

Smernice za razvoj Sistema za rano otkrivanje i smanjenje osipanja učenika iz škole

Ove smernice su nastale u okviru projekta „Međusektorsko traganje za načinima prevencije ranog napuštanja škole“ (Cross-sectoral focused solutions for preventing early school leaving – CroCoS)

Autori:

Mária BOGNÁR \ Equal Opportunities of Persons with Disabilities Non-profit Ltd.

Edit GYÓRIK \ Equal Opportunities of Persons with Disabilities Non-profit Ltd.

Attila HORVÁTH \ Equal Opportunities of Persons with Disabilities Non-profit Ltd.

Krisztina MIHALYI \ Tempus Public Foundation

Eszter SZEGEDI \ Tempus Public Foundation

Prevod:

Prof Dr. Ana PEŠIKAN \ Faculty of Philosophy, University of Belgrade

Jelena JOKSIMOVIĆ \ Obrazovni Forum

Projekat je finansiran uz podršku Evropske komisije. Ova publikacija predstavlja isključivo stavove autora i Komisija nije odgovorna za moguće upotrebe prezentovanih informacija.

Materijal je izdat pod licencicom: [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](#). Za upotrebu materijala izvan ove licence možete nas kontaktirati na <http://CroCoS.tka.hu>. A za više informacija o CC licenci, pogledajte [ovde](#).





Lifelong
Learning
Programme



Fogyatékos Személyek
Esélyegyenlőségéért
Közhasznú Nonprofit Kft.



Veb stranica projekta: <http://crocoos.tka.hu>

Partneri iz konzorcijuma:



Fogyatékos Személyek
Esélyegyenlőségéért
Közhasznú Nonprofit Kft.



Institute
of the Republic of Slovenia
for Vocational Education
and Training



Pridruženi partneri:



Sadržaj

| | |
|---|-----------|
| Priroda i cilj ovog materijala..... | 4 |
| 1. Uvod | 5 |
| 1.1. Šta je EWS sistem u instituciji | 5 |
| 1.2. Ključni koraci u razvoju EWS u instituciji | 7 |
| 1.3. Očekivani rezultati primene EWS metodologije razvijene u okviru CroCooS projekta na nivou institucije | 9 |
| 2. Koraci u izgradnji kapaciteta institucije: ciklus planiraj-uradi-proveri-deluj (PUPD) ... | 10 |
| 2.1. Upravljanje uvođenjem promene u instituciju..... | 11 |
| 2.2. Postavljanje ciljeva | 12 |
| Postoji li problem sa osipanjem učenika u našoj školi? | 13 |
| Želimo li da nešto preduzmemos? | 13 |
| Koja je naša obrazovna filozofija? | 14 |
| Koji nam je dugoročni cilj u odnosu na prerano učeničko napuštanje škole (osipanje)? | 15 |
| 2.3. Analiza situacije | 15 |
| Koliko je osipanje učenika ozbiljan problem u našoj školi?..... | 16 |
| Znamo li koji su razlozi za napuštanje škole? Mogu li se uočiti neki tipični uzroci preranog napuštanja škole (osipanja)? | 18 |
| Šta smo do sada uradili po tom pitanju? Šta je bilo uspešno, a šta nije? | 18 |
| 2.4. Akcioni plan..... | 19 |
| 2.5. Intervencija | 20 |
| Intervencije rukovodstva škole | 20 |
| Intervencije na nivou EWS tima | 21 |
| Intervencije na nivou nastavnika | 23 |
| Intervencija na nivou učenika | 23 |
| 2.6. Evaluacija preduzetih aktivnosti | 25 |
| 2.7. Popravljanje | 25 |
| 3. Povezivanje smernica, priručnika i izvora resursa: lista ključnih reči korišćenih za označavanje..... | 27 |

Priručnik za mentore

Svrha ovog materijala - Smernica za razvoj sistema za rano otkrivanje i smanjenje osipanja iz škole (Early Warning System, dalje u tekstu: EWS) - jeste da pomogne školama koje nastoje da spreče ili da smanje učeničko osipanje iz škole.

U okviru CroCooS projekta ovo je priručni material za mentore koji pomažu školama uključenim u probno istraživanje da uspostave održivi sistem prevencije učeničkog ranog napuštanja srednjih stručnih škola. Ovaj material će, takođe, biti dat školama iz kontrolne grupe u uzorku sa kojima neće raditi mentori.

Izgradnja jednog sveobuhvatnog i održivog EWS sistema u instituciji je dugotrajan posao. U ovom materijalu je predstavljen taj dugotrajni proces (2-4 godine), pri čemu je CroCooS projekat samo deo celokupnog razvoja EWS u instituciji. U toku korišćenja ovog priručnika može se videti u kojoj meri je škola u stanju da u probnom periodu koji traje 18 meseci realizuje taj razvojni proces. Škole učesnice u projektu, koje su spremne da razvijaju EWS sistem, moraju jasno znati gde se nalaze u tom poslu, šta su uradile, a koji ih zadaci još uvek čekaju.

Veza Smernica i drugih delova projekta

U Smernicama su dati osnovni principi i koraci u izgradnji EWS u instituciji:

- data je definicija EWS u instituciji i filozofija koja leži iza predloženih aktivnosti;
- navedeni su glavni koraci i ključni elementi za izgradnju jednog EWS;
- opisan je ciklus razvoja EWS u instituciji, koji se može preporučiti školama;
- za svaki od koraka u izgradnji EWS dati su: praktična sredstva (nazvani: *alati*) i reference koje upućuju na materijale u kojima je objašnjena teorijska osnova (nazvani: *elementi Repozitorijuma*).

Smernice su dostupne na engleskom, srpskom, slovenačkom i mađarskom jeziku, kao i većina pominjanih alata. Neki opšti alati dostupni su samo na engleskom jeziku, a neki alati važni za određeni nacionalni kontekst dostupni su samo na tim nacionalnim jezicima. Glavni elementi Repozitorijuma uglavnom su na engleskom, a određeni delovi su dostupni i na nekom od pomenutih jezika. Svi materijali se nalaze na Web stranici projekta, a ponuđeni sadržaj se može stalno dopunjavati i menjati. Sadržaji Smernica (*Guidelines*), Priručnika za rad (*Toolkit*) i Repozitorijuma (*Resource pool*) su povezani preko ključnih reči. Lista ključnih reči se nalazi u Poglavlju 5 u ovom materijalu.

1. Uvod

Slika 1: Filozofija, principi i metodologija izgradnje EWS u instituciji



Izvor: Autori postera su eksperti CroCoS projekta, 2015

1.1. Šta je EWS sistem u instiuciji

Definicija

U CroCoS projektu EWS predstavlja sistemski alat koji je namenjen obrazovnim institucijama da im pomogne u **pravovremenom otkrivanju učenika koji su u riziku da napuste školu** i u **uspostavljanju i primeni preventivnih mera koje odgovaraju pojedinačnim učenicima**. EWS se oslanja na **podatke koje je moguće meriti i fenomene koje je moguće posmatrati**. Funkcionalisanje EWS sistema zasniva se na nadležnostima institucije i nastavnika kao što su: prikupljanje i obrada odgovarajućih podataka; tumačenje ponašanja učenika i razloga za takvo ponašanje; uspostavljanje preventivnih mera primerenih pojedinim

slučajevima; i spremnosti da u rešavanje problema uključe potrebnu pomoć i partnerne i izvan škole.

Principi izgradnje EWS u školi

Slika 1 pokazuje pristup, principe i metodologiju koje predlažemo u našem projektu za izgradnju sveobuhvatnog EWS u jednoj instituciji. To je **dugoročan** proces koji podrazumeva **formiranje startegije i plana sprovođenja** i sve vreme u toku razvoja EWS uzima u obzir potrebe brojnih učesnika u instituciji i izvan nje i suočava se sa *izazovima koje donose promene, sa izgradnjom poverenja i sa prihvatanjem spoljnje podrške* (npr. mentora). Izgradnja EWS sistema za sprečavanje osipanja učenika iz škole zahteva **predano angažovanje celokupne institucije**, najpre uprave škole, ali i nastavnika, nenastavnog osoblja, učenika i njihovih roditelja, kao i nadležnih službi u okolini škole.

Interventne aktivnosti se odvijaju na više nivoa u instituciji (Slika 2). Postoje aktivnosti na nivou škole, na nivou grupe (učenika koji su u riziku, osoblja, itd), kao i aktivnosti koje predstavljaju individualne intervencije koje su napravljene prema potrebama određenog učenika.

Slika 3: Individualne intervencije se grade oko učenika

Slika 2: Nivoi aktivnosti EWS u instituciji



Preporučljivo je da se EWS sprovodi od ranih uzrasta, najbolje bi bilo još od predškolskog, ukoliko ne, onda barem od nivoa osnovne škole. CroCooS projekat sprovodi ovo akcione istraživanje u srednjim stručnim školama, ali principi koji su opisani u projekatskim materijalima mogu se prilagoditi i drugim obrazovnim nivoima i vrstama obuke.

