

Útmutató a lemorzsolódás megelőzését szolgáló, intézményi szintű korai jelző- és pedagógiai támogató rendszerek iskolai bevezetéséhez

Jelen útmutató a CroCooS – *Előzzük meg a lemorzsolódást!* című projekt keretén belül készült.

Az angol nyelvű verzió szerzői:

BOGNÁR Mária \ Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK)

GYÓRIK Edit \ Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK)

HORVÁTH Attila \ Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (FSZK)

A magyar nyelvű fordítást készítette:

JAKAB Erika \ Tempus Közalapítvány

MIHÁLYI Krisztina \ Tempus Közalapítvány

BALATON Kata \ Tempus Közalapítvány

Az Európai Bizottság támogatást nyújtott ennek a projektnek a költségeihez. Ez a kiadvány a szerzők nézeteit tükrözi, és az Európai Bizottság nem tehető felelőssé az abban foglaltak bármilyen felhasználásért.

[CroCooS partnerség](#) CroCooS Útmutató című műve [Creative Commons Nevezd meg! - Ne add el! - Ne változtasd! 4.0 Nemzetközi Licenccel](#) van. Az ezen publikus licenc hatáskörén kívül eső jogok megtekinthetők, illetve további felhasználási jogok igényelhetők: crocoos.tka.hu



A projekt honlapja: <http://crocoos.tka.hu>

Konzorciumi partnerek:



Szakmai támogató partnerek:



Tartalomjegyzék

Az útmutató célja és műfaja.....	4
1. Bevezető	5
1.1. Mit értünk intézményi szintű korai jelző- és támogató rendszeren?.....	6
1.2. A korai jelzőrendszerek felépítésének fő lépései és alapvető tartalmi elemei.....	6
1.3. A CroCooS projektben javasolt módszertan mentén történő korai jelzőrendszer- fejlesztés (el)várható eredményei.....	7
2. Az intézményi kapacitásfejlesztés lépései: a tervezés-cselekvés-ellenőrzés- beavatkozás (PDCA) ciklus	8
2.1. Változásmenedzsment az intézményben	9
2.2. Célmeghatározás	10
2.2.1. Az iskolában jelentkezik-e problémaként a korai iskolaelhagyás, illetve a lemorzsolódás?.....	10
2.2.2. Akarunk-e tenni valamit?	11
2.2.3. Milyen a nevelési filozófiánk?	12
2.2.4. Mik a hosszú távú céljaink a korai iskolaelhagyást illetően, illetve a lemorzsolódás csökkentésére?	13
2.3. Helyzetelemzés.....	13
2.3.1. A probléma mértéke	14
2.3.2. Van-e információnk az okokról? Kirajzolódik-e valamilyen minta az iskolaelhagyás, lemorzsolódás kapcsán?	16
2.3.3. Eddig mit tettünk? Mi működött és mi nem?	16
2.3.4. Az erőforrások elemzése	16
2.4. Cselekvési terv	17
2.5. Beavatkozás	18
2.5.1. A vezetés beavatkozása iskolai szinten	19
2.5.2. Beavatkozás a korai jelző team szintjén.....	20
2.5.3. Beavatkozás a tanárok szintjén	21
2.5.4. Beavatkozás a diákok szintjén	22
2.6. Az elvégzett tevékenységek értékelése.....	23
2.7. Korrekciók, javítások.....	24
3. Az Útmutató, az Eszköztár és a Tudástár összekapcsolódása: kulcsszavak listája.....	26

Az útmutató célja és műfaja

Jelen Útmutató azon szakemberek munkáját hivatott segíteni, akik intézményükben a lemorzsolódás megelőzését célzó korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer¹ kialakításán dolgoznak.

A CroCoos projekt keretén belül a dokumentum célja, hogy a szakpolitikai kísérletben résztvevő szakképző iskolák mentorait támogassa, akik a korai iskolaelhagyás és a lemorzsolódás megelőzését célzó, fenntartható rendszer kialakítását segítik az iskolákban.

Az Útmutató részei és a kapcsolódó projektermékek

Az Útmutató követi az intézményi szintű korai jelzőrendszer felépítésének ajánlott elveit:

- Bemutatja az intézményi szintű korai jelző- és támogató rendszer definícióját és az azok mögött meghúzódó elveket;
- Felsorolja a jelzőrendszer felépítésének alapelemeit és legfontosabb lépéseit;
- Bemutatja az intézményi szintű jelző- és támogatórendszer felépítéséhez javasolt ciklikus folyamatot;
- Összekapcsolja a gyakorlati segédeszközök („Eszköztár”) gyűjteményét és az elméleti háttéranyagokat („Tudástár” részei) a fejlesztés különböző lépéseire vonatkozóan.

Az Útmutató elérhető angol, szerb, szlovén és magyar nyelvű változatban. A projekt honlapjáról elérhető az Útmutató, az Eszköztár és a Tudástár, utóbbiak bővíthetőek mind a projekt folyamán, mind a későbbiekben. Az Útmutató, az Eszköztár és a Tudástár kapcsolata kulcsszavakon keresztül biztosított, a kulcsszavak listáját az 3. fejezet tartalmazza.

¹ Early warning system (EWS)

1. Bevezető

1. ábra: A korai jelző- és pedagógiai támogató rendszerek felépítésének filozófiája, alapelvei és módszertani háttere



Forrás: A CroCooS szakértői által készített poszter

1.1. Mit értünk intézményi szintű korai jelző- és támogató rendszeren?

Definíció

A korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer alatt – a projekt keretében – az oktatási intézmények által használt olyan eszközrendszert értünk, amely a **mérhető adatokra és a megfigyelhető jelenségekre építve lehetővé teszi a lemorzsolódással veszélyeztetett fiatalok időben történő azonosítását és a megelőző, segítő intézkedések magalkotását és alkalmazását.**

Az intézményi szintű korai jelzőrendszerek felépítése mögött húzódo elvekről

A korai jelzőrendszerek intézményen belüli felépítése **hosszú távú folyamat**, teljes kiépítése 3 évig is eltarthat.

A **beavatkozás formái** több szinten történnek.

- Iskolai szintű
- Csoportos (veszélyeztetett tanulói csoportok, munkatársak egy csoportja stb.)
- A tanulók egyedi igényeihez szabott egyéni szintű beavatkozás

Korai jelzőrendszerek bevezetése az oktatás minél korábbi szintjén, lehetőleg már az óvodai szakaszban, de alsó középfokon mindenképp ajánlott. A CroCooS projekt keretében a konzorcium a felső középfokra fókuszálta a fejlesztéseket és a kísérletet, a leírt elvek azonban többségükben átültethetők az oktatás egyéb szintjeire is.

1.2. A korai jelzőrendszerek felépítésének fő lépései és alapvető tartalmi elemei

A korai jelző- és támogató rendszerek felépítése komplex folyamat, amelynek az első lépése a lemorzsolódás csökkentésére irányuló intézményi elkötelezettség megszületése, amelyre a későbbiekben a megvalósítás lépései épülhetnek. A fejlesztési folyamat a **stratégia** kialakításán alapul, amely a legfontosabb célok meghatározásán túl tartalmazza a felelős szereplők (a team) és más együttműködő személyek kiválasztását, a helyzetelemzést, és az elérendő célokhoz vezető folyamat mérföldköveit. A fejlesztési folyamat szerves része, egy a stratégiával koherens **megvalósítási terv** megalkotása, amely feladatokat, határidőket, felelősöket forrásokat rendel az egyes lépésekhez.

Az intézményi szintű korai jelzőrendszerek felépítésének alapelemei:

- **Intézményi célok, stratégia és megvalósítási terv felállítása**
 - Szükséglet és forrás-elemzés: mire van szükség a célok eléréséhez
- **Az intézmény adatgyűjtési és elemzési képességének bővítése**

- **Figyelmeztető jelek monitorozási rendszerének felállítása**
- **Veszélyeztetett diákok azonosítása**
- **Az adekvát beavatkozás megtervezése**
- **Az egyéni fejlesztési terven (EFT) alapuló beavatkozások megvalósítása**
- **Belső és külső partnerségek fejlesztése**

