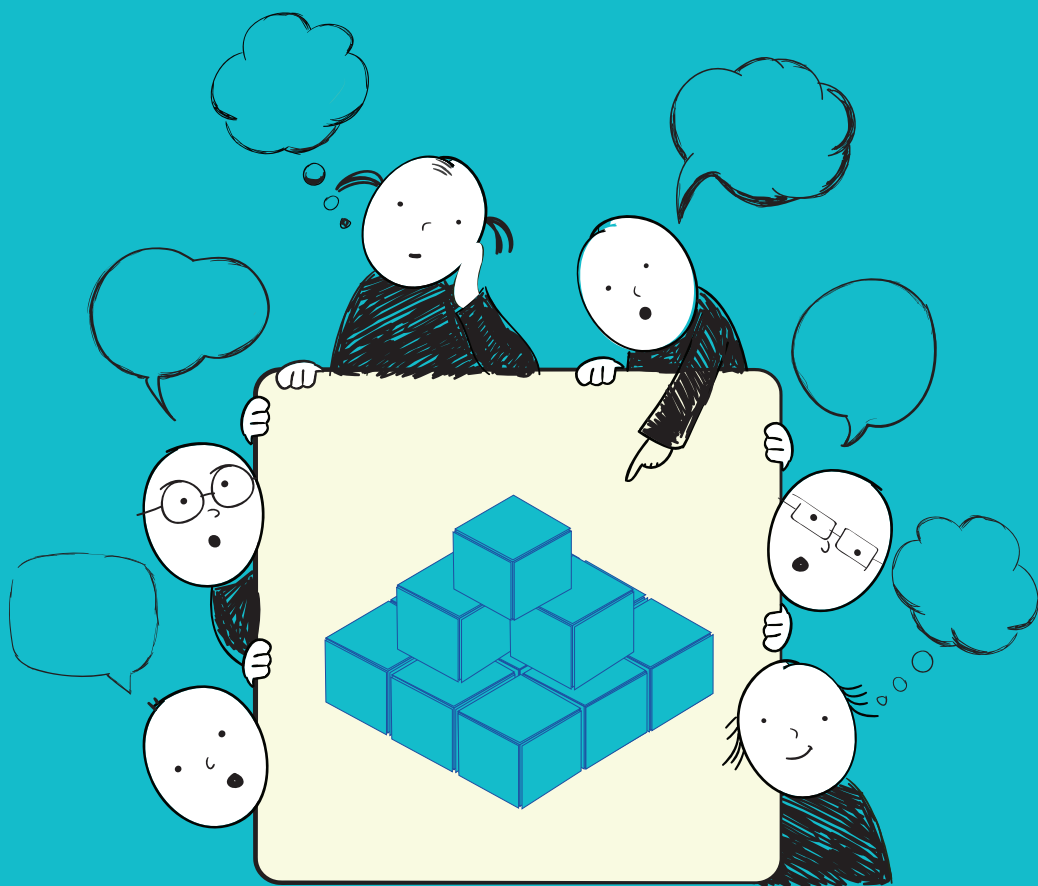


AZ ISKOLA ÉS A VILÁG

A nemzetközi kapcsolatok stratégiai megközelítése



Erasmus+



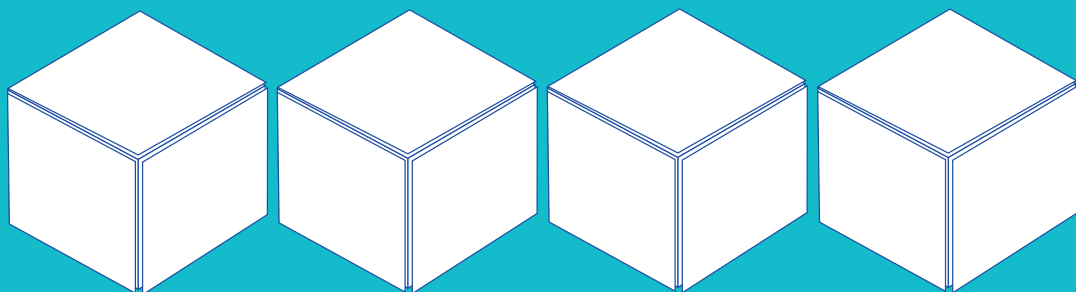
AZ ISKOLA ÉS A VILÁG

A nemzetközi kapcsolatok stratégiai megközelítése

AZ ISKOLA NEMZETKÖZI KAPCSOLATAI ÚJ NÉZŐPONTBÓL.....	3
I. Bevezető	4
A nemzetköziesítés célja	6
A nemzetköziesítés lépcsőfokai	7
II. NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK PROJEKT SZINTEN.....	11
Az alapkövek	12
Az építkezés	14
III. A NEMZETKÖZIESÍTÉS STRATÉGIAI SZINTJE.....	21
A stratégiaalkotás folyamata	22
Példák	26
A tanulási eredmény alapú gondolkodás	31
A fejlesztés további távlatai	38
IV. ÖSSZEZÉS.....	41
Összegzés	44
Egyéb információk	46



AZ ISKOLA NEMZETKÖZI KAPCSOLATAI ÚJ NÉZŐPONTBÓL



Bevezető

Ön mikor utazott legutóbb külföldre? Néhány hete vagy hónapja? Esetleg most készül élete első nagyobb utazására? Mindannyian ismerjük azt az egyszerre izgalmas, izgatott, de valahol mégis kicsit szorongó érzést, amikor egy nagyobb út előtt bepakoljuk a bőröndünket. Vajon nem marad-e valami fontos itthon? A várakozás izgalma és egyben feszültsége ébren tart bennünket, mikor már régen aludnunk kellene, forgolódnunk, nehogy lekéssük a buszt, repülőgépet, vonatot. Csak nálunk legyen az útlevelünk! Ja, Schengen óta elég a személyi... Generációknak ezt még szokniuk kell. Vannak, akik még aggodalmaskodnak határátlépéskor, óvatosan lassítanak az autóval, jól megnézik a régi, már akár nem is használt épületeket. A később születetteknek ez már fel sem tűnik, a fapados repülőjáratok korában a külföldi utazás sokaknak elérhetővé vált, csak a pénztárcánk szab határt annak, hogy mi legyen az úticél.

Ha internetet használunk, akkor már a pénz sem szab határt annak, hogy mit érünk el. Kapcsolatot tartunk külföldre került rokonokkal, osztálytársakkal. Online rendelünk, akár az óceán másik partjáról. Az internetről tájékozódunk utazás előtt vagy gyűjtünk anyagot egy dolgozathoz. Sokszor nem akadály a nyelv sem – oktató videókon vagy komplett online kurzusokon keresztül sajátíthatunk el tudást, szerezhünk információt, útmutatók, külföldi értékelések segítenek döntéseinkben.

Vagyis már nem kell kilépnünk a lakásból sem ahhoz, hogy a világ ott legyen előttünk – rácsodálkozhatunk egy monitoron át, vagy magunk mehetünk utána repülővel, busszal, talán ma már ritkábban stoppolva. Nemzetközi cégek magyarországi áruházaiiban vásároljuk meg a mindennaphoz szükséges árucikkeket...

Ha tudomást veszünk róla, ha nem, a világ ott van körülöttünk. Ha mi nem tárjuk ki neki az ajtót, akkor az dörömböl be az ablakunkon. Ez a **21. század egyik kihívása: egyszerre beengedni a világot, de mégis megőrizni benne magunkat és a számunkra fontos dolgokat.**

Az Európai Unióhoz való csatlakozásunkkal olyan **értékeket deklaráltunk** mint az emberi méltóság tiszteletben tartása, az európai sokszínűség, a kulturális, vallási és nyelvi sokféleség vagy épp a négy szabadság elve (áru, tőke, szolgáltatás, személyek szabad áramlása). Ezen **értékek tudatosításában és érvényesítésében például az oktatás tud nekünk irányt mutatni.** A formális oktatás keretében óvodától egyetemig van lehetőségünk tanulni, normákat elsajátítani, értékeket követni. A tanulás lehetősége azonban már nem áll meg az iskola falainál, a helyi közösségekben – az internetnek és az utazási lehetőségeknek köszönhetően nem formális és informális keretek közt is van lehetőségünk tanulni, miénk az egész világ! Az oktatási intézmények is igyekeznek igazodni a trendekhez és nemzetközi kapcsolatokat kiépíteni. Ezen kapcsolatok eredménye, hogy az oktatási intézmény fejlődik, oktatói új módszereket tanulnak, emellett újfajta tanulási lehetőséget biztosítanak tanulóiknak vagy épp ők osztják meg tudásukat a külföldi partnerekkel.

Az oktatásnak kiemelt szerepe van a 21. századi készségek fejlesztésében. A Világgazdasági Fórum (World Economic Forum, WEF) egyik kiemelt kutatási területe, hogy a munkaerőpiac milyen készségeket igényel majd a jövőben.



A legutóbbi kutatások sokkal inkább a transzverzális készségek felé fordítják a figyelmet: **az alapkészségeken túl a problémamegoldó gondolkodás, a kommunikáció, az együttműködés, az alkalmazkodóképesség, a kreativitás és a csapatmunka** szerepel az elemzésekben¹. Ezek a készségek kiemelten fejleszthetők nemzetközi környezetben.

A nemzetközi együttműködések – legyenek azok akár mobilitási, akár partnerségi programok – most már két évtizede elérhetőek Magyarországon. Ez elsősorban az Európai Unió támogatásának köszönhető, de bizonyos területeken már Európán is túlmutatnak ezek a nemzetközi kooperációk. Ennek eredményeképp az elmúlt 20 évben csak a Tempus Közalapítványon keresztül **165 ezer diák, hallgató, oktató, tanár, intézményvezető és oktatási-képzési szakember mobilitása**, nemzetközi tapasztalatszerzése, tanulása valósult meg, mintegy 15 ezer együttműködés keretében. Ez nagyon nagy szám, bár **az együttműködések minősége és szilárdsága természetesen oktatási szektoronként változó**.

A köznevelésben, szakképzésben még előttünk áll a nemzetköziesítés lehetséges dimenzióinak feltárása. A felsőoktatás már jóval előrébb jár különböző okokból (pl.: egységesebb intézményi működési rendszer, korábban indult programok, nagyobb oktatási önállóság, külön fejlesztő projektek a témában). A szakképzés a korábbi Leonardo mobilitási tanúsítvány, majd ennek folytatása, az Erasmus+ szakképzési tanúsítvány eredményeképp szintén elindult azon az úton, hogy a nemzetközi kapcsolatokat stratégiai szintre emelje. Ez tette lehetővé azt, hogy a kiadvány gyakorlati elemeihez ez a szektor szolgáltatson példákat.

A köznevelési szektorban ez a szemlélet egyelőre korlátozottan tudott megjelenni. Az óvodák és az

A kérdés az, **hogyan állíthatják az Erasmus+ program keretében megvalósuló nemzetközi projekteiket az iskolák, óvodák a hosszú távú intézményfejlesztési céljaik szolgálatába.**

Hogyan tudnak elmozdulni ennek érdekében az eseti projektmegvalósítástól, és milyen szerepe lehet ebben a stratégiai tervezésnek? Ehhez igyekszik támogatást nyújtani ez a kiadvány az alap-és középfokú intézményvezetés, a fenntartók képviselői, tankerületi vezetők, szaktanácsadók, projektkoordinátorok és érdeklődő tanárok számára az óvodától kezdve az általános iskolán át a középiskoláig, a közneveléstől a szakképzésig.

iskolák a felsőoktatási intézményekhez képest elsősorban nemzeti keretek között működnek, döntési önállóságuk korlátozott, tananyaguk pedig jórészt felettes szerv által meghatározott. A köznevelés hatalmas intézményszámához arányaiban nagyobb támogatási volumen lenne szükséges ahhoz, hogy érdemi változások induljanak el. Részben eltérő okok miatt, de hasonló a helyzet a felnőtt tanulás szektorában is. Az intézmények tehát máshonnan, más lehetőségekkel indulnak, de a pályázati feltételek változásai, benne például az egyéni pályázatok eltörlése vagy az Európai fejlesztési terv megjelenése egyértelműen kijelölte a fejlődés irányait a jövőre nézve.

Kiadványunk pontosan ezt a fejlődési ívet kívánja megragadni. Arra tesz kísérletet, hogy a kezdő, vagy akár már évek óta **nemzetközi együttműködésekben részt vevő óvodák, alap- vagy középfokú oktatási-képzési intézmények számára nyújtson útmutatást** abban, hogy:

- felfedezzék és tudatosítsák, illetve
- jobban aknázzák ki a nemzetközi együttműködésekben rejlő tanulási és intézményfejlesztési lehetőségeket.

A kiadvány elkészítéséhez interjú készítettünk az egyik ilyen tapasztalt intézmény vezetőivel: Feketű Bélával, a Szegedi Szakképzési Centrum Móravárosi Szakgimnáziuma és Szakközépiskolája tagintézményvezetőjével, és Krämmer Erikával, a nemzetközi kapcsolatokért is felelős igazgatóhelyettessel. Felhasználtuk a korábbi intézményvezetői szemináriumok előadásanyagát, illetve más iskolaigazgatók és szakértők gondolatait is. Az általuk hozott példákkal szándékoztunk gyakorlati kontextust adni a leírások mellé.



A nemzetköziesítés célja

A nemzetköziesítés egy olyan tudatosan irányított, összetett folyamat, amely a nemzetközi együttműködésekben rejlő tudást, tapasztalatokat és fejlesztési potenciált aknázza ki. Az oktatási intézmény a külföldi kapcsolatrendszerét nem ötletszerűen szervezi, hanem tudatosan keres az intézményi célok megvalósulását elősegítő külföldi kapcsolatokat, partnereket, és ezekre építve folytat együttműködések.

