

Dobbantó
Iskolafejlesztési stratégia
2009. január

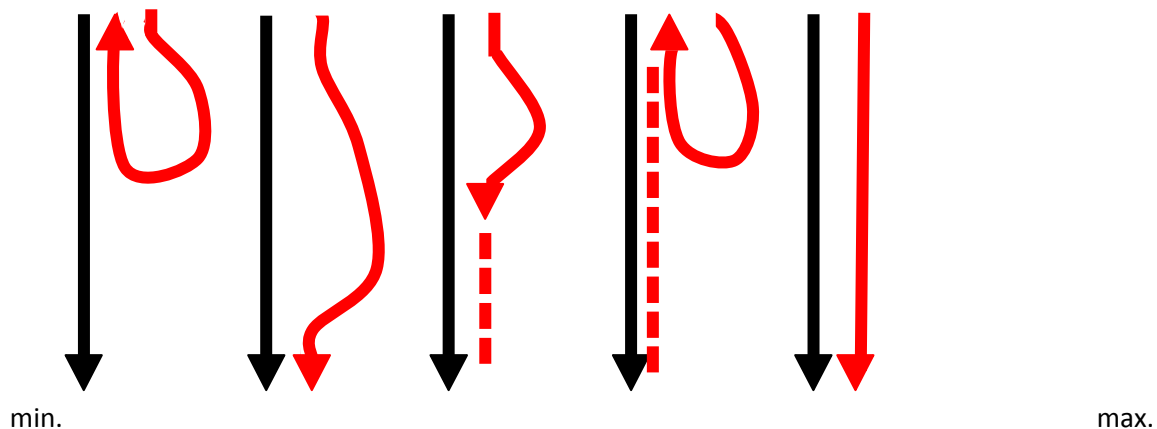
1. Iskolafejlesztési célok

A Dobbantó program megvalósítása során az intézmények felkészülhetnek arra, hogy

- meg tudják tartani és a számukra legmegfelelőbb kimeneti lehetőségig eljuttatni minden érintett tanulójukat.
- a program megvalósításához szükséges szempontok alapján helyzetelemzést készítsenek, és ezek mentén fejlesztési feladatokat határozzanak meg, és e feladatokat megvalósítsák.
- az intézmények a hosszú távú fenntarthatóság szempontjait figyelembe véve alakítsák ki a 9. előkészítő évfolyam működését és működtetését, hogy az ehhez kapcsolódó feladataikat magas szakmai színvonalon tudják ellátni a programot követő időszakban is.
- képesek legyenek saját változási folyamataik hosszú távú fenntartására és továbbépítésére, azt követően is, hogy a külső szakmai segítség (a program lezárultával) már nem áll az iskolák rendelkezésére.
- a diákok egyéni szükségleteinek kielégítésében közreműködni tudó, releváns helyi partnerekkel eredményes együttműködést alakítsanak ki és fejlesszenek.
- a programban résztvevő iskolákkal regionális hálózatba szerveződhetnek.

2. Iskolafejlesztési utak

A Dobbantó program abban szeretné segíteni a nyertes iskolákat, hogy olyan pedagógiai kultúrát sikerüljön kialakítani, illetve megerősíteni az intézményben, mely képes a korábbi tanulmányaik során lemorzsolódott diákokat megtalálni, a számos iskolai kudarcuk ellenére hozzásegíteni őket egy eredményesebb életpálya építéshez. Ehhez különböző fejlesztési utak képzelhetők el, melyek közül az iskolának kell kiválasztani a számára leginkább járhatót. Természetesen az alább ismertetésre kerülő utak kombinációi is kivitelezhetők. A fekete nyilak (bal oldal) az iskola általános pedagógiai gyakorlatát, míg a piros nyilak (jobb oldal) a Dobbantós osztály pedagógia gyakorlatát mutatják.



1. A program lezárultával a Dobbantó szellemisége, módszerei és gyakorlata elhal az iskolában.
2. A Dobbantó szellemisége, módszerei és gyakorlata még néhány évig jelen marad az iskolában.
3. Az iskola elemeket vesz át a Dobbantó módszereiből.
4. Az iskola egésze a program lezárultával nagyon sok elemet visz tovább a Dobbantó gyakorlatából.
5. Az iskola minden osztálya a Dobbantó programmal párhuzamosan átalakul az egyéni tanulást támogató intézménnyé.

3. Dobbantó team

A Dobbantó program sikerének legfőbb kulcsa a pedagógus, aki tud dolgozni csapatban [teamben] és a teamben eredményesebbé tudja tenni a pedagógiai munkáját. Ezért különösen hangsúlyosnak tekintendő a megfelelő pedagógusok kiválasztása, felkészítése és együttműködésük kereteinek kialakítása. A hosszútávon fennmaradó intézményes változás, fejlődés szempontjából az a kívánatos, hogy az iskola minél több érintett munkatársa vegyen részt ebben a munkában. Ennek értelmében a Dobbantó program intézményi szereplői két, egymással szorosan együttműködő csoportot alkotnak (pedagógus team, fejlesztő team)

3.1. Pedagógus team:

Ebbe a csoportba tartoznak azok a pedagógusok, akik a Dobbantó osztályba járó diákokat tanítják, akik folyamatosan és közvetlenül velük foglalkoznak.

3.1.1. Elvárás a pedagógussal szemben:

- Elfogadja a sajátos nevelési igényű tanulókat. Törekszik arra, hogy megértse egyediségüket és sokszínűségüket. Hisz abban, hogy a heterogén tanulócsoportok optimális, az egyéni fejlődést is elősegítő környezetet jelentenek a diákok számára, és mindent megtesz ennek kiaknázására.
- Kész a tanulás, nevelés szociális közegének megismerésére; képes hatásának értelmezésére és a szociális, pedagógiai befolyásolási lehetőségek kiaknázására a segítő partnerekkel együttműködve.
- Jól felkészült saját tantárgyában, és/vagy műveltségterületén. Képes nemcsak tantárgyakban gondolkodni, hanem látni a célok, a tartalom és a tanulásszervezés, valamint eredmények közötti összefüggéseket is.
- Érti, elfogadja a program pedagógiai prioritásait: ismeri és érti a személyre szabott nevelési szemléletmódot, vagy törekszik megismerésére, elfogadására.
- Törekszik a személyre szabott nevelés gyakorlati megvalósítására a nevelés tervezésében, megvalósításában, fejlesztésében. Képes a tanulók egyéni fejlődési igényeire építve a diákokat önálló, felelős fejlesztő tevékenységekre, a tudás konstruálására ösztönözni. Ismeri, érti a különböző szervezési módok lehetőségeit és korlátait, nem azonosítja a személyre szabottságot az egyéni munkával. Képes kooperatív tanulásszervezés ösztönzésére, irányítására. Törekszik a fejlesztő, támogató értékelés alkalmazására.
- Kész együttműködni tanártársaival, a munkáját támogató szakemberekkel (mentor, szociális munkás, mentálhigiénés szakember, gyermekvédelmi szakember, pszichológus, stb.), a szülőkkel és az iskola/tanulócsoport szűkebb társadalmi környezetével.
- Reflektív tanár: kész az önértékelésre, nyitott mások értékelő visszajelzésére, képes a reflexiók alapján változtatni nézetein és gyakorlatán.
- Pedagógiai kihívásként értelmezi a programban való részvételt. Érdeklődik a pedagógus szakmában felmerülő új megközelítések, új módszerek iránt, kész ezekről párbeszédet folytatni és saját gyakorlatában kipróbálni.

