

## Kształtowanie wizerunku placówki oświatowej

*„Im lepiej Cię znają, tym bardziej Cię lubią,  
ale pod warunkiem, że na to zasługujesz”.*

*EDWARD PENDRAY,*

Nasilająca się konkurencja, świadomość konieczności zaspokajania oczekiwań odbiorców usługi powodują, że tworzenie image'u staje się coraz ważniejszym celem marketingowym. Obok usługi, którą chce nabyć odbiorca, w jego umyśle powstaje również bardzo konkretny obraz organizacji - jasno uprofilowany wizerunek, pozycjonujący organizację na mapie społecznej percepcji, wzmacniany przez działania promocyjne.

Wizerunek organizacji ma ogromne znaczenie dla powodzenia podjętych przez instytucję, firmę działań niezależnie od ich charakteru. Utrata dobrej reputacji może i najczęściej prowadzi do poważnych problemów instytucji, również wówczas, kiedy sposób jej funkcjonowania nie daje podstaw do złych opinii. Ujawnienie działania w złej wierze, czy próba ukrycia prawdy niekorzystnej dla organizacji, a zatem wprowadzenie w błąd opinii publicznej może mieć dotkliwe konsekwencje. Częstą przyczyną kłopotów wynikających z niefortunnego pomówienia, trudnego do zdementowania jest nieporozumienie wynikające z braku profesjonalizmu, niestaranności itp. pracowników instytucji zajmujących się informowaniem opinii publicznej. Dzięki *public relations*, które zajmuje się wizerunkiem organizacji i jej ochroną w kontaktach z szeroko rozumianym otoczeniem firmy można przeciwdziałać takim sytuacjom.

Współczesne szkoły funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu zewnętrznym. W Polsce powstał przemysł usług edukacyjnych, a wśród kadr zarządzających oświatą coraz większą popularnością cieszą się koncepcje zarządzania marketingowego.

Coraz więcej placówek oświatowych zdaje się potwierdzać, iż kształtowanie pozytywnego wizerunku w środowisku jest umiejętnością szczególnie ważną, którą warto osiągnąć w czasach, gdy urynkowanie oświaty stało się faktem. Zdarza mi się coraz częściej szkolić z tego zakresu nie tylko pracowników szkół i przedszkoli, ale także pracowników miejskich wydziałów oświaty. Czym jest wizerunek placówki, od czego zależy i jak go kształtować - to pytania, na które warto znaleźć odpowiedź.

## Co to jest wizerunek instytucji i od czego zależy?

Jednym z istotnych celów marketingowych każdej organizacji jest zbudowanie pozytywnego wizerunku. Wizerunek firmy w literaturze międzynarodowej określony jest mianem „image”. Wizerunek firmy to obraz, wyobrażenie organizacji powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych działań firmy. Wizerunek organizacji tworzy się pod wpływem:

- własnych doświadczeń klienta,
- uznanych za wiarygodne opinie innych klientów,
- oddziaływania środków masowego przekazu.

**Wizerunek jest świadectwem wystawianym firmie przez otoczenie – świadectwem z umiejętności budowania tożsamości i dbałości o reputację. Wizerunek firmy może być pozytywny (rozpowszechniony i pomocny firmie), nijaki (bezbarwny, obojętny) lub negatywny (zły, szkodzący reputacji firmy).**

Można mówić o kilku typach wizerunku:

- zwykłym (postrzeganie instytucji przez otoczenie),
- lustrzanym (postrzeganie organizacji przez nią samą),
- pożądanym (jak organizacja chce być postrzegana przez otoczenie),
- optymalnym (kompromis możliwy do osiągnięcia).

Wizerunek **pożądany jest wizerunkiem docelowym** - organizacja **dąży do jego osiągnięcia podejmując działania o charakterze długookresowym** (w krótkim okresie zdobywa się jedynie *image* optymalny w danym momencie, będący kompromisem realnym do osiągnięcia). Image/wizerunek jest skutkiem oddziaływania trzech czynników, składających się na tożsamość instytucji/organizacji:

- ♣ jej postawy – charakteryzuje ją misja i filozofia działania,
- ♣ jej zachowań wobec otoczenia,
- ♣ jej systemu identyfikacji audiowizualnej obejmującego elementy graficzne, plastyczne, architektoniczne, wyposażenie wnętrz – wyróżniających daną organizację. Są to cechy pomieszczeń, ich wyposażenie, nazwa, logo, papier firmowy, sposób komunikacji itp.

