

Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+

Professional activation of people aged 50+

Słowa kluczowe: pracownicy 50+, ustawiczna edukacja zawodowa, włączanie społeczne, aktywność zawodowa.

Key words: employees 50+, continuing vocational education, social inclusion, professional activity.

Abstract. People aged 50+ are at risk of social exclusion and the unemployment. The article deals with the issue of professional activation of people aged 50+, which is one of the areas of extensive scientific interests and research of work pedagogy. Good practices in the area of recruitment and professional development of people 50 + presents Professor Franciszek Szlosek and his professional activity.

Wprowadzenie. W niniejszym tekście podejmuję problematykę aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+, stanowiącą jeden z obszarów rozległych naukowych zainteresowań i badań Profesora Franciszka Szloska.

Pojęcie aktywizacji zawodowej w grupie wiekowej 50+ obejmuje działania mające za zadanie zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób w tej grupie wiekowej przez realizację zadań motywacyjno-aktywizujących dla osób starszych oraz przez stworzenie realnej możliwości podjęcia i/lub kontynuowania aktywności zawodowej.

Osoby w wieku 50+ powinny mieć nie tylko szansę pozostawania na rynku pracy na tyle długo, na ile będą mogły i chciały, ale także mieć możliwość powrotu na ten rynek, z którego wcześniej z różnych powodów wypadły.

Aktywizacja zawodowa osób powyżej 50 roku życia stanowi obecnie priorytetowe zadanie polityki zatrudnienia realizowanej przez władze państwowe w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Instrumenty prawne mające zapewnić poprawę poziomu aktywności zawodowej osób w wieku 50+ mają za zadanie z jednej strony zachęcać pracodawców do zatrudnienia osób w wieku 50+, natomiast z drugiej strony – motywować pracowników 50+ do aktywnego poszukiwania zatrudnienia oraz ułatwiać im podnoszenie kompetencji i kwalifikacji zawodowych.

Wskazane jest, aby działania mające na celu aktywizację zawodową osób w wieku 50+ były prowadzone wielotorowo – na płaszczyźnie edukacyjnej, kulturowej, socjalno-bytowej, promocji i ochrony zdrowia, a nie tylko prawnej. Istotną rolę

w procesie aktywizacji osób w wieku 50+ ma również promowanie idei „zarządzania wiekiem”, tj. planowania przebiegu kariery zawodowej, w tym również momentu i formy dezaktywizacji zawodowej.

Przesłanki aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+. Wiek jest znaczącą przeszkodą w znalezieniu zatrudnienia, które jest kluczowym czynnikiem przeciwdziałającym wykluczeniu społecznemu osób starszych. Dzieje się tak dlatego, że praca nie tylko daje dochód, ale także dzięki niej pracujący socjalizują się, zaspokajają potrzebę przynależności, szacunku, prestiżu, rozwoju, rozwijają swoje kompetencje i kwalifikacje i mogą zapewnić sobie odpowiedni standard życia „na stare lata”.

Problematyka wieku, starzenia się, różnic międzypokoleniowych oraz oceny obecnego sposobu funkcjonowania i dalszej przydatności zawodowej starszej generacji na rynku pracy należy w ostatnim okresie do kwestii powszechnie dyskutowanych i wzbudzających znaczne emocje. Coraz silniej odczuwana jest potrzeba zmiany dotychczasowych postaw, opinii oraz rozwiązań formalnych w odniesieniu do powyższych spraw. „W obecnych realiach ekonomicznych odżegnywanie się państwa od zadania przygotowania kadr dla rynku pracy nie jest praktycznie możliwe” – twierdzi Franciszek Szlosek (2008, s. 104). Według cytowanego autora pedagogika pracy, która zajmuje się kształceniem, doksztalaniem i doskonaleniem zawodowym, w tym osób dorosłych, stała się naturalnym sojusznikiem państwa w jego zmaganiach się z problemami polityki gospodarczej i społecznej, w tym edukacyjnej.