1.3. A CroCoos projektben javasolt módszertan mentén történő korai jelzőrendszer-fejlesztés (el)várható eredményei

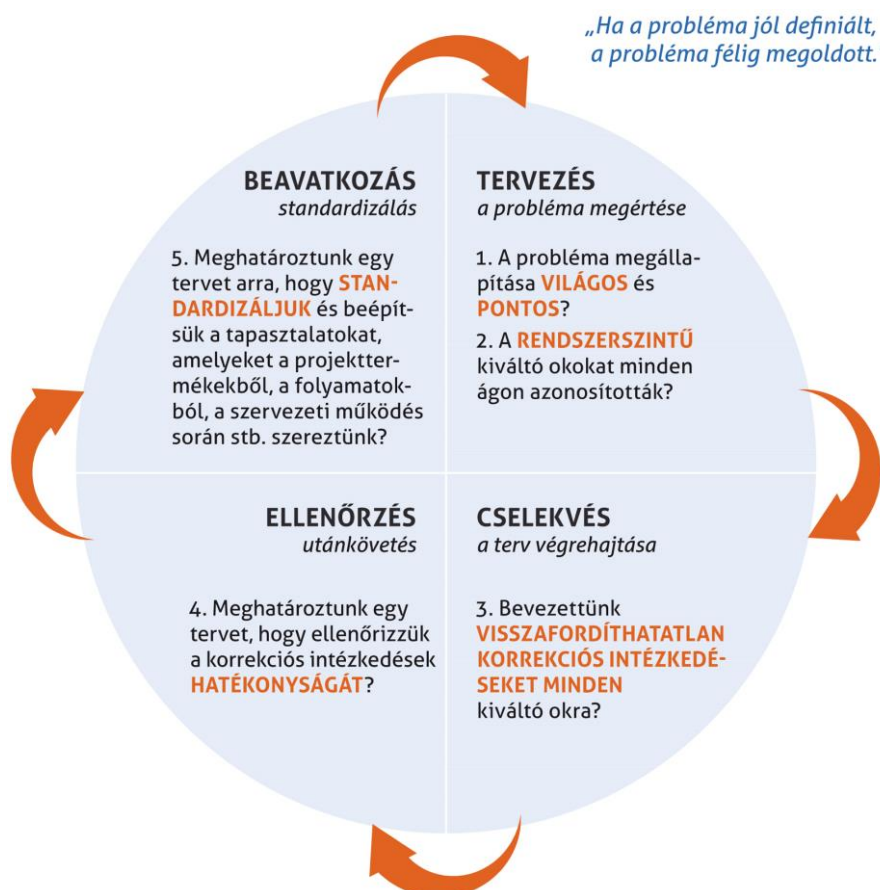
A fentiekben leírt elvekkel összhangban, figyelembe véve, hogy a CroCoos projektben az iskolai kísérlet hossza 18 hónap, az alábbi elvárt eredményeket határozta meg a partnerség az iskolák számára:

- I. Az iskola a lemorzsolódás megelőzésre irányuló szilárd és fenntartható stratégiával rendelkezik:
 - a) Az iskola feltérképezi a bevonható külső partnereket és forrásokat és képes mozgósítani ezeket, ha valamely tanulónak segítségre van szüksége
 - b) Az iskola intézményi szintű nyomon követési rendszert működtet.
 - c) Az iskola azonosítja fejlesztési szükségleteit a tanítás és az alkalmazott pedagógiai megoldások tekintetében.
- II. Az iskola által a lemorzsolódás megelőzése érdekében tett lépések hatással vannak az iskola kapcsolatrendszerére beleértve a belső és a külső partnerségeket (pl.: tanuló-tanár, tanár-tanár, tanuló-iskola, iskola-család, iskola- helyi szereplők és más érdekeltek.)
- III. Az iskola a tanulók igényeihez igazodó egyéni szintű támogató rendszert működtet.
- IV. Az iskola aktívan segíti a tanulók problémáinak megoldását.
- V. Az azonos diákokat tanító tanárok aktívan együttműködnek, hogy segítsék a tanulók problémáinak megoldását.
- VI. Az intézményben nő „a lemorzsolódás megelőzése, mint cél” tudatosítása a tanárok, az intézményvezetés és a tanulók körében.

2. Az intézményi kapacitásfejlesztés lépései: a tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás (PDCA)² ciklus

A korai jelzőrendszer fejlesztésére ajánlott olyan projektként tekinteni, amely meghatározott időpontban kezdődik és végződik. A rendszer kezelése viszont a fenntarthatóság érdekében folyamatközpontú. A működési folyamatokat ellenőrizni és monitorozni, az eredményeket pedig értékelni kell (mi működik és mi nem), ha szükséges, akkor változtatni is, amikor a bevezetett fejlesztések eredményeiről rendelkezésre áll az információ. A minőségbiztosított folyamatok épen ezért ciklikusak és a tevékenységeket ajánlott PDCA körbe rendezni (2. ábra).

2. ábra: A tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás ciklus (PDCA)



(Forrás: NHS Improving Quality, 2014)

A következő részekben a jelzőrendszer-fejlesztés lépéseit a PDCA logika mentén mutatjuk be. A ciklikus fejlesztés spirális, vagyis minden megkezdett lépés felülvizsgálásra kerül a projektben, amelynek megfelelően aktualizáljuk a fejlesztést. Ajánlott, hogy a mentorok, illetve a szervezetfejlesztésért felelős személy támogassa az iskolákat a ciklikus folyamat

² Plan-Do-Check-Act

elsajátításában. A projekt során az intézményeknek nem kell feltétlenül befejezniük egy adott szintet, mielőtt átlépnének egy másikra (először a tervezés, amíg nem lesz tökéletes, aztán cselekedni stb.), mert ez nagyon időrabló és demotiváló is lenne (az időkeret limitált a projektperiódusban).

Az egyes lépések azon kérdések mentén rendeződnek, amiket az iskoláknak fel kell tenniük maguknak. A cél nem a válaszadás a kérdésekre, hanem a válaszok megtalálásához vezető utak feltérképezése.

A gyakorlat azt mutatja, hogy a ciklust nem feltétlenül kell a tervezéssel kezdeni. Előfordulhat, hogy a tanárok inkább az intervenció eszközök használatával vagy kísérletezésével kezdenének, és nem az adatgyűjtéssel akarnak időt tölteni – ez a megközelítés is célravezető lehet. A korai jelzőrendszert fel lehet építeni úgy, mint egy házat, az alagsortól a tetőig, de ki lehet alakítani egy kirakós játékként is, úgy, hogy megkeressük az apró darabok helyét. De ugyanúgy, mint a kirakósnál, az iskolavezetésnek kell, hogy legyen egy elképzelése arra, hogy miként találja meg a megfelelő kis darabokat. Mindkét megközelítésben a cél egy rendszer kiépítése és egy adott időn belüli működőképessé tétele. A rendszer a fent tárgyalt elemeket és a ciklikus működési módszert biztosítja – a „hogyan” az iskoláknak kell meghatározniuk. Alábbiakban a klasszikus projekt megközelítést mutatjuk be.

2.1. Változásmenedzsment az intézményben

A korai jelzőrendszer fejlesztésének folyamata szervezetfejlesztési, változásmenedzsment tevékenység. Lépéseit a PDCA logika mentén mutatjuk be: a tervezés az első három lépés, a cselekvés a negyedik, az ellenőrzés az ötödik, a hatodik lépés pedig a beavatkozás. Ebből látható, hogy a tervezés nélkülözhetetlen a fejlesztéshez.

Ahogy említettük, a rendszer kérdések mentén épül fel, amelyeket az iskoláknak kell megválaszolni. Az alábbi szempontok alapján tekintjük át a folyamatot.

- Célmeghatározás
- Helyzetelemzés
- Cselekvési terv
- Beavatkozás
- Az elvégzett tevékenységek értékelése
- Korrekciók, fejlesztések

A korai jelzőrendszer fejlesztését általában iskolai szinten tárgyaljuk, de van alternatív megoldás is, mivel a tanárok érthetően nem szeretnek rendszereket fejleszteni, inkább a diákokra fókuszálnak. Ebben az esetben a tanárok lehet, hogy a beavatkozás szintjén kezdenek foglalkozni a diákokkal, így az egyén szintjén gyűjtenek információt, készítenek

terveket és értékeli azokat. Ebben az esetben a struktúra alulról felfelé épül ki, és a tapasztalatok összefoglalójaként két-három éves kísérletezés után áll össze rendszerré az iskolában. Az alábbiakban alternatív kérdéseket adunk minden egyes lépéshez, hogy ne azt sugalljuk, hogy kizárólag egy módon alakítható ki a rendszer.

2.2. Célmeghatározás

- Jelent-e problémát a korai iskolaelhagyás, illetve a lemorzsolódás az iskolában?
 - *Veszélyeztetett-e a diák a korai iskolaelhagyás szempontjából?*
- Szeretnénk-e tenni valamit iskolai szinten?
 - *Be akarok-e avatkozni a folyamatba?*
- Mi a nevelési filozófiánk?
 - *Mi az én pedagógiai hitvallásom?*
- Mik a hosszú távú céljaink a korai iskolaelhagyást illetően, illetve a lemorzsolódás csökkentésére?
 - *Mit akarok elérni ezzel a diákkal?*

Célmeghatározás nélkül az elemzés szempontjai nem világosak és nincsenek kapcsolatban azzal, amit az intézmény el szeretne érni. Az aktuális helyzet és adott feltételek nem szabad, hogy hatással legyenek a célokra. Bármilyen célt ki lehet tűzni – akár a legirreálisabbat is – de ekkor a kérdés már nem az, hogy a célok elérhetők vagy nem. A kérdés az, hogy MIKOR érjük el a célokat.

