

Autorka: Marzenna Czarnocka
Autorka aktualizacji: Beata Soboń

Zadania dyrektora poradni psychologiczno-pedagogicznej w budowaniu środowiska włączającego



Autorka: Marzenna Czarnocka
Autorka aktualizacji: Beata Soboń

Zadania dyrektora poradni psychologiczno-pedagogicznej w budowaniu środowiska włączającego



Ośrodek Rozwoju Edukacji
Warszawa

Konsultacja merytoryczna

Joanna Soboń

Eksperti Wydziału Edukacji Włączającej

Redakcja i korekta

Elżbieta Gorazińska

Karolina Strugińska

Projekt okładki, layout

Wojciech Romerowicz

Redakcja techniczna i skład

Barbara Jechalska

Fotografia na okładce: © Gorodenkoff/ Photogenica

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2022–2024

Wydanie I

Stan prawny na 1 września 2024 r.

ISBN 978-83-66830-95-0

ISBN 978-83-66830-92-9 (moduł VII: *Poradnik dla dyrektorów i pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych*)

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji

Creative Commons Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC-BY-NC)

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00

www.ore.edu.pl

Spis treści

I. Organizacja pracy poradni psychologiczno-pedagogicznej	4
1. Czas pracy poradni a dostępność jej usług	4
2. Dostępność architektoniczna i cyfrowa	5
3. Wyposażenie gabinetów i narzędzia diagnostyczne	7
II. Współpraca poradni psychologiczno-pedagogicznych z przedszkolami i szkołami oraz podmiotami z innych sektorów	10
III. Zarządzanie kadrami poradni psychologiczno-pedagogicznej	14
IV. Motywowanie i wspieranie pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznej	16
V. Działania poradni psychologiczno-pedagogicznej wspierające budowanie środowiska włączającego w przedszkolach i szkołach	19
Bibliografia	23
Netografia	24
Akty prawne	25



I. Organizacja pracy poradni psychologiczno-pedagogicznej

Dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej odpowiada za realizację statutowych zadań jednostki, którą kieruje.

W kontekście zobowiązań prawnych, które dotyczą budowania środowiska włączającego, zadania dyrektora obejmują przede wszystkim:

- zapewnienie dostępności;
- dostosowanie standardów pracy oraz zapewnienie adaptacji narzędzi diagnostycznych adekwatnie do zróżnicowanych potrzeb dzieci i młodzieży, w tym wynikających z niepełnosprawności.

1. Czas pracy poradni a dostępność jej usług

Zapewnienie dostępności pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz przestrzeganie wyznaczonych prawem terminów wydawania opinii czy orzeczeń to zadania, które powinna realizować każda poradnia. Jednym z czynników decydujących o dostępie do usług poradni są odpowiednie godziny jej pracy.

Na podstawie § 21 ust. 3 *Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 01.02.2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych (...) dzienny czas pracy poradni ustala dyrektor poradni za zgodą organu prowadzącego*¹. Oznacza to, że na dyrektora spoczywa odpowiedzialność za takie ustalenie czasu pracy poradni, w którym będzie ona mogła realizować swoje zadania. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na dostępność poradni jest dostosowanie godzin pracy do potrzeb klientów poprzez przeprowadzanie badań w czasie optymalnej kondycji psychofizycznej badanych, prowadzenie zajęć postdiagnostycznych w czasie wolnym od zajęć w szkole, organizowanie spotkań z rodzicami poza godzinami ich pracy.

Priorytetem pracy poradni psychologiczno-pedagogicznej jest zapewnienie wsparcia dziecku i jego rodzinie we wszystkich stadiach powstawania problemów oraz w podejmowaniu działań profilaktycznych, diagnostycznych, terapeutycznych, doradczych i konsultacyjnych. Na oczekiwania środowiska składają się wysoka jakość pracy specjalistów oraz dostatecznie długi czas poświęcony na analizę, diagnozę i omówienie jej wyników – co nie w pełni poddaje się standaryzacji. Wejście w relację z rodzicem i dzieckiem, rozpoznanie oczekiwań i sytuacji rodziny, wreszcie zbudowanie zaufania niezbędnego do przeprowadzenia diagnozy oraz zebrania

¹ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych*, [Dz.U. z 2013 r., poz. 199](#); [Dz.U. z 2017 r., poz. 1647](#).

informacji od rodziców – także wymagają czasu i przygotowań ze strony specjalistów. Oznacza to, że organizując badania, należy przewidzieć, że może zajść konieczność kilkukrotnego spotkania z jednym dzieckiem, co w konsekwencji wydłuży cały proces i czas oczekiwania na dokonanie rozpoznania, a z punktu widzenia innych klientów – czas oczekiwania na wizytę w poradni.

Dyrektor poradni powinien ustalić wspólnie z zespołem zasady realizacji zadań. Warto zadbać, by czas był efektywnie wykorzystywany na wszystkie zajęcia wynikające z zadań statutowych poradni oraz na czynności związane z przygotowaniem się do zajęć, samokształceniem i doskonaleniem zawodowym specjalistów. Stworzenie odpowiednich do tego warunków wymaga racjonalnego planowania i wyważonego obciążania specjalistów zadaniami.

Czas pracy oraz dostępność usług dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej musi analizować we współpracy z organem prowadzącym.

2. Dostępność architektoniczna i cyfrowa

Obowiązki podmiotów publicznych w zakresie zapewniania dostępności obiektów i zasobów wszystkim zainteresowanym na zasadzie równości określa *Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami*² oraz *Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych*³.

Ustawa o zapewnieniu dostępności definiuje znacznie szerzej pojęcie osoby ze szczególnymi potrzebami. Zwraca uwagę na fakt, że każdy człowiek na którymś etapie życia może potrzebować szczególnych warunków w dostępie do usług publicznych. Potrzeby takie przejawiają np. osoby mające trwale lub czasowo ograniczoną sprawność w zakresie mobilności czy percepcji, zatem oprócz rodziców i uczniów wśród osób ze szczególnymi potrzebami mogą znaleźć się także pracownicy poradni.

Powszechnie stosowaną metodyką powinno być **projektowanie uniwersalne** – koncepcja określona w *Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych* ONZ. Polega ono na tworzeniu takich rozwiązań, które są użyteczne dla wszystkich, bez konieczności adaptacji. Projektowanie uniwersalne jest oczywiście najłatwiejsze do wdrożenia na etapie tworzenia nowych obiektów.

