

FUNDACJA
DLA EDUKACJI
SPOŁECZNEJ



ZARZĄDZANIE PROJEKTEM DLA MŁODZIEŻY



Wrocław 2016

Widziałem dużo rozmaitych projektów – wiele wspierałem, licznymi kierowałem, za kilka trzymałem kciuki. I wszędzie jedna rzecz decydowała o ich sukcesie – biznesowym, społecznym, politycznym. Współpraca.

Współpraca niejedno ma imię. To dobra komunikacja, gdy słyszymy i rozumiemy potrzeby naszych współpracowników, klientów, szefów i gdy jesteśmy słyszani zgodnie z naszymi intencjami. To dzielenie się zadaniami, aby zachować równowagę między możliwościami i zasobami, aspiracjami a wyzwaniem, jakie niesie ze sobą cel. To w końcu mądre reagowanie na kryzysy, które wszak są nieuchronne – odważne stawianie im czoła, artykułowanie swoich potrzeb, dbałość o długofalowe relacje.

Kiedy pracowałem z młodymi Brytyjczykami i prosiłem ich, żeby usiedli w grupie i zrealizowali wspólnie zadanie, ci natychmiast ustawiali się w kręgu twarzami do siebie, sprawnie wybierali kogoś do notowania, przystępowali do ożywionej dyskusji, a na końcu chwilę rywalizowali, kto będzie prezentował wynik pracy. Często kiedy o podobną rzecz proszę grupę młodych Polaków... obraz jest zupełnie przeciwny. Przyczyną nie są geny, fakt mieszkania na wyspie, czy historia. Umiejętność pracy w zespole to wynik treningu, doświadczeń, uczenia się. Ot, dobra wiadomość, dla tych, którzy nie uczestniczyli w brytyjskim systemie edukacji formalnej i pozaformalnej.

Niniejsza publikacja poświęcona jest temu, jak pracując z młodzieżą, uczyć najlepiej jak to możliwe współpracy.

Paweł Dębek

Instytut Edukacji Społecznej

PROJEKT

Co to jest dobry projekt dla młodzieży? Angażujący, dobrany odpowiednio do wieku uczestników, adekwatny do ich możliwości i przede wszystkim do potrzeb, stwarzający przestrzeń do doświadczenia i uczenia się. Proste? No tak, ale przecież projekt projektowi nie równy. Dużym uproszczeniem byłoby zatem wrzucanie wszystkich typów projektów do jednego worka. Każdy, kto choć raz planował projekt dla młodych wie, że możliwości jest wiele. W tym tekście, obok podstawowych narzędzie zarządzania projektem, przyjrzymy się specyfic organizowania projektów międzynarodowych. Ale od początku...

ZARZĄDZANIE

Podstawowym narzędziem realizacji swoich zamierzeń w edukacji pozaformalnej jest projekt. Projekt to proces działań operacyjnych, który wykorzystując określone zasoby prowadzi w określonym czasie do zdefiniowanego celu. Istotne są więc tu pojęcia: czas, zasoby, działania, cel. Zarządzanie projektami składa się z dwóch podstawowych elementów: planowania pracy i pracy z planem. I to właśnie planowanie jest kluczowe z punktu widzenia sukcesu w osiągnięciu celu, jak również z punktu widzenia ilości czasu i energii, który należy włożyć w tę część projektu.

Projekt to świadome i złożone działanie, realizowane w oparciu o zasoby, prowadzące do określonego celu i mające wyraźny początek i koniec. Projekt do odpowiedź na problem lub potrzebę. Stąd powiedzenie: „Bez problemu, nie ma projektu”. Projekty mogą dotyczyć krótkich i nieskomplikowanych działań realizowanych w małych społecznościach, ale również dużych akcji angażujących wiele osób i realizowanych na dużych obszarach. Praca metodą projektową pomaga lepiej zaplanować działania,

pozwała efektywniej wykorzystać zasoby oraz umożliwia zmierzyć stopień realizacji przeprowadzanej zmiany.

POTRZEBY

Samo planowanie projektu należy zacząć od rozpoznania potrzeb, na które projekt ma odpowiedzieć. To od tego, czy projekt odpowiada na czyjeś potrzeby zależy jego powodzenie, a więc to, czy ludzie odpowiedzą na zaproszenie, zaangażują się i czy finalnie będą zadowoleni. Rzetelne i wiarygodne zbadanie zasadności realizacji pomysłu to fundament każdego planu. Można to zrobić dobierając narzędzia diagnozy społecznej adekwatne do skali i specyfiki projektu. Są nimi na przykład: ankiety, rozmowy, dane statystyczne, gotowe badania i raporty, ewaluacja innych projektów.

Ważne, żeby to badanie potrzeb było rzetelne i realne, tzn. naprawdę odpowiedziało na pytanie kto i w jakim zakresie potrzebuje naszego pomysłu. Trzeba przy tym bardzo serio dopuścić możliwość, a czasami wręcz od niej wyjść, że tylko autorzy są zwolennikami swojego projektu, czyli przyjąć, że prawidłowo wykonana diagnoza może przynieść tezę, że tej wersji naszego projektu nie ma sensu realizować. Powstrzymanie, często pojawiającego się na początku entuzjazmu i zainwestowanie w porządne zbadanie zasadności realizacji projektu to dobra recepta na uniknięcie rozczarowania, zmarnowania czasu i innych zasobów, ale także okazja do precyzyjnego dopasowania pomysłu do rzeczywistości.

Ale jak owe potrzeby poznać? Skąd wiedzieć, że coś jest problemem, który potrzebuje naszego działania?

Jest kilka takich sposobów:

- dostępne raporty i analizy: po pierwsze sprawdź, czy ktoś przed Tobą nie badał danego zjawiska czy danej grupy. Sporą bazę danych zgromadziliśmy w dziale „raporty i publikacje”, polecam sięgnięcie do niej na początek,
- ewaluacje zrealizowanych projektów: jeśli prowadziliśmy już działania podobne lub z podobną grupą to na pewno rzetelnie je podsumowaliśmy i dysponujemy wnioskami, one też mogą, a nawet powinny być częścią naszej diagnozy. Ponadto jeśli mamy do nich dostęp, możemy posłużyć się ewaluacjami projektów innych organizacji,
- własne badania: jak prowadzić badania to temat obszerny i może na osobny post, ale najważniejsze co musisz zrobić przed przystąpieniem do własnych badań to dobrze zdefiniować grupę badaną, określić czego chcemy się dowiedzieć i jaka metoda będzie do tego najskuteczniejsza,
- są takie metody pracy z młodzieżą, które spełniają podwójną funkcję, aktywizują i pozwalają badać potrzeby, przykładem może być debata open space, podczas którego spytamy młodych o ich potrzeby,
- otoczenie młodych: nie zapominajmy o tym, że są osoby, które po prostu mogą nam powiedzieć co jest ważne i potrzebne dla młodych, czasem mogą to być rodzice, czasem nauczyciele... warto zbadać otoczenie i wszystkie grupy osób, które mogą mieć coś do powiedzenia.

