

Jan Fazlagić

*Te dzieci nie wiedzą, że są z klasy robotniczej.
Dowiedzą się o tym dopiero wtedy, kiedy opuszczą szkołę
i zdadzą sobie sprawę z tego, że marzenia,
które hołubiły przez całe dzieciństwo, nie mogą się spełnić.*
wypowiedź nauczycielki ze śródmiejskiej szkoły podstawowej w USA

Edukacja elitarna? – nie, dziękujemy

17

Wprowadzenie

Od dłuższego już czasu debaty o jakości edukacji koncentrują się wokół różnego rodzaju rankingów i porównań. W języku potocznym słowo „konkurencyjność” już nie ogranicza się wyłącznie do „biznesu” i gospodarki, lecz zaczyna być poszerzane na pojedynczego człowieka – nawet człowieka w wieku przedszkolnym.

Jakie są źródła presji na „konkurencyjność”? Prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem, jaki pcha rodziców w kierunku zwiększania szans edukacyjnych swoich dzieci, jest przekonanie o tym, że lepsze wykształcenie daje wyższe płace. I w istocie tak było (z historycznego punktu widzenia). W 2006 roku według amerykańskiego Departamentu Pracy ci, którzy chodzili do szkoły średniej, ale nie uzyskali matury, zarabiali przeciętnie 419 dolarów tygodniowo. Suma ta wzrastała do 595 dolarów, jeśli mieli maturę, do 1039 dolarów, jeśli ukończyli pierwszy stopień college’u, i do przeszło 1200 dolarów, jeśli uzyskali wyższy stopień naukowy¹. Trzeba jednak pamiętać, że są to dane historyczne i „ premia za wykształcenie formalne” w społeczeństwach zachodnich

spada. Tym bardziej należy z ostrożnością podchodzić do kwestii „inwestowania w edukację mojego dziecka” w takim znaczeniu jak obecnie. Dzisiaj ważniejsze od przekazywania wiedzy o świecie jest kształtowanie w dzieciach deficytowych nawyków, takich jak skłonność do interakcji z drugim człowiekiem (gdy się spędza 12 godzin online, to naprawdę staje się dużym wyzwaniem!), wytrwałość, rzetelność, słowność, etyka pracy, dyskrecja.

Jak więc wygląda dzisiaj nasza „konkurencyjna” edukacja? Studenci uczą się po to, aby być „konkurencyjnymi” na rynku pracy. Gimnazjaliści i licealiści konkurują o dobre stopnie. Przedszkolaki mają, zgodnie z wolą wielu rodziców, być bardziej konkurencyjne w życiu dorosłym. W Polsce i innych krajach wielu rodziców z klasy średniej uważa, że edukacja jest sposobem na awans w strukturze społecznej, a także na utrzymanie statusu społecznego (generalizując nieco i upraszczając: klasa średnia boi się degradacji społecznej i zarazem marzy o awansie – swoim i swoich dzieci – do klasy wyższej).

¹Bureau of Labour Statistics, *Weekly and Hourly Earnings Data from the Current Population Survey*, US Department of Labour, Washington 2007, [w:] R. Wilkinson, K. Pickett, *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011, s. 120.

Ta ambicja napędza z kolei dążenie klasy średniej do poszukiwania jak najlepszej oferty edukacyjnej dla dziecka. Wszystko musi być „rozwijające” – wakacje na koniach z angielskim i judo, kurs rozwijania inteligencji wielorakich, kurs tańca i kuchni latynoskiej w jednym (żeby było bardziej „lansersko”), zwiedzanie zamku, muzeum. Podobną rolę w tym taśmociągu ku karierze ma pełnić przedszkole: trzeba je zorganizować jak proces biznesowy w firmie: podzielić na jednostki, wynająć ekspertów i rozwiązać „problem”.

Mania konkurowania opanowała zarówno uczniów, rodziców, jak i urzędników oświatowych. I nagle w ostatnich dniach dowiedzieliśmy się, że zajęcia dodatkowe oferowane w przedszkolach po to, aby zwiększyć „konkurencyjność” przyszłych uczniów i studentów, a dzisiejszych przedszkolaków, są... szkoldliwe (vide: zajęcia w przedszkolach za 1 zł). W całej Polsce słyszeliśmy głosy wzburzenia. Czy takie podejście do problemu nierówności dochodowych w polskim społeczeństwie to rzeczywiście „równanie w dół”?

