



A felsőoktatás nemzetköziesítése

KÉZIKÖNYV A FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK NEMZETKÖZI VEZETŐI ÉS KOORDINÁTORAI SZÁMÁRA

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Impresszum

Felelős szerkesztő: Bokodi Szabolcs

Szerkesztők: Fekete Zsófia, Szél Dávid

Kiadványszerkesztő: Szabó Balázs

Nyelvi-stilisztikai lektor: Zubovics Katalin

A szakmai lektorálásban közreműködött: Dr. Bikfalvi Péter, Dudás Ferencné

A kötet szerzői: Kovács István Vilmos, Dr. Tarrósy István

Kovács Krisztina (6. sz. melléklet)

Kiadja: Tempus Közalapítvány, 2015

A kiadásért felel: Tordai Péter, igazgató

Nyomdai kivitelezés: Printart-Press Kft.

ISBN: 978-615-5319-21-1

Tempus Közalapítvány

1093 Budapest, Lónyay u. 31.

Postacím: 1438 Budapest 70, Pf. 508.

Infóvonal: (061) 237 1320

E-mail: info@tpf.hu

Internet: www.tka.hu

www.campushungary.hu/tempus

Készült a Campus Hungary TÁMOP-4.2.4.B/1-11/1-2012-0001 projekt keretében.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés

1.1 A nemzetköziesedés változó tartalma	1
1.2 A nemzetköziesítés mögötti mozgatórugók	2
1.3 A nemzetköziesítést befolyásoló nemzetközi és hazai tényezők	3
1.4 Globális világ – transznacionális kapcsolatok	5
1.5 A határokon átnyúló felsőoktatási szolgáltatások	5
1.6 Nemzetköziesedés a felsőoktatási intézmények életében: a centralizáció–decentralizáció kérdése és az intézményi koordinátor lehetséges szerepe	6

2. Intézményi nemzetköziesítési stratégia

2.1 Proaktív szemlélet a nemzetköziesítésben	2
2.2 A nemzetköziesítési stratégia tartalma	2
2.3 A nemzetköziesítési stratégia elkészítésének folyamata	4
2.4 Forgatókönyvek	5
2.5 Célmeghatározás	5
2.6 A stratégiai lépések	6
2.7 Az időtényező	7
2.8 Partnerség a nemzetközi stratégia készítése során	8

3. A nemzetközi munka irányai

3.1 Nemzetközi hálózat építése, partnerkeresés	1
3.2 A nemzetköziesítés feltételrendszerének javítása	3
3.3 A megfelelő partnerek feltérképezése és megnyerése	3
3.4 Nemzetközi megállapodások előkészítése	4
3.5 Nemzetközi pályázatok menedzsmentjében való részvétel	4
3.6 Intézményi marketing és promóciós eszközök	5
3.6.1 Az intézmény nemzetközi láthatósága – honlap, idegen nyelvű megjelenés az Interneten	5
3.6.2 A nemzetközi marketing tevékenységek intézményi szintű összehangolása	6
3.7 Hallgatói szervezetek szerepe	6

4. A nemzetköziesedés kulcsszereplői

4.1 Munkamegosztás a nemzetközi területen	1
4.1.1 Központi szint	1
4.1.2 Kari szint	2
4.1.3 Intézeti/tanszéki szint	3
4.2 Nemzetköziesítésért felelős vezetők és munkatársak kompetencia-profilja	3
4.3 A külső támogatók azonosítása	4
4.4 Szabályozás és koordináció	5

5. Projekt-szemlélet a felsőoktatásban – a nemzetközi projektek menedzsmentjének dimenziói

5.1 A projektmenedzsment felsőoktatási intézményekre értelmezhető sajátos kérdései, szempontjai, megfontolásai	1
5.2 Mit nevezünk projektnek?	1
5.3 Mik a projekt sikertényezői?	1
5.4 Kockázatkezelés	2
5.5 Egy projektterv vázlata – fontosabb elemek	3
5.6 Lehetséges nemzetközi projekt-típusok, -feladatok	3
5.7 Lehetséges projektkockázatok	4

6. Mobilitási pályázatok és együttműködések

6.1 Az egység létrehozásának igénye	1
6.1.1 Javasolt lépések koordinátorok számára	2
6.1.2 Szerkezeti minta a dokumentumtár összeállításához	2
6.2 Kifelé irányuló mobilitás	3
6.2.1 Az intézményi hírvivők szerepe	3
6.2.2 Kétoldalú megállapodások	3
6.2.3 A pályáztatás menete	4
6.2.4 Hallgatói mobilitás	4
6.2.5 Oktatói mobilitás	8
6.2.6 Személyzeti/adminisztratív mobilitás	11
6.2.7 Vállalati kapcsolatépítés	12
6.2.8 Vállalati szakértők bevonása, vállalati szakmai gyakorlatok szervezése	12
6.2.9 Partnerintézmények kiválasztása, megállapodás, kapcsolattartás	13
6.2.10 A kapcsolatok időszakos és rendszeres értékelésének és felülvizsgálatának fontossága	13
6.2.11 Marketing szempontok: promóció, disszemináció	13

6.3 Befelé irányuló mobilitás	16
6.3.1 Oktatói mobilitás	17
6.3.2 Hallgatói mobilitás	17
6.3.3 Marketingtevékenységek	19
6.3.4 A külföldi hallgatók megtartásának nehézségei	21

7. Nemzetközi szervezetek, hálózatok, rangsorok

7.1 Néhány nemzetközi szervezet	1
7.2 Csatlakozás nemzetközi hallgatói hálózatokhoz, szervezetekhez	2
7.3 Nemzetköziesedés és a nemzetközi rangsorok kapcsolata	2
7.4 A berlini alapelvek	3
7.5 A felsőoktatási rangsorokban alkalmazott vizsgálati dimenziók és mutatószámok	5
7.6 A felsőoktatási rangsorok kommunikációja; a felsőoktatási rangsorok, mint média-termékek	6

8. A nemzetközi munka értékelése, visszacsatolások

8.1 Miben segíthet a nemzetköziesítési audit?	1
8.2 Az Internationalisation Quality Review Process (IQRP) – a nemzetköziesedés minőségének felülvizsgálati eljárása	2
8.3 A minőségszemlélet és a nemzetköziesedés kapcsolata	3

Mellékletek

1. sz. melléklet - Útmutató kérdések a Campus nemzetköziesítéséhez	1
2. sz. melléklet - Knight áttekintő táblázatai a nemzetköziesedésről	5
3. sz. melléklet - Az év indikátorai 2012-ben (IMPI Projekt)	9
4. sz. melléklet - 11 ötlet a mobilitás előmozdítására	13
5. sz. melléklet - Nemzetközi mobilitásban érintett szervezetek	19
6. sz. melléklet - Kovács Krisztina: Fogyatékossgal élő fiatalok mobilitásának segítése	23
7. sz. melléklet - Felsőoktatás nemzetközi fejlesztéséért díj	35
8. sz. melléklet - Hasznos jogszabályok, és a szabályozási háttérrel bemutató egyéb források	45

Felhasznált irodalom

Közreműködők



E kézikönyv célja, hogy elősegítse a felsőoktatás nemzetköziesedését, nemzetköziesítését támogató szakmai háttér megerősödését, segítse a kapcsolódó intézményközi tudásmegosztást és fejlesztő munkát, ezen keresztül pedig a magyar felsőoktatás és intézményei vonzerejének növelését.

A kézikönyv minden olyan felsőoktatási szakembernek segíteni szeretne, aki formális feladatkörénél vagy személyes ambícióinál fogva cselekedni kíván intézménye nemzetköziesedése érdekében. A nemzetköziesítés résztvevői és azok, akik erősödő nemzetközi dimenzióban végzik egyéb feladataikat, munkájuk során egyre közelebb kerülnek egymáshoz és egyre inkább lefedik a felsőoktatási intézmény egészét. A nemzetközi kapcsolatokért felelős koordinátorok, nemzetközi igazgatók, nemzetközi dékán- és rektorhelyettesek számára mind nyilvánvalóbb a tény, hogy amennyiben növelni szeretnék intézményük nemzetközi versenyképességét, alig-alig van valaki, akit mellőzhetnének. Manapság a nemzetközi munka tétje, lehetősége és diverzifikáltsága is egyre nagyobb, így nehéz lenne olyan munkakört találni, amelynél ne lenne követelmény például az idegennyelv-ismeret vagy az interkulturális nyitottság.

E fejezetben a kézikönyv elkészítésének legfontosabb indokait mutatjuk be, majd a felsőoktatási intézmények nemzetköziesedését befolyásoló tényezőket és a várható hozadékokat tekintjük át. Ismertetjük a nemzetköziesedés fontosabb trendjeit, a nemzetköziesítés területén kiemelkedő eredményeket elért felsőoktatási rendszerek és intézmények tapasztalatait, mindvégig az érintett szereplők számára releváns globális kontextusra koncentrálna.

1.1 A nemzetköziesedés változó tartalma

A felsőoktatás nemzetköziesedése a felsőoktatás-politika egyik legfontosabb stratégiai területe. A tudomány művelői mindig is globális térben definiálták referenciacsoportjukat, de a téma napjainkban mélyebben érinti az intézmények működőképességét és fenntarthatóságát, mint valaha. A nemzetközi mobilitás ma már nem csupán a professzorok lehetősége/kiváltsága, hiszen a határon átvélő nemzetközi együttműködésekbe a hallgatók és az intézmények funkcionális területeinek munkatársai is bekapcsolódhatnak. A szereplők fokozódó migrációja nemcsak a tudás áramlása és a tudáshoz való hozzáférés szempontjából izgalmas, de számos felsőoktatási intézmény számára ez lehet a pénzügyi túlélés egyik záloga is. Talán ennél is érdekesebb, hogy *mindez a minőséget érintő kihívásokat is jelent*, hiszen egyszerre kell megfelelni a globális tudományos közösség standardjainak, a fizetőképes nemzetközi hallgatók kereslet-elvárásainak és a versenytársak által támogatott kihívásoknak.

Bár hosszabb távon a nemzetköziesítés stratégiai válasz lehet a részben demográfiai okokból csökkenő hazai keresletre és a forráshiányra, hiba lenne a felsőoktatási intézményeink globálissá válásában pusztán a pénzügyi megmaradás lehetőségét látni.

Szellemi erejüket tekintve a hazai felsőoktatási műhelyek minden bizonnyal versenyképesé tehetőek, de számolni kell azokkal a nehézségekkel, amiket például a mérésieszköz-igényes tudományterületeken a pénzügyi lehetőségek korlátossága jelent.

Egy felsőoktatási intézmény számára a nemzetközi tudományos értékláncba való bekapcsolódás ma nem csupán a tudáshoz való hozzáférés csatornáit nyitja meg, hanem olyan munkamegosztáshoz is hozzásegíti, amelyben az adott szervezet – szakmai, alkotói kapacitásaival, kreativitásával és tanulóképességével részben kompenzálva szerény infrastrukturális vagy pénzügyi lehetőségeit – növelheti tekintélyét.

1.2 A nemzetköziesítés mögötti mozgatórugók

A határokon átnyúló felsőoktatási tevékenységnek lehetnek politikai, kulturális, tudományos, fejlesztési és üzleti céljai is. Az OECD 2004-es tanulmánya négy alapvető motivációs területet azonosít:

1. A **kölcsönös megértést** előtérbe helyező megközelítés az ösztöndíj- és csereprogramokban, illetve az intézményi együttműködésekben a közös értékképződés, a kulturális közeledés, az egymástól való tanulás lehetőségét hangsúlyozza. Számos országra jellemző ez a koncepció, például Japánra, Mexikóra, Dél-Koreára, de az EU Erasmus programjában is ez az egyik meghatározó elem.

Ez a szemlélet az egyén és intézménye szintjén úgy értelmezhető, hogy a mobilitásban résztvevők lehetőséget kapnak interkulturális és nyelvi kompetenciáik fejlesztésére, miközben olyan kapcsolati és tudástökre tesznek szert, ami mind a munkavállalás, mind a személyes életvezetés területén hasznos lehet.

2. A **képzésben részt vevők migrációjára** koncentrálnak értelmezés hasonlít a kölcsönös megértést hangsúlyozó megközelítéshez, de nagyobb fontosságot tulajdonít annak, hogy a tehetséges külföldi diákok a végzést követően a fogadó országban maradjanak, és ott vállaljanak munkát. Ennek megfelelően a végzést követően olyan feltételeket kínálnak a legkiválóbb diákoknak, amelyek arra ösztönzik őket, hogy az országban maradván segítsék a tudásgazdaság munkaerő-igényének kielégítését. A képzettek migrációját segítő politika például Németországban, Kanadában, Franciaországban, Írországban és Dániában figyelhető meg. A szakpolitikai részcélok között éppúgy megtaláljuk a tehetséges diákok toborzásának feladatát, mint a diszkriminatív szabályozási elemek megszüntetését, a vízumkönnyítést vagy a letelepedést segítő támogatási formákat.

Ez a felfogás intézményi szinten például abban nyilvánulhat meg, hogy az oktatók kiválasztásakor az egyetem nagy fontosságot tulajdonít a saját intézményében képzett nemzetközi diákok felé történő nyitásnak.

3. A harmadik felfogás a **bevételek-generálást** helyezi középpontba. Ez a megközelítés segítheti a felsőoktatási rendszer egészének pénzügyi fenntarthatóságát, és az egyes intézmények működtetéséhez is fontos bevételeket hozhat. A felsőoktatási szolgáltatások tandíj alapján történő szervezésére fókuszál, tehát a nemzetközi diákok képzéséhez nem használ fel közpénzt, sőt az innen származó bevételek esetenként még az intézmény alapműködésének finanszírozásához is hozzájárulhatnak. A nemzetközileg versenyképes, tandíjas képzések erősítik a felsőoktatási intézmények vállalkozókéességét, és a piaci megfelelés igénye jótékony hatással lehet a hazai képzések minőségére is.

Azon országok, amelyek felismerik a teljes tandíjat fizető nemzetközi diákokban rejlő lehetőségeket (például Ausztrália vagy az Egyesült Államok), az egyetemeknek nagyfokú gazdasági önállóságot biztosítanak, ezzel is növelve érdekeltységüket. Ugyanakkor szigorú minőségbiztosítási eszközöket alkalmaznak, hogy a nemzetközi diákok számára nyújtott szolgáltatások és az egész intézményrendszer megfelelő színvonalú működését garantálják. A minőségi tanulási

környezet és az élenjáró tanulás- és szolgáltatásszervezési megoldások felé vezető út feltárása e kézikönyv fontos küldetése.

4. A negyedik megközelítés a nemzetközi mobilitásban rejlő **fejlődési potenciált** hangsúlyozza, ami különösen a feltörekvő országok számára jelent kiaknázandó területet. Ezek az országok, a külföldi tanulmányok lehetőségét kihasználva, rövid időn belül olyan nemzetközi kompetenciákkal bíró köztisztviselőkkel, tanárokkal, felsőoktatási szakemberekkel rendelkezhetnek, akik hatékonyan segíthetik a tervezett reformok megvalósítását. Ugyanígy számos – például délkelet-ázsiai – ország ad szívesen teret versenyképes nemzetközi intézmények helyben megvalósított képzési szolgáltatásainak. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a helyi fejlesztési célokhoz kapcsolt, illetve nemzetközi és helyi szakemberek együttműködésével megvalósuló programok hatékonyan járulnak hozzá az érintett országok fejlődéséhez. Erre jó példa lehet Malajzia, Hong Kong, Szingapúr (OECD, 2004).

Ennek a rendszerszintű stratégiai várakozásnak az az intézményi szintű üzenete, hogy a nemzetközi kapcsolatokba történő beruházás és a kapcsolódó intézményfejlesztés nemcsak összetett feladatot jelent, de a várható hatásai is jóval szélesebb körűek lehetnek, mint amit például a szűken vett mobilitási adatokkal le lehet írni.

A fejlett világ egyetemeit egy további szempont is a nemzetközi nyitásra ösztönzi. A romló demográfiai adatok (a fiatal népesség csökkenése) csak részben kompenzálhatóak azzal, hogy a felsőoktatási szolgáltatásokat megnyitják az idősebb korcsoportok és az LLL (lifelong learning – élethosszig tartó tanulás) szolgáltatások irányába, ezért a nemzetközi terepen való versenyképes megjelenés az intézményi kapacitások megőrzésére is lehetőséget teremt.

1.3 A nemzetköziesítést befolyásoló nemzetközi és hazai tényezők

A fejlett világ felsőoktatása az elmúlt évtizedekben rendkívüli expanzió ment keresztül. A megsokszorozott kapacitások költségvetési forrásokból történő fenntartása egyre nagyobb terhet jelent. A pénzügyi fenntarthatóságot a belépő korosztályok csökkenő létszáma és a globális pénzügyi válság utóhatásai tovább nehezítik.

A Campus Hungary program tervezési felhívása így fogalmazott: „A várható demográfiai trendek miatt néhány éven belül 25%-kal csökkeni fog a magyarországi felsőoktatási intézményekbe jelentkezők létszáma. Ezért az intézményeknek a meglévő erőforrásaik és kapacitásaik kihasználása érdekében külföldi hallgatókkal kell feltölteniük a jelenlegi hallgatói létszámkeretet. Ehhez szükséges központi szakmai támogatást biztosítani a felsőoktatási intézmények nemzetközi megjelenéséhez.¹ A meglévő kapacitások megőrzésének egyik kézenfekvő eszköze tehát, hogy – amennyiben az ehhez szükséges komplex feltételrendszer biztosítható – nemzetközi diákokat vonjanak be a képzésbe. A nemzetköziesítésnek azonban távolról sem ez az egyetlen mozgatórugója. A felsőfokú intézményeket a tudomány és a technológia fejlődése, globálissá válása is a nemzetközi tudáshálózatokhoz való csatlakozásra ösztönzi.

Az Európai Unió a felsőoktatás nemzetköziesedésének előmozdítása érdekében számos stratégiai jelentőségű dokumentumot fogadott el. Az Európai Bizottság 2009 júliusában közzétette a „Zöld könyv a fiatalok tanulási mobilitásának előmozdításáról” című dokumentumot. A zöld könyv ré-

¹ Kiemelt projekt felhívás, 2013., 4. oldal: a Társadalmi Megújulás Operatív Program Nemzeti Kiválóság Program - Campus Hungary, K+F projektekhez és képzési programokhoz kapcsolódó nemzetközi hallgatói mobilitás személyi támogatási rendszerének fejlesztése konvergencia program című Kiemelt projekt felhívásához. TÁMOP- 4.2.4.B/2-11/1. Utolsó letöltés 2014.12.07: palyazat.gov.hu/doc/3442

vén az Európai Bizottság nyilvános konzultációt indított számos kérdéssel kapcsolatban, többek között arról, hogyan lehet a leghatékonyabban növelni az európai fiatalok mobilitási lehetőségeit, miként lehet a mobilitás akadályait leküzdeni, és hogyan hozhatnak létre az érintett felek új partnerséget a tanulási célú mobilitás érdekében (Európai Bizottság, 2009).

Az Európai Bizottság 2010. márciusi „Európa 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája” című közleményében a tudáson és innováción alapuló gazdaság kialakítását (*intelligens növekedés*) jelölte meg egyik prioritásként. „Mozgásban az ifjúság” elnevezéssel egy olyan kiemelt kezdeményezést is elindított többek között, amelynek célja, hogy a kiválóság és a méltányosság ötvözése, a fiatalok mobilitásának ösztönzése, illetve foglalkoztatási lehetőségeik javítása révén növelje Európa felsőoktatási intézményeinek teljesítményét és **nemzetközi vonzerjét**, valamint Unió szerte javítsa az oktatás és képzés valamennyi szintjének minőségét (Európai Bizottság, 2010). Ezzel a felsőoktatási nemzetközi mobilitás az EU legmagasabb szintű stratégiai prioritásai közé emelkedett.

Uniós szinten a Bizottság a következőkre helyezte a hangsúlyt:

- Az Unió mobilitási, egyetemi és kutatói programjainak (pl. a korábbi Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus program) integrálása és javítása (ld. Erasmus+), valamint a nemzeti programokkal és erőforrásokkal történő összekapcsolása.
- A felsőoktatás (tantervek, irányítás és finanszírozás) modernizációjának felgyorsítása, ideértve a felsőoktatási intézmények teljesítményének és az oktatási eredményeknek nemzetközi összehasonlítását.
- A vállalkozó-készséget az ifjú szakemberek körében mobilitási programok révén népszerűsítő módszerek kidolgozása.
- A nem formális és informális tanulás elismerésének ösztönzése.
- Az ifjúság munkába állását segítő keretprogram megalkotása, amely felvázolja az ifjúsági munkanélküliségi ráta csökkentését lehetővé tévő irányvonalakat: ennek révén a tagállamok és a szociális partnerek együttműködésével lehetővé válhat, hogy a fiatalok szakmai gyakorlat, gyakornokság vagy egyéb munkatapasztalat révén belépjenek a munkaerőpiacra. Ide tartozik „az első EURES-állásod” elnevezésű program is, amelynek keretében az EU-n belüli mobilitás ösztönzése révén próbálják bővíteni a fiatalok munkalehetőségeit.