Kto najlepiej wie czego potrzebują młodzi? Czasem rzeczywiście sami zainteresowani, ale są takie obszary, gdzie lepiej oprzeć diagnozę o inne źródła. Dla przykładu: dane z raportów czy obserwacji mówią nam, że problemem w danym środowisku jest nadużywanie alkoholu przez młodzież. Czy o tym problemie i potrzebie zapobiegania powiedzą nam sami zainteresowani? Polecam w pierwszym etapie diagnozowania potrzeb młodzieży zebrać wszystkie dostępne dane, zwracając uwagę na ich obiektywny charakter, a w kroku następnym dopiero wyciągać wnioski.

ZMIANA

Drugi krok w procedurze planowania projektu, to określenie wizji zmiany, którą projekt ma wprowadzić, czyli w jaki sposób zamierzamy rozwiązać zdefiniowany problem czy odpowiedzieć na potrzebę, którą nazwaliśmy w wyniku realizacji diagnozy. Zamierzenie to część, która nam mówi co się zmieni, co przyniesie, jakie korzyści da przeprowadzenie projektu. Inaczej mówiąc: po co ten projekt.

CELE

Cele są przedłużeniem zamierzenia, mówią o tym, w jaki sposób, co robiąc zamierzamy je zrealizować. Cel ma spełniać kilka warunków. Musi być konkretny, a więc precyzyjnie opisywać to, co chcemy zorganizować. Ma być mierzalny, a więc tak sformułowany, aby można było policzyć konkretne elementy. Przy tej okazji musi być też określony w czasie, a więc jasno pokazywać kiedy zamierzmy go realizować. Musi być osiągalny, czyli jego wykonanie musi być realnie w zasięgu możliwości tych, którzy go planują. Cel więc jest szczegółowym opisem, co zamierzamy zrealizować w ramach projektu. Celów jest tyle, ile oddzielnych działań, które zamierzamy zorganizować dla osiągnięcia zamierzonej zmiany.

Każdy z celów powinien spełniać kryteria SMART.

Specific - konkretny

Measurable - mierzalny

Achievable - osiągalny

Realistic - realistyczny

Time bounded - określony w czasie

PLAN PRACY

Na kolejnym etapie planowania projektu na bazie celów definiujemy wszystkie elementy, które muszą zostać zorganizowane, aby każdy cel został wykonany. Np. jeśli celem jest zorganizowanie koncertu, to „koncert”: składa się z takich elementów jak: scena, nagłośnienie, muzycy, publiczność, etc. Te elementy służą nam do zbudowania szczegółowego planu pracy. Każdy z nich rozkładamy na pojedyncze czynności, dopisujemy termin wykonania i osobę odpowiedzialną a następnie układamy w kolejności realizacji. Tak skonstruowany plan pracy to prosta ścieżka postępowania do realizacji celów.

BUDŻET

Kolejnym elementem planowania jest budżet projektu. Powinny się w nim znaleźć wszystkie rzeczy i usługi, które zostaną kupione w trakcie realizacji celów. Wszystkie one powinny więc w prosty sposób wynikać ze zdefiniowanych celów. Każda pozycja budżetu powinna być precyzyjnie skalkulowana, w na tyle przejrzysty sposób, aby kalkulacja ta była czytelna i pokazywała ile jednostek danej pozycji zamierzamy zakupić oraz na ile wyceniliśmy koszt jednostkowy. Czynności związane z realizacją budżetu, a więc zamówienia, zakupy i dostarczanie towarów i usług powinny mieć swoje miejsce w planie pracy.

MIERZENIE EFEKTÓW

I ostatni element planowania projektu (w dość uproszczonej wersji, ale taka jest w zupełności efektywna dla projektów młodzieżowych) to ewaluacja. Zarówno zamierzenie jak i cele powinny być mierzone w trakcie lub przynajmniej na końcu realizacji projektu wskaźnikami adekwatnymi do tego, jak zostały sformułowane. Również ewaluacja (tak samo jak wszystkie inne czynności, które mają być wykonane w ramach projektu) musi mieć swoje odzwierciedlenie w planie pracy.

KROK PO KROKU

Przejdźmy teraz przez kilka kroków, związanych z prowadzeniem projektów aktywizacji społecznej.

KROK 1: CO DLA MNIE ZNACZY AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA?

W pierwszym kroku warto sobie odpowiedzieć na pytania o motywacje:

- dlaczego chcę być lub już jestem osobą aktywną społecznie?
- co mi daje aktywność społeczna?
- co jest dla mnie w tym ważne?
- jakie mam z tego korzyści, zyski?
- jakie mam z tego straty?

Kiedy jesteśmy świadomi swoich motywacji, możemy je bardziej skutecznie wykorzystać do zmobilizowania się, ale również mogą się one okazać ważne przy zachęcaniu innych do aktywności. Często mówiąc o tym, co nas samych motywuje, dajemy innym inspirację i pokazujemy możliwości, o których dotąd nie myśleli.

Warto dbać o swoją motywację, aby nie wyczerpała się ona. Jeśli wiemy, co nas motywuje, może się ku temu kierować, świadomie wybierać te aktywności, z których czerpiemy jak najwięcej energii. Ale również omijać te działania, które nas wypalają i odbierają chęć do działania.

Im bardziej szczegółowo odpowiemy sobie na pytania o motywację i im większą uczciwość względem samych siebie zachowamy - tym bardziej staniemy się świadomi. Ta świadomość to pierwszy, może i najważniejszy, krok to działania.