1.2. Ključni koraci u razvoju EWS u instituciji

Izgradnja EWS u instituciji je složen proces koji počinje odlukom da se institucija sistematski posveti prevenciji i smanjivanju osipanja učenika. Celokupan proces se zasniva na **formiranju strategije** koja pored glavnih ciljeva odgovornih osoba ili timova (na primer, EWG školski tim) uključuje i druge saradnike, analizu tekuće situacije, kao i glavne efekte koje je potrebno dostići. Koherentan **akcioni plan/plan primene** takođe je integralni deo procesa u kojem su postavljeni glavni koraci i rokovi za njihovo sprovođenje, identifikovane su potrebe i resursi, kao i kompetencije osoblja i šta je sve potrebno za izgradnju kapaciteta.

Glavni elementi koji su neophodni za sveobuhvatan EWS u instituciji

Pravljenje EWS strategije i akcionog plana u školi

- Posvećenost: uprava institucije odlučuje da je prevencija i smanjenje stope osipanja važna mera za sve u školi.
- Uspostavljanje EWS tima koji je odgovoran za upravljanje aktivnostima.
- Dijagnoza tekućeg stanja: kolika je stopa osipanja i da li je to ozbiljan problem u školi.
- Postavljanje ciljeva koje bi institucija želela da ostvari i indikatora za njihovo praćenje.
- Identifikacija potreba i resursa koji stoje na raspolaganju školi ili joj nedostaju: šta je od infrastrukture, od praktično primenjivih znanja, kadra u instituciji i izvan nje neophodno da bi se postigli ciljevi.
- Plan profesionalnog razvoja zaposlenih (na primer, potrebne obuke, primena inovativnih pedagoških metoda).

Unapređivanje načina prikupljanja i obrade podataka u školi

- Određivanje stepena rizika: prikupljanje, analiza i interpretacija podataka o učeniku.
- Ispitivanje i analiza podataka o učenicima koji su napustili školu, na osnovu tih nalaza određivanje faktora rizika i razvoj metodologije za identifikaciju rizičnih učenika. Ovi podaci se mogu koristiti u prvim fazama rada na EWS.

Uspostavljanje sistema za praćenje znakova- signala upozorenja

- Izbor najvažnijih kriterijuma za snimanje stanja i njegovo praćenje (podaci koje je moguće meriti, fenomeni koje je moguće posmatrati, uzimanje u obzir lokalnih specifičnosti).
- Pronalaženje/razvoj mogućih alatki za snimanje i praćenje stanja.

Otkrivanje učenika kod kojih postoji rizik da napuste školu

- Analiza podataka (kvalitativnih i kvantitativnih)

- Tumačenje podataka
- Izbor učenika kod kojih treba intervenisati
- Vođenje zapisnika o procesu koji se sprovodi.

Planiranje odgovarajuće intervencije

- Pravljenje zapisnika o intervenciji:
 - Kako će biti uzete u obzir potrebe učenika koji je u riziku
 - Kako će kadar u školi i van nje sarađivati tokom intervencije
 - Kako će se intervencija pratiti, evaluirati i dokumentovati
 - Kako će se nastaviti sa procesom, itd.
- Planiranje interventnih aktivnosti na različitim nivoima:
 - *Aktivnosti na nivou škole:* uspostavljanje EWS tima, priprema EWS strategije i plana primene, uspostavljanje sistema za prikupljanje podataka i sistema za praćenje i većeg uključivanja saradnika po potrebi, itd.
 - *Aktivnosti na nivou grupe:* različite grupne i slobodne aktivnosti, karijerno vođenje, volontiranje, itd.
 - *Intervencija na individualnom nivou.*

Intervencija na osnovu individualnog razvojnog plana (IRP)

- Izbor osoba za vođenje pojedinačnih studija slučaja .
- Uključivanje učenika u pripremu IRP.
- Sprovodenje IRP uz saradnju sa neophodnim partnerima (na primer, izgradnja partnerskih odnosa sa roditeljima, ili određenim stručnjacima van škole).
- Prikupljanje povratnih informacija o tome šta može biti urađeno: praćenje, evaluacija i vođenje dokumentacije o toku procesa.
- Pregled iskustava u takozvanim protokolima ili studijama slučaja (pošto su svi slučajevi jedinstveni repertoar protokola sa intervencijama nikada ne može biti iscrpljen, a beleške o prethodnim dobrim rešenjima u praksi korisne su za pružanje pomoći određenom učeniku).

Unapređivanje partnerskih odnosa u školi i izvan nje

- Određivanje jakih i slabih strana unutar institucije i izvan nje.
- Uspostavljanje veza sa partnerima iz različitih sektora van škole.
- Uspostavljanje pravila i platforme za saradnju sa partnerima.

1.3. Očekivani rezultati primene EWS metodologije razvijene u okviru CroCooS projekta na nivou institucije

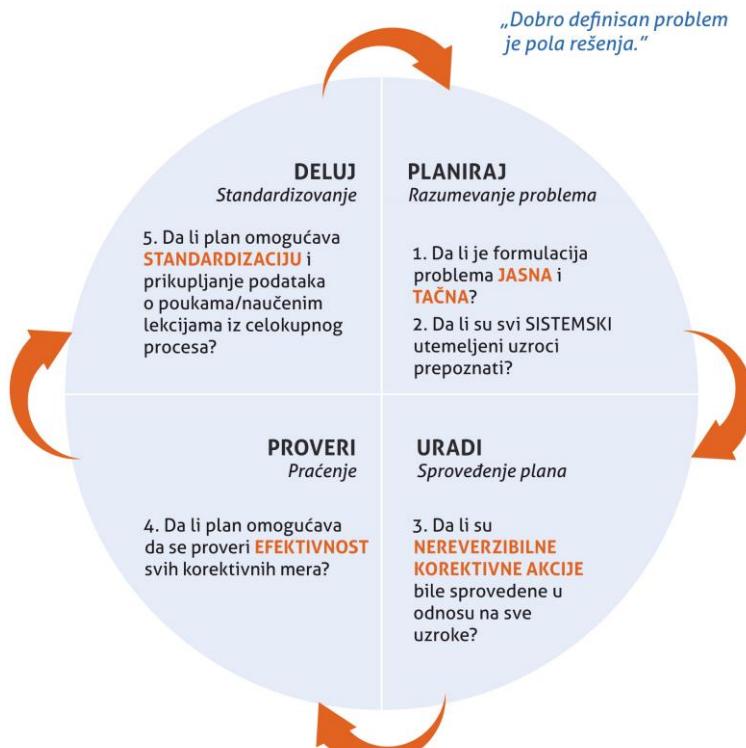
U skladu sa prethodno opisanim principima, a uzimajući u obzir vreme trajanja probnog istraživanja u projektu (18 meseci), formulisana su sledeća očekivanja od škola:

- I. Škola treba da ima razvijenu dobru i održivu EWS strategiju za prevenciju osipanja.**
 - a) Škola je odredila spoljašnje partnere i resurse i može ih koristiti u slučaju da je potrebna pomoć nekom učeniku.
 - b) U školi funkcioniše sistem za praćenje stanja stvari.
 - c) Škola prepoznaje potrebu da unapređuje vlastitu nastavu i pedagošku evaluaciju.
- II. Školske aktivnosti vezane za EWS utiču na odnose unutar školske zajednice, uključujući i spoljašnje i unutrašnje partnere (na primer, odnosi učenik-nastavnik, nastavnik-nastavnik, učenik-škola, škola-porodica, škola-lokalni akteri i druge zainteresovane strane).**
- III. U školi postoji sistem za dodatnu individualnu podršku učenicima.**
- IV. Škola aktivno radi na rešavanju učeničkih problema.**
- V. Nastavnici koji predaju određenom učeniku međusobno aktivno sarađuju da bi rešili problem učenika.**
- VI. Povećavanje svesti nastavnika, direktora i učenika u školi o ozbiljnosti problema osipanja učenika.**

2. Koraci u izgradnji kapaciteta institucije: ciklus planiraj-uradi-proveri-deluj (PUPD)

Preporučuje se da se na razvoj EWS gleda kao na projekat (koji počinje i završava se u određenovreme), ali održavanje tog sistema mora da teče po procedurama, da bi se obezbedila njegova održivost. To znači da koraci treba da budu nadgledani, da rezultati moraju biti analizirani (šta je efikasno, a šta nije) i na osnovu toga koraci moraju biti promenjeni, ukoliko se pokaže da je to potrebno, i opet provereni, kada dobijemo informacije o rezultatima uvedenih intervencija. Dakle, aktivnosti za obezbeđivanje kvaliteta moraju biti ciklične i akcije bi trebalo organizovati po modelu ciklusa planiraj-uradi-proveri-deluj (Slika 4).