Mielőtt a korai jelzőrendszer fejlesztésén (vagy bármilyen fejlesztési projekten) dolgozni kezdünk, a nulladik lépés az intézményvezető döntése arról, hogy a problémával foglalkozni kell. Dönthet a vezető egyedül is, de ajánlott, hogy vonjon be kollégákat is. A CroCooS projekt iskolavezetőinek azt ajánljuk, hogy alakítsanak egy „korai jelző” teamet.

Ami a diákokat illeti, szintén ki kell tűznünk egy célt, egy irányt, amelyen haladunk. A célok inkább a kihívásokra adnak válaszokat, mint megoldást a problémákra, a tanároknak ezt a pozitív szemléletet kell fenntartani.

2.2.1. Az iskolában jelentkezik-e problémaként a korai iskolaelhagyás, illetve a lemorzsolódás?

Az első kérdés, amit az intézményvezetésnek fel kell tennie, hogy jelentkezik-e problémaként az iskolában a lemorzsolódás és/vagy a korai iskolaelhagyás. Ez könnyű kérdésnek tűnik, de a tény az, hogy az összes iskolában, majdnem mindig van néhány korai iskolaelhagyó, lemorzsolódó. Miközben minden gyermek és fiatal felnőtt fontosnak tekintendő, és a lemorzsolódás az egyén szempontjából probléma, de rendszerszinten, limitált forrásokkal, el

kell dönteni, hogy mikortól döntsön úgy az iskola, hogy ez megoldandó kérdés, és kezdjen dolgozni a korai jelzőrendszer kiépítésén. Aranyszabály, hogy a 100 %-os hatékonyság csak elméletileg lehetséges minden rendszerben. Közismert, hogy bizonyos szinten túl minden minőségi fejlesztés költsége magasabb, mint a hozama. Az intézményvezetésnek kell döntenie arról, hogy a korai iskolaelhagyás/lemorzsolódás jelensége olyan problémának számít-e az intézményben, amivel foglalkozni kell.

Mindenekelőtt azonosítanunk kell a problémát. Sok iskolában pontos adatok állnak rendelkezésre a lemorzsolódott diákok számáról, és arról is, hogy mikortól nem járnak iskolába. De sok esetben ezek az adatok nem hozzáférhetőek, és ami még fontosabb, nem állnak rendelkezésre évekre visszamenően. A statisztikai elemzések aranyszabálya, hogy egy adat nem adat. A lemorzsolódás problémájára csak a trendek ismeretében lehet felfigyelni. Így például ha az iskolából való kimaradás csökkenő trendet mutat, akkor azt érdemes elemezni, hogy mi változott az elmúlt években, vagy mi az, amit jól csináltunk, mit kéne továbbra is folytatni. De ha a mutatók romlanak, az ellenkező oldalról kell a helyzettel foglalkozni.

Abban az esetben, ha az iskola nem rendelkezik a lemorzsolódással, a korai iskolaelhagyással kapcsolatos adatokkal, az adatgyűjtés és adatértelmezés folyamatának megtervezése válik szükségessé.

Tanulói szinten a tanárnak rendelkeznie kell olyan információval, hogy a diák fontolgatja-e az iskolából való kilépést, esetében fennáll-e a korai iskolaelhagyás veszélye. Más szóval: problémával állunk-e szemben?

2.2.2. Akarunk-e tenni valamit?

A következő lépés: döntést hozni arról, hogy az iskolavezetés szeretne-e tenni valamit, hogy javítson a helyzeten. Ez nem könnyű feladat. Bizonyos esetekben az iskoláknak számos egyéb problémájuk van, ami fontosabb lehet, vagy sürgősebb, hogy megoldják. Nem szakmai hiba, ha a vezető ugyan azonosítja a problémát, de úgy dönt, hogy egyelőre nem korai jelzőrendszer fejlesztésével foglalkoznak.

Viszont abban az esetben, ha az iskolavezetés úgy dönt, hogy tesz valamit, a döntést komolyan kell venni. A vezetőségi döntés komoly, bizonyítani is kell, hogy elkötelezettek mellette. Egy intézményi állásfoglalásnak láthatónak és dokumentálnak kell lennie.

Tehát:

- leírt, aláírt és nyilvános az iskolában a tanárok és minden érintett számára,
- elmagyarázták az iskolai személyzetnek, a tanároknak és a tanulóknak,
- újra és újra kihirdetik, a fejlesztésekről és eredményekről beszámolnak az érintetteknek,
- az iskolavezetés visszajelzést kér az érintettektől, ezzel elkötelezettségét is megerősíti.

A diákok szintjéből kiinduló megközelítés esetén a tanárnak el kell döntenie, hogy szükséges-e valamilyen beavatkozás. A korai iskolaelhagyás önmagában nem tragédia, és nem feltétlenül teszi tönkre egy fiatal személy életét. A boldogan vállalt terhesség nem feltétlenül felel meg egy tanár értékrendjének, de megoldást jelenthet az életválságra egy diák számára. Az iskolából való ideiglenes kimaradás nem feltétlenül jelenti az élet és a karrier végét. Ahogy azt egy lemorzsolódott diák megfogalmazta: „Akkor javaslom az iskolaelhagyást, ha valakinek nagyon jó oka van rá. De csak azért, mert nem tudod, mit tegyél – ne maradj ki!”

2.2.3. Milyen a nevelési filozófiánk?

A legtöbb iskolának van egy jelmondata vagy egy küldetési nyilatkozata, amely összefoglalja az iskola pedagógiai filozófiáját. Azonban ez félrevezető lehet. Sokszor az iskolák meghatározzák a filozófiájukat és később feladják azzal, hogy már teljesítették. Ha megkérdezzük a tanárokat vagy az egyéb iskolai személyzetet az iskola filozófiájáról, gyakran eltérő válaszokat kapunk. Az iskola filozófiája integrált részét képezi az intézményi kultúrának, de csak akkor, ha gondozzák és rendszeresen visszatérnek hozzá.

Amikor az iskola filozófiáját a vezetői team szeretné meghatározni, ez azt jelenti, hogy olyan közös értékrendet kéne kialakítani, amellyel az intézményi dolgozók döntő többsége is azonosul. Ez a közös értékrend biztosítja a célok meghatározásához a szilárd alapokat.

Közös értékrend nem csupán a szavak szintjét jelenti, csakis a munkatársak folyamatos párbeszéde mellett jöhet létre. Az értékek a mindennapi helyzetekben kerülnek azonosításra és értelmezésre.

Előfordulhat, hogy a vezetés azt tapasztalja, hogy a személyzet értékei nagyon különbözőek és nincsenek összhangban a lemorzsolódás csökkentése, a korai iskolaelhagyás érdekében hozott vezetőségi döntésekkel. Lehet, hogy a munkatársak nem motiváltak és nem osztják a vezetés aggodalmát a veszélyeztetett tanulókkal kapcsolatban. Vagy azt gondolják, hogy a diákok maguk felelősek a saját meggyőződésükért és igazságtalan elsőbbséget adni nekik azon diákokkal szemben, akik tényleg tanulni szeretnének. Ilyen helyzetben a vezetés először az értékek megváltoztatására dolgozhat ki egy stratégiát. Így viszont sokkal hosszabb idővel kell számolnia a korai jelzőrendszer bevezetéséig.

Ha az iskola az egyes diákokból kiindulva építi ki a rendszert, akkor a tanároknak önmaguknak kell feltenni a kérdést, hogy mi is a filozófiájuk. Valóban érdeklik-e a tanulók, vagy ez csak kötelesség számukra? Úgy gondolják, hogy kizárólag a diákok felelőssége, ha lemorzsolódnak, vagy maguknak a tanároknak is van-e benne szerepük? A hibáztatás nem a megfelelő magatartás a korai jelzőrendszer kialakításához.

2.2.4. Mik a hosszú távú céljaink a korai iskolaelhagyást illetően, illetve a lemorzsolódás csökkentésére?

A hosszú távú vagy stratégiai cél referenciaként szolgál és a közös értékeken alapul, valamint azon a döntésen, hogy az iskola szeretne valamit tenni. A cél annyira specifikus lehet, amennyire a stratégiai gondolkodás megengedi. Mindenesetre tartalmaznia kell:

- időkeretet,
- mérhető dimenziót,
- annak a lehetőségét, hogy az iskolát a jövőre nézve is pozícionálja (benchmarking).

Egy gyenge stratégiai célból hiányoznak a fent említett tulajdonságok, mint például a következő: „Az a szándékunk, hogy a jövőben olyan mértékben csökkentsük a lemorzsolódást az iskolában, amennyire csak lehet.”

Ezzel a céllal az a probléma, hogy nem tudjuk, milyen kérdést tesznek fel maguknak a jövő évben.

- Nem tudjuk, hogy vajon az intézménynek még fejlődnie kell, vagy elérték a célt.
- A lemorzsolódási ráta 0,1 %. Az intézmény jól működik?
- Ez a maximum, amit el tudunk érni (vagy a szomszéd iskola kétszer olyan jól működik, mint a miénk)?
- És végül: hogyan tovább?

