

# Zarządzanie Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Implikacje praktyczne

**Iwona  
Wolańska-Wieczorek**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie

E-mail: wolanskaiwona@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1925-1606

**Abstrakt:** Celem artykułu jest eksploracja zagadnień z zakresu zarządzania w szkole na przykładzie działalności Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Przedmiotem badań jest specyfika zarządzania Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej oraz style zarządzania nim istotne z punktu widzenia skutecznego realizowania jego celów i zadań. Niniejszy artykuł sanowi próbę odpowiedzi na pytania problemowe:

- Jaki jest stopień realizacji celów i zadań Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej?
- Jakie style zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej preferuje badane grono pedagogiczne?
- Czy w opinii badanych style zarządzania zespołem determinują skuteczność osiągniętych celów i zadań?

Metoda monografii z zasady poprawności metodologicznej nie poprzestaje na jednej technice badań, stąd też zastosowano technikę wywiadu indywidualnego, skategoryzowanego, jawnego oraz analizę dokumentacji zespołu (plan pracy zespołu, protokoły z posiedzeń zespołu, Indywidualne Programy Edukacyjno-Terapeutyczne, Arkusze Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania uczniów, sprawozdania okresowe).

**Słowa kluczowe:** kompetencje, pomoc psychologiczno-pedagogiczna, szkoła

## 1. Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu starają się na ogół objąć swoim przedmiotem badań wszelką zasadność co do organizacji pracy bez względu na to, czy odnoszą się do sfery prywatnej czy publicznej. Niemniej jednak jeszcze do niedawna z trudnością przychodziło znalezienie jakiegokolwiek wzmianki na temat zarządzania w edukacji (Dorcza, 2009, s. 11). Dziś natomiast specyfika zarządzania jest obecna niemal we wszystkich opracowaniach zagadnień poświęconych edukacji, a zwłaszcza tam, gdzie przyszło rozpatrywać nieustannie zmieniającą się rzeczywistość edukacyjną w ujęciu interdyscyplinarnym i na podłożu instytucjonalnym.

Publikacja sfinansowana przez:  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie

Korespondencja:  
Iwona Wolańska-Wieczorek  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Katedra Nauk Społecznych  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Polska  
E-mail: wolanskaiwona@gmail.com

Współczesna szkoła stoi zatem przed niezwykle trudnym zadaniem sprostanania wymaganiom, jakie niosą za sobą przemiany globalizacyjne i regionalne, oraz w tym kontekście – skutecznego reagowania na problemy społeczno-kulturowe członków określonej społeczności. Szkoła jest niewątpliwie zarówno organizacją rozumianą jako grupa ludzi współpracujących ze sobą w pewien schematyczny sposób, aby osiągnąć zamierzony cel (Griffin, 2002, s. 35), jak i instytucją rozumianą jako zespół norm prawnobyczajowych warunkujących organizację wybranej dziedziny życia (Kopaliński, 2007, s. 258). Szkołę stanowią nauczyciele, uczniowie, specjaliści, pracownicy współdziałający ze sobą po to, aby osiągnąć takie cele, jak: nauczanie (się), wychowanie, socjalizację młodego człowieka (Łuczyński, 2011, s. 88). Szkole w wymiarze instytucjonalnym przypisuje się istotną rolę wprowadzenia młodego człowieka w świat zgodny ze społecznie aprobowanym i powszechnie akceptowanym wzorcem oraz wyposażonego w wiedzę i umiejętności do samodzielnego życia.

Celem artykułu jest eksploracja zagadnień z zakresu zarządzania w szkole na przykładzie działalności Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Przedmiotem badań jest specyfika zarządzania Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej oraz style zarządzania nim istotne z punktu widzenia skutecznego realizowania jego celów i zadań. Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytania problemowe: jaki jest stopień realizacji celów i zadań Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej? jakie style zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej preferuje badane grono pedagogiczne? oraz czy w opinii badanych style zarządzania zespołem determinują skuteczność osiąganych celów i zadań? Metoda monografii z zasady poprawności metodologicznej nie poprzestaje na jednej technice badań, stąd też zastosowano technikę wywiadu indywidualnego, skategoryzowanego, jawnego oraz analizę dokumentacji zespołu (plan pracy zespołu, protokoły z posiedzeń zespołu, Indywidualne Programy Edukacyjno-Terapeutyczne, Arkusze Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania uczniów, sprawozdania okresowe).

Każdy pracownik, w tym także nauczyciel czy pedagog, jest źródłem potencjalnych możliwości i korzyści (Adamic, Kożusznik, 2000). Dzięki czynnikowi ludzkiemu szkoła zyskuje na znaczeniu, ponieważ indywidualne możliwości i zasoby osobowe, w tym kompetencje społeczno-zawodowe pracowników szkoły, będą warunkowały jej działalność, zwłaszcza jeżeli problem ten rozpatrujemy w kontekście pracy Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Głównym zadaniem tego zespołu jest niesienie pomocy i wsparcia uczniowi. Coraz powszechniejszy staje się trend zarządzania zasobami ludzkimi polegający na przekształcaniu owych zasobów w kapitał szkoły, stanowiący jej podstawową wartość (Ludwiczynski, 2000, s. 28). Istota przekształcania w dużej mierze będzie determinowana stylem zarządzania, niejako zależnym zgodnie z teorią R. Tannenbauma i W. Schmidta od kierownika (w tym przypadku przewodniczącego Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej), podwładnych (pracowników szkoły wchodzących w skład szkolnego zespołu) i sytuacji (m.in. celów i zadań szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej) (Machaczka, 2005, s. 56). Przewodniczący zespołu powinien kierować tak, aby w istocie sprawnie zrealizować jego cele i zadania. Kierownik zespołu wykonuje polecenia dyrektora szkoły oraz w ramach obowiązujących regulacji prawnych (Gilbert, Stoner, Freeman, 1998). Mając na uwadze relacje, jakie zachodzą pomiędzy przewodniczącym Szkol-