3.1.2. A pedagógus team tagjai:

A Dobbantó osztályban tanuló diákokkal tervezetten 3 pedagógus dolgozik folyamatosan, akik az idő 40%-ban párhuzamosan vannak jelen az osztályban. A kompetenciafejlesztéshez, a modulok feldolgozásához javasoljuk, hogy olyan *három pedagógus* kerüljön a csoporthoz, akik egy humán, egy természettudományos és egy szakmai területet képviselnek, és legalább közülük egy járatos, gyakorlott a sajátos nevelési igényű diákok nevelésében. A biztonságos munkavégzés és a sikeres intézményesítés érdekében mindegyik pedagógusnak szükséges

egy párjának is lenni a testületben. Ebből következően a pedagógusok felkészítésén és folyamatos mentorálásán legalább 2x3 tanárnak kellene részt vennie. Fontosnak ítéljük, hogy a felkészülés időszakában (2009. február – 2009. augusztus) még több pedagógus vegyen részt az iskolában zajló felkészítéseken, mert így nyílna reális mód az önkéntességre és a Dobbantó szellemiségének leginkább megfelelő pedagógusok kiválasztására.

3.1.3. A pedagógus team feladatai:

A pedagógus teamnek számos feladata van, melyek közül a legfontosabbak az alábbiak:

I. Felkészülési időszak (2009. február – 2009. augusztus):

- **Mentorálás:** havi rendszerességgel találkoznak az iskolába látogató mentorral, és az általa kínáltak közül következő mentorálásig elvégzik a választott feladatokat.
- **Reflektálás:** megismerik és a mentoron keresztül visszajeleznek a Diáktámogató csoport által összegyűjtött „Jó gyakorlatok”-kal kapcsolatos tapasztalataikról.
- **Kipróbálás:** a mentorok által bemutatott modulok közül kipróbálnak néhányat, illetve azokat a dokumentum típusokat is tesztelik, melyekkel a következő tanévben dolgozni fognak (egyéni fejlődési terv, tanulói szerződés, portfólió), ezek tapasztalatairól visszajelzést adnak a készítők számára.
- **Lemorzsolódottak felkutatása:** a tavasz folyamán, az iskolából az elmúlt években kimaradt diákoknak, illetve a környéken kallódó iskolaköteles diákok számára felkínálják a Dobbantó osztályban való tanulás lehetőségét.

II. Megvalósítás időszaka (2009. szeptember – 2010. június):

- **Pedagógus team:** heti rendszerességgel megbeszélést folytatnak, hogy a team-tagok összehangolják munkájukat a fiatalok problémáinak megoldása érdekében.
- **Team ülésen való részvétel:** a programot, intézményt működtető segítő szakemberek csoportjának rendszeres (lehetőleg állandó időpontban történő) megbeszélése, ahol a szakmai munka minden területéről beszélnek és döntéseket hoznak.
- **Mentorálás:** havi rendszerességgel találkoznak az iskolába látogató mentorral.
- **Reflektálás:** megismerik és a mentoron keresztül visszajeleznek a Diáktámogató csoport által összegyűjtött „Jó gyakorlatok”-kal kapcsolatos tapasztalataikról és saját tapasztalataikkal, ötleteikkel gazdagítják a jó gyakorlatok táráát.
- **Interjú-készítése:** a tanév legelején a diákok komplex megismerését célzó beszélgetés készítése minden diákkal, a diák családtagjainak bevonásával, az első egyéni fejlődési terv elkészítése előtt.
- **Modul választása:** a pedagógusok rendelkezésére bocsátott kompetencia-fejlesztő programcsomagokból minden tanulónak az egyéni igényei alapján állítanak össze egységeket (részleteket lásd a „Dobbantó program tanulásszervezési keretei” című anyagban).
- **Egyéni fejlődési terv készítése:** minden diákra egyénileg meghatározott terv készítése, mely egyrészt áll egy a diák komplex megismerését célzó részből, másrészt pedig tartalmazza a fejlesztéshez, a fejlődés elősegítéséhez kapcsolódó feladatokat, az azokért felelős személyeket, illetve módszereket, és meghatározott időszakonként az együttműködés eredményének értékelését.
- **Egyéni fejlődési terv vizsgálata:** negyedévente felülvizsgálják az egyéni fejlődési tervet és szükség esetén korrigálják.
- **Életpálya építése:** 2. hét elteltével előzetes életpálya tervet készítenek minden lehetséges érdekelt szereplő bevonásával, melyet három havonta értékelnek, szükség

szerint módosítanak (részleteket lásd a „Dobbantó program tanulásszervezési keretei” című anyagban).

- **Tanulói szerződés készítése:** a diákokkal egyénenként tanulói keretszerződéseket kötnek a 2009-2010-es tanévre a diákok belépését követő 1 hónapon belül.
- **Tanítás – tanulás szervezése:** az egyénre szabott tanítás-tanulás mellett, olyan rugalmas tanulásszervezés kialakítása, amelyben fontos szerepet töltenek be az együttműködésre lehetőséget adó, párban és különféle csoportokban zajló kooperatív munkaformák is (részleteket lásd a „Dobbantó program tanulásszervezési keretei” című anyagban).
- **Portfólió alkalmazása:** amely a diákok munkáiból, feljegyzéseiből, önreflexióiból és a pedagógusok reflexióiból, visszajelzéseiből áll. Ez az értékelés segíti a diákokat abban, hogy maguk is értsék, miért érik kudarcok őket, mitől eredményesek, s képesek legyenek célokat kitűzni önmaguk elé.

3.2. Fejlesztő team

Az egyéni fejlődési terv elkészítésében, a diák támogatásában résztvevő csoport, melynek tagjai feltétlenül a diák, a szülők/hozzátartozók, pedagógus (osztályfőnök/mentor stb.), ha lehet az iskolapszichológus, gyermekvédelmi felelős, családgondozó, gyógypedagógus stb.. A szakmai team áll:

- állandó team tagok: pl. iskolapszichológus, gyermekvédelmi felelős, gyógypedagógus, pedagógus, stb.
- időszakos team tagok: pl. diák, a szülők/hozzátartozók, családgondozó, stb.