Jeśli ktoś ma trudność w odpowiedzi na te pytania, może sięgnąć po pomoc osób, które go znają, z którymi razem coś zrobił. Jeśli są uważnymi obserwatorami - łatwo przekażą informację zwrotną, w których momentach i w jakich aktywnościach ktoś się czuje najlepiej. To również cenne źródło wiedzy o sobie, a takie ćwiczenie przy okazji pozwala zbliżyć do siebie ludzi razem działających społecznie.

KROK 2: JAKIE MAM ZASOBY?

Krok drugi to zasoby, czyli wszystko to czym dysponujemy na starcie i co możemy zaangażować w nasze działania. A więc jest to czas, wiedza, doświadczenie, kontakty, rzeczy materialne, środki finansowe, przestrzenie, etc. Warto na wstępnym etapie zebrać to wszystko razem, zinwentaryzować, obejrzeć dokładnie każdy element, policzyć, zmierzyć i zważyć. Oczywiście wyniki warto zapisać, w ten sposób zasoby stają się bardziej widoczne i łatwiej je kontrolować, planować i zarządzać nimi.

Pomocne pytania w tym kroku to:

- czym dysponuję?
- co wiem?
- kogo znam?
- do czego mam dostęp?
- z czego mogę korzystać?
- kto może mnie wesprzeć?

- jakie moje doświadczenia mogą się tu przydać?
- co mogę dać innym?
- co może mi być potrzebne w działalności społecznej z tego co już mam?
- ile chcę tego przeznaczyć?

Z jednej strony taki bank zasobów umożliwia nam precyzyjne wykorzystanie ich w naszych działaniach. Daje możliwość dobrego dopasowania zamierzeń do możliwości, tak aby nie targnąć się na rzeczy, które nas przerastają. Z drugiej strony taki spis zasobów to pewien bezpiecznik, aby przeznaczyć na działania społeczne tyle ile chcemy, to rodzaj ogranicznika, by np nie zaangażować się ponad to, co jesteśmy w stanie dać w zgodzie ze sobą.

Jeśli pracujemy z innymi osobami, warto takie zadanie wykonać w całej grupie. W ten sposób możemy zobaczyć, czym dysponujemy razem, w jakich obszarach nasze zasoby się pokrywają, a gdzie mamy deficyty. Dzięki temu zaczynamy myśleć o sobie jako o zespole, a pojedyncze zasoby stają się mocnymi stronami całej grupy.

KROK 3: GDZIE I DLA KOGO CHCĘ TO ROBIĆ?

Teraz, kiedy już wiemy, co nam daje zaangażowanie społeczne i co my możemy przeznaczyć od siebie - czas określić zakres naszej działalności. Możemy go zdefiniować używając kryterium geograficznego (osiedle, miejscowość, ośrodek), grupowego (mieszkańcy, sąsiedzi, członkowie stowarzyszenia) lub za pomocą jakiejś cechy (seniorzy, młodzi, osoby zainteresowane sztuką, pasjonaci pieszych wycieczek, etc). Możemy też oczywiście użyć kilku kryteriów łącznie (np. mieszkańcy osiedla, którzy są uczniami szkoły i interesują się teatrem). Ważne żeby określić zakres naszych działań na tyle precyzyjnie, na ile jesteśmy w stanie to zrobić. Musimy wiedzieć na rzecz kogo chcemy działać, kto ma być odbiorcą naszego zaangażowania, z kim będziemy pracować. To ważna rzecz, bo dzięki temu kierunkujemy nasze zaangażowanie, nie pozwalamy rozmyć się energii, jesteśmy w stanie precyzyjnie określić cele i plan pracy.

W dalszej części tego kroku postaramy się zebrać jak najwięcej informacji o wybranej grupie i obszarze naszej pracy. Im więcej będziemy wiedzieć, tym większa szansa na zaplanowanie efektywnych działań, które przyniosą zamierzone efekty. Czasami w planowaniu działań społecznych liczą się zwykłe, codzienne informacje, jak na przykład o tym, jak ludzie dla których chcemy działać spędzają dzień, jakie mają przyzwyczajenia, nawyki, co lubią robić a czego unikają, czego im brakuje a co mają w nadmiarze...

Często jest tak, że jesteśmy częścią grupy, na rzecz której chcemy się angażować. Wtedy postaramy się spisać, co o niej wiemy, ale również możemy zaangażować do pomocy kogoś z zewnątrz, kto popatrzy na nasze refleksje świeżym spojrzeniem i dopyta o rzeczy, na które nie zwracaliśmy dotąd uwagi lub do których przywykliśmy.

KROK 4: JAK TO WYGLĄDA TERAZ?

Aby właściwie zaplanować jakieś działanie, potrzebna jest dobra diagnoza w punkcie wyjście, czyli określenie tego, jak jest teraz. To właśnie jest nasz krok czwarty. Jeśli naszym zamiarem jest zwiększenie zaangażowania młodych na naszym osiedlu - sprawdźmy jak to zaangażowanie wygląda obecnie. Zbierzmy jak najwięcej faktów na ten temat, sięgnijmy do różnych źródeł, danych, opinii, o czym mówiliśmy wcześniej. Im więcej, tym dokładniejszy obraz stworzymy. Zbadajmy to tak głęboko, jak jesteśmy w stanie. Poszukajmy możliwych przyczyn stanu obecnego, jego ograniczeń i szans. Zakreślmy potencjalne kierunki, w których sytuacja może się potoczyć.

Odpowiedzmy sobie na pytania:

- jak to wygląda?
- co tu się dzieje?
- jak to się stało?
- dokąd to zmierza?
- jak to będzie wyglądać, jeśli nic się nie zmieni?
- kto ma korzyści z tego jak jest teraz, a kto może mieć korzyści ze zmiany?

- kto będzie zainteresowany zmianą, a kto będzie walczył żeby zostało jak jest?
- co decyduje o tym, jak jest?

KROK 5: CO CHCĘ OSIĄGNAĆ?

Kiedy już potrafimy opisać stan obecny, czas zająć się planowaniem zmiany, a więc nazwać cel, do którego będziemy dążyć. Zadaniem w tym kroku jest stworzenie wizji stanu pożądanego. Oto przydatne pytania:

- jak chcę, żeby było?
- co chcę, żeby się zmieniło?
- jak ma to wyglądać po zmianie?
- co się wtedy będzie działo?
- co będą robili ludzie?
- jak ja się będę czuć?