nego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej a pozostałymi członkami zespołu, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto za R. Likertem dwa modele kierowników: o orientacji na pracę lub zadania oraz o orientacji na pracowników. Przyjęto też cztery modele systemów zarządzania, w których za najbardziej idealny autor wskazał system partycypacyjny (koopeacyjny). Zgodnie z tym systemem relacje kierownika i podwładnych są nacechowane wzajemnym zaufaniem, poparciem inicjatywy ze strony zespołu oraz obustronną odpowiedzialnością za podejmowane decyzje (Machaczka, 2005, s. 57; Kożusznik, 1985). Stanisław Mika wyróżnia następujące style kierowania zespołem:

- autokratyczny (kierownik narzuca swoje stanowisko i przydziela poszczególnym członkom grupy zadania pod rygiorem stosowania kar i nagród),
- demokratyczny (kierownik przydziela zadania, a także konsultuje decyzje wspólnie z zespołem) i
- liberalny (zespół ustala, jakie zadania wykonuje, kierownik nie uczestniczy w pracy zespołu) (Mika, 1987).

W przypadku działalności Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej podejmowanie decyzji przez przewodniczącego zespołu jest czymś więcej.

„Proces podejmowania decyzji obejmuje zbieranie i przetwarzanie informacji, formułowanie alternatyw oraz wybór lepszego wariantu, zaś proces rozwiązywania problemów dotyczy identyfikacji problemu oraz wdrożenia i kontroli realizacji przyjętego rozwiązania. Zarządzanie to w istocie proces rozwiązywania problemów rozpatrywany z punktu widzenia przepływu informacji i decyzji” (Machaczka, 2005, s. 68).

W zarządzaniu kluczową rolę przypisuje się stylom kierowania zespołem. Odgrywają one ważną rolę w kształtowaniu klimatu współpracy (Żuchowski, 2018, s. 5), stąd też w artykule skupiono się przede wszystkim na badaniu zagadnień z zakresu zarządzania w szkole na przykładzie działalności Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki zarządzania istotnej z punktu widzenia skutecznego stopnia realizowania jego celów i zadań.

## **2. Specyfika zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej**

W zarządzaniu Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej występują procesy informacyjne obejmujące między innymi opracowanie na podstawie zebranych informacji o uczniu Arkusza Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania, rejestrację orzeczeń i opinii z Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych, a także – decyzyjne i, co za tym idzie, ustalanie planu pracy z uczniem poprzez opracowanie Indywidualnego Programu Edukacyjno-Terapeutycznego<sup>1</sup> i wdrożenie go do realizacji. Przy czym zarówno w pierwszym, jak i drugim półroczu roku szkolnego przeprowadza się ewaluację IPET oraz dokonuje bieżącej oceny postępów ucznia objętego pomocą zespołu.

---

<sup>1</sup> W dalszej części artykułu autor stosuje zamiennie skróty: IPET oznacza Indywidualny Program Edukacyjno-Terapeutyczny, a WOPF oznacza Arkusz Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania ucznia.

Jak wskazuje §6 pkt 1. Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnej, niedostosowanych społecznie i zagrożonych nieprzystosowaniem społecznym IPET, określa ono zakres i sposób dostosowania odpowiednio programu wychowania przedszkolnego oraz wymagań edukacyjnych do indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych, a także możliwości psychofizycznych ucznia, w szczególności przez zastosowanie odpowiednich metod i form pracy z uczniem (Rozporządzenie, 2017, s. 2). Jest on najważniejszym dokumentem regulującym sposób postępowania z uczniem niepełnosprawnym. W szczególności zwraca się uwagę na odpowiedni dobór metod, form i środków do pracy z takim uczniem. IPET, Uwzględnia także formy i okres oraz wymiar godzin udzielania uczniowi pomocy psychologiczno-pedagogicznej, jak również bierze pod uwagę działania wspierające środowisko rodzinne ucznia (Rozporządzenie, 2017, s. 3).

IPET jest przygotowywany na okres, na jaki zostało wydane orzeczenie z Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej i nie może on przekraczać etapu edukacyjnego. W zasadzie można uznać, że w wielu przypadkach zgłoszenie przez rodzica orzeczenia będzie wszczynало procedurę udzielania specjalistycznej pomocy i wsparcia w szkole. Zatem na przewodniczącym zespołu będzie spoczywał obowiązek sprawnego pokierowania pracą zespołu tak, aby w przeciągu 30 dni od otrzymania orzeczenia przekazać zakres informacji w zakresie przedmiotowym sprawy, opracować program pracy z uczniem oraz wdrożyć go. Zespół opracowuje program w terminie nie dłuższym niż 30 dni od dnia złożenia orzeczenia lub do dnia 30 września w przypadku ucznia realizującego od początku roku szkolnego wychowania albo kształcenia. Spotkania zespołu mają miejsce w miarę potrzeb, nie rzadziej jednak niż dwa razy w roku szkolnym i mogą w nich uczestniczyć – w uzasadnionych przypadkach – inne osoby. Głównym celem zebrań jest ocena efektywności programu i w zależności od potrzeb jego modyfikacja (Rozporządzenie, 2017, s. 4).