Nemzeti szinten a tagállamoknak a következőkről kell gondoskodniuk:

- A beruházások hatékonnyá tétele az oktatási és képzési rendszerek valamennyi szintjén (az iskola előtti neveléstől a felsőoktatásig).
- Az oktatási eredmények javítása valamennyi szinten (iskola előtti nevelés, alap-, közép- és felsőfokú oktatás és szakképzés), a kulcsfontosságú készségekre kiterjedő és a lemorzsolódás mértékének csökkentésére irányuló integrált megközelítés révén.
- Az oktatási rendszerek nyitottságának és relevanciájának növelése egyrészt nemzeti képesítési keretrendszerek kialakítása, másrészt a tanulási kimenet és a munkaerő-piaci igények egymáshoz való közelítése révén.
- A fiatalok munkaerőpiacra való belépésének segítése integrált – többek között az iránymutatást, tanácsadást és szakmai gyakorlatot felölelő – fellépés révén. (Európai Bizottság, 2010).

A „Mozgásban az ifjúság – a fiatalok tanulási célú mobilitásának ösztönzése” címmel az Európai Tanács is ajánlást fogatott el, amely összhangban az Európa 2020 stratégia feladatait kibontó in-

tegrált iránymutatással a kezdeményezés fontos lépése (Európai Tanács, 2011). A Bizottság 2011-ben útvonaltervet adott közre, amiben a felsőoktatás nemzetköziesedését segítő stratégiai megközelítést sürgeti, egyben arra ösztönözi a tagországokat, hogy támogassák felsőoktatási intézményeiket nemzetközi vonzerejük növelésében (Európai Bizottság, 2011).

A következő fejezet bemutatja azokat az érveket, amelyek miatt a nemzetköziesítés mára nem csupán lehetőség, hanem megkerülhetetlen kényszer lett. Ehhez a kézikönyv a hazai tapasztalatok mellett a felsőoktatás nemzetköziesedését majdnem két évtizede kiemelten kezelő OECD és EU dokumentumainak tanulságaira, a kapcsolódó iránymutatásokra, valamint egyes országok nemzeti és intézményi szintű erőfeszítéseinek tapasztalataira támaszkodik.

1.4 Globális világ – transznacionális kapcsolatok

A hálózatosodás elvének megfelelően a globális térben a felsőoktatási intézmények nagyszámú, eltérő háttérű és érdekű szereplővel, intézménnyel és transznacionális hálózattal tartanak kapcsolatot. Korlátos erőforrásaikat figyelembe véve kell választaniuk, hogy milyen kapcsolattartási formákat preferálnak, mely intézményekkel milyen formában működnek együtt. Ez stratégiai dilemmák egész sorát veti fel, ami a magyar felsőoktatási szektor szereplőitől az explicit cselekvési tervek mellett az együttműködés kultúrájának fejlesztését is megkívánja. A befektetésnek az ad értelmet, hogy a lehetőségekhez való stratégiai alkalmazkodás már középtávon is jelentős tartalékokat mozgósíthat.

Mind a régióon belüli, mind az azon átnyúló kapcsolatok fejlesztése minden felsőoktatási intézmény (és térsége) elemi érdeke. Kulcsfontosságú szerep hárul az e kapcsolatokat áttekinteni, stratégiába ágyazni, és eszerint építkezni képes szakemberekre. A kül(ső)kapcsolatokkal foglalkozó vezetők és munkatársak magától értetődően az intézmények nemzetköziesítésének kitüntetett szereplői, így ők e kézikönyv elsődleges célcsoportja.

1.5 A határokon átnyúló felsőoktatási szolgáltatások

A felsőoktatási áruk és szolgáltatások kereskedelme a nemzetköziesedés kérdéskörének meghatározó vonulata. Az OECD *Nemzetköziesedés és kereskedelem a felsőoktatásban* című elemzése az alábbi domináns nemzetközi képzési formákat azonosította.

A leggyakoribb forma a hallgatói és az oktatói mobilitás. Az ezredforduló előtti két évtizedben – részben a harmadik világ növekvő keresletének köszönhetően – **megduplázódott a külföldön tanuló diákok száma**, és ez a folyamat az ezredfordulót követően tovább gyorsult.

A költséghatékonyság ellenére a **program-mobilitás** arányát tekintve elmarad a hallgatói mobilitástól, de a tömeges nyitott online kurzusok (Massive Open Online Courses, MOOCs) térnyerése érdeemben átrendezheti a piac e szegmensét is. A program-mobilitás keretében az anya felsőoktatási intézmény a fogadó ország helyi kapacitásaira építve indítja el programjait (például a BGF Nemzetközi Tanulmányok MA képzése a kolozsvári Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetemen²). Ez nem csak számára jelent költségtakarékos megoldást, hiszen a hallgatók is megtakarítják a külföldön tartózkodással járó extra költségeket. Az anyaintézmények a fogadó országban érvényes szabályozás függvényében sokféle formában megvalósíthatják programjaikat. Van példa arra is, hogy a külföldön megvalósított felsőoktatási programok a donor országok fejlesztési támogatásaként (technical assistance) értelmezhetők, de számos esetben for-profit vállalkozási formát öltenek. A csendes-óceáni térségre például a franchise rendszer jellemző, amelyben az anyaintézmény

² http://bgf.hu/hirek/nemzetkozi_tanulmanyok_kolozsvar

szigorú standardoknak való megfeleléshez köti képzési programjai indítását (OECD 2004).

Az **intézményi mobilitás** közvetlen külföldi beruházásként hoz létre úgynevezett *branch campus*-t a fogadó országban. Ilyen leányintézmények létrehozására és önálló intézmények külföldi létesítésére egyaránt van példa. A Semmelweis Egyetem hamburgi campus egysége¹ remek példaként szolgál, és a Kodolányi János Főiskola ausztriai képzési központja is figyelemre méltó aktivitást folytat. A fürstenfeldi helyszín elsősorban a magyar hallgatók számára szervez szakmai gyakorlatokat, képzéseket.

Nemzetközi partnerekkel **közös projektek** kiterjedhetnek minden egyetemi funkcióra, így az akadémiai végzettséget adó képzések mellett az LLL szolgáltatások teljes spektrumára, kutatás-fejlesztésre, az üzleti élettel, a közgazgatással vagy a civil szférával való együttműködés területeire.

1.6 Nemzetköziesedés a felsőoktatási intézmények életében: a centralizáció–decentralizáció kérdése és az intézményi koordinátor lehetséges szerepe

Azzal, hogy az intézmények fokozzák nemzetközi tevékenységüket, egyszerre több, eltérő választ igénylő kihívás jelentkezik. Ezek az alábbiak lehetnek.

A folyamatszerű, ismétlődő, nagyszámú érintettre minőségi hatást gyakorló feladatok száma nő (például a mobilitás folyamatának megszervezése, adminisztrációja). Ezen a területen a korrekció lehetőségét megtartó **standardok** (szabályzatok, útmutatók, viselkedési protokoll) kialakítása jelenti az előrelépést.

Nagy számban jelentkezik az egyszeri, önálló sajátossággal bíró feladatok, fejlesztési szükségletek is, amik **projektszerű kezelést igényelnek** (például új képzési program létrehozása, új hallgatói szolgáltatás elindítása, a szervezet nagyobb volumenű átalakítása).

A nemzetköziesedés kapcsán számos olyan változtatási igény fogalmazódik meg és olyan nem várt helyzet keletkezik, ami az előző két megközelítéssel nem kezelhető. Az ilyen esetekben a megszokott magatartási mintákról, a működés kulturális dimenzióiról derül ki, hogy nem alkalmasak a problémák hatékony kezelésére (például a megszokott oktatói módszerek kudarca, a nemzetközi diákok vagy vendégoktatók érthetetlen reakciói). A nemzetközi környezet összetett, gyakran váratlan kihívásait többértelműség, meghatározatlanság jellemzi, így e helyzetek **kreatív alkalmazkodást** kívánnak. Ehhez reflektív működésre, az érintettek fokozott együttműködésére, állandó tanulásra, kísérletezésre, innovativitásra van szükség.

A feladatok sokszínűségének megfelelő intézményi válaszok

Az előzőekben bemutatott három eltérő feladattípus és megfelelő kezelésük differenciált megközelítéseket kíván. A helyzeteket az is nehezíti, hogy egy-egy megoldandó szituációban mindhárom típus együttes jelenlétével kell számolni. Egy nagyobb csoport nemzetközi diák rövid tanulmányi látogatását például projektként kell kezelnünk, a fogadásukkal kapcsolatos technikai kérdések a standard megoldások rutinszerű alkalmazását kívánják meg, miközben számtalan, állandó készenlétet és adaptív válaszokat megkövetelő kisebb-nagyobb váratlan ügyre is számítani kell.

A feladatok változatossága és az érintettek széles köre többféle integrált, prioritizált, egymással harmonizáló fejlesztő funkció meglétét igényli. Ilyenek az alábbiak:

- a nemzetköziesítés **koordinációja**,
- a nemzetköziesedést formálni (hol ösztönözni, hol keretek között tartani), a célokat és eszközöket egyeztetni képes **stratégiai szemléletmód**,
- a nemzetköziesedést segítő **tudásmenedzsment** (e komplex munkát segítő tudásszerzés, tudásmegosztás, tudáshasznosítás),

¹ <http://www.askleprios.com/AMS>

- folyamatos **értékelés** és az értékelések alapján megvalósuló **fejlesztő munka**,
- a fennmaradó **kockázatok kezelése** (azaz egy intelligens implementációs környezet létrehozása).

A váratlan és összetett helyzetek sokaságát és a standardizált eljárások dimenzióját az alábbiak miatt kell együtt kezelni:

- a valóságban is egyszerre vannak jelen,
- segítik a résztvevőkkel szembeni kompetenciaelvárások megfogalmazását,
- az explicit tudás (a szavakkal, útmutatókkal, algoritmusokkal leírható kodifikált tudás, mely megosztható másokkal) és a(z) intuitív alkalmazkodásban, készségekben megnyilvánuló, a gyakorlatban és informális keretek között elsajátítható) tacit tudás kölcsönhatásából új tudás generálható (Nonaka, Takeuchi 1995),
- együttesen indokolttá teszik egy, a megvalósítást segítő, partnerségre és rugalmas alkalmazkodásra építő munkakörnyezet kialakítását. Bizonyos esetekben (például a központi források kezelésénél) elvárható ugyan a szabályok egyértelműsítése, standardizálása, de az intézményen belül a nemzetközi kapcsolatok ösztönző, támogató légkörének megteremtése a szabályok követésénél fontosabb cél lehet.

A nemzetköziesítés centralizációja és decentralizációja közötti egyensúly

Az akadémiai, tudományos szabadság arra ösztönzi az akadémiai közösség tagjait, hogy egyéni stratégiák mentén szerezzék meg tudásukat (Green és Olson, 2003). Átfogó igénnyel jelentkező nemzetköziesítés esetén a hatékonyság érdekében szükség van a nemzetközi ügyek koordinációjára, függetlenül attól, hogy egyéb területeken mennyire decentralizált az intézmény belső világa.

A nemzetköziesítés intézményi szintű koordinációja iránti igény egyre nyilvánvalóbb. A szigetzerű működés az esetlegesség kockázatával jár, és az erőforrások felhasználásának alacsony hatékonyságával is számolni kell.

A külső környezet változásai miatt nagyobb figyelmet kell fordítani a kockázatmenedzsmentre és az intézményi szintű standardokra. Egy intézményben a nemzetközi tanulmányi lehetőségek az egyes programokhoz, kurzusokhoz kapcsolódóan, szétszórva találhatóak meg. Az eltérő nézőpont rendre más következtetésekre vezet a karokon, tanszékeken, a nemzetközi koordinációs irodában, és eltérő adminisztrációs gyakorlatokra lehet számítani. Ez a hallgatók tájékozódását is nehezíti, és az intézményi erőforrások felhasználását is pazarolja. Ezek a belső körülmények a nemzetköziesítéssel kapcsolatos egyes tevékenységek összevonását teszik szükségessé. A költségvetési nyomás erősödése is az ilyen párhuzamosságok megszüntetésére ösztönzi az intézményeket. **Az egyes nemzetközi tevékenységek és információk központi kezelése** a közös tudás könnyű hozzáférhetősége, a hatékony erőforrás-menedzsment és a felsőszintű döntéseket igénylő ügyek gyorsabb rendezhetősége szempontjából is fontos lehet.

A feladatok centralizálása ellen szól, hogy a szervezetrészek fontos értéknek tekintik autonómiájukat, nemzetközi kapcsolataik szakmai identitásuk részét képezik, alacsonyabb szinteken a meglévő erőforrások rugalmasabban állnak rendelkezésre, és váratlan helyzetekben adaptívabb válaszokat tesznek lehetővé, a nemzetközi tevékenységek számos fontos dimenziója (például a tanítás vagy a kutatási tevékenység) amúgy sem központosítható.

Célszerű tehát egyensúlyra törekedni a centralizáció és a szervezetrészek autonómiája/önállósága között. A karok akkor fogadják el az egyes feladatok központi kezelésének szükségességét, ha látják, hogy a számukra fontos kérdésekről változatlanul ők döntenek, de ezzel párhuzamosan

1.

terhektől szabadulnak meg azáltal, hogy lemondanak egyes, korábban nehézkesen működő funkciókról. Az ügyek egy részének hatékony kezelését tehát egy olyan – részben szakmai, részben adminisztratív – egység láthatja el, amely a szükséges kapacitással és szakértelemmel is rendelkezik. A nemzetközi programiroda segíthet például a nemzetközi programfejlesztési tervek kidolgozásában és szolgáltatásokat nyújthat speciális jártasságot, költségvetési információkat vagy személyes kapcsolatokat igénylő területeken. Egy **központi iroda** értékes segítséget nyújthat például a partnerségi megállapodások előkészítése során, és tanácsokkal szolgálhat a hatékony kari, karközi együttműködések terén is.

Fontos, hogy a központi koordináció mozgatórugója mindvégig az legyen, hogy az eredmények javítsák a tanulás-tanítás és a tudományos munka minőségét, valamint hogy több és jobb minőségű szolgáltatást nyújtsanak a karok és a hallgatók számára.

A koordinációnak a nemzetköziesítés csak azon aspektusait célszerű centralizálni, amelyek az intézmény oktatói, hallgatói és munkatársi nézőpontja alapján is értelmezhetők és hasznosak. Ezen kívül a koordinációnak nemcsak a bemutatott ésszerűségi szempontok, hanem a kapacitáskorlátok is határt szabnak. Ha a nemzetközi kapcsolatok összefogásáért felelős egység vagy személy több jogosítványra, feladatra tesz szert, mint amit ellátni képes, akkor a leggyengébb láncszem válhat, és csak akadályt jelent a nemzetköziesedéssel összefüggő szervezeti folyamatok számára.

Az aktív nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező intézményeknek célszerű teljes munkaidőben foglalkoztatni olyan munkatársat vagy munkatársakat, akik koordinálják és felügyelik a nemzetköziesítési erőfeszítéseket, a nemzetköziesítési stratégia megvalósítását. Magyarországon többnyire nemzetközi igazgató/osztályvezető, és/vagy intézményi nemzetközi koordinátor foglalkoztatására kerül sor. Fontos, hogy a koordinátor feladata a nemzetközi tevékenységek áttekintése és stratégiai támogatása legyen, és ne kapjon a szükségesnél nagyobb hangsúlyt az ellenőrzés vagy az adminisztratív korlátok erősítése.

Az intézményi koordinátor munkakörét célszerű az alábbi lehetséges feladatok figyelembevételével meghatározni:

- a felelős munkatársakkal egyeztetve felügyeli a felelős szervezetrészek nemzetközi programjait, és a külföldi tanulmányokkal, illetve a nemzetközi hallgatókkal kapcsolatos napi feladatok zavartalan ellátását,
- elnököl a nemzetközi területtel foglalkozó munkatársi csapatban, amely összefogja az intézmény nemzetköziesítési tervéhez kapcsolódó feladatokat,
- együttműködik a karokkal, tanszékekkel a nemzetközi tanulmányok támogatása érdekében,
- együtt dolgozik a dékánokkal és karokkal a nemzetköziesedés szélesítése, elmélyítése érdekében,
- támogatja a curriculum nemzetköziesítését és a tanulói eredmények javulását,
- együtt dolgozik a képzési programok vezetőivel a programok/kurzusok nemzetköziesítése érdekében,
- együtt dolgozik a karokkal és munkatársakkal az interkulturális tanulást segítő kiegészítő tevékenységek szervezésén,
- nemzetközi együttműködési és partnerségi lehetőségeket tár fel a kutatás-fejlesztés, a hallgatói cserék és a nemzetközi fejlesztések terén,
- megállapodások előkészítésének segítségével és ellenőrzésével támogatja kollaboratív munkájukban a karokat,

- együtt dolgozik az intézményi és nemzetközi öregdiák szervezetekkel a nemzetköziesedés többcsatornás támogatása érdekében,
- együttműködik a karokkal kettős és többes végzettséget biztosító képzési programok és külföldi egyetemi tagintézmények (branch campus) létrehozása érdekében,
- promóciós programokat szervez, vagy ilyeneken részt vesz,
- együtt dolgozik a karokkal a nemzetköziesítési tevékenységek fejlesztését lehetővé tevő források biztosítása érdekében,
- együttműködik az érintettekkel a nemzetköziesítési stratégia/terv kidolgozása során,
- feladata lehet a nemzetközi hallgatók toborzása, ennek kapcsán pedig a felvételi irodával való együttműködés.



2. INTÉZMÉNYI NEMZETKÖZIESÍTÉSI STRATÉGIA

Ha a nemzetköziesítésre irányuló stratégiai megfontolások a hétköznapi munka elfogadott részévé válnak, akkor a nemzetköziesedés áthatja az intézmény egészét, és minden tevékenységének szerves részét képezi. Ezzel összhangban érdemes meghatározni a nemzetközi munka koordinációjának tartalmát is. A koordináció mint a nemzetköziesítés eszköze képes mozgásba hozni, segíteni azokat az erőket, amelyek befolyással vannak a nemzetközi dimenzió erősítésére.

A nemzetközi munkán belül ma még számos intézményben meghatározóak az alábbiak:

- az egyéni ambíciók mentén elindult nemzetközi együttműködések feladatainak – legitimációs és feladat-megosztási nehézségekkel, az esetlegesség kockázatával kísért – továbbvitele,
- a korábban elindított mobilitási sémák erősítése az alakuló szabályoknak és rutinoknak megfelelően,
- az ad hoc lehetőségek kihasználása,
- a vezetők konferencia-részvételének, kiutazásainak megszervezése.

A nemzetközi munka számos ponton ambiciózusabbá tehető. A tanulás-tanítás, a kutatás-fejlesztés és az egyetemi szolgáltatások nemzetköziesedését koherens elemekké kell tenni. A cél a meglévő erősségek továbbfejlesztése, többek között az alábbiakra koncentrálni:

- az oktatás minőségének rendszerszerű fejlesztése a nemzetközi dimenzió erősítésével (tanulási eredmény szemlélet, a curriculum nemzetközi vonatkozásainak gazdagítása, a tanulás-tanítás módszereinek korszerűsítése, az idegen nyelven történő tanítás és a tanulástámogatás fejlesztése),
- a kutatási területek és az együttműködések nemzetközi dimenziójának erősítése,
- stratégiai döntések mentén a preferált nemzetközi kapcsolati hálóba való aktív bekapcsolódás és aktív szerepvállalás,
- üzleti terv szemléletű befektetés a külkapcsolatok egyes területeinek kiemelten kezelésével,
- a mobilitási lehetőségek zavartalan lebonyolítása mellett a mobilitásban résztvevő egyének és a szervezeti tanulás számára is a hatékonyabb hasznosulás feltételeinek megteremtése,
- a nemzetközi pályázati és projektlehetőségek tudatos, a stratégiai célokhoz illeszkedő kiaknázása.