Pusztán a nemzetközi kapcsolatok megléte vagy külföldi diákok jelenléte még nem tesz nemzetközivé egy intézményt... de akkor mitől válik azzá? Ha nemzetközi projekteken vesz részt, azokat koordinálja? Ha így biztosítja a tanulók és/vagy a tanári kar készségfejlesztését? Ha egy iskola diákjait nemzetközi környezetben készíti fel a globalizálódó világban való eredményes működésre, ha ehhez elősegíti, hogy mind a tanárok, mind pedig a programban közvetlenül részt nem vevők is rendelkezzenek a nemzetközi környezetben való tevékenységhez szükséges – legalább alapszintű – kompetenciákkal, **akkor kijelenthetjük, hogy az intézmény a nemzetköziesítés útjára lépett.**

Az egyéni kezdeményezések és ezek eredményeképpen megszülető eseti együttműködések is fontosak, hiszen ezek vetik el a nemzetköziesítés első magjait, de ekkor még kevésbé tudatos és irányított folyamatokkal találkozunk. Ezek a magok is szükségesek azonban, hiszen ezekből szökken majd szárba és erősödhet meg az a folyamat, amelyben már a nemzetközi tevékenységek az intézményi működés integrált részét képezik. Automatikusan megjelenik a mindennapi tevékenység részeként (pl.: nemzetközi versenyeken való részvétel, külföldi delegációk szakmai programjának biztosítása,

külföldi jó gyakorlatok integrálása a tananyagba, tantervekbe, diákok csereprogramja kulturális és szakmai témákba stb.), és ahhoz az iskola, tanárok és diákok egyaránt, teljes egészében hozzájárulnak. Ehhez szorosan kapcsolódó fogalom a **nemzetköziesítés otthon** – vagyis az oktatás nemzetközi aspektusainak erősítése, végső soron nemzetközivé tétele a mobilitás szükségessége nélkül.

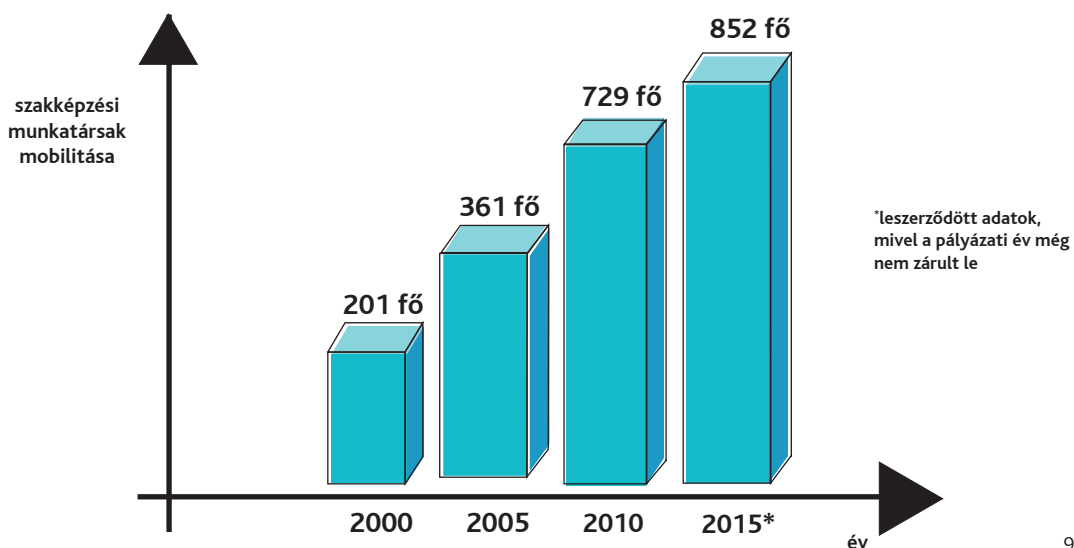
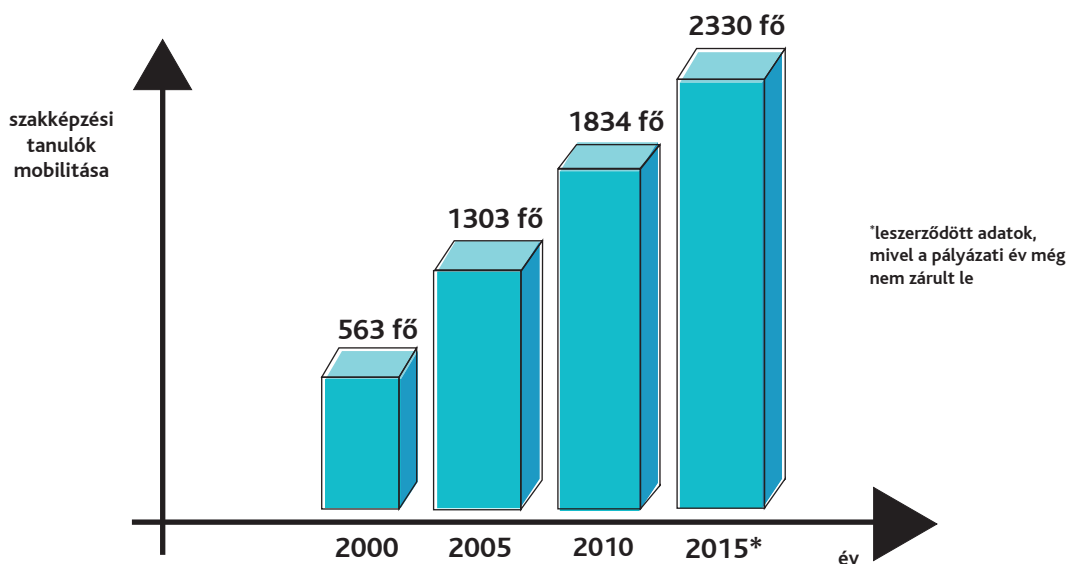
Megfigyelhető, hogy bizonyos szakmák, szakterületek egyre nemzetközibbé válnak (pl.: közgazdaságtan vagy a repüléstechnika) – vagyis alulról is jön az igény, hogy a tananyagok, taneszközök nemzetközi tudást is tartalmazzanak. Az iskolának erre az igényre is tekintettel kell lenniük. A köznevelési intézményeknek nemcsak állampolgárt, hanem az **európai értékeket ismerő, aktív állampolgárt kell nevelnie.** A szakképzésnek nemcsak helyi vagy országos szinten versenyképes **munkavállalóvá** kell tennie a diákokat, hanem olyan képességekkel kell felvérteznie, amelyekkel az európai, sőt **globális szinten** is megállja a helyét.

A nemzetköziesítés tehát nem önmagáért való cél, hanem eszköz. Oktatási szinttől függetlenül hozzájárulhat:

- az intézményfejlesztéshez;
- az oktatás és képzés minőségének javításához;
- a jövő hazai szakembereinek nemzetközi tudással és képességgel való felvértezéséhez, a globális gazdasági versenyre, illetve a munkaerőpiacra történő felkészítéséhez.

A nemzetköziesítés lépcsőfokai

Magyarországon a 90-es évek végétől elérhetőek az oktatás területén a nemzetközi együttműködések. Az uniós csatlakozásunk eredményeképp ezek mennyisége folyamatosan nőtt és egyre szélesebb intézményi körhöz jutott el az uniós pályázatok, elsősorban mobilitás, kisebb volumenű partneri együttműködés vagy épp bevált oktatási tananyagok hazai átvételének lehetősége.



Az iskolákat azonban ma már nemcsak helyi, nemzeti vagy épp uniós kontextusban kell vizsgálni. A nemzetközi kapcsolatok bővülése eredményeképp **szélesebb társadalmi jelenségekre, összefüggésekre is válaszokat kell adni.**

Természetesen iskolánként eltérő, hogy a tapasztalatok kezdő vagy épp haladó fázisában jár-e az intézmény, és így változó a nemzetközi együttműködések napi iskolai jelenléte, beépülése is.

Az oktatás terén a nemzetközi együttműködésekbe való bekapcsolódást, azok intézményi elmélyülését és integrálódását egy fejlődési, később pedig fejlesztési folyamatként lehet értelmezni az alábbiak szerint:

PROJEKT SZINT

Az első szakasz a pályázatírás folyamatának megismerése és megtanulása, a pályázatot kiíró elvárásaink értelmezése és az annak való megfelelés. Az első projektek megvalósítása, még gyakorlati tapasztalatok nélkül és leginkább a fő tevékenységre (pl.: a mobilitás, a projekttalálkozók megszervezése) fókuszálva. A következő lépés a projektek megfelelő minőségű megvalósítása, már gyakorlati tapasztalattal felvértezve. Ennek köszönhetően az egyes „elhanyagoltabb”, kevesebb figyelmet kapó pályázati elemek (például tipikusan a felkészítés, a tanulási eredmény szemléletű munkaprogram vagy épp az értékelés) fejlesztése már megindul.

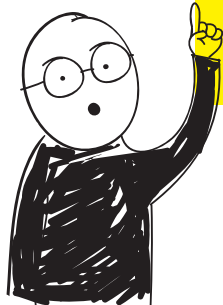
A projekt ekkor még elsősorban célként, nem eszközként funkcionál. A megvalósítás a fő feladat, de folyamatosan nő a saját helyi/intézményi igények megjelenítése és a partnerek szükségleteivel való összehangolása.

STRATÉGIAI SZINT

A nemzetközi projektek már az intézmény szerves részét képezik, annak fejlődéséhez és folyamataihoz aktívan hozzájárulnak. Az egyik nincs a másik nélkül: az iskolai célkitűzés megvalósításának eleme a nemzetközi kapcsolat, azok tudásimportja és -exportja.

A projekt ekkor már „csak” eszközként funkcionál, a hangsúly a projekteken keresztül történő tanuláson, a megszerzett tudás intézményi gyakorlatba, folyamatokba történő beépítésén, és az intézményi célok elérésén van. A nemzetköziesítési folyamatokon belül a nemzetköziesítés itthon is hangsúlyos szerepet kap.

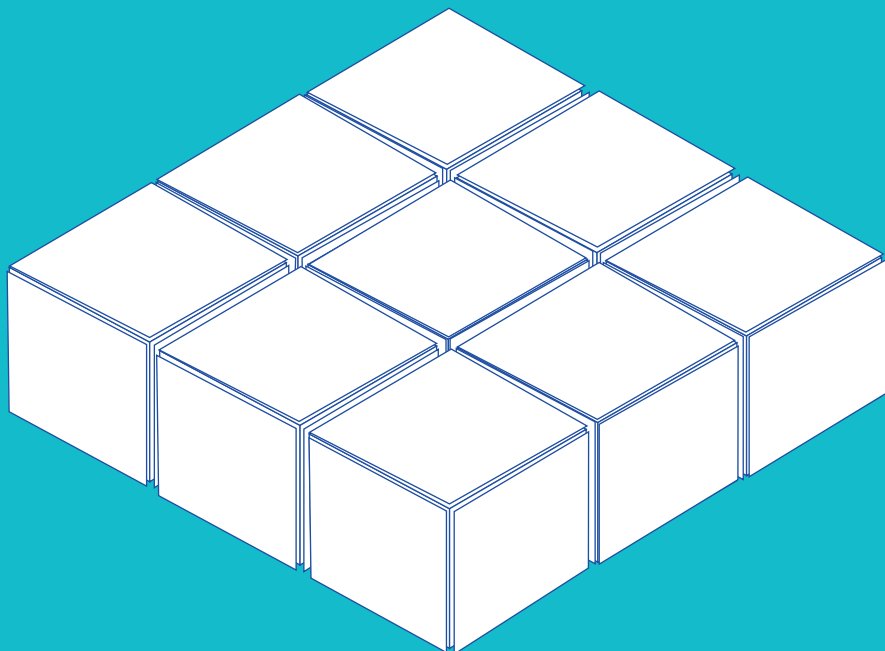
A nemzetközi kapcsolatok minden szinten jelentős értéket képviselhetnek az intézmény számára, mégis célszerű a stratégiai tervezés szintjére lépni, hiszen J.F. Kennedy-t idézve²:



**ERŐFESZÍTÉS ÉS A BÁTORSÁG
NEM ELÉG CÉL ÉS IRÁNY NÉLKÜL.**



NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK PROJEKT SZINTEN



Az alapkövek

Még a legrégebb és legtapasztaltabb Leonardo, Comenius vagy Erasmus+ pályázók is arról számolnak be, hogy annak idején egy-egy személyes kapcsolat, akár véletlen találkozás indította el őket és így intézményüket a nemzetköziesítés útján. Interjúalanyaink, a Móravárosi Szakgimnázium és Szaközéiskola munkatársai is megerősítik, hogy a kiindulópont számukra is egy egyéni kezdeményezés volt: a korábbi intézményvezető egy személyes kapcsolata révén indította el az első nemzetközi együttműködést egy német szakképző központtal. Azóta is ez a legrégebbi a leginkább becsben tartott partneri kapcsolatuk, ami mit sem kopott az évek alatt.

A pályázat megírása és a támogatás elnyerése azonban csak az első lépés. Ezután jön a megvalósítás, annak minden kihívásával, főleg a szervezés terén jelentkező nehézségeivel. Érthető, hiszen mind a projektkoordinátor, mind a többi résztvevő járatlan ösvényen jár: nincsenek bevált eljárások, kialakult munkaformák, minták előttük, és ezek hiánya esetenként kisebb-nagyobb konfliktusokhoz vezethet.

De ekkor jönnek az első eredmények és sikerélmények is: a megvalósítás nehézségein túl annak öröme, a szakmai és emberi tapasztalatok. A diákok fejlődése, az addig kevésbé motivált tanulók sikerélményei, a szakmai és nyelvi fejlődés, a munkáért kapott elismerések, és külön ki kell emelni a pszichés, lelki fejlődést. De a tanárok fejlődése is számottevő: új eljárásokat, technikákat, módszereket ismernek meg, esetleg fejlesztenek ki, amelyekről lelkesen számolnak be, „szakmáznak” a tanáriban, mesélnék az órákon, mutatják a gépeken.

Természetesen a projektmegvalósítás „gyerekbetegségei” is kiütközhetnek már ekkor, **az intézménynek az új kérdésekre, kihívásokra új válaszokat kell találnia** (pl. feladatok koordinációjának gyengeségei, tisztázatlan felelősségi területek, a folyamatkövetés hiányosságai, tanárok távolléte esetén a helyettesítés stb.).