Ten poziom opisywania zmiany dotyczy wizji o której również już mówiliśmy, pewnego horyzontu, ku któremu będziemy maszerować. Być może nie w pełni uda się go osiągnąć, ale im bardziej się do niego przybliżymy, tym więcej się zmieni w pozytywnym sensie. Wizja to owoc naszej fantazji, stan niemal idealny, a więc z natury rzeczy trudno osiągalny, ale za to niezwykle atrakcyjny i przez to motywujący do marszu. Przykładem takiej wizji może być osiedle, gdzie wszyscy młodzi są zaangażowani w projekty kulturalne, nieustannie opracowują programy, przygotowują autorskie spektakle, wernisaże, wieczory literackie - dla każdego jest właściwa przestrzeń, każdy jest zaangażowany i nie ma tygodnia bez jakiegoś wydarzenia kulturalnego. Czyż dla takiej wizji nie warto poświęcić swojej energii?

Drugim etapem planowania jest ustalenie konkretnych celów. Powtórzmy: cele są przedłużeniem zamierzenia, mówią o tym, w jaki sposób, co robiąc zamierzamy je zrealizować. Cel ma spełniać kilka warunków. Musi być konkretny, a więc precyzyjnie opisywać to, co chcemy zorganizować. Ma być mierzalny, a więc tak sformułowany, aby można było policzyć konkretne elementy. Przy tej okazji musi być też określony w czasie,

a więc jasno pokazywać kiedy zamierzmy go realizować. Musi być osiągalny, czyli jego wykonanie musi być realnie w zasięgu możliwości tych, którzy go planują. Cel więc jest szczegółowym opisem, co zamierzamy zrealizować w ramach projektu.

Przykładowy cel, który wyczerpuje te kryteria to na przykład zaangażowanie pięciu osób w organizację osiedlowego przedstawienia, które zostanie wystawione dla grupy stu osób w czerwcu.

Ten sposób planowania wykorzystamy w kroku szóstym, podczas którego zajmiemy się konkretnymi sposobami zbliżania się do wymarzonej wizji.

KROK 6: W JAKI SPOSÓB TO ZROBIĘ?

W czasie przedostatniego kroku dokonujemy precyzyjnego ustalenia, w jaki sposób będziemy działać, a więc co musimy zorganizować, przedsięwziąć, aby wywoływać zmianę, na której nam zależy. To jest moment planowania konkretnych działań. Mogą to być spotkania, rozmowy, organizacja wydarzeń, etc. Planujemy je zgodnie z zasadą SMART, a więc w sposób konkretny, mierzalny, zaplanowany w czasie. Działania te w oczywisty sposób muszą wynikać z wizji i celów, które zaplanowaliśmy w kroku piątym.

Pamiętajmy przy tym o kryterium osiągalności i realizmie. O ile samo planowanie przychodzi przeważnie bardzo łatwo w rozumieniu generowania pomysłów na działania, o tyle zupełnie inaczej ma się rzecz z wykonawstwem, które powinno potem nastąpić. Lepiej więc zaplanować mniej działań, ale za to takich, które na pewno doprowadzimy do końca. Szczególnie ważne jest to, kiedy rozpoczyna się aktywność społeczną. Warto pamiętać, że zmieniamy świat nawet wówczas, gdy jakąś jego małą część czynimy lepiej działającą. Nie musimy od razu planować poprawiać wszystkiego! Gdy uda nam się doprowadzić do szczęśliwego finału kilka pierwszych działań, wówczas, podsumowując co nam poszło dobrze i co warto kontynuować a co należałoby poprawić - możemy zaplanować kolejne.

To podsumowanie nazywamy ewaluacją i do tego służy nam krok siódmy.

KROK 7: PO CZYM POZNAM, ŻE OSIĄGAM CEL?

Żeby wiedzieć, czy podążamy w dobrą stronę, to znaczy, czy nasze działania przynoszą efekty, które sobie założyliśmy - musimy przyjąć kryteria, wskaźniki, które pozwolą nam to rozpoznać. Owe wskaźniki muszą być czymś widocznym, policzalnym i powiązaniem w bezpośredni sposób z naszymi działaniami.

Oto przykładowe wskaźniki:

- liczba osób na spotkaniach
- liczba zgłaszanych pomysłów
- liczba samodzielnych projektów i inicjatyw
- liczba nowych osób, przychodzących na spotkania
- liczba osób zabierających głos w trakcie spotkania
- liczba pozyskiwanych środków na działalność

Dobieramy je w taki sposób, aby pomagały nam rozumieć, czy jesteśmy na właściwej drodze do realizacji założonych celów. Określmy również jak często będziemy je mierzyć. Nie ma sensu robić tego bez przerwy, znacznie efektywniej jest przyglądać się wskaźnikom w jakiejś odległości czasowej, kiedy nasze działania miały już czas wydać owoce.

Jeśli mamy już większe doświadczenie w działalności społecznej, możemy przyjąć wielkość wskaźników, jakiej oczekivalibyśmy w określonych momentach, na przykład założyć, że po dwóch miesiącach naszych działań do klubu młodzieżowego dołączy dwadzieścia nowych osób.

Jeśli w wyznaczonym czasie nie osiągamy zamierzonego poziomu wskaźnika lub po prostu nie obserwujemy satysfakcjonującej zmiany, to dowód, że powinniśmy coś zmienić w naszych działaniach, bo nie przynoszą one zakładanego efektu. Trzeba wówczas cofnąć się do wcześniejszych kroków i zobaczyć, gdzie tkwi problem: w błędnym wyznaczeniu

celów, niewłaściwym dobraniu działań, czy może jeszcze wcześniej na etapie określania diagnozy i budowania obrazu grupy, dla której działamy.

ETAP DZIAŁANIA

A teraz kilka podpowiedzi, przydatnych na etapie działania.

#1

Ludzie są najważniejsi w działalności społecznej. Trzeba ich przyciągać, dbać o nich, poświęcać im czas i uwagę, pytać, czego potrzebują i tworzyć takie warunki, żeby w rozmaitych przestrzeniach społecznych mogli te potrzeby realizować. Działalność społeczna jest działalnością z ludźmi i dla ludzi. Jeśli zajmujemy się animacją aktywności społecznej, musimy z ludźmi lubić pracować i traktować kontakt z nimi jako priorytet w naszej pracy.

