



Oktatási intézmények nemzetköziesedési/európanizációs stratégiáinak előnyei és kihívásai

Online kérdőív statisztikai jelentése

15.02.2016

Ön az oktatási szektorban dolgozik ám még nem kellőképpen nemzetközi a tevékenysége?

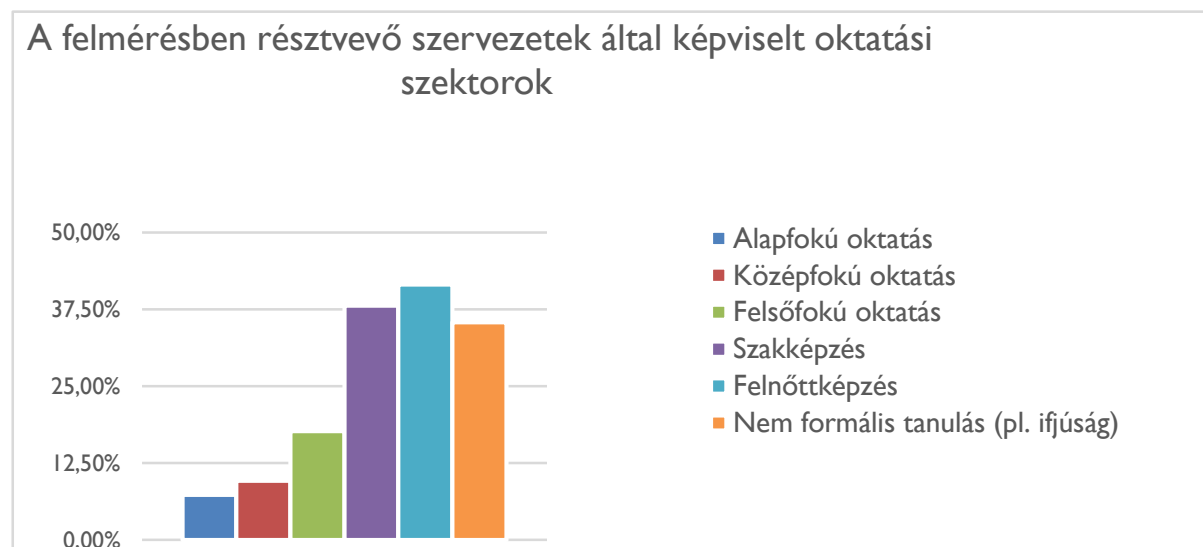
Ön tanárként vagy trénerként dolgozik, és érdekelné, hogyan szerezhetne nemzetközi tapasztalatokat az Ön és diákjai számára? Ön egy oktatási intézményt vezet, és szeretné nemzetköziesíteni tevékenységét? Szervezete már *megkezdte nemzetköziesedését*, ám a változások iránti ellenállásba ütközik, mely akadályozza a nemzetköziesedési stratégia gyakorlati megvalósulását? Ön, személy szerint, nemzetköziesedés párti, ám kollégái nem támogatják a kezdeményezést? Ők, Önnel ellentétben, azzal érvelnek, hogy egy ilyen stratégia negatívan befolyásolná a napi munkát? Ön szkeptikus, és inkább afelé hajlik, hogy a *nemzetközi működésben* rejlő kihívások nagyobbak, mint a benne rejlő lehetőségek? 2015 májusa és júliusa között 520 ember vett részt abban a felmérésben, melynek célja a résztvevői vélemények feltérképezése az oktatási intézményük *nemzetköziesedési és európanizációs* stratégiáinak relevanciájáról és fontosságáról. A jelentés ezt a felmérést mutatja be, melynek eredményei segítenek a saját álláspont kialakításában.

