



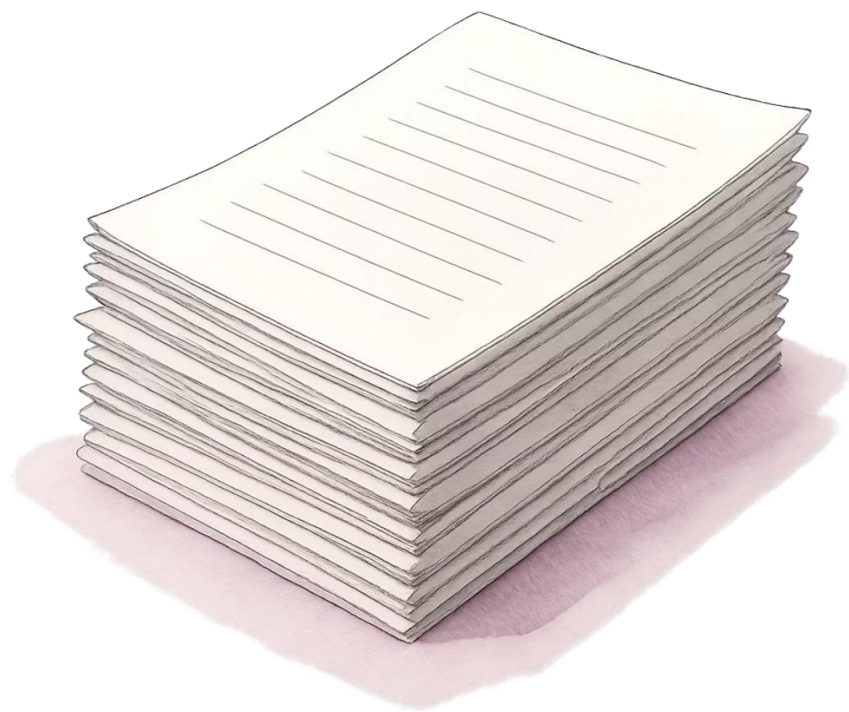
Koncepcja Rozwoju Poradnictwa Psychologiczno- Pedagogicznego

Model wdrażania zmian systemowych w edukacji włączającej

Kwiecień 2026

PROJEKT FERS.01.06-IP.05-0001/23

Problem systemowy: diagnoza zamiast wsparcia



Obecny model diagnozowania i wsparcia specjalnych potrzeb edukacyjnych koncentruje się na **formalnych dokumentach** – opiniach i orzeczeniach – zamiast na rzeczywistych potrzebach dziecka.

Przeciążenie poradni

Rosnące zapotrzebowanie na orzeczenia ogranicza czas na terapię i profilaktykę.

Dokumenty ważniejsze niż człowiek

System zagubił nadrzędny cel – dostosowanie wsparcia do faktycznych potrzeb dziecka.

Wąskie gardła systemu

Czas oczekiwania

Długie kolejki do diagnozy – rodzice zmuszeni do szukania wsparcia na rynku prywatnym.

Fragmentacja wsparcia

Brak systemowej współpracy między PPP, przedszkolami i szkołami, a także innymi sektorami.

Brak koordynacji

Każda instytucja działa osobno – dziecko i rodzina muszą samodzielnie nawigować w systemie.

Nierówne standardy

Lokalne rozwiązania IT i różne standardy wsparcia w całym kraju.



Rosnące potrzeby – niska efektywność systemowa

94%

Za oceną funkcjonalną

Pracowników PPP popiera kompleksową ocenę funkcjonalną dzieci.

100%

Ocena funkcjonalna

Uważa ją za dobre rozwiązanie w procesie oceny potrzeb dziecka.

96%

Chce zmian

Oczekuje odejścia od wyższości diagnozy medycznej nad oceną funkcjonalną.

 Mimo zaangażowania kadr – ta sama lub nieznacznie wyższa liczba specjalistów musi radzić sobie z **rosnącym zapotrzebowaniem** na wsparcie psychologiczne i psychoterapeutyczne (NIK, 2023).

Wyniki badania przeprowadzonego w listopadzie 2024 r. wśród 107 uczestników projektu potwierdzają gotowość środowiska do zmiany.

Cel zmiany: od modelu medycznego do biopsychospołecznego

Model medyczny

Model biopsychospołeczny

Nowa rola poradnictwa psychologiczno-pedagogicznego

Zmiana logiki systemu – nie tylko procedur. Podstawowym zadaniem poradni nie jest dostarczanie dokumentu, jest nim **koordynacja procesu wsparcia dziecka i rodziny** w społeczności lokalnej.