Osoby powyżej 50. roku życia są jedną z grup społecznych najbardziej narażonych na wykluczenie społeczne. Jest to grupa charakteryzująca się – według rozpowszechnionego stereotypu – relatywnie niskim poziomem wykształcenia, niewielką wiedzą o nowych technologiach, słabą znajomością języków obcych, niewielkimi umiejętnościami informatycznymi, niskim stopniem wykorzystywania komunikacji poprzez nowoczesne technologie. Jest to grupa o stosunkowo niskim poziomie aktywności zawodowej. W Polsce według danych Eurostatu z IV kwartału 2017 r. wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 50–64 lat w krajach Unii Europejskiej wynosił 63,9%, natomiast w Polsce zaledwie 55,9%. Tymczasem wydłuża się przeciętny czas trwania życia. Jeszcze w roku 1990 mężczyźni dożywali średnio 66 lat, zaś obecnie (2018 rok) wiek ten zwiększył się do 73,8 lat. Średnia długość życia kobiet w Polsce wydłużyła się do 81,6 lat. Mimo korzystnych zmian mamy jednak jeszcze ogromny dystans do nadrobienia w stosunku do krajów starej Unii Europejskiej. Mężczyźni w Polsce żyją przeciętnie o ponad 7 lat krócej niż Szwajcarzy i Irlandczycy, a kobiety o 3–4 lata krócej niż długowieczne Hiszpanki, Francuzki, Włoszki i Szwajcarki. Jeśli sprawdzą się najnowsze prognozy demograficzne, to podobne parametry życia osiągniemy w roku 2035. Dopiero wtedy będziemy żegnać się z tym światem w wieku podobnym do mieszkańców Zachodu. Zgodnie z przewidywaniami GUS, okres po roku 2035 będzie charakteryzował się gwałtownym starzeniem się ludności. Ze względu na zmieniającą się strukturę demograficzną ludności Polski, w której spada liczba osób do 44 roku, a wzrasta liczba osób po 50. roku życia i w wieku emerytalnym, osoby w wieku 50+ są potrzebne na rynku pracy. Utrata pracowników powyżej

50 roku życia przez firmy prowadzi do wyzbycia się cennego kapitału wiedzy i doświadczenia, jakie posiadają osoby starsze.

Nowa sytuacja demograficzna wywołuje konieczność wykorzystywania „srebrnych zasobów pracy” poprzez przedsięwzięcia ukierunkowane na wszechstronną aktywizację osób 50+, w tym także na ich aktywizację zawodową. Dotyczą one między innymi: upowszechniania świadomości konieczności zwiększenia skali kształcenia osób powyżej 50 roku życia, znoszenia formalnych, finansowych i mentalnych barier dostępności osób w wieku 50+ do formalnego kształcenia i szkolenia w miejscu zatrudnienia, dopasowania oferty edukacji ustawicznej do potrzeb, możliwości psychofizycznych i społecznych osób starszych, a także większego promowania tej grupy wiekowej w mediach, jednakże bez uproszczeń i stereotypów, kreowania pozytywnego wizerunku seniora jako pracownika. Trzeba dodać, że, jak pisze F. Szlosek (2006, s. 113): „jednym z ważnych zagadnień pedagogiki pracy jest problem kwalifikacji zawodowych, ich zdobywania i doskonalenia”, są procesy tworzenia kwalifikacji zawodowych na etapie przygotowywania do pracy (potencjalni pracownicy) oraz na etapie wykonywania pracy zawodowej (aktualni pracownicy) – kwalifikacji ściśle powiązanych z życiem gospodarczym.

Barriere utrudniające aktywizację zawodową osób starszych i ich przelamywanie. Wskaźnik efektywności aktywizacji zawodowej osób 50+ od kilku lat utrzymuje się w Polsce na poziomie około 50% i jest niższy niż w innych krajach Unii Europejskiej (w większości z nich wynosi około 70%).