Aby zrozumieć istotę problemu, warto poznać szerszy kontekst

Głównym problemem, z jakim zmagają się dziś systemy edukacji w krajach rozwijających się i rozwiniętych, nie jest sama jakość edukacji, lecz dostępność edukacji na dobrym poziomie. Edukacja jest dobrem powszechnie dostępnym, lecz dobra edukacja staje się dobrem coraz rzadszym. W raporcie na temat przyszłości edukacji w Wielkiej Brytanii Melissa Benn i Fiona Millar piszą: „Do największych problemów, z którymi borykają się brytyjskie szkoły, należy przepaść między bogatymi a biednymi dziećmi i ogromna niewspółmierność jakości środowiska domowego oraz poziomu kapitału społecznego i kulturowego, z którym przychodzą one do edukacyjnego stołu”².

Dzieci radzą sobie lepiej, jeśli ich rodzice mają wyższe dochody i sami są lepiej wykształceni. Jeszcze ważniejsze jest zaangażowanie rodziców w kształcenie dzieci.

Oto kilka istotnych czynników, które wpływają na siłę emocji dotyczących debaty nad edukacją w Polsce – także edukacją przedszkolną:

- **Rozwój klasy średniej** – bogacące się społeczeństwo w Polsce i przemiany demokratyczne wykreowały w naszym społeczeństwie bardzo liczną klasę średnią

tnz. (próg umowny) grupę osób, u których dochód na głowę przekracza dwukrotnie średnią krajową (czyli ok. 7,0–8,0 tys. zł brutto/miesiąc). Przedstawiciele tej grupy naszego społeczeństwa są najbardziej aktywną grupą w naszym społeczeństwie, jeśli chodzi o edukację. Osobom bardzo bogatym w zasadzie polska edukacja jest obojętna. Dzieci najzamożniejszych Polaków uczęszczają do elitarnych szkół w Polsce lub za granicą, ale już na studia wyższe niemal 100% z nich wysyła swoje dzieci za granicę. Z kolei osobom ubogim bardziej zależy na zapewnieniu „jakiegokolwiek” edukacji swoim dzieciom (oczywiście nie można generalizować i trzeba przyznać, że także wśród osób ubogich spotkać można rodziny o wysokich aspiracjach edukacyjnych i determinacji do kształcenia swoich dzieci). „Z klasą średnią trzeba rozmawiać i, co więcej, trzeba się z nią dogadać. Bo bez niej nie można niczego zmienić. Klasa średnia zawsze jest w najtrudniejszej sytuacji – jak jesteś w elicie, to ryzyko, że spadniesz w hierarchii, jest niewielkie; podobnie, jak jesteś na dole – szanse na to, że awansujesz, również są małe. To klasa średnia bierze na siebie największe emocjonalne obciążenie rywalizacją”³.

- **Brak wiedzy na temat tego, jak funkcjonuje i na czym polega edukacja i wychowanie** – w naszym (i nie tylko naszym) społeczeństwie wiedza o tym, jak powinno się kształcić młodzież, jest równie niewielka jak wiedza na temat tego, jak leczyć raka trzustki. Jednak sytuacja lekarzy w porównaniu z sytuacją nauczycieli jest diametralnie inna. Po części wynika to z braku profesjonalizmu. Jeśli powierzmy nasze zdrowie niekompetentnemu lekarzowi, stracimy życie (teraz). Jeśli edukację naszego dziecka powierzmy niekompetentnym nauczycielom, nasze dziecko odczuje tego skutki w postaci efektów, które trudniej będzie przypisać szkole. Bo kto dziś jest w stanie udowodnić, że dzisiejsza kłótnia Oskara (46 lat) z szefem, która doprowadziła do utraty pracy przez tego pierwszego, jest spowodowana tym, że nauczyciel przedszkolny 41 lat temu nie nauczył małego Oskarka (5 lat) zarządzania swoimi emocjami? „Na edukacji znają się wszyscy” – i to jest przekleństwo edukacji: „Istnieje przekonanie, że żeby dziecko wychować, żeby dziecko się dobrze rozwijało, potrzebna jest tajemna wiedza, którą dysponują specjaliści. Już od rodziców najmłodszych dzieci można usłyszeć, że nie są w stanie odpowiednio dziecka wychować”⁴.