Slika 4: Ciklus planiraj-uradi-proveri-deluj



Izvor: NHS Improving Quality, 2014

U narednim delovima teksta opisani su koraci u razvoju sistema po modelu PUPD. Ciklični razvoj je spirala koja podrazumeva da se u toku razvoja projekta preuzimaju i revidiraju svi koraci i da se tako odvija razvoj. Preporučujemo da mentor, ili osoba zadužena za uvođenje promene u školi, ohrabruje školu da nauči ovaj cikličan proces. Za vreme trajanja projekta institucije ne moraju sprovesti sve korake jedan za drugim (na primer, najpre planiranje sve

dok ne bude napravljen savršen plan, pa zatim njegovo sprovođenje, itd) zato što to oduzima puno vremena (a vreme u projektu je ograničeno), a može biti i demotivujuće za učesnike.

Koraci su organizovani oko kompleta pitanja koje škola mora postaviti sama sebi. Cilj nije da se odgovori na ova pitanja već da se ponude načini kako da se dođe do odgovora.

2.1. Upravljanje uvođenjem promene u instituciju

Proces razvoja EWS je aktivnost upravljanja promenom. Koraci koji slede prate PUPD logiku: planiranje se odvija u koracima 1, 2, 3; izvođenje je u koraku 4; provera u koraku 5; i unapređivanje rada u koraku 6. I iz ovoga se, takođe, vidi da je planiranje krucijalno za svaki razvoj: kako je predsednik Ajzenhauer (Eisenhower) rekao tokom Drugog svetskog rata: „*Mislim da su svi planovi beskorisni, ali sam ubedjen da je planiranje neophodno*“. Parafrazirajući ovu dosetku možemo reći da procesi najverovatnije neće teći onako kako je napisano u planovima, ali da su nam planovi potrebni da bismo sačuvali pravac kojim smo krenuli i ostali fokusirani na ono što treba uraditi.

Kao što je već rečeno, izgradnja sistema je većinom organizovana oko pitanja na koja mora odgovoriti svaka pojedina škola. Postoji samo jedan deo u kome nema pitanja, a to je deo URADITI.

Ovde ćemo dati korake u procesu, a zatim će svaki od njih biti detaljnije opisan:

1. *Postavljanje ciljeva*
 - a) *Postoji li problem sa osipanjem učenika u našoj školi?*
 - b) *Želimo li da uradimo nešto po tom pitanju?*
 - c) *Koja je naša obrazovna filozofija?*
 - d) *Koji nam je dugoročan cilj u odnosu na prerano učeničko napuštanje škole (osipanje)?*
2. *Analiza situacije*
 - a) *Koliko je osipanje učenika ozbiljan problem u našoj školi?*
 - b) *Da li znamo razloge zbog kojih učenici napuštaju školu? Mogu li se prepoznati neki tipični uzroci prernog napuštanja škole (osipanja)?*
 - c) *Šta smo do sada uradili po tom pitanju? Šta je bilo uspešno, a šta nije?*
3. *Analiza resursa*
 - a. *Koje kapacitete imamo mi lično?*
 - b. *Koje kapacitete ima organizacija?*
 - c. *Koliko radnih sati imamo?*
 - d. *Imamo li metodologiju za nošenje sa problemom?*

- e. *Imamo li potrebna sredstva, prostor?*
- f. *Imamo li van škole mrežu eksperata koji mogu pomoći?*

4. Akcioni plan

- a) *Koji su nam kratkoročni ciljevi u skladu sa dugoročnim ciljevima (1d)?*
- b) *Koje bi aktivnosti trebalo preduzeti?*
- c) *Koji su nam resursi potrebni? Koje imamo, a koje tek treba da pribavimo ili razvijemo?*
- d) *Koji bi bio logičan redosled aktivnosti (sekvence, njihove međusobne veze)?*
- e) *Koji bi nam vremenski okvir odgovarao?*
- f) *Koje osobe su odgovorne i ko učestvuje u kojoj od aktivnosti?*

5. Intervencija

- a) *Intervencija uprave na nivou škole*
- b) *Intervencije EWS tima*
- c) *Intervencije nastavnika*
- d) *Intervencije učenika*

6. Evaluacija preduzetih aktivnosti

- a) *Da li smo na vreme ostvarili ciljeve akcionog plana?*
- b) *Šta je bilo efikasno, a šta nije?*
- c) *Ima li potrebe za popravljanjem (ciljeva, aktivnosti, procesa, aktera, vremenskih rokova)?*
- d) *Da li je potrebno da se podešava nešto iz koraka 1?*

7. Popravljanje stanja i njegovo unapređivanje

- a) *Da li je potrebno nešto menjati u filozofiji ili strategiji škole?*
- b) *Da li se još uvek držimo postavljenih ciljeva, ili ih moramo preraditi?*
- c) *Da li se promenila situacija sa osipanjem učenika u školi?*
- d) *Postoji li plan kako da se sačuvaju dobre strane i uklone slabosti EWS?*
- e) *Da li su preduzete aktivnosti da se popravi stanje i da li postoje izveštaji o tome?*
- f) *Da li smo spremni da opet idemo na deo URADI?*

2.2. Postavljanje ciljeva

Mnogi projekti počinju prikupljanjem podataka i analizom trenutne situacije, a CroCooS tim vam predlaže jedan alternativni pristup. Smatramo da prvi korak u radu na projektima i unapređivanju rada organizacije mora biti donošenje odluke o opštim i konkretnim ciljevima koje organizacija želi da ostvari.

Ako se prvo ne postave ciljevi analiza može biti nedovoljno jasna, ili može da ne bude povezana sa onim što organizacija želi da postigne. Trenutno stanje u školi ne bi trebalo da utiče na ciljeve škole. Mogu se postaviti bilo kakvi ciljevi – čak i nerealistični - i onda se ne postavlja pitanje mogu li se ciljevi realizovati ili ne već KADA ćemo ih ostvariti.

Neposredno pre početka rada na EWS (ili na bilo kom drugom razvojnog projektu) nulti korak je odluka rukovodioca organizacije da se problem mora rešiti. U rešavanju problema direktor/ka škole može sam/a donositi odluke, ali je mnogo bolje ako uključi ostale kolege. U CroCooS projektu naš je savet direktorima da formiraju EWS tim. Ovaj tim se može veoma jednostavno napraviti: direktor može izabrati vođu tima i prepustiti mu da izabere još 2-3, najviše 4 osobe za koje smatra da bi bile dobre za projekat. Vođa tima može predložiti listu ljudi i zatim pregovarti sa direktorom o tome koga konačno da uključe u tim. Ne savetujemo direktoru da sam izabere članove tima, jer neće on/ona raditi sa timom već vođa tima. Prepuštanjem vođi tima da sam/a izabere članove tima prenosi se odgovornost na njega/nju i postiže se da rad tima teče glatko.

Postoji li problem sa osipanjem učenika u našoj školi?

Prvo pitanje koje treba uprava škole da postavi jeste postoji li u školi problem sa učeničkim preranim napuštanjem škole. Ovo izgleda kao lako pitanje. Međutim, u svim školama uvek postoji jedan broj učenika koji prevremeno napušta školovanje. Naravno, svako dete ili mlada osoba su važni i ako samo jedan učenik napusti školovanje to je njegov lični problem, ali na sistemskom nivou, pošto imamo ograničene resurse mora se odlučiti kada, u kom trenutku će škola ovo prepoznati kao problem i početi da radi na razvoju EWS. Poznato je da potpuna efikasnost postoji samo u teoriji, kao i da nakon određenog nivoa, podizanje kvaliteta košta više nego što je njegov doprinos. Uprava škole mora odlučiti da li vidi osipanje učenika i njihovo prerano napuštanje školovanja kao problem kojim bi trebalo da se bave.

Želimo li da nešto preduzmemo?

Sledeći korak koji je neophodno preuzeti jeste da uprava škole donese odluku da želi nešto da uradi da bi popravili situaciju. To je kompleksno pitanje. U nekim slučajevima škole mogu imati i druge probleme koji mogu biti važniji, ili hitniji za rešavanje. Nije neprofesionalno ako direktor škole prepozna da postoji problem sa osipanjem učenika iz škole, a ipak odluči da ne treba raditi na razvoju EWS.

Međutim, ukoliko se odluči da se nešto ipak radi, ta odluka se mora shvatiti ozbiljno. Odluka je ozbiljna ukoliko predstavlja izraz posvećenosti institucije da se radi na datom problemu. Ta posvećenost mora biti vidljiva i dokumentovana. Zato je potrebno:

- da je odluka napisana, potpisana i da su sa njom upoznati nastavnici i druge zainteresovane strane;

- da je odluka objašnjena zaposlenima, nastavnicima i učenicima;
- da se o njoj često razgovara i da se redovno obaveštavaju zainteresovane strane o tome kako teku poslovi;
- da uprava škole traži povratne informacije od zainteresovanih strana da bi dodatno podržala svoje bavljenje problemom.