Szczególnie istotne są dwa typy zagrożeń dla procesów aktywizacji zawodowej osób starszych, silnie ze sobą powiązane: ageizm i autoageizm. Ageizm (rodzaj barier po stronie pracodawców) to dyskryminacja ze względu na wiek. Wyraża się niedocenieniem, lekceważeniem, a nawet poniżaniem osób starszych. Przekłada się na problemy ze znalezieniem i utrzymaniem pracy. W teorii toczy się dyskusja, od jakiego wieku ludzie zaczynają doznawać objawów ageizmu. Można spotkać pogląd, że może to dotyczyć nawet kobiet po 35. roku życia i mężczyzn po roku 45. (Szmidt, red., 2012, s. 14). Ageizm powoduje obniżenie szans na zatrudnienie, ogranicza możliwości podwyżki, awansu, szkolenia, sprzyja pojawianiu się mobbingu. Pracodawcy mogą go stosować w przekonaniu, że priorytetem jest wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa, a starsi pracownicy mogą stanowić zagrożenie dla jego uzyskania. Fatalnym w skutkach przejawem uprzedzeń pracodawców (negatywny stereotyp: starszy pracownik = gorszy pracownik) jest jednakowe traktowanie wszystkich pięćdziesięciolatek. Mamy tu do czynienia z symptomem kategoryzowania ludzi, które polega na pomijaniu ich cech indywidualnych i postrzegania jako przynależnych do określonej grupy. Pracodawcy mają tendencję do wyciągania pochopnych wniosków z daty urodzenia pracownika lub kandydata do pracy, nie zawsze zaś pamiętają o tym, że każdy człowiek jest inny, ma własną drogę życiową i zawodową, a zbiorowość osób 50+ jest niezwykle zróżnicowana. Nie wolno stosować do wszystkich jednolitej miary.

Równie negatywne skutki wywołuje zjawisko autoageizmu (rodzaj barier po stronie osób starszych). Polega ono na przyjęciu przez samych pracowników w starszym wieku przekonania, że ich wartość i pozycja uprawniają otoczenie do gorszego

ich traktowania. Autoageizm wyraża się brakiem zaangażowania w rozwijanie kompetencji, niskim poczuciem pewności siebie i własnej wartości jako pracownika, które hamuje dążenie do aktywności zawodowej, łatwością poddawania się stereotypom, tendencją do szybkiego wycofywania się z walki o równe prawa, biernością i zgodą na degradację stanowiskową i płacową, niereagowaniem na mobbing. Grupie osób 50+ brak asertywności. Grupa ta nie umie negocjować warunków umów. Wybiera raczej wycofanie się niż podjęcie negocjacji. Dodatkowo osoby te szybko się zniechęcają. Wystarczy kilka odmów ze strony pracodawców, by zupełnie wycofały się z rynku pracy.

Nie ulega wątpliwości, że problem wieku objęty jest procesem stereotypizacji. Zjawisko negatywnych stereotypów dotyczących starszych pracowników jest uznawane jako jedno z najważniejszych wydarzeń w naukach społecznych w XX wieku.

Warto dodać, iż jedną z barier aktywizacji zawodowej osób 50+ jest niezrozumienie przez nich mechanizmów, które kierują współczesnym rynkiem pracy. Współczesny rynek pracy ceni nade wszystko szybkość reakcji i elastyczność. Kto nie rozumie specyfiki tego rynku – przegrywa, pozostaje bezrobotnym.

Jak wcześniej wspomniałam, wspieranie aktywności zawodowej osób 50+ wymaga stosowania jednocześnie wielu instrumentów: prawnych, finansowych, edukacyjnych, psychologicznych, wymaga też podejmowania zróżnicowanych działań przez wiele podmiotów życia publicznego. Wśród nich wymienić można kształtowanie postaw pracodawców i zmianę ich mentalności. Kształtowanie postaw pracodawców sprzyjających aktywizacji osób starszych to zadanie uczelni wyższych, instytucji edukacyjnych i administracji państwowej zakrojone na długie lata. Najogólniej – celem tych zabiegów jest doprowadzenie do takiego stanu świadomości kierujących firmami, by postrzegali starsze osoby jak wartościowych pracowników, których walory nie odbiegają od zalet osób młodych, a często je przekraczają. Istotną rolę do odegrania na tym polu mają instytucje edukacyjne, których programy powinny uwzględniać takie dziedziny, jak zarządzanie ryzykiem wynikającym z zatrudniania osób z grupy wiekowej 50+, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie wiekiem. Generalnie – oddziaływanie na pracodawców powinno zmierzać w kierunku pogłębiania ich wiedzy o osobach starszych oraz łamania negatywnych stereotypów związanych z ich produktywnością.