A felmérésről

Az online felmérés 57 kérdésből tevődött össze. A célcsoportot az oktatási szektor minden szintjének a vezetői és tanárai alkották, így a felmérésben részt vettek az általános iskolák, középiskolák, felsőoktatási intézmények, szakképző és felnőttképzési intézmények, illetve a nem-formális nevelési szektor pl. ifjúság. A felmérésben több, mint 30 ország vett részt, beleértve az EU mind a 28 tagállamát is. A felmérést hét független szervezet végezte, akik egyben az Európanizáció című ("Organizational Maturity Assessment Tool for the Europeanisation of Educational Institutions"), az Európai Unió Erasmus+ program keretén belül támogatott projekt megvalósítói is. A felmérés éppen ezért leginkább az *Európanizációra* koncentrált, de annak eredményei ugyanannyira alkalmazhatók a *nemzetköziesedési* stratégiákra is. A felmérés leginkább az *Európanizációs stratégiákhoz kapcsolódó kihívásokra és előnyökre* fókuszál, és rendkívül hasznos információt tartalmaz a vezetők számára arra vonatkozóan, hogy melyek azok a szervezeti területek, *melyekre a nemzetközi tevékenység leginkább hatással van*.

Résztvevők profilja: 87.5% már aktív nemzetközi szinten

A felmérés ugyan nem reprezentatív, az eredmények azt mutatják, hogy a résztvevők többsége ismeri a nemzetközi, illetve európai szinten történő munkát. 48%-uk 6 évnél tovább is részt vett személyesen a nemzetközi tevékenységek megvalósításában, míg az általuk képviselt szervezetek 87,5%-a már vett részt ilyen jellegű tevékenységekben. A résztvevő intézmények 48%-a egyet vagy többet rendszeresen használ az alábbi európai standardok közül: *EQF*, *ECVET*, *CEFR*¹, *Europass*, *Youthpass*. A megkérdezettek csupán 34%-a nem rendelkezik semmiféle EU-s project tapasztalattal, mint pl. az Erasmus+ program.



Arra a kérdésre, hogy a *napi munkájuk hány százalékát fordítják nemzetközi tevékenységre*, a megkérdezettek megközelítőleg egy harmada felelte, hogy több mint 50%, és nagyjából a fele állította, hogy több mint 25%-át. A résztvevők többsége a szakképzési és felnőttképzési szektort képviseli, egy harmaduk a *nem formális tanulási szektort* – mint pl. az ifjúsági munka. A kitöltők 18%-a dolgozik a *felsőoktatásban*, míg 17% az *általános és középiskolákban*.

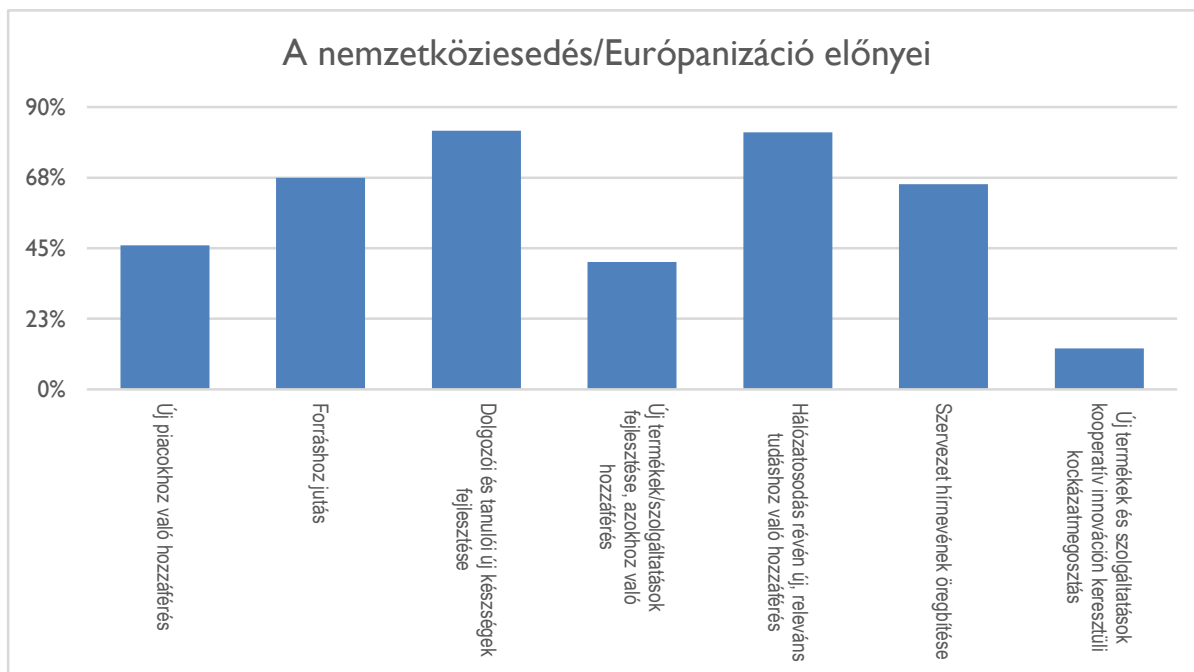
A nemzetköziesedés/Európanizáció előnyei: Nem minden csak a pénzről szól