Podsumowując, zarówno IPET jak i WOPF jest skutecznym narzędziem pomocy i wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Niemniej jednak od kompetencji przewodniczącego zespołu będzie zależało, czy narzędzie to zostanie skutecznie i efektywnie użyte. Wymagać będzie zarówno wiedzy, jak i umiejętności w tym zakresie. Kompetentne zarządzanie Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej będzie owocowało sprawnym postępowaniem. W przypadku udzielenia konkretnej pomocy i wsparcia zgłoszonemu uczniowi, jak również zaplanowaniu takich działań, aby można było mówić o skuteczności. Zwraca się szczególną uwagę na dbałość o jakość dyskursu szkolnego, który wraz z kształtującą się kulturą organizacyjną powinien być zadaniem priorytetowym kierownika zespołu (Łuczyński, 2011, s. 157).

### 3. Metoda badań

W celu weryfikacji problemów badawczych użyto metody monografii pozwalającej na eksplorację zagadnień poświęconych specyfice zarządzania Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Podejście takie jest stosowane na gruncie nauk o zarządzaniu oraz pedagogice, czego przykładem jest właśnie realizacja wywiadów z uczestnikami badania oraz analizy dokumentacji pracy zespołu.

Problemy badawcze zostały sformułowane w formie następujących pytań:

- jaki jest stopień realizacji celów i zadań Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej?
- jakie style zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej preferuje badane grono pedagogiczne?
- czy w opinii badanych style zarządzania zespołem determinują skuteczność osiągniętych celów i zadań?

Badania zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do sierpnia 2021 r. w wybranej szkole podstawowej, na co uzyskano zgodę dyrektora tej szkoły. Zbadano dokumentację pracy zespołu w roku szkolnym 2020/2021 oraz przeprowadzono wywiady z poszczególnymi członkami zespołu. W roku szkolnym 2020/2021 w skład zespołu wchodziło dziewięć osób, lecz jedna osoba nie wyraziła zgody na badania, stąd ostatecznie w wywiadzie indywidualnym, jawnym, skategoryzowanym wzięło udział osiem osób.

W ujęciu Tadeusza Pilcha i Teresy Bauman

„monografia to metoda badań, której przedmiotem są instytucje wychowawcze w rozumieniu placówki lub instytucjonalne formy działalności wychowawczej albo jednorodne zjawiska społeczne, prowadząca do gruntownego rozpoznania struktury instytucji, zasad i efektywności działań wychowawczych oraz opracowania koncepcji ulepszeń prognoz rozwojowych” (Pilch, Bauman, 2001, s. 76).

Metoda monografii z zasady poprawności metodologicznej nie poprzestaje na jednej technice badań, stąd też zastosowano technikę wywiadu indywidualnego, skategoryzowanego, jawnego oraz analizę dokumentacji zespołu (plan pracy zespołu, protokoły z posiedzeń zespołu, Indywidualne Programy Edukacyjno-Terapeutyczne, Arkusze Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania uczniów, sprawozdania okresowe) (Pilch, Bauman, 2001, s. 76–77). Przeprowadzono rozmowy z ośmioma respondentami należącymi do Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej w oparciu o specjalny kwestionariusz składający się z trzech pytań problemowych Pilch, Bauman, 2001, s. 92). Czas trwania każdego z wywiadów mieścił się w przedziale czasowym między jedną a trzema godzinami.

Koncentrując się na specyfice pracy Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej, można odnieść wrażenie, że jest on wysoce zbiurokratyzowany, a członkowie zespołu traktowani niczym urzędnicy obligatoryjnie wywiązujący się ze swoich zadań, niemającymi w istocie nic wspólnego z pomocą i wsparciem ucznia i jego rodziny (Męczkowska-Christiansen, 2015). Wśród dokumentacji poddanej analizie znalazły się m.in.: plan pracy Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej na rok szkolny 2020/2021, zawierający informacje o podstawie prawnej, składzie zespołu, celów i zadań zespołu wraz z obowiązującymi terminami, formą oraz osobami odpowiedzialnymi do wykonania zadań. W skład zespołu wchodziło 9 osób, z czego 5 osób stanowili nauczyciele/wychowawcy z dodatkowymi uprawnieniami do prowadzenia zajęć specjalistycznych z logopedii, rewalidacji, zajęć korekcyjno-kompensacyjnych i dydaktyczno-wyrównawczych, 2 terapeutów zajęciowych, 2 nauczycieli/wychowawców, oraz pedagog szkolny i psycholog szkolny. Wśród osób wchodzących w skład zespołu funkcję przewodniczącego pełnił nauczyciel/wychowawca, funkcję zastępcy nauczyciel/specjalista ds. rewalidacji, zaś sekretarzem był nauczyciel/logopeda. Kolejnymi dokumentami pozwalającymi na analizę specyfiki pracy zespołu były pro-

tokoły z trzech jego spotkań z informacjami na temat liczby uczestników, celów spotkania zgodnych z planem pracy zespołu, ewentualnych wniosków do dalszej pracy.

Wśród dokumentacji Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej znalazły się również protokoły powołania zespołu zatwierdzone przez dyrektora szkoły oraz zawiadomienia rodziców o spotkaniach grupy. Rodzice uczestniczyli w posiedzeniu zespołu w sprawie swojego dziecka, jak również musieli wyrazić pisemną zgodę na udział dziecka w ustalonych formach pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Analizie poddano także dwa sprawozdania na I i II półrocze roku szkolnego 2021/2022. Posiedzenia zespołu odbyły się dwukrotnie w pełnym składzie. Miały na celu omówienie i zatwierdzenie sprawozdania z zrealizowanych zadań zgodnie z planem pracy zespołu, uwzględniały formy i sposoby udzielonej pomocy specjalistycznej z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych poszczególnych uczniów. W sprawozdaniach z roku szkolnego 2020/2021 kolejno wymieniano uczniów objętych wsparciem i pomocą oraz przedstawiano program pracy z danym uczniem, liczbę zrealizowanych zajęć, prowadzącego zajęcia, ocenę ewaluacyjną postępów ucznia wraz z wnioskami do dalszej pracy.