Ezekon a kezdeti nehézségeken szinte minden intézmény átesik, át kell, hogy essen. Pontosan ezek a konfliktusok és a kezelési módjuk, a helyezhető adaptáció **segíti elő a szervezeti kultúra fejlődését**, hogy az megfelelő környezetet biztosítson a további nemzetközi projektek számára.

A fenti kihívásoknak esetenként úgy próbálnak megfelelni, hogy az iskola helyett egy közvetítő cég írja meg a pályázatot és/vagy menedzseli a projektet. Ekkor a fenti buktatók részben elkerülhetők lehetnek. Ebben az esetben viszont tapasztalatokra is csak korlátozottan tesznek szert, és könnyen frusztrációhoz vezethet, ha hirtelen döntési helyzetek, problémák merülnek fel, nem beszélve arról a kihagyott lehetőségről, hogy a nemzetközi együttműködésből felhalmozódó tudás és tapasztalat kellően integrálódni tudjon intézményi szinten.

A projekteket közvetítő segítségével megvalósítók esetében általában kétféle forogatókönyv figyelhető meg:

Az első nagyobb kihívásoknál elbátortalanodnak és kiszállnak hosszabb-rövidebb időre a pályázásból. Ettől természetesen még megvalósulhat néhány sikeres pályázati forduló.

Ha kellően proaktívak, akkor az első projekt után áttekintik a folyamatokat és saját kezükbe veszik a pályázatírást, menedzselést. Esetleg közvetítőt csak bizonyos folyamatokra, meghatározott partnerek esetében vesznek igénybe.

Összességében tehát az első nemzetközi együttműködések sikere, élménye, de az esetleges kudarcai, kérdései is kellene a továbblépéshez, ezt a lépcsőfokot nem lehet és nem is tanácsos elkerülni.



A szintlépés képessége részben az uralkodó intézményi kultúra függvénye, részben pedig a változások menedzselésének képessége.

Az iskolák az így megnövekedett intézményi és munkatársi érdeklődésre, illetve partneri kezdeményezésre alapozva folytatják a projekteket, illetve vágnak bele újabbakba. Ebben a fázisban még nem beszélhetünk nemzetköziesítésről, az iskolában spontán nemzetköziesedés zajlik. A projektek, bármilyen magas színvonalon is menedzseljék őket, még nem, vagy nem tervezetten érnek össze. Az intézményi célok ekkor még minimálisan érvényesülnek – a projektek nyilván nem ellentétesek az iskolai célokkal, de az összehangolás sem jellemző, vagy legalábbis nem tudatos.

A szervezési teendők, egyeztetések gyakran már rutinosan mennek, közel bejártottak. A külső partnerekkel vannak még zökkenők (pl.: a szakképzésben a hazai vállalatok elengedjék a tanulókat), de ezek egyedi tárgyalások útján áthidalhatók. A sikerek láttán újabb szakok, szakmák vagy épp külföldi partnerek „jelentkeznek” be.

Az igények, elvárások megnövekednek, de még kezelhető a mennyiség. A nemzetközi tevékenységek jellemzője, hogy ekkor többnyire még változatlan formában „ismételhetőek” vagy legalábbis ismételtetőnek tűnnek. Néhány iskolában ugyanakkor a **tapasztalatok gyarapodása, és ehhez kapcsolódóan valamilyen külső vagy belső** változás felborítja az addig szokásos menetrendet, és egyfajta fordulóponthoz vezet. Ezek a változások nem feltétlenül kiugró események. Az interjúalanyok is inkább organikus fejlődésről, és az alábbiakhoz hasonló fejleményekről számoltak be:

- mennyiségi növekedés (diákok mobilitása, külső megkeresések) szükségessé teszik a nagyobb rendszerezést, a projektcsapat bővítését stb.
- feszültség intézményen belül és kívül:
 - növekszik a projektben részt nem vevő kollégák ellenérzése („bezzeg ő utazik”), például a helyettesítésből adódó többletmunkák és feszültségek miatt
 - túlterheltségből fakadó frusztráció
 - a helyi vállalkozók elégedetlensége a hiányzó tanulók miatt
 - fenntartóváltás miatt meg kell „védeni” az addig elért eredményeket, folyamatokat, ez pozitív és negatív forgatókönyvet is eredményezhet.
- egy elutasított pályázat – „miközben mindent ugyanúgy csináltunk” (fejlődés elmarad)
- információhiány: a koordináló tanár(ok) távozása, nyugdíjazása (eltűnik vele az információ, tudás, nincs több vagy kevés a lelkes kolléga... stb.).
- egy megnyert, nagyobb volumenű pályázat, amely új típusú kihívás elé állítja az intézményt
- pályázati lehetőség az Erasmus+ szakképzési mobilitási tanúsítványra³.

Ez korántsem teljes lista, a pályázó iskolák bizonyára tudnának újabb példákat, eseteket említeni. A konkrét eseményen túl inkább annak hatása érdekes: bekövetkezik-e változás. A szükséges beavatkozás után minden visszatér-e a többé-kevésbé régi mederbe... vagy **az iskola, strukturális fejlesztések irányába elmozdulva, egy új szintre tud lépni?**

Az építkezés

Az előző fejezetben említett fordulópont, akár hirtelen, váratlanul következik be, akár organikus fejlődés eredménye, kiváló alkalmat teremt arra, hogy az intézmény átgondolja a nemzetközi kapcsolatainak addigi ívét és eseményeit. Honnan indultunk és hol tartunk most?

Ehhez eszközként szolgálhat az ún. idővonal, amelynek segítségével az iskola a kiindulóponttól egészen a jelenig összegezheti a nemzetközi történéseket az alábbi kérdések megválaszolásával:

MŰLT:

Hogyan kezdődött?

Milyen fejlesztések mentek végbe az évek során?

JELLEN:

Mi a nemzetközi kapcsolatok jelenlegi helyzete?

Hol helyezkedik el a gyakorlatban és az intézményi politikában?

Milyen fejlesztések zajlottak le legutóbb?

JÖVŐ:

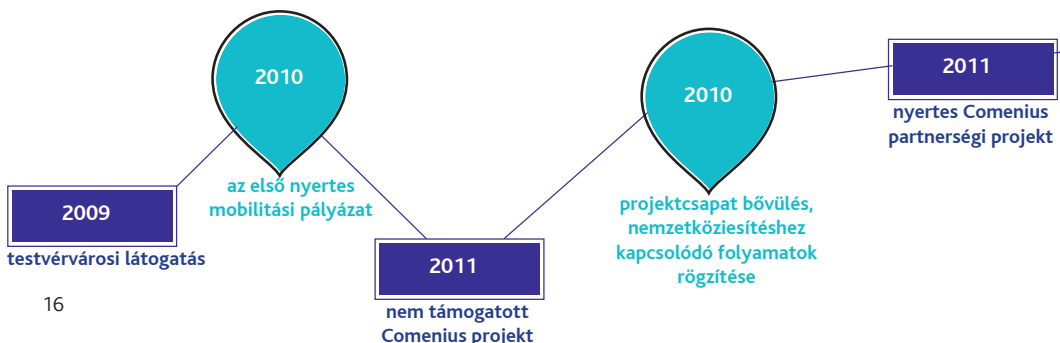
Hogyan látja a nemzetköziesítés helyét az iskola életében 5 éven belül? 15-20 éven belül?

Milyen szerepet kaphat az intézmény jövőképében?

Mindehhez az idővonal mindhárom időszámban választ adhat az alábbi kérdésekre is:

- Kikvettek/vesznek részt a folyamatban (iskolai munkatársak, diákok, szülők, külső szolgáltatók, vállalatok... stb)? Hogyan bővült, változott ez a kör?
- Melyek voltak a fontosabb mérföldkövek, sikerek?
- Melyek voltak a beavatkozási pontok, amelyek aztán fenntartható eredményre vezettek?
- Milyen erőforrásokkal dolgoztak az évek során (pl.: pénzügyi, humán)?

A fenti kérdések mentén összegezhető az intézmény nemzetközi tevékenysége, annak fejlődése és jelen dimenziói – de önmagában még a leggazdagabb nemzetközi tapasztalat **sem egyenlő a nemzetköziesítéssel**. A nemzetköziesítés ugyanis egy megközelítés, amelyben a nemzetköziség nem csupán az egyik dimenziója az oktatási intézmény működésének, és nem azonos azzal, amit a nemzetközi ügyekkel foglalkozó, elkülönült szervezeti egység végez. Ebben a megközelítésben az oktatási és képzőintézmények számára **a nemzetközi térben való működés alapvető rendezőelvvé válik, és megjelenik a tananyagban, a kutatásban és a különféle szolgáltatások megszervezésében is.** (Tót, 2014)



Vagyis a projekt szintről a stratégiai szintre úgy léphet az iskola, ha elkészíti saját jelenlegi helyzetének pontos elemzését, **meglévő nemzetközi vonatkozású tevékenységeik és tudásuk, eljárásaik leltárát. Eközben tudatosítja, hogy mit és miért tettek, tesznek**, miért éppen azokat a partnereket és tevékenységformákat választották, hányan vesznek részt a munkában. Erre építve meghatározható, hogy **milyen feltételek hiányoznak a továbblépéshez**, merre látják a fejlődés lehetőségét.

- Mely nemzetközi tevékenységek segítik elő az intézményi célok elérését? Az addig meghatározó pályázat típuson kívül vannak-e más lehetőségek, amelyekben érdemes volna részt venni?
- Bővíthető-e és ha igen, akkor hogyan a nemzetközi tevékenységekben résztvevők aránya?
- Mely partnerek támogatják az intézményt a továbblépésben? Hol van potenciál a közös fejlődésre, egymás támogatására? Mely partnerségekben nincs további lehetőség? Hol érdemes meghúzni a határt az együttműködések számában?
- Milyen szervezeti, szabályozási átalakítást igényel a korábnál eredményesebb működés? Rendelkeznek-e az ehhez szükséges intézményi kompetenciákkal/erőforrásokkal?
- Vannak-e lehetőségek a tanterv, tananyag nemzetközi tartalommal való bővítésére, a nemzetközi kompetenciák fejlesztését szolgáló órai és órán kívüli tevékenységek elindítására?

Innen pedig **a következő fejlődési szintre való továbblépést az intézményi stratégia, azon belül is a nemzetköziesítési stratégia biztosítja**. Ugyanis ideális esetben a nemzetköziesítés az iskolai stratégia része, egyik kulcseleme. Ezáltal biztosított, hogy a nemzetközi tevékenységek révén elért eredmények egymásra épüljenek, s az intézményi hatások hosszú távon is megmaradjanak, fenntarthatóak legyenek. Az alábbi idézet a felsőoktatásra vonatkozik, de a köznevelési és szakképzési intézményekre is megállja a helyét.

A „nagy vízváltást” abban látom, hogy egy (felső) oktatási intézménynek van-e megalapozott és nagy belső támogatással bíró stratégiája, víziója vagy jövőképe önmagáról, és dolgozik-e ilyen stratégián. Hiába van a nemzetköziesedés területén bármilyen elképzelése, nem tudja kifejteni azt a hatást, amire szükség lenne. De ha van, akkor szinte biztos, hogy ez egy nagyon erős nemzetközi dimenziót jelent. Forrása lehet például az intézményen belüli innovációknak. A közös programfejlesztések, közös programindítások, közös projekteken való részvétel olyan motiváló, inspiráló erejű lehet egy-egy felsőoktatási intézményen belül, ami egy-egy szakterületradikális megújításával járhat együtt.

Derényi András

2012

a pedagógiai programban megjelenik a nemzetköziesítés mint tanulási forma

2013

külföldi diákok rendszeres fogadása, 2014-ig folyamatos bővülés, egyre több résztvevő

2015

köznevelési stratégiai partnerség elnyerése

2016

szakképzési mobilitási tanúsítvány elnyerése

Hasonló kérdéseket kell végigvenniük az iskoláknak is: eseti jelleggel szeretnének-e dolgozni projekteken, vagy tudatosan építenek a nemzetközi tevékenységekre a hosszú távú intézményi célok elérése érdekében? Ha az utóbbi mellett döntenek, a következő kérdéseket kell megválaszolni.

- Melyek az intézményi értékek?
- Milyen fejlesztési területek vannak – és ezek közül melyek kapcsolhatóak a nemzetköziesítéshez?
- Van az intézménynek missziója és víziója? Ezek tartalmaznak a nemzetköziesítésre vonatkozó utalás(oka)t?
- Nemzetközi kapcsolatok mennyire véletlenszerűen vagy tudatosan, esetleg stratégiára alapozva fejlődtek, fejlődnek?
 - ha stratégián alapul, akkor sikerült elérni a vágyott célokat?
- Mi történne, ha a projektkoordinátor elhagyná az intézményt?
 - Mennyire sérülékeny a nemzetköziesítés az iskolán belül? Mennyire biztosított a szervezeti beágyazottság?
 - Hogyan biztosítják a minőséget?
 - Hogyan biztosítják az információ áramlását, és hogy mindenki a szükséges információ birtokában legyen?
- Melyek a nemzetköziesítés hatásai intézményen belül?
 - Vannak-e intézményen belül/kívül tudásmegosztó fórumok, ahol a nemzetközi együttműködések tapasztalatai felhasználhatók, beépíthetők?
 - Milyen hatások és milyen szinten jelentkeznek?
 - Melyek a kritikus pontok, amelyek szükségesek a sikerhez?

Amennyiben az intézmény időt szán rá, hogy szélesebb belső kör bevonásával megtalálja a saját válaszait a fenti kérdésekre, azzal **egy fejlesztési folyamatot indít el**. Ennek eredménye – más hozadékok mellett – az lehet, hogy a nemzetközi kapcsolatokból fakadó tudás, tapasztalat az addigi projektszint helyett stratégiai szintre emelkedik. Vagyis az iskola egészét gazdagítják, függetlenül attól, hogy ki vesz részt benne közvetlenül.