Nowa (stara) rola poradni: koordynator

Co dotyczy?

- Diagnoza i wydawanie orzeczeń/opinii
- Reagowanie na potrzeby jednostek sektora edukacji
- Praca z najtrudniejszymi i... łatwymi przypadkami
- Izolacja (również systemowa) od innych sektorów

Docelowa rola

- Koordynacja wsparcia dziecka i rodziny (dla dzieci podlegających koordynacji przez poradnię)
- Ocena funkcjonalna w zespołach wielospecjalistycznych
- Skupienie na III poziomie wsparcia (najtrudniejsze przypadki)
- Aktywna współpraca międzysektorowa
- Mapowanie zasobów i potrzeb w regionie

Projekt FERS jako studium przypadku zmiany systemowej



 Kluczowa zasada: **iteracyjny charakter procesu** – testowanie → korekta → wdrożenie. Zmiana współtworzona przez środowisko, nie narzucona centralnie.

Warsztaty diagnostyczno-walidacyjne: głos środowiska



Maj – Listopad 2024

Cykl warsztatów z udziałem pracowników PPP, JST, ekspertów i związków zawodowych pozwolił na:

- Identyfikację barier i zasobów systemu
- Walidację proponowanych rozwiązań
- Wypracowanie standardów działania poradni
- Budowanie poczucia współodpowiedzialności za zmianę

✓ Środowisko nie tylko konsultuje – **współtworzy zmianę.**

Siedem obszarów zmiany systemowej



Zmiana jako proces zarządczy: model ADKAR



Świadomość (Awareness)

Kampania informacyjna, konferencje, komunikacja MEN do poradni o konieczności zmiany.



Wola (Desire)

Włączenie środowiska w projektowanie zmiany – warsztaty, konsultacje, dialog ze związkami zawodowymi.



Wiedza (Knowledge)

Szkolenia z oceny funkcjonalnej, materiały metodyczne.



Umiejętności (Ability)

Pilotáže, superwizje, sieci współpracy, narzędzia diagnostyczne.



Wzmocnienie (Reinforcement)

Konkurs grantowy, finansowanie, monitoring wskaźników, ewaluacja wdrożenia.

Zarządzanie oporem wobec zmiany

Źródła oporu

Kultura hierarchii

Przyzwyczajenie do procedur i dokumentów jako miary pracy.

Przeciążenie kadr

Brak zasobów na wdrażanie nowych zadań przy zachowaniu starych.

Niepewność prawna

Brak legislacji jako warunek blokujący działanie.

Mechanizmy redukcji oporu w projekcie

- **Metoda małych kroków** – stopniowe wdrażanie, krok po kroku
- Szkolenia i superwizje jako wsparcie, nie kontrola
- Granty finansowe jako zachęta dla PPP i JST
- Uczciwy dialog o harmonogramie zmian legislacyjnych
- Identyfikacja liderów zmiany w środowisku

Zmiana kultury organizacyjnej PPP

Model wartości konkurujących (CVF, Cameron & Quinn) jako narzędzie diagnozy i transformacji kultury poradni.