#### **4. Cele i zadania Szkolnego Zespołu ds. Psychologiczno-Pedagogicznych**

Rozwiązanie importu metod do edukacji zarządzania warunkujących sukcesy w dziedzinie rynkowej prowadzi do szkód, ponieważ determinuje koncentrację zarządzających na aspektach ekonomicznych i formalno-prawnych zamiast na zadaniach niematerialnych, którym to szkoła ma służyć (Łuczyński, 2011, s. 101). Rozpatrując problem z punktu działalności Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej, można uznać, że oba te czynniki warunkują skuteczność pracy zespołu. Pojawia się zatem pojęcie zarządzania edukacyjnego opartego na wszelkiego rodzaju działaniach zarządczych, począwszy od planowania i organizowania, a skończywszy na monitoringu i ewaluacji zadań służących pomocy oraz wsparciu ucznia i jego rodziny (Griffin, 2002). W toku badania dokumentacji zespołu ustalono, że uczniowie mają możliwość skorzystania z szerokiego spektrum form pomocy psychologiczno-pedagogicznej:

- zajęć rewalidacyjnych,
- korekcyjno-kompensacyjnych,
- dydaktyczno-wyrównawczych,
- logopedycznych,
- rozwijających uzdolnienia,
- rozwijających umiejętności uczenia się,
- rozwijających kompetencje emocjonalno-społeczne, związane z kierunkiem kształcenia i zawodu, nauczania indywidualnego.

Na uczestnictwo w zajęciach musi wyrazić zgodę rodzic lub opiekun prawny.

Omawiany w niniejszym opracowaniu Szkolny Zespół ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej jest idealnym odzwierciedleniem zespołowej organizacji pracy wychodzącej naprzeciw powszechnie panującego systemu klasowo-lekcyjnego i systemu oceniania osiągnięć ucznia na rzecz indywidualizacji potrzeb i możliwości psychofizycznych ucznia oraz

niesienia w tym zakresie fachowej pomocy i wsparcia w szkole. W skład zespołu wchodzi nie tylko nauczyciele i wychowawcy, ale także pedagodzy, psychologzy i specjaliści, którymi nierzadko są nauczyciele podnoszący swoje kwalifikacje zawodowe. Skuteczność pracy zespołu będzie zatem zależała od jego zasobów, na które w dużej mierze składać się będą potencjały osobowościowe i zawodowe członków zespołu, a także dobra, skuteczna komunikacja. Konieczne jest również budowanie sieci wzajemnej zależności i wsparcia z organizacjami zewnętrznymi mając na uwadze m.in. Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne, Ośrodki Pomocy Społecznej, Ośrodki Zdrowia, Centra Pomocy Rodzinie, Policją, Sądem, innymi szkołami itp. (Łuczyński, 2011, s. 142). Informacje o kontaktach z osobami i instytucjami należącymi do dokumentacji zespołu dowodzą, że nierzadko przewodniczący zespołu lub wyznaczone przez niego osoby kontaktują się osobiście i telefonicznie z pracownikami Powiatowej Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej, dzielnicowym z Komisariatu Policji, pracownikami Urzędu Miasta i Gminy, Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie. W dokumentacji są rozpisane dokładne terminy nawiązania kontaktu, cel oraz wyszczególnione osoby. Najczęściej prowadzono rozmowy telefoniczne z pracownikami Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej w celu konsultacji dokumentacji, jaką potrzebują rodzice, żeby zgłosić dziecko do poradni oraz w przypadku konsultacji merytorycznych opinii i orzeczeń wydawanych przez poradnię.

W Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach, zawarte są wszelakie wytyczne dotyczące celów i zadań Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej (Rozporządzenie, 2010). Do zadań zespołu w szczególności należy ustalenie zakresu pomocy i wsparcia uczniom z uwagi na ich indywidualne predyspozycje, możliwości psychofizyczne, potrzeby rozwojowe i edukacyjne. Dokonując szczegółowego omówienia zadań pracy zespołu nie sposób pominąć spoczywającego na nim obowiązku ustalenia form, metod i narzędzi co do udzielanej specjalistycznej pomocy, jak również zaplanowanie harmonogramu działań i sposobu ich realizacji. Szkolny Zespół ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej odpowiada za opracowanie indywidualnych programów edukacyjno-terapeutycznych dla każdego ucznia, który posiada orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub ramowy plan działań wspierających ucznia z wydaną opinią przez poradnię psychologiczno-pedagogiczną.

Należy wyjaśnić, iż dyrektor szkoły powołuje zespół niezwłocznie po otrzymaniu orzeczenia lub opinii z poradni psychologiczno-pedagogicznej bądź informacji nauczyciela lub wychowawcy o tym, że uczeń potrzebuje pomocy i wsparcia. Przy czym warto zaznaczyć, iż w szkole może pracować tyle zespołów, ilu jest uczniów wymagających szczególnego wsparcia i pomocy. Przykładowo do ustalonej formy pomocy psychologiczno-pedagogicznej można zaliczyć zajęcia rewalidacyjne, zajęcia dydaktyczno-wyrównawcze, zajęcia korekcyjno-kompensacyjne, zajęcia z pedagogiem i psychologiem szkolnym. Nierzadko znaczącą rolę w kierowaniu pracą zespołu przypisuje się jego przewodniczącemu z uwagi na fakt, iż pracuje on indywidualnie i grupowo ze wszystkimi członkami. W skład zespołu powoływanego dla danego ucznia powinni również znajdować się nauczyciele prowadzący z nim zajęcia oraz wychowawca klasy, do której on należy. Z analizowanej dokumentacji wynika, że dla wszystkich uczniów objętych pomocą psychologiczno-pedagogiczną był powołany przez

dyrektora szkoły ten sam zespół o tym samym składzie i pełnionych funkcjach jego członków. Wśród osób wchodzących w skład zespołu funkcję przewodniczącego pełnił nauczyciel/wychowawca, funkcję zastępcy nauczyciel/specjalista ds. rewalidacji, zaś sekretarzem był nauczyciel/logopeda.

