

Módszertani útmutató

az intézményi nemzetköziesítési stratégia megírásához

1 Az útmutató célja, hatóköre

Az útmutató célja hogy támogassa az intézményeket a nemzetköziesítési stratégiájuk elkészítésében, figyelembe véve meglévő stratégiai dokumentumaikat, illetve amennyiben szükséges, felülvizsgálni, kiegészíteni azokat nemzetköziesítési elemekkel.

Az útmutató hatóköre az intézmény szakmai működési területe, érintettek a nemzetköziesítési stratégia kidolgozásában szerepet vállaló vezetők, pedagógusok és egyéb szakemberek.

2 A stratégiaalkotás alapjai

A stratégia olyan intézményi alapidokumentum, amely magában foglalja a szervezet jövőjére vonatkozó célkitűzéseit, valamint a célok elérését szolgáló erőforrások és módszerek meghatározását.

A hazai köznevelés rendszerében az intézményeknek ritkán van általános szakmai stratégiájuk, mert nem volt kötelező ilyen dokumentumot írni. Többnyire a Pedagógiai Program tekinthető leginkább ennek. Az intézményi minőségirányítási programok (IMIP) 2004-es bevezetésével egy másik stratégiai jellegű dokumentum is megjelent a köznevelésben, azonban ezeket később – a kötelező jelleg eltörlésével – a legtöbb helyen nem, vagy csak részben működtették tovább. Ha nincs az intézménynek általános stratégiája, a nemzetköziesítési stratégia megírásához első lépésként meg kell határozni, hogy mely létező intézményi dokumentumok tekinthetők stratégiaiainak, illetve azonosítani kell azokat az egyéb dokumentumokat, amelyek stratégiai célokat vagy terveket tartalmaznak.

Egy intézménynek egy átfogó szakmai stratégiája lehet, de e mellett számos más, bizonyos részterületre fókuszáló stratégiát is alkothatnak (esélyegyenlőségi, tehetséggondozási, beiskolázási, marketing stb.). Ezek



közül az egyik a nemzetköziesítési stratégia, amelynek célja, hogy a képzés színvonalának emelése érdekében képessé tegye az intézményt a nemzetköziesítésben rejlő lehetőségek minél szélesebb körű kiaknázására. Fontos szerepe a nemzetközi tevékenységek intézményi ismertségének erősítése, és a részvétel támogatása is. A nemzetköziesítési stratégiának csakúgy, mint a többi részstratégiának, szervesen kell illeszkednie az intézmény általános stratégiájához, függetlenül attól, hogy ezt önállóan vagy más intézményi dokumentum keretei között fogalmazták-e meg. A legjobb megoldás az, ha a nemzetköziesítési stratégia az intézmény általános stratégiájának része, hiszen így a nemzetközi megközelítés annak bármely elemében érvényesülhet.

Egy stratégia akkor lehet sikeres, ha egyrészt a vezetés egyértelműen elkötelezett annak végrehajtásában, másrészt minden résztvevő számára megfelelően tervezetten és dokumentáltan kerül megvalósításra. Ehhez a felkészült helyi humán erőforrás mellett szükséges bizonyos szervezeti struktúra és infrastrukturális háttér is, mely biztosíthatja, hogy a különböző nemzetközi tevékenységekből, projektekből a lehető legtöbbet profitáljon a szervezet.

Az intézmény esetében optimális, ha a működés 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 tanuló szervezet olyan szervezetet jelent, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét.”¹

Ez konkrétan azt jelenti, hogy a nemzetköziesítési stratégia kialakításához a nyelveket ismerő, vagy már nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező, elkötelezett tanárok minimális számán (a „mag”, legalább 3-4 fő) kívül szükségesek a kollegák, illetve az újonnan bevonható érdeklődő kollegák együttműködési rendszerének kidolgozása és működtetése. Ez lehet formális (nemzetközi fejlesztési munkacsoport) vagy informális (nemzetközi együttműködésben résztvevő tanárok informális hálózata). Mindkét esetben fontos, hogy a munkatársak időközönként egyeztessék egymással terveiket, tapasztalataikat, a közös jövőkép kialakításában részt vegyenek és azt az egész szervezetben képesek legyenek elfogadtatni, továbbá, hogy csoportos tanulással folyamatosan képezzék magukat.