Istotą kształtowania wizerunku organizacji jest wyrobienie u obecnych i potencjalnych klientów przekonania, że korzystając z jej produktów (usług)

mogą liczyć na zaspokojenie w maksymalnym stopniu swoich potrzeb i

oczekiwań.

**Z badania przeprowadzonego w 2009 roku na 2 tyś. amerykańskich respondentów wynika, że aż 60 % pracodawców uważa, że ma prawo wiedzieć, jak pracownicy piszą o sobie i o firmie w sieci. Tymczasem 53 % pracowników twierdzi, że ich szefów nie powinno to interesować. 1/3 pracujących nawet nie przyszłoby do głowy zastanawiać się, co myśli szef na ten temat.**

*„Pracownicy – w przeciwieństwie do pracodawców – nadal nie dostrzegają wagi problemu, jaki dla ich firmy i jej postrzegania mogą stworzyć wypisywane w sieciach społecznościowych komentarze czy zamieszczane tam materiały wideo i zdjęcia” – stwierdza Jacek Kuchenbeker, starszy konsultant w dziale zarządzania ryzykiem Deloitte.*

Zdaniem Deloitte pracodawca, w niektórych przypadkach powinien mieć wpływ na to, jak zachowuje się jego pracownik nawet po pracy.

*„Obowiązek przestrzegania przez pracownika określonych standardów zachowania w życiu prywatnym można wywodzić z art. 100 par. 2 pkt 4 k.p., zgodnie z którym pracownik jest obowiązany dbać o dobro zakładu pracy” – tłumaczy Joanna Dudek, menedżer w kancelarii prawnej Deloitte Legal. „Dobro zakładu pracy może być rozumiane jako wizerunek firmy, jej pozycja i renoma. A możliwość zagrożenia tego dobra istnieje zwłaszcza w kontekście zjawiska postrzegania firmy przez pryzmat zatrudnionego w niej pracownika. Jeżeli zatem pracownik naruszy obowiązek dbałości o to dobro, to powinien się liczyć z utratą zaufania pracodawcy, a nawet możliwością utraty pracy”.*

Opinię tę potwierdza wyrok Sądu Najwyższego, wedle którego utrata zaufania do pracownika zajmującego kierownicze stanowisko uzasadnia wypowiedzenie umowy o pracę, także wtedy, gdy nie można pracownikowi przypisać winy w konkretnym zachowaniu, jednakże obiektywnie nosi ono cechy naruszenia obowiązków pracowniczych w zakresie dbałości o dobro lub mienie zakładu pracy (art. 100 par. 2 pkt 4).

Dla zobrazowania możliwych negatywnych konsekwencji dla pracownika autorzy przywołali **sprawę Banku Spółdzielczego w Suszu który zwolnił podwładnego za to, że umieścił w portalu Nasza-Klasa zdjęcie zrobione podczas pracy**. O całej sprawie poinformował pracodawcę życzliwy użytkownik serwisu. Jego zdaniem fotografia pracownika zrobiona w banku i umieszczone między innymi zdjęciami z imprez, na których ten sam młodzieniec pił piwo, skutkuje tym, że klienci

banku tracą zaufanie do tej instytucji. Pracodawca tak przejął się opinią klienta, że wręczył zatrudnionemu wypowiedzenie. Na spornej fotografii nie widniało ani logo banku, ani inny charakterystyczny dla niego element. Mimo to szef był nieugięty. Wskazując inne zdjęcie z Naszej-Klasy, na którym zatrudniony w wolnym czasie pije alkohol, uznał, że takie zachowanie nie przystoi pracownikowi banku.

Polskie prawo daje zatem pracodawcy pewne możliwości ochrony swojej reputacji. *„Dużo lepszym i bardziej precyzyjnym narzędziem, którego przestrzeganie może skutecznie chronić wizerunek firmy, są kodeksy etyczne i zbiory norm. Jednoznaczne sformułowanie zawartych w nich zasad i jasne zakomunikowanie ich przyszłym i obecnym podwładnym służy do kształtowania pożądanych postaw pracowniczych”*. Filozofią leżącą u podstaw opracowania i wdrożenia tego rodzaju kodeksu jest dążenie do niedopuszczenia do sytuacji, w której występuje rozbieżność pomiędzy tym, co mówimy, a tym, co wynika z naszych działań. Korzyści płynące z ustanowienia kodeksu etyki leżą zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika<sup>1</sup>.