Hasznos lenne, ha a fejlesztő team állandó tagjai legalább a felkészülés szakaszában (2009. február – 2009. augusztus) részt vennének a mentor által tartott iskolai felkészítésen.

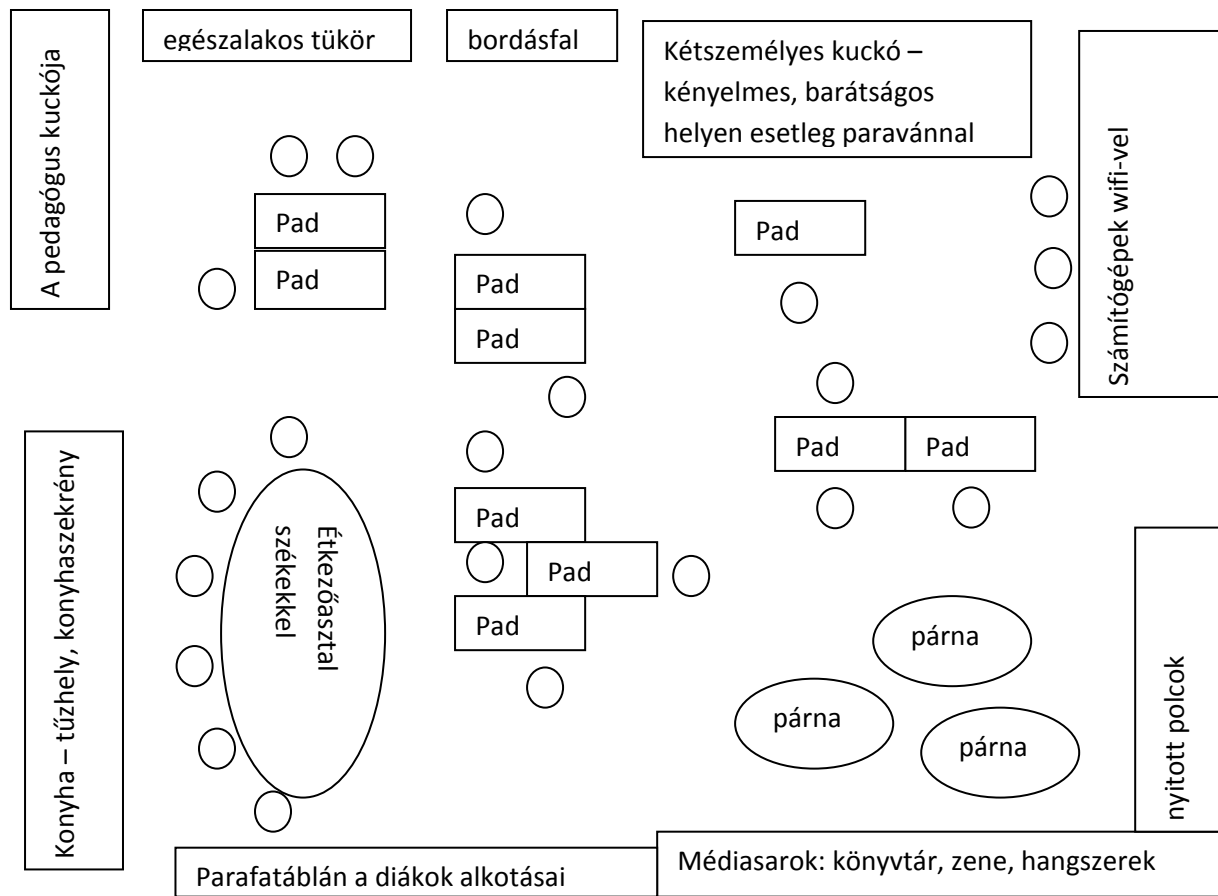
4. A Dobbantó osztály tanterme:

Az iskolával szemben negatív képet őrző, lemorzsolódott diákok esetében különösen fontos, hogy a megszokott eltérő tanulási helyzeteken túl, a tanulási környezete is újszerű, vidám és motiváló legyen. Ezért kiemelten fontosnak gondoljuk, hogy az osztálytermük jelentősen eltérjen a hagyományos iskolai termektől. Az alábbiakban felvázoljuk az egyéni szükségletekhez, fejlődési igényekhez igazodó tanítás- tanulás optimális környezetét.

4.1. Terem és berendezése

- saját osztályterem/csoport-szoba;
- mobilizálható padok + asztalok;
- iskolai könyvtár használata, lehetőleg kézikönyvtár a teremben;
- számítógépek a teremben (minimum 3 db.), esetleg fénymásoló-gép;
- internet hozzáférés a teremben;
- audió-vizuális eszközök (CD lejátszó, DVD, TV, video, esetleg projektor-, stb.);
- megfelelő polcok, szekrények a tároláshoz (CD-DVD, portfólió-, stb.);
- a tanulói munkák megjelenéséhez lehetőséghez polcok, üvegszekrények;
- a „kuckósarokba” szőnyegek, párnák, nyitott könyvespolcok;
- egészalakos tükör (az ember teljes alakját bemutató tükör);
- a falon parafacsíkok, információs tábla;
- bordásfal;
- növények mindenütt, esetleg akvárium;
- konyha (étkezőasztal székek, konyhabútor, esetleg mikro sütő vagy tűzhely)

4.2. Példa a teremre



4.3. További eszközök:

- fejlesztő módszerek, eljárások, eszközök gyűjteménye;
- rendszerezett lista ezen eszközök fellelhetőségéről (kinél?, hol?, mi?);
- intézményi tanuló megismerésre vonatkozó és egyéb mérőeszközök, feladatlapok;
- Dobbantó feladatbank, szoftver, fejlesztő játékok;
- a létszámnak megfelelő számú mappa (portfólió);
- irodaszerek, színes papírok, fénymásolópapír.

4.4. Iskolán belüli eszközök, lehetőségek, a Dobbantó osztály használatára:

- „korlátlan” fénymásolási lehetőség, ha nincs a Dobbantó teremben külön gép;
- információs tábla a tanáriban a Dobbantó osztály aktuális híreivel,
- telefon, fax-, használata;
- az iskolai honlapon külön rész,
- intranet;
- kapcsolat (email) a hálózati intézmények között.

5. A Dobbantó osztály heti és napi rendje

A Dobbantó osztály diákjai az egyéni szükségletekhez, fejlődési igényekhez való igazodás és a kiemelt szerepű életpálya építés feladatai miatt sajátos heti és napirenddel dolgoznak. Erről részletes leírás található a „Dobbantó program tanulásszervezési keretei” című anyagban.

