

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

*Az Erasmus+ programban újdonságnak számított az Európai fejlesztési terv megjelenése a pályázati űrlapon, 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 tehetjük 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 felnőtt 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.

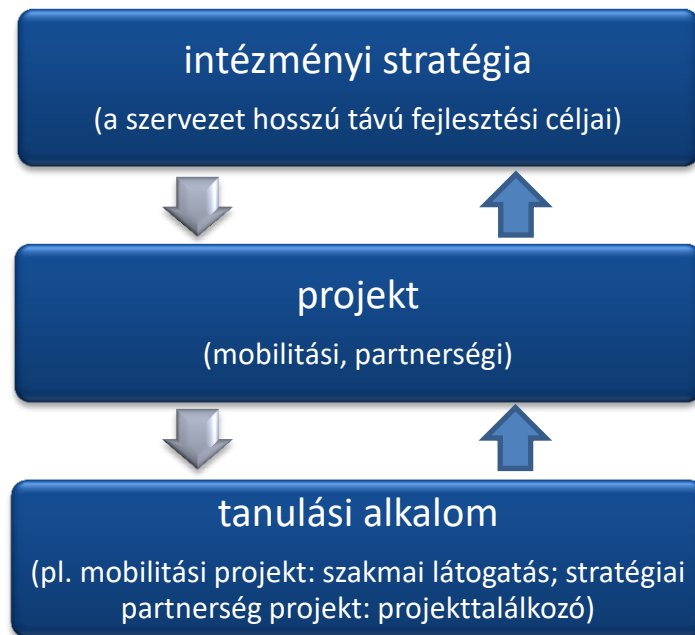
Ez a tudatos építkezés a nemzetközi kapcsolatok stratégiai szintű tervezése, amit a szervezet nemzetköziesítési folyamatának is szoktak nevezni. A stratégia kiindulópontja a szervezet küldetésnyilatkozata és jövőképe, így a stratégia megírása előtt ezeket érdemes először megfogalmazni. A küldetésnyilatkozat 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 a szervezet felnőtt 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.



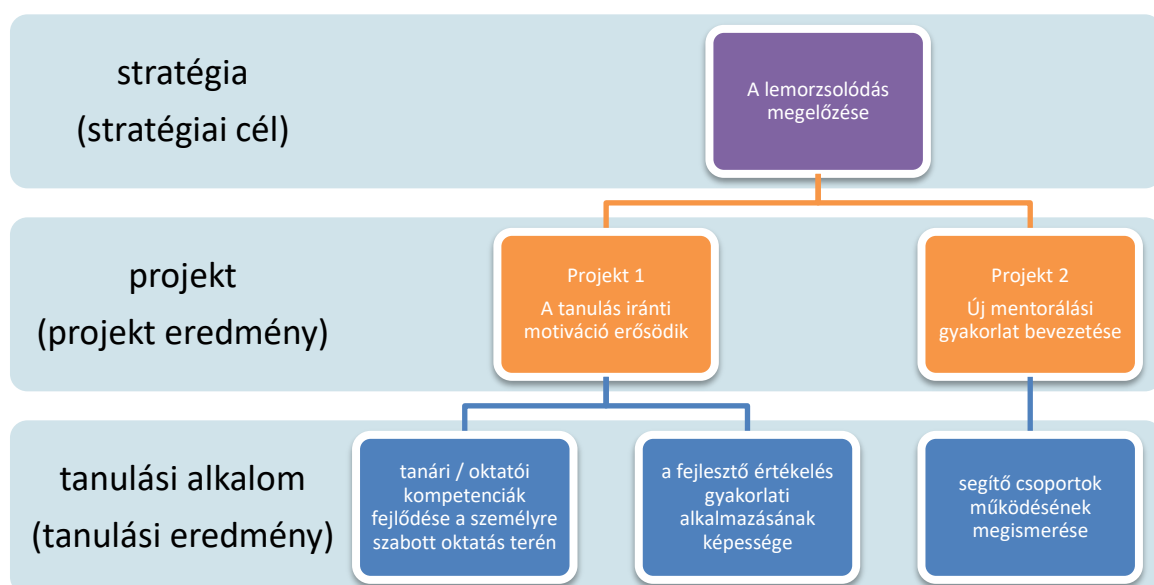
A szervezeti stratégia megvalósítása során az egymás után, vagy az egymással párhuzamosan kivitelezett projektek ugyanúgy épülnek egymásra, mint egy projekten belül a célok elérését szolgáló tevékenységek, azaz a különböző tanulási alkalmak. A mobilitási vagy partnerségi projektek közös vonása, hogy 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. A szervezeti 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.



