

## Mobilitási projekt beszámolóknak tanulságai pályázatiíróknak

szakértői észrevételek a köznevelési mobilitási projektek néhány kulcsterületéhez kapcsolódóan

Amikor a 90-es években bekapcsolódtunk a közösségi oktatási programokba, a legtöbb hazai pályázó intézménynek még nagyon komoly kihívást jelentett a projektek tervezése és megvalósítása. Azok, akik több éve nyomon követik a folyamatot, örömmel tapasztalják, hogy milyen komoly fejlődés történt azóta a menedzsment szinte minden területén. Természetesen nem maradtunk kihívások nélkül. Az utóbbi időben egyre nagyobb hangsúlyt kap **a projektek feletti tervezés**, hogy valóban hosszú távú fejlesztések is meg tudjanak valósulni az intézményekben a támogatások segítségével. Ezzel párhuzamosan olyan **új fogalmak jelentek meg** az útmutatókban, mint az **intézményi stratégia**, vagy a **nemzetköziesítés**, amely a felsőoktatás után – igaz, más hangsúlyokkal – most már a szakképzésben, sőt a köznevelésben is fontos szerepet játszik.

A nemzeti iroda szeretné az ehhez kapcsolódó támogató eszközöket és szolgáltatásokat fejleszteni, s ennek előkészítéseként megkértünk három szakértőt, hogy a szakmai beszámolóknak található információkra építve vizsgáljanak meg egy-egy kulcsterületet. A felmérés nem volt reprezentatív, de a főbb következtetései mindenképpen megfontolandóak azok számára, akik szeretnék fejlődni ezeken a területeken.

### A nemzetközi együttműködések stratégiai tervezése

E kulcsterület vizsgálatát megnehezíti, hogy a két forrásdokumentum (pályázati-, és beszámoló űrlap) elsősorban egy adott projekt bemutatására szolgál: az Európai fejlesztési tervre vonatkozó kérdés nem kéri, hogy a korábban már megvalósított tervekhez is kapcsolják az aktuálisakat. Ugyanakkor többnyire sikerül bemutatni általános és releváns intézményi célkitűzéseket; és a projekt illeszkedése a hosszú távú célokhoz szervesnek látszik. Gond viszont, hogy **az intézményi szintű célok, és akár az egész levezetés gyakran oly általánosak, hogy néhány kisebb módosítással számos más intézmény pályázatában is állhatnának**. Ezen segíthetnének ugyan a helyzetelemzések, de a pályázatok jellemzően épp ezzel foglalkoznak a legkevesebbet. Itt is gyakoribb általános tendenciák megfogalmazása (pl. PISA-eredmények), amik relevánsak, de olyan tágak, hogy nagyszámú intézményre igazak, és mellettük a specifikus, helyi adottságok kevés helyet kapnak.

Tanulságos volt néhány iskola két egymást követő évben beadott pályázataiban a stratégiára vonatkozó részek vizsgálata is. Gyakran előfordult, hogy a hosszú távú fejlesztési terveket igazították finoman az aktuális projektcélokhoz, és nem fordítva, ahogyan az logikus lenne. Jó volt látni a tudatos építkezés jeleit is. Ahol például az első pályázatban célul tűzték ki nem nyelvtanár kolléga idegen nyelvi fejlesztését, ott a következő évben már szakmai továbbképzésre jelentkezett az adott munkatárs. Összességében **a pályázatokban kevés a hivatkozás a korábbi projekt(ek) tapasztalataira**, amiben sajnos az űrlapnak is komoly szerepe lehet, hiszen nem ösztönzi ezt a kívánatos mértékben.

**Az intézményben meglévő, a stratégiai tervezést és menedzsmentet támogató erőforrások közül kiemelkednek azok a - már nem csak elvétve jelentkező - vezetők**, akik személyesen is részt vesznek a nemzetközi tevékenységekben. Ők nemcsak teret adnak a fejlesztési kísérleteknek, de saját maguk is proaktívan keresik a nemzetközi lehetőségeket az intézményük számára. **A feladatok munkatársak közti megosztása is erősödő tendencia**, több helyen már kialakult, vagy formálódni látszik a nemzetközi projekteknek egy stabil résztvevői köre.