#2

Niewiele da się zwojować samemu, więc bardzo ważne jest budowanie wokół siebie zespołu, czyli innych zaangażowanych osób, które będą się wzajemnie wspierać i uzupełniać. Zapewnienie wsparcia jest kluczowe w działalności społecznej. Prawdziwych liderów poznaje się po tym, że nie są sami. Nawet jeśli na początku ten zespół to będą dwie lub trzy osoby, to na początkowym etapie będzie to w zupełności wystarczające.

#3

W tym miejscu warto wspomnieć o ważnej rzeczy w działalności społecznej - dbaniu o samego siebie. Zaangażowanie społeczne bywa niezwykle wypalające i umiejętność pilnowania swoich granic, zachowywania higieny emocjonalnej jest niezwykle istotna. Szczególnie, że zmiana społeczna wymaga czasu a jej animowanie to

uczestniczenie w wyścigu długodystansowym, gdzie potrzebne jest zachowanie sił i motywacji w większym przedziale czasu, aby dostrzec pozytywne efekty.

#4

Z uwagi na powyższe warto korzystać również z wszelkiego wsparcia zewnętrznego, dostępnych szkoleń, doradztw, spotkań, etc. W tym celu przydatny jest oczywiście Internet, gdzie bez trudu znajdziemy wiele ofert, przeważnie bezpłatnych, dzięki którym można zdobyć nowe umiejętności, pozyskać dodatkową wiedzę, wejść w posiadanie przydatnych informacji lub zdobyć interesujące kontakty.

#5

Wsparcie stanowią również instytucje, organizacje, każda przestrzeń, którą można uczynić przyjazną młodym, jak na przykład szkoły po godzinach, świetlice, parki. Mogą służyć za miejsce spotkań, ale również punkt informacyjny o bieżących wydarzeniach.

#6

W miarę rozwoju aktywności, rośnie również stopień wielkości projektów i pojawia się potrzeba finansowania działalności. Istnieje sporo rozmaitych możliwości pozyskania pieniędzy na działalność społeczną, począwszy od zaangażowania lokalnych firm aż po sięganie po dotacje publiczne. Wymaga to dodatkowego sformalizowania oraz specjalistycznej wiedzy, ale w tym zakresie również można uzyskać wsparcie u organizacji i doradców, specjalizujących się we wspieraniu osób aktywnych społecznie.

#7

W każdej działalności jest jedna rzecz pewna: wcześniej czy później pojawi się kryzys. Może on wynikać ze spadku motywacji, niedopasowania działań do celów, nieporozumień między ludźmi. Dojrzała działalność społeczna cechuje się tym, że traktuje

kryzysy jak coś naturalnego, czemu trzeba stawić czoła i rozwiązać. Nierzadko konstruktywnie rozwiązany kryzys wyzwala nowy potencjał i otwiera nowe możliwości. Wszystko w rękach liderów, którzy dzierżą klucze do aktywności społecznej swoich lokalnych środowisk.

JAK ZROBIĆ MŁODZIEŻOWY PROJEKT MIĘDZYNARODOWY

Zanim rozpoczniemy realizację projektu międzynarodowego, warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań, które ułatwią planowanie projektu i unieszkodliwią pułapki, czekające na jego kolejnych etapach.

Po pierwsze: my czyli kto? Zdefiniujcie siebie jako grupę, ile osób i w jakim zakresie zamierza brać udział w projekcie. Czasami ktoś jest chętny zaangażować się na etapie planowania, ale nie znajdzie czasu na udział w wakacyjnych działaniach, a czasami ktoś nie ma zupełnie głowy do przygotowania, za to chętnie będzie weźmie odpowiedzialność za konkretne elementy samego spotkania. Warto wiedzieć, kto w grupie w jakiej roli i miejscu projektu się widzi, w jakich zadaniach czuje się dobrze, a których najchętniej w ogóle by się nie dotykał.

Po drugie: po co? Warto określić w trakcie spotkania całej grupy indywidualne motywacje do pracy przy tym projekcie. Istotne jest tu wstępne założenie, że nie ma dobrych ani złych motywacji. Każdy ma prawo do swojego powodu, dla którego chce wziąć w tym udział. Natomiast ważne jest ich nazwanie i wypowiedzenie. Dzięki temu można oszacować, poziom zaangażowania grupy w projekt a co za tym idzie wielkość projektu, który jesteście w stanie wykonać. Przy małym zaangażowaniu, nie ma sensu rzucać się na wielkie wyzwania, ale racjonalnie stworzyć wizję projektu na miarę możliwości. Zlokalizowanie motywacji pełni również drugą ważną funkcję: określa zakres projektu tak, aby znalazły się w nim rzeczy istotne dla uczestników. Jeśli chcemy być zadowoleni na końcu wymiany, to na jej początku musimy określić kryteria tego zadowolenia. W projekcie można osiągnąć to, co się zakłada do osiągnięcia - jeśli nie wiemy, czego chcemy, będzie to trudno znaleźć.

Po trzecie: co chcemy i możemy dać? To znowu zindywidualizowane pytanie do każdego uczestnika o jego zasoby, które może i chce włożyć w projekt. Te zasoby to czas, umiejętności, kontakty, rzeczy, doświadczenie, wiedza, etc. Taki bank zasobów pozwoli wam zobaczyć, na co możecie liczyć, czym dysponujecie, ale również gdzie są deficyty i luki, które trzeba będzie zapełnić. Ponownie daje on również odpowiedź o rozmiar projektu. Przy skromnych zasobach, jak choćby doświadczenie zespołu, a ambitnych planach - rośnie ryzyko w projekcie.

Po czwartek: jakie mamy obawy i ograniczenia? Warto nazwać bariery, obawy i ograniczenia, choćby po to, żeby przekonać się, że znacząca część z nich jest tylko w naszych głowach. A wobec tych, które są realne - możemy przedsięwziąć odpowiednie kroki lub uwzględnić je w kolejnych etapach planowania.

PARTNERZY

To absolutnie kluczowa sprawa w projektach międzynarodowych. Od jakości partnerów zależy sukces projektu. Niezorganizowani, nieodpowiedzialni, niekreatywni - przyniosą nam porażkę. Otwarci, zaangażowani i współpracujący - dadzą nam sukces. Jak więc znaleźć tych właściwych? Oto klucz do projektów międzynarodowych!

