzania sylabusami.
- Zarządzanie edukacją – od szkół średnich do uczelni.
- Szkolnictwo - kompleksowe oprogramowanie potrzebne do prowadzenia szkoły.
- Zarządzanie obecnościami - jest to kieszonkowa księga obecności.
- Menadżer programu – tak aby każdy program działał we właściwym czasie.
- Obserwacja zadań.
- Zarządzanie biblioteką - cyfrowy bibliotekarz.
- Organizator imprez uniwersyteckich.

Po zainstalowaniu aplikacji Szkolnictwo, istnieje możliwość personalizacji portalu:

Portal administratora.

Portal Ucznia.

Portal Wydziału.

Portal Rodzica.

**SZCZEGÓŁY JEDNOSTKI** : możliwe jest dodanie różnych danych, adresu, numerów kontaktowych, kalendarzy, ocen.

**PORTALE**: Osobny portal dla uczniów, pracowników i rodziców, dzięki któremu mogą się zalogować i uzyskać dostęp do szczegółów zajęć, aktywności uczniów i inicjatyw szkolnych.

**PULPIT**: Możliwe jest uzyskanie wszystkich szczegółów z jednego pulpitu nawigacyjnego tak, aby mieć pełny obraz szkoły.

**URZĄDZENIA MOBILNE**: Zoho Creator jest dostępny również na urządzeniach mobilnych.

**UKŁAD NIESTANDARDOWY**: możliwe jest spersonalizowanie aplikacji.

# 3.3 Fedena

## 3.3.1 Wprowadzenie

- Fedena jest to oprogramowanie typu "wszystko w jednym" do zarządzania szkołami i uczelniami. Posiada dziennik ocen, egzaminy, zarządzanie danymi masowymi, śledzenie postępów uczniów, raporty, współpracę rodzic-nauczyciel, frekwencję, zarządzanie opłatami i inne moduły.
- Jest oparte na chmurze oprogramowanie do planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w szkole, służące do zarządzania wszystkimi procesami w instytucji.
- Bezpłatny i otwarty dostęp.
- Wymagana jest jedynie podstawowa znajomość obsługi komputera.
- Dostarcza wbudowany system wiadomości, umożliwiając użytkownikom skuteczną komunikację z pracownikami administracji, nauczycielami, uczniami i rodzicami.
- Fedena posiada aplikację mobilną, dzięki której organizacja może zarządzać wszystkimi funkcjami na wyciągnięcie ręki. Mogą z niej korzystać uczniowie, rodzice i nauczyciele.
- Ułatwia on funkcję raportowania, za pomocą której organizacja może scalać różne raporty, minimalizując jednocześnie straty papieru.

**fedena**

**Spróbuj się  
zalogować,  
link:**

<https://fedena.com/demo> - Dla celów testowych oraz wersji demo

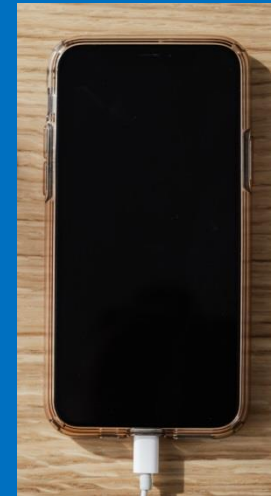
Uwaga: aby software zadziałał prawidłowo, czasami należy poczekać kilka dni.



## 3.3.2 Zasady działania

- Fedena jest bardzo przyjaznym dla użytkownika narzędziem typu ERP dla instytucji edukacyjnej. Wymaga minimum jeden do dwóch tygodni dedykowanego użytkowania, aby zrozumieć jego poprawne działanie.
- Pulpit nawigacyjny można dostosować do potrzeb użytkowników tak, aby zapewnić szybki przegląd konkretnych informacji, takich jak liczba obecności, terminy płatności, czasy egzaminów, wiadomości, harmonogramy dzienne oraz przychody i wydatki.
- Fedena School ERP posiada moduły do zarządzania Planem lekcji, Frekwencją, Klasą online, Egzaminami, dziennikami ocen, mobilną nauką, biblioteką, kalendarzem szkolnym, wydarzeniami i wieloma innymi.
- Posiada w pełni rozwinięty moduł Zasoby Ludzkie do zarządzania listą płac i kartami płac pracowników.
- Moduł Finanse pomaga zaplanować i przydzielić różne kwoty opłat dla uczniów.
- Fedena School ERP System jest również doskonałym narzędziem do współpracy przy użyciu wtyczek Zadanie, Dyskusja, Sonda, Blog i Wideokonferencja.
- Posiada wewnętrzny system przesyłania wiadomości.