Több kutatás is alátámasztja a tanuló szervezet jellemzőinek jelentőségét az intézményi stratégiai gondolkodás, a belső tudásmegosztás, az újítások kezdeményezése, beépítése és az eredmények fenntarthatósága szempontjából. Az általában „tanulószerkezeti” jellemzőket mutató intézmények a nemzetközi projektjeik illesztésében és hasznosításában is könnyebben boldogulnak. A beszámolóknak időnként előfordulnak utalások arra, hogy milyen **pozitív tapasztalatot nyújtott a projektmenedzsmenttel, felkészüléssel kapcsolatos munka, illetve az itthoni tudásmegosztás során a kollégák közötti horizontális együttműködés**. Ezek az iskolák lendületet kaphatnak arra, hogy a projekt kapcsán kialakult működési módokat vagy formációkat később is fenntartsák. Ez abba az irányba hathat, hogy egyre inkább témák szerint, és összefüggéseikben kezeljék a nemzetközi kapcsolatokat, projekteket.

## **Az eredmények és folyamatok mérése, értékelése**

Általános vélemény, hogy ez a terület a leggyengébb része az összes pályázatnak és beszámolóknak, bár érezhetően elindultak pozitív tervezési mechanizmusok, és indikátorok is megjelennek már helyenként. Ennek háttérében jórészt az állhat, hogy **az értékelésre egy kötelező rossz feladatként tekintenek a pályázók, és nem úgy, mint valamilyen hasznot hozó tevékenységre.** A hozzájuk érkező adatszolgáltatási igények mennyisége is kialakíthat egyfajta averziót és fáradtságot az iskolákban a „még több adat generálásával” kapcsolatban. És persze itt is felvethető az űrlapok felelőssége: a vonatkozó pontban ugyanis csak a módszertanra és a használt eszközökre kérdeznék rá, de arra nem, hogy milyen adatokat kaptak, és ezekből milyen következtetéseket állapítottak meg. A pályázók pedig az eredmények részletezésénél erre már nem feltétlenül térnek ki.

Ritkán zajlik az összehasonlíthatóságot lehetővé tevő előzetes mérés, és általában az adatolás is gyenge pont a beszámolóknak. Az intézmények többsége kevés, adatokkal is alátámasztott eredményt közöl, gyakran „bemondás” és szubjektív vélemények alapján tekintik sikeresnek a projektet. Kvalitatív indikátorok előfordulnak, de időnként érezhető, hogy a beszámoló írója nem is tudja, hogy amit leírt, azt akár kvalitatív indikátornak is hívhatná. Gyakorlott pályázóknál észlelhető volt, hogy a csatolt anyagok inkább terjedelmileg tűnnek számottevőnek, de tartalmukban kissé sablonosak, általánosságokat ismételnék. **Hiányzik az elérni kívánt eredmények tételes listázása és ezekhez lebontva a mérés, értékelés átgondolása.** Ami az értékelésben résztvevők körét illeti, visszatérő hiba, hogy kizárólag önértékelés történik. Nem jellemző, hogy külső partnereket is bevonnának ebbe a körbe: diákok, maximum szülők megkérdezése fordul elő.

**A projektekhez kapcsolódó mérésről, értékelésről való gondolkodás megváltoztatása jelentős kihívás,** pedig az élet sok más területén készség szinten és folyamatosan vizsgáljuk a tevékenységeink eredményeit, hatásait. Erre szolgáló eszközök fejlesztése programszinten is hasznos lehet, de semmiképp sem elégséges. Hosszabb távon a kapcsolódó attitűdök formálása, a negatív előítéletek megbontása lehet eredményes. Az értékeléshez jelenleg automatikusan kötődő negatív konnotációkat megszüntetve **szükséges rávilágítani a fejlesztő, ún. formatív értékelésben rejlő lehetőségekre,** ami nemcsak egyének szintjén értelmezhető, hanem az intézményekén is. Célszerű lenne minél több automatizmust beépíteni a rendszerbe, amihez elengedhetetlen az értékelés fontosságának és „intézményi hasznának” tudatosítása, a vezetők támogatása, illetve a felelős felhatalmazása.