Do najważniejszych celów Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej należy kolejno wymienić: rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb rozwojowych i edukacyjnych uczniów, udzielanie pomocy i wsparcia odpowiednio do rozpoznanych potrzeb zarówno uczniom, jak i ich rodzinom, współpracowanie z nauczycielami, specjalistami oraz instytucjami wspierającymi pomoc psychologiczno-pedagogiczną w szkole.

Wśród zadań powołanego zespołu należy zaliczyć organizowanie spotkań zgodnie z planem pracy, przygotowanie i realizowanie planu pracy na dany rok szkolny, składanie sprawozdań z pracy zespołu.

Plan pracy zazwyczaj obejmuje spotkania organizacyjne, diagnozowanie potrzeb uczniów, analizowanie dokumentacji szkolnej, kwalifikację uczniów do odpowiednich form, sposobów i okresów udzielania wsparcia, opracowanie Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania Uczniów oraz Indywidualnych Programów Edukacyjno-Terapeutycznych oraz ich monitoring i ewaluację, spotkania z rodzicami uczniów objętych dodatkowym wsparciem, udzielanie wsparcia dla nauczycieli, wychowawców i specjalistów oraz ocenę efektywności udzielanej pomocy.

Z analizowanej dokumentacji pracy zespołu wynika, że IPET jest opracowywany przez powołany w tym celu zespół składający się z nauczycieli oraz specjalistów zatrudnionych do prowadzenia zajęć z uczniem. Omawiany program jest przygotowywany na podstawie wielospecjalistycznej oceny poziomu funkcjonowania ucznia uwzględniając diagnozę i wnioski sformułowane na jej podstawie oraz zalecenia zawarte w orzeczeniu o potrzebie kształcenia specjalnego. W analizowanych programach znajdują się informacje na temat celów edukacyjnych, celów rozwojowych i terapeutycznych, zakresu i sposobu dostosowania wymagań edukacyjnych do indywidualnych potrzeb i możliwości ucznia, w szczególności przez zastosowanie odpowiednich metod i form pracy z uczniem, zintegrowanych działań nauczycieli i specjalistów prowadzących zajęcia z uczniem. W omawianych IPET nie zabrakło również podstawowych danych na temat organizacji pracy na zajęciach, listy środków i pomocy dydaktycznych oraz wybranych zajęć edukacyjnych, w tym współpracy z rodzicami i specjalistami w realizacji zadań. Zauważono, że wszystkie programy edukacyjno-terapeutyczne były przygotowywane w oparciu o arkusz wielospecjalistycznej oceny poziomu funkcjonowania ucznia, zawierający informacje o zdiagnozowanych mocnych i słabych stronach ucznia (źródło informacji: orzeczenie, rodzice, wychowawca, lekarze, inni specjaliści). W badanych arkuszach pojawiły się także informacje o potrzebach ucznia, obserwacji nauczycieli w zakresie rozwoju fizycznego, emocjonalno-motywacyjnego, społecznego, poznawczego, umiejętności szkolnych, zainteresowań, uzdolnień ucznia. Każdy badany Program Edukacyjno-Terapeutyczny oraz Arkusz Poziomu Funkcjonowania ucznia zawierał w ostatniej części tabelę poświęconą ewaluacji pomocy udzielanej uczniowi w przewidzianym zakresie (w jakim stopniu cele zostały osiągnięte i zadania zostały zrealizowane?) oraz części opisowej z podaniem przyczyn w przypadku, gdy cele i/lub zadania nie zostały zrealizowane.



W ciągu roku szkolnego przewodniczący zespołu przedstawia przynajmniej dwa sprawozdania z jego pracy podczas zebrań rady pedagogicznej. Sprawozdanie z pracy zespołu jest przedstawiane zazwyczaj na radzie pedagogicznej na zakończenie pierwszego półrocza danego roku szkolnego oraz na zakończenie roku szkolnego i musi zawierać istotne informacje, co do osiągniętych celów i zrealizowanych zadań zespołu. W sprawozdaniu są kolejno wymieniane wszelkie formy i sposoby udzielanej pomocy specjalistycznej z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych oraz możliwości psychofizycznych poszczególnych uczniów. Istotnym elementem sprawozdania świadczącym o skuteczności pracy zespołu jest ocena ewaluacyjna postępów uczniów i wnioski dotyczące dalszej pracy z nimi. Każdy specjalista pracujący zgodnie z założeniem Indywidualnego Programu Edukacyjno-Terapeutycznego ma obowiązek przedłożenia zespołowi szczegółowych informacji na temat realizacji programów pracy z danym uczniem. Zdarzyć się może, że metody i formy pracy z uczniem nie przynoszą zamierzonych efektów i wówczas należy dokonać ponownej diagnozy potrzeb i możliwości ucznia tak, aby były zgodne z zaleceniami specjalistów opracowujących orzeczenie czy opinię oraz przyniosły zamierzone efekty.