²M. Benn, F. Millar, *A Comprehensive Future: Quality and Equality for all of Our Children*, Compass, London 2006.

³P. Sadura, *Czy rytmikę musi prowadzić mistrz tańca?*, www.krytykapolityczna.pl/artykuly/edukacja/20130929/sadura-czy-rytmike-musi-prowadzic-mistrz-tanca, [20.10.2013].

⁴J. Tokarz-Härtig, *Zmienmy przedszkola!*, www.krytykapolityczna.pl/artykuly/edukacja/20131013/stein-zmienmy-przedszkola, [20.10.2013]

- **Brak egzekwowania od szkół, przedszkoli i placówek oświatowych profesjonalizmu** – dziedzictwo PRL-u i zaborów sprawia, że nasze społeczeństwo nie ufa państwu. W związku z tym wielu rodziców wierzy, że jak zapłaci za coś „dodatkowo”, to otrzyma w zamian lepszą jakość usług niż w standardzie oferowanym przez publiczny system edukacji. „Według wytycznych MEN zajęcia dodatkowe, takie jak rytmika, taniec czy plastyka, znajdują się w podstawie programowej i ich realizacja należy do obowiązków przedszkola. Prowadzić powinni je zatrudnieni w nim nauczyciele, zgodnie z ich kompetencjami. **Tylko że od lat tego nie robili, a rodziców przekonywano do dodatkowych opłat za zajęcia prowadzone przez „profesjonalistów” i zewnętrzne firmy.**⁵ Jak wykazał ostatni kryzys finansowy, zaufanie do instytucji prywatnych należy mieć ograniczone, a nieufność wobec państwa często bywa przesadzona i nieuzasadniona.

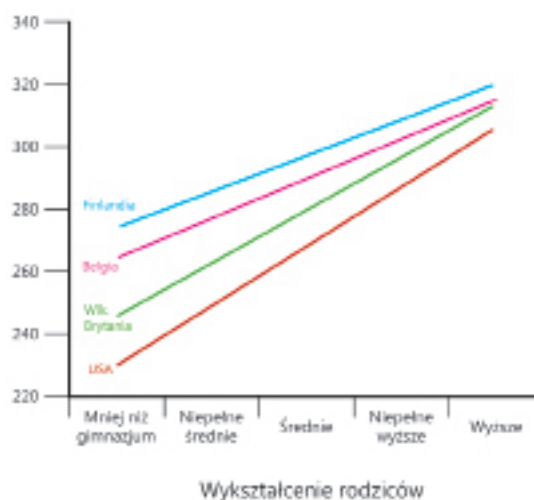
Dlaczego w interesie klasy średniej leży zachowanie spójności w społeczeństwie?

Główne przesłanie dla rodziców z klasy średniej w Polsce brzmi następująco: nie podcinajcie gałęzi, na której siedzą wasze dzieci! W krajach, w których istnieje elitarne podejście do edukacji, tracą na tym wszyscy: zarówno rodzice „wygranych” dzieci, jak i wykluczeni oraz „przegrani” w tym wyścigu. W wielu krajach świata to przesłanie nie zyskało popularności, lecz jak przekonują Richard Wilkinson i Kate Pickett w książce pt. „Duch równości” na podstawie 30-letnich badań, duże nierówności są niekorzystne dla wszystkich warstw społecznych. W pułapkę zapewnienia „lepszej edukacji” dla swoich dzieci wpada jednak także polska klasa średnia, co udowodniły ostatnie protesty w sprawie de facto znacznego ograniczenia dostępu do zajęć pozaprogramowych dla dzieci zamożnych rodziców. W ten właśnie sposób klasa średnia, próbując realizować swoje indywidualne strategie przygotowania dzieci do konkurencji w życiu, powoduje wzrost nierówności.⁶

Dlaczego zatem, choć każde rozwinięte społeczeństwo przywiązuje wielką wagę do kształcenia oraz do równości szans (przynajmniej w teorii), dzieci nie najlepiej sytuowane wciąż radzą sobie gorzej w szkole nawet w najlepszym systemie szkolnym i omijają niezliczone korzyści, wynikające z posiadania wykształcenia? Pewne

społeczeństwa zbliżają się do zagwarantowania równości szans znacznie bardziej niż inne.