² *Ustawa o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami*, Dz.U. z 2020 r., poz. 1062.

³ *Ustawa o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych*, Dz.U. z 2019 r., poz. 848.

W przypadku istniejących budynków częściej stosuje się **racjonalne usprawnienia**, czyli modyfikacje lub adaptacje, w określonych przypadkach niezbędne dla zapewnienia osobom ze szczególnymi potrzebami możliwości korzystania z dóbr i usług, jednak niepociągające za sobą nieproporcjonalnych i niepotrzebnych utrudnień.

Rozwiązaniem, które umożliwia skorzystanie z oferty instytucji publicznej, jest dostęp alternatywny. Obejmuje on działania, które mogą się odbywać z pomocą osób zatrudnionych w instytucji, służące pokonaniu barier. W wielu placówkach instalowane są dzwonki przywołujące pracowników, którzy pomagają petentowi dostać się do budynku albo umożliwiają załatwienie sprawy w miejscu dla niego dostępnym. Coraz częstszym rozwiązaniem w tym zakresie stają się także usługi publiczne świadczone online.

Dyrektor instytucji jako administrator budynku musi brać pod uwagę wymogi w zakresie dostępności i podejmować aktywne działania na rzecz zapewnienia uniwersalnej przestrzeni oraz koniecznych dostosowań. Jednak nie wszystkie z omówionych rozwiązań mogą być zastosowane w poradni psychologiczno-pedagogicznej. Dostęp alternatywny będzie zasadny w przypadku składania przez rodziców wniosku o diagnozę dziecka, jednakże sam proces diagnozy musi przebiegać w bezpośredniej relacji ze specjalistą i w odpowiednich warunkach. Zapewnienie dostępności, racjonalnych usprawnień czy wreszcie dostępu alternatywnego jest możliwe po gruntownej analizie potrzeb i możliwości placówki.

Analizując przepisy dotyczące dostępności, nie sposób pominąć zagadnienia współpracy społecznej w kwestii równego dostępu do usług publicznych. Każdy, kto zauważy bariery w jakimkolwiek aspekcie funkcjonowania podmiotu publicznego, ma prawo do przekazania temu podmiotowi informacji o braku dostępności architektonicznej lub komunikacyjno-informacyjnej. Artykuł 30 *Ustawy o zapewnianiu dostępności* ustanawia prawo złożenia wniosku o zapewnienie dostępności, który powinien zostać uwzględniony w terminie 14 dni, a w sprawach kosztownych lub szczególnie skomplikowanych – do 2 miesięcy od złożenia wniosku. W przypadku opieszałości organu publicznego wnioskodawcy przysługuje możliwość złożenia skargi do Prezesa Zarządu Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Należy przy tym dodać, że rozpatrywanie wniosku czy skargi nie zwalnia podmiotu z zapewnienia dostępu alternatywnego do świadczonych usług.

Osoby ze szczególnymi potrzebami mają zatem ustawowo zapewnione mechanizmy dochodzenia swoich praw w zakresie równego traktowania zarówno w placówkach finansów publicznych, jak i we wszystkich podmiotach, które dysponują środkami publicznymi.

Wspomniane wyżej przepisy nakładają na placówki publiczne systemu oświaty obowiązki:

- 1) zapewnienia pełnej dostępności budynków wszystkim użytkownikom;
- 2) czytelnego i bezpiecznego oznakowania ciągów komunikacyjnych oraz wszystkich pomieszczeń w celu ułatwienia poruszania się po budynku;
- 3) przekazywania pełnej i dostępnej informacji o rozkładzie pomieszczeń, oferowanych świadczeniach – z uwzględnieniem potrzeb osób z utrudnioną percepcją bądź komunikacją;
- 4) podmiotowego, pozbawionego protekcjonalności, traktowania wszystkich klientów poradni;
- 5) zapewnienia pełnego bezpieczeństwa, w tym warunków ewakuacji dostosowanych do szczególnych potrzeb każdego użytkownika obiektu oświatowego.

Dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej stoi na straży prawa. Obowiązujące regulacje powinien wprowadzać w życie w porozumieniu z organem prowadzącym. Modyfikacje warto wdrażać, pozyskując środki pozabudżetowe. Zapewnianie dostępności architektonicznej oraz cyfrowej jest niewątpliwie długotrwałym i kosztownym procesem.

3. Wyposażenie gabinetów i narzędzia diagnostyczne

Dostępność przejawia się w aranżacji i wyposażeniu gabinetów terapeutycznych. Urządzenie tych miejsc musi spełniać wymogi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zawierać wyposażenie i narzędzia niezbędne do prowadzenia diagnozy i terapii. Organizacja przestrzeni powinna gwarantować również poszanowanie praw klienta – dziecka, rodzica i młodego dorosłego. Każdy gabinet musi umożliwiać zachowanie poufności badań bądź terapii. Sposób aranżacji przyjaznej przestrzeni w wielu przypadkach powinien uwzględniać specyfikę klienta – wiek dziecka czy młodego dorosłego oraz jego indywidualne potrzeby.

*Standardy diagnozy psychologicznej w edukacji dla psychologów pracujących w poradniach psychologiczno-pedagogicznych i szkołach*⁴ opisują prawa młodych klientów poradni wynikające z przepisów międzynarodowych (*Konwencji o prawach dziecka ONZ*) oraz krajowych (*Konstytucji RP, ustaw, rozporządzeń*). W ich świetle każdy klient poradni psychologiczno-pedagogicznej ma zagwarantowane:

⁴ Gruszczyńska K., Krasowicz-Kupis G., Potapska A., Wiejak K., (2019), [Standardy diagnozy psychologicznej w edukacji dla psychologów pracujących w poradniach psychologiczno-pedagogicznych i szkołach](#), Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Dziecka, s. 5 [dostęp: 10.05.2022]. Materiał opracowany przez Zespół ds. standardów diagnozy psychologicznej w edukacji dla psychologów pracujących w poradniach psychologiczno-pedagogicznych i szkołach, powołany przez Rzecznika Praw Dziecka Marka Michalaka.