A felmérés eredményei egyértelmű korrelációt mutatnak a résztvevő (szervezet) nemzetközi tapasztalatai és az ilyen munka által elérhető potenciális előnyök között: minél több nemzetközi tevékenységet végez valaki, annál inkább ismeri az ilyen jellegű tevékenységgel járó előnyöket.

A felmérés egyik legmeglepőbb eredménye, hogy az a 176 résztvevő, akik egyetlen EU project megvalósításában sem vettek részt, teljesen az ellenkező álláspontot képviselik. Kevésbé győzik meg

¹ Common European Framework of Reference for Languages

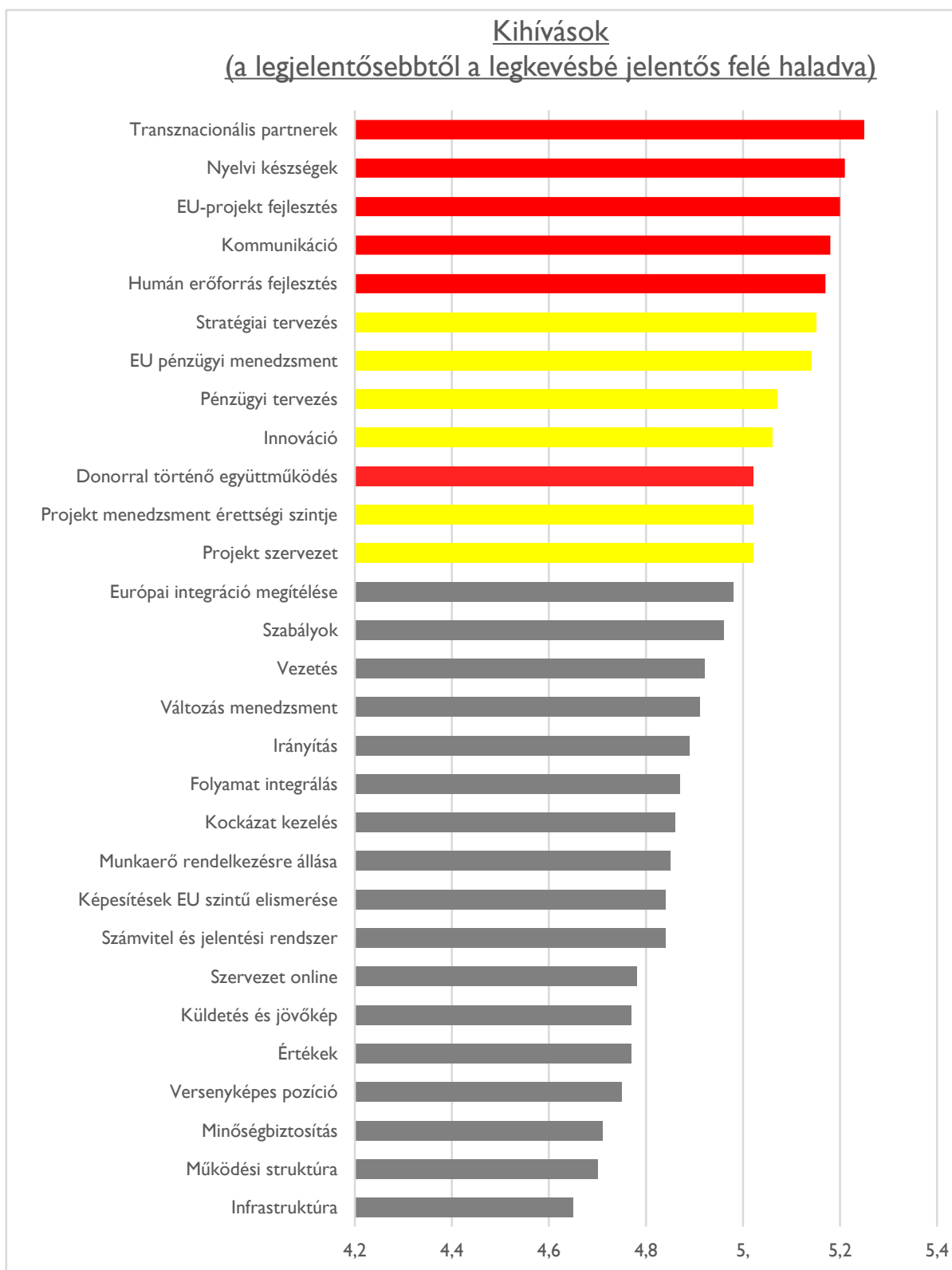
őket a megvalósítást követő potenciális pozitív hatások: *a dolgozók és a tanulók új készségei, az elsajátított új ismeretek, új termékek/szolgáltatások fejlesztése, új támogatási források, a szervezet hírnevének öregbítése stb.* A felmérésben résztvevők szerint a két legfontosabb előny a *dolgozók és a tanulók által szerzett új készségek* (első helyen), illetve a *hálózatosodás által elérhetővé váló új és releváns tudás* (második helyen). E két előny mellett érdemes kiemelni, hogy azoknál a szervezeteknél, akik már részt vettek legalább egy EU projekt megvalósításában, a pozitív megítélés az átlagos 82%-ról 88%-ra ugrik. Azoknál a szervezeteknél, akik hatnál több EU projektben