Cél lehet az is, hogy az intézmény a nemzetközileg elismert intézmények közé tartozzon, például bekerüljön valamelyik mérvadó felsőoktatási rangsor első háromszáz vagy kétszáz intézménye közé. (Jelenleg a legjobbainknak is meg kell elégedniük a legjobb hatszáz közé kerüléssel: a *Topuniversities ranking szervezet* 2013. évi globális rangsorában¹ a két legjobb helyen szereplő hazai egyetem a Szegedi Tudományegyetem /500-550. hely között, és az Eötvös Loránd Tudományegyetem /551-600. hely között.) Ez azonban aligha érhető el a szűken vett nemzetközi kapcsolatépítés erősítésével vagy a rangsorok paramétereire fókuszáló közvetlen fejlesztő munkával.

A globális versenyben való előrelépés megkívánja, hogy az intézmény a nemzetközi kapcsolatrendszerén keresztül megszerezhető, a működését komplex módon segítő tudást feltárja és megfelelően hasznosítsa. Azzal, hogy alaplóműködésének kulcselemeit racionalizálja, rangos nemzetközi együttműködések számára is egyre vonzóbb partnerré válhat.

Ez a törekvés nem becsüli azonban alá a meglévő, történetileg kialakult személyközi vagy szervezetközi kapcsolatokat, amelyek nagy számban léteznek a kutatás-fejlesztés és az oktatás terü-

¹ <http://www.topuniversities.com/about-qs>

letén is, hiszen többek között ezekből is felépülhetnek stratégiai jelentőségű, intézményi szintű, egyetemközi együttműködések, projektek, közös fejlesztések. Ugyanakkor ma még félő, hogy a kapcsolatok létrejöttében túlságosan nagy szerepet játszik az esetlegesség, és kevésbé feltártak, kimunkáltak a stratégiai megfontolások mentén alakított tudatos lépések.

Apróbb és jelentősebb lépések sokaságáról van szó, amik hol a nemzetközi együttműködések szélesítésének elengedhetetlen feltételei, hol pedig a minőség és a partnerek elégedettségének tényezői.

2.1 Proaktív szemlélet a nemzetköziesítésben

E kézikönyv a nemzetköziesítés kérdését az intézmények nézőpontjából vizsgálja, de nem felelkezhetünk meg arról, hogy a nemzetközi versenyképességhez szükséges tényezők egy részét a felsőoktatási intézmény nem képes befolyásolni. Számos más, ágazaton belüli szereplő (például a felsőoktatás-irányítás) és más ágazatok is érintettek a felsőoktatás nemzetköziesítésének sikerében/kudarcaiban, ezért az intézményi erőfeszítésekhez támogató rendszerkörnyezetre van szükség.

A környezet támogató dimenzióinak erősítése érdekében célszerű aktív kapcsolatot ápolni:

- az EU-s támogatásokat kezelő intézményrendszerrel – a változásokat ösztönző fejlesztéspolitikai lehetőségek érdekében,
- a felsőoktatás-irányítással – a nemzetköziesedést támogató jogszabályi környezet kialakítása érdekében,
- a médiával – a befogadó migrációs politika és köz-irányultság (a helyi közösségek külföldiek iránti nyitottsága) érdekében,
- az üzleti partnerekkel – közös projektek és/vagy szponzorálás érdekében,
- a helyi közigazgatás szereplőivel – a település tudást értékelő politikája, kedvező kulturális és szolgáltatási miliője érdekében,
- a rendészeti szervekkel – a méltányos idegenrendészeti és vízumszabályok stb. érdekében.

Mindez az érdekérvényesítés változatos eszköztárát kívánja meg, a közös projektek kezdeményezésétől a lobbizáson át az informális kapcsolatok bevetéséig. A döntéshozók gyakorta panaszkodnak arról, hogy a megvalósítóktól, az intézményektől, és azok szakmai szervezeteitől nem kapnak konstruktív támogatást és hasznosítható visszajelzéseket. Pedig érdemes bízni a külső feltételrendszer alakíthatóságában, és el kell juttatni a megfelelő fórumokhoz azokat a megoldási javaslatokat, amelyek segíthetik az intézményi energiák sikeres felhasználását.

2.2 A nemzetköziesítési stratégia tartalma

Kenichi Ohmae szerint könnyedén átjárhatókká váltak a határok (*borderless world*), és minden bátor nemzetközi kooperációs elképzelés határtalanul kiterjeszhető, mégis fontos, hogy a *nemzetköziesítési stratégia* a földrajzi, a felsőoktatásra értelmezhető geostratégiai értelemben vett dimenziókat is képes legyen értelmezni (Ohmae, 1999). Megkerülhetetlen, hogy az intézmények intézményfejlesztési terveikhez (IFT) kapcsolódóan – akár azok szerves részeként, akár egy mellékletnek tekinthető önálló dokumentumban – állást foglaljanak a nemzetköziesítés stratégiai kérdéseiről. Mindkét megoldás esetén elvárás, hogy az intézményi stratégia a szervezet egészéhez

való kapcsolódás mellett egy önmagában is értelmezhető, koherens és kontrollálható alrendszer kiépítését segítse. E *kettősség* összehangolása a stratégiaalkotás egyik sarokpontja. Hiba lehet tehát, amit célszerű elkerülni: a nemzetköziesítés stratégiai kérdései a közvetlen felelősséget viselők szűk körének ügyeként jelennek meg, így az érintetteknek többek között az alábbi *nehezítő tényezők* mellett kell dolgozniuk:

- a kritikus vélemények, hatásköri viták ellenszelében,
- a résztvevők egyes csoportjai negligálják a közös munkára vonatkozó, korlátozónak vagy bürokratikusnak ítélt koordinációs szándékot.

Az intézmény magas szintű elkötelezettsége mellett is előfordulhat, hogy a stratégiai tartalmak egybefolyanak egyéb stratégiai vonatkozású kérdésekkel, ezáltal csökken a felelősök legitimációs bázisa és a koordinációt lehetővé tevő transzparencia. Mindez a koordinációt, a felelősségvállalást és a számonkérhetőséget is nehezíti.

Jó példa, hogy ha az IFT vagy az intézmény egyéb stratégiai dokumentumai szervesen befogadták a nemzetközi vonatkozásokat, akkor érdemes elkészíteni a dokumentum egy olyan szűkített változatát, ami strukturáltan és számonkérhetően tartalmazza a kifejezetten nemzetközi koordinációt igénylő vállalásokat. Még ennél is ambiciózusabb az a megközelítés, ami számon tartja azokat a stratégiai dimenziókat is, amelyek nem esnek ugyan a nemzetközi koordináció közvetlen felelősségi körébe, de érdemi befolyással bírnak a nemzetközi munka eredményességére. (A könyvtár nyitva tartása figyelembe veszi-e például az itt tanuló külföldi diákok tanulási szokásait? Rugalmasan alkalmazkodik-e a külföldi diákok éjszakai tanulási/könyvtárhasználati igényeihez? A kollégium képes-e hatékonyan kezelni azokat a kulturális eredetű feszültségeket, amiket az eltérő kultúrákból érkező, különböző életvitelű diákok együttélése hoz felszínre?)

A következő megfontolások a korábbi megközelítések meghaladásához kívánnak szempontokat adni. Számos beszámoló szól arról, hogy az elmúlt negyedszázad során a felsőoktatás nemzetközi dimenziója, környezete és változási/változtatási kényszere valamennyi szereplő számára – a nemzeti kormányoktól az európai szervezetekig, a hallgatói szövetségektől az akkreditációs ügynökségekig – a napirend egyik legfontosabb tételévé vált. A nemzetköziesedés az addig csupán reagáló, **követő állapotból proaktív stratégiai kérdéssé vált.**

Miközben a nemzetköziesítés a minőségi felsőoktatás indikátorává vált, magáról a nemzetköziesedés minőségéről, tartalmi kérdéseiről is egyre dinamikusabb vita kezdődött.

A megváltozott térben és kihívás-rendszerben a felsőoktatási intézmények is a globális gazdaság szereplőivé váltak, és ahogyan Barakonyi Károly (2007) rávilágít, üzlet-/vállalatszerű működést kell produkálniuk, ami professzionális menedzsmentet, fejlesztési programokat és legfőképp új szervezeti formá(ka)t igényel: „új menedzsment-paradigmára van szükség”. Mindez jócskán megnehezíti a nemzetköziesítési stratégia tartalmának meghatározását, hiszen nem csak arról van szó, hogy egyes, a működést érintő kérdések összefüggést mutatnak a nemzetköziesítés stratégiai dilemmáival, hanem arról is, hogy a stratégiai gondolkodást egyidejűleg több, a megszokott működési módot megkérdőjelező paradigma alakítja, mégpedig az alábbiak mentén:

- a tudomány jellege megváltozik (interdiszciplinaritás, hasznosíthatóság),
- az oktatásról a hangsúly a diákra, a tanulásra és a tanulási eredményre kerül (a tanulás-szervezés új formákat ölt, a külföldön tanulás egyre inkább a curriculum részévé válik, a felsőoktatás által biztosított tanulási formák kiterjednek az LLL számos területére),
- a pénzügyi fenntarthatóság vállalatszerű működést és menedzsmentet kíván,
- a társadalmi felelősségvállalás új formái jelennek meg (környezettudatosság, kulturális és szociális misszió stb.).

Az ún. third mission kihívásnak való megfelelés megnyitja a tudásmegosztás és tudáshasznosítás új csatornáit. A felsőoktatás a helyi-térségi határon átnyúló fejlődés egyik kulcsszereplőjévé válik.

2.

A nemzetköziesítési stratégia az alábbi területeket érintheti:

- a képzési programok **curriculum**ának nemzetközivé tétele,
- az intézmény érintett munkatársai **nyelvtudásának** erősítése,
- a **HR funkcióknak** a nemzetköziesedést szem előtt tartó fejlesztése a toborzástól a belső képzéseken és a teljesítményértékelésen át a szervezetfejlesztésig és a volt munkatársakkal való kapcsolattartásig,
- a **pedagógiai innováció** és az interkulturális közeg pozitív szinergiáinak feltárása,
- a **hallgatói szolgáltatások** fejlesztése,
- **az érintettek visszajelzési rendszerének továbbfejlesztése** annak érdekében, hogy a nemzetközi hallgatók és oktatók megfelelő fejlesztő közegben tanulhassanak és dolgozhassanak,
- **nemzetközi pályázatok** és projektek szakszerű és proaktív menedzsmentje,
- a nemzetköziesedést segíteni képes, **feltáratlan erőforrások** felderítése,
- a **hallgatói részvétel** erősítése,
- a saját nemzetköziesedési folyamatra irányuló **reflexió** erősítése (diplomamunkák, PhD-kutatások, akciókutatás, működő gyakorlatok cseréje, sikeres partnerintézményekkel való közös projektek),
- a nemzetköziesedéssel összefüggő **belső tudásmegosztás**, a munkatársak (nemzetközi) szakmai fejlődésének intézményesítése,
- a nemzetköziesedés nemzetközi tanulási lehetőségeinek feltárása, **a jó példák, modellek megismerése**,
- a **kísérletezés és adaptáció** lehetőségeinek feltárása.

2.3 A nemzetköziesítési stratégia elkészítésének folyamata

A felsőoktatási intézmények nemzetköziesítése – ösztönző, támogató környezetben is – egy alapvetően kis lépésekben, hosszú, következetes munkával kialakítható működési mód. A felsőoktatási intézményeket – így a nemzetköziesedéssel kapcsolatos kérdéseket is – egyszerre jellemzi a formális hierarchia és tekintély jelenléte, valamint a szereplők tág cselekvési autonómiája. E kettősség azzal a következménnyel jár, hogy **érdemi változások a működés során csak az alábbiak esetén érhetők el:**

- a legfontosabb nemzetköziesedési **célok stabilak**, az intézmény szereplői **támogatják azokat**,
- megtörtént a célok elérését érdemben befolyásolni képes **feladatok és folyamatok kijelölése**,
- a **felülről lefelé és az alulról felfelé** irányuló kezdeményezések pozitív kapcsolatban állnak a közös célokkal, és összhangban vannak egymással is.

A stratégiai folyamat részeként vannak olyan nyomon követhető mutatók, amelyek egyrészt kielégítik a SMART² kritériumrendszert, másrészt alkalmasak arra, hogy a folyamat számára olyan visz-

² A SMART mutatók jelentése:

- S – specifikus (Specific), azaz a mért tényezőre jellemző;
- M – mérhető (Measurable);
- A – megvalósításra alkalmas, elérhető (Available-Achievable);
- R – reális (Realistic-Relevant), egyúttal releváns, lényeges;
- T – tempót diktáló, időben tervezett (Timed, Time-Limited)

További forrás az indikátorokról, indikátorrendszerekről: Havasi, 2007.

http://www.ksh.hu/statszempl_08/2007/2007_08/2007_08_677.pdf

szajelzéseket adjanak, amelyek lehetővé teszik a célok időarányos ellenőrzését és szükség esetén az elindított folyamatok korrekcióját. A nemzetköziesedéssel kapcsolatos indikátorok fejlesztésén számos felsőoktatással foglalkozó szervezet dolgozik. Az egyik legjelentősebb e területen megvalósuló projekt az IMPI³, amihez ambiciózus, ugyanakkor reális erőforrás-terv is készül. Ez utóbbi feltétellel kapcsolatban érdemes megemlíteni, hogy felsőoktatási intézményeink többsége a hallgatókra még mindig nem partnerként és erőforrásként, hanem feladatként tekint.

2.4 Forgatókönyvek

A folyamatra vonatkozó elvárásokon kívül olyan szempontok meghatározására van szükség, amelyek lehetővé teszik a helyzet reális és tényekre alapozott értékelését, és módot adnak alternatív forgatókönyvek kijelölésére is. Az **Erasmus Charter for Higher Education (ECHE)**⁴ az alábbi szempontokkal segíti az intézményeket.

- Milyen szempontok alapján választja ki az intézmény együttműködő partnereit?
- Milyen földrajzi preferenciákat alkalmaz?
- Milyen célcsoportot részesít előnyben? (Akadémiai személyzetet, diákokat?)
- Milyen képzési szintre fókuszál, illetve milyen programokat tart hasznosnak? (BA, MA, PhD, részképzés, teljes képzés, rövid ciklusú képzés, gyakornoki munka?)
- Milyen módon vesz részt az intézmény kettős, többes és közös diplomát adó képzések fejlesztésében?
- Határozzák meg, milyen stratégiát követnek, amikor lehetőségük nyílik nemzetközi együttműködési projekt vezetésére, vagy azokban való részvételre (pl. Erasmus Mundus)!
- Írják le, milyen, az Európai Modernizációs Napirendben szereplő modernizációs eredményeket várnak intézményük nemzetköziesedésétől!

A stratégiaalkotás folyamatában jelentős energiákat mozgósít, ha **érdemben eltérő nemzetköziesedési forgatókönyvek** állnak szembe egymással. Ilyenek például az alábbiak:

- lemondás a nemzetköziesedéssel járó lehetőségekről,
- a létező nemzetközi tevékenységek adminisztratív, technikai menedzsmentjének tökéletesítése,
- kis lépésekben, előrehaladást jelentő, komplex, önálló fejlesztési erőfeszítések megtétele,
- stratégiai szövetség magas presztízsű, nemzetközileg beágyazott felsőoktatási intézménnyel, vállalva, hogy az intézmény rövid idő alatt mélyreható változásokat indít el a vállalt közös minőség elérése érdekében.

Az alternatív forgatókönyvek lehetővé teszik a meglévő korlátok megkérdőjelezését. A radikális forgatókönyvek kreatív helyzetet teremtő szembeállítást érdemes kompromisszumos jövőképesítésnek követnie.

2.5 Célmeghatározás

A felsőoktatási intézmény érintettjeinek széles körét be kell vonni a stratégiaalkotás teljes folyamatába. Kiemelten igaz ez a célmeghatározásra. Az érintettek többsége által támogatott célok megalapozzák az intézmény hosszú távú elköteleződését és növelik annak az esélyét, hogy a résztvevők a végrehajtás során is kitartanak mellettük. Mindez jelentős elmozdulást kíván az intézményfejlesztési tervek elkészítésének korábbi gyakorlatától, ami általában egy szűk straté-

³ A projekt keretei között meghatározott indikátorok listája a 2. sz. mellékletben olvasható. ld. <http://www.impi-project.eu/>

⁴ Az „ECHE Policy Statement” kérdése, ld. https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding/erasmus-charter-for-higher-education-2014-2020_en

giaalkotó kör intenzív munkájára épült, ez viszont nem feltétlenül tudja garantálni a célok széles körű elfogadottságát és a megfelelő irányba történő, számonkérhető közös cselekvést.

2.

A stratégiai folyamatok számonkérhetőségét segíti, ha a célok világos hierarchiába rendezhetők, és a hierarchia csúcsán kisszámú, érdemi céldimenzió mentén mérhető a stratégia megvalósulásának eredményessége (például az angol nyelven oktatott programok/kurzusok száma, a közös képzések száma, a bejövő és kimenő hallgatók számának közelítése).

A céloknak (vagy meghatározó részüknek) mérhetőeknek kell lenniük, és teljesíteniük kell az említett SMART-ismérveket. A mennyiségi célok közép- vagy hosszú távú meghatározását rövidebb időtávokra vonatkozó ütemezésnek és részcéloknak kell kísérnie annak érdekében, hogy az elindított folyamatok kontrollálhatók és korrigálhatók legyenek. A célértékekkel kapcsolatos kommunikációnak a tervezés és a megvalósítás során is a legszélesebb intézményi nyilvánossággal célszerű párosulnia (egy alkalmazható indikátorrendszerről kapunk képet a 2. sz. mellékletben).

2.6 A stratégiai lépések

A nemzetköziesítés stratégiájának kialakításánál érdemes figyelembe venni az intézményfejlesztési tervezés és az Erasmus Charter for Higher Education elvárásainak megfelelő hétéves stratégiai dokumentum előkészítése során összegyűjtött tapasztalatokat. Ezek alapján kézikönyvünk az alábbi **stratégiai lépések** megtételét javasolja:

- az elindulás szükséges feltétele, hogy első lépésként legalább 1 fő legyen elkötelezett a nemzetköziesítés stratégiai megközelítése mellett (szerencsés esetben ez az intézmény rektora vagy a nemzetközi kapcsolatokért felelős rektor- vagy dékánhelyettes),
- az intézmény nemzetköziesedésében érintett szereplők feltérképezése, és közülük egy reprezentatív összetételű – a vezetés képviselőjét is biztosító – munkacsoport kialakítása,
- a stratégiaalkotási folyamat megtervezése, és megismertetése az intézmény nyilvánosságával,
- világos helyzetfelmérés, a nemzetköziesítés létező gyakorlatának feltérképezése,
- a helyzetfelmérés eredményeivel és a jövőbeni irányokkal kapcsolatos, az intézmény teljes nyilvánosságát használó, esetenként tematikus munkacsoportokra építő, lentől felfelé induló (bottom-up) folyamatok elindítása, és a vezetési szintek elköteleződését és hozzáértését erősítő, fentről lefelé induló (top-down) folyamatok mozgásba hozása,
- a nemzetköziesedéssel kapcsolatos értékek, célok, jövőkép vagy jövőkép-alternatívák meghatározása,
- a célok és a célokhoz vezető legfontosabb tennivalók legitimizálása a vezetés és az intézményi közösség által is.

Az elhatározások részévé kell tenni a **sikeres implementációt** garantáló stratégiai megoldásokat, így például a felelősségek, erőforrások, a nyomon követés és visszacsatolások rendszerének kialakítását.

A stratégiai folyamat koordinációjában érintett minden résztvevőnek meg kell felelnie az alábbi kettős elvárásnak:

- egyrészt át kell látniuk a feladatok **komplex** rendszerét és képesnek kell lenniük részben koordinálni, részben elvégezni a sokrétű, apró lépésekből álló munkát,
- másrészt a **folyamatok közben tartását** és **egyszerű kommunikációját** is biztosítaniuk kell.

E kettősség kezelésének egyik módja a résztvevők kompetenciáinak fejlesztése (ez a következő fejezet egyik hangsúlyos témája).