5.1. Heti rend

A tanév a tervezés jelenlegi fázisában 36 hétből áll, ebből az első hét az ismerkedés és a tervezés hete, s a tanév végén egy hét a visszacsatoló és jövőre tekintő hét. Folyamatos munkára 34 hét, kb. 1020 óra jut, amelynek 60 százalékát – az összehangolás igényét figyelembe véve – a NAT-hoz köthető tartalmak révén, 40 százalékát a munka világához kapcsolódó kompetenciafejlesztések töltik ki. Egy-egy hetet rugalmasan is be lehet osztani, de a célszerűség jegyében javasolt felosztás: 3 nap az iskolában elsősorban a NAT-hoz kötődő tartalmakkal, 2 napon a munka világa áll a figyelem középpontjában. Ebből egy nap az iskolában és egy nap külső helyszínen vagy iskolában az alapvető munkavállalói kompetenciák és életpálya építési kompetenciákra összpontosított módon illetve pályorientációs tevékenységek hangsúlyával (részleteket lásd a „Dobbantó program tanulásszervezési keretei” című anyagban).

5.2. Napi rend

A nap beosztása követheti a hagyományos 45 perces órákat is, de a személyre szabott tanulás, a kompetenciafejlesztés eredményesebb lehet, ha a szándékokhoz, a célokhoz, a tanulói tevékenységekhez és a lehetőségekhez illeszti az iskola. Természetesen nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy milyen az adott évfolyamra előírt kötelező óraszám.

3 nap/ hét (iskolai nap)	Tevékenység	Munkaforma	Cél
	1. rész: Indítás	Csoportban.	Ráhangolódás. Tervezés.
	2.- 3. rész: Modulmunka	Egyéni és csoport sajátosságokhoz illeszkedő tanulásszervezés.	Kompetenciafejlesztés.
	4. rész: Sport, pihenés, szünet	Csoportban.	Kommunikációs és szociális kompetenciák fejlesztése.
	5. rész: Modulmunka	Egyéni és csoport sajátosságokhoz illeszkedő tanulásszervezés.	Kompetenciafejlesztés.
	6. rész: Napzárás	Egyéni és csoport szint.	Tanár - diák beszélgetés, a portfóliók áttekintése.

- A nap első részét (20-40 perc) a napra, a tanulásra, az együttlétre való ráhangolódásra, a napi munka, a napi beosztás és az egyéni igények, haladás megbeszélésére szánjuk.
- Ezt követően egy nagyobb egységben (60-90 percben) érdemes a kiválasztott modul feldolgozásával foglalkozni a tanulók egyéni és csoport sajátosságait figyelembe véve.
- Az erős „iskolai” tanulásból eredő fáradtságot oldhatja és más jellegű kompetenciák fejlesztésére nyújt lehetőséget a társas aktivitást biztosító időszak (40-60 perc; sport, tánc, drámajáték, fotózás, stb.).
- Ezek után vissza lehet térni egy másik modulhoz 40-60 percben.
- Ezt követheti a nap zárása (20-40 perc). Az utóbbi alkalom lehetőséget ad visszacsatolásra egyéni és csoport szinten is, amelynek során érdemes a portfóliókkal kapcsolatos gyűjtő, értékelő munkát is elvégezni.

A fenti nap-beosztás a hét minden napján érvényesül, kivéve azt a heti egy napot, amikor a diákok külső munkahelyi tapasztalatszerzést folytatnak. (E nap a helyi adottságokhoz és a munkáltatók igényeihez illeszkedően bármely nap lehet, noha előnyösebb, ha ez nem a hét első vagy utolsó munkanapja.)

6. Az Iskolafejlesztési program elemei

- 6.1. Helyzetelemzés**
- 6.2. Dobbantó bóják**
- 6.3. Fejlesztési koncepció (hosszú távú)**
- 6.4. Fejlesztési terv (Dobbantó idejére)**
- 6.5. Cselekvési tervek**

6.1. Helyzetelemzés

Szemponatok az iskola „Dobbantós” helyzetelemzéséhez és fejlesztési tervéhez

Mi a célja a dokumentum elkészítésének? Az intézmény rendelkezzen olyan helyzetelemzéssel, amely a Dobbantó program szempontjai alapján elemzi az iskola működését, és fogalmaz meg jövőképet. A helyzetelemzésből és a jövőképből kiindulva állítható össze a célirányos fejlesztési terv és az ahhoz szükséges költségvetés.

Ki használja? A helyzetelemzés elsődlegesen a Dobbantó programba bekapcsolódott kollégáknak és a program stábjának (különösen a coachoknak és a mentoroknak) szól, de betekintést nyerhet az intézet teljes személyzete.

Hogyan készüljön? **Javasoljuk, hogy**

- ennek elkészítésében működjön közre a Dobbantó programban résztvevő valamennyi pedagógus és vezető;
- valamennyi elemzési (az általunk javasolt és az Önök részéről még szükségesnek ítélt) területen alkalmazzanak SWOT analízist, azaz gyűjtsék össze a jellemző erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket, veszélyeket;
- a jellemzők összegyűjtésénél ne csak tapasztalatokra, meglátásokra, megérzésekre támaszkodjanak, hanem minden esetben igyekezzenek megállapításaikat minél több tényel, adattal alátámasztani;
- az elemzés után, arra alapozva fogalmazzák meg, minden területnél, hogy milyen fejlesztést tartanak kívánatosnak, és ezekből melyek megvalósítását segítheti a Dobbantó program;
- a Fejlesztési terv készítésénél térjenek ki a szervezeti folyamatokra:
 - milyen változások szükségesek a kommunikációban (a munkatársak, a diákok, a szülők, a dobbantó team vonatkozásában);
 - milyen változások szükségesek a döntési gyakorlatban (a jogosítványokat, a felelőségeket, a feladatokat, a döntési szinteket);
 - milyen változások szükségesek a fórumok működésében (Iskolaszék, igazgatótanács, értekezletek, DÖK, média /honlap, újság/, szakmai munkaközösségek).

Felhívjuk a figyelmet, hogy

- a helyzetelemzéshez segítségül adott szempontsor és a pályázatban már beadott elemek között átfedések lehetnek;
- a pályázatból a helyzetelemzéshez kapcsolódó részeket célszerű áttemelni, hogy minél teljesebb legyen a helyzet feltárása, analízise;
- a Fejlesztési terv készítésénél gondoljanak az intézmény dokumentumainak (Alapító okirat, pedagógiai program, SzMSz, IMIP, házirend, éves munkaterv, tanterv, Esélyegyenlőségi Intézkedési Terv, 5 éves továbbképzési terv) az átvizsgálására, melyeket és miben kell módosítani a Dobbantó program miatt.

Beadási határidő: 2008. február 28.

