

## Az Európai fejlesztési terv – az Erasmus+ projektek stratégiai tervezése

Az Erasmus+ programban jelent meg először az Európai fejlesztési terv a pályázati úrlapon, **amely tulajdonképpen az intézmény fejlesztési igényeinek, benne a nemzetközi kapcsolatokra vonatkozó stratégiájának az összegzése.** Az Európai fejlesztési terv gondos összeállítása és árnyalt bemutatása azért kiemelten fontos, mert ebben tehetik egyértelművé, hogy a szervezetükben megvalósított projektek nem a levegőben lógnak, hanem hosszabb távon elérhető célok érdekében különböző mértékben ugyan, de szervesen kapcsolódnak egymáshoz.

### Az Erasmus+ projektek szerepe az intézményi stratégia megvalósításában

Egy projektterv akkor lehet megalapozott, ha az intézményi kontextus ismeretében készül, hiszen minden bizonnyal vannak előzményei, és utána sem áll meg az élet. Kontextus alatt nem kizárólag az intézmény / szervezet, a tanulók, a munkatársak adottságait kell érteni, hanem azt is, hogy milyen irányba szeretnének fejlődni, milyen hosszú távú szakmai, pedagógiai terveik vannak, és milyen szerepet szánnak ezek elérésében a nemzetközi kapcsolatoknak. A nemzetközi környezetre célszerű olyan erőforrásként tekinteni, amely tudatos építkezés esetén nagyban hozzájárulhat a szervezetben folyó oktatás, képzés színvonalának emeléséhez.

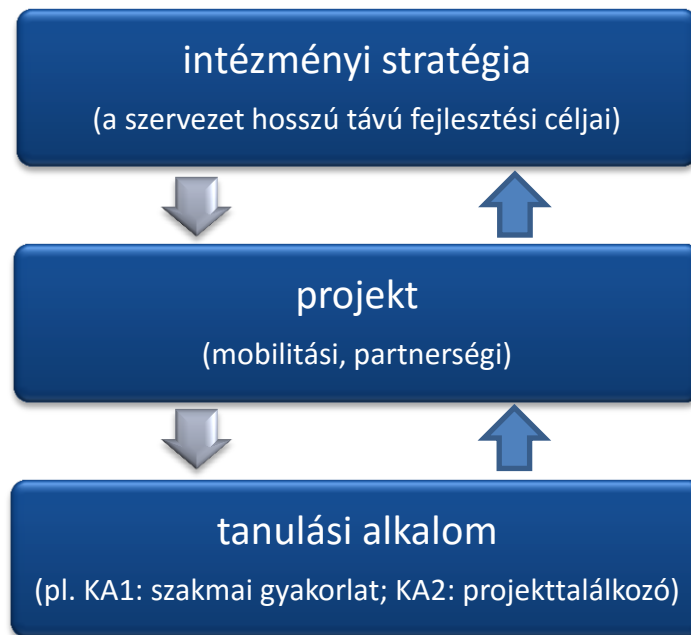
Ez a tudatos építkezés a nemzetközi kapcsolatok stratégiai szintű tervezése, amit az intézmény nemzetköziesítési folyamatának is szoktak nevezni. A stratégia kiindulópontja az intézmény küldetésnyilatkozata és jövőképe, így a stratégia megírása előtt ezeket érdemes először megfogalmazni. A küldetésnyilatkozat összegzi a szervezet alapvető értékeit, hitvallását, rendeltetését, a jövőkép pedig a lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, pozícióját rajzolja fel. Mindkét dokumentum jellemzően rövid, mozgósító ereje nagy, és képes megszólítani az intézmény tanulóit, munkatársait, és lehetséges külső partnereit egyaránt.

Egy stratégia akkor lehet sikeres, ha a vezetés egyértelműen elkötelezett annak végrehajtásában, a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak, és a szervezeti kultúra is támogatja, hogy a különböző nemzetközi tevékenységekből, projektekből a lehető legtöbbet profitáljon a szervezet. Az intézmény esetében optimális, ha a működési formáiban a „tanuló szervezet” alapjai már léteznek. Vagyis a szervezet kreatív és kezdeményező, tehát képes új feladatokat rugalmasan, új szervezeti formában befogadni és optimálisan végrehajtani.