Zdarza się oczywiście i tak, że partnerzy niejako są już dostępni. Organizacja już z nimi współpracowała, pojawiali się przy okazji innych projektów, ktoś ich polecił, przekazał, bywa, że sami partnerzy się zgłaszają z propozycją współpracy. Gdy jednak aż takiego szczęścia nie mamy...

Zabierzmy się porządnie do roboty. Znalezienie właściwych partnerów w projektach międzynarodowych należy potraktować jako absolutnie kluczowe zadanie i wymagające odpowiedniego zaangażowania.

Po pierwsze warto określić, jakich partnerów szukamy i do czego, a więc na jakie potrzeby mają odpowiedzieć, co ma być wartością w tej współpracy. Nie należy jednak być w tym przesadnie zasadniczym, ustalenie sztywnych zasad znacząco zawęzi nam pole

poszukiwań i w konsekwencji może doprowadzić do sytuacji, gdy nikt nie będzie odpowiadał naszym kryteriom.

Gdy już wiemy, kogo szukamy, czas zabrać się za same poszukiwania. Opcji jest kilka. Oczywiście po pierwsze Internet. Dostępne są strony, na których można zamieścić ogłoszenia o poszukiwaniu partnera i przejrzeć oferty innych organizacji. Można oczywiście poszukać bezpośredniego kontaktu na własną rękę, wyszukując organizacje, na których nam zależy lub pisząc do organizacji parasolowych w poszczególnych krajach i regionach z prośbą o pomoc w znalezieniu partnera. Warto również wziąć udział w organizowanych seminariach kontaktowych, gdzie spotykają się organizacje, planujące projekty międzynarodowe i szukające do nich innych organizacji. Dobrym rozwiązaniem jest również poproszenie o podzielenie się kontaktem zaprzyjaźnionej organizacji lub grupy, która już ma sieć partnerów międzynarodowych. Sprawdza się również czasami skorzystanie z pobytu za granicą kogoś z organizacji lub osoby zaprzyjaźnionej, która tam na miejscu nawiązuje kontakt i buduje współpracę.

Z pewnością znalezienie odpowiedniego partnera lub partnerów w przypadku projektów wielostronnych, jest procesem, na który trzeba zaplanować dłuższy czas. Ponieważ jest obarczone wieloma ryzykami, warto dochować przy tym właściwej staranności, choćby sprawdzając potencjalnych partnerów. Kryteria tego sprawdzania to przede wszystkim zgodność profilu danej organizacji z profilem organizacji poszukiwanej przez nas (zakres działalności, lokalizacja, wielkość, etc), dotychczasowe doświadczenie we współpracy międzynarodowej, posiadane rekomendacje, ale również, i to bardzo ważne kryterium - jakość bieżącego kontaktu. Jeśli już na początku pojawiają się trudności w kontakcie, jak na przykład opóźnienia w korespondencji, niejasność deklaracji, niesłowność - to jest bardzo duża szansa, że właśnie w taki sposób będzie się kształtować dalsza współpraca, a to oznacza bardzo duże ryzyko dla całego projektu.

Aby samemu nie popełnić błędu niewiarygodności, warto ustalić jedną osobę odpowiedzialną za poszukiwanie partnera do projektu, ewentualnie dwie osoby, jeśli myślimy o projekcie wielostronnym, ale wtedy należy wyraźnie rozdzielić zakres odpowiedzialności między te osoby, np przypisując koordynację kontaktu ze zgłaszającymi się organizacjami naprzemiennie lub w zależności od kraju pochodzenia.

Wśród umiejętności, którymi powinni dysponować koordynatorzy współpracy jest na pewno kwestia biegłości co najmniej w języku angielskim, choć zapewne każdy dodatkowy język będzie tu atutem. Ale równie ważne będą umiejętności interpersonalne, związane z budowaniem i utrzymywaniem relacji. Szczególnie, że nawiązywanie współpracy wyłącznie korzystając z komunikacji na odległość nie jest prostym zadaniem. Stąd na kolejnych etapach warto korzystać z telekonferencji (np via Skype), a już wartość wizyty przygotowawczej, czyli krótkiego spotkania liderów, które służy do omówienia szczegółów projektu - jest rzeczą trudną do przecenienia.

RAZEM

Współpraca, integracja, relacje - to słowa klucze przy organizowaniu młodzieżowych wymian międzynarodowych. W różny sposób buduje się je na kolejnych etapach. Pierwszy raz kwestia ta pojawia się przy omawianiu samej wizji projektu i miejsca w nim partnerów, a potem ma swoje konsekwencje w kształtowaniu relacji z nimi. Potrzebny tu jest dobry balans między rolą lidera projektu, gospodarza idei a włączaniem partnera w ustalanie programu i aktywne uczestniczenie w działaniach, nie tylko w roli ich odbiorcy, ale również poprzez przejmowanie częściowej odpowiedzialności. Idealny balans dojrzałej współpracy to 60% odpowiedzialności po stronie gospodarza i 40% organizacji wizytującej. Przekazywanie odpowiedzialności jest po stronie lidera rzecz jasna, ale musi on robić to w taki sposób, aby nie tracić kontroli nad całością i zachowywać bezpośrednią odpowiedzialność nad obszarami kluczowymi i newralgicznymi.

Najważniejszą kwestią w budowaniu współpracy są oczywiście umiejętności interpersonalne osób za nią odpowiedzialnych. To ważna wskazówka przy decyzji o tym, kto będzie odpowiedzialny za tę część projektu. Istotne jest aby również partner rozumiał ten kawałek działań i traktował je jako ważny dla sukcesu przedsięwzięcia.

Budowanie współpracy, szczególnie w warunkach różnic kulturowych, wymaga szczególnej wrażliwości, cierpliwości i otwartości na odmienność, a równocześnie odpowiedniego poziomu asertywności, aby przy zachowaniu dobrych relacji zadbać o własne interesy i realizację celów projektowych. Z pewnością jest to olbrzymie wyzwanie

i wielka sztuka, która wymaga treningu, szkoleń a przede wszystkim rośnie wraz z doświadczeniem.

PROGRAM

Oddzielną sprawą, również kluczową, jest także tworzenie programu wymiany międzynarodowej, aby wspierał on budowanie współpracy i integrację między grupami z różnych krajów. Kluczowe jest tu przede wszystkim rozumienie procesu grupowego i dobór metod edukacji pozaformalnej, adekwatnych na każdym etapie.