Dobre praktyki w zakresie zatrudniania pracowników w grupie wiekowej 50+ prezentuje Profesor F. Szlosek jako menedżer i pracodawca. W firmach przez Niego prowadzonych i kierowanych (głównie szkołach, uczelniach, instytutach) zatrudniani są pracownicy w różnym wieku, w tym powyżej 50 roku życia, mamy więc w nich do czynienia z równowagą ludzi młodych i w starszym wieku, ze współpracą osób młodych ze starszymi, z zespołami pracowników w różnym wieku i wykorzystywaniem zróżnicowania wiekowego pracowników. W działaniach F. Szloska wyraża się jedno z założeń zarządzania różnorodnością: *zróżnicowany według wieku kapitał ludzki może generować o wiele większe efekty ekonomiczne w wyniku wspólnych działań nakierowanych na cele organizacyjne niż najlepiej zmotywowany kapitał homogeniczny*. F. Szlosek dostrzega zróżnicowanie indywidualnych atrybutów pracowników, docenia doświadczenie starszych rozumiane jako radzenie sobie w różnych sytuacjach, a nie

tylko jako staż pracy, zdobytą przy tym wiedzę i posiadane umiejętności, ich zaangażowanie w realizację powierzonych zadań, sumiennosc i odpowiedzialność oraz dynamizm i nastawienie do zmian młodych, ich umiejętności społeczne i dobre rozeznanie w możliwościach, jakie oferuje rynek i konkurencja. Zwrócenie uwagi przez F. Szloska na cechę wieku pracowników wiąże się nie tylko z odmiennością kompetencji osób mających długi lub krótki staż zawodowy, lecz także z innymi potrzebami i oczekiwaniami wobec pracy, które mogą towarzyszyć pracownikom w wieku młodym i starszym.

Korzyści z zatrudniania osób w wieku 50+. Starsze społeczeństwo to starsi pracownicy, a przez to pracodawcy, bez względu na ich preferencje wiekowe, powinni się przygotować do zatrudniania osób 50+.

Korzyści z zatrudnienia osób po pięćdziesiątce to między innymi:

- ograniczenie kosztów biznesowych związanych ze szkoleniem młodych pracowników dzięki przekazywaniu przez starszych pracowników wiedzy praktycznej, kultury organizacyjnej i pamięci instytucjonalnej;
- zmniejszenie fluktuacji przez pozostanie w strukturach organizacji pracowników 50+, a przez to znaczne ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją nowych osób;
- redukcja kosztów pracy dzięki zastosowaniu optymalizacji zatrudnienia wynikającej z lepszego wykorzystania kompetencji doświadczonych pracowników oraz możliwości wykorzystania zwolnień i ulg oferowanych przez państwo, np. ulgi w opłacaniu składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych czy też skrócenie okresu wypłaty świadczenia chorobowego;
- redukcja braków w zatrudnieniu dzięki przyjęciu do pracy osób w wieku 50+;
- zwiększenie wydajności pracy wszystkich pracowników poprzez minimalizację konfliktów międzypokoleniowych ze względu na konieczność współpracy w zespołach wielopokoleniowych;
- zwiększenie motywacji do pracy dzięki uznaniu wiedzy i umiejętności każdego z ich członków.

Oprócz mierzalnych i łatwo policzalnych korzyści wynikających z zatrudnienia starszych pracowników pracodawcy zyskują także:

- zaufanie pracowników, co przekłada się na wzrost ich motywacji do wykonywanych zadań;
- pozytywny wizerunek w otoczeniu przedsiębiorstwa, co przekłada się na jego rozpoznawalność, lojalność klientów, a przez to na sukces biznesowy;
- wzrost wydajności i kreatywności zespołów, gdzie współpracują różne pokolenia, łącząc najlepsze możliwości i umiejętności zarówno starszych, jak i młodszych.

Na dynamicznym rynku pracy, na którym ciężko o specjalistów, warto dostrzec potencjał kompetencyjny osób 50+, który z powodzeniem może być wykorzystany przez pracodawców.