	Vizsgált terület (szempontok az elemzéshez)	Jelenlegi helyzet	Reflexió	Elvárt eredmény	Fejlesztési feladatok
1.	Az iskola helye a megye (a település) és a régió szakképzési rendszerében				
2.	Munkaerőpiaci lehetőségek				
3.	A Dobbantó program számára szolgáló helyszín(ek) infrastrukturális adottságai				
4.	A Dobbantó programban közreműködő pedagógusok (fel)készültsége				
5.	A pedagógusok értékelése és a hátrányos helyzetű, SNI és BTM tanulókkal végzett munka				
6.	A Dobbantó programhoz illeszkedő kapcsolatrendszerük				
7.	A Dobbantó programhoz illeszkedő tartalmi fejlesztések				
	Befejezett, lezárt, felzárkóztató programok, projektek				
8.	A tanulói teljesítmények értékelése, mérése				

9.	A differenciáló, az egyéni szükségleteket figyelembe vevő tanulószervezés gyakorlata				
10.	Pályaorientációs tevékenység				
11.	Közlekedés, megközelítés				
12.	Nyomon követés, külön tekintettel a hátrányos helyzetű tanulók elérésére				
13.	SNI tanulók az iskolában				
14.	A hátrányos helyzettel, a hiányzások csökkentésével, a lemorzsolódás megakadályozásával összefüggő tevékenységek				
15.	Tanórán kívüli tevékenységek				
16.	A szervezet felkészültsége a Dobbantó program befogadására				

6.2. Dobbantó bóják

A Dobbantó program segíteni szeretné az egyes intézményeket a korábban kudarcos, lemorzsolódott diákok eredményesebb nevelésében és oktatásában. Magáról az intézményi fejlesztésről úgy gondolkodunk, hogy annak nagyon szorosan az adott intézményhez kell kötődnie (előzmények, kapacitás, lehetőségek, stb.), ezért nem minden iskolára azonos, merev fejlesztési struktúrát kínál a Dobbantó program, hanem az egyes intézményekre szabott, ahhoz alkalmazkodó fejlesztést szeretne inspirálni és megvalósíttatni. Nem kívánja előírni, hogy pontosan mit kell tennie az egyes iskoláknak, hanem kereteket, **Dobbantó bójákat** határozott meg, melyek között az intézményeknek széles mozgástere van, egyéni fejlesztési utat alakíthat ki.

Az intézmények fejlesztési terveit, cselekvési terveit ezen bóják figyelembe vételével kell kialakítani. A Dobbantó program nem kívánja meghatározni, hogy az egyes iskolák mit vállaljanak be a program idejére, de a meghatározott területeken **belül terveznie kell valamit!** A bóják adottak, **minden területből** (bója) **kell vállalat megfogalmazni**, de **a vállalat mértéke az adott intézmény lehetőségeitől függ**. A részletes helyzetelemzésnek az a szerepe, hogy pontosabban lehessen építeni a szervezet korábbi tapasztalataira, meglévő tudására, személyi állományára, eszközeire, gyakorlatára.

A táblázat mutatja a fejlesztés útját kijelölő bójákat, (melyek között az intézményeknek a fejlesztési pontjait kell konkrétan kitűznie), illetve a program által ehhez köthető támogatási eszközöket.

Bóják	Jellemzői	A Dobbantó program támogatási eszközei
Egyéni tanulási út	Az intézményi reális esélyt teremtsen az eltérő fejlesztési szükségletek kezelésére egyéni fejlődési utak biztosításával. Így a személyre szabottság érintheti a célokat, a fejlesztendő kompetenciákat, a tartalmakat, azok mélységét, mennyiségét, a tanítás, tanulás szervezési módjait, az oktatás módszereit, a tanulási időt, az értékelést, a teljes tanulási környezetet.	<ul style="list-style-type: none"> • egyéni fejlődési terv • tanulói szerződés • programcsomag • segédanyagok: „Dobbantó program tanulószervezési keretei”
Team működés	A program fontos jellemzője a team működés, azaz minél több személy együttműködése, akik rendszeresen megbeszélést folytatnak, hogy a team-tagok összehangolják munkájukat.	<ul style="list-style-type: none"> • mentorálás • szakértői háttér • segédanyag: „Hírlevél”
Életpálya építés	A Híd-program jelképesen átvezet a tanulásból a munka világába. A diákok erősségeire építve, pozitív énképük kialakítását, megerősítését támogatja a sokszínű, változatos tevékenységek sora. Fókuszban a foglalkoztathatóságot biztosító kompetenciák fejlesztése, illetve önismeret, valamint szakmaismeret áll. Fontos elem a heti rendszerességű munkahelyi tapasztalatszerzés.	<ul style="list-style-type: none"> • mentorálás • kapcsolat kiépítés a munka világával • segédanyagok: „Dobbantó program tanulószervezési keretei”
Diáktámogatás	A diákok komplex - pszichés, szociális, tanulási - támogatása, melynek keretein belül a diák élethelyzetét, jövőképét igyekeznek megérteni, annak változásához szakmai és speciális segítséget adni. A diáktámogatás a diákok egyéni képességeire, szükségleteire építve olyan személyre szabott fejlesztés és szolgáltatások biztosítása, amely a célhoz vezető úton csökkenti, vagy megszünteti az akadályokat.	<ul style="list-style-type: none"> • mentor • kapcsolat kiépítés a helyi támogató rendszerrel • segédanyagok: „Diáktámogató füzetek”
Az iskola együttműködése a coach-csal és a mentorral	Minden intézményben dolgozik a vezetést támogató coach és a tanárokat folyamatosan segítő mentor. Az intézményeknek ki kell alakítania azt a formát, ahogy ezekkel a külső szereplőkkel a sikeres együttműködést működtetni fogja.	<ul style="list-style-type: none"> • mentorálás a pedagógusoknak • coaching a vezetésnek • mentorok támogatása • a coachok támogatása
Iskola szintű bevonódás	A Dobbantó osztály teljes elkülönülését, a benne dolgozó pedagógusok elszigetelődését el kell kerülni, és ki kell alakítani azt a módot, ahogyan az új szemlélet és módszerek elterjedjenek a tantestület egészében.	<ul style="list-style-type: none"> • dobbantó team munkája • a vezetés tudatos építkezése • a coaching
Lemorzsolódottak felkutatása és megtartása	Ki kell alakítani azt az eljárást, amivel az iskola fel tudja kutatni a környezetében korábban kihullott diákokat, behozza Őket az iskolába és megpróbálja benntartani.	<ul style="list-style-type: none"> • fejlesztési koncepció • pedagógus (mentorálás) • vezetés (coaching)
Iskolafejlesztési program	Minden iskolának el kell készítenie a több elemből álló Iskolafejlesztési programját, melyet a helyzetelemzése alapján a program ideje alatt megvalósíthatónak vél.	<ul style="list-style-type: none"> • előre megadott szempontsorok • szempontsor (minimum-optimum) • fejlesztési tervminta (SMART), coaching

6.3. Fejlesztési koncepció (hosszú távú)

A fejlesztési koncepció túlmutat a Dobbantó program idején! Megmutatja az intézmény fejlesztésének irányát, amelybe a Dobbantó program fejlesztései is integrálódnak. A fejlesztési koncepció megalkotásában segít a szervezeti jövőkép és a misszió megalkotása. A szervezeti jövőképhez illeszkedik a Dobbantó program missziója.