- **prawo do dobrowolności** – klient decyduje bez przymusu i na podstawie pełnej informacji, czy chce skorzystać z usługi psychologicznej (prowadzenie diagnozy psychologicznej bez świadomej zgody klienta jest bezprawne);
- **prawo do ochrony prywatności** – poufne są: informacja dotycząca korzystania z pomocy psychologicznej przez konkretną osobę, wynik diagnozy oraz wszelkie informacje, jakie psycholog zdobył na temat klienta;
- **prawo do poznania wyników diagnozy** – klient uzyskuje zrozumiałą dla niego informację o wynikach diagnozy psychologicznej, a psycholog jest odpowiedzialny za wyjaśnienie wszelkich niejasności i wątpliwości; informacje na temat wyników powinny być przekazywane w bezpośrednim kontakcie, tylko klient ma prawo decydować, czy zapozna inne strony, np. placówkę oświatową, z wynikami diagnozy psychologicznej⁵.

Przytoczona analiza dotyczy bezpośrednio pracy psychologów, można ją jednak uogólnić i odnieść do pozostałych specjalistów zatrudnionych w poradni psychologiczno-pedagogicznej.

Zgodnie z założeniami diagnozy funkcjonalnej, obejmującej wieloaspektowe rozpoznanie poziomu funkcjonowania dzieci i młodzieży, w prowadzonych działaniach diagnostycznych należy wziąć pod uwagę nie tylko wyniki uzyskane na podstawie specjalistycznych badań, np. diagnozy poziomu rozwoju poznawczego dokonywanej przez specjalistę z poradni, ale także rozpoznania prowadzone przez inne osoby wspierające dziecko, np. rodziców, nauczycieli, specjalistów szkolnych. Zatem narzędzia diagnostyczne są co do zasady adresowane do pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych zgodnie z przypisanymi na etapie koncepcji merytorycznej uprawnieniami dotyczącymi dostępu. Analiza poziomu funkcjonowania dzieci i młodzieży oraz wynikające z niej zalecenia powinny jednak obejmować także spostrzeżenia np. nauczycieli na podstawie obserwacji funkcjonowania dziecka w szkole, przedszkolu czy placówce.

Analogicznie materiał do prowadzenia procesu postdiagnostycznego powinien obejmować zasoby przeznaczone do pracy indywidualnej, a także grupowej – zarówno adresowane do specjalistów z poradni, jak i możliwe do wykorzystania przez szkołę, przedszkole, placówkę. Celem działań diagnostycznych jest zapewnienie efektywnego wsparcia i pomocy psychologiczno-pedagogicznej w otoczeniu dziecka, z uwzględnieniem jego funkcjonowania właśnie w tym środowisku.

W cytowanych wyżej wytycznych dla psychologów pracujących w poradniach psychologiczno-pedagogicznych na szczególną uwagę zasługują sformułowania

⁵ Lutze I. i in. (red.), (2016), [Standardy pracy poradni psychologiczno-pedagogicznej](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [dostęp: 5.09.2022].

dotyczące odpowiedniego doboru narzędzi diagnostycznych. Zdecydowanego podkreślenia wymaga zasada, w myśl której specjaliści powinni unikać powtarzania utartych schematów diagnozowania, opartych na tym samym zestawie narzędzi diagnostycznych wobec każdego badanego dziecka. Znacznie lepszym rozwiązaniem, z punktu widzenia jakości prowadzonej diagnozy, jest dostosowanie narzędzi do indywidualnego problemu. Narzędzia niezbędne do pracy specjalisty powinny zapewniać dyrektor poradni. Specjaliści są natomiast zobowiązani do zgłaszania konieczności ich zakupu, a także zapotrzebowania na szkolenia w zakresie wykorzystywania nowych instrumentów diagnostycznych oraz metod interwencji.

Dobór narzędzi diagnostycznych powinien opierać się na stale aktualizowanej wiedzy, wynikającej z badań naukowych dotyczących danego obszaru diagnozy. Wykorzystywane narzędzia powinny być dopuszczone w standaryzacji krajowej – należy unikać stosowania technik, których działanie nie zostało jeszcze sprawdzone w badaniach naukowych.

Oprócz wiarygodności wyniku diagnozy oraz poszanowania praw autorskich do narzędzi ważny aspekt rozpoznania stanowi uwzględnienie indywidualnych cech i potrzeb uczestnika badania. Przebieg diagnozy powinien zapewniać poczucie bezpieczeństwa. Ważne, aby w doborze narzędzi brać pod uwagę: wiek, stan zdrowia, indywidualne potrzeby badanego – wynikające np. z jego niepełnosprawności czy norm kulturowych⁶.

Warte polecenia są narzędzia udostępniane w zakładce [„Pracownia Testów” Instytutu Badań Edukacyjnych](#) [dostęp: 1.09.2024]. Udostępniono tam baterie testów, skale rozwojowe oraz podręczniki do interpretowania wyników badań. Wśród proponowanych zasobów znalazły się:

- Bateria Testów Fonologicznych,
- Bateria Testów Pisania,
- Bateria Testów Czytania,
- Test Umiejętności na Starcie Szkolnym (TUNSS),
- Test Pamięci Roboczej (TPR),
- Skala Prognoz Edukacyjnych SPE,
- Skale do badania rozwoju społeczno-emocjonalnego małych dzieci.

Część z tych narzędzi została udostępniona poradniom w formie publikacji. Wszystkie są dostępne w formie elektronicznej.

⁶ Zob. [Wytyczne Międzynarodowej Komisji ds. Testów](#) (International Test Commission – ITC) z 2000 roku dotyczące stosowania testów: wersja polska – tłumaczenie autoryzowane przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne [dostęp: 1.09.2024].