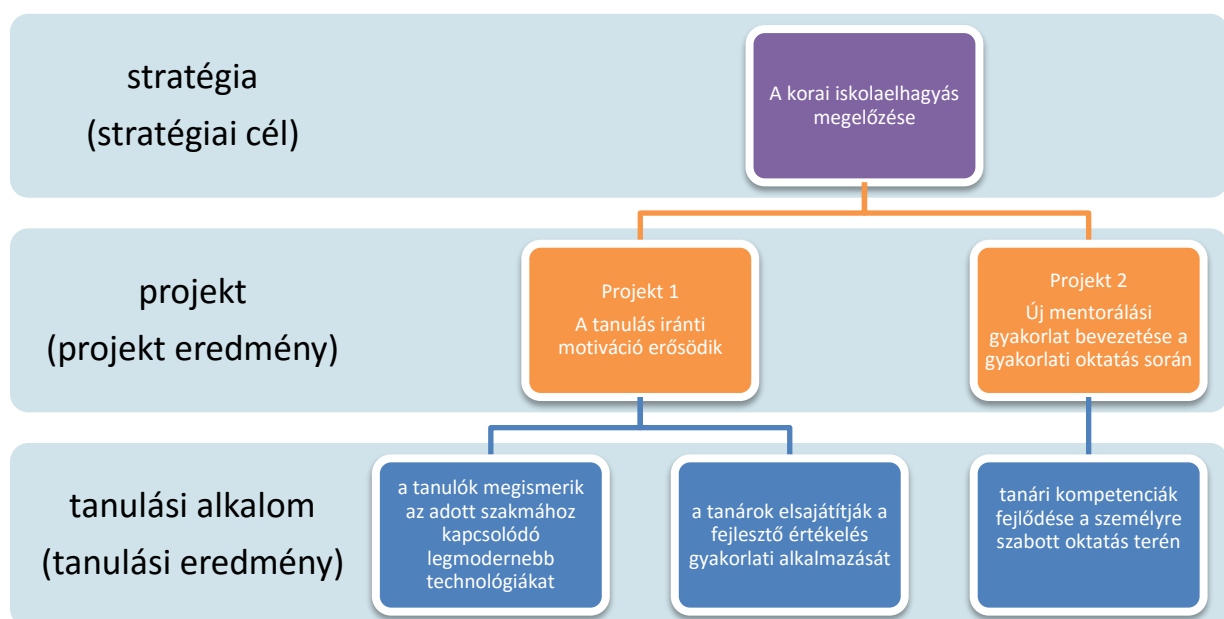
Az intézmény stratégia megvalósítása során az egymás után, vagy az egymással párhuzamosan kivitelezett projektek ugyanúgy épülnek egymásra, mint egy projekten belül a célok elérését szolgáló tevékenységek, azaz a különböző tanulási alkalmak. A mobilitási vagy partnerségi projektek közös vonása, hogy mindegyik lehetőséget biztosít arra, hogy nemzetközi tapasztalatok révén tanuljunk, és fejlesszük intézményünket. Számos eltérő vonásuk ugyanakkor lehetővé teszi, hogy igényeinknek,

lehetőségeinknek, és a projekttől várt eredményeknek a legmegfelelőbb projektípust tudjuk kiválasztani.



#### A tanulási eredmény alapú gondolkodás

A tanulási alkalom, a projekt és a szervezeti stratégia megegyezik abban, hogy általuk valamilyen változást szeretnénk elérni, bár a változás hatóköre, nagyságrendje természetesen nagyban különbözik. Az intézmény stratégia révén elért változások végső soron a nemzetközi projektekbe ágyazott tanulási alkalmak eredményeire épülnek. Ezért is kiemelt jelentőségű, hogy ezeket pontosan meghatározzuk, és irányuk összhangban legyen a stratégiai célokkal. A tanulási eredmények a tudás, képesség, kompetencia kontextusában meghatározott kijelentések arra vonatkozóan, hogy az egyén mit tud, mit ért, és mire képes, miután lezárt egy tanulási folyamatot. Például:



## A projekt eredmények mérése

Honnan tudjuk, hogy a projektünkkel elértük-e a kívánt hatást? Figyelünk az arra utaló jelekre. Ha a teremben meleg van, kinyitjuk az ablakot. Még ebben az egyszerű esetben is nagyon sokféleképpen győződhetünk meg róla, hogy mennyire volt eredményes a beavatkozásunk, elértük-e a kívánt hatást.