Koja je naša obrazovna filozofija?

Većina škola ima neki svoj moto, ili definisano misiju koja predstavlja obrazovnu filozofiju škole. Ovo, ipak, može zavesti na pogrešan trag. Dosta često škole formulišu neku svoju filozofiju, ali je kasnije zanemare kao da je sav posao završen sa samim formulisanjem. Ako bi neko pitao nastavnike ili druge zaposlene koja je obrazovna filozofija škole dobio bi veoma različite odgovore. Filozofija škole postaje integralni deo školske kulture samo ako se o njoj redovno vodi računa i ako se ona neguje.

Određivanje obrazovne filozofije škole znači kreiranje zajedničkog sistema vrednosti koji bi trebalo da deli većina zaposlenih u instituciji. Zajednički sistem vrednosti je dobra baza za postavljanje ciljeva. Moguće je uspostaviti zajednički sistem vrednosti samo ukoliko zaposleni redovno međusobno razgovaraju. Vrednosti bi trebalo prepoznati i interpretirati u svakodnevnim situacijama, kao na primer: Šta zaista znači biti "orientisan na dete" u ponedeljak u 8h ujutru? Ukoliko učenik dođe na čas sa modricama po rukama i licu, da li treba sve da ostavim i da se bavim njim, ili da držim svoj čas hemije, pa kasnije da o tome izvestim nadležne kada budem imao vremena?

Deliti zajedničke vrednosti znači da se postigne konsenzus među zaposlenima koje su to vrednosti i da se koriste kod budućih profesionalnih odluka. Za ovo je potrebno mnogo vremena i kontinuiranih napora uprave škole dok zajedničke vrednosti ne postanu kompas za svakodnevne aktivnosti zaposlenih.

Može se dogoditi da uprava škole utvrdi da se vrednosti nastavnog osoblja izuzetno razlikuju i da nisu u saglasju sa odlukama uprave da se smanji učeničko prerano napuštanje škole. Takođe se može dogoditi da zaposleni u školi nisu motivisani da se bave decom koja su u riziku da napuste školovanje, da smatraju da su oni sami odgovorni za svoju sudbinu i da nije fer da su ti učenici važniji u odnosu na učenike koji žele da uče. U tom slučaju uprava mora da smišlja strategiju za promenu zajedničkih vrednosti u školi i da računa da joj je potrebno mnogo više vremena da uvede jedan EWS.

Koji nam je dugoročni cilj u odnosu na prerano učeničko napuštanje škole (osipanje)?

Dugoročni ili strateški cilj služi kao referentni okvir, a zasnovan je na zajedničkim vrednostima i odluci da škola želi nešto da preduzme povodom osipanja učenika. Cilj mora biti toliko specifičan koliko mu strateško razmišljanje to dozvoljavaava, a u svakom slučaju neophodno je:

- da je definisan vremenski okvir;
- da je moguće izmeriti da li je cilj ostvaren;
- da je moguće pozicioniranje škole u budućnosti (benchmarking).

Nisu dobri strateški ciljevi kojima nedostaju navedene karakteristike i koji su formulisani poput sledećeg: "Naša namera je da što je više moguće smanjimo nivo osipanja učenika u budućnosti." Problem sa ovako formulisanim ciljem je što ne znamo tačno šta treba da uradimo u narednoj godini:

- nećemo znati kada je cilj ostvaren, a kada je potrebno da se još radi na njegovom ostvarivanju;
- stopa osipanja se smanjila za 0,1%. Da li je dobro urađen posao?
- da li je ovo najviše što možemo da uradimo (susedna škola je uradila, na primer, dvostruko više)?
- i na kraju, kako da nastavimo?

Dobro formulisan cilj i strategija za rad mogu biti ovakvi: „Za pet godina stopa osipanja učenika u našoj školi biće najmanja u celom okrugu“. Ovako formulisan cilj može lako da odgovori na gore navedena pitanja, sa posebnim osvrtom na “Kako da nastavimo?” Odgovor na pitanje Kako da nastavimo? može biti dvojak: biće potrebno ili da se reformuliše i dotera strateški cilj, ili da se promene postojeće aktivnosti i uvedu nove u planovima za budući rad. Oba načina mogu biti efikasna.

2.3. Analiza situacije

Nakon postavljanja ciljeva dolazi analiza situacije. Da bi se premostio jaz između onoga gde se trenutno nalazimo i gde želimo da budemo moramo tačno znati gde se sada nalazimo u odnosu na viziju u budućnosti. Pre planiranja potrebno je prikupiti puno informacija: kolika je tačno stopa osipanja u školi, kolike su stope osipanja u drugim školama, po čemu smo slični, a po čemu se razlikujemo od drugih institucija, koji su mogući razlozi za to, koje od ranije preduzetih mera su bile efikasne, a koje nisu, itd.

Koliko je osipanje učenika ozbiljan problem u našoj školi?

Najpre je važno videti koliko je problem ozbiljan. Mnoge škole imaju tačne podatke o broju učenika koji su odustali od školovanja, kao i tačno vreme kada se to desilo. Međutim, veoma često ne postoje takvi podaci u školi i, što je još važnije, nedostaje redovna obrazovna statistika. Jedan podatak nije samo podatak – on je oslonac za sve referentne statističke analize. Da li škola ima problem sa osipanjem učenika može se reći samo ako se analiziraju trendovi, a ne pojedinačni brojevi, tj. podaci. Na primer, ukoliko se smanjio broj učenika koji napuštaju školu važno je videti šta se to promenilo u školi poslednjih godina; šta se dobro radilo i da tako treba nastaviti. I obrnuto, ukoliko podaci pokazuju da se situacija pogoršava, potrebno je pogledati iz drugog ugla. Ako škola nema podatke o osipanju učenika, mora se napraviti sistem za prikupljanje i obradu podataka. Ovo dvoje nisu nezavisni jedno od drugoga već moraju biti povezani.

Podaci (brojevi) ne govore sami za sebe. Oni moraju biti pretvoreni u informacije, moraju biti interpretirani. Da bi se protumačili, podaci se prvo moraju grupisati i moraju se tražiti veze među njima. To znači da nije moguće planirati neku akciju samo na osnovu podatka o broju učenika koji su napustili školu. Neophodno je potražiti neki trend, ili pravilnost u njihovom ponašanju, u njihovom socio-kulturnom poreklu, i slično da bi se otkrile grupe učenika koje su potencijalno u riziku.

Glavna svrha EWS je da nam omogući sistematski pristup u identifikovanju učenika koji su potencijalno u opasnosti da napuste školu. Postoji više znakova - signala upozorenja na ovu opasnost. Iako postoji bezbroj razloga za osipanje učenika iz škole, svaki od njih je idiosinkratičan, poseban. Naravno, signali koji se najčešće javljaju mogu se pratiti i njihovo praćenje može pomoći da se otkriju grupe učenika koje su u opasnosti.

U okviru CroCooS projekta najčešći i tipični signali upozorenja su definisani na osnovu proučavanja relevantnih materijala i mogu se koristiti za identifikaciju učenika koji su u riziku. Šest signala koje smo izdvojili iz međunarodne literature daju nam okvir za prikupljanje podataka o pojedinačnim učenicima. Preporučuje se da svi učenici u prvoj godini srednje škole budu obuhvaćeni i provereni, jer se pravilnosti u javljanju osipanja mogu otkriti samo ako su svi učenici uključeni. Prisustvo samo jednog signala upozorenja nije dovoljno da bi se reklo da postoji rizik da učenik napusti školu. Na primer, povećan broj izostanaka sa časova bez drugih signala upozorenja može ukazivati na sportsku povredu, ili nešto slično. Prema našem mišljenju, neophodno je da postoje bar tri od šest signala da bi se moralо intervenisati.

Sledećih šest signala upozorenja bi trebalo pratiti:

I. Signali u odnosu na zvanične standarde

1. Izostajanje sa nastave

2. Popuštanje u školi, pogoršanje školskog uspeha
3. Ponavljanje razreda (napomena: ovo zavisi od obrazovnog sistema zemlje)

II. Signalni u odnosu na ponašanje učenika

4. Dosađivanje učenika na časovima (niska motivacija)
5. Drastične promene u ponašanju (povećana agresivnost, povlačenje u sebe, raspušteno ponašanje)
6. Pojava vršnjačkog nasilja (bilo da je učenik u ulozi osobe koja zlostavlja druge, ili u ulozi žrtve, tj. zlostavljane osobe).