Tak więc, jednym z fundamentalnych czynników kształtowania wizerunku instytucji jest oparta na wartościach kultura organizacyjna budowana przez jej kierownictwo w sposób świadomy i przemyślany.

### **Czynniki kształtujące wizerunek instytucji w oczach jej klienta**

Od czego zależy wizerunek instytucji? Oto kilka czynników kształtujących go w środowisku:

- to jak instytucja „wygląda”,
- co mówi o samej sobie (jak się reklamuje),
- czy i jakie akcje sponsoringowe podejmuje,
- jak reaguje na niespodziewane i kryzysowe sytuacje,
- czy udziela się w społeczności lokalnej,
- w jaki sposób realizuje zadania,
- jaki ma stosunek do klienta,
- jak funkcjonuje sekretariat,
- jakie normy i zasady w niej obowiązują, czyli jaka jest jej kultura organizacyjna.

Zatem, czego dowie się klient wchodząc do: budynku Twojej, Czytelniku,

---

<sup>1</sup> [rstandard.pl/2009/08/20/sniadanie-prasowe-deloitte-wizerunek-firmy-w-sieci-zalezny-od-pracownikow/](http://rstandard.pl/2009/08/20/sniadanie-prasowe-deloitte-wizerunek-firmy-w-sieci-zalezny-od-pracownikow/)

instytucji, sekretariatu szefa instytucji, biur instytucji, patrząc na wygląd pracowników?

Sekretariat to z jednej strony wizytówka instytucji, z drugiej zaś - "przedłużenie ramienia jej szefa". Jakie cechy musi więc posiadać skuteczna sekretarka(sekretarz)? Jakie kompetencje musi przejawiać? Jak powinna być ubrana, jeśli jako pracownik pierwszego kontaktu (*front office*) chce godnie reprezentować wszystkich pracowników instytucji? Z pewnością do cech fundamentalnych należą: punktualność, rzetelność, sumienność, otwartość w kontaktach, asertywność, szacunek dla innych, pracowitość, odpowiedzialność, bystrość („szparka sekretarka”), chęć do pracy, lojalność wobec firmy, umiejętność współpracy, energiczność, komunikatywność. **Musi umieć stawać po stronie szefa, a także żądać i odmawiać w jego imieniu. I musi robić to konsekwentnie.** Jej ubiór winien być stosowny do roli, jaką pełni instytucja, którą reprezentuje.

### **Dlaczego kreowanie wizerunku jest ważne?**

Wizerunek ma bardzo silny wpływ na reputację - dobre imię, poważanie, jakim cieszy się instytucja. Celem budowania reputacji jest tworzenie pozytywnych i trwałych relacji z otoczeniem (innymi instytucjami i klientami).

Należy pamiętać o jednej z podstawowych zasad efektywnego zachowania organizacji (także szkoły) w warunkach gospodarki rynkowej. "Nie wielcy zwyciężają małych - lecz szybsi wolniejszych". Im wcześniej szkoły rozpoczną działania mające na celu budowanie, utrzymanie pozytywnego wizerunku szkoły, tym większa będzie liczba uczniów/młodzieży w szkole, więcej miejsc pracy dla nauczycieli. Wspólny interes powinien łączyć wszystkich pracowników szkoły - od dyrektora do konserwatora.

Kształtowanie wizerunku organizacji/instytucji jest procesem długofalowym, wymagającym opracowania ogólnej koncepcji i planu działań. Koncepcja wizerunku powinna być elementem całościowej koncepcji marketingowej, ściśle współpracującym z pozostałymi elementami. Planując koncepcję wizerunku należy wziąć pod uwagę do kogo będzie adresowana oferta i w jaki sposób powstaje w świadomości adresatów.

Punktem wyjścia dla wszelkich decyzji w zakresie kreowania pożądanego wizerunku jest analiza stanu faktycznego, czyli odpowiedź na pytanie, jak widziana jest organizacja obecnie w oczach odbiorców.