Z badanej dokumentacji wynika, że przewodniczący Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej pełni funkcję koordynatora ds. pomocy psychologiczno-pedagogicznej w szkole. Koordynuje pracę zespołu, ustala powyżej zaprezentowany harmonogram jego pracy, ustala i nadzoruje terminy spotkań oraz dokumentuje pracę i archiwizuje dokumentację. Do najważniejszych dokumentów pracy zespołu będą należały sprawozdania z pracy za I oraz II półrocze danego roku szkolnego, protokoły z posiedzeń zespołu, powołanie zespołu, zawiadomienia rodziców oraz oceny postępów i wnioski do dalszej pracy. Nierzadko również przewodniczący odpowiada za założenie teczek dla każdego ucznia, objętego specjalistyczną pomocą.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w strukturze informacyjno-decyzyjnej Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej szczególne znaczenie ma opracowanie i realizowanie Indywidualnego Programu Terapeutyczno-Edukacyjnego determinującego i usprawniającego pracę zespołu. Z analizowanej dokumentacji wynika, że IPET jest najlepszym narzędziem do pracy z uczniem objętym pomocą i wsparciem zespołu. Przewodniczący zespołu nierzadko odpowiada za efekt końcowy pracy Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej w postaci opracowanego Indywidualnego Programu Edukacyjno-Terapeutycznego stanowiącego wykładnię pracy z uczniem.

## **5. Style zarządzania Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej a skuteczność osiąganych celów i zadań pracy zespołu**

Każdy z badanych osób przynależnych do Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej wyrażał podobne przekonanie na temat stylów kierowania zespołem. Nikt nie opowiedział się za jednym dominującym stylem zarządzania ani nie posłużył konkretnym nazewnictwem. Można uznać, że opisywane przez badanych style zarządzania miały charakter niejednorodny, uzupełniały się. Przy czym z analizy wypowiedzi członków zespołu można wnioskować, że najlepiej postrzeganymi przez nich stylami kierowania ze-

społem są styl demokratyczny oraz styl autokratyczny. Każdy członek zespołu pełni określoną rolę specjalisty w danym obszarze problemowym, zatem przewodniczący zespołu musi wiedzieć komu, jakie zadanie ma przydzielić, o ile członkowie zespołu nie czynią tego sami za jego pozwoleniem.

„Przewodniczący zespołu moim zdaniem powinien sprawnie organizować naszą pracę. Czasami musimy zstawać po pracy i analizować konkretne przypadki uczniów, którym trzeba pomóc. Potrzeba, żeby przewodniczący z góry narzucił nam jakiś harmonogram i żebyśmy trzymali się tego i realizowali punkt za punktem” [Badana nr 1].

„Kierownik musi nami zarządzać, bo inaczej spotkania trwałyby w nieskończoność i były niezwiązane z tematem” [Badana nr 2].

„W naszej profesji jednak najważniejszy jest czynnik ludzki. Spotykamy się, żeby omówić problemy uczniów, zdiagnozować konkretny przypadek i nie wydaje mi się, żeby było dobrym rozwiązaniem, gdyby przewodniczący bez naszej wiedzy podejmował jakiegokolwiek decyzje w tym zakresie. Kierownik to jedynie osoba, która składa nasze propozycje w jedną całość i na jej podstawie opracowuje dokumentację” [Badana nr 3].

„Umówmy się, że to nie jest tylko przewodniczący nas jako zespołu. Raczej uważam, że taka osoba jest po prostu wyznaczona, aby być na pierwszej linii kontaktu z dyrektorem, któremu trzeba składać sprawozdania, w tym przedstawić do akceptacji IPET i WOPF, na podstawie których musi ustalać przydział zajęć i godzin dla kadry [Badana nr 4].

„Przewodniczący zespołu musi mieć na uwadze nasze zdanie, a często nawet lepiej jak nie miesza się w nasze sprawy i oddaje nam władzę. My doskonale wiemy, co mamy robić i jakie działania zaplanować wobec dziecka, a następnie je wykonywać. Jesteśmy tymi pierwszymi, którzy zauważają problemy, a następnie je sygnalizują i starają się im zaradzić” [Badana nr 5].

„Zarządzający zespołem musi stanowczo pokazywać granice naszych działań, a przy tym konsultować rzeczy zależne od nas. Przydziela nam zadania, narzuca termin i oczekuje, że efektem finalnym będzie realizacja celów i zadań zespołu” [Badana nr 6].

„Chciałabym, żeby doceniał punkt widzenia każdego z nas. Im więcej ludzi, tym więcej opinii, a zdarzało się, że mieliśmy lepsze pomysły i propozycje od niego. Oczywiście kierownik łączy to wszystko w całość” [Badana nr 7].

„Wybraliśmy na przewodniczącego osobę, którą bardzo dobrze znamy i która liczy się z naszym zdaniem. Fajnie nam się pracuje razem, bo szanujemy się nawzajem. Z drugiej strony nie wyobrażam sobie, gdybyśmy mieli przewodniczącego narzuconego nam z góry albo takiego, który wcale nie przejmowałby się nami” [Badana nr 8].

„Od zarządzającego zespołem wymaga się, aby przydzielał zadania poszczególnym członkom zespołu i potrafił umiejętnie je egzekwować oraz narzucać pewne normy regulujące pracę zespołu. Niemniej jednak prawie niemożliwe jest posługiwanie się w swoich działaniach tylko jednym stylem zarządzania. Szkolny Zespół ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej jest wyrazem chęci i zaangażowania wielu osób, którym nie są obojętne losy uczniów. Przewodniczący zespołu musi zwracać uwagę na zdanie innych i uwzględniać je w swoich działaniach, a nade wszystko zorganizować pracę zespołu tak, aby maksymalnie wykorzystać potencjał ich członków.