II. Współpraca poradni psychologiczno-pedagogicznych z przedszkolami i szkołami oraz podmiotami z innych sektorów

Poradnie psychologiczno-pedagogiczne jako placówki systemu oświaty mają prawnie uregulowane obowiązki i obszary działania. Należą do nich m.in. prowadzenie diagnozy, wydawanie opinii i orzeczeń, praca terapeutyczna na rzecz dzieci i ich rodzin oraz wspieranie nauczycieli w zakresie:

- rozpoznawania indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych dzieci i młodzieży, w tym ryzyka wystąpienia specyficznych trudności w uczeniu się u uczniów klas I–III szkoły podstawowej;
- planowania i realizacji zadań z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego;
- rozwijania zainteresowań i uzdolnień uczniów;
- udzielania i organizowania pomocy psychologiczno-pedagogicznej, opracowywania i realizowania indywidualnych programów edukacyjno-terapeutycznych oraz indywidualnych programów zajęć rewalidacyjno-wychowawczych;
- określania niezbędnych do nauki warunków, sprzętu specjalistycznego i środków dydaktycznych, w tym wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne, odpowiednich ze względu na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne dziecka z niepełnosprawnością albo pełnoletniego ucznia z niepełnosprawnością;
- rozwiązywania problemów dydaktycznych i wychowawczych;
- prowadzenia działań z zakresu profilaktyki uzależnień oraz innych problemów dzieci i młodzieży;
- edukowania dzieci i młodzieży, rodziców i nauczycieli na temat ochrony zdrowia psychicznego.

Regulacje prawne dotyczą również form udzielanego wsparcia oraz zakresu współpracy międzyinstytucjonalnej, której celem jest wspomaganie szkół. Dyrektor poradni, kierując się określonymi celami wspomagania, zorientowanymi głównie na poprawę jakości pracy szkół i przedszkoli, może nawiązywać współpracę z innymi podmiotami wykonującymi zadania na rzecz oświaty.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek⁷ nakłada na poradnie psychologiczno-pedagogiczne, biblioteki pedagogiczne oraz placówki doskonalenia nauczycieli obowiązek współpracy, rozpoznawania i zaspokajania potrzeb klientów, w tym instytucji środowiska lokalnego. Podstawowy cel tej kooperacji stanowi wzajemny rozwój.

⁷ *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek*, Dz.U. z 2020 r., poz. 2198.

Zadaniem dyrektora poradni jest zatem nawiązywanie współpracy z instytucjami oświatowymi, jak również innymi podmiotami, które działają na rzecz ochrony zdrowia, w tym zdrowia psychicznego, w odniesieniu do dziecka i rodziny. Inicjowanie współpracy powinno opierać się na pisemnym porozumieniu. Dyrektor poradni w uzgodnieniu z organem prowadzącym, który zatwierdza wszelkie umowy pociągające za sobą skutki finansowe i organizacyjne, powinien przygotować i podpisać porozumienie regulujące zakres współpracy oraz wzajemne zobowiązania i oczekiwania stron.

Instytucjami, które warto zaprosić do współpracy, są ośrodki interwencji kryzysowej. Realizują one usługi w różnym zakresie, jednakże rodzaj świadczonej przez nie pomocy może uzupełniać działania poradni. Wśród usług interwencyjnych oferowanych przez te placówki znaleźć można:

- pomoc psychologiczną,
- pomoc społeczną (pracę socjalną),
- pomoc prawną,
- grupy wsparcia,
- hostele,
- mediacje,
- terapię pedagogiczną,
- terapię logopedyczną,
- pomoc medyczną.

Problemy, w związku z którymi udzielana jest tam pomoc, to m.in. konflikty rodzinne, samobójstwa, przemoc domowa, agresja. Wykaz tego typu placówek działających na terenie kraju, z podziałem na województwa oraz danymi adresowymi poszczególnych ośrodków, znaleźć można na stronie poświęconej interwencji kryzysowej: <https://niebieskalinia.info/baza-placowek/> [dostęp: 1.09.2024].

Współpraca między poradniami psychologiczno-pedagogicznymi a przedszkolami, szkołami oraz innymi podmiotami reprezentującymi różne sektory stanowi fundament zdrowego rozwoju oraz wsparcia jednostek w procesie nauki, adaptacji społecznej i rozwiązywania trudności.

Poradnie pełnią kluczową rolę jako partnerzy w edukacji, oferując wsparcie zarówno dla dzieci, jak i kadry pedagogicznej oraz rodziców. Działania poradni nie ograniczają się jedynie do udzielania porad czy diagnozowania problemów, lecz służą także kreowaniu środowiska włączającego, wspierającego różnorodność i gotowość do przeciwdziałania wykluczeniu oraz dyskryminacji.

Współpraca z przedszkolami i szkołami pozwala na skuteczną identyfikację potrzeb edukacyjnych i emocjonalnych dzieci oraz dostosowanie działań do indywidualnych możliwości i wyzwań, z którymi się one borykają. Dzięki wsparciu poradni psychologiczno-pedagogicznej nauczyciele mogą lepiej dostosować metody i strategie nauczania do indywidualnych potrzeb uczniów. To z kolei prowadzi do zwiększenia efektywności procesu nauczania oraz osiągania lepszych wyników edukacyjnych. Współdziałanie pomaga wdrażać skuteczne programy wspierające rozwój psychospołeczny, kształcenie integracyjne oraz promować zdrowy styl życia. Na podstawie diagnozy i obserwacji poradnie psychologiczno-pedagogiczne mogą współpracować z placówkami edukacyjnymi w tworzeniu programów adaptacyjnych uwzględniających zróżnicowanie potrzeb uczniów oraz oferujących specjalistyczne podejścia i narzędzia, które wspierają proces nauczania i uczenia się.

W rezultacie współpraca poradni psychologiczno-pedagogicznej z przedszkolami i szkołami sprzyja tworzeniu wszechstronnego, włączającego środowiska edukacyjnego, które umożliwia rozwój każdego ucznia w sposób kompleksowy i zindywidualizowany.

Ważną rolę odgrywa również współpraca poradni z podmiotami spoza sektora edukacji. Partnerstwo z instytucjami społecznymi, organizacjami pozarządowymi czy firmami pozwala poszerzyć spektrum działań i zasobów, co przekłada się na jeszcze lepsze wsparcie dla klientów poradni. Wspólnie można tworzyć innowacyjne projekty, które będą odpowiadać na aktualne wyzwania społeczne oraz potrzeby rozwojowe dzieci i młodzieży.