Infrastrukturális feltételek kapcsán alapvetően szükséges a megfelelő informatikai rendszer (internet, az intézmény angol nyelvű honlapja, és más, a nemzetközi együttműködések bemutatását, azok eredményeit terjesztő kommunikációs eszközök és csatornák). Az intézmény céljaival összhangban természetesen más infrastrukturális feltételre is szükség lehet, például a külföldi tanulókat és munkatársakat fogadó kollégiumi elhelyezés lehetőségére stb.

3 A nemzetköziesítési stratégia kidolgozása

A stratégiaalkotás logikai kapcsolatban álló, egymásra épülő lépésekből áll:

1. A küldetésnyilatkozat és a jövőkép megfogalmazása
2. Helyzetelemzés
3. A stratégiai és a fejlesztési célok meghatározása
4. A fejlesztési célokhoz elvárt eredmények és azokhoz indikátorok meghatározása
5. Akciótervek kidolgozása
6. A stratégia jóváhagyása, nyilvánossá tétele



3.1 A küldetésnyilatkozat és a jövőkép megfogalmazása

Az általános intézményi stratégia, és az ehhez kapcsolódó részstratégiák kiindulópontja az intézmény küldetésnyilatkozata és jövőképe, így ezeket érdemes először megfogalmazni, mielőtt hozzálátnak a stratégia megírásához. Ha már van az iskolának küldetésnyilatkozata és jövőképe, érdemes ezeket megvizsgálni, és ha szükséges, kiegészíteni vagy pontosítani a nemzetköziesítésre vonatkozó elképzelésekkel.

Mindkét dokumentum

¹ Peter M. Senge: Az 5. alapelv – HVG 1998

- a szervezet jövőre szóló elképzeléseinek viszonylag tartós építőelemei, a leghosszabb időtávra szóló elgondolások;
- a szervezet legfontosabb törekvéseit, stratégiai szándékait jeleníti meg;
- üzeneteket tartalmaz a külvilág felé és a „falakon belül” azokról az alapvető célokról, nézetekről, amelyek mellett a szervezet elkötelezte magát;
- szerves részét képezi a szervezet imázsának.

3.1.1 A küldetésnyilatkozat 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 küldetésnyilatkozat szerepe

- A „lány oldal” (hitvallás, szervezeti filozófia);
- A szervezet létezésének célját definiálja: „mi végre van a világon”, milyen értékek, milyen elvek alapján működik;
- Többnyire érzelmi töltéssel rendelkezik;
- Célja egyfajta elkötelezettség megteremtése, szervezeti kultúra formálása, az érintettek mozgósítása;

A küldetés megfogalmazásához használandó legfontosabb kérdések:

- Kik vagyunk? (összegző jellemzők, programok, humán erőforrás stb.);
- Miért vagyunk? (alapvető értékek/célok meghatározása);
- Miben vagyunk mások? (szolgáltatások körének, a partnerek körének, az intézmény működését meghatározó belső/külső környezet meghatározása, az a szolgáltatás, amit csak mi adunk).

3.1.2 A jövőkép megfogalmazása

A jövőkép a szervezet lehetséges és kívánatos (konkrét) jövőbeni állapotát, pozícióját rajzolja fel. A jövőkép esetében célszerű hosszútávban, tehát 15-20 évben gondolkodni.

A jövőkép szerepe

- Specifikus elgondolásokat tartalmaz - a „kemény” rész;
- Megmutatja, mivé lesz a szervezet a jövőben; az elérni kívánt jövőbeni pozíciót, tevékenységi köröket tartalmazza;
- Alapvető, a missziótól megkülönböztető szerepe, hogy merész célok elérésére inspiráljon, az embereket erőfeszítésekre ösztönözze.

A jövőkép tartalmazhat:

- szándékolt jövőbeni, elérendő *pozíciót*:
 - a képzési szerkezetben,
 - a földrajzi környezetben,
 - a megcélzott piaci szegmensben,
 - a partnereknél;

- tervezett tevékenységi kört (*portfóliót*),
 - meglévő tevékenységeink közül mivel fogunk foglalkozni,
 - milyen új tevékenységek felé nyitunk,
 - milyen új képzetekkel, kutatásokkal jelenünk meg,
 - milyen lesz a teljes tevékenységi körünk;
- képzelőerőre építő, új szükségletek felismerésén alapuló innovatív célokat
 - látens partneri igények kielégítése
- utalást a szervezet kívánt jövőbeni állapotára például olyan területeken, mint
 - a szervezeti kultúra,
 - az intézményi kompetenciák