vettek részt, ez az arány eléri a 90%-ot! A felmérés egyértelmű összefüggést tárt fel az alábbiak szerint: *minél inkább vesznek részt emberek/szervezetek EU-s projektek megvalósításában, annál inkább vannak tisztában a projektek nyújtotta előnyökkel, különös tekintettel a tudás és készségfejlesztésre.* Az eredményekből az is kiderült, hogy a nem kézzelfogható előnyöket (új készségek, új tudás, szervezet hírnevének öregbítése) tartják a legfontosabbnak, míg a kézzelfogható előnyök általában csak másodlagosak: *az új támogatási források a 3. helyen, új piachoz való hozzáférés az 5., az új termékek/szolgáltatások fejlesztése a 6., míg a kockázat-megosztás a 7. helyen szerepel.* A felmérés másik jelentős eredménye, hogy azok, akik a munkaidejük nagy részét (75%) nemzetközi tevékenységgel töltik, átlagban az összes felsorolt előnyről - mind a *kézzelfogható és a nem kézzelfogható* előnyökről - nagyon pozitívan nyilatkoztak. Összegezve tehát azok, akik nemzetköziesített pozíciót töltenek be, sokkal inkább ismerik a nemzetköziesedési/európanizációs stratégiák által nyújtott előnyöket.



Nemzetköziesedéssel/Európanizációval járó kihívások: általában a képzetlen munkaerővel és a nem megfelelő projekt menedzsment gyakorlattal hozhatók összefüggésbe