Egy jól megalkotott stratégiát így lehet megfogalmazni: „5 éven belül annyira csökkentjük a lemorzsolódási rátát az iskolában, hogy ebben mi legyünk a megyében a legjobbak.” Hogyan lehetne az iskolának egy hasonlóan megírt célja, ami megfelelő választ ad a fent felsorolt kérdésekre, különös tekintettel a „hogyan tovább?”-ra?

A kérdésre kétféle válasz adódik: vagy felülvizsgálni és pontosítani a stratégiai célt, vagy megváltoztatni, új tevékenységeket tervezni a jövőre nézve. Mindkét út hatékony lehet.

Ha az egyes tanulókra fókuszálva épül ki a rendszer, a valódi kérdés az, hogy kire tekintenek a tanárok lemorzsolódó diákként? Mindenkire, aki elhagyja az iskolát, vagy csak azokra, akik a képzés befejezése nélkül hagyják el az oktatási rendszert? Lehet, hogy a tanárnak az a célja, hogy szemmel tartsa a diákot, kövesse útját, és alternatívákat kínáljon számára az iskolába való visszatéréshez, vagy kövesse azt a karriert, amely nem igényel formális képzést.

2.3. Helyzetelemzés

- A probléma mértéke
- Van-e információnk az okokról? Kirajzolódik-e valamilyen minta az iskolaelhagyás, lemorzsolódás kapcsán?
- Eddig mit tettünk? Mi működött és mi nem?

- Az erőforrások elemzése
 - Humán erőforrások – milyen kompetenciákkal rendelkezünk?
 - Szervezeti kompetenciák – milyen szervezeti kompetenciákkal rendelkezünk?
 - Mekkora munkatársi időkerettel gazdálkodhatunk?
 - Birtokában vagyunk-e a szükséges módszertannak?
 - Megvannak-e az eszközeink és szükséges tereink?
 - Van-e külső szakértői hálózatunk?

A helyzetelemzés a célmeghatározás után következik. Annak érdekében, hogy a tervben áthidaljuk a szakadékot a kívánt jövő és a jelen helyzet között, tudnunk kell, hogy hol vagyunk a víziókhöz képest.

2.3.1. A probléma mértéke

Az adatok, számok nem beszélnek önmagukért. Információvá kell őket konvertálni (az adatokat értelmezni kell). Az adatok csoportosítása után lehet őket értelmezni, és meg kell találni köztük a kapcsolatot. Ez azt jelenti, hogy semmilyen tervezés nem lehetséges, ha nem rendelkezünk konkrét számokkal a lemorzsolódókról vagy a korai iskolaelhagyókról. Mintákat kell találnunk a viselkedésükben, vagy a szociokulturális háttérükben stb. annak érdekében, hogy bizonyos potenciálisan veszélyeztetett csoportokat a jövőben azonosítani tudjunk.

A korai jelzőrendszer kialakításának és működtetésének fő célja, hogy rendszerszerű megközelítést ajánljon a korai iskolaelhagyással, lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók azonosítására. A veszélyeztetettségnek számos jele van, ahogy a lemorzsolódásnak is számtalan oka lehet, ezek mind egyéni sajátossággal bírnak. Ugyanakkor a legtöbb általános jel figyelemmel kísérhető, és a szisztematikus megfigyelés segíthet azonosítani a veszélyeztetett tanulói csoportokat.

A CroCoos projektben szakirodalmi elemzés során feltérképeztük a legtipikusabb figyelmeztető jeleket, amelyek használhatók a potenciális lemorzsolódó diákok azonosítására. A nemzetközi szakirodalom alapján azonosított hat figyelmeztető jel keretet ajánl a diákokkal kapcsolatos adatgyűjtéshez.

Egyetlen figyelmeztető jel jelenléte nagy valószínűséggel nem elég ahhoz, hogy kijelenthessük, a diák potenciális lemorzsolódó. Például az mulasztott órák növekvő száma a többi jel nélkül még nem feltétlenül jelez veszélyt, állhat mögötte például egy sportbaleset is. Meggyőződésünk, hogy legalább 3 jelnek kell jelen lennie ahhoz, hogy kijelenthessük: beavatkozásra van szükség.

A 6 figyelmeztető jel, amire ajánlott figyelni:

I. Az iskolai dokumentumokban is megtalálható figyelmeztető jelek:

1. hiányzás

2. romló tanulmányi eredmények
3. évisméltés (megjegyzés: függ az egyes országok rendszereitől, hogy lehetséges-e)

II. A viselkedéshez köthető jelek:

1. unalom a tanórákon (a motiváció elvesztése)
2. drasztikus viselkedésváltozás (agresszió, bezárkózás, rapszodikus magatartás)
3. zaklatás

Az első csoportba tartozó jelek inkább kvantitatív, míg a második csoportba tartozó jelek inkább kvalitatív jellegűek. A CroCoos projekt keretében kialakított Eszköztár valamennyi jel felismeréséhez tartalmaz gyakorlati eszközöket. A nagyobb iskoláknak különösen ajánlott, hogy alakítsanak ki egy rendszeresen karbantartott adatbázist annak érdekében, hogy nyomon követhessék a diákokat és azonosíthassák a veszélyeztetett diákokat. Kisebb intézmények megoldhatják a diákok nyomon követését munkatársi megbeszélésekkel és kisebb statisztikával is.

Ki kell emelni, hogy a szűrés nem egyszeri esemény, hanem egy folyamat. Ha az iskola csak a középiskola első évfolyamán (többnyire a 9. évfolyamon) szűri a diákokat, az eredményeiből nem lehet tendenciát kimutatni.

A szűrést ajánlott folyamatnak tekinteni. A veszélyeztetett diákok különböző figyelmeztető jelzései általában nem egyszerre mutatkoznak meg, hanem eltérő időpontokban. Amikor a figyelmeztető jelek száma eléri a kritikus küszöböt (a mi esetünkben ez a három), az iskolai év közepén a korai jelző team megszólaltatja a vészcsengőt és intézkedik, olyan gyorsan, amennyire csak lehet, és annyi ideig, ameddig erre szükség van.

A hat figyelmeztető jel mellett lehet számtalan egyéb jel, amelyekről az iskolák eldönthetik, hogy szintén figyelemfelhívó jelzésnek tekintik-e. Az alábbi felsorolás egy lista a lehetséges egyéb jelekről. A lista nem teljes, és a helyi sajátosságokhoz ajánlott igazítani:

- terhesség,
- állandó hazudozás,
- fizikai erőszak jelei (testi bántalmazás jelei),
- alkohol vagy droghasználat az iskolában,
- gyakori iskolaváltás,
- változás a külső megjelenésben,
- korosztályi kapcsolati problémák,
- fizikai / mentális betegség,
- tanulási nehézségek.

2.3.2. Van-e információnk az okokról? Kirajzolódik-e valamilyen minta az iskolaelhagyás, lemorzsolódás kapcsán?

Fontos hangsúlyozni azt, hogy ezek az adatok nem árulják el nekünk az okokat. Tipikusan a két adat közti korreláció azt jelenti, hogy ezek együtt járnak: ha az egyik jelen van, illetve növekszik, akkor valószínűleg a másik is. De ez nem jelenti azt, hogy az egyik az oka lenne a másiknak. A figyelmeztető jelek *jelek*, és nem okok. Hogy egy példát említsünk: a csökkenő teljesítménynek számtalan oka lehet, egy felbomlott kapcsolattól a látás romlásáig, vagy a családi krízistől a tanulási problémákig, esetleg egy új tanárral való konfliktusig.

Az okok mindig különböző elrendezésben jelennek meg és egyénenként különbözőek. Lehetnek azonban az okoknak mintái, amelyeket azonosítani lehet. Csak néhányat említsünk: az unalom az osztályban kapcsolódhat egy tárgyhoz, egy tanárhoz vagy a hét egy napjához. Az erőszakoskodás kapcsolódhat több osztályhoz vagy évfolyamhoz. Az igazolatlan hiányzás gyakrabban előfordulhat az év bizonyos hónapjaiban.

2.3.3. Eddig mit tettünk? Mi működött és mi nem?

Nagyon fontos leltárt készíteni a lemorzsolódás vonatkozásában eddig megtett intézkedésekről, hogy a tanárok megalapozottan dönthessenek arról, mi működött eddig és mi nem, mi az, amit folytatni kell, és mi az, amit abba kell hagyni.

A sikeres és a kevésbé sikeres intézkedések azonosítása elkerülhetetlen és szerves részét képezik a helyzet elemzésének.

2.3.4. Az erőforrások elemzése

Az erőforrások elemzését a helyzetelemzés közben ajánlott elvégezni, ugyanakkor időről időre felülvizsgálandó, mert ahhoz, hogy a cselekvési terv eredményes legyen, változtatni kell a szükséges forrásokon, és a források hiánya vagy bősége befolyásolja a célokat, amiket az iskola kitűzött.