Współpraca poradni psychologiczno-pedagogicznych z różnymi instytucjami społecznymi, takimi jak ośrodki pomocy społecznej, organizacje pozarządowe czy placówki opiekuńcze, może przyczynić się do lepszego zrozumienia kontekstu życia uczniów oraz identyfikacji dodatkowych źródeł wsparcia dla nich i ich rodzin. Poradnie psychologiczno-pedagogiczne mogą współpracować z reprezentantami służby zdrowia, takimi jak psychologowie kliniczni, psychiatrzy czy terapeuci, aby zapewnić kompleksową opiekę zdrowotną uczniom, którzy potrzebują wspierania w obszarze zdrowia psychicznego lub fizycznego.

Współpraca z firmami, przedsiębiorstwami czy innymi instytucjami z sektora pracy umożliwia poradniom psychologiczno-pedagogicznym dostęp do dodatkowych zasobów i narzędzi, które mogą być wykorzystywane w pracy z uczniami, zwłaszcza w kontekście ich przygotowania do wejścia na rynek pracy. Partnerstwo z lokalnymi społecznościami może przyczynić się do stworzenia środowiska sprzyjającego

rozwojowi uczniów – poprzez umożliwianie im udziału w różnych projektach społecznych, kulturalnych czy sportowych, które integrują i angażują dzieci i młodzież w życie społeczności lokalnej.

Współpraca poradni psychologiczno-pedagogicznych z podmiotami spoza sektora edukacji jest zatem niezwykle istotnym elementem kompleksowego wsparcia dla uczniów, ponieważ umożliwia uwzględnienie różnorodnych aspektów ich życia i otoczenia oraz dostarcza dodatkowych zasobów i narzędzi niezbędnych do efektywnego wspierania ich rozwoju.



III. Zarządzanie kadrą poradni psychologiczno-pedagogicznej

Dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej zarządza nie tylko zasobami materialnymi, ale przede wszystkim ludzkimi. W kontekście świadczenia kompleksowych usług wsparcia psychologicznego i pedagogicznego kluczową rolę odgrywa odpowiednie przygotowanie oraz efektywne wykorzystanie pracy specjalistów. Skuteczne zarządzanie personelem poradni wymaga nie tylko teoretycznej wiedzy, ale również konkretnych praktycznych umiejętności i strategii. Stosując wypracowane zasady, dyrektor może skutecznie wspierać rozwój swojego zespołu, doskonalić procesy pracy oraz zapewniać wysoką jakość świadczonych usług.

W zakresie tworzenia środowiska opartego na zaufaniu i współpracy dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej powinien:

- budować atmosferę opartą na wzajemnym zaufaniu i szacunku pracowników, umożliwiającą efektywną współpracę i otwartą komunikację;
- organizować systematyczne spotkania z całym zespołem, podczas których pracownicy mogą dzielić się pomysłami, obawami i sugestiami dotyczącymi działalności poradni;
- zachęcać do otwartej wymiany opinii i konstruktywnej krytyki, aby umożliwić stały rozwój i doskonalenie pracy.

W zakresie wspierania rozwoju zawodowego pracowników dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej powinien:

- opracować system oceny osiągnięć i planowania rozwoju zawodowego dla wszystkich pracowników, co pozwoli zidentyfikować ich mocne strony i obszary wymagające poprawy;
- organizować regularne szkolenia i warsztaty z zakresu nowych metod i narzędzi pracy, umożliwiające pracownikom rozwijanie swoich umiejętności i poszerzanie wiedzy;
- zachęcać pracowników do uczestnictwa w konferencjach branżowych i szkoleniach zewnętrznych, co pozwoli im na nawiązywanie kontaktów z innymi specjalistami oraz na pozyskiwanie najnowszych informacji z dziedziny psychologii i pedagogiki.

W zakresie efektywnego wykorzystania kompetencji zespołu dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej powinien:

- wykorzystywać indywidualne umiejętności, predyspozycje i doświadczenia pracowników w zakresie rozwiązywania konkretnych problemów, co pozwala na bardziej kompleksowe podejście do obsługi klienta;

- organizować regularne spotkania zespołu, podczas których specjaliści mogą dzielić się swoimi doświadczeniami i najlepszymi praktykami, co umożliwia wzajemne uczenie się i wspieranie się nawzajem.

W zakresie ciągłego doskonalenia dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej powinien:

- zachęcać pracowników do podejmowania inicjatyw w zakresie wprowadzania ulepszeń i nowych rozwiązań, co pozwoli na ciągłe doskonalenie procesów i usług świadczonych przez poradnię;
- organizować regularne spotkania retrospektywne, umożliwiające zespołowi dokonywanie oceny dotychczasowych działań, identyfikowanie obszarów wymagających poprawy oraz planowanie działań naprawczych.

W zakresie rozwoju przywództwa opartego na dialogu dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej powinien:

- słuchać opinii pracowników i uwzględniać ich sugestie przy podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania poradni;
- tworzyć atmosferę współpracy i wspierania, w której dyrektor jest postrzegany jako partner, a nie tylko przełożony, co umożliwi budowanie pozytywnych relacji między pracownikami a zarządzającym.

Konsekwentnie realizując powyższe zasady, dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej może skutecznie wspierać rozwój zawodowy swoich pracowników, doskonalić procesy działania poradni oraz budować silne relacje w zespole, co służy podnoszeniu jakości usług świadczonych przez placówkę.



IV. Motywowanie i wspieranie pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznej

W ramach sprawowanej funkcji kierowniczej dyrektor poradni psychologiczno-pedagogicznej prowadzi politykę kadrową odpowiadającą na potrzeby środowiska lokalnego.

W swojej pracy dyrektor poradni może podejmować wielorakie działania pomagające motywować specjalistów do ustawicznego doskonalenia się oraz utrzymywać wysokie standardy diagnozy i terapii. Najważniejsze jest zatrudnianie specjalistów z wysokimi kwalifikacjami i dorobkiem zawodowym. W przypadku placówki oświatowej ruchy kadrowe są jednak niewielkie, co raczej narzuca dyrektorowi planowe doskonalenie zawodowe kadry zatrudnionej w poradni. Warto więc, by dyrektor skupiał się zarówno na zgłaszanych przez specjalistów potrzebach szkoleniowych, jak i uważnie dobierał formy doskonalenia pod kątem dostarczania pracownikom wiedzy o najnowszych potwierdzonych naukowo metodach pracy.