Istnieje duża ilość metod pozwalających ocenić wizerunek – najpopularniejsze z nich to np. ankiety, wywiady. Świadome budowanie i podtrzymywanie *image'u* organizacji/institucji, wymaga pewnej postawy, która ideę pożądanego wizerunku konsekwentnie realizuje w codziennej pracy.

Podczas planowania obrazu organizacji należy pamiętać, że cechą dobrego wizerunku jest jego spójność i czytelność, co zapewnia jego indywidualność.

Należy pamiętać również o przeprowadzaniu regularnych kontroli efektywności

prowadzonych działań, gdyż kształtowanie wizerunku to nie tylko działania kreujące, ale też ciągłe monitorowanie i aktywne wspomaganie. Dokonywanie co pewien okres czasu bezstronnych badań wizerunku pozwala ocenić, czy nie wymaga on korekty. Zwykle bowiem wizerunek kreowany jest na potrzeby

określonego środowiska, należy więc modyfikować go w miarę, jak to środowisko się zmienia. Wskazane są jednak raczej modyfikacje metodą kolejnych, niewielkich kroków niż radykalnej terapii. Podstawę skuteczności w budowaniu wizerunku szkoły stanowi:

1. Wysoki poziom dydaktyczny, skuteczność wychowawcza, tradycja, kultura organizacyjna, dobra baza, architektura zewnętrzna i wewnętrzna szkoły,

2. Szkolny teatr, koła zainteresowań, galeria plastyczna, fotograficzna, własna gazeta, aktywna strona internetowa, otwartość na wielokulturowość, projekty

unijne – obszary szkolnego życia, dni otwarte szkoły.

3. Dyrektor profesjonalista i lider na czele kompetentnego, otwartego na zmiany i chętnego do działania zespołu.

Szkoła to organizacja oparta na relacjach. Prawidłowe relacje pomiędzy: nauczycielem a uczniami, nauczycielem a nauczycielami, nauczycielem a dyrektorem, uczniem a uczniami - tworzą klimat społeczny szkoły i mają bezpośredni wpływ na wizerunek szkoły. Kształtowanie prawidłowych relacji międzyludzkich – w szkole, stanowi podstawę do tworzenia odpowiedniego wizerunku. Ważny jest sposób, w jaki pracownicy się do siebie zwracają, jak i co do siebie mówią w obecności "osób trzecich". Czy w obecności ucznia lub klienta zewnętrznego mówią do siebie i swojego szefa po imieniu, czy wstają, kiedy szef do nich mówi, co o sobie mówią do uczniów i rodziców, czy kwestionują lub podważają decyzje innych pracowników.

Wizerunek szkoły tworzą także jej absolwenci. Absolwenci danej szkoły powinni wyróżniać się swoją postawą i stylem życia. Powinni

dobrze orientować się w świecie wartości i dokonywać słusznych wyborów. Jeśli mają wysokie kompetencje i jednocześnie są życzliwi wobec ludzi tworzą pozytywny wizerunek szkoły.

## **Tożsamość + wizerunek = reputacja**

Aby tworzyć dobrą reputację szkoły konieczne jest umiejętne stosowanie instrumentów promocyjnych. Struktura narzędziowa promocji marketingowej obejmuje:

- reklamę – to wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania towarów, usług lub idei przez określonego nadawcę;
- public relations (PR) – działania określane jako planowe i ciągłe wysiłki mające na celu utrzymanie dobrych kontaktów firmy z otoczeniem.
- promocję sprzedaży – krótkie działania polegające na stosowaniu bodźców ekonomicznych w celu pobudzenia sprzedaży. Sprzedaż osobista – ustna prezentacja oferty w rozmowie z jednym lub wieloma potencjalnymi klientami w celu zachęcenia do kupna.

Wśród najważniejszych odbiorców działań komunikacyjnych (promocyjnych) szkoły powinni znaleźć się:

- środowisko wewnętrzne: uczniowie i ich rodzice, nauczyciele, kierownictwo,
- środowisko zewnętrzne: społeczność lokalna, władze, kuratorium, inwestorzy, instytucje współpracujące, media,

Aby promocja szkoły była udana należy przeprowadzić diagnozę w celu uzyskania odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:

1. Jacy jesteśmy?
2. Jacy chcemy być?

Odpowiedź na drugie pytanie pozwala opracować plan kampanii promocyjnej

z określeniem jej celów promocyjnych. Droga bezpośrednia to imprezy kulturalne organizowane przez szkołę: integracyjne, kulturalno-edukacyjne, okolicznościowe, sportowe, rozrywkowe, dni otwarte dla rodziców aktualnych i przyszłych uczniów.