Mindazonáltal, források mindig lesznek. Használatuk, legalábbis bizonyos mértékig, függ a prioritásoktól és az iskolavezetőség döntésétől.

A források csoportosíthatók emberi, fizikai és pénzügyi források szerint. Az iskola abban a speciális helyzetben van, hogy a legtöbb forrást szigorúan szabályozza a jogi környezet és a fenntartó. Ez azt jelenti, hogy az iskolának azokat a forrásokat kell használniuk, amelyekkel már rendelkeznek.

Az emberi forrásokhoz tartozik a személyzet kapacitása (időbeli), készségei és attitűdjei. A „személyzet” szót használjuk, mert nemcsak tanárok kapcsolódhatnak be a korai jelzőrendszer kiépítésének folyamatába. Az iskolavezetésnek dönteni kell, hogy mennyi időt biztosítanak a személyzet idejéből a korai jelzőrendszer fejlesztésére vagy működtetésére.

Szükséges egy leltárt is készíteniük a szervezeti vagy személyes kompetenciákról, arról, hogy melyek érhetőek el és melyek hiányoznak, esetleg külső források bevonásával pótolhatók (szakértők, önkéntesek, intézményi partnerek).

Annak érdekében, hogy támogassuk az iskolákat a korai jelzőrendszer kiépítésében, a CroCoos projekt keretében egy Eszköztár készült. Az Eszköztárban szereplő eszközök szintén segítik a különböző szükséges kompetenciák fejlesztését.

Az iskola fizikai környezete többnyire adott körülmény. A korai jelzőrendszer működtetésének általában nincs szüksége kiterjedt fizikai térre vagy felszerelésre, de a korai jelző teamnek szüksége van egy helyre, ahol találkoznak a team tagok, egy megfelelő helyre is, hogy egyszemélyes vagy csoportos interjúkat készítsenek, vagy ahol találkoznak külső szakértőkkel és a szülőkkel. Ajánlott, hogy legyen erre a célra egy olyan tér, amely kevésbé formális és komfortosabb, mint egy hatalmas osztályterem. Szükség van számítógép kapacitásra is, amelyen a tanulók adatait tárolják, és amely biztonságos adatvédelmi szempontból.

Ajánlott listát készíteni azokról a potenciális külső forrásokról, amelyek a korai jelzőrendszer fejlesztésének vagy működtetésének bármelyik fázisában igénybe vehetők. A lista tartalmazhat személyeket vagy szervezeteket, de szervezetek esetén ajánlott a kontaktszemélyek listázása is. A cél, hogy a korai jelzőrendszert a külső és belső források használatának megfelelő egyensúlyával olyan hatékonyá tegyünk, amennyire lehetséges.

Ha közvetlenül a diákokkal kezdődik a munka, hasonló vagy azonos kérdéseket fogalmazhatunk meg és szükséges a tevékenységeket is azonos sorrendbe illeszthetjük. A pedagógus mondhatja, hogy ismeri a helyzetet, minden a fejében van, minek töltené az időt mindezek lejegyzésével? A helyzet az, hogy az feljegyzés nem csak egyetlen tanár számára készül, hanem a team tagoknak is szükségük van rá, esetenként még az iskolán kívüli szereplőknek is. Ezáltal olyan információkat lehet megosztani, amit egyes kollégák addig nem ismertek, és hasonlóan, olyan információkhoz jutni, amiről addig csak más kollégának volt tudomása. Általánosságban elmondható, hogy semmi olyat nem kell írásban rögzíteni, amit mindenki tud, de minden információt le kell írni, amit valamelyik érdekelt fél nem ismer.

Az erőforrás elemzés különösen fontos. Rendelkezik a pedagógus valamennyi szükséges kompetenciával? De csak egy helyzetelemzést követően tud a pedagógus a pszichológussal beszélni az ügyről. A tanároknak konkrét kérdéseket kell megfogalmazniuk és konkrét szakmai segítséget kérni, nem pusztán odafordulni a szakemberhez: mit csináljak ezzel a diákkal? Vagy még rosszabb esetben azt várni a pszichológustól, hogy „javítsa meg” a gyereket.

2.4. Cselekvési terv

- Illeszkednek-e a rövidtávú céljaink az iskola stratégiájához?

- Milyen intézkedésekre van szükség?
- Milyen forrásokra van szükség? Mi van meg és min kell még fejleszteni?
- Mi a cselekvések logikus elrendezése (sorrend, összefüggések)?
- Milyen időkeret működhet a számunkra?
- Kik a felelősök és kik vesznek részt az egyes tevékenységekben?

Cselekvési tervek az oktatási arénában is készülnek. A fejlesztési fázisban e rövid távú terveket új tevékenységek bevezetésére és új rutinok kiépítésére lehet használni. A cselekvési terv a korai jelzőrendszer létrehozására vonatkozik. E tekintetben a cselekvési terv előkészítésének alapvető követelményei, amelyeknek a fenti kérdésekre kell figyelniük a következők: először is a tervnek összhangban kell állnia a cél-meghatározási szakaszban megfogalmazott stratégiával. A legjobb, ha a terveket diagram formátumban készítjük el, amely

- mérhető célokat tartalmaz
 - meghatározza a siker kritériumait
 - jól részletezett feladatokat ír le
 - felállít egy időskálát
- határidőket szab
- kijelöli a felelősségi köröket
- felsorolja a személyzetet, akiket bevonnak a tevékenységekbe
- deklarálja az iskolavezetőség hozzájárulását (az időt és az eszközöket biztosítják)

Cselekvési tervek a korai jelzőrendszer működése során is szükség van, de tanulói szinten ezeket már nem cselekvési tervnek nevezzük. Ezek egyéni fejlődési tervek lesznek, vagy szerződések a tanulókkal, de hasonló logikát követnek. A korai jelzőrendszer működtetése során az iskolában szükséges további fejlesztések, javítások szintén saját cselekvési terveket igényelnek.

Tanulói szinten az EFT, vagyis az egyéni fejlődési terv a cselekvési tervhez hasonló logikát követ. A tervek nem csak olyan áldozatok a bürokrácia oltárán, amelyeket egyszer leírunk, majd elfelejtünk. A terveket szükség szerint módosítani kell, és ha sikeresen befejezzük, érdemes egy üveg pezsgőt kinyitni. Ez csak félig vicc. A diákoknak ismerniük kell a tervet, egyet kell érteniük vele és dolgozniuk is kell rajta. A személyes fejlődés a diák és a tanár közös erőfeszítése. Ha az egyik fél nem elhivatott, akkor a másik sem lehet sikeres. A korai iskolaelhagyás megakadályozása NEM a diák megmentése. Mindkét fél részéről elkötelezettséget és kemény munkát igényel, és a tervek célja egy szerződés megkötése a közösen meghatározott cél elérése érdekében.

2.5. Beavatkozás

- Iskolai szinten a vezetés

- A korai jelző team szintjén
- Tanárok szintjén
- Diákok szintjén

A beavatkozás azokat a tevékenységeket jelöli, melyek fő célja, hogy segítse a potenciális korai iskolaelhagyó diákokat. A három különböző figyelmeztető jellel azonosított diákok esetében maguk a figyelmeztető jelek is eltérőek. Mivel az egyéni helyzetek is különbözőek, nagyon valószínűtlen, hogy találni lehet minden esetre alkalmas, egységes megoldást. Aranyszabály, hogy egy jelnek vagy jelenségnek nemcsak egy oka lehet. Minden egyes beavatkozást minden egyes tanuló esetében az egyénre kell szabni.

A beavatkozások nemcsak a tanulókra fókuszálnak. Az okokat sokszor a tanárban vagy tanárok egy csoportjában, tanítási módszerükben vagy filozófiájukban, esetleg az iskolai szintű strukturális hiányosságokban találjuk meg.

2.5.1. A vezetés beavatkozása iskolai szinten

Ha egy ok, illetve okok csoportja iskolai (strukturális) szinten tapasztalható, általában egyszerű intézkedésekkel kezelhető. Rendszeres az igazolatlan hiányzás azon diákok csoportjában, akik másik településen élnek; a mulasztások pedig legtöbbször az első reggeli órákra esnek. Ebben az esetben a team észreveheti, hogy a buszmenetrend nincs összhangban az iskolai órarenddel. A diákok vagy egy órával előbb már az iskolában vannak, vagy nem érnek be az első órára. A probléma kezelésére az egyik út lehet a diákok meggyőzése arról, hogy keljenek fel egy órával korábban és töltsenek több időt az iskola aulájában – de azok, akik próbálkoztak már ilyesmivel, tudják, hogy ez lehetetlen vállalkozás lenne.

Iskolai szintű beavatkozás lehet:

- egyeztetni a busztársasággal, hogy változtassák meg a menetrendet, vagy
- az iskolában az első órát előbb kezdeni, vagy
- az első órát később kezdeni (hogy illeszkedjen a menetrendhez), vagy
- javasolni a diákoknak valamilyen, nekik tetsző tevékenységet az első óra előtt, ami motiválja őket arra, hogy korábban érkezzenek
- vagy valami más ötlet?