Melyek a legnagyobb kihívások, amelyekkel az oktatási intézmény szembe kell, hogy nézzen, amikor alkalmazza (vagy alkalmazni szeretné) a nemzetköziesedési/Európanizációs stratégiát? Ez volt a következő fontos kérdés, amelyet feltettünk az 520 résztvevőnek. A kérdés 29 lehetséges kihívást tartalmazott, 10 szervezeti területhez kapcsolódóan: *stratégia, kultúra, értékek, szervezet küldetése és jövőképe, működési struktúra, humán erőforrások, infrastruktúra és technológiai háttér, munkafolyamatok, projekt menedzsment gyakorlatok, pénzügy és pénzügyi menedzsment gyakorlatok, külkapcsolatok*. Az alábbi ábra mutatja a 29 kihívást a legjelentősebbtől a legkevésbé jelentős felé

haladva. A válaszadói vélemények alapján elmondható, hogy a projekt menedzsment gyakorlatnál



szembesülnek leginkább a kihívásokkal (beleértve az EU finanszírozású projektek megírását is, mely a 3. helyen szerepel, a szervezet projekt menedzsment gyakorlati szintjét és a nemzetközi projekt szervezet létrehozásának szükségességét, melyek a 11, illetve a 12. helyet foglalják el). A résztvevők

úgy gondolják, hogy a *humán erőforrások* számára is nagy kihívást jelenthetnek a nemzetközi tevékenységek: ebben a kategóriában szerepelt a *nyelvi készségek hiányossága*, valamint az *EU követelményeknek megfelelő dolgozói képzések biztosítása*, melyek a 2. illetve az 5. helyen szerepelnek. A leghangsúlyosabb kihívások egyike az *együttműködéshez szükséges megbízható nemzetközi partnerek megtalálása* (1. helyen), valamint a *megfelelő kommunikációs csatornák használata* (4. helyen). A résztvevők kifejezték fenntartásaikat a *szervezet célkitűzéseinek, prioritásainak és stratégiáinak újragondolásával* kapcsolatban (6. helyen), valamint a *nem megfelelő EU pénzügyi menedzsmenttel és tervezéssel* (7. és 8. helyen) kapcsolatban. Kihívás az *innovációs szükséglet* is, mely biztosítja a szervezet számára az egyediséget a többi, nemzetköziesedett oktatási intézmény versenytárral szemben (9. helyen).

Európaiasodjunk! De hol kezdjük?

Amennyiben úgy döntünk, hogy nemzetköziesítjük, vagy Európánizáljuk az oktatási intézményünket, könnyen érezhetjük azt, hogy túlnő rajtunk ez az ambiciózus célkitűzés. Ezt az érzést kiválthatja, illetve megerősítheti a terv keresztirányú természete is, hiszen a nemzetköziesedési stratégia potenciálisan kihathat a szervezet *minden* egyes területére is. Ám ami fontos: nem minden területre fog ugyanolyan intenzitással hatni, és nem szükségszerűen ugyanabban az időben. Ulrike Schröder, az Erasmus+ projektek német Nemzeti Ügynökségének (NA-BiBB) képviselője ugyanerre a konklúzióra jutott: “A nemzetköziesedés különböző pontokon kezdődhet. [...] Nem feltétlenül jó ötlet minden egyes kérdéssel ugyanakkor foglalkozni” (eredeti idézet: *Internationalisierung kann an unterschiedlichen Stellen ansetzen. [...] Nicht immer ist es sinnvoll, alle Aspekte gleichzeitig anzupacken*), melyet a Nemzeti Ügynökség által kiadott "Internationalisierung in Erasmus+" újság 2015. decemberi 23/2015 számában megjelent „International und strategisch aufgestellt“ cikkéből idéztünk. Könnyű ezt mondani, de hogyan kezdjük bele? A felmérés indirekt módon megválaszolta ezt a kérdést, amikor beazonosította azokat a területeket, amelyekre leginkább *hat* az Európánizációs folyamat. Az 520 résztvevő véleménye alapján elmondható, hogy a nemzetközi tevékenység által leginkább befolyásolt területek a *szervezet projekt menedzsment gyakorlata* (1. helyen), valamint a *szervezet stratégiája* (2. helyen). A *szervezet kultúrája és értékrendje* a 3. helyen szerepelnek, a *pénzügy és a pénzügyi menedzsment* a 4. helyet, a *külkapcsolatok* pedig az 5. helyet foglalják el. A nemzetközi tevékenység által leginkább befolyásolt terület (projekt menedzsment gyakorlat) a szavazatok 44%-át kapta. Érdekes megemlíteni, hogy ez az arány 55%-ra ugrik azok esetében, akik munkaidejük több, mint 75%-át fordítják nemzetközi tevékenységre. Ezzel szemben azok, akik nem rendelkeznek EU projekt tapasztalattal, nem érzik a projekt menedzsmentet olyan területnek, melyet befolyásolna a nemzetközi tevékenység (-18 pont azokkal szemben, akik már rendelkeznek EU projekt tapasztalattal). Ez tehát pozitív korrelációt jelent a *nemzetközi vagy EU projektek ismerete* és az ezen *projektek projekt menedzsmentre gyakorolt hatása* között. Általánosságban elmondható, hogy a vezető 5 területet a