Néhány példa:

1. Megnézzük a hőmérőn, hány fokkal csökkent a hőmérséklet
2. Két tanuló felveszi a pulóverét.
3. A tanulók gyorsan elkészülnek a csoportfeladattal.

Ezeket a jeleket nevezzük indikátoroknak. Mindegyikük más aspektusát ragadja meg a bekövetkezett változásnak, vagy másképpen írja le azokat. A lényeg, hogy minél pontosabban ragadjuk meg az eredményeinket, hiszen azok határozzák meg a következő lépéseinket. Az eredmények és hatások értékelése akkor igazán meggyőző, ha lehetőség szerint méréseket is végzünk, azaz konkrét adatokkal is alátámasztjuk. A fenti példánál maradva:

1. Mérőeszközt használtunk, ami objektív, számszerű eredményt adott. A beavatkozásunk közvetlen kimenete, hogy 5 fokkal csökkent a hőmérséklet. Ezt onnan tudjuk, hogy ablaknyitás előtt is ellenőriztük a hőmérsékletet. (kimeneti indikátor)
2. Ez is a beavatkozásnak köszönhető, már rövidtávon jelentkezett, és azt mutatja meg, hogy milyen eredményt értünk el a fenti kimenet révén. (eredmény indikátor) Más kérdés, hogy talán túllóttunk a célon, és korrekcióra lehet szükség (becsukjuk az ablakot). Fontos tehát, hogy figyelemmel kövessük a folyamatokat.
3. Ez már hosszabb távon jelentkező hatás, nehezebben mérhető, és nem is feltétlenül a beavatkozás közvetlen eredménye. Joggal feltételezhetjük azonban, hogy nagyban hozzájárult ahhoz, hiszen ablaknyitás előtt a tanulók nem nagyon boldogultak a feladattal. (hatás indikátor)

Egy projekt persze lényegesen összetettebb tevékenységsorozat, ami céljainktól függően nagyon sok, és sokféle lehetőséget kínál az eredmények mérésére, értékelésére. A szakképzési projektek középpontjában többnyire a tanulók állnak, de a projekt hatóköre általában ennél tágasabb: eredmények, hatások jelentkeznek/jelentkezhetnek a tanulók mellett a munkatársak, az intézmény és az intézményen túli körben is. Néhány példa ezekre egy külföldi szakmai gyakorlatot és munkatársak külföldi szakmai képzését tartalmazó projekt esetében:

Hatókör	Hatások/ eredmények	Indikátorok	Adat források
<b>tanuló</b>	a tanulás, a szakma elsajátítása iránti motiváció erősödik	az évismértlések aránya csökken	intézményi dokumentáció
<b>tanárok</b>	a szakmai oktatás módszertani eszköztára bővül	javul a diákok tanulmányi eredménye	intézményi nyilvántartás
<b>intézmény</b>	az intézmény presztízse és ismertsége nő	az intézménybe jelentkezők száma nő	beiskolázási adatok, mutatók
<b>intézményen túl</b>	szakképzési centrum szinten rendszeres tudásmegosztás épül ki az adott szakterületen	tanárok tudásmegosztó eseményeinek száma	rendezvény dokumentumai

## A nemzetköziesítés szintjei

A nemzetközi tevékenységek integrálása a szervezet életébe egy komplex folyamat. Ahhoz, hogy a fejlesztés lehetséges irányait jobban megértsük, érdemes a folyamaton belül szinteket megkülönböztetni. Sokféle csoportosítás lehetséges, most az egyszerűség kedvéért két fő szintet különböztetünk meg.

- projekt szint
- stratégiai szint

A nemzetközi együttműködések természetesen mindkét szinten értékesek. Sok intézmény valószínűleg sohasem éri el a stratégiai szintet, mégis nagyon sokféleképpen hasznosíthatják a nemzetközi tapasztalataikat. Más intézmények elérhetnek egy olyan fordulópontot, amely arra ösztönzi őket, hogy strukturáltabb formában, stratégiai szinten tervezzék a nemzetközi tevékenységeiket.