Aktywizacja poprzez edukację. Nowe realia edukacyjne wymagają zmodyfikowania ram teoretycznych. Jak wskazał F. Szlosek (2007, s. 283): „teoria doskonale-

nia zawodowego powinna być poddana gruntownej przebudowie i uwzględnić procesy intelektualizacji pracy zawodowej, konkurencyjność na rynku pracy, elektroniczną infrastrukturę stanowisk pracowniczych, nowe formy zatrudnienia itd.”

W opracowanym przez Lestera Thurowa modelu konkurencji o pracę (*job competition model*), na rynku pracy przedmiotem wymiany nie są kompetencje, lecz raczej miejsca szkoleniowe, które są zajmowane przez kandydatów do pracy. W modelu konkurencji o pracę (modelu konkurencyjnym) wielkość wynagrodzenia zależy przede wszystkim od charakterystyki miejsca pracy. To, jakie stanowisko obejmie kandydat, a w konsekwencji, jakie otrzyma wynagrodzenie, zależy od jego relatywnej pozycji na rynku pracy. Ta z kolei zależy między innymi od kwalifikacji, których głównym miernikiem jest poziom wykształcenia. Podobną logikę można znaleźć w teorii dualnego rynku pracy, zaproponowanej przez Petera Doeringera i Michaela Piore. Teoria ta zakłada, iż rynek pracy podzielony jest przynajmniej na dwa segmenty. Rynek wtórny składa się ze stanowisk pracy o niskiej jakości, gdzie występują niskie wynagrodzenia, brak możliwości awansu, uciążliwe warunki pracy, niski poziom ochrony zatrudnienia. Rynek pierwotny z kolei tworzą stanowiska o wysokiej jakości. Wycena i alokacja prac podporządkowana jest tam przepisom i procedurom, a w mniejszym stopniu siłom rynkowym. Rynek pierwotny i wtórny połączone są ze sobą przez ograniczoną liczbę tak zwanych wejściowych miejsc pracy. Potencjalni pracownicy są hierarchizowani i zatrudniani w zależności od potrzeb pracodawców. Część kandydatów woli czekać i konkurować o stanowiska na rynku pierwotnym, niż podjąć pracę na rynku wtórnym. Wysokie i stale aktualizowane kwalifikacje to lepsza pozycja jednostki na rynku pracy, wyższe dochody z pracy, wyższy standard życia, to także większy udział w życiu społecznym. A zatem minimalizowanie – eliminowanie – niedoboru kompetencji i kwalifikacji poprzez kształcenie, doksztalcanie i doskonalenie zawodowe może sprzyjać aktywizacji osób 50+.

Rozwój edukacji ustawicznej dorosłych to remedium na bezrobocie, ubóstwo, wykluczenie społeczne. Osoby o wyższym poziomie wykształcenia są zazwyczaj częściej niż pozostałe aktywne zawodowo, znacznie częściej posiadają stabilne zatrudnienie, a prawdopodobieństwo ich odpływu do zasobów bezrobotnych czy biernych zawodowo jest znacznie niższe. „Jednak – zauważa F. Szlosek (2003, s. 185) – w naszym kraju jest coraz większy rozdźwięk pomiędzy tym, czego oczekuje rynek pracy, a tym, co oferuje system edukacyjny. Niezależnie od różnych spojrzeń na cele kształcenia zawodowego, bezspornym jest fakt, że edukacja zawodowa pełni służebną rolę wobec gospodarki, że to właśnie życie gospodarcze jest odbiorcą głównego ›produktu‹ oświaty zawodowej, jakim są kwalifikacje pracownicze”.

Aktywność edukacyjna osób 50+ może przejawiać się podjęciem dalszego kształcenia w systemie edukacji szkolnej (studia magisterskie, doktoranckie, podyplomowe itd.), ale także uczestnictwem w różnego rodzaju kursach, szkoleniach, odczytach, konferencjach czy seminariach, jak również może przyjmować formę samokształcenia.