résztevők profiljuktól függően különböző módon értékelték. A vidéki szervezetek például több figyelmet fordítanak a *pénzügyre*, illetve a *pénzügyi menedzsmentre*, mint a városiak, míg például azok a szervezetek, amelyek az általános iskolai illetve a középiskolai oktatási szektort képviselik, úgy érzik, hogy a nemzetközi tevékenységek által leginkább befolyásolt terület a *szervezeti kultúra és értékrend*.



A felmérésben a “befolyásol” fogalmat, mint passzív megközelítési módot használtuk a nemzetköziesedési/Európanizációs folyamat kapcsán. Ezt a passzív megközelítést azonban szembe lehet állítani a proaktív megközelítéssel: az öt említett területet értelmezhetjük úgy is, mint a szervezet Európanizációs folyamatának 5 legfontosabb pillérét. Kétségtelenül ezek a területek mind komplexek és hosszú távú cselekvést igényelnek (mint például a *szervezeti kultúra és értékrend megváltoztatása*) vagy például *specifikus munkaerő-toborzások*, vagy *munkaerő képzési intézkedések* (pl. projekt menedzsment gyakorlat megváltoztatása). Fontos, hogy ezeket a területeket egyenként kezeljük. Mielőtt nekikezdenénk az új munkaerő toborzásnak, először győződjünk meg arról, hogy partnereink rendelkeznek-e nemzetközi háttérrel vagy tapasztalattal, milyen szintű az idegen nyelvtudásuk, ismerik-e a nemzetközi standardokat – pl. a *projekt menedzsment* területén. Hasznos továbbá a meglévő nemzetközi és európai platformok, adatbázisok és közösségi hálózatok böngészése *külkapcsolataink* nemzetköziesítése érdekében. Ne feledkezzünk meg róla, hogy az Európai Bizottság számos online hálózatosodási eszközt hozott létre és tart fenn ilyen céllal.

Összegzés: Nemzetköziesedés/Európanizáció EU támogatással vagy nélküle!

Összességében elmondható, hogy a felmérés egyértelműen beazonosította a négy legjelentősebb előnyét az oktatási intézmények nemzetköziesedésének/Európanizációjának, melyek a következők: *dolgozói és tanulói új készségek fejlesztése, új, fontos tudáshoz való hozzáférés, új támogatási forráshoz jutás, és a szervezet hírnevének öregbítése.* A felmérés eredményeiből az is kiderült, hogy a legnagyobb akadályok a projekt menedzsment gyakorlatból, dolgozói kompetenciák szintjéből, valamint a nemzetközi partnerek beazonosításából és a velük történő kommunikációból adódnak. Érdekes megemlíteni, hogy a nemzetközi tevékenység által leginkább befolyásolt szervezeti területek szorosan összefüggnek a leghangsúlyosabb akadályokkal, mint például a *projekt menedzsment gyakorlat, pénzügyek és humán erőforrás.* Pontosan emiatt javasoljuk, hogy ezeket az akadályokat fordítsuk hasznunkra, mint ahogyan azt a SWOT “gyengeség-lehetőség” stratégiája javasolja, miszerint az egyén “a gyengeségeket úgy tudja legyőzni, ha kihasználja a lehetőségeket²”. Természetesen a szervezet úgy is dönthet, hogy az ellenkező, *erősség-lehetőség stratégiát* választja, és az elsődleges erőforrásait használja a lehetőségekben rejlő előnyök kiaknázására.