Signalni iz prve grupe su više kvantitativne, a u drugoj grupi više kvalitativne prirode. U Priručniku koji će biti razvijen u okviru ovog projekta (zbirka praktičnih rešenja koja će biti online dostupna), nalaze se alati koji omogućavaju rano otkrivanje ovih signala i njihovo pravovremeno saniranje. Preporučuje se, posebno velikim školama, da izgrade i redovno održavaju bazu podataka o učenicima, jer to pomaže u otkrivanju rizične grupe učenika. U manjim školama mogu se pratiti i analizirati podaci o učenicima i sa manje statistike, na primer, na sastancima nastavničkog veća.

Treba naglasiti da snimanje stanja nije jednokaratna aktivnost već kontinuiran proces. Ako se u školi prate učenici samo jednu godinu, nije moguće uočiti trendove u njihovom uspehu. Na snimanje stanja je dobro gledati kao na proces, jer se neki od signala upozorenja mogu pojavljivati u različito vreme, ne odjednom. Kada broj signala upozorenja do polugodišta dostigne kritičnu granicu (u našem slučaju to je 3 signala), EWS sistem bi morao alarmirati da se što je moguće pre kreće sa intervencijom i da ona traje koliko je potrebno.

Pored šest glavnih signala upozorenja može biti još nekoliko drugih signala za koje škola može proceniti da ih je važno pratiti. Ovde je lista ostalih mogućih signala upozorenja, ova lista svakako nije iscrpna i mora se prilagoditi lokalnim specifičnostima:

- trudnoća;
- često laganje;
- znaci fizičkog zlostavljanja;
- korišćenje alkohola ili narkotika u školi;
- promena u fizičkom izgledu;
- problemi u odnosima sa vršnjacima;
- fizička ili mentalna bolest;
- problemi sa učenjem, itd.

Znamo li koji su razlozi za napuštanje škole? Mogu li se uočiti neki tipični uzroci prernog napuštanja škole (osipanja)?

Važno je naglasiti da nam podaci i informacije ne otkrivaju uzroke osipanja. Korelacija između dva podatka znači da su oni povezani, da idu jedan uz drugi: ako je jedan prisutan, verovatno će biti prisutan i drugi. Ali, povezanost dve pojave ili dva podatka ne znači da je jedan *uzrok* javljanja drugog. Kada već primetimo problem kod učenika to je samo signal upozorenja, ali ne i uzrok njegovog ponašanja. Loš uspeh u školi, na primer, može imati nebrojene uzroke, od raskida veze do pogoršanja vida, ili od porodičnih problema do problema sa učenjem, ili ličnog konflikta sa novim nastavnikom.

Isti uzrok se može vrlo različito manifestovati zavisno od karakteristika okolnosti i osoba. Ipak, mogu se identifikovati određeni obrasci javljanja uzroka. Kao na primer, spavanje na času, može biti posledica načina rada na predmetu, profesora, ili dana u nedelji. Vršnjačko zlostavljanje može se povezati sa određenim uzrastom ili razredima. Bežanje sa časova može biti češće u određenim mesecima u godini.

Šta smo do sada uradili po tom pitanju? Šta je bilo uspešno, a šta nije?

Veoma je važno pripremiti inventar pedagoških aktivnosti koje su urađene u instituciji povodom problema ranog napuštanja škole. Nije potrebno sprovesti naučno istraživanje o tome koje aktivnosti su dale rezultate, a koje nisu, ali je potrebno da škola ima dobro potkrepljenu ocenu urađenoga, kako bi nastavnici mogli da odluče šta da će i dalje da rade, a šta ne bi trebalo.

Identifikacija uspešnih i manje uspešnih aktivnosti je neizbežan korak i čini integralni deo analize tekuće situacije u školi.

1) Analiza resursa

Analiza resursa jeste proces koji je preporučljivo raditi tokom analize situacije, ali bi je trebalo revidirati s vremena na vreme, jer akcioni plan koji treba realizovati može tražiti druge izvore, a nedostatak izvora ili njihovo zanemarivanje mogu uticati na ciljeve koje je škola postavila.

Ipak, resursi su uvek prisutni. Njihova upotreba je, do neke mere, zavisna od prioriteta institucije ili od odluka rukovodećeg tima škole. Resursi se mogu grupisati u: ljudske, fizičke i finansijske resurse. Škola se nalazi u posebnoj situaciji ako je većina resursa striktno regulisana pravnim okvirom i radom osobe koja je zaduženom za njihovo održavanje. Na primer, „slobodna“ upotreba novca je retko moguća. To znači da škole moraju da koriste resurse koje već poseduju.

Inventar ljudskih resursa sadrži kapacitete (vreme), veštine i stavove zaposlenih. Koristi se reč „zaposleni“, jer nisu samo nastavnici ti koji su uključeni u sprovođenje EWS. Rukovodstvo škole mora doneti odluku koliko će vremena zaposleni posvetiti razvoju, ili sprovođenju EWS. Ono, takođe, treba da napravi inventar raspoloživih organizacionih i ličnih kompetencija, kao i listu onih koje nedostaju.

Škola može imati dosta dobrih metoda za prepoznavanje učenika koji su u opasnosti da napuste školovanje. Takođe, mogu postojati metode intervencije. Da bi se škole podržale u stvaranju EWS, napravljen je Priručnik u okviru projekta CroCooS. Priručnik ima za cilj da pomogne školi i osoblju u razvoju kompetencija. U okviru projekta, školama iz uzorka će biti na raspolaganju i mentori, da bi im pomogli u rešavanju problematičnih situacija.

Fizički uslovi u školi su, uglavnom, zatrećeni. EWS generalno ne zahteva neki posebno veliki prostor, ili neku posebnu opremu, ali EWS timu je potrebno mesto za sastanke, kao i odgovarajući prostor za individualne i grupne intervjuje, sastanke sa spoljnim ekspertima i roditeljima. Preporučljivo je da prostor za ove svrhe bude manje formalan i udobniji od velike učionice. EWS timu je potreban pristup internetu, da bi mogli da komuniciraju sa CroCooS mentorima i eventualno drugim nastavnicima. Takođe, potreban je kompjuter u kome se mogu držati podaci o učenicima i koji omogućava zaštitu tih podataka.

Preporučuje se pripremanje liste potencijalnih spoljnih resursa, koji bi se mogli upotrebiti ili u fazi razvijanja ili u fazi primene EWS. Lista može sadržati pojedince, ili organizacije, ali ako su navedene organizacije bilo bi dobro navesti i listu kontakt osoba. Cilj je napraviti EWS da bude što efikasniji, koristeći spoljašnje i unutrašnje resurse u odgovarajućoj meri. Čak i ako je moguće sprovoditi EWS uz oslanjanje samo na unutrasnje resurse, to je previše skupo i troši previše energije i vremena zaposleni u školi.

2.4. Akcioni plan

U fazi razvoja EWS ovi kratkoročni planovi se koriste za uvođenje novih aktivnosti i uspostavljanje novih procedura u školi. Akcioni planovi se koriste za uspostavljanje EWS u školi. U tom pogledu osnovni zahtevi za akcioni plan su sledeći:

- u skladu je sa strateškim ciljevima
- sadrži cilj koji se može meriti:
 - definiše kriterijume uspeha
 - detaljno opisuje zadatke i
 - postavlja vremensku skalu
- određuje krajnje rokove
- dodeljuje zaduženja
- sadrži listu osoblja koje će biti aktivno uključeno u rad

- sadrži saglasnost uprave škole (vreme i oprema su obezbeđeni).

Akcioni planovi su, takođe, potrebni za sprovođenje EWS, ali se obično ne nazivaju „akcioni planovi“ u radu sa učenicima već individualni razvojni planovi ili ugovori sa učenicima, ali slede istu logiku. Za vreme sprovođenja EWS u školi, dalji razvoj i napredak, takođe, zahteva akcione planove.

2.5. *Intervencija*

Intervencija ovde predstavlja složene aktivnosti koje se izvode da bi se borili protiv uzroka koji dovode do učeničkog napuštanja škole pre nego je završe. Pošto je veoma verovatno da će signali upozorenja biti različiti kod svakog učenika i da razlozi koji stoje u pozadini variraju od pojedinca do pojedinca, malo je verovatno da ćemo pronaći jedinstveno rešenje za sve rizične slučajeve. Takođe, po pravilu jedan signal ili fenomen nema samo jedan uzrok. Dakle, svaka intervencija mora biti skrojena po meri baš tog učenika.

U isto vreme, intervencije nisu fokusirane samo na učenike. Dosta često uzroci se nalaze među nastavnicima, ili grupi nastavnika, njihovom načinu predavanja ili njihovoj obrazovnoj filozofiji, ili ponekad u strukturnim problemima škole. Intervencija, dakle, može obuhvatati aktivnosti na nivou:

- škole
- osoblja
- nastavnika i/ili
- učenika.