A történet üzenete az, hogy időnként az iskolai működést kell a diákokhoz igazítani, és ez segít a probléma megoldásában.

Hasonló eset a „viselkedési problémák” kérdése, ami az iskolai szabályok megsértéséből fakad. Nyilvánvaló, hogy minél több a szabály, annál több a szabályszegés. Kevesebb szabály – kevesebb lehetőség, hogy áthágják őket. Ajánlott minden intézménynek az iskolai szabályok évenkénti ellenőrzése. A szabályoknak összhangban kell lenniük az iskola

értékeivel. Ha a szabályok felülvizsgálatakor olyat találunk köztük, amelyek nem harmonizálnak a közösen elfogadott értékekkel, hagyjuk el azokat! Az iskolának kevés, de szigorúan betartatott szabálya legyen, hogy könnyebbé tegyék mindenki életét.

A beavatkozás következő szintje a személyzeti szint. Ismét, személyzetről beszélünk, nem csupán tanárokról. Az irodai személyzet, a technikai munkások, a takarító személyzet stb., is kapcsolatba kerülnek a diákokkal, így az ő viselkedésük is hat a rájuk. Nekik is meg kell érteniük ennek a felelősségét és azonosulniuk kell az iskola közös értékeivel.

2.5.2. Beavatkozás a korai jelző team szintjén

A korai jelző team egy állandó csoport, amelyik felelős a korai jelzőrendszer működtetéséért az iskolában. Ez a csoport a beavatkozás minden szintjén tevékenykedik.

A team feladatai:

- az összegyűjtött adatok kezelése és aktualizálása;
- az adatok értelmezése;
- iskolai szinten segíteni a lemorzsolódás elleni cél meghatározásában;
- vezető szerepet vállalni az iskolai szintű cselekvési terv kialakításában, felülvizsgálatában és fejlesztésében;
- a figyelmeztető jelek folyamatos figyelése;
- felfigyelni arra, ha egy tanuló esetében már 3 figyelmeztető jel jelent meg;
- feltárni a figyelmeztető jelek okait;
- kezdeményezni és megszervezni a beavatkozást a veszélyeztetett diákoknál;
- szervezni és irányítani a diák támogató hálózatát;
- a tanárral vagy az osztállyal összefüggésben feltárt okok esetén megkísérelni a tanárral/osztállyal foglalkozni;
- ideiglenes fejlesztő teamet szervezni egy-egy veszélyeztetett diák köré;
- megszervezni és vezetni az esetmegbeszéléseket;
- támogatni az esetfelelősöket,
- gondozni az egyéni fejlődési terveket;
- a beavatkozási folyamat során mentorálni a tanárokat;
- a tanulók érdekében kapcsolatot építeni és fenntartani külső szakértőkkel, szervezetekkel.

Fontos iskolai szintű tevékenység kialakítani a partneri hálózatot, összegyűjteni a lehetséges külső forrásokat. Számos szervezet, illetve intézmény létezik, amelyek kapcsolatban állnak

vagy állhatnak a veszélyeztetett fiatalokkal, a családjukkal, vagy a szociális környezetükkel. A releváns hatóságok általában hivatalokba szerveződnek, minden hivatal rendelkezik egy-egy kizárólagos feladatterülettel. Még ha minden jól működik is a hivatali szerveződésű rendszerben, akkor is állandó koordinációra van szükség a szociális, jóléti, egészségügyi, oktatási, nem kormányzati szervezetek között, amely a koordinációs feladatok nem mindig világosak.

Nem a korai jelző team feladata, hogy a hivatalos szervek szervezetfejlesztési problémáit megoldja. Azonban az iskola, amely főleg a tanulókkal áll kapcsolatban, gondjaiba veheti az esetet, felelősséget vállalhat az egyénért. Ha az iskola erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy azonosítsa a veszélyeztetett diákokat, elősegítheti azt is, hogy létrejöjjön a különböző szervezetek szakembereiből álló hálózat a *diák körül*, amelyben együtt biztosítanak komplex segítséget a számára addig, ameddig erre szüksége van. Egy tanár, egy pszichológus, egy szociális rendszer ügyintézője és egy családterapeuta közösen, egymással kommunikálva jobb eredményt érhetnek el, mint ha a különböző szervezetek egymással párhuzamosan végeznék lelkiismeretesen a maguk feladatát.

Tervezhető személyzeti szintű intézkedés arra az esetre is, amikor az okokat vizsgálva kiderül, hogy egyes figyelmeztető jelek egy vagy több tanárhoz, tantárgyhoz kapcsolódnak. Nyilvánvalóan a tanáré a felelősség, amikor az osztály harmada megbukik matematikából. A tanár érvelhet azzal, hogy a diákok kevés tudással érkeztek az általános iskolából és nem tudnak semmit, ráadásul motiválatlanok és arrogánsak, de a buktatás segít a felsoroltak bármelyikén? Az évisméltés felkészültebbé teszi őket matematikából vagy motiváltabbak lesznek? Megváltoztathatja ez a tanulók attitűdjét és udvariasabbak, meghunyaszkodóbbak lesznek? Ekkor jön a következő kérdés: „És akkor most mi legyen?” A problémák megoldása érdekében valamennyi érzékeny, szakmai megbeszélés ezzel az egyszerű kérdéssel kezdődik.

2.5.3. Beavatkozás a tanárok szintjén

Nyilvánvalóan nincs egyetlen és egyszerű válasz a kérdésre: „És akkor most mi legyen?” és nincs azonnali megoldás sem. Tárgyak, tantárgycsoportok munkaközösségi megbeszélésein és az azonos osztályt tanító tanárok feltárhatnak sikeres módszereket vagy viselkedésmódokat (Mi működött nálam ennél a gyereknél?). Az ilyen célzott megbeszélést nem könnyű összehívni és irányítani. A korai jelző team egyik tagjának kell facilitálnia a tanácskozást, aki megérti, hogy annak a tanárnak, akinek a diákjai megbuknak matematikából, nagyon nehéz ezért nem őket hibáztatni, hanem helyette önmagának feltenni a kérdést: akkor most mi legyen? Egy ilyen esetnek az is lehet az üzenete, hogy a tanár nem tud megbirkózni egy tanítási problémával. – Ha ez is a helyzet, ezt más tanárok előtt nagyon nehéz elismerni. Éppen ezért a facilitátor feladata, hogy ítélezés nélkül megmagyarázza a körülményeket és megkérdezze a többi tanárt, hogy náluk mi működött ennél a diákcsoportnál, vagy a matematika tanításánál. Beszélhetnek a saját

tapasztalataikról. Az iskolavezetés felelőssége, hogy valamilyen terv szülessen, és valami történjen, mert a helyzet nem maradhat változatlan.

A fentiekből kitűnik, hogy rendszerszintű nézőpontból a tanári szint valójában a diákok szintje is. A diákok szintje pedig mindig egyéni, amelyet fő lépéseiben egyéni fejlődési folyamatként írhatunk le.

2.5.4. Beavatkozás a diákok szintjén

Mit tehetünk, ha azonosítottunk egy lemorzsolódással veszélyeztetett diákot? Mivel a veszélyeztetettség mögötti okok minden esetben egyediek, a beavatkozásnak is a személyre fókuszálónak kell lennie. Tehát **egyéni fejlődési folyamatot** ajánlott elindítani és megvalósítani. A folyamat középpontjában minden esetben a diák áll, az ő szükségleteivel és erősségeivel. Soha nem hatékony az, ha a személyes fejlesztés során a gyengeségekre vagy a problémákra fókuszálunk.

A diákok csak olyan személyekkel működnek együtt, akikben megbíznak. Először tehát meg kell találni az iskolában azt a bizalomszemélyt, aki az esetfelelős lesz. Nem biztos, hogy ez a bizalomszemély az osztályfőnök lesz, inkább az a személy az iskola dolgozói közül, akivel a diák bizalmi kapcsolatban áll. Az esetfelelős szervezi meg az ideiglenes **fejlesztő csapatot**. A fejlesztő csapat olyan személyekből áll, akik a diák szemszögéből nézve potenciális támogatók lehetnek. Így pl. a szülők, hozzátartozók, tanárok, iskolapszichológus, osztálytársak, iskolán kívüli szakértők, gyermekvédelmi felelős, családgondozó, addiktológus stb. A fejlesztő csapat a felelős a diák egyéni fejlődési folyamatáért. A fejlesztő csapat tagjai addig dolgoznak együtt, amíg nem érik el azokat a kitűzött célokat, amelyeket az **Egyéni Fejlődési Tervben (EFT)** meghatároztak.