Badane osoby niejednokrotnie zwracały uwagę, że styl zarządzania warunkuje skuteczność pracy zespołu. Bez względu na to, jak definiowali i postrzegali style zarządzania zespołem wszyscy zgodnie uważali, że musi on prowadzić do osiągnięcia określonego celu zespołu. Skuteczność w ich rozumieniu polega na ocenie działania, poprzez które istnieje możliwość osiągnięcia wyznaczonych celów zespołu. Szkolny Zespół jest skuteczny, jeżeli osiąga zamierzone cele i zadania w oczekiwanym stopniu.

Właściwie styl zarządzania musi być tak dobrany, aby zespół pracował w sposób skuteczny, żeby każdy z członków zespołu dawał z siebie sto procent” [Badana nr 1].

„Jak przewodniczący byłby przysłowiowym tyranem i zmuszał nas do pracy niewolniczej to nie pracowałabym w takiej szkole. Wtedy nie byłoby mowy o skuteczności pracy zespołu. Zespół to ludzie, a bez ludzi nie ma zespołu” [Badana nr 2].

Tak. Styl zarządzania, jak i hierarchia w grupie będą sprawiały, że w sposób szybki i sprawny przygotowujemy IPET i WOPF dla ucznia z orzeczeniem oraz wcielimy go w życie. [Badana nr 3].

„Musi być odpowiednia osoba na odpowiednim stanowisku, żeby wiedziała, jak nami zarządzać, jaki styl zarządzania dobrać, aby skutecznie realizować zamierzone cele. Wiadomo, że celem naszej pracy jest pomoc i wsparcie dziecku, ale moim zdaniem ktoś musi wiedzieć, w jaki sposób nami pokierować, żebyśmy mogli tą pomoc zdefiniować, a następnie zorganizować” [Badania nr 4].

„To chyba nie podlega dyskusji. Każdy z nas jest specjalistą w czymś innym, ale razem możemy stworzyć coś wyjątkowego. Trzeba tylko umieć nami pokierować” [Badana nr 5].

„Jak najbardziej zgadzam się, że styl zarządzania będzie warunkował skuteczność pracy zespołowej, ale to od zarządzającego będzie zależało, jaki styl wybierze i czy okaże się być skutecznym. Na szczęście nie mi o tym decydować albo ponosić konsekwencje takich decyzji” [Badana nr 6].

„Głównie chodzi o to, żeby nasza praca po prostu była skuteczna. Rozumiem przez to zorganizowanie pomocy i wsparcia dla ucznia, ale i weryfikacja czy zaplanowane działania minimalizują bądź całkowicie eliminują dany problem” [Badana nr 7].

„Skuteczne zarządzanie zespołem, a więc osiąganie celów edukacyjno-wychowawczych, jest zależne w dużej mierze od przewodniczącego zespołu, a zwłaszcza od preferowanego przez niego stylu kierowania nami” [Badana nr 8].

W toku badań ustalono, że style zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej warunkują skuteczność zakładanych celów i zadań zespołu. Badani zgodnie twierdzą, że sposób, w jaki przewodniczący będzie zarządzał zespołem bezpośrednio warunkuje skuteczność osiąganych celów.

## 6. Wnioski końcowe

Niniejszy artykuł sanowi próbę odpowiedzi na pytania problemowe:

- jaki jest stopień realizacji celów i zadań Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej?
- jakie style zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej preferuje badane grono pedagogiczne?
- czy w opinii badanych style zarządzania zespołem determinują skuteczność osiąganych celów i zadań?

Najważniejszymi celami Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej jest diagnozowanie indywidualnych potrzeb rozwojowych i edukacyjnych uczniów, udzielanie pomocy i wsparcia w formach odpowiednich do rozpoznanych potrzeb i możliwości psychofizycznych uczniów, wspieranie i pomaganie rodzicom uczniów i nauczycielom w rozwiązywaniu sytuacji problemowych oraz współpraca z instytucjami w zakresie udzielanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej. Narzędziem pracy zespołu jest Indywidualny Program Edukacyjno-Terapeutyczny oraz Arkusz Wielospecjalistycznej Oceny Poziomu Funkcjonowania Ucznia.

Jak słusznie zauważają Małgorzata Szymańska i Karol Wolski, mimo iż badania, których przedmiotem są style kierowania, prowadzone są od dziesięcioleci, to w dalszym ciągu nie określono najskuteczniejszej metody zarządzania ([www.badaniahr.pl](http://www.badaniahr.pl)). Wielu badaczy promuje style kierowania nakierunkowane na ludzi pracujących w zespole (Lisowska, 2000; Hryniewicz, 2007; Jasińska, 2009; Pyżalski, 2014; Żukowska, Galla, 2009). W myśl koncepcji sytuacyjnego przywództwa Blancharda styl kierowania zespołem powinien być kompatybilny z posiadanymi przez pracowników kompetencjami. Powołany przez dyrektora szkoły Zespół ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej w początkowej fazie nie posiada struktury, a poziom kompetencji jego członków zbyt niski, aby można było mówić o skuteczności ich pracy. Przewodniczący zespołu zobowiązany jest do zorganizowania pracy członków zespołu i przydzielania zadań adekwatnie do ich możliwości. Im wcześniejszy etap powstawania zespołu i niższe kompetencje członków zespołu, tym bardziej autorytarne podejście przewodniczącego zespołu. Z czasem, gdy zespół staje się bardziej ustrukturalizowany, a członkowie stale doskonalą swoje kompetencje społeczno-zawodowe, styl kierowania powinien ulec przekształceniom (BadaniaHr).