Jedynie wysokiej jakości – najczęściej certyfikowane – szkolenia mogą zapewnić ustawiczne profesjonalne doskonalenie zawodowe. Warto zwrócić uwagę na szkolenia Ośrodka Rozwoju Edukacji dedykowane kadrze poradni psychologiczno-pedagogicznych. Ich uczestnicy korzystają z zajęć o wysokiej jakości, mają też możliwość wymiany doświadczeń z innymi specjalistami zatrudnionymi w poradniach.

Inny aspekt rozwoju kadry poradni stanowi doskonalenie wewnętrzne, które odbywa się w ramach zespołów i rad szkoleniowych. W tym kontekście ważną rolę odgrywa opiekun stażu, który odpowiada za wprowadzenie nauczyciela do zawodu, ukazanie mu specyfiki pracy i oczekiwań wynikających ze standardów przyjętych w danej poradni. Współpraca nauczyciela rozpoczynającego pracę z opiekunem powinna mieć charakter relacji mentorskiej. Osiąganie przez pracownika kolejnych stopni awansu zawodowego – nauczyciela mianowanego i dyplomowanego – jest niewątpliwie źródłem satysfakcji zawodowej i motywuje do ustawicznego podnoszenia jakości pracy.

Specjaliści, prócz doskonalenia mającego wpływ na ich awans zawodowy, mogą wykorzystywać również wsparcie innych specjalistów. Warto zaproponować im obserwacje koleżeńskie, superwizje edukacyjne czy inne formy wzajemnego uczenia się i w konsekwencji – wzajemnego motywowania do doskonalenia oraz poszukiwania coraz bardziej efektywnych form wspierania klientów poradni. Oczywiście współpraca specjalistów nie może zakłócać procesu diagnozy i terapii, bo dobro dziecka czy ucznia jest najwyższym priorytetem.

W zakresie wspierania pracowników poradni ważne są indywidualne szkolenia, a istotny element motywowania specjalistów do ustawicznego doskonalenia w zgodzie z najwyższymi standardami stanowi dofinansowywanie tych form. Warto więc, by dyrektor poradni uwzględniał aktywność specjalistów w systemie motywacyjnym, czyli przyznając im nagrody.

Pozbawionym wymiaru materialnego, ale niezwykle cenionym sposobem motywowania pracowników poradni jest wyrażanie przez dyrektora uznania dla ich działań: składanie gratulacji, popularyzowanie ich osiągnięć czy wspólne celebrowanie sukcesów – to formy niosące duży ładunek pozytywnych emocji, które przekładają się na zaangażowanie pracowników. Ważne są także partnerskie relacje, sprawiedliwe traktowanie i szacunek w kontaktach z pracownikami.

Kolejnym zadaniem dyrektora w ramach wspierania pracowników poradni jest zapewnianie im przyjaznych warunków oraz niezbędnego wyposażenia, gwarantującego wysoką jakość pracy. Trudno przecież o modyfikacje i adekwatny do potrzeb klienta dobór narzędzia diagnostycznego, jeżeli nie jest ono dostępne w poradni.

W planowaniu działań ukierunkowanych na rozwój poradni psychologiczno-pedagogicznej istotne są rekomendacje dotyczące strategicznych celów rozwoju oświaty. Szczególnie ważne wydają się cele o charakterze długookresowym, wynikające z realizacji strategii rozwoju lokalnej jednostki samorządu terytorialnego (JST), gdzie kładzie się nacisk na realizację zadań oświatowych – związanych z zapewnieniem kształcenia, wychowania i opieki, w tym profilaktyki społecznej w szkołach i innych placówkach oświatowych, a także zadań związanych z zapewnianiem bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki, dbałością o odpowiednie warunki działania szkół i placówek oraz wzbogacanie ich bazy i wyposażenia.

W projektowaniu funkcjonowania poradni należy również wziąć pod uwagę strategię rozwoju gmin wchodzących w skład powiatu. Priorytetowe działania określone w tych dokumentach ukierunkowane są na zapewnienie wysokiej jakości usług edukacyjnych, doskonalenie poziomu nauczania i osiąganie coraz lepszych efektów wychowawczych.

Dyrektor poradni powinien również brać pod uwagę stan badań i aktualne trendy rozwojowe w systemie oświaty. Obejmują one realizację praw określonych w konwencjach ONZ w celu zapewnienia wszystkim osobom uczącym się równego dostępu do edukacji w szkole najbliższej ich miejsca zamieszkania, zorganizowanej w sposób umożliwiający rozwój indywidualnego potencjału każdego ucznia oraz

nabycie przez niego wiedzy, umiejętności i kompetencji ułatwiających jak najbardziej samodzielne funkcjonowanie w dorosłym życiu i włączenie społeczne.

Cele operacyjne, formułowane na bazie założeń edukacji włączającej, powinny być zawarte w statutowych zadaniach poradni, wynikających z przepisów prawa oświatowego i bieżącej oceny efektów działalności placówki.

Zapewnianie efektywnego działania poradni psychologiczno-pedagogicznej obejmuje wskazane poniżej obszary.

1. Kadra poradni:

- kwalifikacje i kompetencje pracowników,
- zgrany, twórczy i zmotywowany zespół rady pedagogicznej,
- aktywizujące metody pracy;

2. Klimat poradni:

- awans zawodowy jako mechanizm rozwoju umiejętności w odpowiedzi na potrzeby poradni i środowiska,
- polityka kadrowa oparta na kompetencjach i potrzebach środowiska oraz stały rozwój zasobów,
- doskonalenie zawodowe specjalistów,
- styl zarządzania oparty na tworzeniu klimatu autentycznego uczestnictwa,
- współpraca z organem prowadzącym,
- racjonalne planowanie rozwoju w kluczowych obszarach działania poradni oraz kontrola zarządcza,
- pozyskiwanie i efektywne gospodarowanie powierzonymi środkami finansowymi,
- komunikacja i obieg informacji,
- systematyczna analiza stanu technicznego obiektu oraz dokonywanie bieżących napraw i konserwacji w celu zapewnienia bezpieczeństwa oraz racjonalności wydatkowania środków finansowych.

Warto podkreślić znaczenie strategii i planu promocji poradni w środowisku.