A fejlesztési koncepció jellemzői:

- Pozitívan, röviden megfogalmazott fejlesztési elképzelések
- Legkevesebb 4 év múlva, az iskolára vonatkozó általános fejlesztési elképzelések
- Maximum ½ oldal

6.3.1. Szervezeti jövőkép

A szervezeti jövőkép megalkotása jelenti azt a célkitűzésrendszert, amelyet a projekt időszakon túl el akar érni a szervezet. Megmutatja, hogy a Dobbantó program után az intézmény milyen pozíciót kíván betölteni szolgáltatásaival. Itt van szükség jelentős realitáskontrollra, hogy az intézmény olyan szintet határozzon meg, ami elég jelentős ahhoz, hogy valódi húzóerő legyen a szervezetben dolgozók számára, de elég reális ahhoz, hogy megvalósítása ne tűnjön irreális vállalkozásnak.

A szervezeti jövőképben a következő 3-5 év célkitűzései jelennek meg a következő területeken:

- Szakmai célok, programok
- Emberi erőforrások változása, alakulás
- Anyagi erőforrások változása
- Infrastruktúra alakulása, fejlesztése
- Intézményi pozícionálás alakulása, a társadalmi megítélés változása

6.3.2. A Dobbantó program intézményi missziójának megfogalmazása

A program missziója egy bővített mondatba szerkesztve fejezi ki az intézmény fejlesztési szándékát. A mondat röviden, szemléletesen mutatja meg, hogy miért fontos az intézmény számára a programban való részvétel, annak sikere. Olyan könnyen érthető üzenet, amelyet eljuttathat az iskola minden érintett fél felé, és amely segíti a programmal való azonosulást. A misszió a Dobbantó programról szóló kommunikáció egyik alapeleme lesz, ezért fontos, hogy a program valamennyi résztvevője értse, elfogadja és azonosuljon vele!

A misszió megalkotásakor a következő kérdésekre keressük a válaszokat:

- **Miért vesz részt a programban?** – azaz milyen távlati, elérendő célért működik az intézmény, milyennek gondolja azt az ideát, amely eléréséért részt vesz ebben a programban.
- **Mit vállal a programban?** – azaz milyen alapfunkciót, sajátosságot választ magának, amellyel egyedivé teszi oktató-nevelő munkáját a programban.
- **Hogyan valósítja meg a programot?** – azaz milyen prioritások, tevékenységek megvalósításával szeretné elérni céljait a szervezet.
- **Kinek szolgálat a programban?** – azaz milyen elsődleges, esetleg másodlagos célcsoportot akar elérni és megtartani az intézmény ezzel a programmal.
- **Hol szolgálat a programmal?** – azaz milyen földrajzi területről vár diákokat a program.

A fenti kérdésekre adott rövid válaszok összegyűrhatók egy mondattá. Ez adja a program misszióját. Néhány példa a misszió megalkotására!

Miután megválaszolta az intézmény ezeket a kérdéseket, érdemes egy olyan jelmondatot választani, amely kifejezi a misszióban megfogalmazottakat, és egyben könnyen érthetővé teszi mindenki számára a Dobbantó misszióját!

Néhány jelmondat-példa!

Te is más vagy, te sem vagy más!

Mindenki számít!

Éld az életet!

Nem vagy egyedül!

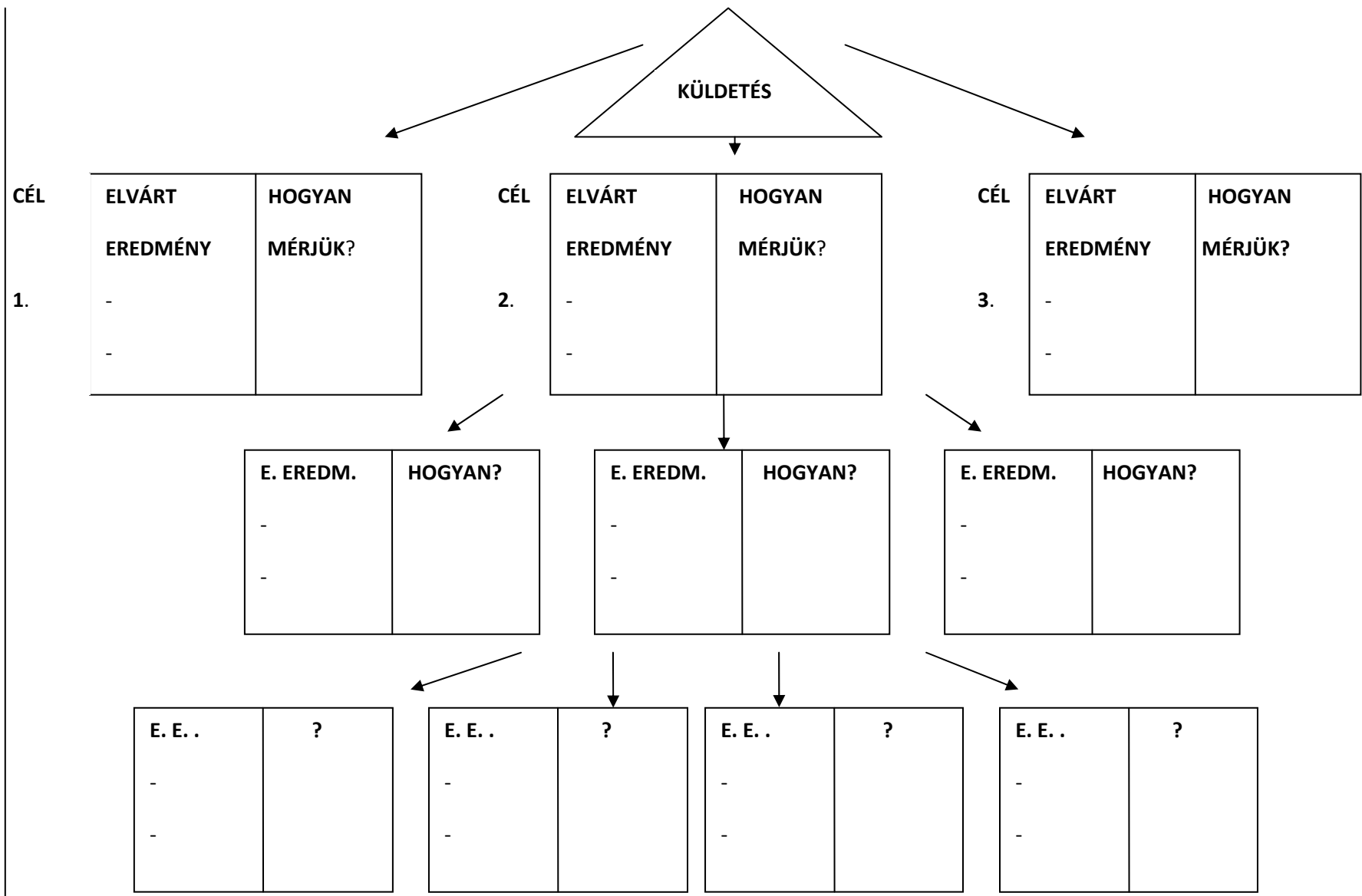
A tanulók az iskolában nem az életre készülnek, élnek!