A szakképzésben, köznevelésben a stratégiai célok általában különböző intézményi dokumentumokban (például: intézményvezetői pályázat, pedagógia program) jelennek meg. Ezeknek ritkán van összefésült, összegző anyaga – pedig tulajdonképpen ezen összegzéssel jól megalapozható az intézményi és azon belül is a nemzetköziesítési stratégia, a fejlesztő munka.

A nemzetközi kapcsolatok minél eredményesebb kiaknázása érdekében a projektek magas szintű szervezési, menedzselési munkája önmagában már nem elég. Tovább kell lépni, ha **az intézmény nem szeretne megrekedni** a projekteket szépen kivitelező, menedzselő, de hosszú távú, fenntartható fejlesztési célokat ezek révén elérni nem tudó szervezet szintjén. Előbb utóbb bizonyosan megvalósul egy pozitív vagy negatív forgatókönyv, de kérdés, hogy az intézménynek lesz-e beleszólása a jövő alakulásában.

A stratégia tulajdonképpen a pozitív forgatókönyv megvalósulásának az esélyét teremti meg. A jövő, és azon belül is a vágyott jövő terve, ami az események elszenvedése helyett kezdeményező szerepet biztosít. Még olyan környezetben is, ahol kevés az intézmények mozgásteret, önállósága, érdemes stratégiában gondolkodni, mivel:

Ha nem tervezed a jövőt, attól az még lehet jó... de ha előre tervezel, szinte biztos, hogy az lesz.

Jack E. Earmer

A stratégia olyan intézményi alapidokumentum, amely magában foglalja egy szervezet jövőjére vonatkozó célkitűzéseit, valamint a célok elérését szolgáló erőforrások és módszerek meghatározását. Egy intézménynek egy átfogó szakmai stratégiája lehet, de emellett számos más, bizonyos részterületre fókuszáló stratégiát is alkothatnak (esélyegyenlőségi, tehetséggondozási, beiskolázási, marketing stb.). Ezek közül az egyik a nemzetköziesítési stratégia, amelynek célja, hogy az oktatás színvonalának emelése érdekében képessé tegye az intézményt a nemzetköziesítésben rejlő lehetőségek minél szélesebb körű kiaknázására.



Ehhez azonban nem elég az intézményi célok összegyűjtése – az még csak egy lista. Szükség van egy olyan alapra, amelyre biztonsággal építhető a stratégia (misszió), és tudatosítani kell, hogy mi a kívánt cél (vízió). Ezt a keretet tudja a stratégia feltölteni tartalommal, amennyiben ismertek a külső és belső környezet igényei, és az ennek mentén feltérképezett erőforrások.

A stratégia megalkotásánál gyakran elkövetik az alábbi hibákat⁶:

- nem veszik figyelembe a már létező intézményi dokumentumokat, hivatkozásokat
- nem vonnak be minden érintettet
- túlmisztifikálják a stratégiát
- inkább kommunikálják és disszeminálják a stratégiát (tényleges megvalósítás helyett)
- adminisztratív módon használják
- büntetésként élik meg a résztvevők
- elvesznek a könnyen azonosítható, ám operatív elemekben – a hosszú távú, átfogó célok helyett

*A holland képzés után (nemzetközi képzés a nemzetköziesítésre vonatkozóan – a szerk.) kinyíltak a kapuk, s mi meghirdettünk egy megbeszélést a stratégiaalkotásra. A vártnál több, 25-30 munkatárs jött el. Fontos és jó gondolatokat, újszempon-
tokat hoztak be. Ez új perspektívákat nyitott meg a szervezők számára a belső tanári
és egyéb igényekkel kapcsolatban. Demokratikussá vált a folyamat. Ekkor derült ki
az igény a nyelvi képzésre (tanárok számára – a szerk), és ez volt a másik áttörési pont.
A nyelvtanulásban résztvevő tanárok a gyerekek számára is inspirálóak, motiválóak.*

Krämer Erika, igazgatóhelyettes



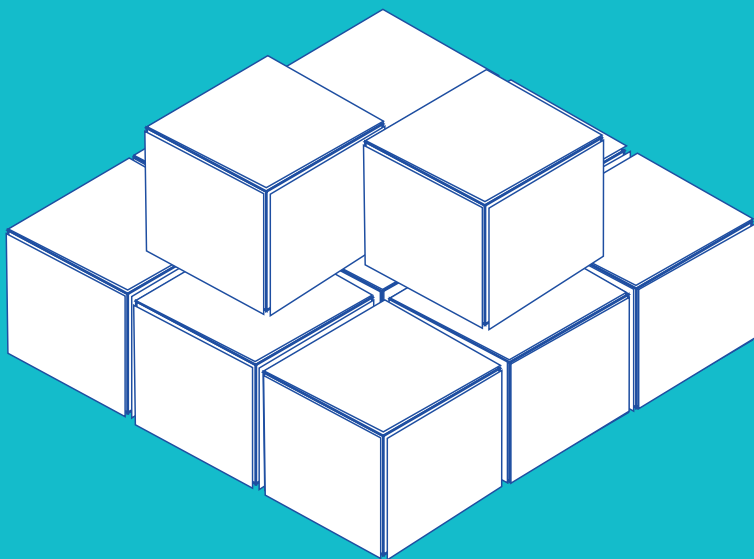


Vannak azonban a stratégiai tervezésből fakadó előnyök

- a meglévő intézményi dokumentumokból (pl.: igazgatói pályázat, pedagógia program, minőségbiztosítási kézikönyv) nagyon sok hasznos információ kinyerhető
- értelmet, keretet ad az eddigi cselekvéseknek
- segít elemezni és megérteni a folyamatokat
- bevonja az embereket
- konkretizálja a tevékenységeket
- gyakorlatias

Több magyar iskola példája erősíti meg a pozitívumokat. A **Gundel Károly Szakképző Iskola** képviselői azt emelték ki egy nemzetközi tréning alkalmával tartott előadásukban, hogy **a stratégiai szemlélet segített nekik máshogy gondolni a nemzetközi projektekre**: önálló, egyszer megvalósítható projekt helyett az intézmény általános célkitűzéseinek szolgálatába lehet a nemzetközi együttműködések állítani, és így magasabb szinten hasznosulnak az eredmények. Náluk is a szegedihez hasonló organikus fejlődés figyelhető meg. Eleinte elsősorban a tanulók érdekeit tartották szem előtt, majd ezt követte a tapasztalatszerzés, a jó gyakorlatok átvételének lehetősége, új kapcsolatok kezdeményezése és a tapasztalatok beépítése a hazai képzési programba (új képzési elemek, módszerek). Ehhez szükség volt a folyamatos és támogató vezetői jelenlétre, egy projektiroda kialakítására és a stratégia megvalósulását figyelemmel kísérő szervezeti egység (nemzetközi munkacsoport, műhely) létrehozására. Az ő feladatuk azt biztosítani, hogy a tantestület jelentős része bevonódjon valamilyen formában a nemzetközi együttműködések megvalósításának valamely szakaszába.

A NEMZETKÖZIESÍTÉS STRATÉGIAI SZINTEN



A stratégiaalkotás folyamata

Az előző fejezetekben eljutottunk az első pályázattól az eseti jelleggel kivitelezett projekteken át a nemzetközi kapcsolatok stratégiai szintre történő emeléséig. A stratégiaalkotásra vonatkozóan rengeteg anyag található az interneten, illetve a Tempus Közalapítvány is elkészítette, és folyamatosan fejleszti kifejezetten a nemzetköziesítésre vonatkozó útmutatóját. Ezért ez a fejezet a stratégiaalkotás folyamatát csak nagyvonalakban tekinti át, inkább annak gyakorlati oldalát kívánja megvilágítani példákon, idézeteken keresztül.

A stratégiaalkotás logikai kapcsolatban álló, egymásra épülő lépésekből áll:

A KÜLDETÉSNYILATKOZAT ÉS A JÖVŐKÉP MEGFOGALMAZÁSA

A küldetésnyilatkozat a partnerek és a külvilág számára röviden, érthetően megfogalmazza a szervezet alapvető értékeit, hitvallását, rendeltetését. Mivel a küldetésnyilatkozat értékeket tartalmaz, nincs időtávja (ellentétben a jövőképpel).

A jövőkép a szervezet lehetséges és kívánatos (konkrét) jövőbeni állapotát, pozícióját rajzolja fel.

HELYZETELEMZÉS

A stratégia megírásához mindenképpen meg kell vizsgálni az intézmény kiinduló működési környezetét. Ez elengedhetetlen annak érdekében, hogy releváns célokat tudjunk később meghatározni. A működési környezet természetesen sokféleképpen vizsgálható, a lényeg, hogy az eredmény az intézmény igényeivel összhangban álljon, és jól szolgálja céljait. Például a helyzetelemzéshez csoportosíthatjuk is az intézmény számára meghatározó tényezőket aszerint, hogy szolgáltat-e számukra (klienscsoportok), vagy építkezik rájuk (erőforrások). Az intézmények az elmúlt években számos alkalommal végeztek önértékelést, ezért célszerű ezen dokumentumokban megkeresni azokat az elemeket, amelyek összefüggésbe hozhatók a nemzetköziesítéssel. Hasznos lehet egy SWOT analízis elkészítése is.

A STRATÉGIAI ÉS A FEJLESZTÉSI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

A stratégiai célkitűzések átfogó, de jól megragadható, egy-két mondatban, tömören megfogalmazott célok, amelyek az intézmény küldetésére épülnek és a működési környezetének azonosított kihívásaira is válaszolnak. A stratégiai célokat a legmagasabb absztrakciós szinten érdemes megfogalmazni, amelyből az következik, hogy viszonylag kevés (3-5) cél elegendő az intézmény számára. A stratégiai célok által kijelölt fejlesztési irányokat a fejlesztési célok konkretizálják, egy-egy stratégiai célhoz általában több fejlesztési cél is tartozik.

A FEJLESZTÉSI CÉLOKHOZ ELVÁRT EREDMÉNYEK ÉS AZOKHOZ INDIKÁTOROK MEGHATÁROZÁSA

Miután azonosítottuk azokat a fejlesztési célokat, amelyek révén a stratégiai célok elérhetők, ezekhez konkrét elvárt eredményt is meg kell határozni, megjelölve azt az időtávot (rövid-, közép-, hosszútáv), amely alatt el szeretnénk érni őket. Ha ez nehéznek bizonyul, érdemes ellenőrizni az adott célt a SMART módszer alkalmazásával, hiszen lehetséges, hogy maga a célkijelölés nem volt megfelelő. Az eredményeknek tehát ugyanúgy meg kell felelniük a SMART kritériumoknak, mint a céloknak. Az eredmények mérésére az indikátorok szolgálnak, melyeket a célok meghatározásakor érdemes kiválasztani. A kiválasztásnál igen körültekintően kell eljárni, és nemcsak magukat a mutatószámokat, hanem a mérés módját, folyamatát is alaposan meg kell tervezni.

AKCIÓTERVEK KIDOLGOZÁSA

Az elvárt eredmények meghatározását követően lehet megkezdeni a stratégia megvalósítását szolgáló akciótervek, s bennük a konkrét tevékenységek kidolgozását. Lényeges, hogy a tevékenységekről csak azután szabad gondolkodni, ha már tisztáztuk a célokat, az elvárt eredményeket, és az ezeket mérő indikátorokat. Hibás gyakorlat a tevékenységek kiválasztásával kezdeni a tervezést.

A STRATÉGIA JÓVÁHAGYÁSA, NYILVÁNOSSÁ TÉTELE

Bármely stratégia kizárólag akkor lehet sikeres, ha a vezetés elkötelezetten támogatja a megvalósítást, a szervezet magáénak érzi és céljai széles körben ismertek. Emiatt a stratégia előkészítésében, kidolgozásában a vezetés mellett a munkatársaknak és az intézményi partnereknek is részt kell vennie valamilyen formában, és nagy hangsúlyt kell fektetni arra is, hogy az elfogadott dokumentum minél nagyobb nyilvánosságot kapjon. Ehhez célszerű igénybe venni az intézmény minden jól bevált kommunikációs csatornáját.

KÜLDETÉS

Mik vagyunk?

JÖVŐKÉP

Mivé szeretnénk
válni?
Milyenek
szeretnénk lenni?

STRATÉGIA

Hogyan érjük el
céljainkat?

A stratégiaalkotás folyamata összetett és sokszereplős – emiatt eleinte bonyolultnak tűnhet, de nem feltétlenül az. A munkához támpontokat adhat a **Tempus Közalapítvány már idézett módszertani útmutatója**⁸, amely részletesen kibontja a fenti fogalmakat és lépéseket.

A szegedi centrum munkatársai is – a kezdeti nehézségek mellett – inkább pozitív élményekről, mintsem negatívumokról számoltak be.

Belső okok, kihívások nem merültek fel olyan élesen a viták során. A stratégia írásánál először nem értettük teljesen a folyamatot, ezért nem volt íve a célkitűzéseknek. Kicsit learning by doing volt. A stratégiai és az operatív célok szétválasztása volt még nehéz, a célhierarchiában betöltött szerep meghatározása. És bár a Tempus figyelmeztetett bennünket, hogy ne vállaljunk sokat, ezt azért nehéz volt elengedni, mert a sok lelkes ember sok releváns dolgot hozott. Nem akartuk egyiket sem kidobni, de aztán mégis muszáj volt kiszárazni, hogy melyik maradjon. Le kellett farni a vállalásokból...