Klan

Współpraca, troska o pracowników, praca zespołowa – **wzmocnić**

Adhokracja

Innowacyjność, elastyczność, gotowość do zmian – **wzmocnić**

Hierarchia

Procedury, kontrola, biurokracja – **ograniczyć**

Rynek

Wyniki, konkurencja, krótkoterminowe cele – **zrównoważyć**



Ocena funkcjonalna: istota zmiany modelu pracy



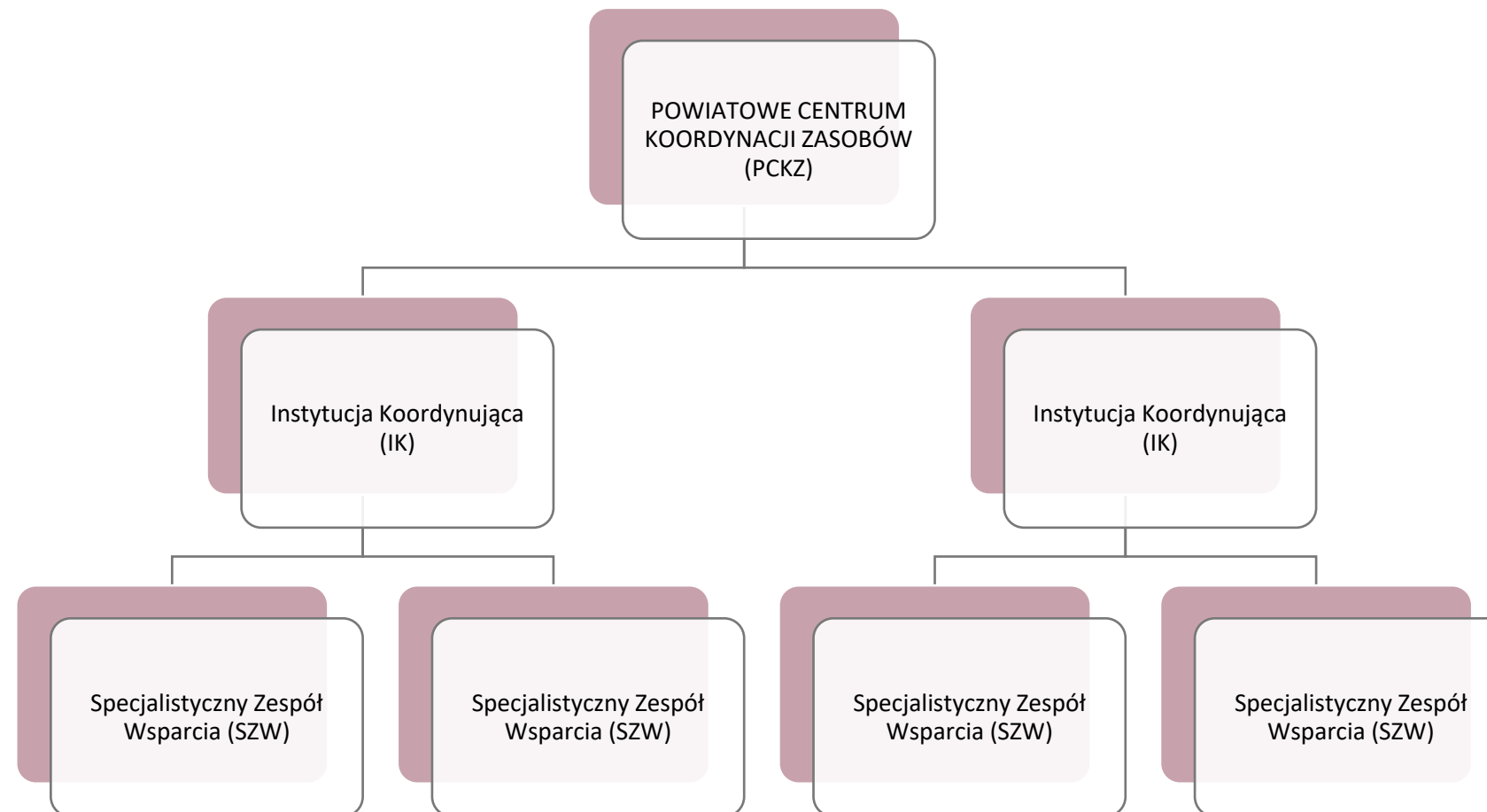
Cztery poziomy wsparcia

- **Poziom 0** – standardowy proces edukacyjny
- **Poziom I** – wsparcie ogólne (szkoła/przedszkole)
- **Poziom II** – wsparcie dodatkowe (szkoła + specjaliści)
- **Poziom III** – wsparcie zaawansowane (PPP jako koordynator)

 PPP skupia się na **poziomie III** – najbardziej złożonych przypadkach wymagających wielospecjalistycznej diagnozy i koordynacji międzysektorowej.

Model współpracy międzysektorowej

PPP jako Instytucja Koordynująca (IK) – operacyjne centrum koordynacji wsparcia dziecka i rodziny na poziomie powiatu, we współpracy z PCKZ i Specjalistycznymi Zespołami Wsparcia.