Intervencije rukovodstva škole

Ako se uzrok ili grupa uzroka pojavi na školskom (na strukturnom) nivou, oni se obično mogu rešiti jednostavnim postupcima. Na primer, ako grupa učenika koji žive u drugom mestu počne redovno da izostaje sa časova i to uglavnom sa prvih časova ujutru, to može značiti da red vožnje autobusa nije usaglašen sa rasporedom časova. Jedan način da se reši ovaj problem jeste ubedljivanje učenika da ustanu ranije i da sačekaju u holu škole do početka nastave, ali ovo nije pravi pristup škole koja je orijentisana na učenika. Aktivnosti u školi mogu biti sledeće:

- pregovaranje sa autoprevoznicima da promene red vožnje;
- početi nastavu (prvi čas) ranije; ili
- početi nastavu (prvi čas) kasnije (tako da se uklopi sa redom vožnje);
- ponuditi učenicima neku za njih privlačnu aktivnost pre prvog časa i tako ih motivisati da dođu ranije;

- ili bilo koja druga konstruktivna ideja koja uzima u obzir učenički aspekt.

Sličan problem predstavlja i pitanje "problematičnog ponašanja", polazeći od kršenja školskih pravila. Poznato je da što više pravila imamo, to će se javiti više odstupanja. Manje pravila – manje šanse da se ona prekrše. Godišnji pregled školskih pravila je preporučljiv svim institucijama, ali, nažalost, dokumenti sa tim pravilima, nažalost, ostaju netaknuti, nekad i decenijama, niko ih se ne seća i niko ne postavlja pitanje čak ni oko sasvim iracionalnih pravila. Pravila moraju biti u skladu sa školskim vrednostima i kada se revidiraju, moguće je pronaći elemente koji nisu važni za opšteprihvачene vrednosti. Ovakvi elementi treba da se uklone. Preporučuje se da škola ima svega nekoliko pravila, ali da se ona strogo sprovode, da bi svima život bio lakši.

Sledeći nivo intervencija jeste nivo zaposlenih. Da opet naglasimo, govorimo o zaposlenima, a ne samo o nastavnicima. Administrativno osoblje, tehnički radnici, čistačice i ostali zaposleni su u kontaktu sa učenicima i njihovo ponašanje takođe utiče na učenike. Oni treba da razumeju ovu odgovornost i identifikuju se sa školskim vrednostima (čak i ako se ona razlikuju od njihovih ličnih). Nastavno i nenastavno osoblje mora biti svesno da u školi nisu "loco parentis" (umesto roditelja) i da se ne mogu ponašati prema učenicima kao prema svojoj deci, jer su oni profesionalci koji tu rade i ponašaju se u skladu sa vrednostima date institucije. Ovo je dosta teško razumeti, a još teže sprovesti u delo. Ipak, rukovodstvo škole mora raditi na tome da dostigne ovaj stav, da bi imali školu u kojoj svako zna gde su mu granice, ali takođe, i koju slobodu ima.

Intervencije na nivou EWS tima

EWS tim je stalni školski tim koji je odgovoran za sprovođenje EWS sistema u školi. Ovaj tim sprovodi intervencije na svim nivoima, nivou škole, zaposlenih, nastavnika i učenika koji su u riziku.

Zadaci ovog tima su:

- prikupljanje podataka i njihovo ažuriranje
- interpretacija podataka
- pomoći pri postavljanju ciljeva škole protiv osipanja učenika
- preuzimanje vodeće uloge u dostavljanju, reviziji i unapređivanju akcionog plana na nivou škole
- stalno praćenje signala upozorenja
- obraćanje pažnje kada se kod učenika javi 3 signala upozorenja
- otkrivanje razloga za pojavljivanje signala upozorenja
- pokretanje i organizovanje intervencije za rizične učenike

- organizacija i upravljanje mrežom podrške za učenika
- kada je razlog povezan sa nastavnikom ili predmetom, pokušavanje da se radi sa nastavnikom/predmetom
- sarađivanje i pružanje podrške osobama koje vode slučaj
- organizovanje privremenog razvojnog tima da radi sa jednim učenikom koji je u riziku
- organizovanje i vođenje diskusije o određenom slučaju
- briga o individualnom razvojnom planu
- pružanje podrške nastavnicima (mentorisanje) u toku intervencije
- uspostavljanje, izgrađivanje i održavanje odnosa sa spoljašnjim ekspertima i organizacijama radi dobrobiti učenika.

Važna aktivnost na nivou škole jeste stvaranje mreže partnera i čitavog mora spoljnih resursa. Postoji više organizacija i nadležnih organa koji su u kontaktu, ili bi trebalo da su u kontaktu sa mladim ljudima koji su u riziku, ili sa njihovim porodicama, ili njihovom socijalnim sredinom. Relevantni nadležni organi su uglavnom organizovani po sektorima, gde svaki sektor (nadležnost) ima svoj opus aktivnosti koje se međusobno isključuju, jer bi u suprotnom bilo nejasno šta je čije zaduženje i često se napravi „rat“ oko toga šta je čiji posao, a za to vreme mlađoj osobi niko ne pomaže. Čak i ako sve funkcioniše kako treba, zbog sektorske organizacije potrebna je stalna koordinacija između socijalnih, dobrovornih, zdravstvenih, obrazovnih i nevladinih organizacija, mada zadatak koordinacije nije uvek sasvim jasan.

Iako prevaziđa okvire CroCooS projekta i ciljevi EWS u jednoj instituciji nisu da se reše problemi razvoja državnih organizacija, ipak, škole, koje su najviše u kontaktu sa učenicima, mogu preuzeti ulogu staratelja i preuzeti odgovornost za određenog učenika. Umesto tradicionalne uloge, gde se učeniku pruži usluga u školi i izrazi žaljenje zbog svih drugih problema koje može imati, ovde preporučujemo da se škola potrudi da identificuje učenike koji su u riziku, zatim da se trudi da olakša funkcionisanje mreže profesionalaca iz različitih organizacija oko učenika, sa kojima će pokušati da mu pruže složenu zajedničku pomoć, sve dok mu je ona potrebna. Nastavnik, psiholog, socijalni radnik i porodični terapeut koji rade zajedno mogu imati mnogo bolji rezultat nego nadležni sektori koji rade naporno, ali ne zajedno već jedni pored drugih.

Aktivnosti na nivou zaposlenih mogu se planirati kada se u traganju za uzrocima otkrije da su signalni upozorenja vezani za jednog ili više nastavnika, ili predmeta. Očigledno je problem u nastavniku ako je jedna trećina razreda neuspša iz matematike i padne na popravni. Nastavnik se može pravdati slabim učeničkim predznanjem iz osnovne škole, time kako ne znaju ništa, da su nemotivisani i arogantni, ali oboriti ih sve neće rešiti bilo šta od navedenog. Da li će ponavljanje razreda učiniti da bolje znaju matematiku, ili da budu više motivisani za

učenje matematike? Da li će ovo promeniti odnos učenika i da li će oni postati ljubazniji i poslušniji? Ne postoji nastavnik koji bi iskreno odgovorio "da" na ova pitanja.

Intervencije na nivou nastavnika

Očigledno je da ne postoji jedan jednostavan odgovor na pitanje "Kako da rešim ovaj problem?", kao što i ne postoji brzo rešenje. Ovo nas vodi do nivoa pojedinačnih nastavnika. Sastanci predmetnih aktiva (aktiv nastavnika matematike) i aktiva razrednih nastavnika (kolege koje predaju istom razredu) mogu pokazati uspešne metode ili načine delovanja (šta mi uspeva kod ove dece). Takve sastanke nisu jednostavno organizovati i voditi ih. Njih bi trebalo da organizuje neko od članova EWS tima ko razume da je nastavniku čiji učenici padaju iz matematike veoma teško da njih ne okrivi za to. To šalje poruku da nastavnik nije sposoban da reši nastavni problem, a čak i ako je on svestan problema, veoma je teško suočiti se s tim pred drugim nastavnicima. Zbog toga, uloga organizatora sastanka je da objasni situaciju bez osuđivanja i da pita druge nastavnike šta je njima efikasno u radu sa određenom grupom učenika, ili koje su načini u predavanju matematike njima bili uspešni. Važno je da kolege ne govore svom kolegi šta treba da uradi, ili koji je „pravi“ način nastave. Trebalo bi da govore o sopstvenim iskustvima, a nastavnik koji je u problemu trebalo bi da ih sluša i bude zahvalan na njihovim iskustvima i savetima. Na njemu je da izvuče zaključke, ili da pokuša nešto od prezentovanih praktičnih rešenja da primeni, ili da poseti čas nekog kolege. Uprava škole ima obavezu da nešto isplanira i sprovede u delo, zato što se ne može ostaviti situacija takva je, nepromjenjena.