## 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 felnőtt tanuló felhúzza a pulóverét.
3. A felnőtt 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 túllőttünk 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 felnőtt 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 felnőtt tanulási projektek középpontjában többnyire a szervezet munkatársai állnak, de a projekt hatóköre általában ennél tágasabb: eredmények, hatások jelentkeznek/jelentkezhetnek a munkatársak mellett a felnőtt tanulók, a szervezet és a szervezeten túli körben is. Néhány példa ezekre a lemorzsolódás megelőzését célzó projekt esetében:

Hatókör	Hatások/ eredmények	Indikátorok	Adat források
<b>felnőtt tanuló</b>	a tanulás iránti motiváció erősödik	a kurzus ismétlések aránya csökken	intézményi dokumentáció
<b>munkatársak</b>	a módszertani eszköztár bővül a személyre szabott oktatás terén	javul a felnőtt tanulók esetleges vizsgákon / megmérettetésekén elért eredménye	intézményi nyilvántartás
<b>szervezet</b>	minden munkatárs által ismert és jól használható krízisforgatókönyv születik	erősödik a munkatársak közötti együttműködés a válsághelyzetek kezelésében	kérdőíves adatgyűjtés
<b>szervezeten túl</b>	kiépül a mentorok hálózata helyi / regionális szinten	segítők felkészítését támogató tréningek 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 szervezet valószínűleg sohasem éri el a stratégiai szintet, mégis nagyon sokféleképpen hasznosíthatják a nemzetközi tapasztalataikat. Más szervezetek elérhetnek egy olyan fordulópontot, amely arra ösztönzi őket, hogy strukturáltabb formában, stratégiai szinten tervezzék a nemzetközi tevékenységeiket.

Az alábbi táblában a szervezet 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	✓ a szervezet egymást követő, vagy az egymással párhuzamosan futó projektjeinek kapcsolata
hatáskör	✓ a projekt menedzsment folyamatok fejlesztése ✓ az eljárások kidolgozása ✓ a projektek megvalósítása	✓ az egymástól tanulás (peer learning) ✓ tudás import és export ✓ intézmény/oktatási anyag fejlesztés ✓ nemzetköziesítés itthon
koordináció	✓ 1-2 megvalósító személy az intézményben, esetleg kis csapat ✓ a vezetők bevonása egy bizonyos szintig elkerülhetetlen, de a nemzetköziesítési törekvések inkább csak megengedettek, de nem támogatottak	✓ stratégiai csapat koordinálja a folyamatokat, erős támogatás a szervezet vezetése részéről ✓ a munkatársak számottevő hányada közvetlenül is szerepet vállal a koordinációban
részvétel	✓ koordinátorok, más munkatársak, célszerűen a vezetők is ✓ a mobilitásban részt vevő felnőtt tanulók	✓ a munkatársak, és projektípustól függően a felnőtt tanulók jelentős része közvetlenül is részt vesz a nemzetközi mobilitásokban ✓ a felnőtt tanulók és a szervezet munkatársainak nagy részét bevonják a hazai nemzetköziesítési stratégiával összefüggő tevékenységekbe a szervezeten belül
erőforrások	✓ gyakorta nem kielégítően tervezett erőforrás gazdálkodás ✓ egy visszautasított pályázat megakaszthatja a nemzetközi tevékenységeket	✓ magas szintű erőforrás-gazdálkodás ✓ a feladatok kiegyensúlyozott elosztása ✓ változatos pénzügyi források

intézményi kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ szervezési készségek</li> <li>✓ problémamegoldó készségek</li> <li>✓ szociális készségek</li> <li>✓ nyelvi készségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ változásmenedzsment</li> <li>✓ tudásmenedzsment</li> </ul>
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 a szervezet 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/ stratégiaiával összhangban állnak</li> </ul>

### Felhasznált irodalom:

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

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

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