Proces grupowy dotyczy potrzeb i emocji członków grupy. Potrzeby i emocje te mogą być nazywane i wyrażane bądź komunikowane niebezpośrednio. W ten sposób kształtują się relacje między uczestnikami grupy. Dynamika tych relacji to właśnie proces grupowy. Kształtuje się on od etapu poznawania się ludzi, zawiązywania relacji, wstępnego poczucia bezpieczeństwa, ustalania zasad przez testowanie reguł, dogrywanie ich po zgodną współpracę i zakończenie pracy grupy.

Układając program wymiany, warto przede wszystkim pamiętać o celu projektu, który jak już mówiliśmy wcześniej, musi się wpisywać w oczekiwania donatora. Natomiast zestaw narzędzi, które możemy użyć do jego realizacji jest dość spory:

- praca w małych grupach
- praca indywidualna
- ćwiczenie
- rundka
- gra / zabawa
- drama / psychodrama
- ustawienie
- symulacja
- burza mózgów
- dyskusja

- mini – wykład
- prezentacja
- studium przypadku
- ruch
- rysunek
- film
- muzyka

W jaki sposób zamienić je w jednolity program? Napisz plan swoich zajęć, który uwzględni:

- co się będzie po kolei działo
- jaki jest cel każdej struktury
- ile czasu może zająć każdy punkt
- jak wyglądają instrukcje dla uczestników
- jakie pomoce, materiały są potrzebne
- zmienność i różnorodność form
- kontekst czasu, miejsca i potrzeb.

Przygotowanie planu wymiany, który spełni cele projektu i odpowie na oczekiwania uczestników to wypadkowa trzech elementów: dobrze sformułowanych celów, właściwego rozeznania w potrzebach uczestników i odpowiedniego doboru metod, zachowując właściwą dynamikę i dopasowanie do procesu grupowego. Kluczowa jest tu również elastyczność na samym etapie realizacji - żaden plan nigdy nie jest doskonały, uważność na potrzeby i to dzieje się w grupie oraz reagowanie zgodnie z bieżącą sytuacją jest bardzo ważna.

Jeśli ideą projektu jest zorganizowanie koncertu charytatywnego, to w pierwszej kolejności należy upewnić się, kogo najchętniej posłuchaliby ci, dla których koncert chcemy zorganizować, kto ich zachęci do przyścia, jaka jest najlepsza pora i miejsce na organizację takiej imprezy, biorąc pod uwagę konkurencyjne wydarzenia.

Szczegółowego rozpoznania wymaga też cel zbiórki charytatywnej. Jeśli np. chcemy wspomóc schronisko dla zwierząt, warto wcześniej je odwiedzić i ustalić jakiej pomocy potrzebuje, jakie są aktualne potrzeby. Informacje te będą przydatne w trakcie promocji wydarzenia i wobec pytań osób zainteresowanych pomocą. Warto też upewnić się, że ci którym chcemy pomóc, tej właśnie pomocy potrzebują, a więc odwiedzić ich, porozmawiać o ich potrzebach, uzyskać zgodę na prowadzenie zbiórki w ich intencji.

Zamierzeniem projektu będzie zatem wsparcie schroniska dla zwierząt poprzez przekazanie pieniędzy zebranych podczas koncertu. Konkretnie cele mogą wyglądać następująco: 1) zorganizowanie 2 maja koncertu rockowego w hali koncertowej dla 300 osób, na którym zagra 5 zespołów, tworzonych przez licealistów 2) zebranie podczas koncertu i przekazanie 5000 zł schronisku dla zwierząt.

Dla tak zdefiniowanych celów musimy zorganizować następujące elementy: halę koncertową ze sceną, nagłośnieniem, oświetleniem, zespoły, prowadzącego imprezę, wodę, publiczność (do tego będzie nam służyć promocja), puszki do zbierania pieniędzy. Z nich budujemy plan pracy (do tego dodajemy komunikację i kwestie ryzyk projektowych).

Tworzymy budżet projektu, gdzie ustalamy, że potrzebujemy pieniądze na wynajem hali, zakup wody, druk plakatów - szczegółowo i realnie wyceniamy te elementy i konieczne zadania dokładamy do planu pracy.

Na końcu sprawdzamy jak zweryfikujemy wykonanie celów. Protokół przekazania środków da nam dowód, czy zebraliśmy zakładaną kwotę 5000 złotych, jakaś forma

liczenia wchodzących potwierdzi 300 obecnych. I znowu wynikające z ewaluacji zadania nakładamy na plan pracy. Tak zaplanowany projekt możemy wdrażać.

Przyjmijmy jednak, że pokusiliśmy się o jeszcze ambitniejszy projekt, bo chcemy w niego włączyć partnera z zagranicy. Wyznaczamy więc osobę, która za tę współpracę będzie odpowiedzialna. Może jest to na przykład współpracownik stowarzyszenia, który właśnie wrócił z półrocznego wolontariatu we Włoszech i ma chętnych do współpracy młodych ludzi z Mediolanu. Rozszerzamy zakres projektu o ich udział, opracowując plan ich pobytu, nałożony na organizację koncertu. Podobnie jak wcześniej każdy punkt programu rozbijamy na konkretne zadania i przenosimy na plan pracy. Koszty międzynarodowego spotkania umieszczamy w budżecie, a w związku z koniecznością pozyskania dodatkowych środków - ponownie modyfikujemy harmonogram i plan pracy, dodając zadania związane z wypełnieniem aplikacji do programu Erasmus+.

Teraz, elastycznie trzymając się planu i z głową reagując na nieuchronne kryzysy projektowe - obieramy kurs projektu na sukces!