Krämmer Erika, igazgatóhelyettes

Az alábbi néhány praktikus tanács segíthet elkerülni bizonyos hibákat, illetve megválaszol olyan kérdéseket, amelyek a folyamat során szinte biztosan felmerülnek:

- A stratégiaalkotás folyamatát célszerűen a menedzsment vezetői úgy, hogy közben lehetőséget biztosít a munkatársak teljes körének bevonására. A nemzetköziesítési stratégia megvalósulását biztosító és nyomonkövető csapatban menedzsmentért felelős, vezetői tag is kell hogy legyen. Ez biztosítja az információáramlást oda-vissza, illetve a stratégia megvalósulását.
- A munkatársak, tanárok bevonása elengedhetetlen. Nélkülük nincs stratégia, ezért az ő igényeikre kiemelten tekintettel kell lenni.
- Az igények feltérképezésére és feldolgozására célszerű kooperatív, dialógusra építő munkaformákat használni.
- A stratégiai célnak nem feltétlenül kell a nemzetköziesítésre irányulnia, eszközként is szolgálhat bizonyos oktatási vagy képzési cél eléréséhez. Például: stratégiai cél a hátrányos helyzetű (HH) tanulók támogatása, tanulásban való motiválásuk. Ehhez a nemzetköziesítés eszközként hozzájárulhat: a HH tanulók bevonásával mobilitási programokba stb.
- 3–5 stratégia célnál többet nem érdemes rögzíteni, mert különben túlvállalja magát az intézmény.
- Ma már egyre rövidebb intervallumokban gondolkodunk, tervezünk. A stratégia jellemzően 4–5 éves, a hozzá tartozó akcióterv pedig éves bontású.
- A helyzetelemzést az iskola közvetlen környezetére és erőforrásaira mindenképp érdemes elkészíteni – ezek a diákok, a munkatársak, a menedzsment és a (helyi) partnerek/munkáltatók. Nagyobb hatókörű intézmény esetén célszerű az analízist makro szinten (is) megtenni az ún. PEST elemzéssel: politikai – gazdasági – társadalmi – technológiai elemek figyelembe vételével (az elnevezés ezek angol megfelelőjéből ered: political, economical, social, technological).
- Az akciótervben célszerű mérföldköveket meghatározni. Ezzel segítjük a mérést, a célok elérésének vizsgálatát.





Az Erasmus+ programban 2015-ben nyílt először lehetőség szakképzési mobilitási tanúsítvány megpályázására, melynek részeként el kellett készíteni az intézmény nemzetköziesítési stratégiáját. A tanúsítvány elnyerését követően

az iskoláknak 2020-ig nem kell versenyezniük, hanem egy külön eljárás keretében csak megújítani kell a szakképzési mobilitási pályázatukat. Így a diák és tanári mobilitás évekre előre biztonsággal tervezhető.

A 2015. évi tanúsítványt elnyert intézmények nemzetköziesítési stratégiájukban tipikusan az alábbi célkitűzéseket rögzítették:

- A képzés szintjén például:
 - >> szakképzés színvonalának emelése a nemzetközi kapcsolatok által
 - >> a képzés korszerűsítése, vonzóvá tétele
- Az intézmény szintjén:
 - >> az együttműködési kultúra fejlesztése, az ehhez szükséges intézményi és tanári kompetenciák elsajátítása
 - >> tanári felkészültség fejlesztése a nemzetközi kapcsolatok által
- A tanulók szintjén:
 - >> aktív állampolgárrá nevelés – tudatosság és önfejlesztő szemlélet kialakítása
 - >> a hátrányos helyzetű tanulók esélyeinek javítása a nemzetköziesítés által / a lemorzsolódás csökkentése, tanulók támogatása az otthonról hozott hátrányok leküzdésében,
 - >> a diákok tanulás iránti motivációjának erősítése
 - >> a nemzetközi programokban való részvételi lehetőség biztosításával a tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztése
 - >> a tanulók felkészítése a munkaerőpiaci elvárásokra

Nem nevezhető tipikusnak a gyakorlati példákat hozó szegedi iskola nagyon ambíciózus és előremutató célkitűzése, ami:
„Nemzetközi intézménnyé váláshoz vezető út előkészítése.”

Ebben éppen nemzetközipe példa, a Jyväskylä Oktatási Konzorcium (példát ld. lejjebb) motiválta őket.



PÉLDA

A szegediek stratégiaépítésének megvalósítását egy korábbi idézetből már ismerjük: széles alapokra helyezték a belső igényfelmérést és az érintettek bevonását, ami segítette új szempontok behozását, új motivációs eszközök megtalálását (ld. belső nyelvtanfolyam tanároknak – egymástól tanulás). Emellett kiépítették a továbbképzések tartalmának továbbadási rendszerét, mozgósították a szakmai munkaközösségeket, létrehoztak egy projektcsapatot. És bár a stratégiaalkotás folyamatában néha elakadtak, mostanra letisztázódtak a célok és a folyamatok, a megvalósításhoz szükséges intézkedések.

Ezen folyamatot egyfajta belső szervezetfejlesztésként értékelik, az alábbi eredményekkel:

- egységesebb lett a pályázatírás,
- hatékonyabb a tájékoztatás,
- gyorsabb, hatékonyabb az ügymenet,
- visszajelzést kapnak a pályázat hatásáról,
- jobb a kommunikáció,
- új munkatársak, szakterületek is bekapcsolódtak,
- nagyobb a szervezeti támogatottság

Elkészült az Európa-szoba az eddigi eredményekkel. Azt bárki használhatja, más tanárok vagy akár külső partnereknek is szerveznek oda megbeszéléseket. Ez konferenciateremként is szolgál úgy, hogy közben bemutatja az intézmény nemzetközikapcsolatait és eredményeit. Nagyon büszkék vagyunk rá!

Krämmer Erika, igazgatóhelyettes

A nemzetköziesítés ekkora létszámnál szinte napi szinten jelentkezik – például a helyettesítést meg kell oldani. Ehhez van egy aloldal a honlapon, az iskolai naptár, benne a mobilitási és egyéb nemzetközi eseményekkel. Ezt bárki megnézheti, ez nyitott, nyilvános, az összes út, amiről már tudnak, fent van.

Krämmer Erika, igazgatóhelyettes

Három példa a Hyra Szakképzési centrum¹⁰ nemzetköziesítési stratégiájának céljai közül, melyekhez sikerkritériumokat is megállapítottak:

TANÁRI ÉS MUNKATÁRSI MOBILITÁS

Azon felül, hogy 20%-ra akarják növelni a nemzetközi szakmai gyakorlatokban, tanári csereprogramokban, szakmai továbbképzéseken való tanári részvétel arányát, az újonnan érkezőket is igyekeznek motiválni. Ennek eszközeként nyelvtanfolyamokat és új módszereket, megközelítéseket alkalmaznak.

NEMZETKÖZIESÍTÉS MINT A KOMPETENCIAFEJLESZTÉS ESZKÖZE

A cél elérésének eszközeként például a mobilitáson túlmutató további nemzetközi projekteket jelölte meg az intézmény, illetve az azokban való részvétel támogatását – legyen az nemzetközi hálózat, együttműködés, partneri projekt vállalatok és oktatás között.

NEMZETKÖZIESÍTÉS OTTHON

Ezt a célt idegennyelvi kurzusokkal, anyanyelvi tanárok bevonásával, nemzetközi online kurzusokkal, bejövő diákok hospitálásával, helyi cégek bevonásával és nemzetközi események szervezésével igyekeznek elérni.

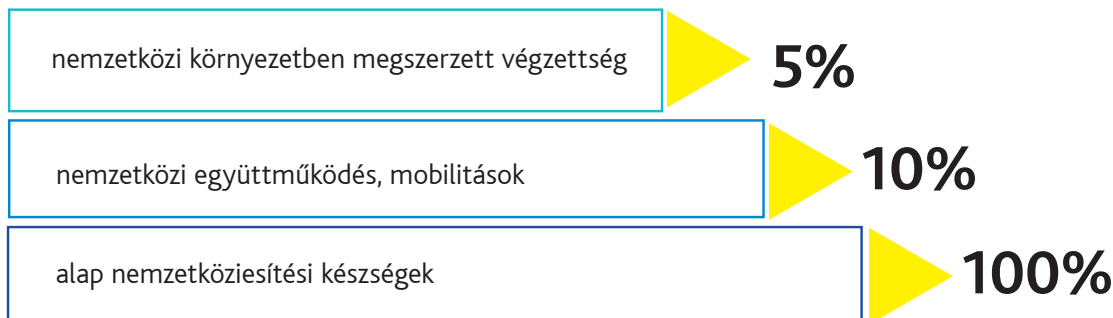


PÉLDA

A Jyväskylä Educational Consortium (Jyväskylä Oktatási Konzorcium) kifejezetten a nemzetközi kapcsolatok magasabb szintű kiaknázására készítette el a Silta 2016+ c. stratégiáját¹¹ (magyarul hidat jelent).

Az oktatási központ az alábbi három indikátorban összegzi a nemzetköziesítésre vonatkozó célkitűzését:

- a diákok 100%-a legyen az alap nemzetköziesítési készségek birtokában
- a diákok 10%-a vegyen részt közvetlenül nemzetközi együttműködésben, mobilitásokban
- a diákok 5%-a képzettségét (általános vagy szakképzés) nemzetközi környezetben szerezzék meg.



Ennek elérése érdekében az intézmény az alábbi 3 lépéses nemzetköziesítési modellt dolgoztaki:

1. TANULÁSI UTAK NEMZETKÖZI FÓKUSSZAL.

Vagyis a diákok tanulmányaiban külön hangsúlyt kapnak a nemzetközi környezetben (is) fontos kompetenciák, ezzel is támogatva későbbi karrierútjukat. Ilyen kompetenciák lehetnek az eltérő kultúrájú szereplőkkel való együttműködés képessége vagy a nyitottság.

2. KÜLFÖLDI SZAKMAI GYAKORLATI LEHETŐSÉG ÉS MÁS NEMZETKÖZI MOBILITÁSI LEHETŐSÉGEK

A cím egyértelműen jelzi a célt. Ezen belül a mobilitási tevékenységeket fejleszteni tervezik és azokra az ECVET¹² elveket alkalmazzák, terjesztik ki.

3. NEMZETKÖZIESÍTÉS OTTHON

Ez a célkitűzés lehetővé teszi, hogy a diákok Finnország elhagyása nélkül is képessé váljanak multikulturális környezetben dolgozni, elsajátítsák az ehhez szükséges készségeket. Ez történhet a nyelvi órák, kulturális kurzusok eredményeképp. Vagy épp a bejövő diákok / tanárok az iskola mindennapi életébe való integrálása által. A hazai és külföldi diákok kapcsolatának támogatása, kortárs mentorálás segítségével is hasonló készségek sajátíthatók el. Illetve mindez áttehető virtuális környezetbe is.

NEMZETKÖZIESÍTÉS AZ ISKOLÁBAN



Nálunk a diákoknak több mint 10%-a, a tanároknak a 30%-a közvetlenül benne van a nemzetközi programokban. A tanári kar pedig szinte 100%-ban érintett, például, amikor diákokat fogadnak, vagy amikor a hazai felkészítés zajlik.

Krämmer Erika, igazgatóhelyettes

A mobilitási tanúsítványra pályázás, a stratégia megírása és annak a folyamata volt nagy munka. Aztán az elnyerése nagy öröm, és azóta biztosított a folyamat. Amit addig ösztönösen csináltunk, tettük a dolgunkat, az a stratégia eredményeképp ki van kövezve, benne vannak a fontosabb állomások. A stratégia megírása egy kisebb csapat munkája volt, de mögöttük viszont volt egy széles holdudvar, tanári kar. Az iskolák nem mindig vannak azzal tisztában, hogy bizonyos dolgok igenis értékek: nem alaptulajdonság, elvárás, hanem plusz, pozitívum másokhoz képest.

Feketű Béla, tagintézmény-vezető.

Azok tudnak projektgazdák lenni, akik meg tudnak újulni – ha lelkes, szereti csinálni, akkor ez átjön, be tud vonni másokat is.

Feketű Béla, tagintézmény-vezető

A vezetők esetében az alábbi szempontokat emelték ki leginkább: a delegálás képessége, a bizalom az munkatársai felé, a feladatok megosztása úgy, hogy az békét teremtsen a csapattagok között. Emellett fontos, hogy tudjon motiválni – és hasonlóan kritikus pont a konfliktuskezelés képessége is.

„Fontos, hogy elkötelezett legyen a téma iránt – de a hozadékokat látván ez nem is lehet kérdés.”

Feketű Béla, tagintézmény-vezető

A fenti idézeteket olvasva eszünkbe juthat az úgynevezett Flow élmény. A belefeledkezésnek ez az élménye akkor következik be, amikor a cél egyértelmű, jól meghatározott, és bár ismerjük a hozzá vezető út lépéseit, ezek kellő kihívást is hordoznak magukban. Csíkszentmihályi Mihály szerint ha a munkánknak világos célja van, kihívást jelent számunkra, közben újat tanulunk – és mindezek elvégzésében motiváltak is vagyunk, akkor minden esélyünk megvan a flow élményre. A stratégiaalkotás, az intézmény fejlesztése pedig pontosan ilyen cél, kihívás és egyben élmény lehet az abban résztvevők számára.

A tanulási eredmény alapú gondolkodás

A tanulási eredmények (learning outcomes) tudás, képesség, kompetencia kontextusában meghatározott kijelentések arra vonatkozóan, hogy az egyén mit tud, mit ért, és mire képes, miután lezárt egy tanulási folyamatot, függetlenül attól, hogy hol, hogyan, mikor szerezte meg ezeket a kompetenciákat. Ebben az értelemben nem az oktatási, tanítási folyamat és annak a szabályozása a lényeges, hanem a tanulási folyamat és a tanulás eredménye, azaz, hogy a tanulónak a tanulási folyamat végére mit kell tudnia, átlátnia, megcsinálnia, alkalmaznia, és annak a bizonyítása, hogy az adott tanulási eredményeket valóban birtokolja-e.

A tanulási eredmény alapú gondolkodás sikeresen alkalmazható a nemzetközi projektek megvalósításában, és nagyban támogatja azt is, hogy a projektek egymásra épülve szolgálják az intézmény stratégiai céljainak elérését. A projekttevékenységek között sokféle tanulási alkalom azonosítható. Ilyen például maga a mobilitás, így ennek is tudatosnak, tervszerűnek és célorientáltnak kell lennie. A projektek megvalósítása során rengeteg tapasztalatot szerzünk, de önmagában a tapasztalás nem elég. Nem magukból a tapasztalatokból, hanem azok tudatos feldolgozásából tanulunk. Ez pedig folyamatos reflexiót kíván tőlünk a saját tevékenységünkre vonatkozóan.

Mi jelentett nehézséget?

Miben van szükségem változásra, változtatásra?