Akármelyik stratégiát is választja a szervezet, az EU projektek minden esetben rendkívül hasznosak az oktatási szervezetek számára. A felmérés több összefüggésre is rámutatott, melyek mind azt támasztják alá, hogy az EU projektek pozitív támogatást jelentenek a szervezet nemzetköziesedési és Európanizációs stratégiái számára:

- Elsősorban: az EU projektek segítik a szervezeteket és azok tagjait *hogy jobban megértsék az ezen stratégiákhoz kapcsolódó előnyöket, különös tekintettel a tudáshoz és készségekhez kapcsolódó kézzel nem megfogható előnyökre.*
- Másodsorban: az EU projektek csökkenthetik a kezdők azon félelmét, hogy esetleg nem alkalmasak *sikeres EU finanszírozású pályázati anyagot összeállítani* (3. helyen szereplő kihívás), vagy *pénzügyileg sikeresen menedzselni az EUs projekteket* (7. helyen szereplő kihívás).
- Harmadsorban, az EU projektmegvalósítás *alkalmat ad megbízható együttműködő partnerek felkutatására* is, amelyet a válaszadók a legnagyobb kihívásként értékelték. Gyakorlatilag az EU projektek alkalmat nyújtanak arra, hogy megismerjünk más szervezeteket, és felmérjük,

² **SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) akroním jelentése erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek. Strukturális tervezési módszer, mely a projekt vagy a szervezet tekintetében értékeli ezt a négy elemet.

menyire kompatibilisek a mi szervezetünkkel. Éppen emiatt az EU projektek kiváló alapot biztosítanak a további megbízható kétoldalú vagy többoldalú együttműködésekhez.

- Negyedsorban, az EU projektek lendületet adnak a szervezet *projekt menedzsment gyakorlatának modernizálására*. Kutatások bizonyítják, hogy minél magasabb egy szervezeten belül a projekt menedzsment érettségi szintje, annál nagyobb lesz a projekt hatékonysága, következésképp pedig a szervezet annál inkább lesz versenyképes az adott piacon². Még ha nem is bizonyított a szervezeten belüli projekt menedzsment magas szintjének pozitív hatása a szervezet fejlettségére, mint ahogyan azt egyes kutatók állítják, a szervezeten belül mindenképp hasznos az EU projektmegvalósításban szerzett tapasztalatokra úgy tekinteni, mint a további növekedés egyik kulcsfontosságú előmozdítójára.

Összegezve tehát az EU projektekben való részvétel *egyik* választható módja a kezdésnek, de számos más módja is létezik a nemzetköziesedési stratégia megkezdésének, amely nem kötődik EU finanszírozáshoz. Egyes szervezetek részére a folyamat számos kétoldalú (két ország közötti) együttműködésre fog épülni, melyet akár saját forrásból, vagy külső, nem EU forrásból fognak finanszírozni. Mások számára az Európai Unió Erasmus+ programja lesz az a fő program, mely rendelkezésre áll minden oktatási szektorban dolgozó szervezet részére, amely EU projekteket kíván megvalósítani. Azok a szervezetek is ugyanolyan sikeresen pályázhatnak, akiknek semmiféle tapasztalata nincs a programban, mint azok, akik már tapasztaltabbak, hiszen az EU számos ambíciózus célkitűzéssel állt elő: stratégiai partnerségeken (KA2) belül 125 000 szervezetet kíván támogatni 2014 és 2020 között, több, mint 2 000 000 tanuló mobilitását kívánja biztosítani a felsőoktatásban, illetve 650 000 szakképzésben résztvevő diák és 800 000 tanár, képző és oktatásban résztvevő személy részére kívánja biztosítani a külföldön történő tanulás és tanítás lehetőségét (KA1).

² Lásd: Backlund F.; Chronéer D.; Sundqvist E. (2014): Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations. Lulea University of Technology, Industrial Engineering and Management, Sweden.