Zaplanowana i korzystająca z różnych kanałów przekazu promocja nie tylko popularyzuje sukcesy, ale pozwala dotrzeć z ofertą i wsparciem do klientów.

Z drugiej strony obustronna komunikacja za pośrednictwem nowoczesnych mediów umożliwia poznanie opinii i oczekiwań zarówno rodziców, dorosłych uczniów, jak i szkół oraz przedszkoli objętych wspomaganiami. Wykorzystywanie tych informacji do doskonalenia oferty nie tylko wynika z obowiązujących przepisów, ale także jest obowiązkiem poradni ze względu na konieczność dostosowania jej działalności do potrzeb klientów.



V. Działania poradni psychologiczno-pedagogicznej wspierające budowanie środowiska włączającego w przedszkolach i szkołach

Na szerokie spektrum zadań poradni składa się nie tylko diagnozowanie dzieci i młodzieży, wydawanie opinii i orzeczeń dotyczących ich kształcenia i wychowania, udzielanie pomocy bezpośredniej uczniom i rodzicom, ale również realizacja działań z zakresu profilaktyki oraz wspierania wychowawczej i edukacyjnej funkcji przedszkola oraz szkoły, w tym wspierania nauczycieli w rozwiązywaniu problemów dydaktyczno-wychowawczych, a także wspomaganie przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowych. W aspekcie wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek poradnie dzielą to zadanie z placówkami doskonalenia nauczycieli i bibliotekami pedagogicznymi.

Doświadczenie i kompetencje kadry poradni psychologiczno-pedagogicznych pozwalają na zgodne z metodyką naukową i obiektywne diagnozowanie sytuacji dydaktyczno-wychowawczej, a celowe wspomaganie nie jest możliwe bez rzetelnej diagnozy potrzeb, określenia ram współpracy, wzajemnych oczekiwań i zakresu wsparcia. Pomoc specjalistów poradni jest dobrowolna i nieodpłatna, jednak ich wysiłki będą skuteczne tylko wtedy, kiedy nauczyciele wspieranych placówek okażą się gotowi do współpracy i wykażą otwartość na modyfikację praktykowanych dotychczas metod pracy i oddziaływań wychowawczych.

Celem diagnozowania sytuacji dydaktyczno-wychowawczej wspomaganych placówek jest określenie stanu wyjściowego. Pomocne do tego mogą się okazać wyniki zewnętrznego nadzoru pedagogicznego, wnioski z nadzoru formułowane przez dyrektora placówki, ewentualnie wyniki egzaminów zewnętrznych, wyniki diagnozy sytuacji wychowawczej oraz diagnozy zagrożeń i zachowań ryzykownych, a także wyjaśnienie mechanizmów i powodów zaistnienia obserwowanego problemu.

Rolą specjalistów poradni w obszarze wspomagania jest wsparcie diagnostyczne, doradcze oraz szkoleniowe ukierunkowane na:

- rozpoznawanie potrzeb rozwojowych i edukacyjnych dzieci i młodzieży;
- udzielanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej;
- konsultowanie dokumentów takich jak np. wielospecjalistyczna ocena poziomu funkcjonowania ucznia (WOPFU), indywidualny program edukacyjno-terapeutyczny (IPET) czy program profilaktyczno-wychowawczy;
- doraźne wspieranie w rozwiązywaniu problemów dydaktycznych i wychowawczych;
- prowadzenie zajęć z zakresu profilaktyki uzależnień i innych problemów dzieci i młodzieży;

- prowadzenie edukacji dotyczącej ochrony zdrowia psychicznego wśród dzieci i młodzieży, rodziców i nauczycieli.

Inne obszary wspomagania świadczonego przez poradnie, integralnie powiązane z poprzednimi, to:

1. Wspieranie w zakresie realizacji działań wynikających z kierunków realizacji polityki oświatowej państwa;
2. Wspomaganie przedszkoli, szkół i placówek w realizowaniu stawianych im wymagań będących podstawą sprawowania zewnętrznego nadzoru pedagogicznego;
3. Pomoc w realizacji specyficznych potrzeb wskazanych przez przedszkole, szkołę lub placówkę.

Schemat prowadzenia wspomagania powinien uwzględniać następujące po sobie etapy:

1. Przekazanie wniosku przez szkołę, przedszkole, placówkę – z określeniem stanu wyjściowego oraz oczekiwanego zakresu wsparcia;
2. Pomoc specjalistów z poradni psychologiczno-pedagogicznej w diagnozowaniu potrzeb przedszkola, szkoły lub placówki;
3. Ustalenie, wspólnie z radą pedagogiczną wspomaganej placówki, sposobów działania prowadzących do zaspokojenia określonych potrzeb;
4. Zaplanowanie zakresu zmian prowadzonych przez radę pedagogiczną, form wspomagania i harmonogramu ich realizacji;
5. Określenie celów do osiągnięcia, kryteriów sukcesu oraz dopasowanie ich do bieżącej działalności szkoły bądź placówki w sposób zapewniający możliwość zrealizowania założeń;
6. Wspólna ocena efektów, opracowanie wniosków z rezultatów realizowanego wspomagania oraz ewentualnych rekomendacji do dalszej pracy.

Zadaniem pracowników poradni jako ekspertów zewnętrznych powinno być zapoznanie się ze specyficznymi potrzebami konkretnej szkoły czy przedszkola, a następnie przeprowadzenie diagnozy oraz warsztatów, konsultacji czy wykładów dostosowanych do potrzeb tej placówki.

Do oczekiwanych efektów wspomagania, które powinny być wspólnym i uświadomionym celem zarówno osoby wspomagającej, jak i pracowników wspomaganej placówki, należą:

- wprowadzenie trwałych zmian jakościowych (wspomaganie nie jest jednorazową formą szkoleniową);
- podniesienie jakości pracy całej placówki i jej pracowników;

- wprowadzenie zasad pracy zespołowej mającej na celu analizę, planowanie oraz realizację procesów edukacyjnych;
- zmiana kultury organizacyjnej i procedur obowiązujących w szkole czy placówce;
- uzyskanie wysokich standardów współpracy między nauczycielami, dyrektorem i rodzicami, a także postrzegania podmiotowości dziecka i ucznia;
- zaangażowanie i współodpowiedzialność dyrektora i każdego nauczyciela za osiągnięcie założonych celów.