## **Az intézményvezetés szerepe**

Már az előzőek is rámutattak az intézményvezetés nem meglepő központi szerepének néhány aspektusára, ugyanakkor ezzel kapcsolatban viszonylag kevés releváns információ található a beszámolóknak. Az intézményvezetők a projektek bizonyos fázisainál kerülnek előtérbe. Ezek jellemzően az Európai fejlesztési terv kidolgozása, a résztvevők kiválasztása, a projektmenedzsment felállítása, esetleg irányítása, és természetesen a fenntartóval való kapcsolattartás, ami esetenként küzdelmes is tud lenni a beszámolóknak alapján.

Sok projekt esetében érzékelhető, hogy a pályázatban megjelenő „mobilitáslista”, inkább a külföldi képzések iránt érdeklődő kollégák egyéni ambícióinak gyűjteménye, és nem egy határozott iskolai stratégia része. Esetenként az iskolavezetés inkább csak „hagyja”, hogy az ilyen képzéseken részt venni kívánó pedagógusok pályázzanak, szerepük lényegében a szükséges dokumentumok aláírására korlátozódik. Bár ebben az esetben a fenntartható eredmények elérésének kisebbek az esélyei, az alulról szerveződő, eleinte csak egy-két embert megmozgató projekt is lehet jó kezdet a későbbiekhez.

**A vizsgált beszámolók több mint felében ugyanakkor aktívan is részt vett a mobilitásokban az intézményvezetés egy vagy több tagja, ami mindenképpen erősebb elköteleződést jelent.**

Ez az elköteleződés persze még messze nem teljes körű, például az iskolaszervezési nehézségek elkerülésére irányuló törekvés könnyen felülírhat szakmai célokat. A nyári szünidő előnyben részesítése a kiutazásoknál meghatározó. Az, hogy „a tanévre, iskolai munkára a projekt nem volt negatív hatással”, nem feltétlenül azt jelenti, hogy a tevékenységek szervesen illeszkedtek az intézmény napi működéséhez. Már csak azért is fontos lenne, hogy az iskolavezetés támogassa a tanév közbeni távollétet, a helyettesítés szervezését, és segítsen enyhíteni az ebből adódó esetleges konfliktusokat, mert bár a „nagy” képzésszervezők nyárra tervezett továbbképzéseit a szünidőben meg lehet célozni, de éppen a komplex tanulási alkalmat kínáló mobilitás típushoz, a külföldi

intézményekben megvalósított szakmai látogatásokhoz ez alig illeszthető. Sok intézményben ezek az akadályok még leküzdhetetlennek tűnnek, pedig vannak már jó gyakorlatok e téren is. Az intézményi értékek tudatosításával, a kultúra fejlesztésével látványos eredményeket lehet elérni.

Általában az iskolavezetés irányából fogalmazódik meg az a **több projektben is hangsúlyozott törekvés, mely a nemzetközi tevékenységektől az intézmény presztízsének növekedését is várja.** Ez jellemzően hosszabb távú folyamat, ami egy egyéves projekt végén többnyire nehezen mérhető. Az iskola tágabb környezetéből visszajelzéseket gyűjteni, illetve a disszemináció iskolán túli hatását nyomon követni, mérni viszont nagyon is lehetséges, igaz, erre ma még csak ritkán kerül sor. Reményeink szerint egyre több intézményvezető ismeri majd fel, hogy tudatos, hosszú távú tervezéssel a nemzetközi együttműködések révén ezen a területen is komoly eredmények érhetőek el.

*A cikk szó szerint, vagy szerkesztett formában idéz Gyöngyösi Katalin, Kovács Gabriella és Molnár Péter szakértőink írásaiból. Szerkesztette: Jenei János, Tempus Közalapítvány, Erasmus+ mobilitási csoport*