O AUTORZE



Paweł Dębek

Od 15 lat pracuje jako coach, trener i doradca. Psycholog zdrowia, socjolog organizacji i zarządzania, ukończył renomowane szkoły coachingu, systemowych ustawień organizacyjnych, psychoterapii, socjoterapii i psychologicznego treningu grupowego. Trener rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, certyfikowany coach International Coaching Community. Przeprowadził ponad 5000 godzin warsztatów,

treningów i sesji indywidualnych. Pracuje z managerami i zespołami w biznesie, administracji publicznej i w sektorze organizacji pozarządowych. Uczy też trenerów i coachów – był autorem i trenerem wiodącym kilkunastu szkół trenerów. Współtworzył i kierował wieloma organizacjami o charakterze think-tankowym, szkoleniowym i federacyjnym: Instytutem Edukacji Społecznej (2001 – 2016), Dolnośląską Radą ds. Młodzieży (2010 – 2016), był członkiem zarządu Polish Governance Institute i przewodniczącym rady Izby Gospodarczej Europy Środkowej. Doradzał w takich instytucjach jak Narodowy Fundusz Zdrowia i Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Był członkiem rządowego zespołu ds. młodzieży, kierowanego przez Szefa Doradców Strategicznych Premiera RP, w wyniku prac którego powstał raport „Młodzi 2011”. Od 2012 roku jest członkiem Rady Działalności Pożytku Publicznego Ministra Pracy i Polityki Społecznej, kieruje zespołem ds. polityki na rzecz młodzieży. Autor wielu publikacji, analiz i raportów z zakresu rozwiązań strategicznych dla młodych ludzi. Odznaczony przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego.



Publikacja wydana w ramach projektu *Dobre praktyki budowania polityki młodzieżowej* realizowanego przez Fundację dla Edukacji Społecznej przy wsparciu finansowym ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

FUNDACJA
DLA **E**DUKACJI
SPOŁECZNEJ

Fundacja dla Edukacji Społecznej została powołana przez Instytut Edukacji Społecznej, organizację pozarządową o 15 letnim doświadczeniu w działalności społecznej. Zadaniem Fundacji jest realizacja strategicznych projektów w obszarze rozwoju społecznego młodych ludzi. Fundacja korzysta z doświadczenia i umiejętności ekspertów Instytutu, koncentrując się na tych obszarach życia społecznego i rozwoju młodzieży, które wymagają szczególnego wsparcia.

Od 2001 roku w ponad 100 projektach zespół trenerów Instytutu przeprowadził 10 tysięcy godzin szkoleń i coachingu, nasi eksperci uczestniczyli w tworzeniu ważnych raportów i strategii dotyczących młodzieży, budowaliśmy regionalne i ogólnopolskie rozwiązania systemowe na rzecz ludzi młodych.



DZIAŁANIA Z MŁODZIEŻĄ

Przez ponad 10 lat prowadziliśmy wieloletnie programy wspierania aktywności młodych ludzi w społecznościach lokalnych Wrocławia i Oławy. Wdrożyliśmy we Wrocławiu pierwszy w Polsce młodzieżowy budżet obywatelski. Przeprowadziliśmy kilkanaście regionalnych programów szkolenia animatorów i liderów. Przeprowadziliśmy kilkaset warsztatów i treningów dla tysięcy młodych ludzi z zakresu umiejętności społecznych. Zorganizowaliśmy w Oławie 9 międzynarodowych konferencji Młodzi liderzy w społecznościach lokalnych. Wśród gości znaleźli się wybitni naukowcy, politycy, pracownicy młodzieżowi i młodzi ludzie z wielu krajów europejskich. Organizowaliśmy międzynarodowe spotkania młodzieży. Naszymi stałymi partnerami są liderzy angielskiego sektora pozarządowego z Herefordshire.

ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ MŁODZIEŻOWĄ

Inicjujemy procesy komunikacji w środowiskach lokalnych i regionalnych poprzez wdrażanie narzędzi zarządzania komunikacją i moderowanie przepływu informacji. Dzięki animacji lokalnego środowiska młodzieżowych liderów powstało Sieć Dzieje w Oławie, system komunikacji młodzieżowej skupiający i angażujący młodych ludzi. Nasz zespół stworzył i prowadził portal fajnie.org dla młodzieży i organizacji z Dolnego Śląska.

SZKOLENIE OSÓB PRACUJĄCYCH Z MŁODZIEŻĄ

Wiele lat pracy z grupami pozwoliło nam na wypracowanie autorskiej metodyki szkoleniowej. W oparciu o te doświadczenia prowadzimy innowacyjne i uznane programy szkolenia trenerów i coachów. W latach 2007 – 2011 przeprowadziliśmy 5 edycji Szkoły Młodych Trenerów dla osób, które stawiają pierwsze kroki w karierze trenerskiej. Wprowadzamy do

Polski standardy zawodu pracownika młodzieżowego. W latach 2010 - 2015 zrealizowaliśmy 6 edycji Polsko – angielskiej Szkoły Trenerów Młodzieżowych, nowatorskiego w skali europejskiej międzynarodowego programu szkolenia osób pracujących z młodzieżą w obszarze edukacji pozaformalnej. Od 2016 roku prowadzimy Szkołę pracy z młodzieżą, skoncentrowaną na treningu kluczowych kompetencji. Prowadzimy superwizję grupową i indywidualną dla osób pracujących z młodzieżą.

POLITYKA MŁODZIEŻOWA

Jesteśmy inicjatorami i współautorami nowoczesnej polityki na rzecz młodzieży na szczeblu lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim. Współuczestniczyliśmy w powołaniu i doradzaliśmy Komisji ds. Młodzieży Sejmiku Województwa Dolnośląskiego. Byliśmy współarchitektami regionalnego systemu finansowania działań z młodzieżą. Jesteśmy w gronie członków założycieli Dolnośląskiej Rady ds. Młodzieży – pierwszej w Polsce federacji organizacji pozarządowych działających na rzecz młodzieży. Nasz zespół kieruje działaniami Rady nieprzerwanie od 2010 roku. Szef Instytutu, Paweł Dębek jest członkiem Rady Działalności Pożytku Publicznego Ministra Pracy i Polityki Społecznej. W ramach prac Rady kieruje zespołem ds. polityki na rzecz młodzieży.

RAPORTY, BADANIA I ANALIZY

Nasi eksperci byli zaangażowani w tworzenie wielu dokumentów strategicznych, analiz, raportów i badań dotyczących młodzieży, m.in.: raportów Młodzi 2011 i Młodzi Dolnego Śląska 2013, Propozycji do uzupełnienia Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku o problematykę młodzieżową, rządowego Programu Aktywna Młodzież. Prowadzimy blog o pracy z młodzieżą, ważne informacje z tego obszaru publikujemy w mediach społecznościowych, a przegląd najważniejszych informacji dla osób pracujących z młodzieżą przesyłamy co dwa tygodnie w newsletterze.

PARTNERZY

Realizowaliśmy projekty na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu, urzędów miejskich Wrocławia i Oławy oraz Urzędu Gminy Kłodzko.