Hogyan fogom alkalmazni a tanultakat a saját munkában?

Miben (milyen kompetenciaterületeken) fejlődtem (a leginkább)?

Honnan tudom, hogy fejlődtem?
Milyen bizonyítékaim vannak erre?

Mi volt teljesen új számomra?

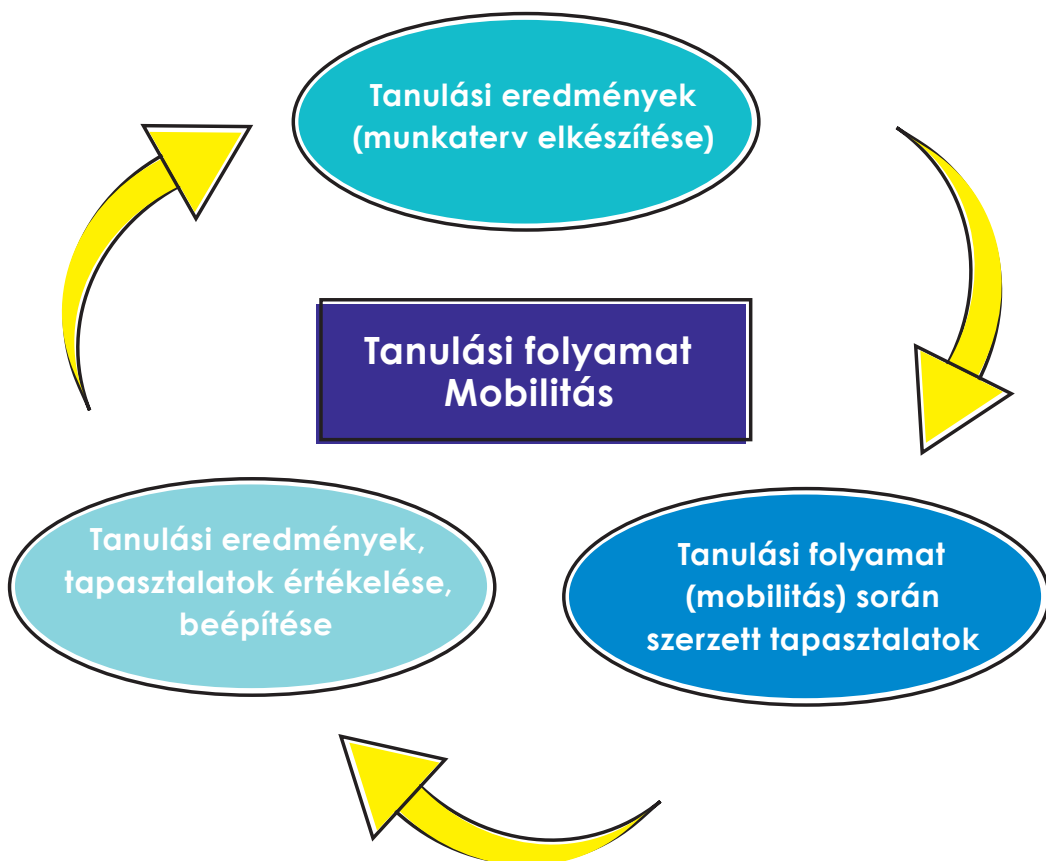
Mit tanultam?

Mi volt ismerős számomra?



A tanulási eredmények alkalmazása

- átgondoltabbá, strukturáltabbá teszi a mobilitás megtervezését és kivitelezését (a mobilitás céljának meghatározását, a munkaprogram kidolgozását, a fogadó partnerrel történő egyeztetést),
- következetesebbé teszi a partnerintézmények egymással szembeni elvárásainak meghatározását,
- objektívabb értékelést tesz lehetővé, mert könnyebb az értékelési kritériumok kialakítása,
- támogatja a hatékonyabb és változatosabb értékelési formák megvalósítását,
- könnyebbé teszi az egyéni fejlődési út végiggondolását, bemutatását és dokumentálását
- egyértelműbbé teszi a mobilitás helyét, célját és várt eredményeit a projekten belül, kapcsolódását a projekt keretében megvalósított többi tevékenységhez, mobilitáshoz, illeszkedését az iskola szakmai fejlesztési céljaihoz.



Ha a munkaprogramban nem elsősorban a mobilitás alatti tevékenységekre (pl. élménypedagógia módszertani kurzuson való részvétel, a diákok önszerveződési formáinak megfigyelése a fogadó intézményben, a projekt keretében kidolgozott digitális oktatási segédesszközök kipróbálása a külföldi partnerintézményben stb.), hanem a tevékenységek során elsajátítható vagy elsajátítani kívánt tanulási eredményekre fókuszálunk (azaz azt határozzuk meg hogy mit szeretnék tudni, mire szeretnék képesek lenni), máris jelentős lépést tettünk szakmai fejlődésünk megtervezése és az intézmény fejlesztési céljainak támogatása érdekében. Ez a fajta szemlélet megkönnyíti a tanulási

folyamat értékelését is. A „tapasztalatot szereztem új módszertanokban”, „ismereteket szereztem a beiskolázás tervezésével kapcsolatosan”, „fejlődtek a nyelvi kompetenciáim” típusú leírásokból nem derül ki, hogy milyen módszertani megoldásokat ismertünk meg, azok hogyan illeszkednek az iskolánk fejlesztési céljaihoz, hogyan alkalmazhatóak a hazai oktatási környezetben vagy a saját munkában. Az sem derül ki, hogy milyen nyelvi kompetenciáink fejlődtek és milyen mértékben (pl. megtanultunk 100 szakkifejezést, amiből itthon készítettünk egy szakszótárt a tanulók számára). És honnan tudjuk, hogy ezek a kompetenciáim bővültek, hogy honnan hová fejlődtem? Hogyan lehet ezt mérni?

A tanulási eredmény alapú leírás nem a kompetenciák más nyelvtani szerkezetben történő technikai átírása. A tanulási eredmény alapú szemlélet a tanulást és a tanulót helyezi a középpontba, amelyben maga a tanulási folyamat és a tanuló által elért kompetenciafejlődés a lényeges. A mobilitás során a mobilitás időtartama alatt megvalósuló tevékenységek kínálják a tanulási folyamatot és teremtenek lehetőséget a szakmai, módszertani és személyes fejlődésre. A tanuló pedig a mobilitásban résztvevő tanár/intézményvezető. Ezért a tanulási eredmény alapú megközelítés során a saját nézőpontunkból kell meghatározni azt, hogy mit tanultunk, miben fejlődtünk és milyen hozzáadott értéket képviselt számunkra a tanulási folyamat.



A mobilitás céljának meghatározása:

pl. az intézményem fejlesztési céljainak és a saját szakmai fejlődésemnek a támogatása, a hazától eltérő tapasztalatok szerzése, a tanári munkám minőségi fejlesztése, nyelvtudás fejlesztése, intézményvezetői kompetenciák bővítése, új módszertanok megismerése és kipróbálása stb.

Az elvárt tanulási eredmények és indikátorok meghatározása (összhangban a mobilitás céljával):

pl. mit szeretnék tudni, mire szeretnék képes lenni, miben szeretnék fejlődni, változni, mit akarok elérni a mobilitás végére, hogyan akarom mérni az elért kompetenciafejlődést, hol és hogyan akarom hasznosítani a tanultakat stb.

A munkaprogram megtervezése (összhangban az elért kívánt tanulási eredményekkel és egyeztetve a fogadó féllel):

pl. Milyen tevékenységekben fogok részt venni annak érdekében, hogy elérjem a kitűzött célokat?

A munkaprogram a mobilitás alatti tevékenységek felsorolása helyett az elsajátítani kívánt tanulási eredményekre fókuszáljon.

**AZ ISKOLA FEJLESZTÉSI PRIORITÁSAI,
RÖVID ÉS HOSSZÚ TÁVÚ CÉLJAI
EURÓPAI FEJLESZTÉSI TERV**

A mobilitás hatásainak elemzése

- milyen hatással lesznek a kint tartózkodás során tanultak a saját szakmai és személyes fejlődésemre?
- hogyan alkalmazhatóak a tanultak a hazai oktatási környezetben?
- mit, hol és hogyan tudok hasznosítani a saját munkámban, hogyan tudom a tanultakat az iskola fejlesztési céljainak szolgálatába állítani
- melyek voltak a mobilitás erősségei, mi okozott nehézséget, miben nem sikerült elérni a kitűzött célokat és mi annak az oka? Szükséges-e a jövőben változtatni a mobilitások szervezésének módján, szempontjain az eredményesség növelése érdekében?
- rövid és hosszú távú hatások elemzése és bemutatása (részvevőkre, szervezetekre, iskolára, tanulókra, más érintett célcsoportokra, szereplőkre), és ez alapján a beszámoló elkészítése
- eredmények terjesztése, célcsoportokra szabott disszemináció
- jövőbeni tervek, javaslatok megfogalmazása, projektek előkészítése

Példa a tanulási folyamatok eredmény alapú megközelítésére a nemzetközi projektek életciklusában: a mobilitás

Mobilitás megvalósítása

- tanulási környezet,
- tevékenységek,
- tanulási tapasztalatok, élmények,
- tapasztalatok tudatos feldolgozása, elemzése,
- a saját tanulási folyamat nyomon követése, önreflexió

A mobilitás során elsajátított tanulási eredmények értékelése

- a projekt során szerzett tudások, képességek, kompetenciák rendszerezése,
- a tapasztalatok tudatos feldolgozása,
- reflexió a saját tanulási folyamatra,
- a célként megfogalmazott tanulási eredmények (saját teljesítményünk, tapasztalataink, kompetenciafejlődésünk) értékelése (Elértük-e a saját magunk számára kitűzött célokat/tanulási eredményeket?)
- bizonyítékok összegyűjtése
- az elért tanulási eredmények dokumentálása (Melyek azok a kompetenciaterületek, amelyekben a legnagyobb fejlődést értem el? Milyen tevékenységek során, minek a hatására?)
- az egyéni fejlődés elemzése és bemutatása (konkrétan miben, milyen mértékben, milyen szinten, milyen tevékenységek során, mi az, ami elgondolkodtatott, átgondolásra készített, amit ki fogok próbálni, konkrétan mit profitáltam a tanulási folyamatból stb.)
- indikátorok értékelése (az elért eredmények „számszerűsítése”)

IDÉZET KÉT PÁLYÁZATBÓL:
CÉLMEGHATÁROZÁS AZ INTÉZMÉNYI
STRATÉGIÁVAL ÖSSZHANGBAN

TANULÁSI EREDMÉNYEK MEGHATÁROZÁSA A
MOBILITÁS TERVEZÉSI SZAKASZÁBAN
(A tanulási folyamat elvárt eredményét írja le,
cselekvést jelentő igéket használ, (szakma)
specifikus, konkrét, világos, egyértelmű és mérhető)

MOBILITÁSI PROJEKT, KÖZISMERETI
TÁRGYAT OKTATÓ MUNKATÁRS MOBILITÁSA

A mobilitás célja az élménypedagógiai módszerek nevelő, fejlesztő hatásának tanulmányozása a fogadó közoktatási intézményben egy job shadowing tevékenység keretében. A mobilitás eredményeképpen várhatóan sokat fejlődnek majd tanári kompetenciáim.

Megismerek egy számomra új pedagógiai megközelítést, az élménypedagógiát. Megismerem a célját, nevelési, fejlesztési célú alkalmazási lehetőségeit, elsajátítok konkrét módszereket, megtanulok játékokat.
Megtanulok és kipróbálok a diákjaim és az osztályközösségek nevelésében alkalmazható módszereket, a csoportok együttműködését, kommunikációját, stratégiaépítési képességét fejlesztő módszereket.

STRATÉGIAI PARTNERSÉG

A projekt keretében 3 partnerország együttműködésével mentori programot dolgozunk ki a hátrányos helyzetű tanulók támogatására, a korai iskolaelhagyás megelőzésére. Célunk az egymástól való tanulás, a jó gyakorlatok cseréje és azok beépítése a hazai gyakorlatba, saját intézményi munkánkba. A projekt során a partnerségben részt vevő intézmények igazgatói, pedagógusai, valamint gyermekvédelmi és pszichológus szakemberei számára 5 napos képzést is megvalósítunk.

A stratégiai partnerségben a tanulói hátrányok kompenzálását célzó mentorálási gyakorlatok során összegyűjtött tapasztalatokat, jó gyakorlatokat, innovációkat, kutatásokat ismerünk meg.

A partnertalálkozók keretében megismerjük az egyéni bánásmódot igénylő (elsősorban a hátrányos helyzetű és a korai iskolaelhagyás szempontjából veszélyeztetett) diákok személyre szabott mentorálási lehetőségeit. Új mentorálási módszereket próbálunk ki. Tanulmányozzuk a különböző mentorálási szituációkat, azonosítjuk ezek sajátosságait (attól függően, hogy mire van szüksége a mentorálnak, milyen problémahelyzetben van a mentorált stb.). Feltárjuk, hogy ebben a folyamatban milyen szerepe lehet az intézményvezetésnek.
Azt várjuk, hogy a mások elfogadása, illetve a teljes személyiség megismerésére való törekvés terén attitűdváltozást is eredményez az együttműködés.

A TANULÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE A MOBILITÁS UTÁN. AZ ELVÁRT TANULÁSI EREDMÉNYEK TELJESÜLÉSÉNEK „VIZSGÁLATA”, A SZEMÉLYES FEJLŐDÉS NYOMON KÖVETÉSE, BIZONYÍTÉKOK A KOMPETENCIAFEJLŐDÉSRE.