A jövőkép kulcsfontosságú jellemzői:

- Elképzelhető: valamilyen szervezetet ír le; bemutatja, hogy az a jövőben milyen lesz
- Kívánatos: a változásban érdekelt emberek többségének érdekeit tükröző lehetőségeket mutat be;
- Megvalósítható (reális)
- Konkrét: cselekvésre ösztönöz
- Rugalmas: elég általános ahhoz, hogy teret adjon az egyéni kezdeményezésnek, biztosítja az alkalmazkodás lehetőségét
- Kommunikálható: könnyű mások számára érthetővé tenni, öt perc alatt sikeresen kifejthető

3.2 Helyzetelemzés

A nemzetköziesítés egy folyamat, amely során az intézmény jelen állapotából eljut egy kívánt, jövőbeni állapotba. Éppen ezért a nemzetköziesítési stratégia, mint bármely más stratégia megírásához mindenképpen meg kell vizsgálni az intézmény kiinduló működési környezetét. Ez elengedhetetlen annak érdekében, hogy releváns célokat tudjunk később meghatározni, és a stratégiánk biztossággal kalauzoljon a jelenből a kívánt jövő felé.

A működési környezet természetesen sokféleképpen vizsgálható, a lényeg, hogy az eredmény az intézmény igényeivel összhangban álljon, és jól szolgálja céljait. 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, amely egyszerűsége és viszonylag szerény időigénye miatt gyors helyzetképet adhat az intézmény ilyen irányú tevékenységeiről, állapotáról.

Az átláthatóság kedvéért a helyzetelemzéshez csoportosíthatjuk is az intézmény számára meghatározó tényezőket, például aszerint, hogy szolgáltató-e számukra (klienscsoportok), vagy építkeznek rájuk (erőforrások). Érdekes az egyes vizsgált területekhez kihívásokat is azonosítani, ezek segítenek majd bennünket a jövőképünk irányába mutató stratégiai célok megfogalmazásában. Ahhoz, hogy ennek a feladatnak megfeleljünk, nem elég megnevezni a működési környezetből fakadó kihívásokat, hanem elemezni is kell őket, ezért a küldetéssel és a jövőképpel ellentétben ezeket valamivel nagyobb terjedelemben, tényszerűen és árnyaltan kell bemutatni. Néhány terület, amelyet érdemes lehet megvizsgálni a stratégiaépítés kapcsán:



3.3 A célok meghatározása

Ha már tudjuk, hogy milyen értékekre támaszkodhatunk, merre akarunk menni, és melyek az előttünk álló legfontosabb kihívások, meg tudjuk határozni a stratégiai céljainkat is.

3.3.1 A célok megfogalmazásával kapcsolatos általános követelmények

Céloknek nevezzük a szervezet által megfogalmazott konkrét elvárásokat, amelyek képessé teszik a szervezetet arra, hogy beteljesítse küldetését, és valóra váltsa jövőképét.

A célképzés az egyik legnehezebb feladat egy szervezet számára. A célok megfogalmazásában segít a SMART módszer alkalmazása. Minden célnak meg kell felelnie az alábbi követelményeknek:

Specific – specifikus mennyiség és minőség tekintetében;

Measurable – mérhető – objektív módon;

Achievable – teljesíthető;

Relevant – releváns, szelektív, független;

Time-based – időhöz kötött.

A célok egymásra épülnek, illetve egymásból levezethetőek, így célhierarchiát alkotnak, ami adott esetben nagyon összetett is lehet. Az Erasmus+ szakképzési mobilitási pályázat nemzetköziesítési stratégiájának megírásához az alábbi két fajta célt érdemes megkülönböztetni:

Stratégiai célok: Általános, magasabb szinten elvárt eredményekhez köthető elvárások;

Fejlesztési célok: Az intézmény működtetéséhez kapcsolódó rövid, közép- vagy hosszú távú célok, melyek a stratégiai célokból vezethetők le, azok megvalósításához járulnak hozzá;

3.3.2 Stratégiai célok

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. Ne feledjük el, hogy az intézmény meglévő stratégiai

dokumentumaiban már lehetnek stratégiai és fejlesztési célok, ezért érdemes először ezeket a dokumentumokat átvizsgálni.