Źródło: Materiały projektu MWM

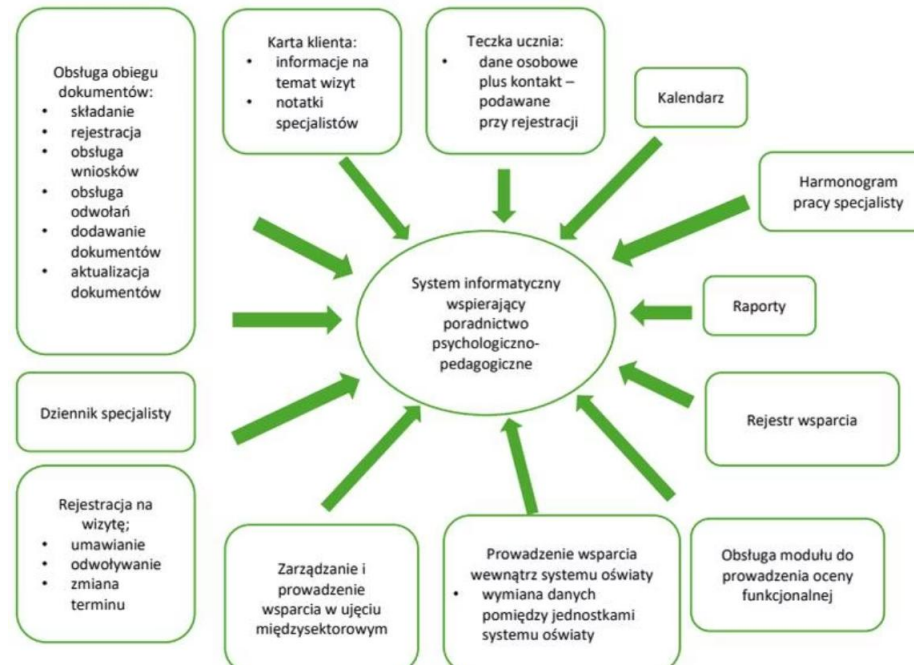
Cyfryzacja: warunek konieczny zmiany

System informatyczny PPP

Projekt MEN w ramach FERS. Kluczowe korzyści:

- Eliminacja wielokrotnego wprowadzania tych samych danych
- Standaryzacja procesów wsparcia w skali kraju
- Sprawna wymiana danych między sektorami
- Cyfrowy obieg dokumentów zamiast papierowego

📄 Cyfryzacja **nie jest celem samym w sobie** – to narzędzie uwalniające czas specjalistów na pracę z dzieckiem.



Rola środowiska i interesariuszy: zmiana nie jest możliwa centralnie



PPP i dyrektorzy

Liderzy zmiany wewnątrz systemu
– walidują koncepcję i wdrażają standardy.



JST i organy prowadzące

Finansują, powołują struktury koordynacji, tworzą mapy zasobów powiatu.



Rodzice i dzieci

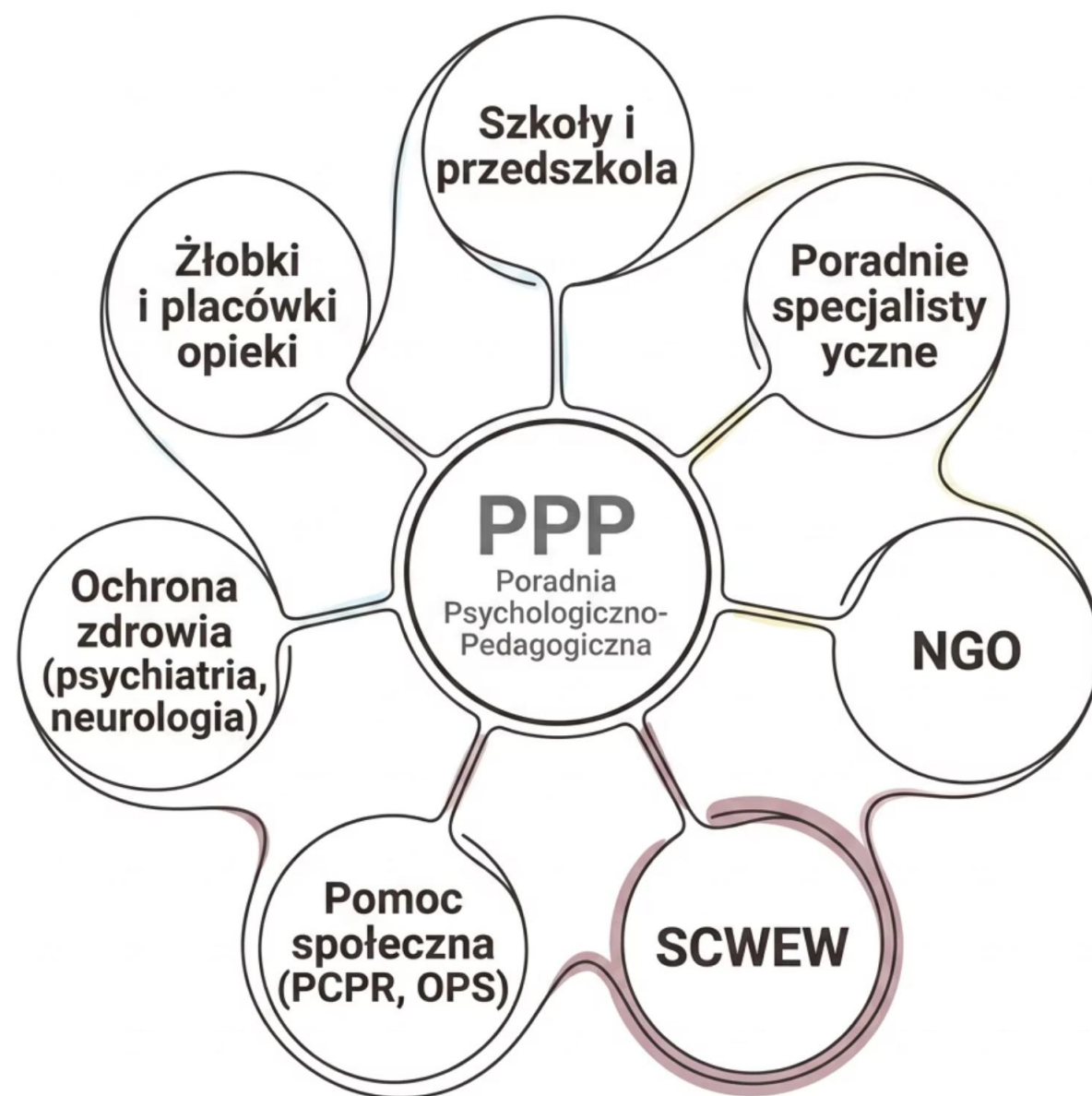
Beneficjenci zmiany – ich głos kształtuje kierunek reformy.