Felelős vagy a tanulásodért!

HOSSZÚTÁV
FEJLESZTÉSI
KONCEPCIÓ

KÖZÉPTÁV
FEJLESZTÉSI
TERV

TANÉV
CSELEKVÉSI
TERV



6.4. Fejlesztési terv (Dobbantó idejére)

Kiinduló pont: A fejlesztési terv kiindulópontja a Fejlesztési koncepcióban kidolgozott szervezeti jövőkép és a Dobbantó program missziója.

A fejlesztési terv a Dobbantó program intézményi megvalósításának idejére készül. A fejlesztési terv tartalmazza a Dobbantó programban megfogalmazott fejlesztési célokat, az elérni kívánt eredményeket és a program monitorozásához és értékeléséhez nélkülözhetetlen indikátorokat.

A fejlesztési terv elkülöníti egymástól a program teljes időtartamára vonatkozó elképzeléseket (a táblázatban a hosszú táv sorban szerepelnek), az egyes szakaszokra vonatkozó terveket (a táblázatban a közép táv sorban szerepelnek), valamint a célok eléréséhez szükséges konkrét feladatokat és hozzájuk kapcsolódó eredményeket (a táblázatban a rövid táv sorban szerepelnek).

A fejlesztési terv jellemzői:

- A Dobbantó alapján az iskolában tervezett fejlesztések, változások összessége
- 2010. novemberig, a Dobbantó projekt ideje alatt kitűzött fejlesztések

6.4.1. Eredményorientált tervezési módszer

Szervezeti jövőkép – A következő 3-5 évre megfogalmazott intézményi célkitűzések			
Projekt missziója – Miért, milyen célból, mit, hogyan szeretne megvalósítani a szervezet, kiknek a hasznára és hol.			
	CÉLRENDSZER	EREDMÉNY-RENDSZER	JELZŐ-RENDSZER
HOSSZÚ TÁV	Stratégiai célok – A projekt hosszú távú céljai, 2-3 ilyen célt lehet megfogalmazni.	Hosszú távú eredmények – A stratégia célok által elérni kívánt hosszú távú változások.	Hosszú távú bizonyítékok – A hosszú távú eredményeket elérését igazoló jelek, az életminőségben bekövetkező közösségi változások
KÖZÉP TÁV	Konkrét célok – A projekt középtávú céljai, amelyek a stratégiai célokhoz visznek közelebb.	Közép távú eredmények – A konkrét célok által a célcsoport körében elérhető változások.	Közép távú bizonyítékok – A közép távú eredmények elérését igazoló jelek, a célcsoport tagjainak életében történő változásokat igazoló adatok, tények, jelek.
RÖVID TÁV	Feladatok – Konkrét szakmai tevékenységek, amelyeket a projekt megvalósítása érdekében tesz a szervezet.	Rövid távú eredmények – Kézelfogható, kimutatható, azonnali eredmények, amelyek a tevékenységek nyomán létrejönnek.	Rövid távú bizonyítékok – A feladatok elvégzésével, a rövid távú eredmények elérését igazoló mérhető jelzések, adatok.

6.4.2. A tervezés logikája

- A hosszú távú, stratégiai szintből indul ki és halad időben a jelen felé.
- Hosszú távon, közép távon és rövid távon egyaránt az elérni kívánt eredményrendszert határozza meg először.
- Az eredményrendszer elemeihez rendeli hozzá a célrendszer elemeit.
- A projekt eredményességét, hatékonyságát a bizonyítékok alapján kidolgozásra kerülő értékelési szempontok és mérési módszerek segítségével ismerhetjük meg.
- A rövid távon meghatározott feladatok és eredmények jelentik a következő fejlesztési lépés, a cselekvési tervek kidolgozásának alapját

A tervezési módszer alkalmazása

1. lépés: A szervezeti jövőkép megalkotása (Megegyezik a fejlesztési koncepcióban megfogalmazott szervezeti jövőképpel)

2. lépés: A projekt missziójának megalkotása, azaz miért csináljuk a projektet, mi az alapfunkciója, milyen szakmai elemekből áll a projekt, ki a célcsoportja és hol valósul meg, milyen hatóköre van. (Megegyezik a Dobbantó intézményi misszióval)

3. lépés: A kívánt hosszú távú eredmények meghatározása, azaz milyen változást akarunk elérni a projekt nyomán a célcsoport életminőségében.

4. lépés: A hosszú távú eredmények kiváltásához szükséges stratégiai célkitűzések megfogalmazása, azaz mik az alapvető céljai a programnak, amelyek megvalósulásával a kívánt hatások bekövetkeznek.

5. lépés: A várt közép távú eredmények megtervezése, amelyek bekövetkezése nélkül nem érhetjük el kitűzött stratégiai céljainkat, azaz melyek azok a változások, amelyek a program során bekövetkeznek a célcsoport egyes tagjainak az életében.

6. lépés: Az egyes közép távú eredmények létrejöttéhez szükséges konkrét célkitűzések megfogalmazása, azaz milyen célokat kell elérnünk a projekt során, hogy érzékeljék a változásokat a célcsoport tagjai.

7. lépés: Az elérendő rövid távú eredmények összegyűjtése, azaz milyen eredmények elérése szükséges ahhoz az egyes tevékenységek nyomán, amelyek esélyt teremtenek a közép távú eredmények és a hosszú távú eredmények eléréséhez is.

8. lépés: A rövid távú eredmények eléréséhez szükséges szakmai feladatok meghatározása, amelyek részletesen bemutatják a projektben szükséges szakmai tevékenységeket.

9. lépés: A hosszú távú bizonyítékok kitűzése, azaz annak meghatározása, hogy milyen változásokból tudja a szervezet, hogy a projekt sikeres volt.

10. lépés: A közép távú bizonyítékok kitűzése, azaz a célcsoport tagjai miben kell, hogy személyesen megérezzék a projekt hasznát, miből fogjuk mi ezt tudni.

11. lépés: Az rövid távú bizonyítékok meghatározása, azoknak a mutatószámoknak a meghatározása, amelyeket a projekt egyes lépései során teljesíteni kell.