A stratégiai célok nem feltétlenül hosszú távú célok. Bizonyos stratégiaileg fontos területeken esetenként már rövidtávon is eredményt lehet elérni. A stratégiai célok által kijelölt fejlesztési irányokat a fejlesztési célok konkretizálják, egy-egy stratégiai célhoz általában több fejlesztési cél is tartozik.

A nemzetköziesítési stratégia célja, hogy képessé tegye az intézményt a nemzetköziesítésben rejlő lehetőségek minél szélesebb körű kiaknázására a képzés színvonalának emelése érdekében. Ennek figyelembevételével bármilyen, a partnerscsoportra vagy az erőforrásokra vonatkozó, nemzetköziesítést szolgáló cél releváns lehet az intézmény kontextusától függően. Néhány terület, amelyhez stratégiai célok határozhatók meg a nemzetköziesítéssel összefüggésben:

- tudás import/export
- a képesítések nemzetköziesítése
- a tanulók felkészítése a munkaerőpiac igényeire
- az oktatás és képzés és a társadalom közötti kapcsolatok erősítése
- készségfejlesztés, tapasztalati tanulás
- az iskola nemzetközi pozíciójának erősítése olyan partnerségek által, melyeket a kölcsönös és fenntartható előnyök jellemeznek
- olyan intézményi kultúra fejlesztése, amely a nemzetköziesítésen alapszik
- a tanterv interkulturális dimenziójának erősítése a nemzetközi viszonylatban is versenyképes szaktudás érdekében...

Az időtávokat többnyire az intézmény határozza meg. Egy stratégia megvalósításához általában 3-5 év időtartam javasolható annak érdekében, hogy érdemi változásokat tudjunk elérni, és ezek a változások érzékelhetők is legyenek. A szakképzési mobilitási tanúsítványra pályázó intézményeknek az Erasmus+ program végéig, azaz a 2020-as pályázati év lezárásáig kell terveket készíteni a nemzetköziesítési stratégiában.

3.3.3 Fejlesztési célok

A fejlesztési célok a szervezet működtetéséhez kapcsolódó rövid, közép- vagy hosszú távú célok, melyek a stratégiai célokból vezethetők le, azok megvalósításához járulnak hozzá. A fejlesztési célok megvalósítása során elért eredmények tehát lépésről-lépésre visznek közelebb bennünket a stratégiai céljaink, s velük a jövőképünk elérése felé. Az Erasmus+ programban az egyes projekteket a fejlesztési célok szolgálatába kell állítani, s ezek a projektek egymásra épülve, összeadódva járulhatnak hozzá hosszú távon a stratégia sikeréhez. Néhány példa, melyek alapját képezhetik konkrét fejlesztési céloknak:

- tantervfejlesztés; tananyagfejlesztés; szakok, kurzusok célzott fejlesztése; oktatási-képzési segédeszközök, képzési környezet fejlesztése, tesztelése és alkalmazása
- a mobilitások intézményi promóciója, minőségbiztosítása, elismerése
- a fenntarthatóság érdekében a nemzetközi kapcsolatok forrásainak diverzifikálása
- intézmény nemzetközi kapcsolatainak stratégiai (célokhoz kötött) bővítése/fejlesztése
- szervezeti tudás a nemzetköziesítésről, intézményi disszemináció erősítése, „nemzetköziesítés itthon”
- idegennyelvű honlap fejlesztése és más közösségi felületek, hálózatok használata, a nemzetköziesítésben használható technológiák megismerése, használatának támogatása
- helyi szervezetek nemzetközi kapcsolatainak felmérése, hasznosítása, együttműködési lehetőségek feltérképezése
- nemzetköziesítéshez kapcsolódó munkaformák, módszertan, menedzsment célzott fejlesztése (projektmenedzsment stb.)

- nemzetköziesítéshez kapcsolódó intézményi kompetenciák célzott fejlesztése (idegennyelv-tudás stb.)...