Az alábbi táblában az intézmény nemzetköziesítési folyamatának két szintjére jellemző vonásokat gyűjtöttünk össze. Az adott szintre jellemző újdonságot, innovatív elemet igyekeztünk megragadni. Az egyes tulajdonságok tipikusak, de nem kizárólagosak: a stratégiai szint többnyire magába foglalja a projekt szintet is, ami fordítva nem jellemző.

Kritérium	Projekt szint	Stratégiai szint
szerep	✓ cél	✓ eszköz
fókusz	✓ a projekt belső kohéziója	✓ az intézmény egymást követő, vagy az egymással párhuzamosan futó projektjeinek kapcsolata
hatáskör	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a projekt menedzsment folyamatok fejlesztése</li> <li>✓ az eljárások kidolgozása</li> <li>✓ a projektek megvalósítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ az egymástól tanulás (peer learning)</li> <li>✓ tudás import és export</li> <li>✓ intézmény/oktatási anyag fejlesztés</li> <li>✓ nemzetköziesítés itthon</li> </ul>
koordináció	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1-2 megvalósító személy az intézményben, esetleg kis csapat</li> <li>✓ a vezetők bevonása egy bizonyos szintig elkerülhetetlen, de a nemzetköziesítési törekvések inkább csak megengedettek, de nem támogatottak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ stratégiai csapat koordinálja a folyamatokat, erős támogatás a szervezet vezetése részéről</li> <li>✓ a munkatársak számottevő hányada közvetlenül is szerepet vállal a koordinációban</li> </ul>
részvétel	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ koordinátorok, más munkatársak, célszerűen a vezetők is</li> <li>✓ a mobilitásban részt vevő tanulók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a munkatársak, és projekttypustól függően a tanulók jelentős része közvetlenül is részt vesz a nemzetközi mobilitásokban</li> <li>✓ a tanulók és a tanárok nagy részét bevonják a hazai nemzetköziesítési stratégiával összefüggő tevékenységekbe az intézményen belül</li> </ul>
erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gyakorta nem kielégítően tervezett erőforrás gazdálkodás</li> <li>✓ egy visszautasított pályázat megakaszthatja a nemzetközi tevékenységeket</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ magas szintű erőforrás-gazdálkodás</li> <li>✓ a feladatok kiegyensúlyozott elosztása</li> <li>✓ változatos pénzügyi források</li> </ul>
intézményi kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ szervezési készségek</li> <li>✓ problémamegoldó készségek</li> <li>✓ szociális készségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ változásmenedzsment</li> <li>✓ tudásmenedzsment</li> </ul>

	✓ nyelvi készségek	
folyamatok és eljárások	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a kihívásokat akkor kezelik, mikor azok felmerülnek</li> <li>✓ a folyamatok kidolgozottsága gyakran esetleges</li> <li>✓ a felelősség nem megosztott, vagy a felelősségi körök nem tisztázottak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ jól-kidolgozott, célzott folyamatok és eljárások</li> <li>✓ magas szintű erőforrás menedzsment</li> </ul>
partnerek	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a partnerkeresés nem feltétlenül igazodik a szervezet fejlesztési igényeihez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ stratégiai partnerségek, a kiválasztás hosszú távú fejlesztési igényekhez/tervekhez igazodik</li> </ul>
eredmények és hatások	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a projektek eredményei nem feltétlenül kapcsolódnak egymáshoz</li> <li>✓ különböző projekteknek lehet ugyanaz az eredményük</li> <li>✓ a különböző projektek eredményei akár negatív hatással is lehetnek egymásra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a projektek eredményei kiegészítő jellegűek, egymást erősítik annak érdekében, hogy a stratégiai célokat az intézmény elérje</li> </ul>
utalások az intézmény dokumentációjában	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ alkalmiak, nem következetesek/összefüggőek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ az utalások jól strukturáltak és a nemzetköziesítési/ stratégiaival összhangban állnak</li> </ul>

**Felhasznált irodalom:**

Balla Ágnes: Az iskola és a világ (TKA, 2017.)

Farka Éva: A tanulási eredmény alapú gondolkodás in: Az iskola és a világ, TKA, 2017.)

Bogdány Zoltán: Útmutató az intézményi nemzetköziesítési stratégia megírásához (TKA, 2015.)