A másik lehetőség a feladatok transzparens rendszerben történő tervezése és nyomon követése. Ehhez biztosítani kell a **folyamatok és eredmények elemzését**, másrészt a keletkező adatközből elő kell tudni állítani azokat az aggregát vezetői információkat, amelyek lehetővé teszik a kulcsfolyamatok vezetői kontrollját és a legfontosabb eredmény- és minőségdimenziók nyomon követését. Összefoglalva: **ki kell alakítani a nemzetköziesítés vezetői információs rendszerét és koordinációs mechanizmusait.**

A létező gyakorlatot – amelyet a nemzetközi rektor- vagy dékánhelyettesek gyakran **túlzottan átfogó intézménypolitikai nézőpontja** és a nemzetközi koordinátor **napi technikai feladatmenedzsmentje** jellemez – ki kell egészíteni azokkal a feladatokkal, amelyek összekötik az egyes szinteken zajló munkát és a stratégiai kérdéseket. Mindez **az alábbiak esetén lehet sikeres:**

- a vezetés **mind több feladatot megoszt** horizontálisan és vertikálisan is,
- a feladatok **delegálása és koordinációja kellően transzparens**, és legalább az intézményen belül teljes nyilvánosságot kap,
- az egyes szinteken a feladatokat kellő **rugalmassággal** fogalmazzák meg,
- mind a feladatokról, mind a folyamatokról és eredményeikről olyan **strukturált adatbázist vezetnek**, amely minden szinten lehetővé teszi a munka nyomon követését, és szükség esetén a vezetői beavatkozást,
- a kezdeményező feladatok legitimációja nem csak előzetes vezetői döntésekkel történhet, hanem a célokra gyakorolt, igazolhatóan **pozitív hatásukkal** utólag is megerősíthetők,
- az intézmény szabályozási környezete elsősorban **szolgáltató szemléletű**, támogató, a jóváhagyási folyamatok transzparenssek és gyorsak.

Végül érdemes megemlíteni, hogy a vezetésen belüli felelősségmegosztás kapcsán mind gyakrabban felmerül, hogy esetleg eredményesebb lehet a nemzetközi munka, ha nincs dedikált, a nemzetközi ügyekért felelős rektor-, illetve dékánhelyettes. Miközben valóban minden referatúrával szemben elvárásként fogalmazódik meg, hogy valós nemzetközi dimenziója legyen, aligha takarítható meg a koordináció felelőssége, amely ez esetben a rektor, illetve a dékán feladata marad.

2.7 Az időtényező

Célszerű tekintettel lenni a stratégiakészítés időigényességére. Az ambiciózus vezetők, ha érettnak látják az időt egy nemzetközi stratégia elkészítésére, gyorsan szeretnének eredményt. Az érintettek széles körű bevonása azonban szükségessé teszi például a tematikus munkacsoportok kialakítását, illetve a vitát és a formálódó elköteleződést lehetővé tevő fórumok szervezését. A szervezők és a résztvevők terhelhetőségének határait is érdemes tekintettel lenni. Az alábbi **folyamatterv** ambiciózus, de nem irreális:

- a stratégiaalkotási folyamat tervének elkészítése – kb. 2 hét;
- tematikus munkacsoportok létrehozása – kb. 2 hét;
- a tematikus munkacsoportok munkája – kb. 8 hét;
- az inputok felhasználásával a stratégia első változatának elkészítése – kb. 4 hét;

- az első változat véleményeztetése az érintettekkel – kb. 4 hét;
- a vélemények alapján az anyag véglegesítése – kb. 2 hét;
- az egyetemi döntéshozatali fórumok jóváhagyása – 6 hét.

A központi stratégiaalkotási folyamat időigénye a fenti ütemezéssel 28 hét, azaz kb. 7 hónap. Alapos érvek szólnak amellett, hogy a munka során célszerű figyelembe venni az egyes szintek sajátosságait is és többszintűvé tenni a munkafolyamatot (a legfontosabb célok és elvek központi meghatározását követően a karok, tanszékek a megadott keretek között alakítják saját stratégiáikat). Ez a megközelítés jelentősen növelheti a folyamat időigényét.

Az idővel való reális és gondos gazdálkodás **nem csak a tervezés, hanem a megvalósítás során is meghatározó fontosságú**. A nemzetköziesedés stratégia alapú megerősítésekor figyelembe kell vennünk, hogy a folyamat csak lassan alakítható, gyakran kulturális vonatkozású, esetleg a személyiségbe mélyen beágyazott kompetenciákat érint. Ilyen például a magas szintű nyelvtudás, ami ráadásul még nem is jelenti automatikusan az idegen nyelven való oktatás képességét. Ilyen az interkulturális nyitottság, empátia és kommunikációs készség is, ami a különböző kulturális háttérrel rendelkező nemzetközi hallgatók esetében komoly odafigyelést igényel. Mindez azonban még érzékeny kísérletezéssel és intelligens reflexiókkal kísérve is hosszú tanulási folyamat.

Azokban a felsőoktatási intézményekben, ahol a pedagógiai munka korábban is reflektív közegben, korszerű tudásháttérrel zajlott, a tanulás-tanítás nemzetközivé tétele során is szervezettebben jelenhetnek meg a nemzetköziesítéssel kapcsolatos megfontolások. Azokban az intézményekben viszont, ahol az oktató munka a hagyományos, viszonylag szűk és merev standardok szerint szerveződik, az idegen nyelven folyó képzések is a hagyományos formák egyszerű leképezéseként jelennek meg. Ezek átalakítása sok esetben fájdalmas folyamat. Éppen az élenjáró curriculum-reformok és az ezekre irányuló tudományos igényű reflexiók hangsúlyozzák a leghatározottabban az idő mint kulcstényező fontosságát, az érdemi átalakítások és fejlesztések időigényét (és több további fontos tényezőt).

Az ilyen mélyreható változások időigénye legalább 3-5 éves tervezést tesz szükségessé. Mivel a mindenkori vezetést a hosszú távú építkezés mellett a leginkább a saját terminusa alatt elérhető sikerek motiválják, a stratégia kialakításakor mindig célszerű különös figyelmet szentelni a már rövidtávon is eredményeket hozó lépéseknek (pl. a fölösleges bürokratikus korlátok lebontása, a megüresedett helyekre a nemzetközi munka szempontjait figyelembe vevő jelentkezők előnyben részesítése, a kiemelkedő kapcsolatokat működtetők láthatóságának növelése).

2.8 Partnerség a nemzetközi stratégia készítése során

A partnerség a nemzetközi tevékenységek idő- és munkaigényes része. Olyan befektetés, amely már középtávon megtérül.

A partnerség előnyei a következők lehetnek:

- már a stratégia előkészítése során inputokat ad;
- előzetes információkkal szolgál a későbbi fogadtatásról;
- a szövegezők számára segítséget jelent a fogalomhasználat tekintetében;
- előkészíti a stratégia által elvárt viselkedést;

- dinamizál;
- korábban nem sejtett energiákat hoz felszínre;
- összhangban van a felsőoktatási intézmények demokratikus értékrendjével.

A stratégiaalkotás során kialakított partnerség a hosszú távú elköteleződés megteremtésének hatékony formája. Az alábbi táblázat segít meghatározni azokat a területeket, amelyeken az előkészítő munka az érintettek széles körének bevonására nyújt lehetőséget. Az alábbi 10 munkacsoport/téma példa arra, hogy milyen sok irányból lehet megközelíteni a nemzetköziesedés, nemzetköziesítés kérdéskörét.

Egyetemi funkciók	Bejövő mobilitás	Kimenő mobilitás	Közös projektek	Intézményi jelenlét külföldön
K+F	Bejövő kutatói mobilitás munkacsoport	Kimenő kutatói mobilitás munkacsoport	Közös K+F projekt munkacsoport (A pályázati iroda szervezésében)	A külföldi jelenlét lehetőségeit vizsgáló munkacsoport
Tanulás-tanítás	Bejövő hallgatói és oktatói mobilitás munkacsoport	Kimenő hallgatói és oktatói mobilitás munkacsoport	Kettős, többes, közös diplomát adó teljes képzések munkacsoportja	
A környezethez való viszony, üzleti megrendelések, marketing	A bejövő mobilitást támogató szolgáltató és a fejlesztés-igényeket tárgyaló munkacsoport	A kimenő mobilitás hazai hasznosítási lehetőségeit feltáró munkacsoport	A közös projektek infrastruktúra és szolgáltatás igényeit elemző munkacsoport	
Infrastruktúra, belső szolgáltatások, adminisztráció, milió				
Gazdálkodás, szervezetfejlesztés, vezetés, HR, hallgatók bevonása				

Saját ábra



3. A NEMZETKÖZI MUNKA IRÁNYAI

Ebben a fejezetben részletesen tárgyaljuk az intézményi nemzetköziesedéssel összefüggő feladatszoportokat. A használhatóságra és a praktikus tudás megfogalmazására fókuszálva igyekszünk pragmatikus szemlélettel vázolni a legfontosabb területeket.

Az egyfajta katalizátor-szerepet betöltő nemzetközi osztály, iroda vagy központ támogatni tudja a kari tevékenységeket, össze tudja hangolni a különböző egységek stratégiai céljait és azok megvalósulását, míg a karok kapcsolati tőkéjükkel, már működő programjaikkal, tapasztalataikkal – részstratégiájuknak megfelelően – mélyíthetik vagy szélesíthetik meglévő nemzetközi tevékenységeiket, kapcsolatrendszerüket.

Megfontolandó a belső, központi szinten koordinált tudásmegosztás fórumainak létrehozása, a nemzetköziesítést segítő közös gondolkodást lehetővé tevő események, tréningek, műhelyek szervezése. A karok és a központi nemzetközi osztályok/hivatalok munkatársai között biztosítani kell a folyamatos információcsere intézményes megoldásait és a szinergikus hatásokat lehetővé tevő közös fejlesztő munka feltételeit.

3.1 Nemzetközi hálózat építése, partnerkeresés

Mind az intézmények, mind a nemzetközi feladatokat ellátó munkatársak számára számos előnnyel, legfőképpen tapasztalatszerzéssel és tudástranszferrel jár a nemzetközi felsőoktatási hálózatokban való részvétel – különösen ha az adott hálózatok kiválasztása kellő gondossággal történik.

A hálózatok alábbi típusait különböztethetjük meg:

- transznacionális
- regionális
- tematikus
- projektre létrejött, alkalmi
- egyéni tagsággal járó (szakmai)

A transznacionális hálózatok jelentősen eltérhetnek egymástól méretben, a tagok létszámában, földrajzi orientáltságukban – például egy adott kontinens átfogó szervezete az *EUA, European University Association*¹; kontinenseken átívelő kapcsolatokat összefogó szervezet az *IAU, International Association of Universities*²; vagy regionális kötődéseket egybekapcsoló szervezet a *Dunai Rektorok Konferenciája, a DRC*³. Tematikus fókuszú szervezet például a fenntarthatóság és a felsőoktatás kapcsolatával foglalkozó *Copernicus hálózat, Copernicus Alliance*⁴. A tematikusság összeköthet különböző típusú szereplőket, így az adott hálózatban együttműködő egyetem mellett határozottabban jelenhetnek meg az egyetemek városai, önkormányzatai is.⁵ Számos esetben egy-egy vonzó európai pályázati lehetőség hív életre egy új partnerséget, projekt-orientáltságú együttműködési hálózatot, amely az elnyerhető pénzügyi forráson túlmenően közös szakmai munkát, tapasztalatcserét, esetleg hosszabb távú kooperációt eredményezhet. Mindezen hálózatokban az adott intézmények rendelkeznek tagsággal, vállalva értelemszerűen a tagsággal járó kötelezettségeket, így például tagdíj fizetését, éves találkozókon való részvételt, kommunikációs feladatok elvégzését stb. Léteznek azonban olyan szakmai hálózatok, így például az *EAIE, European Association*

¹ www.eua.be

² www.iau-aiu.net

³ www.drc-danube.org

⁴ www.copernicus-alliance.org

⁵ 2010-ben, Európa Kulturális Fővárosaként Pécs kezdeményezte az Európai Kulturális Fővárosok Egyetemeinek Szövetsége (UNECC) elnevezésű hálózat megalapítását.

for *International Education*⁶, amely éppen a nemzetközi területen tevékenykedő munkatársaknak kínálja a nemzetköziesítési munkához kapcsolódó folyamatos szakmai fejlődést, kapcsolatépítési lehetőségeket. Ez utóbbi pénzügyileg ugyan komolyabb vállalást kíván az adott intézménytől (annak érdekében, hogy munkatársa tagként részt tudjon venni a hálózat munkájában, főleg annak éves rendezvényén), de a nemzetköziesítés szempontjából értelmes ráfordításnak tekinthető.

3.

A hálózatokhoz történő csatlakozásról megfontoltan kell dönteni. Először azt kell megvizsgálni, hogy a kiválasztott hálózat(ok) mennyiben képes(ek) hozzájárulni az adott intézmény stratégiai célkitűzéseinek megvalósulásához. Az egyetem nem alapozhat arra, hogy majd a hálózat tesz valamit az ő sikere érdekében; egyedül az intézmény aktivitásán múlik, mennyire képes kiaknázni a választott hálózatban rejlő lehetőségeket. Kockázatos lehet a túlvállalás, azaz amikor az adott intézmény (túl) sok hálózatban kötelezi el magát, mert így előfordulhat, hogy – akár kapacitáskorlátai, akár pénzügyi eszközeinek korlátossága miatt – nem tudja teljesíteni vállalt kötelezettségeit (tagdíjak, utazások akkumuláltak). Az intézmények életében magától értetődő (egyébként pedig a hálózatok különböző típusaiból egyenesen következik), hogy egyre több hálózatban szereznek tagságot, és csak a stratégiai célok mentén történő prioritizálás segíthet a kockázatok elkerülésében, ami elengedhetetlen a sikeres szerepléshez, a hálózati részvétel fenntarthatóságához.

A hálózatok megkönnyíthetik a partnerkeresést, ha azonban a bizonyos intézményi szempontok szerint kiválasztott lehetséges partner pont egy másik hálózat tagja, az nehezítheti, vagy akár meggátolhatja, teljesen ellehetetlenítheti a közös munkát, amennyiben rivalizáló, versengő hálózatokról van szó.

A hálózatokhoz való csatlakozás főbb lépései:

- az intézményi célok és elvárások azonosítása (az intézményi stratégiából fakadóan, ahhoz igazítottan);
- kutatás, a meglévő, elérhető hálózatok feltérképezése, profiljuk, szolgáltatásaik, tagsági kondíciók megismerése, elemzése, összevetése;
- az intézmény pénzügyi lehetőségeinek felmérése;
- kapcsolatfelvétel (intézményi bemutatkozás megfogalmazása, kísérőlevél összeállítása).

A kapcsolatfelvétel gyakran írásbeli kommunikáció útján (szakmai levelezés formájában) bonyolítódik le, amit egy-egy szakmai esemény apropóján személyes találkozók, látogatások egészíthetnek ki. Ha a kapcsolatfelvétel kölcsönösen vonzó perspektívákat kínál, az intézmény megindítja tagfelvételi kérelmének előkészítését, amely intézményen belüli egyeztetéseket és (például szenátusi) jóváhagyást, valamint hálózaton belüli egyéb feladatvégzést követelhet meg (például bemutatkozó prezentáció tartását a hálózat valamely testülete előtt). A hálózati tagság elnyerését célzó folyamat során feltétlenül érdemes tájékoztatni az intézmény közösségét magáról a hálózatról, a tagsággal járó lehetőségekről. Ezt szem előtt tartva minden hasonló lépés, döntés egyben marketing lehetőség is.

Az intézmény kezdeményezheti új hálózat létrehozását is, különösen akkor, ha ez stratégiai célkitűzéseit, nemzetköziesítési stratégiáját szolgálja és a koordinációhoz/részvételhez szükséges feltételeket is biztosítani tudja. Az új hálózat számára – egy nagymértékben telítettnek mondható felsőoktatási térben/piacon – a kezdeményező intézmény akkor tud partnereket megnyerni (a partnerkeresés másik irányból vizsgálható folyamata), ha pragmatikus, innovatív, projektszemlé-

⁶ <http://www.eaie.org/home.html>

letű ajánlatot képes megfogalmazni. Számítania kell arra, hogy csak akkor van esélye a saját érdekek érvényre juttatásán túl mások bekapcsolódására, ha fel tudja mutatni a közreműködéssel járó előnyöket, a win-win-helyzet lehetőségét.

3.2 A nemzetköziesítés feltételrendszerének javítása

A hatékony működés egyik alapköve a nemzetköziesítési program megvalósításában érintett **munkatársak idegennyelv-tudásának erősítése**. Eleve olyan HR-politikára és -gyakorlatra van szükség, amely biztosítja a megfelelő nyelvtudással rendelkező személyek kiválasztását, e kapacitás pedig később tovább erősíthető a folyamatos szakmai fejlődést biztosító eszközökkel (belső képzésekkel, a külföldi tapasztalatszerzés szorgalmazásával, támogatásával – különösen a *staff mobility* programokban való részvétellel). A **másutt bevált gyakorlatok megismerése** érdekében meghatározott időközönként érdemes külső előadókat is meghívni (az Erasmus program keretében már több éve lehetőség van külföldi vállalati szakértők meghívására), akik hozzájárulhatnak a belső szakmai fejlesztő munkához, színesíthetik a (tovább)képzési palettát. Ez utóbbi olyan elemként jelenhet meg a nemzetköziesítési munka során, amely az intézmény belső és külső partneri körére egyaránt kiterjeszhető, tehát az intézmény kapcsolatépítési és menedzsment stratégiáját is támogatja.

Célszerű úgy harmonizálni a **pénzügyi és humán feltételek** megosztását az intézményi szintek között, hogy a rendelkezésre álló eszközöket, erőforrásokat optimálisan használhassák fel az érintettek. Ez jelentheti egyrészt az egyes funkciók összehangolását (közös megszervezését), másrészt a meglévő folyamatok közös tudáson alapuló optimalizálását (az egyszerűsítés és a hatáskörök delegálása jelentős tartalékokat szabadíthat fel).

3.3 A megfelelő partnerek feltérképezése és megnyerése

A nemzetköziesítés célkitűzései között számos témát azonosíthatunk: közös kurzusok, diploma-képzések, online projektek, kutatási együttműködések, a hallgatói, oktatói, adminisztratív személyzetre fókuszáló csereprogramok egész sora. Ahhoz azonban, hogy az intézmény költséghatékonyan és eredményesen valósíthassa meg elképzeléseit, olyan stratégiaközpontú partnerkeresésre van szükség, amely kiegészíti a meglévő, elsődlegesen személyes (oktatói-kutatói) kapcsolati tőkére épülő együttműködésekkel. Elengedhetetlen, hogy a meghatározó tapasztalatokkal, kapcsolatokkal rendelkező oktatókat/kutatókat az egyetem aktívan bevonja a nemzetköziesítés stratégiai partnerségeinek kialakításába (elsősorban a megfelelő partnerek kiválasztása érdekében).

A partnerek feltérképezésének lépései

1. A meglévő kapcsolati háló/térkép megrajzolása, ehhez a vonatkozó alapadatok bekérése/begyűjtése az egyes szervezeti egységektől, azok oktatóitól, munkatársaitól.
2. A meglévő intézményi szerződések adatbázisba rögzítése, frissítése (ez később a partnerségek felülvizsgálata, értékelése során lesz fontos), együttműködési területek specifikálása, átfedések és együttműködési csomópontok azonosítása.
3. A hallgatói szervezetek kapcsolati hálójának megrajzolása: intézményi hallgatói szervezetek közötti együttműködések, partnerségek, illetve hallgatói szervezetekben való tagságokkal járó lehetőségek áttekintése.

4. Testvérvárosi, -társégi kapcsolatok (városi, megyei, regionális), illetve más szektorok intézményesített kapcsolatainak (pl. iparkamarai, innovációs klaszteri stb. kapcsolatok, partnerségek) feltérképezése.
5. A szakminisztériumok által megkötött és nyilvántartott kétoldalú államközi munkatervek, többoldalú egyezmények feltérképezése, az adott intézmény számára releváns kontextus részletes elemzése.
6. A regionális, nemzetközi pályázató szervezetek (pl. Nemzetközi Visegrádi Alap) éves, időszakos prioritásainak áttekintése, elemzése – ez szintén meghatározhatja egy-egy projektalapú együttműködés létrehozását, kialakítását, az adott partneri kör optimális megajzolását.