Richard Wilkinson i Kate Pickett porównali dane międzynarodowe dotyczące wyników zawartych w znanym także w Polsce Programie Międzynarodowej Oceny Umiejętności Uczniów (*Programme for International Student Assessment, PISA*). Porównano także wyniki w 50 amerykańskich stanach. Wnioski były zawsze takie same: w krajach (stanach), w których jest dużo większe zróżnicowanie dochodów (zarówno biednych, jak i bogatych), wyniki nauczania są zawsze gorsze niż w tych, w których jest mniejsze zróżnicowanie. Kolejnym testem był odsetek młodzieży w Stanach Zjednoczonych, która porzuca naukę w szkole średniej. Dzieje się to częściej w stanach o zwiększonych nierównościach. **Często się zakłada (i ten błąd myślenia widzimy także w Polsce), że podniesienie poziomu nauczania w edukacji (np. dodatkowe płatne lekcje w przedszkolach) i ograniczenie społecznych nierówności (np. zakaz prowadzenia płatnych zajęć dodatkowych w przedszkolach) w tej sferze to dwie różne sprawy.** W rzeczywistości może być niemal dokładnie na odwrót. Wygląda na to, że podniesienie krajowego poziomu wyników nauczania może właśnie zależeć od skutecznej walki z rozwarstwieniem. Na wykresie 1. przedstawiono relację między wynikami przeprowadzonych w Finlandii, Belgii, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych testów z czytania i pisania u dorosłych a poziomem wykształcenia ich rodziców, pochodzącymi z *International Adult Literacy Survey*.



Wyniki testów z czytania i pisania w relacji do poziomu wykształcenia rodziców w czterech krajach. Źródło: Richard Wilkinson, Kate Pickett, *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011, s. 125.

⁵P. Sadura, *Czy rytmikę musi prowadzić mistrz tańca?*, www.krytykapolityczna.pl/artykuly/edukacja/20130929/sadura-czy-rytmike-musi-prowadzic-mistrz-tanca, [20.10.2013].

⁶P. Sadura, *ibidem*.

Stygmatyzacja w edukacji

W 2004 roku dwie ekonomistki Banku Światowego Karla Hoff i Priyanka Pandey opublikowały wyniki pewnego godnego uwagi eksperymentu: 321 chłopcom 11- i 12-letnim z wysokich kast indyjskich i 321 chłopcom w tym samym wieku z kast niskich dały do rozwiązania zadania. Początkowo chłopcy nie wiedzieli, który jest z jakiej kasty. W tych warunkach chłopcy z kast niskich radzili sobie równie dobrze, jak ci z kast wysokich, a nawet nieco lepiej.

Potem eksperyment powtórzono, ale tym razem przed rozpoczęciem rozwiązywania zadań wymieniono głośno imię każdego chłopca, nazwę wsi, z której pochodził, nazwiska jego ojca i dziadka oraz kastę, do której należał, a chłopiec musiał potwierdzić te dane. Następnie chłopcy znów rozwiązywali zadania. Otrzymane wyniki były silnie zróżnicowane w zależności od pochodzenia kastowego – chłopcy z niskich kast stali się znacznie mniej wydajni.

Wynik tego eksperymentu dowodzi, że oczekiwania wobec ucznia mają niebagatelne znaczenie dla wyników nauczania. Stygmatyzowanie dzieci w przedszkolach (biedne vs. bogate) ma bardzo szkodliwe skutki.

Analogiczne zjawisko związane ze stygmatyzowaniem zaobserwowano w czasie eksperymentów edukacyjnych, w których uczestniczyli biali i czarni uczniowie amerykańskich szkół średnich (badanie Claude'a Steele'a z Uniwersytetu Stanforda oraz Joshui Aronsona z Uniwersytetu Nowojorskiego). W jednym z badań prowadzący dali uczniom do rozwiązania standardowy test wykorzystywany podczas przyjęć na studia podyplomowe. Jednej grupie uczniów powiedziano, że jest to test zdolności; drugiej – że to nie jest test zdolności. Okazało się, że biali studenci radzili sobie z testem jednakowo dobrze w jednym i drugim warunkach, ale uczniowie czarnoskórzy wypadali znacznie gorzej, jeśli byli przekonani, że test służy ocenie ich zdolności. Steele i Aronson nazwali to „efektem groźby stereotypu”. Wykazano, że efekt ten występuje powszechnie zarówno na tle różnic rasowych czy etnicznych, jak i różnic płci.