Oprócz informacji o osiągnięciach uczniów i ich sytuacji wychowawczej, rodzice powinni mieć możliwość dostrzeżenia tego, co się dzieje w szkole.

Ważną rolę w tym względzie pełnią spotkania z rodzicami zwane wywiadówkami. Rodzice negatywnie ukierunkowani przez wychowawcę z pewnością nie będą kreować pozytywnego obrazu szkoły w swoich środowiskach. Dlatego należy zadbać, aby oprawa zebrań rodziców kształtowała u nich poczucie związku ze szkołą i przekonanie, że są rzetelnie i przystępnie informowani o wszystkich aspektach jej działalności. Ubiór prowadzących spotkanie z rodzicami nauczycieli pełni tutaj ogromną rolę. pierwsza rzecz, jaką zauważą rodzice i ostaniam, o jakiej zapomną jest wygląd nauczyciela (dyrektora) szkoły, który z nimi rozmawiał. Ubiór świadczy o szacunku do rozmówcy, świadomości pełnionej roli i dlatego musi być starannie dobrany do okoliczności. **Także to, co nosimy do pracy każdego dnia powinno być klasyczne i eleganckie, musi podkreślać naszą osobowość i współgrać z polityką instytucji, a ta w przypadku oświaty jest specyficzna. nauczyciel wychowuje także swoim wyglądem. Jeśli oczekuje galowego stroju ucznia w czasie pewnych okoliczności, sam winien dać tego przykład.**

*Dress code* to pewien kanon stroju, który **wyznacza wyraźne reguły i zasady ubioru służbowego**. Jako zjawisko stanowi w Polsce pewne *novum* i jeszcze ewoluuje. **Etykieta ubioru to stosowanie skromnej garderoby**. Jak powiedział kiedyś pewien mądry człowiek: „Orły są szare, a papugi pstrokate”. Zatem to, co nosimy do pracy powinno być **proste i schludne, tak by na pierwszy plan wysunąć twarz. Wybór ubioru zawsze zależy od stanowiska pracy. Pracownicy powinni być wizytówką firmy, w której pracują. Zasadą dobrego smaku jest głównie minimalizm, ale także dopasowanie garderoby do wydarzeń, które są przewidziane w danym dniu pracy („zwykły dzień”, reprezentowanie urzędu w delegacji, uroczystość). Są niewielkie różnice pomiędzy strojem odpowiednim dla pracowników z „*back office*” i „*front office*”.**

Panie mają znacznie większe pole do popisu niż panowie, etykieta stroju bowiem traktuje je łagodniej niż panów. Oprócz klasycznych kostiumów i bluzek z kołnierzykiem, mogą ubrać się w elegancką sukienkę, spodnie w kant i wełniany żakiet czy samą elegancką bluzkę do obcisłej spódnicy. Znacznie większa swoboda obowiązuje również w doborze kolorów, dopuszczalne są pewne odcienie zieleni, beżów, brązów czy bordo. Nie wolno im natomiast przesadzać z biżuterią – mogą założyć góra dwa elementy.

#### **Najczęstsze błędy w ubiorze kobiet to:**

- zakładanie zbyt wyciętych bluzek, które odkrywają pachy, dekolt, plecy czy brzuch;
- nadmiar biżuterii;



- chodzenie w odkrytych butach;
- niezakładanie rajstop;
- chodzenie w zbyt krótkich spódnicach.

Panowie powinni zakładać garnitur, koszulę i krawat. Ten ostatni nie może mieć krzykliwych kolorów i zbyt odważnych wzorów, musi doskonale pasować do całości stroju. Powinien sięgać do paska od spodni. Garnitur musi być klasyczny i w tradycyjnym, nierzucającym się w oczy kolorze, dobrze skrojony i dopasowany do sylwetki. Koszula natomiast powinna współgrać z garniturem i urodą pana. Powinno unikać się noszenia gładkich białych koszul do pracy, zarezerwowane są one bowiem na specjalne okazje jak ślub czy uroczysta kolacja.