Az EFT összeállítására egy olyan csapat megbeszélés alkalmával kerül sor, amelyen minden olyan személy részt vesz, aki érintett az adott diák fejlesztésének folyamatában és/vagy az aktuálisan felmerült diákkal kapcsolatos problémában. Az EFT az egyéni fejlesztés folyamatának dokumentuma. A személyiségfejlesztés alapja, hogy a tanuló csak az éppen aktuális egyéni fejlettségi szintjének megfelelő tevékenységeket tudja elvégezni, tehát a külső hatások a megfelelő belső fejlettségi szakaszban érik őt. Az egyéni fejlesztés olyan tevékenység, amelynek során úgy avatkozunk be a fiatal fejlődési menetébe, hogy a külső környezeti feltételek és elvárások a tanuló egyéni sajátosságaihoz, fejlődési folyamatához igazítottak legyenek.

A fejlesztés következetes megvalósításának alapját a fejlesztő csapat által összeállított, időszakonként újragondolt, értékelt és újratervezett egyéni fejlődési terv adja.

Az egyéni fejlődési terv készítésének a kulcspontjai:

1. A diák komplex megismerése – adatgyűjtés és megfigyelés a tanárok, családtagok, osztálytársak stb. által;
2. Célmeghatározás – hosszú távú és rövid távú célok;

3. A segítségnyújtás lehetőségeinek megfogalmazása, határidővel és felelős személyek kijelölésével. – Milyen intézkedések kívánatosak? Milyen forrásokra van szükség? Mivel rendelkezünk, és mit kell fejleszteni / beszerezni?
4. Az eltelt időszak értékelése – Mit valósítottunk meg és mit nem? Mi működött és mi nem? Szükség van-e kiigazításra (célok, tevékenységek, folyamat, személyzet, időzítés)? Mit szükséges módosítani?
5. A folyamat újrakezdése a 2. ponttól.

Szükséges, hogy a fejlesztő team az EFT-t a fejlődési folyamat időtartamától függően, periódusonként értékelje és újratervezze. Mivel a beavatkozások tervezése és a fejlődés értékelése egy folyamat része, ezért elengedhetetlen, hogy a tapasztalatokat megosszuk a diákkal és szüleivel is, és velük együtt tervezzük újra. Ebben a folyamatban válhat a diák felelőssé saját fejlődéséért, mert az érintettek is aktív részesei az addig történtek összefoglalásának, lejegyzetelésének, a fejlesztendő területek és elvégzendő feladatok meghatározásának, amit aláírásukkal is vállalnak.

Az egyéni fejlődési folyamat során az esetfelelős / bizalomszemély **segítő kapcsolatot** épít ki és tart fenn a diákkal. Erősen ajánlott heti rendszerességgel segítő beszélgetést tartani. A segítő kapcsolat és a fejlődési folyamat irányítása és támogatása a fejlesztő tagok részvételével, rendszeres **esetmegbeszélésekkel** történik. Az esetmegbeszélés célja, hogy a teamtagok együtt tekintsék át az esetkezelés folyamatát, és támogassák az esetfelelőst személyes érzelmei értelmezésében és/vagy egy-egy probléma kreatív megoldásához ötleteket kínáljanak.

Ahogy korábban már szó volt róla, a tanárok szeretik ezzel a lépéssel kezdeni a korai jelzőrendszer kialakítását, amivel nincs is probléma. Mégis ezt a lépést még nagyon korlátozott szinten is formalizálni kell, hogy ne egy elszigetelt élmény, de téglá legyen a rendszer kiépítésében.

2.6. Az elvégzett tevékenységek értékelése

- Elértük-e a cselekvési terv céljait a meghatározott időkereten belül?
- Mi működött és mi nem?
- Szükség van-e kiigazításra (célok, tevékenységek, folyamat, személyzet, időzítés)?
- Szükség van-e az iskolai stratégiában bármilyen változtatásra?

A célok kitűzése és a tervezés mit sem ér, ha nem követi azokat a beavatkozások értékelése. Az eredmények szisztematikus értékelésével fog a rendszer a kívánatos ciklikus módon működni.

Az eredményeket a cselekvési tervben meghatározott sikerkritériumok mentén kell mérni. Ha a célokat világosan jelöltük ki, az eredmények is mérhető, megfigyelhető lesznek. A

tevékenységek értékelésére a tevékenységek befejezéséről szóló jelzéskor, de legkésőbb a kitűzött határidő végén sort kell keríteni.

Javasoljuk, hogy a folyamatok alakulásának követésére a cselekvési terv időszakában is fordítsunk figyelmet. Így biztosíthatjuk, hogy az esetleges hibák, hiányosságok a lehető leghamarabb kiderüljenek, és ne csak a befejezéskor.

Lehet, hogy a korai jelző team azt állapítja meg, hogy a terv mentén elvégzett tevékenységek nem hozták meg a várt eredményt, vagy úgy tűnik, hogy több időre van szükség a kívánt célok elérésére. Meg lehet változtatni a célokat, a feladatokat, az alkalmazási területet vagy az erőforrások mennyiségét, még akár a felelős vezető személyét vagy a határidőt is a beavatkozás alatt. Ez bölcs tervezésnek tekinthető, és nem hibának. Hiba az lehet, ha a határidő *után* állapítjuk meg, hogy nem értük el a kívánt célokat.

A tanulók szintjéről induló korai jelzőrendszer építése során a legfontosabb kérdés, amit fel kell tenni: „mi működött és mi nem?” Ezt annak a teamnek kell megválaszolnia, akik a diákkal dolgoztak, mert a tanárok és a szakértők a saját pozíciójukból látják a diákokat és keresik a jó megoldásokat. Ez részben az aranyásáshoz hasonlítható – sok látszólag haszontalan munka zajlik, mielőtt valami értékeset találunk. A team értékelése arra szolgál, hogy megtudjuk, mit kell elhagyni, és mit kell követni a jövőben, semmi esetre sem szabad ítélnie a diákok vagy a tanárok felett.

2.7. Korrekciók, javítások

- Szükséges-e valamit megváltoztatni az iskola filozófiájában vagy stratégiájában?
- Érvényesek-e még a céljaink, vagy felül kell-e vizsgálnunk azokat?
- Változott-e a helyzet a korai iskolaelhagyás vagy a lemorzsolódás terén?
- Van-e tervünk a korai jelzőrendszer erősségeinek megőrzésére és gyengeségeinek megszüntetésére?
- Tettünk-e azért hogy fejlődjünk és beszámoltunk-e róluk?
- Készen állunk arra, hogy ismét a cselekedjünk?

A korai jelzőrendszer szisztematikus működéséhez szükség van a periodikus felülvizsgálatra. A rendszer értékelésének minden szakaszban ki kell térnie vagy a kezdetektől, vagy az utolsó értékeléstől számítva a tevékenységek teljes felülvizsgálatára.

Az intézményi szinten célszerű áttekinteni a célokat és a filozófiát, az iskola közös értékeit.. Nem egészséges egy szervezetnél évente megváltoztatni a hosszú távú stratégiai célokat, a filozófiát vagy az értékeket, de mivel a nevelésügy rendkívüli módon kiszolgáltatott a politikai változásoknak, szükséges lehet. Ugyanakkor javasolt csak kiigazításokat tenni és nem teljesen megváltoztatni a stratégiai gondolkodást, mert ez biztonságérzetet ad a személyzetnek és a diákoknak is.

Ismét hangsúlyozzuk, hogy jobb, ha kiigazításokat teszünk, mintha hirtelen változtatunk. Ha valami nem működik jól, inkább sorozatos kiigazítások útján változtassunk, mint hogy teljesen elveszük az addigiakat valami gyökeresen újért (ami lehet, hogy szintén sikertelen lesz).

A legfontosabb a visszatekintés minden egyes beavatkozás végén. A reflektív fázisban a korai jelző team felülvizsgálhatja, hogy mi működött jól és hatékonyan, illetve mit szükséges máshogy elvégezni a következő alkalommal. Az értékelésnek mindig a jövőbe kell tekintenie. Ha arról szól a kommunikáció, hogy mit kellett volna tenni, ez maga után vonja a bűnbakkeresést, és oda vezet, hogy a személyzet tagjai egymást hibáztatják és megpróbálják kideríteni, hogy ki hibázott. A múltat nem lehet megváltoztatni, de tudunk tervezni jövőbeli tevékenységeket.

A ciklus végén, áttekintve a korai jelzőrendszert és annak elemeit, egy új, továbbfejlesztett ciklus kezdődhet. Ez biztosítja a bevezetett rendszer fenntarthatóságát.

Az diákokból kiinduló korai jelzőrendszer építése során ez az a lépés, amellyel a diákok és tanárok munkája intézményi szintre emelkedhet. Ha egy tanár sikeres volt egy diákjával, és úgy tűnik, hogy ez mások esetében is működhet, akkor a jó gyakorlat intézményesítése nem csak egy lehetőség, hanem az intézményvezető részéről kötelesség.

3. Az Útmutató, az Eszköztár és a Tudástár összekapcsolódása: kulcsszavak listája

Az Útmutatóhoz, az ezt támogató Eszköztárhoz és Tudástárhoz egy egyszerű regisztrációt követően a <http://oktataskepzes.tka.hu/hu/crocoos> weboldalon lehet hozzáférni.