Verujemo da je iz gore navedenog jasno da je sa sistemske tačke gledišta intervencije na nivou nastavnika, takođe ujedno i na nivou učenika. Nivo učenika je uvek individualan, ipak možemo opisati glavne korake individualnog razvojnog procesa. Za njegovu primenu postoji dosta praktičnih saveta u Priručniku o tome šta raditi i kako individualno raditi sa ugroženim učenicima.

Intervencija na nivou učenika

Šta institucija može uraditi nakon što proglaši da postoji opasnost da određeni učenik napusti školu? Pošto su uzroci za napuštanje u svakom slučaju jedinstveni, intervencija, dakle, mora usmerena na datu osobu. Predlažemo da se sprovede individualni razvojni proces. U centru ovog procesa je uvek učenik sa svojim potrebama i mogućnostima. Nikada nije efikasno koncentrisati se na slabosti i probleme u ličnom razvoju.

Ko je odgovoran za irealizaciju procesa individualnog razvoja? Učenici će sarađivati samo sa osobama kojima veruju. Prvo, potrebno je u školi naći **osobu od poverenja**, koja će **voditi slučaj**. Ne mora značiti da je razredni starešina osoba od poverenja, to može biti i neko od zaposlenih sa kim učenik ima odnos poverenja. Vođa slučaja organizuje **privremeni razvojni**

tim, čiji su članovi osobe koje bi, gledano iz ugla učenika, mogle da ga podrže. To mogu biti roditelji, rođaci, nastavnici, školski psiholog, drugovi iz razreda, eksperti/stručnjaci van škole, socijalni radnici, porodični prijatelj, lekar za bolesti zavisnosti, itd. Jedan član EWS tima je, takođe, važan član ovog privremenog razvojnog tima. Ova osoba nije samo kontakt-osoba za saradnju između timova već pomaže mobilisanju svih unutrašnjih i spoljnih resursa koje EWS timu stoje na raspolaganju. Razvojni tim je odgovoran za sprovodjenje individualnog razvojnog procesa određenog učenika. Članovi rade zajedno dok ne ostvare ciljeve definisane **Individualnim razvojnim planom (IRP)**.

Pravljenje IRP je rezultat timske diskusije, gde su prisutne sve osobe uključene u razvojni proces učenika, i/ili u problem. IRP je dokument o procesu ličnog razvoja. Tokom razvoja ličnosti neophodno je razmotriti da li je učenik sposoban da preduzme aktivnosti koje odgovaraju njegovom realnom razvojnom stadijumu, a da bi dosegao odgovarajući razvojni nivo. Ovo će mu omogućiti ne samo da bude uspešniji u učenju, već će povećati i njegovu volju da radi.

Individualni razvoj je aktivnost tokom koje se mešamo u razvojni proces mlade osobe na način koji je dizajniran prema njegovim karakteristikama i prema razvojnoj fazi u koj se nalazi. IRP je osnova konzistentnog razvoja, a razvojni tim ga periodično evaluira i doraduje. Ključni koraci u pravljenju IRP su:

1. upoznavanje učenika u celini – prikupljanje podataka, observacija od strane nastavnika, članova porodice, drugova iz razreda, itd;
2. postavljanje ciljeva – dugoročnih i kratkoročnih;
3. definisanje mogućih načina pomoći sa naznačenim vremenskim okvirom i odgovornim osobama. Koje aktivnosti treba preduzeti? Koji su nam resursi potrebni? Čime raspolažemo, a šta treba da se razvije/nabavi?
4. evaluacija prethodnog perioda: Šta smo postigli a šta nismo? Šta je bilo uspešno, a šta nije? Da li je potrebno uneti neke izmene (ciljeva, aktivnosti, procesa, osoblja, vremenskog okvira)? Šta treba promeniti?
5. Ponovo početi proces od tačke 2.

Zavisno od ukupnog trajanja razvojnog procesa, razvojni tim treba periodično da evaluira i popravi IRP (na primer, ako je razvojni proces planiran na godinu dana, trebalo bi raditi evaluaciju razvojnog plana svaka tri meseca). Planiranje evaluacije pružene pomoći i celog razvojnog procesa, kao i ponovno promišljanje, razmena mišljenja sa učenicima i roditeljima je neophodno, jer na ovaj način učenik postaje odgovorni učesnik svog nastavnog i razvojnog procesa. Skiciranje, sumiranje, hvatanje beleški i potpisivanje dokumenta koji sadrži navedena polja koja treba da se razviju, može omogućiti učeniku da postane svestan procesa.

Tokom procesa ličnog razvoja vođa slučaja/osoba od poverenja gradi **korisni odnos** sa učenikom koji mu pomaže. Preporučuje se da diskusije povodom pomoći treba realizovati jednom nedeljno.

Ovaj odnos i razvojni proces se prate i podržavaju kroz redovne **diskusije o slučaju** u kojima učestvuju članovi razvojnog tima. Svrha diskusija o slučaju jeste: da se zajedno sa članovima tima uradi revizija problema koji se odnose na planiranje aktivnosti podrške i vođenje slučaja; kao i da tim doprinese interpretaciji ličnih osećanja onoga ko iznosi slučaj i donošenju kreativnih rešenja problema.

2.6. Evaluacija preduzetih aktivnosti

Evaluacija urađenih intervencija je neizbežan deo procesa. Sistem će raditi u željenom pravcu, ako se uvede sistematsko proveravanje urađenog.

Rezultati se moraju meriti prema kriterijumima uspešnosti koji su definisani u akcionim planovima. Ako su ciljevi jasno postavljeni, rezultati se mogu posmatrati ili meriti. Evaluacija aktivnosti treba da se radi kada su aktivnosti završene, ili barem na kraju rokova. Ipak, dobro bi bilo obratiti pažnju na evaluaciju procesa i tokom pravljenja akcionalih planova. Tako se u početnoj fazi mogu detektovati mogući propusti i neslaganja, a ne samo na kraju.

Ako EWS tim otkrije da aktivnosti koje su preduzete po planu ne daju očekivane rezultate, ili se čini da će postizanje određenih ciljeva zahtevati više vremena, potrebno je prilagoditi planove. Moguće je tokom intervencije promeniti ciljeve, zadatke, opus ili količinu resursa, čak i lidera ili krajnji rok. Ovo treba posmatrati kao mudro planiranje, a ne kao propast. Popast je ako na kraju celog posla otkrijemo da nisu ostvareni ciljevi.

2.7. Popravljanje

Sistematsko sprovodenje EWS zahteva periodičnu reviziju. Bez obzira u kom se trenutku sprovodi, evaluacija sistema bi trebalo da obuhvati nadgledanje aktivnosti od poslednje revizije, ili od samog početka posla.

Rad na nivou institucije trebalo bi preispitati gledanjem ciljeva i obrazovne filozofije, zajedničkih vrednosti u školi. Treba li išta menjati? Nije dobro godišnje menjati dugoročne strateške ciljeve, obrazovnu filozofiju, ili vrednosti u jednoj organizaciji, ali s obzirom da je školstvo veoma pod uticajem političkih promena u Centralnoj Evropi, ovo može biti neophodno. Ipak, preporučujemo da se usklađuju, a ne potpuno menjaju strateška razmišljanja, jer to čini da se osoblje i učenici osećaju sigurno.

Revizije na nivou škole bi trebalo da se zasnivaju na odgovorima na pitanja koja su data u sekciji 2.1. Opet naglašavamo da je bolje prilagoditi već postojeće, nego unositi nagle i velike promene. Čak i ako nešto ne radi kako treba, promene treba doneti primenom niza

prilagođavanja, a ne potpuno ignorisati ono što je urađeno i uvesti nešto novo (što isto može biti neuspešno).

Najvažnije je da je na kraju svake intervencije potrebna revizija. U fazi promišljanja, EWS tim bi trebalo da pregleda šta je urađeno dobro i efikasno, a šta treba sledeći put uraditi drugačije. Evaluacija uvek treba da je usmerena prema buućnosti. Komunikacija u stilu "šta bi bilo, kad bi bilo" može navesti na traženje žrtvenog jarca, uzajamno optuživanje pokušaj da se nađe čija je to bila greška. Prošlost se ne može promeniti, ali na osnovu nje možemo planirati šta ubuduće preduzeti. Ako je neko vođa tima i jedan od članova tima nije uradio zadatku koji mu je dodeljen, a nije ni obavestio vođu o tome – ko treba da uradi nešto drugačije sledeći put? Osoba koja želi da promeni situaciju i koja je sposobna da to uradi je vođa tima.

Kada se zatvori krug sa potpunim osrvtom na EWS i urađeno, novi i unapređeni ciklus može početi. Ovo omogućava održivost uvedenog sistema.