### Fedena – Zdalna aplikacja do zarządzania jednostką edukacyjną



Źródło: pexels.com

Zarządzanie codzienną działalnością instytutu na wyciągnięcie ręki.

iOS & Android Apps dla Rodziców, Uczniów i Nauczycieli.

# 3.4 OpenEduCat

## 3.4.1 Wprowadzenie

- OpenEduCat jest kompleksowym otwartym narzędziem ERP dla jednostek edukacyjnych, służącym do efektywnego zarządzania uczniami, wydziałami, kursami i klasami. Jest to internetowy, oparty na chmurze system zarządzania edukacją.
- Jest to unikalne rozwiązanie typu otwarty zasób.
- OpenEduCat Inc. Uwzględnia, zarówno charakter otwartych zasobów (Open Source), jak i potrzeby edukacyjne społeczeństwa. Jest to nowatorskie podejście dla jednostek edukacyjnych.

Spróbuj się zalogować,  
link:

<https://openeducal.org/>

Podstawowe funkcje OpenEduCat składają się z modułów niezbędnych do prowadzenia każdej placówki edukacyjnej. Narzędzie umożliwia łatwe korzystanie z systemu zarządzania informacją dla wszystkich uczniów. Składa się z systemu, zarządzania wydziałami, zarządzania kursami, zarządzania zapisami i egzaminami wraz z zintegrowanym systemem zarządzania finansami.

Z Openeducat łatwo jest zarządzać informacjami o wydziałach, takich jak stopnie, umiejętności, kursy i poprzednie wyniki w zakresie zatrudnienia.

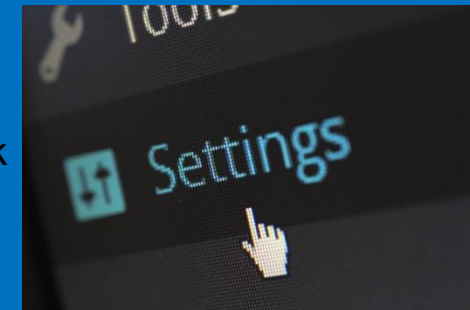


## 3.4.2 Zasady działania

- Z OpenEduCat łatwo jest zarządzać informacjami o wykładowcach, takimi jak stopnie naukowe, kursy i poprzednie zatrudnienie. Możliwe jest również efektywne i skuteczne zarządzanie kursami, przedmiotami i sesjami dla jednostki edukacyjnej za pomocą jednego kliknięcia.
- Ułatwia również przestrzeganie prostego i przejrzystego procesu rejestracji, dzięki czemu zapisy są szybkie i łatwe.
- Oprogramowanie pozwala zaplanować egzaminy w oparciu o różne metody, takie jak CCE, CPA. Posiada ono różne metody płatności i elastyczny system ich realizacji.

### Zakres OpenEduCat:

- Procesy uczelniane
- Rachunkowość
- Działalność/zadania jednostek
- Rekrutacja
- Zarządzanie frekwencją
- Kursy
- Zarządzanie jednostką
- CRM
- Tworzenie kopii zapasowych/przywracanie bazy danych (Zarządzanie)
  - Zarządzanie dokumentami
  - Integracja poczty elektronicznej
  - Kalendarz wydarzeń
  - Zarządzanie wydarzeniami
  - Zarządzanie egzaminami
  - Zarządzanie opłatami
  - Zarządzanie finansami
  - Help Desk.



Source: pexels.com

# 3.5 OPENSIS

## 3.5.1 Wprowadzenie

- System informacji o uczniach typu open source (SIS) i oprogramowanie do zarządzania szkołą (EMIS) dla szkół podstawowych i wyższych..
- Wersja społecznościowa jest bezpłatna.
- Dla małych i średnich szkół (dla dużych szkół istnieje profesjonalna edycja lub OpenSIS Surge).