3.4 Nemzetközi megállapodások előkészítése

A partnerek kiválasztását követően megtörténik a kapcsolatfelvétel, majd a személyes találkozókra történő egyeztetések alapján elkészülnek a megállapodások. Ezeket a felek szerződésben rögzítik. **Az intézmény munkája már középtávon is gördülékenyebbé válhat, ha**

- rendelkezik szerződésmintákkal, sablonokkal;
- létrehoz egy dokumentumtárat, amely nem csupán e szerződéseket tartalmazza, hanem minden egyéb, a partnerekhez kapcsolható/kapcsolódó fontosabb dokumentumot, releváns háttéranyagot is;
- az intézményen belül (szabályzatban) rögzíti a szükséges egyeztetési mechanizmusokat, lefekteti az egyes szereplők, egységek, létrehozott szervezeti formák (pl. bizottságok) közötti munkamegosztást, döntési útvonalakat;
- az ehhez kapcsolható algoritmust minden szereplő számára egyértelművé teszi;
- a terület komplexitására való tekintettel kiemelten kezeli a legfontosabb mutatók transzparens tárolását, és ezeket egy felhasználóbarát kezelőfelületen hozzáférhetővé teszi.⁷

E területen is sokat segíthet a hazai felsőoktatási intézmények hálózatos együttműködése és tudásmegosztása.

3.5 Nemzetközi pályázatok menedzsmentjében való részvétel

A nemzetközi osztály/koordinátortöbbponton is bekapcsolódhat az intézmény nemzetköziesedését segítő folyamataiba, így pl. a nemzetközi pályázatok kezelésével kapcsolatos feladatokba. A következő területeken lehet hasznos a határozott és az érintettek által jól azonosítható szerepvállalás: segítő-szolgáltató minőségben, döntés-előkészítő vagy adminisztratív-végrehajtó minőségben.

A pályázati rendszer egésze az intézményi nemzetköziesítési kontextus szerves része, hiszen a hazai, térségi és nemzetközi pályázatok, pályázati források, keretek nélkül nehezen képzelhető el nemzetközi létezés, jelenlét, aktivitás. A nemzetköziesítési stratégiából fakadóan az intézmény pályázati/pályázattási szerkezetének, mechanizmusainak koherens módon kell kapcsolódnia a nemzetközi erőfeszítésekhez, de még inkább szükséges, hogy támogató közegként, viszonyítási keretként ösztönözze a nemzetközi tevékenységeket.

A nemzetköziesítésben érintett munkatársak – maga a nemzetközi osztály/iroda – egyrészt szolgáltató azzal, hogy nemzetközi pályázatokról információval rendelkezik, azokról tájékoztat, vala-

⁷ A 8. fejezet, amelyben a nemzetköziesedési munka értékelését tekintjük át, a felhasználható indikátorok egész sorát mutatja be.

mint pályázatokat készít elő, adott esetben megír és benyújt, de mindenek fölött az adott szervezeti egységet szakértőként támogatja mindezekhez a tevékenységekhez kapcsolódóan. Másrészt, amennyiben mobilitási programokhoz kapcsolódó pályázatokról van szó – például az Erasmus+ program esetében – a nemzetközi iroda lényegi résztvevője a döntések előkészítésének, és valójában az egész pályázattal, lebonyolítási folyamatnak. Mindezeket pedig az intézményi, illetve kari Erasmus-szabályzat alapján végzi. Harmadrészt segédkezik az adott nyertes nemzetközi pályázatok végrehajtásában, és ha szorosán/direkt módon érintett az adott nemzetközi projektben (mert az a nemzetköziesítési stratégia intézményi/kari kompetenciakörébe tartozó módon számára egyértelmű feladatot jelöl meg), lebonyolítóként is részt vesz.

3.6 Intézményi marketing és promóciós eszközök

A nemzetköziesítés egyik meghatározó területe az intézményi marketing, ami – elsősorban a leendő hallgatókat megcélozva – irányulhat kifelé vagy befelé, az intézményen belüli együttműködést, szinergiát szorgalmazva. Érdemes törekedni a nemzetközi osztály, a nemzetköziesítésben érintett munkatársak és a marketing szaktudást képviselő intézményi egységek (így pl. a marketing tanszék) közötti ésszerű feladatmegosztásra. A hatékony marketing egyik alapja lehet a tanszék(ek) oktatóinak, doktoranduszainak aktív bevonása.

A nemzetközi marketing itthon kezdődik. Az intézmény akkor tudja sikeresen magára vonni a nemzetközi figyelmet, ha az önképe hiteles, minőségi tanulási-tanítási és K+F környezetet tud teremteni, és ezt magabiztosan be tudja mutatni a hazai közvélemény számára is. Egy-egy tematikus hálózat és/vagy nemzetközi szervezet éves eseményeinek megszervezése például kitűnő erőpróba lehet, ami ráadásul egyrészt a résztvevők felé teremt közvetlen marketingkommunikációs csatornát, másrészt a rangos események és a róluk szóló beszámolók maguk is jelentős marketing értékkel bírnak.

Az intézménynek (pro)aktívan kell tevékenykednie a számára fontos hálózatokban. A szervezetek fontos eseményeinek szervezési jogát elnyerve érdemi befolyása lehet az egész szervezet működésére, szakmai prioritásaira, a meghatározó események tematizálására. A jelentős ráfordítással megvalósuló események esetén célszerű a kapcsolódó szakmai, kommunikációs és promóciós lehetőségeket maximálisan kihasználni.

Az intézmény nemzetközi marketingje, fő üzeneteinek kommunikálása természetesen számos eszközzel megvalósítható, ezeknek csupán egyike a nemzetközi fórumok, rendezvények szervezése.

3.6.1 Az intézmény nemzetközi láthatósága – honlap, idegen nyelvű megjelenés az Interneten

A nemzetköziesedés szempontjából sarkalatos kérdés az intézményi honlap optimalizálása, ennek naprakész menedzsmentjét – szükség szerint fejlesztő szakértő bevonásával – a nemzetköziesítéssel megbízott munkatársak erre vállalkozó csoportja végezheti el a leghatékonyabban. E ponton is érdemes az intézmény hallgatói szervezeteivel szoros együttműködést kialakítani. A kooperáció kiterjedhet nyomtatott és online felületekre, és a hallgatói inputok hasznosnak bizonyulhatnak a nemzetközi marketing egyik kulcseszközének számító honlap fenntartása és tartalommenedzsmentje szempontjából is.

A honlap mindazonáltal önmagában nem elegendő a sikeres marketingtevékenységhez. Napjainkban a web2 és online közösségi terekben való folyamatos jelenlét több mint ajánlott. Egy facebook profil létrehozása, célzott hirdetések kampányszerű elhelyezése, like-gyűjtés, időszakos nyere-ményjátékok, kvízek, tweet indítása, Youtube-csatorna létesítése, stb. mind olyan eszközök, amelyek nagyban elősegíthetik a célkitűzések megvalósítását.

3.

A nemzetközi marketingben is fontosak azok a személyek, akik akár kampányszerűen, akár hosszabb időintervallumon át képesek személyiségükkel, ismertségükkel, vagy éppen ismeretlenségükkel, de az adott témához (pl. a hallgatói élet bemutatása az adott intézményben, városban) kapcsolható egyértelmű relevanciájukkal az intézmény kommunikációját erősíteni, az intézményt meggyőzően népszerűsíteni. Az intézmény arcai rövid TV-spotokban, vagy a létrehozott Youtube-csatornára feltöltött bemutatkozó filmekkel erősíthetik az intézmény üzeneteit. Az intézményt megjelenítő személyeknek és üzeneteknek megvan a jelentősége a hazai és a nemzetközi promóciós munka folyamatában is, ezért fontos mind a stratégiához való kapcsolódásuk, mind a megfogalmazásuk koherenciája. Az alapüzenetek megalkotásának folyamatában érdemes – az intézményen belüli koherenciát is erősítő – első pályázatokat kiírni, ezeken keresztül a hallgatói-oktatói közösséget is megszólítani, és begyűjteni tőlük az általuk legfontosabbnak vélt erősségekre, vonzerőre vonatkozó véleményeket, megfogalmazásokat. Különösen izgalmas és fontos a megcélzottakhoz hasonló jellemzőkkel bíró, az érintett csoportokba tartozó, így például az itt dolgozó külföldi oktatók, hallgatók véleménye.

3.6.2 A nemzetközi marketing tevékenységek intézményi szintű összehangolása

Az intézményen belüli nemzetköziesedést segítő erőfeszítések összehangolását a pénzügyi lehetőségek korlátossága is szükségessé teszi. A sokszor mostohaként kezelt, olykor túlzottnak tűnő forrásokat felemészítő, vagy akár feleslegesnek is érzett marketing-vonal nélkül aligha létezhet nemzetköziesítés. A források szűkössége azonban még inkább megkívánja az együttműködést: érdemes az intézményi kampányokat, promóciós tevékenységeket közösen finanszírozni, az adott szervezeti egység saját, egyéb erőfeszítései mellett, azokat kiegészítve. A hallgatói szervezetekkel, hallgatói csoportokkal való közös munka, együttműködés, jelentős erőforrásokat mozgósíthat, és számos alternatív megoldáshoz vezethet (pl. vírusmarketing, flashmob kampány, akciók). Az intézmény hálózatos tagságai pedig további megjelenési, kommunikációs felületeket, csatornákat, formákat kínálhatnak.

A flashmobok remekül támogathatnak egy-egy intézményszintű kampányt. Innovatív példaként említhető a Pécsi Tudományegyetem *Uniface*⁸ elnevezésű online beiskolázási játéka is. Az ehhez hasonló megközelítések a nemzetközi stratégia megvalósításának hasznos eszközei lehetnek.

3.7 Hallgatói szervezetek szerepe

A nemzetköziesedés kitüntetett dimenzióját jelentő mobilitási programok hatékony menedzsmentjében komoly hozzáadott értéket képviselnek a hallgatói szervezetek, melyek egyfelől a kiutazó magyar hallgatóknak nyújtanak segítséget, másfelől a beérkező külföldi hallgatók sikeres integrációjában játszanak egyre jelentősebb szerepet. A hallgatók által működtetett mentorrendszer kiépítésével, a mentorok hallgatókhoz, illetve hallgatói csoportokhoz történő rendelésével a mobilitási programok a hazai hallgatók körében is ismertebbé és népszerűbbé tehetők. A mentorok tapasztalatai komoly szakmai hozzáadott értéket képviselnek, amely segítheti az érintett hall-

⁸ <http://uniface.hu>

gatókat abban, hogy vállalt tanulmányi kötelezettségüket időben és megfelelő színvonalon teljesítik. A tapasztalatok megismerésével a kiutazó hallgatók jobban felkészülhetnek a mobilitásra, így a mentori munka kedvező hatást gyakorolhat a kiutazás eredményességére is.

A hallgatók által végzett mobilitást segítő munka kezdetben koordinációt igényel, így erőforrásokat von el, de a nemzetközi munkát végző munkatársak számára egy idő után mással aligha pótolható segítséget jelent.

A hallgatói szervezetekkel és eseti hallgatói csoportokkal való együttműködés az alábbiakra terjedhet ki:

- (inter)kulturális programok szervezése, lebonyolítása;
- hivatali ügyintézés (pl. idegenrendészeti ügyekben a bejövő hallgatók esetében);
- közösségi aktivitások szorgalmazása;
- a programok (és a mobilitási lehetőségek) népszerűsítése.

Az ilyen jellegű munkában szerepet vállaló hallgatók mellett a korábban mobilitási programokban részt vett, jelenlegi vagy már végzett hallgatók köre is különös fontossággal bír. Az önkéntes alapon szerveződő csoportok részt vehetnek többek között:

- a beérkező hallgatóknak ajánlott orientációs hét/napok szervezésében (jó példa lehet a Stockholmi Egyetem által szervezett orientációs hét programja⁹);
- szabadidős és kulturális programok szervezésében;
- országprezentációk tartásában;
- a külföldiek hazautazása előtt búcsú partik lebonyolításában.

A külföldi és a magyar hallgatók közötti kulturális, kommunikációs távolság csökkentése elemi célkitűzés az egész nemzetköziesítési stratégia sikere érdekében. A beérkező hallgatók hasonló élethelyzete kezdetben saját zárt, informális csoportjaik létrejöttének kedvez. Ebben szerepet játszhat a magyar hallgatók tartózkodása, esetleges elzárkózása is. A zárt nemzetközi hallgatói csoportok kialakulását érdemes megelőzni (ld. mentorok). A hazai diákok és a bejövő nemzetközi hallgatók közötti kapcsolatépítés proaktív magatartást igényel. Integrációjuk két fontos hozaddal kecsegtet, egyrészt erősíti az intézmény nemzetközileg jó megítélését, amivel középtávon a beérkező létszám magasán tartásához is hozzájárul; másrészt a mobilitásban közvetlenül nem érintett hazai diákok is részesülnek az interkulturális tanulás, nemzetközi kapcsolatépítés és nyelvgyakorlás lehetőségében.

⁹ http://www.su.se/polopoly_fs/1.213235.1418036267!/menu/standard/file/Orientation%20Week%20Programme_VT15.pdf



4. A NEMZETKÖZIESEDÉS KULCSSZEREPLŐI

Ez a rész az érintett döntéshozókról, a koordináció felelőseiről és az érintettek tágabb körének szerepéről, illetve lehetséges feladatairól szól. A kézikönyv célcsoportját a lehető legtágabban értelmezzük, hiszen a nemzetköziesedés külső-belső érintettjeiről és a köztük lévő csapatmunkáról, hálózatos együttműködésről értekezünk, ennek megfelelően kulcsszereplőnek tekintjük a felelős vezetőket, a koordinátorokat, az aktív oktatókat és hallgatókat, a pályázatokat kínáló intézmények kapcsolattartóit, a nemzetközi szervezeteket, a tematikus hálózatok képviselőit, a regionális szereplőket, valamint a szponzorokat is.

A nemzetköziesítés az intézmények szervezetfejlesztési és kapacitásépítési folyamata, amelyben a felülről és alulról jövő kezdeményezések sorrendjének nincs jelentősége. A hálózatos működésben a vertikális viszonyokat kiegészíti – vagy akár teljesen fel is váltja – egy olyan munkakultúra, amelyben a minőség, az innováció és az adaptivitás válik döntővé. A fejezet áttekinti azokat a területeket, amelyek a nemzetközi elismertség felé történő elmozdulást lehetővé tevő tanszéki, kari vagy összegyvetemi változásokhoz vezettek.

4.1 Munkamegosztás a nemzetközi területen

Megfelelő felhatalmazás esetén és munkamegosztás mellett a nemzetközi ügyek felelős vezetői és a nemzetköziesedés koordinációjában résztvevők feladatai az alábbiak lehetnek:

- segítenek megérteni a nemzetköziesedés fontosságát – meggyőző tényeket, indokokat sorakoztatnak fel a nemzetköziesítés mellett;
- olyan stratégia megalkotásán fáradoznak, ami egymást erősítő erőfeszítéseket, közép és hosszú távú elköteleződést eredményez;
- támogatják a karokat és munkatársaikat a nemzetköziesedés tervezésében és megvalósításában – katalizálják a kapcsolódó kari párbeszédet, a nemzetköziesítés feladatainak megértését;
- feltárják és megosztják mindazt a tudást és mindazokat az erőforrásokat, amik helyzetük-nél fogva számukra látható vagy elérhető, segítik a kapcsolódó jó gyakorlatok cseréjét és a munkát támogató hálózatokban való részvételt.

A szereplők közötti hatás- és feladatkörök tisztázását az érintettek közötti megállapodások éppoly jól segíthetik, mint a vezetők által megszerkesztett SzMSz-ek és ügyrendek. Szerencsés esetben a központilag kialakított keretszabályokat az érintettek tölthetik meg a tényleges gyakorlatot leginkább segítő együttműködési formákkal, tartalommal.

A nemzetköziesedés feladatainak megvalósításához a nemzetközi feladatokért felelős kollégák gondos csapatmunkájára van szükség. Ehhez nélkülözhetetlen a színvonalas koordináció.

Az intézményi szintek szerinti felelősségi körök többféleképpen kialakíthatók. Az alábbi részben e szintek kerülnek bemutatásra.

4.1.1 Központi szint

Az *intézmény vezetője* (rektor), aki a külkapcsolatok vonatkozásában is az első számú képviselő (a stratégiai kérdések és az összintézményi képviselet felelőse).

Az intézmény *nemzetközi kapcsolatait központi szinten összefogó területi vezető* (rektorhelyettes) – érdemes kinevezni egy nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettest, hiszen a kül(ső) kapcsolatok jelentős része elősegítheti a nemzetközi kapcsolatok fejlesztését, fejlődését, ezáltal az intézmény nemzetköziesedését szolgálhatja.

Az intézmény *központi hivatalában* (sok esetben a Rektori Hivatalban) *működő koordináló egység*, Nemzetközi Igazgatóság, Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya, Külügyi Igazgatóság, Külkapcsolati Osztály stb., *annak vezetője és munkatársai*:

- Intézményi Erasmus Koordinátor;
- két- és többoldalú kapcsolatok koordinátora (pl. intézményközi egyezmények, saját szerződések és az azokból fakadó feladatok, sok esetben protokoll-események összefogója, szervezője);
- egyéb (nem Erasmus) mobilitási programok koordinátora (pl. CEEPUS, Campus Hungary);
- pályázati felelős (egyúttal pályázatíró), aki az adott központi koordináló egység feladatkörébe rendelt tevékenységekhez, projektek (pl. nemzetközi hálózati találkozó, konferencia, workshop, kulturális esemény stb.) sikeres megvalósításához keresi, írja és menedzseli a pályázatokat;
- asszisztensek (pl. Erasmushoz vagy rendezvényszervezéshez, utazásszervezéshez, marketingkommunikációs feladatokhoz stb.);
- hallgatói gyakornokok (érdemes és javasolt a külön koordináló személyt nem igénylő gyakornoki rendszer kiépítése).

4.1.2 Kari szint

Az intézmény adott karának vezetője (dékán), aki a külkapcsolatok vonatkozásában is a kar első számú képviselője.

A kar nemzetközi kapcsolatait kari központi szinten összefogó területi vezető (dékánhelyettes). A kar *központi hivatalában* (sok esetben a Dékáni Hivatalban) *működő koordináló egység*, Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya, Külkapcsolati Osztály (vagy akár Külkapcsolati és Pályázati Osztály) stb., *annak vezetője és munkatársai*:

- Kari Erasmus Koordinátor;
- két- és többoldalú kapcsolatok koordinátora (pl. karközi egyezmények, saját szerződések és az azokból fakadó feladatok, sok esetben protokoll-események összefogója, szervezője);
- pályázati felelős (egyúttal pályázatíró), aki az adott kari koordináló egység feladatkörébe rendelt tevékenységekhez, projektek (pl. nemzetközi hálózati találkozó, konferencia, workshop, kulturális esemény stb.) sikeres megvalósításához keresi, írja és menedzseli a pályázatokat – ez sok esetben maga a kari egység vezetője;
- PR-, kommunikációs asszisztens;
- hallgatói gyakornokok (érdemes és javasolt egy külön koordináló személyt nem igénylő gyakornoki rendszer kiépítése), de legalább élő (napi) kapcsolat az egység vezetője és a kari hallgatói önkormányzat külügyi/külkapcsolati képviselője (vezetője) között.

4.1.3 Intézeti/tanszéki szint

Az adott kari *oktatási egység vezetője/helyettese*, aki a külkapcsolatok vonatkozásában is az oktatási egység első számú képviselője.

Kijelölt/megválasztott oktató, aki az adott oktatási egység nemzetközi kapcsolatainak koordinátora.

Javasolt egy *doktorandusz vagy felsőbb éves hallgatói asszisztens* bevonása, aki már részt vett valamilyen mobilitási programban, tehát van tapasztalata, és segíteni tudja a kijelölt oktatói koordinátor munkáját.

Hallgatói mentorok, akik (elsősorban) a beérkező külföldi hallgatók támogatási rendszerét menedzselik.

4.

4.2 Nemzetköziesítésért felelős vezetők és munkatársak kompetencia-profilja

Az alábbiakban azokat a kompetencia-elemeket mutatjuk be, amelyek a felelősök toborzásánál, kiválasztásánál, értékelésénél és a szakmai fejlődésük támogatásánál lehetnek hasznosak.

A felsőoktatási intézmények nemzetközi területért felelős vezetőinek esetében a szükséges kompetenciák összeállításánál feltételezhetjük, hogy a kiválasztás összefügg a nemzetközi terület valamely szegmensében vagy szegmenseiben korábban elért eredményességgel és a jelölt vitán felül álló nyelvtudásával.

A tanszéki/intézeti, kari vagy összintézményi nemzetközi koordinátor esetében a szükséges kompetenciák számbavételénél feltételezhetjük, hogy a jelölt már rendelkezik felsőoktatási vonatkozású nemzetközi kapcsolatépítési vagy ehhez fűződő konkrét szervezési/adminisztratív tapasztalattal.