### **Najczęstsze błędy panów to:**

- zakładanie znoszonych podkoszulków;
- chodzenie w sandałach;
- rozpinanie kołnierzyków;
- luzowanie krawatów.

Pracownicy szkoły „pierwszego kontaktu” powinni mieć świadomość roli, jaką odgrywają w budowaniu wizerunku szkoły (konstruktywna rozmowa, wyczerpująca informacja, atmosfera kontaktu, podanie dłoni na powitanie i pożegnanie). Każda osoba przebywająca na terenie szkoły powinna odczuć, że jest mile widziana. Pierwszy kontakt ze szkołą – osobisty, telefoniczny, mailowy czy listowny, pozostawia silne wrażenia, które rzutują na wizerunek szkoły. *„Nikt nie ma drugiej szansy na zrobienie pierwszego wrażenia”.*

Skuteczną formą promocji wewnętrznej jest także czasopismo szkolne, które oprócz popularyzowania zadań, osiągnięć, ciekawych imprez i inicjatyw powinno spełniać przede wszystkim rolę opiniotwórczą. Poziom takiego pisma zachęca do zainteresowania się problemami szkoły także rodziny uczniów i ich kręgi koleżeńskie. Czasopismo szkolne może spełniać również rolę "kanału informacyjnego", ułatwiają komunikację między dyrekcją szkoły, gronem pedagogicznym i uczniami.

Nie należy popełniać błędów w zakresie identyfikacji wizualnej szkoły

tj.: brak nazwy na budynku, brak oznaczenia dojazdu, brak tablic informacyjnych (wewnątrz budynku). Dużą rolę odgrywa estetyka

otoczenia szkoły, parking etc. Pomieszczenie recepcyjne/sekretariat powinno być estetyczne, funkcjonalne, i odpowiadać „stylowi” szkoły.

Droga pośrednia kształtowania wizerunku szkoły to:

- informacja w środkach przekazu,
  - media, foldery reklamowe szkoły, strony internetowe, gazety lokalne ( rankingi wyników egzaminacyjnych, artykuły z imprez szkolnych, ogłoszenia i reportaże ),
- współpraca z organizacjami o zasięgu gminnym i powiatowym przy organizacji większych przedsięwzięć (kluby sportowe, domy kultury, domy pomocy społecznej),
- udział w imprezach organizowanych na zewnątrz szkoły przez inne instytucje (szkoły, domy kultury itp.),
- współpraca z mediami, to współpraca z dziennikarzami -I udźmi, którzy mogą być przychylni, lub nie, ale to oni kształtują opinie i poglądy odbiorców. Należy pozyskać ich sympatię poprzez częste kontakty. Dziennikarze w szkole poszukują informacji lub specjalistycznego komentarza i za rzeczowe potraktowanie odwdzięczają się rzetelnym przekazaniem informacji, na których nam zależy.

### **Zasady tworzenia wizerunku firmy**

Przy budowie wizerunku należy zwracać uwagę na następujące zasady:

- nie zaczynać od zera,
- nie ograniczać się tylko do analizy,
- uszanować delikatną naturę świata wyobraźni – zamiast radykalnych i drastycznych zmian, które źle znosi wyobraźnia, wybrać metodę małych kroków, starannie dobierając analizy i stopniowe posunięcia,
- docenić znaczenie każdego czynnika przekazu informacji o firmie,
- obserwować konkurentów,
- jak najwcześniej rozpocząć komunikację z otoczeniem,
- ustalić czytelne, konkretnie sprecyzowane i realistyczne cele komunikacji,
- stworzyć własny styl: rozpoznawalny, ciekawy, elastyczny,
- angażować wszystkich pracowników w tworzenie image’u,
- mierzyć rezultaty odbioru wizerunku firmy w otoczeniu.

Prawidłowo zbudowany i zarządzany wizerunek gwarantuje, że

zachowania rynkowe firmy/szkoły stają się bardziej czytelne (a nawet oczywiste) dla jej otoczenia. Wizerunek szkoły powinien zmierzać w kierunku instytucji nowoczesnej, zorientowanej na rzeczywiste potrzeby uczniów, kształcącej kreatywność, odpowiednie postawy i kompetencje społeczne, o czym pisałam w ostatnich dwóch artykułach.