Przykładem narzędzia pozwalającego na usprawnianie pracy Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej może być opracowany przez Zespół Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego Inwentarz Stylów Kierowania WERK autorstwa Urszuli Brzezińskiej i Mari Rafalak. Narzędzie pozwala na identyfikację stylów kierowania i ustalanie ścieżek rozwoju kompetencji kierowniczych przewodniczącego zespołu. Poprzez zdiagnozowanie profili stylów kierowania zespołem będzie można określić, w jakim stopniu zostaną zrealizowane cele i zadania Szkolnego Zespołu ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej oraz, czy sposób kierowania zespołem będzie warunkował skuteczność i efektywność zakładanych celów (Practest).

W toku badań ustalono, że style zarządzania zespołem warunkują skuteczność celów i zadań tego zespołu. Niemniej jednak badani mieli problem z określeniem stylów kierowania zespołem, dochodząc do przekonania, że w sytuacji, gdy mowa o zarządzaniu edukacyjnym, tak naprawdę nie ma jednego, konkretnego stylu, a postawy zarządzającego łączą w sobie postawy charakterystyczne dla wszystkich analizowanych stylów. Podsumowując powyższe rozważania, należy wskazać na potrzebę nieustannego rozwoju kompetencji kierowniczych przewodniczącego zespołu, a także podnoszenia kompetencji zawodowych członków zespołu.

Problematyka zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej niewątpliwie nie została wyczerpująco przedstawiona w literaturze przedmiotu. Nadal brakuje publikacji krajowych i zagranicznych traktujących to zagadnienie. Temat ten w dalszym ciągu wymaga obszernej eksploracji traktowany w sposób interdyscyplinarny tak w kontekście nauk o zarządzaniu, jak i w pedagogice. Niemniej jednak celem artykułu było poznanie i zbadanie zagadnień z zakresu zarządzania Szkolnym Zespołem ds. Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Badania przeprowadzono w jednej ze szkół podstawowych, stąd słuszna potrzeba w przyszłości rozszerzenia badań na większą skalę oraz wzbogacenie metody jakościowej metodą ilościową, która pozwoli na wnikliwą eksplorację obszaru badawczego.

## Bibliografia

- Adamiec, M., Kożusznik, B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Akade. ISBN 8372870004.
- BadaniaHr. (brak daty). *Style kierowania – czy istnieje jedna droga, by zostać liderem*. [online, dostęp: 2021-12-16]. Dostępny w Internecie: <https://badaniahr.pl/biblioteka/style-kierowania-czy-istnieje-jedna-droga-by-zostac-liderem/75>.
- Dorczak, R. (2009). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Arkade.
- Gilbert, D., Stoner, J., Freeman, E. (1998). *Kierowanie*. Warszawa. ISBN 9788320819427.
- Griffin, R. W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301194802.
- Hryniewicz, J. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Scholar. ISBN 9788373831643.
- Jasińska, M. (2009). Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 83, 69–85.
- Kopaliński, W. (2007). *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: RYTM. ISBN 9788373995994.
- Kożusznik, B. (1985). *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice.
- Lisowska, E. (2000). Style zarządzania polskich kobiet menadżerów. *International Journal of Management and Economics*, 8, 92–112.

- Ludwiczynski, A. (2000). Metody wspomagające strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. W: A. Ludwiczynski (red.). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy „ABC”.
- Luczyński, J. (2011). *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. ISBN 9788323328254.
- Machaczka, J. (2005). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 8372520941.
- Męczkowska-Christiansen, A. (2015). Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej: menadżer, urzędnik, czy obywatel. *Forum Oświatowe*, 27/2(54), 15–24.
- Mika, S. (1987). *Psychologia społeczna*. Warszawa.
- Pilch, T., Baumann, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”. ISBN 8388149695.
- Practest. (brak daty). *WERK Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi*. [online, dostęp: 2021-12-16]. Dostępny w Internecie: <https://www.practest.com.pl/werk-inwentarz-stylow-kierowania-ludzmi>.
- Pyżalski, J. (2014). *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji. ISBN 9788362360734.
- Rozporządzenie. (2010, 11 17). Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach. DzU nr 228, poz. 1487.
- Rozporządzenie. (2017). Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym. DzU 2017, poz. 1578.
- Żuchowski, I. (2018). Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 51/3, 347–363.
- Żukowski, P., Galla, R. (2009). Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją. *Problemy Profesjologii*, 1, 1–40.

## Managing the School Team for Psychological and Pedagogical Assistance. Practical implications

**Abstract:** The aim of the article is to explore issues related to school management on the example of the activities of the School Team for Psychological and Pedagogical Assistance. The subject of the research is the specificity of the management of the Psychological and Pedagogical Assistance Team and the styles of team management which are important from the point of view of the effective implementation of the team's goals and tasks. This article tries to answer the problem questions: What is the degree of implementation of the goals and tasks of the School Team for Psychological and Pedagogical Assistance? What styles of management

of the School Team for Psychological and Pedagogical Assistance do the surveyed teachers prefer? and, in the opinion of the respondents: Do the team management styles determine the effectiveness of the goals and tasks achieved? The monograph method, as a rule, of methodological correctness, does not stop at one research technique, hence the technique of individual, categorized, open interview and analysis of the team's documentation (team work plan, minutes of team meetings, Individual Educational and Therapeutic Programs, Multidisciplinary Assessment Sheets of the Functioning Level of students, periodic reports).

**Keywords:** competences, psychological and pedagogical support, school