6.4.3. Fejlesztési terv táblázat (séma)

1. lépés: A szervezeti jövőkép megalkotása (Megegyezik a fejlesztési koncepcióban megfogalmazott szervezeti jövőképpel)			
2. lépés: A projekt missziójának megalkotása, azaz miért csináljuk a projektet, mi az alapfunkciója, milyen szakmai elemekből áll a projekt, ki a célcsoportja és hol valósul meg, milyen hatóköre van. (Megegyezik a fejlesztési koncepcióban megalkotott Dobbantó intézményi misszióval)			
	CÉLRENDSZER	EREDMÉNY-RENDSZER	JELZŐ-RENDSZER
HOSSZÚ TÁV	4. lépés: A hosszú távú eredmények kiváltásához szükséges stratégiai célkitűzések megfogalmazása, azaz mik az alapvető céljai a programnak, amelyek megvalósulásával a kívánt hatások bekövetkeznek.	3. lépés: A kívánt hosszú távú eredmények meghatározása, azaz milyen változást akarunk elérni a projekt nyomán a célcsoport életminőségében.	9. lépés: A hosszú távú bizonyítékok kitűzése, azaz annak meghatározása, hogy milyen változásokból tudja a szervezet, hogy a projekt sikeres volt.
KÖZÉP TÁV	6. lépés: Az egyes közép távú eredmények létrejöttéhez szükséges konkrét célkitűzések megfogalmazása, azaz milyen célokat kell elérnünk a projekt során, hogy érzékeljék a változásokat a célcsoport tagjai.	5. lépés: A várt közép távú eredmények megtervezése, amelyek bekövetkezése nélkül nem érhetjük el kitűzött stratégiai céljainkat, azaz melyek azok a változások, amelyek a program során bekövetkeznek a célcsoport egyes tagjainak az életében.	10. lépés: A közép távú bizonyítékok kitűzése, azaz a célcsoport tagjai miben kell, hogy személyesen megérezzék a projekt hasznát, miből fogjuk mi ezt tudni.
RÖVID TÁV	8. lépés: Az rövid távú eredmények eléréséhez szükséges szakmai feladatok meghatározása, amelyek részletesen bemutatják a projektben szükséges szakmai tevékenységeket.	7. lépés: Az elérendő rövid távú eredmények összegyűjtése, azaz milyen eredmények elérése szükséges ahhoz az egyes tevékenységek nyomán, amelyek esélyt teremtenek a közép távú eredmények és a hosszú távú eredmények eléréséhez is.	11. lépés: Az rövid távú bizonyítékok meghatározása, azoknak a mutatószámoknak a meghatározása, amelyeket a projekt egyes lépései során teljesíteni kell.

6.5. Cselekvési tervek

Kiinduló pont: A cselekvési tervek a Fejlesztési tervben a rövid táv sorában meghatározott tevékenységek és rövid távú eredmények alapján készülnek el.

A cselekvési terveket tehát a konkrét eredményekből kiindulva kell elkészíteni. A cselekvési tervek tartalmazzák az egyes feladatok elvégzésének lebontott lépéseit, a feladatok felelőseit, határidőit, a felmerülő erőforrás-igényeket és az értékelés szempontjait. A cselekvési terv első oszlopában szereplő konkrét (várt) eredmények megegyeznek a fejlesztési terv konkrét eredményeivel. Cselekvési tervek készítendőek a projekt valamennyi szakaszára!
A cselekvési terv elkészítéséhez segítséget nyújt a cselekvési terv séma.

A Dobbantó program fő szakaszai:

1. szakasz – 2009. április 1. – 2009. augusztus 31.
2. szakasz – 2009. szeptember 1. – 2010. június 30.
3. szakasz – 2010. július 1. – 2011. június 30.
4. szakasz – 2011. július 1. – 2011. szeptember 30.

A cselekvési tervben kidolgozásra kerülő értékelési szempontok adják a következő fejlesztési lépés az Értékelés alapját!

6.5.1. Cselekvési terv séma az 1. szakaszra

Konkrét (várt) eredmények	A feladatok alapján lépésekre bontott tevékenységek	Felelős, közreműködő	Határidő	Értékelési szempontok (bizonyítékok és módszerek alapján)	Emberi, tárgyi és anyagi erőforrás igények
1. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
2. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
3. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
4. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	Folytatható!				
5. konkrét eredmény:	1. lépés				
	Folytatható!				
6. konkrét eredmény:					
Folytatható!					

6.5.2. Cselekvési terv séma az 2. szakaszra

Konkrét (várt) eredmények	A feladatok alapján lépésekre bontott tevékenységek	Felelős, közreműködő	Határidő	Értékelési szempontok (bizonyítékok és módszerek alapján)	Emberi, tárgyi és anyagi erőforrás igények
1. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
2. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
3. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
4. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	Folytatható!				
5. konkrét eredmény:	1. lépés				
	Folytatható!				
6. konkrét eredmény:					
Folytatható!					

6.5.3. Cselekvési terv séma az 3. szakaszra

Konkrét (várt) eredmények	A feladatok alapján lépésekre bontott tevékenységek	Felelős, közreműködő	Határidő	Értékelési szempontok (bizonyítékok és módszerek alapján)	Emberi, tárgyi és anyagi erőforrás igények
1. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
2. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
3. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
4. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	Folytatható!				
5. konkrét eredmény:	1. lépés				
	Folytatható!				
6. konkrét eredmény:					
Folytatható!					

6.5.4. Cselekvési terv séma az 4. szakaszra

Konkrét (várt) eredmények	A feladatok alapján lépésekre bontott tevékenységek	Felelős, közreműködő	Határidő	Értékelési szempontok (bizonyítékok és módszerek alapján)	Emberi, tárgyi és anyagi erőforrás igények
1. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
2. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
3. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	3. lépés				
	Folytatható!				
4. konkrét eredmény:	1. lépés				
	2. lépés				
	Folytatható!				
5. konkrét eredmény:	1. lépés				
	Folytatható!				
6. konkrét eredmény:					
Folytatható!					

7. Értékelés

Kiinduló pont: A Cselekvési tervben meghatározott értékelési szempontok

Az iskolafejlesztés során több alkalommal is sor kerül a Dobbantó program intézményi értékelésére. A Fejlesztési tervben meghatározott eredmények és a hozzájuk tartozó bizonyítékok, valamint a Cselekvési tervekben megfogalmazott értékelési szempontok alapján kell elvégezni az időközi értékelést, valamint a fejlesztés záró értékelését.

Az időközi értékelések ütemezése

- ☒ Az egyes szakaszokat lezáró időközi értékeléseket úgy kell lebonyolítani, hogy az elért eredmények alapján a Fejlesztési tervben az intézmények a szükséges korrekciókat végre tudják hajtani!
- ☒ Az 2-4. szakaszok cselekvési tervének elkészítésekor a korrigált Fejlesztési tervekre kell építeni.

Az időközi értékelések menete

- ☒ Az időközi értékelést az intézményben 3 szinten kell lefolytatni – vezetői szinten, fejlesztő teamben (lehetőség szerint a tantestület minél szélesebb körű bevonásával), pedagógus team szintjén.
- ☒ A Dobbantó program intézményi értékeléséhez további segítséget biztosít az FSZK.