A fogadóintézményben több élménypedagógiai tréningen is hospitáltam. Először külső megfigyelőként, majd résztvevő megfigyelőként, később pedig trénerként is bekapcsolódhattam a munkába. Ezen alkalmak alatt megismerkedtem a mozgáson alapuló élmény nevelő, fejlesztő lehetőségeivel, a cselekvésen alapuló tapasztalati tanulással. A mobilitás során öt élményalapú gyakorlat (bizalomjáték, szövegalkotási feladat, idő ajándékozása, stratégiaépítés, csoportfejlődés) kivitelezését (folyamat, módszerek, eszközök) tanulmányoztam meg, a tervezéstől az értékelésig. Megtanultam, hogy az egyes feladatokat milyen fejlesztési cél elérésére lehet használni, hogyan lehet az életkor és a csoportfejlődés szintjéhez igazítani és mikor érdemes használni őket. A mobilitás során fejlődtek az élménypedagógiai módszerek alkalmazásával kapcsolatos kompetenciáim, nyitottá váltam új módszertani megoldások kipróbálására és alkalmazására, erősödött a pozitív gondolkodásom.

Az ötnapos partnertalálkozón saját élményem keresztül jártunk körül és dolgoztunk fel mentorálási szituációkat és módszereket, így mindannyian saját bőrünkön tapasztalhattuk meg a diákok helyzetét és azt, hogyan tudunk hatékonyan, a cél érdekében együttműködni. A partnertalálkozón több módszertani újdonsággal ismerkedtünk meg, melyek az elfogadás erejének megismerését szolgálták. Röviden úgy lehetne összefoglalni, hogy az elfogadás azt jelenti, hogy megértően, elfogadóan tudok mások gyengeségeire tekinteni. Amikor nem csak a jó tulajdonságait tudom nagyra értékelni, hanem örömteli békességgel és szeretettel tudok a gyengeségeire tekinteni. Amikor nemcsak az okosságát, szorgalmát, teljesítményét szeretem a tanulónak, hanem a hibáit is, és ezáltal képes vagyok őt maradéktalanul elfogadni. Sokunk számára ez az élmény, ez a felismerés jelentette a partnerségi projekt legnagyobb hozadékát. Összegyűjtöttük a hátrányos helyzetű és roma tanulók mentorálásához szükséges információkat, az iskolai mentorálás során hasznosítható anyagokat, a tanulósszervezés segítségének lehetőségeit, módjait. Ezekből az anyagokból összeállítottunk egy mentorálási módszertárt, amelyet minden szereplő a saját munkájára adaptálhat, a későbbiekben bővíthet, kiegészíthet. Három mérőszöveget dolgoztunk ki a tanulási motiváció és a tanulók kognitív fejlődésének mérésére.

HOGYAN ALKALMAZHATÓAK A MOBILITÁS SORÁN MEGSZERZETT TANULÁSI EREDMÉNYEK A SAJÁT MUNKÁMBAN, ILLETVE A KÜLDŐ INTÉZMÉNY GYAKORLATÁBAN? A TERJESZTÉSRE VONATKOZÓ TERVEK

Elemztem a megismert módszerekben rejlő lehetőségeket és az alábbi területeket azonosítottam a saját munkám eredményességének növelésére: osztályközösség összekovácsolása, érzelmi élet pozitív befolyásolása, tanulói lelki válságok kezelése, az iskolában bevezetett felnőttoktatási programoknál közösségépítés. A nevelőtestület közös programjainak megvalósítása során is látom a tanult módszerek alkalmazási lehetőségét (csapatépítés, kiegészítés stb.) A tanult módszereket és a megszerzett tapasztalatokat bemutató órák keretében osztom meg kollégáimmal. Fő üzenetem: a tevékenységközpontú, tapasztalati tanulás nemcsak élményszerű, de célszerű is: az ismeretek átadására, rendszerezésére és elmélyítésére egyaránt alkalmas.

A prevenció és intervenció beavatkozások egy része az iskolán belül valósítható meg az iskolán belüli mentorálás biztosításával. Ebben a folyamatban nélkülözhetetlen az intézményvezetés szerepének és felelősségének megerősítése. Ezért szükség van vezetésfejlesztő programok kialakítására. Az intézményfejlesztési célok között szerepeltetni kell a korai iskolaelhagyás megelőzését segítő mentorálási tevékenység biztosítását, a személyközpontú pedagógia és az ezt támogató szervezeti kultúra erősítését. Biztosítani kell a mentorpedagógusok foglalkoztatását és folyamatos továbbképzési, fejlődési lehetőségeit. A projekt keretében kidolgozott mérőszövegekkel mérni kell a mentorálás hatását a diákok tanulási motivációjára. A jövőben a korábbinál nagyobb figyelmet kell fordítani az elfogadásra és a mentorált tanulók tanulásával kapcsolatos szokásainak, módszereinek beazonosítására, hiszen ez segíthet abban, hogy könnyebben felismerjük azt, milyen módszerrel tudjuk őket a legeredményesebben segíteni. A tanult módszereket és a megszerzett tapasztalatokat bemutató foglalkozás keretében bemutatjuk és átadjuk a kollégáknak, a mentorpedagógusoknak belső továbbképzést szervezünk. A partnerségi projekt során elsajátított tanulási eredmények támogatják iskolánkat a korai iskolaelhagyók és a hátrányos helyzetű tanulók kezelésében és elősegíti ezen csoportok iskolai sikerességét. A fenti elemek bekerülnek az iskola pedagógiai programjának nevelési program részébe.

A fejlesztés további távlatai

A nemzetközi kapcsolatok stratégiai szintre történő emelése már önmagában egy kihívás, de egy igen hasznos szervezetfejlesztő eszköz is, amelynek eredményességéről a folyamatot végigjárt intézmények mind beszámoltak.

A munka azonban itt csak részben ér véget... A már elkészült, és a megvalósítás fázisában lévő intézményi stratégiák fejlesztő és nyomonkövető folyamata eredményeképp az alábbi kérdések kristályosodnak ki:

A **méltányosság** és az abban rejlő kockázatok. Vagyis a nemzetköziesítésből fakadó előnyökből igazságosan részesülhessenek az érintettek. Erre a kezdetektől fogva figyelni kell, különösen olyan iskolák, régiók esetében, ahol a probléma kiemelten jelentkezik.

A tevékenységek és azok minőségének kérdése

Több nemzetköziesítési stratégiában is a mobilitás áll a nemzetközi tevékenység középpontjában. Emellett viszont célszerű átgondolni, hogy milyen más együttműködési lehetőségek léteznek még, illetve maga a mobilitás vagy partnerség milyen egyéb lehetőségeket nyithat meg. Hiszen **a mobilitás nem minden stratégiai célra nyújt megoldást**. A mobilitás – mint eszköz – mellett érdemes más típusú szakmai elmélyülést, közös gondolkodást lehetővé tevő együttműködések, kommunikáció elindítása, összhangban az intézményi célokkal.

Nyomonkövetés, megvalósulás

A gyakorlati példákból és idézetekből azt látjuk, hogy az iskolai év és a tervezés részévé tették a nemzetköziesítést és a célok felülvizsgálatát, a mérföldkövek teljesítését. A tanévkezdéskor a Jyväskylä Oktatási Konzorciumban például átnézik a stratégia teljesülését. Ugyanerről számoltak be a Szegedi Szakképzési Centrum munkatársai. Vagyis a stratégia megalkotásán túl annak nyomonkövetése is elsőrendű feladat. A jól megtervezett monitoring segíti az intézményt a stratégiában megfogalmazott célok elérésének nyomonkövetésében és mérésében. Emellett a monitoring fontos hozadéka, hogy időről-időre „napirenden” tartja a nemzetköziesítési stratégia megvizsgálását, nem engedi „elkényelmesedni” az intézményt.

Ehhez szükséges meghatározni:

- a folyamatba bevont érintettek körét,
- a monitoring eszközeit és módszereit,
- az indikátorokat, elvárt eredményeket,
- a mérés, nyomonkövetés módját,
- a beavatkozási pontokat, ütemezést.

Azóta már többször is leültünk átnézni, hogy hol tartunk. Van ugyan egy-két csúszás, de a stratégia adja a fegyelmet és a figyelmet. Ez segít tartani a célokat, kereteket. Komplex célokat dolgoztunk ki. A stratégia olyan számukra, mint egy szakácsnak a recept – ezt követjük, és ezt biztosítja, hogy ne maradjon ki semmi.

Krämmer Erika, igazgatóhelyettes

Több esetben nemzetközi munkacsoport, közösség, csapat működik az iskolán belül. Viszont a működés és a monitoring szempontjából szükséges a tagjainak, illetve a tagok feladat- és hatáskörének tisztázása, elhelyezése a szervezeti ábrában.

A folyamat természetes velejárója, hogy egy idő után csökken a kezdeti lendület, esetleg lemorzsolódik a megvalósítást segítő tagok, kollégák egy része. Ez ellen nincs csodaszer. Lehet az elért eredmények tudatosításában vagy külső inspirációban, új kezdeményezésekben keresni az újabb lendületet. Intézményen belül **vezetői motiválás, támogatás, maga a szervezeti kultúra, annak értékei is segíthetnek átvészelni ezt az időszakot.** Esetleg egy addig a háttérben meghúzódó kolléga jöhet előre, kaphat lehetőséget és vele új lendületet a folyamat.

Jénai volt az egyik legemlékezetesebb találkozó számomra, pedig arra sok év után került sor. A régi kapcsolat végre személyesen is formát öltött. És látni azt a hálát a partnerek arcán, hogy a szegedi iskola nekik is a legrégebbi együttműködésük, nagyon meghatározó volt. Hiába régi a kapcsolat, a kollégák folyamatosan innovációt visznek bele. Erre nagyon büszke voltam! Hogy a kollégák ennyi év után is még mindig tesznek bele energiát, ötletet. Például a németek jó gyakorlat gyűjteményébe sok szegedi példa került. Ez megerősített abban, hogy a kollégákban megbízhatok.

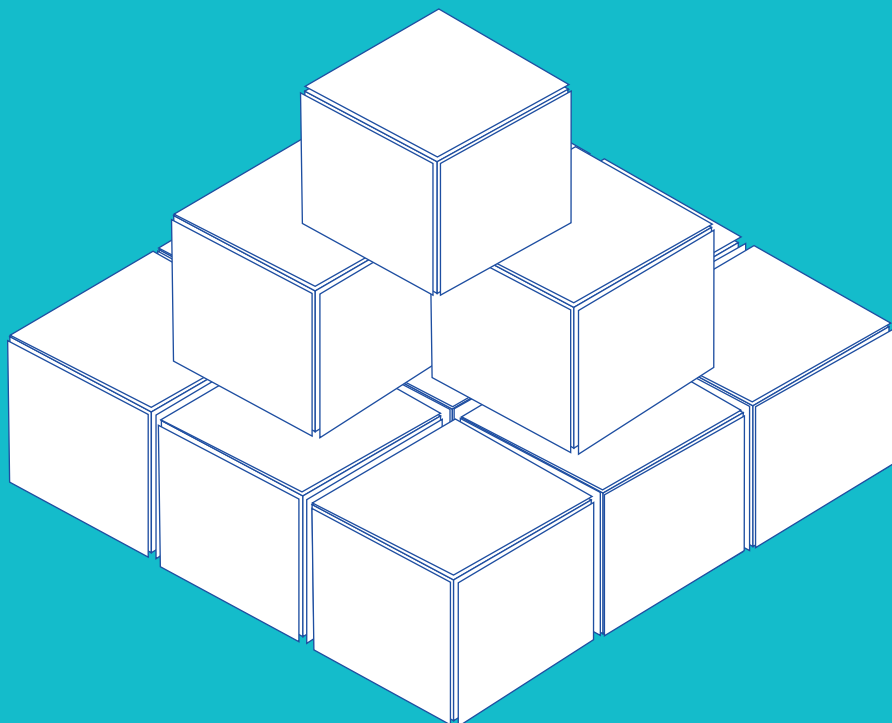
Feketű Béla, tagintézmény-vezető

Előfordulhat, hogy nem látjuk, megtérül-e a nemzetköziesítési stratégia elkészítésébe, megvalósításába fektetett energia. Ez fennállhat azokban az esetekben, oktatási szektorokban (elsősorban a köznevelésnél, felnőtt tanulásnál), ahol nem áll rendelkezésre olyan pályázati lehetőség, mint a Szakképzési Mobilitási Tanúsítvány, amely elnyerése után az intézmény élhet a mobilitási pályázatok megújításával. Itt mi lehet a húzóerő, motiváció?

Miért jó az intézményeknek, ha nemzetköziesítési stratégiával rendelkeznek? A nemzetközi tevékenységek stratégiai tervezése segít abban, hogy a nemzetközi együttműködések kapcsolódhassanak az intézményben zajló egyéb tevékenységekhez és fejlesztésekhez. Ezáltal hozzájárul ahhoz, hogy ezek az együttműködések az alaptévékenységek szerves részévé váljanak az iskolában. Átgondolttá válik tehát a nemzetközi tevékenységek menedzsmentje, az ehhez használt erőforrások használata és a napi munka. A nemzetközi együttműködések szervezése többé nem egy tanár vagy a vezető felelőssége és privilégiuma lesz, hanem az egész intézmény közös ügye – számtalan lehetőséggel!

*Mika Saarinen
a finn Nemzetközi Mobilitási Központ (CIMO) osztályvezetője*

ÖSSZEGZÉS

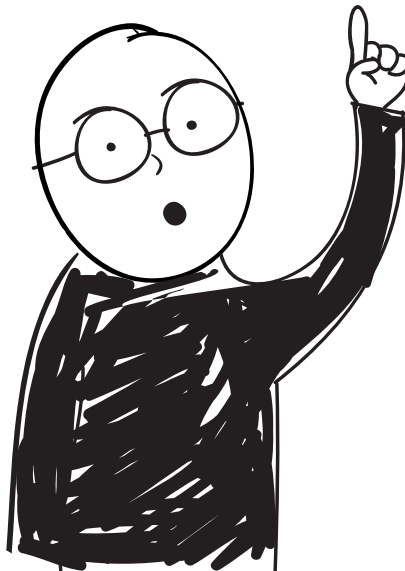


Összegzés

Egyfajta összegzésként az interjúalanyoktól kapott útravalót, tanácsokat tudjuk megosztani a kiadvány olvasóival.