Az Útmutató, az Eszköztár és a Tudástár kulcsszavakon keresztül kapcsolódik egymáshoz. Az alábbi táblázat az említett projektermékek összekapcsolódását szolgáló kulcsszavak listáját mutatja be.

Ahogy azt a bevezetőben írtuk, az Útmutató célja, hogy az intézményi szintű korai jelzőrendszerek felépítéséhez keretet adjon.

A Tudástár az Útmutatóban leírtakhoz kapcsolódó szakmai háttéranyagok, stratégiai dokumentumok, kutatási jelentések, tanulmányok, tanulmányok kivonatainak stb. online, rendszerezett gyűjteménye.

Az Eszköztár az iskolákban alkalmazható gyakorlati segédanyagok online gyűjteménye. Az Eszköztár köré online közösség is épül, ahol az eszközök használatával kapcsolatos tapasztalataikat oszthatják meg az azokat kipróbáló szakemberek, illetve ahol kérdéseket tehetnek fel a fejlesztők felé. Az Eszköztár egy folyamatosan bővülő gyűjtemény, amely – a projekt időtartama alatt - az iskolai EWS teamek igényei szerint gyarapodik a CroCooS kísérletben részt vevő iskolák szakemberei által javasolt jó gyakorlatok leírásával. Az alábbi táblázat a kiinduló eszközcsoomag elemeinek az alfejezetekhez történő kapcsolódását és a vonatkozó kulcsszavakat tartalmazza.

adatgyűjtés	évisméltés	mentorálás
alacsonyán teljesítő tanuló	hatékony kommunikáció	osztálytermi munka
alulmotiváltság	helyzetelemzés	protokoll
beavatkozás	hiányzás	szektorközi együttműködés
bizalmi légkör	intézményi szint	szülők
bullying	iskolán belüli együttműködés	tanárok szintje
distress szignálok	iskolavezetői szint	tanulók megismerése
egyéni fejlődés	korai jelzőrendszer	tanulók viselkedése
erőszakmentes kommunikáció	lemorzsolódás	társadalmi környezet
EU szakpolitika	mások véleményének elfogadása	veszélyeztetett tanuló

ESZKÖZTÁR	1. téma	2. téma	3. téma	4. téma	5. téma
A diák komplex megismerése	bullying	distress szignálok	adatgyűjtés	tanárok szintje	osztálytermi munka
A diáktámogatás szereplői és rendszere	iskolavezetői szint	intézményi szint	szektorközi együttműködés	helyzetelemzés	
A team tagjainak kiválasztása	tanárok szintje	osztálytermi munka	beavatkozás	iskolavezetői szint	
Adatgyűjtés a lemorzsolódás megelőzéséért	iskolavezetői szint	intézményi szint	szektorközi együttműködés		
Az esetmegbeszélés lépései	beavatkozás	egyéni fejlődés	tanárok szintje	bizalmi légkör	tanulók megismerése
Az eszköz én magam vagyok	tanárok szintje	beavatkozás	alulmotiváltság		
Bárcsak tudná a tanárom	tanárok szintje	hatékony kommunikáció	iskolán belüli együttműködés		
Bizalomépítés	tanárok szintje	bizalmi légkör	osztálytermi munka	beavatkozás	
Egyéni fejlődési terv készítése	tanárok szintje	mentorálás	bizalmi légkör	beavatkozás	
Együttműködő partnerek	tanárok szintje	iskolavezetői szint	iskolán belüli együttműködés		
Eszköz a lemorzsolódás kockázatainak vizsgálatához	tanárok szintje	beavatkozás	iskolán belüli együttműködés	hatékony kommunikáció	osztálytermi munka
Hatékony tanári kommunikációs stratégiák	hiányzás	adatgyűjtés	distress szignálok	tanárok szintje	
Heti csoportmegbeszélés	szektorközi együttműködés	iskolán belüli együttműködés	beavatkozás	intézményi szint	iskolavezetői szint
Hiányzások követése	adatgyűjtés	beavatkozás	tanárok szintje	egyéni fejlődés	szülők
Hogyan keltsük fel a diákok érdeklődését?	tanárok szintje	beavatkozás	egyéni fejlődés	helyzetelemzés	tanulók megismerése
Ítélezésmentes viselkedés	erőszakmentes kommunikáció	beavatkozás	tanárok szintje	mások véleményének elfogadása	
Nézőpontok	erőszakmentes kommunikáció	beavatkozás	tanárok szintje	egyéni fejlődés	mások véleményének elfogadása
Partneri kerekasztal	helyzetelemzés	distress szignálok	veszélyeztetett tanuló	beavatkozás	
Segítő beszélgetés	intézményi szint	iskolavezetői szint	iskolán belüli együttműködés		
Szektorok közötti együttműködés	tanárok szintje	iskolán belüli együttműködés	beavatkozás	egyéni fejlődés	
Személyközpontú profil	beavatkozás	distress szignálok	lemorzsolódás	egyéni fejlődés	tanulók megismerése

Tanár-diák kommunikáció alapjai	beavatkozás	egyéni fejlődés	tanárok szintje	veszélyeztetett tanuló	tanulók megismerése
Teammegbeszélések szervezése	intézményi szint	iskolavezetői szint	iskolán belüli együttműködés	korai jelzőrendszer	
Tégy egy lépést előre gyakorlat	osztálytermi munka	tanárok szintje	helyzetelemzés	bizalmi légkör	tanulók megismerése
Történetmesélés	adatgyűjtés	korai jelzőrendszer	distress szignálok	lemorzsolódás	intézményi szint
Vesztesmentes konfliktuskezelés	intézményi szint	adatgyűjtés	distress szignálok	lemorzsolódás	tanárok szintje
Viselkedési szabályok felállítása az osztályban	helyzetelemzés	distress szignálok	bizalmi légkör	tanárok szintje	tanulók megismerése
Zaklatás	beavatkozás	egyéni fejlődés	bizalmi légkör		

ÚTMUTATÓ	1. téma	2. téma	3. téma	4. téma	5. téma
1. Bevezető	korai jelzőrendszer				
1.1. Mit értünk intézményi szintű korai jelző- és támogató rendszeren?	korai jelzőrendszer	intézményi szint			
1.2. A korai jelzőrendszerek felépítésének fő lépései és alapvető tartalmi elemei	korai jelzőrendszer	intézményi szint			
1.3. A CroCooS projektben javasolt módszertan mentén történő intézményi szintű korai jelzőrendszer-fejlesztés (el)várható eredményei	korai jelzőrendszer	iskolán belüli együttműködés	szektorközi együttműködés	tanárok szintje	
2. Az intézményi kapacitásfejlesztés lépései: a tervezés-cselekvés-ellenőrzés-beavatkozás (PDCA) ciklus	korai jelzőrendszer	beavatkozás	intézményi szint		
2.1. Változásmenedzsment az intézményben	korai jelzőrendszer	beavatkozás	intézményi szint		
2.2. Célmeghatározás	korai jelzőrendszer	beavatkozás	intézményi szint	helyzetelemzés	
2.3. Helyzetelemzés	korai jelzőrendszer	helyzetelemzés	distress szignálok	intézményi szint	
2.4. Cselekvési terv	korai jelzőrendszer	intézményi szint	beavatkozás		
2.5. Beavatkozás	korai jelzőrendszer	intézményi szint	tanárok szintje	iskolavezetői szint	egyéni fejlődés
2.6. Az elvégzett tevékenységek értékelése	korai jelzőrendszer	intézményi szint			

2.7. Korrekciók, javítások	korai jelzőrendszer	intézményi szint			
3. Az Útmutató, az Eszköztár és a Tudástár összekapcsolódása: kulcsszavak listája	korai jelzőrendszer	tanárok szintje	iskolavezetői szint	intézményi szint	

RESOURCE POOL	1. téma	2. téma	3. téma	4. téma	5. téma	6. téma
RP#0 / A korai iskolaelhagyás és lemorzsolódás problémaköre	társadalmi környezet	EU szakpolitika	lemorzsolódás			
RP#1 / Korai jelzőrendszerek az iskolai lemorzsolódás megelőzésére	korai jelzőrendszer	protokoll	beavatkozás	distress szignálok	szektorközi együttműködés	veszélyeztetett tanuló
RP#2 / Adatgyűjtés	adatgyűjtés	distress szignálok				
RP#3 / Hiányzás	adatgyűjtés	hiányzás	distress szignálok			
RP#4 / Romló osztályzatok	distress szignálok	EU szakpolitika	alacsonyban teljesítő tanuló	veszélyeztetett tanuló	bizalmi légkör	
RP#5 / Évismétlés	distress szignálok	veszélyeztetett tanuló	évismétlés			
RP#6 / Unalom	distress szignálok	alulmotiváltság	veszélyeztetett tanuló			
RP#7 / Magatartásváltozás_Depresszió	distress szignálok	tanulók viselkedése	veszélyeztetett tanuló			
RP#8 / Kiközösítés	distress szignálok	veszélyeztetett tanuló	erőszakmentes kommunikáció	bullying		