Uczelnie i ORE/IBE

Dostarczają narzędzi, standardów i evidence-based practice.

Lokalny ekosystem wsparcia: mapa zasobów powiatu



Mapowanie zasobów – kluczowe zadanie IK

Poradnia jako Instytucja Koordynująca tworzy i aktualizuje mapę zasobów powiatu – dostępną zarówno dla mieszkańców, jak i specjalistów.

- Wyszukiwarka usług według problemu i wieku dziecka
- Panel współpracy dla specjalistów z różnych sektorów
- Aktualizacja co 2 lata + ad hoc

Kamienie milowe wdrożenia: 5 etapów transformacji

1

Etap 1

Koncepcja rozwoju poradni, pierwsze zmiany struktury, specjalista wiodący dla nowych dzieci.

2

Etap 2

Pełna diagnoza wg OF, uproszczone wzory opinii i orzeczeń, baza teleadresowa zasobów powiatu.

3

Etap 3

Cyfrowy rejestr specjalistów, procedury komunikacji w sieci IK, mapa zasobów z kompetencjami.

4

Etap 4

System informatyczny, obligatoryjne przepisy dla szkół (I/II poziom), PPP jako koordynator powiatu.

5

Etap 5

Pełna transformacja: wszyscy pracownicy w modelu OF, kultura organizacyjna zmieniona, wskaźniki pomiaru działają.

Mapa ryzyk wdrożenia



Warunki sukcesu zmiany systemowej

- **Legislacja** – zadania szkół/przedszkoli na I/II poziomie wsparcia
- **Finansowanie** – standardy zatrudnienia w PPP zależne od liczby uczniów
- **System IT** – cyfrowy obieg danych między sektorami
- **Szkolenia** – kompetencje kadr w zakresie oceny funkcjonalnej
- **Komunikacja** – jasny harmonogram zmian dla całego środowiska



Zmiana bez **równoległych działań legislacyjnych i finansowych** jest niemożliwa do utrzymania długoterminowo.

SGH



KONCEPCJA ROZWOJU PORADNICTWA PSYCHOLOGICZNO- PEDAGOGICZNEGO

Warszawa 2024



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wnioski i rekomendacje

1 *Zmiana logiki, nie tylko procedur*

Sukces wymaga transformacji kultury organizacyjnej PPP – od hierarchii dokumentów do koordynacji wsparcia.

2 *Środowisko jako współtwórca*

Zmiana narzucona centralnie bez zaangażowania PPP, JST i szkół jest skazana na opór i niepowodzenie.

3 *Iteracyjność i cierpliwość*

Model wdrożenia oparty na testowaniu, korekcie i stopniowym skalowaniu – nie rewolucja, lecz ewolucja systemowa.

Cel nadrzędny pozostaje niezmienny: **każde dziecko otrzymuje wsparcie adekwatne do swoich potrzeb, we właściwym czasie i miejscu.**