- Merjenek álmodni!
- Bátran kérjenek segítséget! Ne egyedül, ketten, hanem csapatban dolgozzanak, vonjanak be minél több embert, karöltve a vezetőséggel. Kérhetnek segítséget intézményen kívül is (pl. partneriskolák a városban).
- Lehet és kell is építeni a külföldi partnerek tapasztalataira.
- A fejlesztés kis lépésekben biztosan elérhető: nagy strukturális átalakítás helyett az interjúalanyok organikus fejlődésről számoltak be. Mindig csak kicsit bővítettek, változtattak a stabil alapok mellett. Fontolva haladtak a szakmai szempontok mentén.
- Biztosítani kell az információ áramlását – ehhez szükséges egy közös felület egyrészt egymás között, de a külső szereplőket is érdemes tájékoztatni. Ezzel csökkenthető az információhiányból fakadó konfliktusok száma.
- Azon intézményeknek, akik úgy érzik, „elakadtak”, nem tudnak továbblépni a stratégiai szint irányába, az idővonal egyfajta összegzésként segíthet. Átnézni, összegezni a projekteknek a szervezetre gyakorolt hatását. Mivel lettek többek, jobbak? Tanulószervezetként definiálni önmagukat és tudatosítani, hogy mit tudnak hasznosítani a nemzetközi projektekből és a stratégiaépítésből akkor is, ha ez utóbbinak nincs külső „kényszere” (pl.: nem várja el a fenntartó, pályázttató... stb.).
- Áttekinteni, hogy hogyan változik az intézmény megítélése a nemzetközi együttműködések tükrében. Ez megerősítheti őket korábbi értékeik tudatosításában vagy újakról kaphatnak referenciát.

Az alábbi táblázat nagy vonalakban összegzi a nemzetközi együttműködések intézményesülése közötti különbséget. Az egyes sajátosságok jellemzően, de nem kizárólagosan fordulnak elő az adott szinten.



KRITÉRIUMOK	PROJEKTSZINT	STRATÉGIAI SZINT
A nemzetközi együttműködések	✓ cél	✓ eszköz
A projekt	✓ a projekt belső kohézióján van a hangsúly	✓ különböző projektek kapcsolódásán van a hangsúly
Fő tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pályázatírás, ✓ a kulcstevékenység (pl.: mobilitások) megvalósítása ✓ bizonyos pályázati/projekt menedzsment elemek fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a nemzetközi projektek már az intézmény működésének szerves részét képezik, annak folyamataihoz hozzájárulnak. ✓ intézményi célok megvalósításának eleme érdekeit szolgálja a tudás import és export
A nemzetközi tevékenység tartalma/jellege	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kisebb, nagyobb léptékű mobilitások ✓ kölcsönösség felmerül, esetleg megvalósul ✓ a mobilitáson túlmutató együttműködések is megjelenhetnek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mobilitások ✓ partnerségek ✓ tapasztalatcserék ✓ más nemzetközi pályázatok ✓ nemzetköziesítés itthon
Az intézményi tapasztalat jellemző ideje	✓ 0-X év	✓ 4-5. évtől
A szervezők köre	✓ 1-2 munkatárs, de legfeljebb egy kisebb csapat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ az intézmény munkatársainak számottevő hányada, munkaközösségek, több szervezeti egység képviselői részt vesznek a szervezési és/vagy a szakmai koordinációban ✓ egy kisebb stratégiai mag koordinálja a folyamatokat a vezető szoros támogatásával
A résztvevők köre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a munkatársak egy kisebb-nagyobb hányada, gyakran azonos a szervezők körével ✓ vezetői támogatás és motiválás bizonyos idő után elengedhetetlen, vagy elhal a kezdeményezés ✓ azok a diákok, akik a mobilitásban részt vesznek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ stratégia megalkotása a teljes intézményi kör bevonásával ✓ a megvalósításba az intézmény munkatársainak jelentős hányada bevonódik valamilyen formában ✓ nemzetköziesítés otthon eredményeképp további tanárok, diákok
A folyamatok, eljárások kidolgozottsága	<ul style="list-style-type: none"> ✓ nincsenek folyamatleírások, inkább reagálnak a felmerülő kihívásokra ✓ később bejártottabb projekt folyamatok 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kidolgozott, célirányos folyamatok és eljárások ✓ tudatos erőforrásmenedzsment
Tapasztalatokból tanulás	<ul style="list-style-type: none"> ✓ minimális, elsősorban technika jellegű ✓ bizonyos projektelemek tudatos fejlesztése jellemző lehet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ alapvető attitűd ✓ Rendszeres a nyomonkövetés, az értékelés, a visszacsatolás
Intézményi dokumentumokban hivatkozás	✓ elvétve, de még nem konzekvens hivatkozásokkal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ stratégiában megjelenik, ✓ más „alsóbb” szintű dokumentumban is koherensen hivatkozzák
Hivatkozás átfogó, horizontális anyagokban (misszió, vízió) és stratégiákban	✓ minimálisan, elvétve, ha van ilyen dokumentum	<ul style="list-style-type: none"> ✓ koherensen megjelenik ✓ stratégiában eszközként, misszióban értéként, vízióban távlati célként
Pedagógia programhoz való kapcsolódás	✓ megjelenhet	✓ természetes
Szükséges intézményi kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kezdeményezés ✓ szervezőképesség ✓ problémamegoldás ✓ nyelvtudás 1-2 ember szintjén ✓ együttműködés ✓ kommunikáció ✓ bevonás ✓ nyitottság A nyelvtudás hiánya már a növekedést akadályozza. 	<ul style="list-style-type: none"> az előzőeken túl: ✓ bevonás növelése ✓ nyitottság növelése ✓ felhatalmazás ✓ nyelvtudás hiányát áthidalják – tanfolyamokkal...stb.
Kulcsszó	✓ reagálás, követés	✓ proaktivitás

Ez a kettős felosztás egyelőre alapszinten modellezi a magyar köznevelési/szakképzési intézmények nemzetköziesítési folyamatait. Ahhoz további vizsgálatokra, elemzésre lesz majd szükség, hogy megállapítsuk: hol húzható meg a határ a további szintek bevezetéséhez és milyen tartalommal.

Részletesen kibontott szinteket és elemeket találunk olyan országoknál, ahol a stratégiai gondolkodás régebbi hagyományokkal bír. Például segítségül hívhatjuk a **holland Erasmus+ Nemzeti Iroda** és szakértői által kidolgozott ún. **QIS modellt** (Quality Impact Scan¹³), amely 5 szintet állapít meg:

ÚTTÖRŐ TANÁROK:

Tanár(ok) önkéntes alapon koordinálják a mobilitásokat, amelyek hol kereslet, hol kínálat alapon jelentkeznek.

NEMZETKÖZI IRODA:

Ami információforrásként működik, különböző szektorokat képvisel, támogatja az esetlegesen felmerülő igényeket. Szervezi a munkafolyamatokat, útmutatókat, kézikönyveket készít.

NEMZETKÖZIESÍTÉSI PLATFORM:

Decentralizált forma. Az intézmény több szakmai közössége vesz részt a folyamatokban, különböző területeken jelentkező igények, stratégiai tervezés jellemzi, ahol már számolnak az eredményekkel és hatásokkal, a tudatos disszemináció is megjelenik.

SAKEMBEREK KÖZÖSSÉGE:

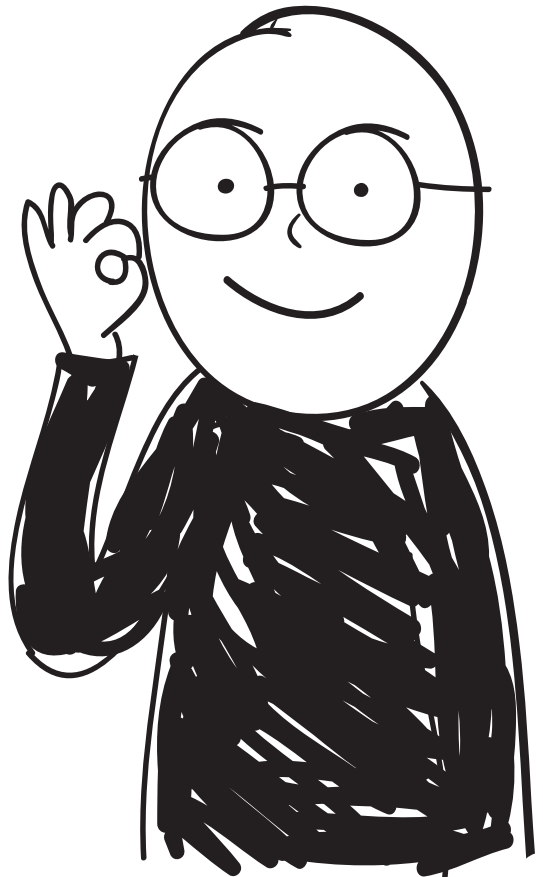
A nemzetközi tevékenységek fókuszában a szakmai hozzáadott érték áll, fenntartható partnerségek épít.

Az egymástól tanulás (külső szakértők bevonásával is), az egyenlő esélyek és hozzáférés jellemzi. Megjelenik a nemzetköziesítés otthon (az osztályteremben).

NEMZETKÖZI INTÉZMÉNY:

A nemzetközi orientáció az intézmény alapértéke, több szakterületet felölelő nemzetközi projektek szinergiája jellemzi, a diákok számára rugalmas nemzetközi tanulási utat biztosít.

Az önértékelő eszköz bárki számára elérhető, kitölthető angolul. Az online kérdőív és annak elemei az intézményi kultúra értékelését, az intézményi önismeretet szolgálják. A QIS segítségével az intézmény pozicionálni tudja magát, hogy a fenti 4 szint (amely egyben fejlettséget is jelent, ahol a nemzetközi intézmény a legfejlettebb, nemzetköziesítés szempontjából összetett folyamatokat kivitelező szervezetet jelent) melyikén helyezkedik el. Még ha az egyes szintek jellemzői keverednek is a valóságban, a jellemzők mentén az iskola kategorizálható és ennek mentén könnyebben meg tudja határozni a fejlődés további lépcsőfokait, reális célokat tud kitűzni maga elé.



1. Hasznos linkek

www.cimo.fi/services/publications/faktaa_-_facts_and_figures_1_2014
www.cimo.fi/services/publications/faktaa_1b_2016
www.tka.hu/hir/6191/nemzetkoziesites-az-iskolaban
www.schoolgateway.eu

2. Felhasznált anyagok, irodalom

Módszertani útmutató az intézményi nemzetköziesítési stratégia megírásához (Tempus Közalapítvány)

Kalmárné Dr. Hollósi Erika: Szakértői összefoglaló – Nemzetköziesítési stratégia fejlesztéshez, szakképzési mobilitási tanúsítvány pályázatokhoz kapcsolódóan (A Tempus Közalapítvány számára készített belső anyag), 2015

Tót Éva: A nemzetköziesítés (A Tempus Közalapítvány számára készített belső anyag), 2014

Tóth Csenge: Nemzetközi szeminárium a Tempus Közalapítvány szervezésében (Tempus Közalapítvány, Pályázati Pavilon) 2016

A felsőoktatás nemzetközivé válás, Szakértői beszélgetés, 2009.

Elérhetőség: www.felvi.hu/pub_bin/dload/FeMu/2008_03/oldal89_96_szakertoi_beszelgetes.pdf

Erasmus+ Transnational Cooperation Activity – finn, holland és magyar Erasmus+ nemzeti irodák közreműködésével megvalósult nemzetközi képzés (Internationalisation Strategies in Vocational Education and Training).

www.tempus.tpf.hu/tca/

Hivatkozások

1: Forrás: New Vision for Education – Unlocking the Potential of Technology, WEF, 2015

2: Efforts and courage are not enough without purpose and direction

Forrás: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=74076>

3: További információ: <http://tka.hu/palyazatok/2458/szakkepzesi-mobilitasi-tanositvany>

4: Derényi András, Forrás: A felsőoktatás nemzetközivé válás, Szakértői beszélgetés, 2009.

Elérhetőség: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/FeMu/2008_03/oldal89_96_szakertoi_beszelgetes.pdf

5: Forrás: My Little Book of Strategy, Jack E. Earner, 2014

6: Forrás: My Little Book of Strategy, Jack E. Earner, 2014

7: Forrás: My Little Book of Strategy, Jack E. Earner, 2014

8: Elérhető: http://www.tka.hu/docs/palyazatok/strategiaalkotas_utmutato_2016_honlapra.pdf

9: Elérhető: http://www.moravarosi.hu/?page_id=382

10: További információ: <http://tempus.tpf.hu/tca/>

11: Forrás: <https://www.jao.fi/en/International-Activities-/Three-phase-Internationalisation-Model>

12: Európai Szakoktatási és Szakképzési Kreditrendszer. Bővebb információ:

<http://www.tka.hu/nemzetkozi/205/europai-szakoktatasi-es-szakkepzesi-kreditrendszer>

13: További információ: <http://www.erasmusplusvet.nl/QIS2020/>

Impresszum

SZERKESZTŐK: Balla Ágnes, dr. Farkas Éva
TKA SZERKESZTŐK: Jenei János, Nagy Zsófia
FELELŐS KIADÓ: Tordai Péter igazgató
GRAFIKAI TERVEZÉS, TÖRDELÉS: Sebestyén Szilvia
KIADJA a Tempus Közalapítvány, 2016

Nyomda: Komáromi Nyomda és Kiadó Kft.

További fotók: © Shutterstock

A kiadvány megjelenését az Emberi Erőforrások Minisztériuma
és az Európai Bizottság támogatta.

A kiadványban foglaltak nem szükségszerűen tükrözik az Európai Bizottság álláspontját.

Minden jog fenntartva.
ISBN 978-615-5319-30-3

Tempus Közalapítvány
1077 Budapest, Kéthly Anna tér 1.
Postacím: 1438, Budapest 70., Pf. 508.
Infó: (06 1) 237 1320
telefon: (06 1) 237 1300
fax: (06 1) 239 1329
e-mail: info@tpf.hu
internet: www.tka.hu

A Tempus Közalapítvány minden pályázataival kapcsolatos információt, pályázati űrlapot, egyéb dokumentumot térítésmentesen bocsát az érdeklődők rendelkezésére, azok kereskedelmi forgalomba nem hozhatók.



Erasmus+