3.4 Az elvárt eredmények és az azokhoz kapcsolódó 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.

Az indikátorok egy jelentős része kvantitatív, melyek mérése viszonylag egyszerű, mivel olyan adatok alapján lehet kiszámolni értéküket, amelyek az iskolában egyébként is rendelkezésre állnak. Például a pedagógusok, tanulók száma (fő), a nemzetközi együttműködések, projektek száma (db) stb. Ezekből az elemi indikátorokból aztán ún. származtatott mutatók is képezhetők, amelyek bizonyos arányokat mutatnak meg: például, hogy egy nemzetközi projektben (db) az iskolában tanító pedagógusok (fő) hány %-a vesz részt általában. Ennek az értéknek (tehát a százalékos aránynak) a növelése fontos lehet a szervezet nemzetköziesítési stratégiájának intézményen belüli kiterjesztésében.

A kvalitatív indikátorok esetében azonban bonyolultabb eljárásokat szükséges alkalmazni, mivel rendkívül ritka, hogy egy-egy adat önmagában is képes adott terület minőségének jellemzésére. Természetesen kvantitatív indikátorok is jellemezhetik egy szervezet tevékenységének minőségét (pl. a saját szakmájukban elhelyezkedett végzős tanulók aránya az összes végzős arányában vagy a szakmacsoporthoz kapcsolódó felsőoktatási intézményekbe felvettek aránya az összes végzős arányában). A kvalitatív mutatók alkalmazása esetében tehát összetettebb, több minőségi jellemzőre vonatkozó kérdéseket tartalmazó mérőeszközöket szükséges megalkotni, és az eredmények elemzése, továbbá értelmezése is átgondolt feladatot jelent.

A stratégiai és a fejlesztési célok szintjén is meghatározhatunk többféle indikátort (bemeneti, kimeneti, folyamat, eredmény, hatás), melyek részletes ismertetése meghaladja az útmutató kereteit. Az indikátorok helyes alkalmazását támogathatja, hogy a hazai köznevelési intézmények évtizedes tapasztalattal rendelkeznek a területen. A szakképzés esetében a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program mellett a Szakiskolai Önértékelési Modell is komoly segítséget jelentett.

A stratégiai szintű indikátorok általában eredményindikátorok (pl. nemzetközi együttműködésben kidolgozott tananyagok arányának növekedése %, mobilitásban résztvevő tanulók nyelvtudásának javulása a részt nem vettekhez képest %, nemzetközi cégekhez felvett végzettek arányának változása %). Az egyes fejlesztési célokhoz javasolt egy vagy két kimeneti (output) indikátort kiválasztani. Nem kell túl sokat, fontosabb azok célhoz rendeltsége, mérhetősége és intézményre vonatkozó specifikációja. Ezen indikátorok értékének változását az éves akciótervekhez igazítva érdemes meghatározni (pl. mobilitásban részt vevő tanulók száma, mobilitásban részt vevő tanárok száma, mobilitásban részt vevő szakoktatók száma, nyelvtanfolyamon részt vevő munkatársak száma, külföldi partnerintézmények száma, átvett tananyagok száma stb.)

Miután az iskola definiálta az indikátorokat, egy táblázatban célszerű meghatározni azok mértékegységét (db, %) és adatforrását is, valamint minden egyes indikátor esetében azonosítani kell annak kiindulási értékét. Ezek az adatok vagy a helyzetelemzésből vagy meglévő intézményi dokumentációból szerezhetők be.

A stratégia a fejlesztési célok eredményekre bontásával, illetve az indikátorok meghatározásával elkészültnek tekinthető, azonban a megvalósításához szükséges lesz majd a konkrét tevékenységek meghatározása is.

3.5 A stratégia jóváhagyása és 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.

3.6 Akciótervek kidolgozása

Az elvárt eredmények meghatározását követően lehet megkezdeni a stratégia megvalósítását szolgáló akciótervek, s bennük a konkrét tevékenységek kidolgozását, de ezeket az Erasmus+ mobilitási tanúsítvány pályázathoz már nem szükséges benyújtani. 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 mobilitási tanúsítvánnyal már rendelkező intézményeknél a stratégiai célok elérésében nagy szerepet játszanak a különböző nemzetközi projektek is. Ezeknek az intézményeknek az egyszerűsített mobilitási pályázati űrlapon csak egyetlen tartalmi kérdésre kell majd válaszolniuk: azt kell bemutatni, hogy a projekt hogyan szolgálja a stratégiai célok elérését.

Készítette a Tempus Közalapítvány a Finn Nemzeti Oktatási Tanács és a Nemzetközi Mobilitás Központja (CIMO) „Strength from international cooperation” című kiadványának felhasználásával

Szakértő: Bogdány Zoltán