Spróbuj się  
zalogować, link:

<https://www.opensis.com/free-trial> - do  
bezpłatnego okresu próbnego, potrzebny  
służbowy adres e-mail



[How to install OpenSIS on Windows](#)

## 3.5.2 Zasady działania

### Kluczowe wyróżniki:

- Portal ucznia i rodzica
- Portal nauczyciela
- Karta zgłoszenia i transkrypcja
- Ocena wysiłków i kompetencji
- Klasyfikacja oparta na standardach/wspólny rdzeń w USA
- Dziennik ocen
- Frekwencja
- Planowanie
- Kierownik kursu
- Informacje dla rodziców
- Informacje o personelu
- Dokumentacja medyczna
- Informacja dla studentów

### Główne cechy:

- Aplikacja mobilna - Android i iOS
- Zarządzanie biblioteką
- Wymóg ukończenia studiów
- Audyt stopni
- Zarządzanie programem nauczania
- Plan lekcji nauczyciela
- Rozliczenia i opłaty
- Zarządzanie dyscypliną
- Komunikacja wielokanałowa

### openSIS Mobile Connect dla iOS:

- openSIS Mobile Connect jest to aplikacja portalu dla uczniów, rodziców i nauczycieli, zapewniająca dostęp do wszystkich funkcji SIS, które są dostępne dla takich użytkowników przez Internet.
- Szkoła musi subskrybować chmurę openSIS Mobile Services lub openSIS Professional Edition hostowaną przez OS4ED i aktywować swoje konto, aby móc korzystać z usługi.
- Portal Uczniów i Rodziców: Uczniowie i rodzice mogą uzyskać dostęp do informacji o Uczniach, harmonogramu, frekwencji, ocen z dziennika ocen, wydarzeń w kalendarzu itp. Wbudowana funkcja przesyłania wiadomości wewnętrznych zapewnia natychmiastową komunikację między uczniem a rodzicem i personelem.
- Portal nauczyciela: Nauczyciele mają wszystkie funkcje dostępne za pośrednictwem aplikacji mobilnej, tak jak w interfejsie internetowym, w tym szczegółowe funkcje dziennika ocen i obecności.



# 4. Podsumowanie i praktyczne wskazówki (1)

Technologia zmieniła się również w dziedzinie edukacji i szkoleń. Kształcenie i szkolenie zawodowe (VET) stało się bardziej dostępne dla uczniów, a jakość kształcenia i szkolenia uległa poprawie. Istnieje wiele narzędzi cyfrowych dostępnych nie tylko dla uczniów, ale także dla nauczycieli i trenerów.

Jednostki typu VET na całym świecie przeprojektowują swoje programy edukacyjne, aby lepiej przygotować uczniów, nauczycieli, trenerów do digitalizacji. Przywództwo ma w tej dziedzinie ogromną rolę, może być krytycznym czynnikiem sukcesu.

Dzięki skutecznemu i efektywnemu przywództwu możliwe jest ustalenie właściwej polityki, odpowiednich celów, wdrożenie programów strategicznych oraz monitorowanie i ewaluacja programów w celu zapewnienia, że ich oczekiwane cele zostaną osiągnięte.



# 4. Podsumowanie i praktyczne wskazówki (2)

Rola jednostek typu VET staje się jeszcze ważniejsza na zmieniającym się obecnie rynku pracy.

Przywództwo może być krytycznym czynnikiem sukcesu w edukacji.

Dobre przywództwo może mieć wiele pozytywnych skutków nie tylko dla wyników nauczania, ale także dla klimatu i środowiska szkolnego.

Istnieje wyraźny i silny związek pomiędzy umiejętnym administrowaniem/kierowaniem szkołą a pozytywnymi wynikami w uczniach. Wpływ na doświadczenia i wyniki uczniów ma charakter bezpośredni.

Społeczność lokalna i liderzy odgrywają ważną rolę w oddziaływaniu na organizację (kluczowa rola w ustalaniu celów, priorytetów oraz tworzeniu nowych pomysłów i wizji).



# Dodatkowe materiały (j.ang):

1. [Digital Competence Framework for Educators](#)
2. [Teachers and Leaders in Vocational Education and Training](#)
3. [Teachers and Leaders in Vocational Education and Training / 5. Strengthening leadership in vocational education and training](#)
4. [Definition leadership Leadership Styles in Education](#)
5. [Exploring leadership in in vocational education and training](#)
6. [Governance Today](#)
7. [Evolution of Technology and Technology Governance](#)
8. [Management Plan](#)
9. [How to Create a Content Governance Plan](#)
10. [Teacher Leadership: Leading the Way to Effective Teaching and Learning](#)
11. [Improving School Leadership](#)
12. [Evolution of Technology and Technology Governance](#)
13. [Governance Models](#)
14. [Innovation and digitalisation in Vocational Education and Training](#)

# Bądź na bieżąco

## z naszymi działaniami!



[www.q4edu.eu](http://www.q4edu.eu)

[Q4EDU Project](#)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This communication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. "Quality for Digital Education Readiness in VET", Project number : 2020-1-PL01-KA226-VET-095243