Profesor Franciszek Szlosek, opiekun merytoryczny wielu setek studentów i doktorantów, także i habilitantów, twórca i organizator Ogólnopolskiego Seminarium Badawczego, bez wątplenia mobilizuje również osoby w wieku 50+ (*dasz radę... ,*

potrafisz ..., pomogę Ci ... , jesteś w stanie) do pojęcia wysiłku edukacyjnego, do podjęcia określonych działań naukowych i podniesienia poziomu wykształcenia, do uzyskania stopnia doktora czy doktora habilitowanego. F. Szlosek pełni rolę mentora, oferując swoim koleżankom i kolegom „po fachu” dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem, zachęca, wzbogaca nas i inspirowuje do własnych poszukiwań, wspiera i wspiera w rozwoju zawodowym, w procesie rozwoju posiadanych przez nas talentów. Ukierunkowuje – czasem bezkompromisowo – na realizację wyznaczonych celów, wspiera w identyfikowaniu i eliminowaniu przeszkód, a także w dostrzeganiu i wykorzystywaniu możliwości ich realizacji.

Zakończenie. Można żyć aktywnie bez względu na wiek. Wiek 50+ nie stanowi przeszkody dla podjęcia i/lub kontynuowania pracy.

Pedagogika pracy zajmuje się przygotowaniem człowieka, w tym w wieku 50+, do pracy i wpływem pracy na niego, na jego osobowość. Zagadnienia związane z funkcjonowaniem osób w wieku 50+ na rynku pracy wpisują się w obszar zainteresowań pedagogiki pracy.

Problematyka rynku pracy została włączona do pedagogiki pracy. Rynek pracy został uznany za jedenasty obszar badań pedagogiki pracy. Poprawa sytuacji osób 50+ na rynku pracy, aktywne starzenie się, zatrudnienie osób starszych stało się przedmiotem zainteresowania także pedagogów pracy. „Należy sobie uświadomić – twierdzi F. Szlosek (2007, s. 281) – że rynek pracy, dla którego związku z procesami kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego są oczywiste, w sposób naturalny wzmocnił pedagogikę pracy, nadał jej współczesny, praktyczny wymiar, spowodował, że stała się ona przedmiotem zainteresowań wielu zwykłych ludzi.”

Rynek pracy stanowi swoiste lustro gospodarki. Celem nieuchronnej reorganizacji pracy w firmach we współczesnych warunkach społeczno-gospodarczych powinno być takie wykorzystanie zalet i talentów wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku, by jak najlepiej przyczyniały się do ich rozwoju. Pracodawcy, mając na uwadze wszystkie zalety i wady swoich podwładnych wynikające z ich wieku, powinni podejmować optymalne działania, które spowodują wzmocnienie zalet i eliminację istniejących wad. Przejawy wszelkiej dyskryminacji ze względu na wiek należy uznać za niezasadne, a nawet destrukcyjne. W opracowaniach i w wypowiedziach Profesora Franciszka Szloska można odnaleźć powyższy pogląd.

Bibliografia

1. Doeringer P., Piore M., 1985: *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath and Company, London.
2. Szlosek F., 2007: *Rozwój czy stagnacja pedagogiki pracy*, w: Z. Wiatrowski, K. Ciżkowicz, red., *Pedagogika pracy i andragogikia. Z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, WTN – WSH-E, Włocławek.
3. Szlosek F. 2006: *System pojęciowy pedagogiki pracy*, w: Z. Wiatrowski red., *Pedagogika pracy i andragogika w konstelacji europejskiej i globalnej*, WSH-E – WTN, Włocławek.

4. Szlosek F., 2008: *Szkola Naukowa Profesora Tadeusza Nowackiego*, w: F. Szlosek, red., *Badanie – Dojrzewanie – Rozwój (na drodze do doktoratu)*, ITeE – PIB – APS, Radom – Warszawa.
5. Szlosek F., 2003: *Zagrożenia edukacji zawodowej w Polsce*, w: R. Gerlach red., *Edukacja wobec rynku pracy. Realia – możliwości – perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. K. Wielkiego, Bydgoszcz.
6. Szmidt Cz., 2012: *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
7. Thurow L., 1975: *Generating Inequality*, Mac Millan.

dr hab. prof. APS Urszula JERUSZKA

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, Warszawa
Wydział Nauk Pedagogicznych
ul. Szczęśliwiecka 40
02-353 Warszawa
ujeruszka@aps.edu.pl