3. Povezivanje smernica, priručnika i izvora resursa: lista ključnih reči korišćenih za označavanje

Sadržaji Smernica, Priručnika i Repozitorijuma su međusobno povezani preko ključnih reči, a dalje u tekstu se nalazi lista ključnih reči korišćenih za povezivanje elemenata pomenutih pomoćnih materijala za rad.

Kao što je opisano u uvodu, Smernice su pomoćni materijal koji treba da pomogne u stvaranju Sistema za rano otkrivanje i smanjenje osipanja iz škole u instituciji.

Repozitorijum predstavlja onlajn sistematizovanu kolekciju teoretskih materijala (istraživanja, strateških dokumenta, studija, apstrakta studija, itd.).

Priručnik je onlajn kolekcija praktičnih saveta koji se mogu primeniti u školi. Priručnik integriše onlajn zajednicu tako da se mogu deliti iskustva u primeni elemenata iz Priručnika, kao i dobiti/zahtevati povratne informacije i podrška od onih koji su razvili elemente. Priručnik će se stalno dopunjavati prema daljim potrebama škola i EWS timova, kao i nadograđivati na osnovu dobrih praktičnih rešenja partnera projekta. Dalje u tekstu možete naći i elemente iz Priručnika, kako se oni odnose na podnaslove poglavija i ključne reči.

Tematski tagovi na srpskom jeziku su:

| | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| odsustvovanje sa nastave | sistem za ranu detekciju | nenasilna komunikacija |
| prihvatanje tuđeg mišljenja | efektivna komunikacija | roditelji |
| vršnjačko nasilje | EU politika | protokol |
| upravljenje odeljenjem | upoznavanje učenika | rukovodstvo škole |
| saradnja u školi | ponavljanje razreda | analiza situacije |
| međusektorska saradnja | individualni razvoj | društveni kontekst napuštanja škole |
| prikupljanje podataka | institucionalni nivo | učenik u riziku |
| signali upozorenja | intervencija | učenik sa niskim postignućem |
| osipanje | niska motivacija | ponašanje učenika |
| odsustvovanje sa nastave | mentorisanje | nastavnik/tim |

| PRIRUČNIK | | | | | | |
|--|--------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Da je moj/a nastavnik/ca samo znao/la... | analiza situacije | signali upozorenja | poverenje | nastavnik/tim | upoznavanje učenika | |
| Delotvorna diskusija | intervencija | individualni razvoj | nastavnik/tim | poverenje | upoznavanje učenika | |
| Delotvorna komunikacija - Strategije efektivne komunikacije nastavnika/mentora | nastavnik/tim | mentorisanje | poverenje | intervencija | | |
| Građenje odnosa | intervencija | individualni razvoj | poverenje | | | |
| Izbor členova tima | institucionalni nivo | rukovodstvo škole | saradnja u školi | rukovodstvo škole | | |
| Ja Sam Alatka (eng. IAMTool) | nastavnik/tim | efektivna komunikacija | saradnja u školi | | | |
| Kako povećati interesovanje učenika? | nastavnik/tim | intervencija | niska motivacija | | | |
| Komunikacija bez osuđivanja | nenasilna komunikacija | intervencija | nastavnik/tim | individualni razvoj | prihvatanje tuđeg mišljenja | |
| Konstruktivno rešavanje konflikata | nenasilna komunikacija | intervencija | nastavnik/tim | prihvatanje tuđeg mišljenja | | |
| Koraci u diskusiji o slučaju | nastavnik/tim | saradnja u školi | intervencija | individualni razvoj | | |
| Korak napred – grupna vežba | nastavnik/tim | poverenje | upravljenje odeljenjem | intervencija | | |
| Kreiranje odeljenskog kodeksa ponašanja | nastavnik/tim | upravljenje odeljenjem | intervencija | | | |
| Odnos nastavnik-učenik | prikupljanje podataka | intervencija | nastavnik/tim | individualni razvoj | roditelji | upoznavanje učenika |
| Odsustvovanje sa nastave | odsustvovanje sa nastave | prikupljanje podataka | signali upozorenja | nastavnik/tim | | |
| Okrugli sto za partnere | međusektorska saradnja | saradnja u školi | intervencija | institucionalni nivo | rukovodstvo škole | |
| Pravljenje profila osobe | nastavnik/tim | intervencija | individualni razvoj | analiza situacije | upoznavanje učenika | |
| Pričanje priča | intervencija | signali upozorenja | osipanje | individualni razvoj | upoznavanje učenika | |
| Sedmična grupna diskusija na času odeljenske | upravljenje | nastavnik/tim | analiza situacije | poverenje | upoznavanje | |

| zajednice | odeljenjem | | | | učenika | |
|--|-----------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|--|
| Sistem podrške učeniku | institucionalni nivo | rukovodstvo škole | saradnja u školi | sistem za ranu detekciju | | |
| Socijalna mapa | rukovodstvo škole | institucionalni nivo | međusektorska saradnja | | | |
| Sveobuhvatno upoznavanje učenika – prikupljanje podataka | prikupljanje podataka | sistem za ranu detekciju | signali upozorenja | osipanje | institucionalni nivo | |
| Tačke gledišta | analiza situacije | signali upozorenja | učenik u riziku | intervencija | | |
| Uspostavljanje Individualnog plana razvoja (IPR) | intervencija | individualni razvoj | nastavnik/tim | učenik u riziku | upoznavanje učenika | |
| Vođenje sastanka tima | nastavnik/tim | rukovodstvo škole | saradnja u školi | | | |
| Vršnjačko nasilje | vršnjačko nasilje | signali upozorenja | prikupljanje podataka | nastavnik/tim | upravljenje odeljenjem | |

| SMERNICE | | | | | | |
|--|--------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|--|--|
| 1. Uvod | sistem za ranu detekciju | | | | | |
| 1.1. Šta je EWS sistem u instituciji | sistem za ranu detekciju | institucionalni nivo | | | | |
| 1.2. Ključni koraci u razvoju EWS u instituciji | sistem za ranu detekciju | institucionalni nivo | | | | |
| 1.3. Očekivani rezultati primene EWS metodologije razvijene u okviru CroCooS projekta na nivou institucije | sistem za ranu detekciju | saradnja u školi | međusektorska saradnja | ponašanje učenika | | |
| 2. Koraci u izgradnji kapaciteta institucije: ciklus planiraj-uradi-proveri-deluj (PUPD) | sistem za ranu detekciju | intervencija | institucionalni nivo | | | |
| 2.1. Upravljanje uvođenjem promene u instituciju | sistem za ranu detekciju | intervencija | institucionalni nivo | | | |
| 2.2. Postavljanje ciljeva | sistem za ranu detekciju | intervencija | institucionalni nivo | analiza situacije | | |
| 2.3. Analiza situacije | sistem za ranu detekciju | analiza situacije | signali upozorenja | institucionalni nivo | | |
| 2.4. Akcioni plan | sistem za ranu | institucionalni | intervencija | | | |

| | detekciju | nivo | | | | |
|--|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| 2.5. Intervencija | sistem za ranu detekciju | institucionalni nivo | ponašanje učenika | rukovodstvo škole | individualni razvoj | intervencija |
| 2.6. Evaluacija preduzetih aktivnosti | sistem za ranu detekciju | institucionalni nivo | | | | |
| 2.7. Popravljanje | sistem za ranu detekciju | institucionalni nivo | | | | |
| 3. Povezivanje smernica, priručnika i izvora resursa: lista ključnih reči korišćenih za označavanje | sistem za ranu detekciju | ponašanje učenika | rukovodstvo škole | institucionalni nivo | | |

| REPOZITORIJUM | | | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|
| RP#0 / Preraro napuštanje škole i oispanje | analiza situacije | EU politika | osipanje | | | |
| RP#1 / Sistem za rano otkrivanje | sistem za ranu detekciju | protokol | intervencija | signali upozorenja | međusektorska saradnja | učenik u riziku |
| RP#2 / Prikupljanje podataka | prikupljanje podataka | signali upozorenja | | | | |
| RP#3 / Odsustvovanje sa nastave | odsustvovanje sa nastave | prikupljanje podataka | signali upozorenja | | | |
| RP#4 / Promene u postignucu | signali upozorenja | EU politika | učenik sa niskim postignućem | učenik u riziku | poverenje | |
| RP#5 / Ponavljanje razreda | signali upozorenja | učenik u riziku | ponavljanje razreda | | | |
| RP#6 / Dosada | signali upozorenja | niska motivacija | učenik u riziku | | | |
| RP#7 / Promene u ponašanju, depresija | signali upozorenja | ponašanje učenika | učenik u riziku | | | |
| RP#8 / Vršnjačko nasilje | signali upozorenja | učenik u riziku | nenasilna komunikacija | vršnjačko nasilje | | |