Jane Elliott, amerykańska nauczycielka, w 1968 roku przeprowadziła na swoich uczniach pewien eksperyment, aby uświadomić im problem nierówności i niesprawiedliwości rasowej. Powiedziała im, że według badań naukowych ludzie o niebieskich oczach są bardziej inteligentni i mają większe szanse na sukces niż ludzie o oczach piwnych, z natury leniwi i głupi. Podzieliła klasę na dwie grupy, niebiesko- i piwnookich. Uczniów z pierwszej grupy zaczęła obdarzać dodatkowymi przywilejami, częściej ich chwalić i poświęcać im więcej uwagi. Uczniowie z tej grupy szybko uwierzyli w swoją wyższość nad piwnookimi i zaczęli spoglądać na nich z góry, a ich wyniki w nauce się poprawiły. Uczniowie z piwnymi oczami równie szybko zaczęli zachowywać się ulegle i nieśmiało, dostawali gorsze stopnie. Po kilku dniach Elliott powiedziała dzieciom, że pomieszały jej się informacje i tak naprawdę to oczy piwne świadczą o wyższości. Sytuacja w klasie błyskawicznie się odwróciła. Czy więc nie widzimy analogii ze stygmatyzowaniem dzieci w przedszkolach? Czym różni się komunikat „niebieskoocy są inteligentniejsi” od komunikatu „przedszkolaki chodzące na judo i angielski są mądrzejsze”? A jeśli nic się nie zmieni? Jakie będzie społeczeństwo dzieci, które wyjdą z prywatnych przedszkoli? Będą to ludzie przekonani, że ci, którzy mają gorzej, sami sobie na to zasłużyli. Przejdziemy z systemu klasowego do kastowego. Będziemy mieli różne przestrzenie społeczne, które się nie przenikają, bo gdzie się mają przeniknąć, jak nie w przedszkolu czy szkole.⁸

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o R. Wilkinson, K. Pickett, *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011.

Wykres dowodzi, że nawet jeśli dziecko urodziło się w rodzinie, w której oboje rodziców jest dobrze wykształconych – **to kraj, w którym żyje, ma znaczenie dla poziomu jego wykształcenia**. W wypadku osób z dolnych rejonów skali społecznej, mających rodziców gorzej wykształconych, różnica ta może być bez porównania większa. Porównując te cztery kraje, warto zwrócić uwagę na „stromość” wykresów: najbardziej stromy jest w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, gdzie nierówności są spore, łagodniejszy w Finlandii i Belgii. Udowodniono, że jest to prawidłowość niemal uniwersalna: im większe rozwarstwienie społeczne, tym gorsze wyniki nauczania (wszystkich – nie tylko biedniejszych dzieci!). O znaczeniu owych pierwszych lat życia dla całego dalszego rozwoju wiadomo już dużo – nauka rozpoczyna się w chwili narodzin, pierwszych kilka lat życia to okres krytyczny dla rozwoju mózgu. Środowisko, w którym dziecko wzrasta, może wzbogacać lub hamować proces uczenia się. Ogólnokrajowe badania w Wielkiej Brytanii wykazały, że już w wieku trzech lat dzieci ze środowisk upośledzonych społecznie są edukacyjnie zapóźnione, nieraz nawet o rok w porównaniu z dziećmi z rodzin znajdujących się w lepszej sytuacji⁷. Nauczyciele przedszkolni dobrze wiedzą, że w procesie wczesnego uczenia się jest stymulujące środowisko społeczne. Niemowlęta i małe dzieci potrzebują środowiska opiekuńczego i pozytywnie reagującego na ich autoekspresję. Potrzebują rozmowy, miłości i interakcji. Potrzebują możliwości zabawy, wypowiedzenia się i badania otoczenia. Dla maluchów ważne jest także to, aby móc wykazać się aktywnością w bezpiecznych granicach, nie ograniczać jej ani za nią nie karać. Rodzicom i opiekunom trudniej to wszystko zapewnić, jeśli sami są ubodzy, zestresowani, pozbawieni wsparcia. Wszyscy możemy wiele zmienić, aby polepszyć sytuację. W niektórych krajach robi się więcej, starając się ułatwić kształtowanie się zdrowej więzi między matką a dzieckiem – zapewniając matkom pracującym płatny urlop macierzyński. W krajach o większej równości płatny urlop macierzyński trwa dłużej. Szwecja oferuje urlop rodzicielski (który może być podzielony między matkę i ojca) płatny w wysokości 80 procent pensji do ukończenia przez dziecko 18. miesiąca życia – można go przedłużyć jeszcze o trzy miesiące (otrzymuje się wtedy świadczenie o stałej, jednakowej dla wszystkich wysokości) i jeszcze o trzy miesiące urlopu bezpłatnego.