	Nemzetközi felelős vezető	Nemzetközi koordinátor	Nemzetközi munkát végző munkatárs
Ismeretek			
Idegennyelv-ismeret	K, F	K, F	K, F
Mobilitási sémák ismerete	F	K, F	F
Felsőoktatási intézmények szerkezetének és működésének ismerete	K, F	K, F	F
Nemzetközi szervezetek és intézmények ismerete	F	K, F	F
A nemzetközi protokoll ismerete		K, F	K, F
Pályázati ismeretek	F	F	F
Stratégiai tervezés	K, F	F	
Projektmenedzsment	F	K, F	F
Adminisztratív és pénzügyi ismeretek		K, F	K, F
Front office és back office jellegű feladatok ismerete	F	K, F	F

Készségek, képességek			
Magas szintű anyanyelvi és idegen nyelvi kommunikációs képességek (írásban és szóban)	K, F	K, F	K, F
Koncepciózusság, stratégiai látásmód	K, F	F	
A célok és eszközök összekapcsolásának képessége	F	K, F	
Tárgyalási, tárgyalásvezetési rutin	K, F	K, F	F
Csapatmunka képessége	K, F	K, F	K, F
Jó kapcsolatteremtő és együttműködési képesség	K, F	K, F	K, F
Problémamegoldó és konfliktuskezelő képesség	K, F	K, F	F
Terhelhetőség	K, F	K, F	K
Adaptivitás, komplexitás-menedzsment képessége	K, F	K, F	F
Jártasság nemzetközi környezetben történő munkavégzésben	K	K	F
Diplomáciai készség	K, F	K, F	F
Szervezőképesség	K, F	K, F	F
Pénzügyi és adminisztratív gyakorlat	K, F	K, F	K, F
Pályázati tapasztalat	K, F	K, F	F
Attitűdök			
Interkulturális érzékenység	K, F	K, F	K, F
Konfliktus- és bizonytalanságtűrés	F	F	F
A felsőoktatási intézmények összetett világához és alakíthatóságukhoz való pozitív viszony	F	F	F
Kedvező hozzáállás az új tanulási helyzetekhez	K, F	K, F	K, F
Kreativitás, innovativitás	K, F	K, F	F

Jelölések: bordó= szükséges

szürke= hasznos

fehér= nem releváns

K= kiválasztási feltétel

F= fejlesztési feladat

K, F= a kiválasztásnál szempont, de folyamatos fejlesztése is indokolt lehet

A táblázat a szerzők munkája, az intézmény saját szempontjai alapján szükséges pontosítani, adaptálni!

4.3 A külső támogatók azonosítása

A **külső támogatók** megnyerése és megtartása sok munkát és megfelelő kompetenciákat kíván. A legfontosabb külső támogatók az intézménnyel kapcsolatban álló vállalatok, közéleti szereplők, a szakmai szervezetek, alumni hálózatok, iskolák, különböző tanácsadó testületek. Az intézményi hatáskörök és kapacitások érdekében szükség lehet a meglévő kapcsolatok szélesítésére. A külső partnerek nemzetköziesedéssel kapcsolatos érdekei eltérhetnek a kar vagy a hallgatók érdekeitől.

A nagyobb globális jelenlétével járó hírnév és versenyelőny mind az intézmény, mind partnerei számára előnyös lehet.

A karok, a munkatársak, a nemzetközi irodák és a hallgatók **belső támogatása** is elengedhetetlen. A nemzetköziesedés ezen csoportoknak mást és mást jelent. A karok és a munkatársak esetében az egyéni és az intézményi nézőpont keveredik. A vezetés elsősorban az intézményi érdekekre koncentrál, a hallgatókat globálisan felkészítő oktatásra vagy a kutatás minőségének fejlesztésére. Általában a karok és vezetők támogatják leginkább a nemzetköziesítést tapasztalat alapján, vagy mert nemzetközi fókuszú programok tagjai.

A **diákok** is hatékonyan támogathatják az intézmény nemzetköziesedését. Nem csak a nemzetközi diákszervezetek (pl. Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales, AIESEC) hazai egységei vesznek részt a nemzetközi munkában, hiszen a szakmai, kulturális, vagy szabadidős megfontolások nagyon sok diákot motiválnak. Az ország számos példája közül kiemelhető a több hazai és nemzetközi díjjal kitüntetett Pécsi Nemzetközi Kultúrhét, az International Culture Week in Pécs (ICWiP¹).

A legtöbb intézményben problémát jelent a nemzetköziesítés iránti érdektelenség, a kapcsolódó kiadásokkal kapcsolatos aggodalmak, a korlátos lehetőségekhez való transzparens hozzáférés hiánya. A vezetőtestületek a napi ügyek mellett nehezen értelmezik intézményi ügyként a nemzetköziesítést, különösen ha ez extra feladatokat generál az oktatás vagy az intézmény által nyújtott szolgáltatások területén.

Fontos, hogy az oktatók olyan, kellően nyitott sillabuszokból tanítsanak, amelyek tükrözik a tantárgyuk és az adott tudományág nemzetközi fejlődési irányai közötti kapcsolatot. A hallgatók egy része mielőbb el szeretne helyezkedni, és karrierje szempontjából idővesztésnek tekinti a külföldön való tanulást. A nemzetközi koordinációnak be kell tudnia mutatni a várható hozadékokat és segítséget kell tudnia nyújtani az akadályok lebontásában (pl. elkerülhető, hogy a hallgató félévhalasztással zárjon egy külföldön töltött szemesztert, ha átgondoltan választ programot, megfelelő alternatív tanulási utak állnak rendelkezésére, és a kreditbeszámítást támogatják az érintett oktatók).

A nemzetköziesítés feltételeinek megteremtése érdekében a **nemzetközi koordinátor** az alábbi feladatokat végzi:

- függetlenül attól, hogy támogatják vagy ellenzik a nemzetköziesedést, meghallgatja az intézményen belüli és kívüli érdekelteket;
- teret biztosít a bevált gyakorlatok számára;
- szakszerűen gyűjti és elemzi a rendelkezésre álló információkat;
- a kari és/vagy intézményi vezetéssel folyamatos munkakapcsolatot tart fenn;
- innovatív területeket azonosít a proaktív cselekvés számára;
- folyamatos párbeszédet folytat az intézmény minden érintettjével;
- különösen odafigyel a szkeptikusokra.

4.4 Szabályozás és koordináció

Egészséges arányt kell kialakítani a nemzetköziesedés támogatását és koordinációját célzó munkakörök, valamint az egyéb feladatok nemzetközi dimenziójának megtalálása között. A megfelelő

¹ <http://icwip.hu/>

en azonosított pozíciók és az azokhoz rendelt személyes vagy szervezeti felelősség és felkészültség a hatékony munka fontos feltételei. A nemzetköziesítést prioritásként kezelő intézményekben a nemzetközi munka minden szervezetrésznek ad feladatot.

Az egyes szintek közötti feladat- és hatáskör-megosztás egyértelmű definiálása a nemzetközi munka meghatározó jelentőségű eleme. Az elhanyagolt koordináció szigorú rendszerezésre és túlzott központosításra ösztönöz. Célszerű megvizsgálni, hogy az aktuális hatáskörökkel mennyire elégedettek a szervezetrészek. Ha új szabályozásra van szükség, azt valódi partnerség mellett érdemes előkészíteni. Az érintetteknek be kell látniuk, hogy a szabályozás csak abban az esetben korlátozza vagy köti felsőbb szintű engedélyezési aktusokhoz az adott tevékenységet, ha például ahhoz összintézményi érdek fűződik, magasabb szintű döntést igényel vagy a korlátozott közös erőforrások megosztását kívánja meg.

A szabályozás csak azon folyamatok esetében legyen normatív, ha erre ténylegesen szükség van (pl. kötelezettségvállalással járó döntések), vagy ha az érintettek kölcsönösen támogatják. Azokban az esetekben, amikor keretszabályok vagy az egyeztetési kötelezettség is elegendő, célszerű azokat alkalmazni. Azt mutatja a tapasztalat, hogy a szabályalkotásba bevont érintettek nagyobb eséllyel válnak partnerekké a szabályok követésében is.

A **koordináció** értelmezheti szűken a feladatát, az egyetem fő funkcióit kiegészítő/pótlólagos dimenzióként, és úgy is, hogy a nem közvetlenül hozzá tartozó kérdésekre is befolyást kíván gyakorolni, ha ezeknek érdemi befolyásuk van a nemzetköziesítés eredményességére (pl. hallgatói szolgáltatások, a tanítás-tanulás támogatása, idegen nyelvi kompetenciák). Lehet stratégiai küldetése és lehet a megbízható rutinok fegyelmezett megvalósítója is, szert tehet erős jogkörökre, így a jobban pozicionált szervezeti szint hatalmi eszközeivel (engedélyezés, számonkérés) közelítheti a nemzetköziesedéssel járó feladatokat, és lehet a napi feladatokért felelős munkatársak kiszolgálója (javasolt a helyét valahol a két véglet közötti spektrumon definiálni). Tekintheti elsődleges feladatának a kockázatvállalás minimalizálását, de ösztönözheti akár a proaktív magatartást is, célja lehet saját eszközrendszerének/kapacitásának bővítése és a vele kapcsolatban álló szervezetrészek jobb pozicionálása is.

A koordináció kötődhet a felelős rektor- illetve dékánhelyetteshez, nemzetközi központ-hoz, irodához, osztályhoz, de lehet testületi irányítású is. Minél diverzifikáltabb az intézmény nemzetköziesítési tevékenysége, annál kevésbé megkerülhető a kétirányú információcserét és a transzparens döntés-előkészítést lehetővé tevő **testületi koordináció**. A felelős vezetőknek és a szervezeti egységeknek is az az érdeke, hogy közös tudásra épülő döntések szülessenek. Az egyeztetés nem feltétlenül jelenti a hatáskör átadását, az érintettek részvételével zajló egyeztetés még akkor is hasznos, ha a fórum csak javaslattételre jogosult.

A **nemzetközi egyeztető fórumban** képviseletet kaphatnak az alábbiak:

- a rektor és karok nemzetközi ügyekért felelős vezetői;
- nemzetközi koordinátorok, Erasmus koordinátorok;
- az egyetemi testületek nemzetközi ügyekért felelős tagjai (pl. a doktori tanács képviselője);
- a nemzetközi munkához kulcsfontosságú szolgáltatásokat biztosító egyetemi szervezetrészek képviselői (pl. utaztató részleg, tájékoztató-tanácsadó irodák mint a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen működő Támpon Iroda);
- a nemzetközi kapcsolatokban érintett hallgatói szervezetek képviselői (mentor-szervezet, AIESEC, EHÖK stb.).

A fórum titkári teendőit a nemzetközi kapcsolati hivatal/központ/iroda láthatja el. A nemzetköziesítés aktuális, jelentős projektjei egy-egy képviselőjük által, legalább megfigyelői státuszban vegyenek részt a koordinációs fórum munkájában és a kétirányú információáramlásban.

A fentiekkel összhangban célszerű a vonatkozó intézményi szabályzatokban tisztázni a **nemzetköziesítés belső viszonyrendszerét**, feladatait, figyelve az alul- és túlszabályozás kockázatára. A nemzetközi kapcsolatok és feladatok átláthatósága, valamint az egymáshoz közel eső munkakörök összehangolása különösen fontos (pl. célszerű összehangolni az Erasmus koordinátor és a nemzetközi kapcsolati egység vezetőjének feladatait, különösen ha az Erasmus koordinátor nem tagja az adott nemzetközi kapcsolatokért felelős szervezeti egységnek). A rendszeres és tervezett felülvizsgálatok lehetőséget biztosítanak a tapasztalatokon alapuló szabályozási korrekciókra.

A szakmai fejlődést támogató és csapatépítő események segítik az egyes szintek szereplői között a munkakapcsolatok javítását. A formális képzések helyett és mellett a közös tevékenységeket kísérelje olyan tudatos kutató-elemző munka és reflexió, amely vállaltan tanulási célt is szolgál.

Időszakonként elemezni és értékelni kell a nemzetközi munka teljes folyamatát, minden feladat-egységét. Míg a munkavégzés során jelentkező kisebb fennakadásokat a kollegiális viszonyok/informális kapcsolatok is segíthetik megoldani, a stratégiai szűk keresztmetszetek megváltoztatásához független külső értékelők, szakértők bevonására is szükség lehet. Már a stratégiakészítés szakaszában át kell gondolni, milyen módszereket és eredménymutatókat alkalmaznak majd az **eredményesség mérésére, értékelésére**. Ez a vezetői információs rendszer irányából is követelmény.

A nemzetköziesedés hallgatói támogatottságának erősítése érdekében nemcsak a koordinációba, hanem a közös munka minden szakaszába érdemes bevonni őket.

A nemzetközi munka nem csekély része az egyetemi oktatókra és további munkatársakra marad, akiknek ezért legalább az egyeztetési kötelezettségeikkel arányos támogatást biztosítani kell. Szükségük lehet adminisztratív, technikai tanácsokra, segítségre, de a számukra elérhető lehetőségekről is célszerű folyamatosan tájékoztatni őket. A feszített munkával járó nemzetközi koordinációt végző egységek nagy dilemmája, hogy munkatársaik korlátos erőforrásaiból mennyit fordítsanak az inaktív szervezetrészek felrázására. Ebben kérdésben a nemzetköziesítési stratégia irányelveire kell támaszkodniuk, hiszen a prioritások átrendezése kritikus túlterheltséghez és új kockázatok megjelenéséhez vezethet.

A nemzetközi munka végpontjain dolgozó oktatóknak, munkatársaknak egy további stratégiai szerep jut. Amikor előadóként megjelennek egy konferencián, vagy kurzust/programot szerveznek nemzetközi hallgatóknak, vagy egy rangos nemzetközi folyóiratban publikálnak, akkor ők válnak a felsőoktatási intézmény nemzetközi tevékenységének kulcsszereplőjévé.

Érdeemes kitérni azokra is, akik a nemzetközi munkát támogató szolgáltatásokért felelősek. Megfigyelhető például, hogy igen kedvezően hat a nemzetköziesedés folyamatára, ha a kollégium, az egyetemi klub, az egyetemi sportegyesület, a menza vagy a tanulmányi osztály munkatársai színvonalasan alkalmazkodnak a nemzetköziesedéssel járó kihívásokhoz. A nyelvismeret, az interkulturális különbségek olyan érdemi szakmai alkalmazkodást tesznek szükségessé, amit a felsőoktatási intézménynek stratégiai ügyként kell kezelnie.



5.
PROJEKT-SZEMLÉLET
A FELSŐOKTATÁSBAN
– A NEMZETKÖZI
PROJEKTEK
MENEDZSMENTJÉNEK
DIMENZIÓI

Transznacionális, hálózatos világunk egyik alapvető jellemzője (nem csupán a karrierépítés, hanem egyre inkább a felsőoktatás mindennapjainak menedzselése szempontjából is) a projektekben való gondolkodás. A projektmenedzsment megkerülhetetlen fejlesztési módszer. A nemzetközi projektek környezetének tanulmányozása, az átgondolt tervezés, a körültekintő projektirányítás, a gondos munkaszervezés, a megfelelő ütemezés, a lehetséges kockázatok feltérképezése és menedzsmentje, illetve az előrehaladás monitorozása a sikeres stratégiamegvalósítás elemi kritériumai.

5.1 A projektmenedzsment felsőoktatási intézményekre értelmezhető sajátos kérdései, szempontjai, megfontolásai

A projektmenedzsment oktatásával és a kapcsolódó tanácsadással foglalkozó Eric Verzuh 2006-ban publikált könyvében a következőket írja a projekt-szemlélet jelentőségéről:

„Az embert körülvevő világ egyre gyorsabban, egyre nagyobb mértékben változik. A fennmaradáshoz, illetve a sikeres működéshez a vállalatoknak, szervezeteknek [intézményeknek] folyamatosan módosítaniuk kell termékeiket és szolgáltatásaikat. A szüntelen innováció projekteken keresztül valósítható meg. A nagyobb változás több innovációt, az pedig több projektet jelent. [...] Nem csoda [tehát], hogy a projektmenedzsment tudománya rivaldafénybe került. A projektmenedzsment elveit a különböző iparágakban, illetve állami szinten is alkalmazzák, mivel a vezetők felismerték, hogy vállalatuk egyre inkább projektek által vezérelt szervezetté alakult.”

5.2 Mit nevezünk projektnek?

A projekt olyan egyszeri vállalkozás, amelynek jól meghatározható kezdeti és befejezési időpontja van. A kezdeti időpontja nem biztos, hogy egyértelműen megjelölhető, mivel a kiindulási pont általában egy ötlet, amelyet projektté fejlesztenek tovább. A végét azonban pontosan definiálni kell, mert a projekt minden résztvevőjének egyet kell értenie abban, hogy mikor tekinthető a projekt befejezettnek.

A projekt egyedi, szervezeti környezetben végrehajtott tevékenységsorozat, amely rendelkezik:

- innovatív tartalommal;
- jól definiálható céllal, célrendszerrel (amely jól illeszkedik az intézményi stratégiai keretekhez, célrendszerhez);
- időtartammal (van eleje és vége);
- jól meghatározható humán- és anyagi erőforrás-szükséglettel.

5.3 Mik a projekt sikertényezői?

a) Világos célok

Egyetértés a projektcsapat, a feladatot kijelölő döntési szint és a feladatot végrehajtó szint (menedzsment) között a projekt céljait illetően. A világosan megfogalmazott, minden résztvevő által elfogadott célok ereje nagy.

b) Felelősök és tervezett előrehaladás

A projekt során az előrehaladás méréséhez olyan tervre van szükség, amely megmutatja a teljes, mérföldkövekkel (ellenőrizhető részeredményekkel) kísért utat, és egyértelműen megjelöli a felelősöket. Mivel minden projekt egyedi, megértésükhöz és hatékony kivitelezésükhöz elengedhetetlen a megfelelően kidolgozott terv. A szisztematikus tervezés szükséges, de nem elégséges feltétel. Az **implementáció feltételeinek biztosítása** részben tervezési kihívás, részben a megvalósulás folyamatának kulcseleme.

c) Kommunikáció

Állandó, eredményes kommunikációra van szükség a projektben érintett emberek között. Az elgondolástól a végrehajtásig a siker azon múlik, hogy az emberek mennyire képesek megegyezni, koordinálni a feladatokat, illetve milyen a probléma-felismerési és -megoldási készségük, hogyan reagálnak a változásokra. Ehhez arra van szükség, hogy az emberek – esetünkben a nemzetközi koordinátorok és a nemzetközi folyamatokban érintett valamennyi munkatárs – között jól működjön a kommunikáció és az együttműködés.

d) Szabályozott hatókör

Fontos, hogy a projekt során folyamatos legyen az érintettek és érdekeltek elvárásainak összehangolása, azaz hogy az intézmény döntéshozóinak elvárásai koherens képet mutassanak.

e) A menedzsment támogatása

A projektben résztvevő felelősök kijelölésekor, az eszközök beszerzésekor, a kritikus döntéseknél, stb. az egyetemi projektcsoport általában a hagyományos menedzseri szerepeket ellátó vezetőkre támaszkodik. Az eredményes munkavégzéshez azonban a döntések delegálására van szükség, azaz felhatalmazást kell adni minden olyan munkatársnak is, aki képes hatékonyan eljárni a projekt egyes részfeladatai tekintetében. Meg kell tehát oldani a résztvevők érdemi pozícionálását a projekt végrehajtása során, ami egy felsőoktatási intézmény esetében sértheti a formális hierarchiát, különösen ha szervezetrészekben átvélő projektről van szó. Ez nem csupán a projektmenedzser szerepét, hanem a maga területén vezetői megbízással nem rendelkező számos projekt-résztvevőt is érintheti.

A jelentős projektek a projektszervezettel párhuzamos (esetenként eltérő) struktúrák létrejöttét eredményezik, amelyeket a vállalatok mátrix szervezetként definiálnak. A mátrixstruktúra látszólag növeli az intézmény irányításának komplexitását, de valójában csak a megkerülhetetlen folyamatok legitimitációját jelenti. Egy felsőoktatási intézményben a nemzetköziesedést, nemzetköziesítést segítő koordinációnak ilyen horizontális hálót kell létrehozni.

5.4 Kockázatkezelés

A felsőoktatás projektjeinél sajátos nehézségekkel kell megküzdeni, ezért nem lehetséges az egyszerű tervezés-végrehajtás lineáris logikájával kezelni őket. Bizonytalanságokra, kockázatokra kell felkészülni.