Warto także pamiętać, że wspomaganie może mieć formę doraźnych działań doradczych. Dla przykładu: na wniosek dyrektora przedszkola, szkoły, placówki lub rodzica dziecka z niepełnosprawnością, albo pełnoletniego ucznia poradnia może udzielić porad w zakresie określenia warunków niezbędnych do nauki. Porada może odnosić się także do zakresu wykorzystywania sprzętu specjalistycznego, środków dydaktycznych, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Wspomaganie polega również na diagnozowaniu trudności wychowawczych w oddziałach, wskazywaniu sposobów integracji zespołów, podejmowaniu działań profilaktycznych w odpowiedzi na zdiagnozowany problem lub wykonywaniu czynności o charakterze mediacji.

Katalog działań w zakresie wspomagania nauczycieli w wykonywaniu przez nich zadań, w tym w realizacji podstawy programowej, jest otwarty. Kierunki pracy nauczycieli, służącej wprowadzeniu w danej jednostce trwałych projakościowych zmian, które mogą być wspomagane zasobami poradni psychologiczno-pedagogicznej, to m.in.:

- wzbogacanie wiedzy i doskonalenie umiejętności pracy z klasą lub grupą zróżnicowaną w zakresie metod i form pracy, sprzyjające kształceniu uczniów z określonymi niepełnosprawnościami, ze specyficznymi trudnościami w uczeniu się, z zaburzeniami, ale także ze zróżnicowanymi zainteresowaniami i uzdolnieniami;
- doskonalenie umiejętności motywowania każdego ucznia;
- wprowadzanie elementów oceniania kształtującego, w tym wykorzystywanie wspierającej funkcji informacji zwrotnych, które rozwijają umiejętność uczenia się uczniów;
- wdrażanie do praktyki pedagogicznej zasad uniwersalnego projektowania procesów edukacyjnych (UDL) – różnorodnego sposobu przekazywania treści, prezentowania przyswojonego materiału i zdobytych umiejętności, a także różnorodnych sposobów motywowania ucznia i oceniania jego postępów;

- dobór i modyfikacja metod pracy, pomocy dydaktycznych, w tym wykorzystywanie sprzętu specjalistycznego, do pracy z klasą lub grupą zróżnicowaną;
- stosowanie narzędzi oceny funkcjonalnej w obserwacji ucznia, interpretacja uzyskanych wyników, wnioskowanie, wdrażanie działań adekwatnych do etapu rozwoju ucznia;
- współpraca z egzaminatorami zewnętrznymi – aktualizacja wiedzy na temat dostosowania formy i warunków egzaminów zewnętrznych do potrzeb uczniów ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi;
- współpraca z rodzicami ucznia – integracja ze środowiskiem rodzinnym ucznia wokół celów wyznaczonych w planie jego wsparcia;
- wykorzystywanie zasobów środowiska w procesie dydaktyczno-wychowawczym: kadry poradni psychologiczno-pedagogicznych, instytucji i organizacji działających np. na rzecz osób z niepełnosprawnościami, dzieci i młodzieży uzdolnionych, podmiotów prowadzących działalność statutową na rzecz dziecka i rodziny itp.

Dyrektor poradni, jako przełożony specjalistów realizujących wspomaganie, powinien dążyć do zawierania z jednostkami oświatowymi pisemnych porozumień oraz wypracowywania narzędzi i procedur, które usprawnią organizację i przebieg tego procesu. Powinien też mieć świadomość, że każdy tego typu proces jest unikatowy i trudno precyzyjnie założyć, jakie ramy czasowe i jaki zakres będzie miało wsparcie. Bez względu na te kryteria największą wartość mieć jednak będzie takie działanie, które pozwoli na zaspokojenie zróżnicowanych potrzeb uczniów i ich rodzin oraz podniesienie jakości pracy wspieranej placówki.



Bibliografia

Davies T., Martin D., (2014), *Przywództwo i zarządzanie w edukacji wobec globalnych przemian*, [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym się świecie*, Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Gawroński K., Otręba R. (red.), (2020), *Strategiczne zarządzanie zmianą w organizacji szkolnej*, Warszawa: Wolters Kluwer.

Mizerek H., *Evidence-based practice in education: premises, dilemmas, prospects*, „Forum Oświatowe”, 2015, nr 2 (27).

Tołwińska B., (2014), *Mosty zamiast murów – droga ku przywództwu*, [w:] Kwiatkowski S.M., Madalińska-Michalak J. (red.), *Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania*, Warszawa: Wydawnictwo ABC.



Gruszczyńska K., Krasowicz-Kupis G., Potapska A., Wiejak K., (2019), [Standardy diagnozy psychologicznej w edukacji dla psychologów pracujących w poradniach psychologiczno-pedagogicznych i szkołach](#), Warszawa: Biuro Rzecznika Praw Dziecka [dostęp: 10.05.2022].

Lutze I. i in. (red.), (2016), [Standardy pracy poradni psychologiczno-pedagogicznej](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [dostęp: 5.09.2022].

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, (2022), [Raport o stanie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami przez podmioty publiczne w Polsce](#), Warszawa: MFiPR [dostęp: 10.05.2022].

[Model pracy Środowiskowego Centrum Zdrowia Psychicznego dla Dzieci i Młodzieży Kraków-Południe](#) [dostęp: 6.06.2022].

[Portal Środowiskowych Centrów Zdrowia Psychicznego](#) [dostęp: 5.06.2022].

Podgórska-Jachnik D., (2021), [Raport merytoryczny. Edukacja włączająca – bilans otwarcia 2020](#), Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji [dostęp: 18.06.2022].

Praca zbiorowa, (2000), [Wytyczne Międzynarodowej Komisji ds. Testów \(International Test Commission – ITC\) z 2000 roku dotyczące stosowania testów: wersja polska](#).

Tłumaczenie autoryzowane przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, tłum. Szustrowa T., Sztokholm: ITC.



Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych, Dz.U. z 2013 r., poz. 199; Dz.U. z 2017 r., poz. 1647.

Ustawa o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz.U. z 2020 r., poz. 1062.

Ustawa o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych, Dz.U. z 2019 r., poz. 848.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek, Dz.U. z 2020 r., poz. 2198.

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
www.ore.edu.pl