⁷Centre for Longitudinal Studies, *Disadvantaged Children up to a Year Behind by the Age of Three*, Institute of Education, London 2017, [w:] R. Wilkinson, K. Pickett, *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011, s. 121.

⁸P. Sadura, *Czy rytmikę musi prowadzić mistrz tańca?*, www.krytykapolityczna.pl/artykuly/edukacja/20130929/sadura-czy-rytmike-musi-prowadzic-mistrz-tanca, [20.10.2013].

Norwegia daje rodzicom (także matce lub ojcu do wyboru) rok urlopu płatnego w wysokości 80 procent normalnej pensji, który można zamienić na 42 tygodnie płatne w wysokości 100 procent. Z kolei Stany Zjednoczone i Australia (kraje równie zamożne jak nasi skandynawscy sąsiedzi) nie zapewniają żadnych ustawowych uprawnień do płatnego urlopu. **Eksperymenty wykazały, że dzieci ze środowisk społecznie upośledzonych, które otrzymują wysokiej jakości edukację wczesnoszkolną, rzadziej potrzebują później kursów wyrównawczych, rzadziej wchodzą w konflikt z prawem, a w dorosłym życiu uzyskują lepsze zarobki. Państwowe nakłady na takie programy przynoszą wymierne zyski.** A więc warto inwestować w edukację przedszkolną (nawet jeśli pomysł ten wywołuje obecnie w Polsce opór pewnej grupy rodziców, którzy kierują się emocjami, ignorując jednocześnie fakty naukowe).

Podsumowanie

Dzięki najnowszym odkryciom neurologii wiemy, że najlepiej człowiek się uczy w stymulującym otoczeniu, mając przy tym pewność, że jest w stanie odnieść sukces. Gdy odczuwa szczęście lub jest pewny siebie, w jego mózgu wydzielają się dopamina, substancja nagrody, która przy okazji wzmacnia pamięć, koncentrację i zdolność rozwiązywania problemów. Zwiększa się wydzielanie serotoniny, która poprawia nastrój, oraz adrenaliny, która pomaga osiągać najlepsze możliwe wyniki. Gdy ktoś czuje się zagrożony, bezradny i zestresowany, jego organizm zostaje zalany innym hormonem, kortyzolem, który blokuje myślenie i pamięć. Nierówność i wykluczenie tworzą w umysłach maluchów wrażenie izolacji i zaniżają poczucie własnej wartości.

W niniejszym artykule przedstawiono solidną dawkę opartych na wynikach badań naukowych faktów, które powinny stanowić przeciwwagę dla emocjonalnej, zdominowanej przez subiektywne opinie debaty o edukacji przedszkolnej. Tak naprawdę jednak nie chodzi o to, czy te fakty kogoś przekonają czy też nie, lecz o to, aby pokazać, że edukacja przedszkolna rządzi się zasadami i teoriami naukowymi. Warto, aby nauczyciele przedszkolni potrafili myśleć, mówić i wypowiadać się o swoim zawodzie i misji w sposób kompetentny i asertywny. ■

Bibliografia:

Benn M., Millar F., *A Comprehensive Future: Quality and Equality for all of Our Children*, Compass, London 2006.

Sadura P., *Czy rytmikę musi prowadzić mistrz tańca?*, www.krytykapolityczna.pl/artykuly/edukacja/20130929/sadura-czy-rytmike-musi-prowadzic-mistrz-tanca, [20.10.2013].

Tokarz-Härtig J., *Zmieńmy przedszkola!*, www.krytykapolityczna.pl/artykuly/edukacja/20131013/stein-zmienmy-przedszkola, [20.10.2013].

Wilkinson R., Pickett K., *Duch równości*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2011.



Dr hab. Jan Fazlagić – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Akademii Finansów i Biznesu Vistula, absolwent Przedszkola nr 70 w Poznaniu. Autor ponad 250 publikacji z zakresu zarządzania w oświacie, kapitału intelektualnego oraz kreatywności.

Diagnoza i wspomaganie