A kockázatmenedzsment eszközeinek alkalmazása csökkenti a váratlan negatív hatások által okozott károkat. Ha a projektszervezet szisztematikusan közelít a bizonytalanságokhoz, nagyobb valószínűséggel teljesülnek a projekt céljai. A kockázatkezelés az alábbiakkal járul hozzá a projektszerű működéshez:

- számba vesz minden lehetséges kockázatot;
- kiszámítja a kockázatok bekövetkezési valószínűségét és a bekövetkezés esetén várható kárt;
- csoportosítja a kockázatokat az alábbiak szerint:
 - megelőzendő (ha a bekövetkezés valószínűsége csökkenthető);
 - elfogadható (kis valószínűség, kis várható kár, vagy aránytalan megelőzési költségek esetén);
 - kezelendő (ha a kockázat bekövetkezésére és az okozott kár enyhítésére kell felkészülni).

A projektmenedzsment egyben kockázatmenedzsmentet is jelent. A nemzetköziesítés során nem az a cél, hogy az intézmény mindenáron végrehajtsa kidolgozott stratégiát, hanem hogy a projekt-célok megvalósuljanak. A projektcélok megvalósítása érdekében – fegyelmezett nyomon követés mellett – időnként szükség lehet a stratégia módosítására (körkörös tervezés), ilyenkor azonban azt is mindig fel kell mérni, hogyan hatnak ezek a változtatások a projekt egészére. Fontos továbbá az is, hogy az érintetteket minden változásról naprakészen tájékoztassák.

5.5 Egy projektterv vázlata – fontosabb elemek

a) A projekt tervezése

- Célok, eredmények, hatások, ezek indikátorai
- Indoklás
- Célcsoport
- Felelősségi körök
- Tevékenységek és módszerek
- Szükséges erőforrások listája
- Mérföldkövek, időterv
- HR terv és kommunikációs terv
- A projekt legitimációja: a megbízó (a felsőoktatási intézmény megfelelő szintjén meghozott) döntése

b) A projekt megvalósítása

- Monitoring, visszacsatolás
- Változásmenedzsment
- Kockázatkezelés
- Tájékoztatás

c) A projekt lezárása, értékelése

- A folyamat tanulási célú elemzése és értékelése
- A projekt eredményeinek fenntarthatóságát biztosító lépések meghatározása

5.6 Lehetséges nemzetközi projekt-típusok, -feladatok

- Országos/regionális/nemzetközi tréning, workshop (szakmai továbbképzés)
- Országos/regionális/nemzetközi konferencia (pl. hálózati esemény abban a szervezetben, amelyben az intézmény tagsággal rendelkezik)
- Beérkező hallgatóknak szervezett orientációs hét
- Nyári egyetem
- Tájékoztató kiadvány és kapcsolódó internetes megjelenés készítése adott céllal
- Nyomtatott és online kampány

- Nemzetközi pályázat előkészítése egy adott partneri körben megfogalmazott projekthez (pl. visegrádi partnerekkel az Nemzetközi Visegrádi Alaphoz (International Visegrad Fund, IVF¹)
- Delegáció utazása/fogadása, teljes körű program és lebonyolítás

5.7 Lehetséges projektkockázatok

- Forráshiány
- Emberi erőforrások szűkössége/hiánya (kevés szervező, kevés nyelvet beszélő, segítő munkatárs)
- Időhiány a megfelelő előkészítéshez
- Partneri kör szűkössége (pl. nincs elegendő számú partner a pályázathoz)
- Előre nem látott betegség (pl. a kulcselőadó kiesését jelenti a konferencián)
- Kevés résztvevő megjelenése (pl. volt-e előzetes regisztráció)
- Vízumproblémák (pl. nem kap vízumot egy fejlődő térségből meghívott előadó/résztvevő)

¹ <http://visegradfund.org/>



6. MOBILITÁSI PÁLYÁZATOK ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

Milyen súllyal szerepelnek a mobilitási együttműködések az intézményi nemzetköziesedés folyamatában? Melyek a pályázatokra való felkészülés lépései? Hogyan lehet összehangolni a mobilitási együttműködések? Melyek a mobilitási pályázatok menedzsmentjével kapcsolatos elvárások – az intézményen belül és az intézmény munkáját felügyelő hatóságok részéről? A fejezet ezeket a kérdéseket járja körül. Szó esik továbbá a kétoldalú megállapodások fontosságáról, a kifelé és befelé irányuló mobilitásokról, és az azok szervezéséhez kapcsolódó koordinátori feladatokról.

„A mobilitás figyelembevétele és szabályozása alapvető tényezője az egyetemi stratégiáknak, és erőforrása vagy veszélyeztetője e stratégiák végrehajtásának.” (Lajos, 2005)

A nemzetköziesítés sikere részben a mobilitások eredményességén múlik. A mobilitás eredményessége pedig jelentős mértékben az abban résztvevő hallgatók, oktatók, kutatók és adminisztratív személyzet motiváltságától, teljesítményétől és az általuk hozzáadott értéktől függ. Ez utóbbi képes megerősíteni (ugyanakkor gyengíteni is, ha a megvalósítás során éppen az ellenkezőjére fordul) az adott partnerség relevanciáját, fejleszthetőségét, más irányokba, újabb (és akár más típusú) partnerségekbe történő adaptálhatóságát. Ennek lehetőségét különösen az **oktatói-kutatói mobilitás** biztosítja, amely egyébként is a **hallgatói cserék** generátora.

A nemzetközi **szakmai gyakorlat** a tanulmányi célú mobilitás egyre népszerűbb szegmense. A szakmai gyakorlatra irányuló tapasztalatszerzéssel a hallgató további versenyképes tudással vértéz(het) fel magát, így a diploma megszerzését követően jobb pozícióból indulhat a munkaerőpiacon. A mobilitást szorgalmazó intézményi munkatársak éppen ezzel tehetik vonzóbbá a szakmai gyakorlatot a hallgatók körében. A hallgatót küldő szervezeti egységnek (karnak) azonban vállalnia kell, hogy – a tanulmányi mobilitási kerethez hasonlóan – a szakmai gyakorlati terv teljesítése esetén a külföldön végzett gyakorlatot a szak tantervének megfelelően kredit értékben elismeri, illetve ennek megfelelően az oklevélmellékletben megjeleníti. Mindezekre fel kell készülnie az adott egységnek/intézménynek, és a részleteket a kari/intézményi szabályzatban is definiálni kell.

A csapatmunka igénye és szükségessége magában a nemzetköziesedéshez is szorosan hozzátartozik. A folyamat alapvető feltételének tekinthetjük az intézményen belül a **különböző szintek** – de főként a **központ és a karok**, illetve a **kari központ és a tanszékek/intézetek** – közötti kooperáció fejlesztését és gördülékeny hálózati menedzsmentjét, általában az erre való törekvést, illetve a rendszer kiépítésére tett közös erőfeszítéseket.

6.1 Az egység létrehozásának igénye

Mely területeken szükséges a csapatmunka a mobilitás működtetése érdekében?

Általában megfigyelhető, hogy az intézményen belül a csapatszellem és csapatmunka megteremtése a sikeres nemzetközi munka záloga lehet: nem (csupán) magányos harcosokra van szükség, sokkal inkább a közös tudásbázis, a kompetenciafejlesztés és a folyamatos belső kommunikáció kialakítására, fenntartására érdemes fektetni a hangsúlyt.

Különösen jellemző, hogy könnyebb és hatékonyabb lehet a mobilitással kapcsolatos kommunikáció, marketingtevékenység, a kampányok szervezése, ha az intézmény egységesen lép fel – persze azzal együtt, hogy az egyes szervezeti egységek saját, egyedi érdekeltségüknek megfelelően külön, kiegészítő tevékenységet is folytatnak.

A szemléletváltás elősegítésében fontos az egységes fellépés, működés – melyhez az intézményi nemzetköziesítési stratégia és filozófia szolgáltató keretet, mely az intézményen belüli hivatali

szemléletváltást is nagyban elősegíti. A nemzetközi ügyeknek, magának a nemzetköziesedésnek valósággá és fontos feladattá kell válnia mindenki számára. Olyan feladattá, amely nemcsak fontos erőforrásokat használ, hanem jelentős energiák forrása is lehet.

6.1.1 Javasolt lépések koordinátorok számára

Az egyes szinteken (központi, kari, tanszéki) a **mobilitási képesség-térkép** megrajzolása: a mobilitásban, annak menedzsmentjében az érdekelt szereplők, kompetenciák, képességek feltérképezése, illetve egy **kapcsolati adatbázis** (az érintett személyek elérhetőségi adataival) összeállítása.

A szakmai gyakorlati lehetőségekhez a meglévő intézményi és céges kapcsolati adatbázis összeállítása. Első lépésként az esetlegesen szóba jöhető gyakornokok számára az elérhető pozíciók listázása.

Mobilitási dokumentumtár összeállítása: Egyrészt a mobilitást szabályozó intézményi dokumentumok összegyűjtése, másrészt a mobilitás menedzsmentjéhez szükséges formanyomtatványok, keretdokumentumok, referenciák rendszerezése.

6.1.2 Szerkezeti minta a dokumentumtár összeállításához

Intézményi szintű dokumentumtár

- Az intézményi nemzetköziesedési/nemzetköziesítési/külügyi/külkapcsolati/nemzetközi stratégia
- Az (intézményi) Erasmus Szabályzat
- A külügyi/nemzetközi kapcsolatok/nemzetközi bizottság ügyrendje
- Az intézmény Erasmus+ pályázati dokumentációja
- Kétoldalú intézményi szerződések/megállapodások, melyekben a mobilitásra vonatkozó részek kiemelésre kerülnek
- Az intézmény nemzetközi szervezeti tagságaihoz kapcsolódó dokumentumok, melyekben a szervezetek által támogatott/ösztönzött mobilitások kiemelésre kerülnek (pl. a Compostela Csoport STELLA Staff Mobility programja¹)
- Promóciós stratégia (pl. a Coimbra Csoport Virtuális Mobilitással kapcsolatos projektje²)
- Országos kétoldalú nemzetközi egyezmények, oktatási, kulturális munkatervek, melyekben a mobilitásról, illetve a mobilitási/csere projektek (rész)támogatásáról szóló részek kiemelésre kerülnek

Kari szintű dokumentumtár

- A vonatkozó intézményi szabályozási keretrendszer: az összes vonatkozó intézményi szabályzat, utasítás összegyűjtése, a mobilitásra vonatkozó részek kiemelése
- Kari Erasmus Szabályzat
- A kari külügyi/nemzetközi kapcsolatok/nemzetközi bizottság ügyrendje (pl. a PTE-BTK Külügyi Bizottságának ügyrendje³)
- A kari kétoldalú stratégiai partneri szerződések/megállapodások, melyekben a mobilitásról szóló részek kiemelésre kerülnek
- Valamennyi intézeti/tanszéki Erasmus+ szerződés

¹ <http://revistas.usc.es/gcompostela/en/activities/stella.html>

² <http://vmcolab.eu>

³ http://www.btk.pte.hu/files/tiny_mce/kari%20tanacs/bizugyrend_2013/KB_ugyrend_20130424.pdf

Jó gyakorlat

Az Óbudai Egyetem Erasmus Charter for Higher Education 2014–2020 dokumentumának a nemzetközi kapcsolatok és mobilitás szervezésére vonatkozó része az intézményen belüli munkamegosztást, koordinációt mutatja be.

„Az Óbudai Egyetemen a nemzetközi kapcsolatokkal több centralizált egység foglalkozik, egymással szoros munkakapcsolatban működnek, támogatva a közös célokat. A Nemzetközi Képzési Iroda az idegen nyelvű oktatás egyetemi szintű szervezéséért felel, a Nemzetközi Iroda közreműködik az egyetem nemzetközi stratégiájának kidolgozásában, elősegíti és monitorozza a megvalósítását, koordinálja az egyetem nemzetközi szakmai közéletben való megjelenését, menedzseli az egyetemi szintű szervezeti tagságokkal járó feladatokat. A Nemzetközi Mobilitási Iroda a nemzetközi mobilitási, oktatási pályázatok koordinálásával foglalkozik. A Socrates, Life Long Learning és a most következő utódprogram, ezen belül az Erasmus is a Nemzetközi Mobilitási Iroda hatáskörébe tartozik. Az iroda kari/intézeti koordinátorok hálózatával együttműködve végzi tevékenységét. A pályázatok működtetéséhez szükséges szabályzatokat az iroda a koordinátorokkal és a témakörben illetékes intézményi vezetéssel közösen dolgozza ki.”⁴

6.2 Kifelé irányuló mobilitás

6.2.1 Az intézményi hírvivők szerepe

Az adott intézmény képzései és vonzereje hatékonyabban jeleníthető meg a nemzetközi felsőoktatási piacon, ha a kiutazókat az intézmény nagyköveteinek tekintjük. Minden kiutazó oktató, hallgató, adminisztratív munkatárs – saját egyéni fejlődésén túlmenően – tényleges nagyköveti munkát végez, hiszen a partnerek rajtuk keresztül jobban megismerhetik a küldő intézményt, ami aztán odavezethet, hogy a befelé irányuló mobilitás lehetősége vonzóvá válik számukra. A kiutazók e plusz feladatnak akkor tudnak megfelelni, ha az anyaintézmény tanácsokkal, útmutatással, sőt akár promóciós anyagokkal is ellátja őket.

Milyen feladatokra szükséges koncentrálni?

- Az oktatók ösztönzésére: ők azok, akik a kétoldalú kapcsolatokat létrehozzák, tartalmakkal töltik meg és fenntartják.
- A mobilitás során szerzett kapcsolatok, tapasztalatok monitoringjára, az egyéni tapasztalatok intézményi szintű hasznosulására.
- Az intézményi stratégia számára fontos „follow-up”-ra, a partnerségek eredményességére.
- A hallgatók mobilitási programokban való részvételének ösztönzésére: intézményi kiegészítő források, támogató konstrukciók létrehozásával, hallgatói „nagyköveti” program megalkotásával, az egyéb mobilitást ösztönző programok lehetséges szinergiáival.

6.2.2 Kétoldalú megállapodások

A mobilitás lehetősége az intézmények nyitottságán, egymással létesített együttműködésén alapul, melyet **kétoldalú megállapodások** (bilateral agreement) szabályoznak. Léteznek természetesen hálózatban megvalósított, általában meghatározott időszakra vonatkozó, projektalapú

⁴ Óbudai Egyetem: Erasmus Charter for Higher Education 2014-2020
http://erasmus.uni-obuda.hu/sites/default/files/files/charter_submitted.pdf

mobilitási keretek is, a kétoldalú (keret)szerződéseket azonban a felsőoktatási intézmények nemzetközi kapcsolataik legfontosabb dokumentumai között tartják számon. Ugyan az egyezmények között nincs értelme hierarchiát felállítani, a mobilitás keretfeltételeit mégis egyfelől az általános keretmegállapodások, együttműködési szándékot kifejező szerződések, másfelől a mobilitást szabályozó bilaterális szerződések határozzák meg.

Az Erasmus+ program eszközrendszere jó sémát kínál a mobilitás menedzsmentjére. Az intézmény legelőször is bilaterális megállapodásokat köt az Erasmus Charter for Higher Education (ECHE)⁵ dokumentummal rendelkező intézményekkel, amelyek rögzítik az intézmények közötti együttműködés, valamint a hallgatói és oktatói mobilitás kereteit.

6.

Ugyan az Európán belüli mobilitást az Erasmus+ nyújtotta lehetőségek dominálják, számos térségi program (pl. CEEPUS⁶) érhető el hálózatos együttműködések és a hozzájuk kapcsolódó/bennük rejlő mobilitások megvalósítására.

6.2.3 A pályáztatás menete

A sikeres nemzetköziesítés egyik hívószava a nyílt, transzparens működés. Ennek szellemében valamennyi mobilitási lehetőségnek nyílt és átlátható pályáztatás során kell elérhetővé válnia az érintettek számára. Ehhez meg kell határozni a minőség alapelveit, azok biztosításának mikéntjét, és az ezekből levezetett kritériumokat. A pályáztatást kísérje széles körű, többcsatornás kommunikáció.

A nemzetközi koordinátorok alapfeladatai (az Erasmus mobilitásban alkalmazott, jó gyakorlatnak tekinthető eljárásrend alapján) a mobilitási pályázatokhoz kapcsolódóan az alábbiak lehetnek.

- A hallgatói, oktatói és adminisztratív mobilitás pályáztatásának lebonyolítása, a pályázatok elbírálása (vagy közreműködés az elbírálási folyamatban) az intézmény/egység szabályzatában meghatározottak szerint.
- A pályáztatás után a kiutazás előtt, a kint tartózkodás ideje alatt, valamint a hazatérést követően a vonatkozó kari szabályzatok alapján és az illetékes szervezeti egységek (karok) bizottságainak közreműködésével biztosítja a hallgató számára a tanulmányi kötelezettségek teljesítéséhez kapcsolódó adminisztrációs feltételeket.
- A kiutazó oktatók között felosztja a rendelkezésre álló ösztöndíjkeretet, illetve segítséget nyújt az oktatóknak kiutazásuk megszervezésében (oktatási program kialakítása, kapcsolatfelvétel elősegítése a fogadóintézménnyel, stb.).
- A hazaérkezést követően beszámoltatja a kiutazókat, a beszámolókat félévente összesíti.
- A koordinátor feladatai közé tartozik továbbá, hogy a kiutazó hallgatót/oktatót/kutatót/adminisztratív munkatársat a kiutazás előtt a szakmai felkészülésre, a kintlélt alatt az őt érő összetett benyomások folyamatos és aktív feldolgozására, a hazatérést követően pedig a tudásmegosztásra ösztönözze.

6.2.4 Hallgatói mobilitás

A hallgatói mobilitás az intézményi nemzetköziesedés egyik fókuszterülete. Kitüntetett feladat a nemzetközi koordinátorok számára, hiszen szorosan összefügg az intézmény vonzerejének nö-

⁵ https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding/erasmus-charter-for-higher-education-2014-2020_en

⁶ <https://www.ceepus.info/>

velésével, ami pedig a nemzetköziesítés központi kérdése. Az Erasmus program tapasztalatainak feldolgozása és hasznosítása intézményi érdek, az Erasmusból eredeztethető tudás áthatja a mobilitási programok kezelését, menedzsmentjét, mechanizmusai pedig támpontokat nyújtanak más mobilitási konstrukciókhoz. Az intézményeknek **szabályzatban** kell rögzíteniük e menedzsment egyes lépéseit, melyek világos, összefüggő rendszert alkotnak.

Tippek az Erasmus-szabályzat lehetséges tartalmi elemeire és felépítésére

- Általános rendelkezések: általános filozófia, célkitűzés megfogalmazása
- Értelmező rendelkezések: főbb fogalmak magyarázata, kifejtése /pl. tanulmányi szerződés (Learning Agreement), tanulmányi teljesítmény igazolása (Transcript of Records), hallgatói beszámoló (Final Report), mobilitási igazolvány (Europass Mobility)
- Az Erasmus-ösztöndíj pályázásának mechanizmusa, eljárási rendje, részletei /pl. pályázati feltételek, szükséges iratok/pályázati csomag; pályáztatás menete: meghirdetés, lebonyolítás, elbírálás, bírálati szempontrendszer, kari/intézményi szinteken működő szervek
- A hallgató feladatai: kiutazás előtt, külföldi tartózkodás alatt, hazaérkezés után
- Megszerzett kreditek elfogadtatása
- Egyéb rendelkezések, jogorvoslati lehetőségek, záró rendelkezések

Jó példa

A Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Erasmus hallgatói mobilitás szabályzata.⁷

Az Erasmus programban részt venni kívánó felsőoktatási intézménynek rendelkeznie kell egy jóváhagyott Erasmus Charterrel (ECHE). Ennek megszerzéséhez minden felsőoktatási intézménynek az Európai Bizottsághoz kell pályáznia (az európai jóváhagyás 7 évre szól).

Az Erasmus Charter azért is fontos, mert tartalmazza a mobilitás kapcsán oly fontos alapelveket és irányelveket, többek között a kétoldalú megállapodások megkötésének rendjét, az elismerés, a beszámítás kötelezettségét, a kreditrendszer használatát, a mobilitások minőségi szervezését, a nyilvánosság biztosítását, illetve a diszkriminációmentesség alapelvét.

2014 és 2020 között az EU az Erasmus+ program keretében egyesítve támogatja az oktatáshoz, a képzéshez, a sporthoz és az ifjúsághoz kapcsolódó programokat, köztük a felsőoktatási intézmények számára mérvadó tanulmányi célú mobilitást.

⁷ <http://www.sapientia.ro/data/szabalyzatok-hu/sapientia-emte-erasmus-hallgatoi-szabalyzat.pdf>

a) A kiutazók kiválasztása és felkészítése

- Az intézményi (Erasmus+) szabályzat szerinti kiírásra beérkezett pályázatokat rögzítik, feldolgozzák, a pályázatokat a (kari) bizottság elbírálja, majd az eredményről értesítik a hallgatókat.
- A hallgató a kiutazás előtt számos dokumentumot juttat el a kari koordinátornak, az adott intézményi előírásoknak megfelelően, például:
 - az Erasmus jelentkezési lapot online és nyomtatott formában;
 - a hallgatói támogatási szerződést;
 - a támogatási szerződés mellékletét képező tanulmányi szerződést (*Learning Agreement*);
 - a külföldi egyetem (partner intézmény) fogadólevelének fénymásolatát;
 - az ösztöndíj felvételére vonatkozó kérvényt.

b) Kiutazás előtti, alatti és utáni teendők

A koordinátor a közvetítő szerepét tölti be: a hallgatóval tartja a kapcsolatot többek között a szerződéskötés, tantárgyválasztás, kreditelismertetés, beszámoltatás vonatkozásában. Egyúttal az érintett belső szervezeti egységekkel (pl. tanulmányi osztály, kreditátviteli bizottság) is együttműködik.

A visszatérők tapasztalatának és a koordinátorok (intézmények) között bejáratott mechanizmusoknak fontos szerepe van a fejlesztés, finomhangolás, valamint a partneri kapcsolatok tervezésében (megerősítésében, vagy akár leépítésében – ld. az említett felülvizsgálati folyamatot, illetve a prioritási körök megállapításának kérdését).

A szerződéskötés, az utalások előkészítése, az egyéb kapcsolódó adminisztratív teendők az egyetem szemszögéből kettős funkcióval bírnak. A szabályozott eljárás lépéseinek határidőre történő végrehajtása egyrészt növeli a bizalmat az intézmény és a kiutazó közötti, másrészt az utazások tartalmi előkészítése is e lépésekhez kapcsolódva történhet meg a legtermészetesebben.

Az alábbi szakmai mérlegelést és döntést kívánó kérdésekre érdemes kiemelt figyelmet fordítani:

- a hallgató által választott célállomásra és képzési programra való felkészülés feladatai;
- a megszerezhető kreditek beszámíthatóságával kapcsolatos bizonytalanságok előzetes feltárása és tisztázása;
- a kint tartózkodás alatti kapcsolattartás lehetősége a küldő intézménnyel;
- kapcsolatteremtés a korábban a célállomáson tanult hazai vagy nemzetközi hallgatókkal, oktatókkal;
- az egyetem számára hasznosítható tudás feltárásának szempontjai.

Hasznos, ha a hazaérkező hallgatók beszámolhatnak tapasztalataikról. Fontos, hogy az intézmény értékelje a kreditáthozatal eredményességét, illetve feltárja az el nem ismert kreditek elutasításának pontos okát. A **kreditelismerés** gyakorlatáról célszerű éves szinten összefoglaló jelentést készíteni, és javaslatokkal segíteni a kreditbeszámítás gyakorlatát.

A mobilitásról visszatértek tapasztalatainak megosztását az **élő beszámolók** mellett egy **célzott publikációs felület** is segítheti. A mobilitásban részt vett alumnusok közösséggé szervezése számos lehetőséget rejt magában, így például a jövőbeni kiutazók felkészítésében, tapasztalataik megosztásában is fontos szerep hárulhat rájuk.

A kiutazó oktatók és hallgatók egyaránt fontosak a nemzetközi lehetőségek, cserepartnerek és -programok felkutatásában és az ezekhez kapcsolódó intézményi erőfeszítések támogatásában. A visszatérést követően akár közösen is részt vehetnek a nemzetközi munka disszeminációját célzó rendezvényeken. E programok szervezése a koordinátori munka része lehet, de igazán hatékonyan olyan csapatmunka formájában valósulhat meg, amelybe az érintett oktatók és hallgatók is bevonhatók. Rendszeres, akár nemzetközi klubként működtetett formában is sor kerülhet a visszatérő oktatók és hallgatók prezentációira és a tapasztalatokra reflektáló beszélgetésekre. Mindez segíti az átéltek strukturálását, a leendő kiutazók számára pedig előzetes tájékoztatói lehetőséget teremt a partnerintézményről, az általuk kínált képzésről, a kulturális alkalmazkodás kihívásairól, a kiaknázott vagy elmulasztott lehetőségek tanulságairól.

A szervezési feladatokról, valamint a legfontosabb iratmintákról a Tempus Közalapítvány honlapján található bővebb információ.⁸

c) Hallgatók által nyújtott szolgáltatások – a hallgatói szervezetek hozzáadott értéke

A hallgatói szervezeteket az egész nemzetköziesítési stratégia meghatározó elemének kell tekintenünk. Szükség lehet arra, hogy egyes szervezési, szolgáltató, vagy akár elemzési feladatok végrehajtásában a hallgatók maguk is aktív közreműködőkké vagy akár fő felelőssé váljanak. Rájuk lehet építeni bizonyos feladatokat, ezért a velük való stratégiai együttműködés olyan hasznos lehet, hogy ennek kereteit például kétoldalú megállapodás formájában is érdemes rögzíteni. A koordinátorokkal együttműködve a hallgatói szervezetek a megfelelő számú és felkészültségű önkéntest képesek megmozgatni.

A hallgatói szervezetek által nyújtott, a nemzetköziesítést szolgáló tevékenységek az alábbiak lehetnek:

- tájékoztatók szervezése;
- alumni hálózat kiépítése, működtetése;
- mentor program felépítése;
- kampányok közös lebonyolítása;
- kiegészítő hallgatói ösztöndíjak hallgatói önkormányzatok általi kezelése;
- a nemzetközi hallgatói szervezetekben való részvétel.

A hallgatói szervezetek képesek segítséget nyújtani a kiutazó magyar hallgatóknak, népszerűsíteni a programot, a pályázással kapcsolatos információk terjesztésében közreműködni, mentorrendszert kiépíteni, de akár segítséget nyújtani idegenrendészeti ügyek intézésében is.

A hallgatók bevonásával kapcsolatban azonban felmerül az a probléma, hogy a diákszervezetek élén évente cserélődik a vezetőség, és az is nehézséget okoz, hogy bizonyos feladatokat – például bizalmas jellegük miatt – az intézményvezetés nem szívesen bíz rájuk. Aggodalomra ad okot továbbá, hogy túl hosszú a betanulási idő, különösen a megszerzett tudás alkalmazásának várható időtartamához viszonyítva. A kételkedők csak akkor fognak érdemi erőforrásként tekinteni a diákokra, ha rendelkezésükre állnak olyan technikák, amelyek a hallgatók intézményi projektekbe történő eredményes bevonását vagy gyakornokként való foglalkoztatását lehetővé teszik.

Igaz ugyan, hogy a hallgatói szervezetek általában évente új vezetőséggel végzik feladataikat, mégis érdemes stratégiai együttműködést kialakítani a nemzetközi irodák és e szervezetek között.

⁸ www.tpf.hu

A kooperáció egyik lehetséges területe a nemzetközesítési stratégiához kapcsolódóan szervezett események lebonyolításában való közreműködés. A hallgatói szervezeten keresztül az adott projektcsapat bővíthet önkéntes hallgatói munkát végző egyetemistákkal, akik a munkát akár a tanulmányaik során kötelezően teljesítendő szakmai gyakorlatként is végezhetik. Első lépésként érdemes felhívást intézni az intézmény aktív hallgatói szervezetei felé, de mindenképpen hasznos lehet az adott szint hallgatói önkormányzatával is tárgyalást kezdeményezni.

6.2.5 Oktatói mobilitás

A kétoldalú intézményi, illetve intézményesített kapcsolatok többsége személyekhez, személyes ismeretségekhez és (személyek közötti) közös munkához, együttműködéshez kapcsolható, személyek (oktatók/kutatók) közötti kapcsolatokból eredeztethető. Éppen ezért a nemzetközesedés kiemelten fontos területe az oktatói mobilitás, amely a meglévő kétoldalú kapcsolatok fenntartását, erősítését, fejlesztését támogatja, illetve új kapcsolatok kiépítését eredményezi, valamint, mindezeken túlmenően nemzetközi tapasztalatszerzéshez járul hozzá, ami helyi intézményi fejlesztéseknél jelenthet előnyt az intézmény számára.

Ösztönözni kell az Erasmus keretében, illetve más regionális (pl. CEEPUS hálózati) keretek között, egyéb nemzetközi pályázatokból (a Nemzetközi Visegrádi Alapból vagy az EU valamely programja által) finanszírozva, vagy az intézmény további bilaterális szerződéses kapcsolatai keretében lebonyolítható oktatói mobilitást – egyszerűen azért, mert az intézménynek hosszú távon megtérül. A haza-, illetőleg visszahozott tudásban, tapasztalatban, módszertan-, vagy curriculum-fejlesztésben, de mindenekelőtt nyelvtudásban mérhető erősödés természetesen az egyént erősíti, de ezzel egy időben az intézményt is kedvező(bb) helyzetbe hozhatja. Az oktatói mobilitásnak köszönhetően nő az idegen nyelven, kurrens módszertannal, izgalmas témákat oktatók száma, bővíthet az intézmény képzési kínálata, a képzett(ebb)/tapasztalt(abb) oktatókkal fémjelzett kurzusokról pozitívabb lehet a beérkező Erasmus- és egyéb mobilitási programban résztvevő hallgatók véleménye, amely szájhagyományon keresztül tovább terjedhet, újabb és újabb hallgatókat vonzva.

Az egyetem tovább ösztönözheti az oktatók részvételét a nemzetközesedésben, ha a tudományos előmenetelnél figyelembe veszi – és az ott bemutatott eszközökkel támogatja is – az alábbi tevékenységeket.

Az intézmény/szervezeti egység (pl. kar) az oktatók számára pályázatot ír ki a **nemzetközi konferenciá(kon)n való részvétel** támogatására, és előnyben részesíti azokat, akiknek kiutazása aktív közreműködéssel párosul (plenáris szakaszt elnököl, előadást tart, szekciót vezet) és/vagy aktívan részt vesznek az intézményük vagy a szervezeti egységük nemzetközesedésének fejlesztésében.

Az intézmény kiemelten – például nagyobb szorzó alkalmazásával – **honorálja az idegen nyelven oktatott tárgyak vállalását** a kötelező oktatói óraterhelésben.

Az intézmény **szorgalmazza az idegen nyelvi tananyagfejlesztést**, amit egyúttal – akár újabb belső pályázattal – ösztönöz/támogat/honorál is.

Az intézmény szorgalmazza és támogatja a nemzetközi konferenciákat/találkozókat, illetve az – oktató kezdeményezésére – **a kiválasztott célintézménybe történő eljutást**.

Az intézmény honorárium fizetése helyett az oktatók **tréningeken, nyelvi és egyéb szakmai képzéseken való részvételének költségét téríti meg**, azaz az oktatóknak egy adott keretig finanszírozza a hazai/nemzetközi képzéseken való részvételét.

Az intézmény bátorítja az oktatók koordinátori vagy együttműködő **szerepvállalását a nemzetközi projektekben**, ösztönzi a **nemzetközi folyóiratokban való publikálását**, valamint a **nemzetközi szakmai szervezetekben** tagként vagy a vezetésében való részvételt.

Összefoglalva: az intézmény különböző szintjein – a tanszékekig bezáróan – az oktatókat **bevonó/ösztönző rendszert** kell kialakítani. A mobilitásban és kapcsolatépítésben eleve aktív oktatókon kívül, általában az oktatói kar egésze számára érdekes, hasznos, **megtérülő befektetésé/tevékenységé kell tenni a mobilitást**, illetve annak lehetőségét. Célszerű megerősíteni az aktív oktatók pillérszerepét is.

a) A kiválasztás főbb szempontjai

- A pályázó megfelelő, stabil, tárgyalóképes és előadóképes idegennyelv-tudással rendelkezik.
- A mobilitás olyan felsőoktatási intézménybe irányul, amellyel az adott szervezeti egységnek (intézetnek/tanszéknek) az adott tématerületre érvényes (Erasmus+) bilaterális megállapodása van.
- A kiutazás multiplikatív hatású, és hozzá kapcsolódóan célul tűzhető ki a partnerintézmény szakos tanrendjébe illeszkedő előadások, szemináriumok megtartása, a partner-egyetem képzési rendszerének megismerése, a használt tantervek és tananyagok, szervezeti megoldások tanulmányozása, illetve a partnerintézménnyel való szakmai kapcsolat további építése (különös tekintettel az Erasmus+ program tantervfejlesztési tevékenységeire, amennyiben Erasmus+ mobilitásról van szó).
- A kiutazás olyan oktatóknak kínál lehetőséget a külföldi tapasztalatszerzésre és kapcsolatépítésre, akik ilyen jellegű mobilitásban a pályázatot megelőzően még nem vettek részt (az esélyegyenlőségi szempont is érvényre juttatható).

b) A kiutazás előtti, alatti és utáni teendők fontossága

A szervezési és adminisztratív feladatokon (pl. az oktató számára megfelelő szállás szervezése, biztosítás kötése stb.) kívül az intézmény és közössége számára a kiutazók felkészülésében az alábbiak **kiemelten fontosak**:

- erősíteni kell az adott kétoldalú kapcsolatot;
- az egyéni és közösségi tudáshasznosítás szempontjait figyelembe véve előzetesen (pl. internetes források segítségével) fel kell mérni a fogadó országot/fogadóintézményt;
- meg kell vizsgálni a küldő intézmény nemzetközi kapcsolati hálójának dinamikáját, el kell helyezni az adott kiutazást e hálóban, azaz az adott utat/mobilitást az intézmény nemzetközi kapcsolatrendszerébe kell integrálni, hogy biztosítsák az út eredményeinek egyéni, de stratégiai intézményi hasznosíthatóságát is.

Ezek teszik az intézmény számára (is) szükségessé – a kiutazó egyén saját erőfeszítésein túli – a közös felkészülést. A nemzetközi koordinátor nemcsak segíti e lépéseket, de olyan tájékoztató, orientáló szerepet is ellát, amellyel egyfelől támogatja a kiutazót, másfelől segíti az intézményi célok megvalósulását.

A nemzetköziesítés gyakorlati lebonyolítása során:

- meghatározzák és érvényre juttatják a stratégiai céloknak megfelelő prioritásokat, szempontokat;
- a döntési mechanizmusban az egyes szintek világosan kapcsolódnak össze;

- az utazás utáni nyomon követés (follow-up) minden szereplő számára egyértelmű: tiszták az ezzel kapcsolatos szerepek, feladatok, elvárások.

c) A kari koordinátor feladatai

- Pályázatokat ír ki/intéz az intézmény vonatkozó szabályzata értelmében (megszövegezi, közlésezi a pályázati felhívást), előkészíti a döntéshozó testület(ek) számára a beérkezett és szükség-/előírásszerűen előértékelt pályázatokat.
- Összesíti, adatbázisban rögzíti, iktatja az oktatói pályázati kérelmeket.
- Egyes intézményekben részt vesz a pályázatok bírálásában (saját jogon, vagy mint a kari külügyi bizottság tagja).
- Kiértésíti az érintetteket, tájékoztatja őket a szükséges teendőkről.
- Szükség esetén segítséget nyújt a kiutazás megszervezésében – az oktatási program kialakítása, kapcsolatfelvétel a fogadóintézménnyel, szállásfoglalás, stb.
- Kezeli az oktatók dokumentációját, és annak összesítését elérhetővé teszi az intézményi koordinátor számára, illetve az intézményi összesített beszámolóhoz.
- Kintléte alatt folyamatos segítséget nyújt a kint tartózkodó oktató számára.
- A hazaérkezést követően összegyűjti, dokumentálja, adatbázisban rögzíti és iktatja is az oktatói beszámolókat.
- A hazaérkező oktatót felkéri tapasztalatainak megosztásában, pl. előadás/prezentáció/élménybeszámoló tartását kezdeményezi, majd segíti megszervezni.
- A partnerintézményekkel kapcsolatban gondozza, működteti, értékeli a bilaterális kapcsolat eredményességét.

Jó gyakorlat

A Kaposvári Egyetem gyakorlata szerint az oktatói pályáztatás során a pályázati kérelemhez csatolandóak az alábbiak:

- pályázati program;
- előadástémák/előadásvázlat (magyarul és angolul);
- az adott intézménnyel fennálló, teljes munkaidejű, közalkalmazotti munkaviszony igazolása;
- tanszékvezetői (illetve tanszékvezető esetén felsőbb vezetői) ajánlás;
- oktatói adatlap/publikációs jegyzék;
- szakmai tudományos önéletrajz;
- költségkalkuláció;
- mindkét fél által egyeztetett és aláírt pályázati adatlap;
- idegennyelv-ismeretet igazoló dokumentum;
- oktatói beszámoló szempontjainak ismertetése.

A mobilitás után az oktató köteles:

- a fogadó intézménytől igazolást kérni a letöltött Erasmus-oktatói mobilitási periódusról;
- beszámolási és elszámolási kötelezettségének eleget tenni, köztük a központi online beszámolót elkészíteni;
- a dokumentumokat a kari/intézményi Erasmus koordinátorhoz a visszaérkezést követő 5 napon belül eljuttatni.

6.2.6 Személyzeti/adminisztratív mobilitás

A nemzetköziesedésben közvetlenül érintett oktatók is részt tudnak venni a személyzeti mobilitásban. E lehetőség kihasználása azonban elengedhetetlen a nemzetköziesítést megvalósító hivatali munkatársak számára.

A személyzeti/adminisztratív mobilitás lehetséges céljai

- Az intézmény adminisztratív állományában foglalkoztatott közalkalmazottak képzési célú mobilitását elősegítse.
- A mobilitásban résztvevő munkatárs kompetenciáit fejlessze, többek között az oly jelentős idegennyelv-tudás erősítse.
- A kiutazó munkatárs a mobilitás során az intézmény egésze számára hasznosítható tapasztalatokat, jó gyakorlatokat (good practice) szerezzen.
- A megszerzett tapasztalatokat, jó gyakorlatokat a hazatérő munkatárs saját napi munkájában, illetve az intézmény nemzetköziesítését szolgáló aktivitásában kamatoztassa, alkalmazza.

Az egyetem lehetőleg ne csak ösztönözze a személyzeti mobilitást, hanem ötvözze is pl. a szakmai hálózat(ok)hoz való csatlakozással, mert azok az intézményt további mobilitási lehetőségekhez, jó gyakorlatok megismeréséhez, potenciális projektekhez, ezáltal külső forrásokhoz is juttathatják.

Jó gyakorlatok

Adminisztratív személyzet számára szervezett interkulturális képzés/ek mint a kül(ső)kapcsolatok fejlesztésének eszközei

1. Az ELTE jó gyakorlatának mintájára javasolt, hogy az intézmény saját maga szervezen olyan képzéseket, amelyekkel egyfelől saját nemzetközi koordinátorait, hivatalnokait részesíti továbbképzésben (erről a könyvben többször is szót ejtünk, ld. még a 6.2.11. f. pontot), másfelől nemzetközi (külső) partnereit bevonva a programba életben tartja, fejleszti, sőt akár bővítheti is kapcsolatait. Az egyhetes Erasmus Staff Week⁹ program remek lehetőséget kínál mindezekre.
2. **Kimondottan nemzetköziesedéssel kapcsolatos témában** szervez tréningeket számos más felsőoktatási intézmény is (pl. IMOTION project¹⁰).
3. **Hasznos adatbázissal** szolgál az Universität Hamburg honlapja¹¹ az adminisztratív személyzet számára szervezett képzésekről.
4. Szervezeti szinten a nemzetközi koordinátorok egyik legfontosabb szakmai szervezete, az EAIE külön **nemzetköziesedési platformot**¹² is működtet, mely többek között képzéseket is ajánl.

⁹ http://www.elte.hu/en/admin_mobility

¹⁰ <http://staffmobility.eu/staffweek/iv-international-administrative-and>

¹¹ http://www.uni-hamburg.de/beschaefigtenportal/services/internationales/verwaltungsmobilitaet/erasmus-staff-mobility/stafftrainingweek_e.html

¹² <http://www.eaie.org/home/about-EAIE/expert-communities/special-interests/iah.html>

6.2.7 Vállalati kapcsolatépítés

Az intézmény külső kapcsolatrendszere fejlesztésének területén a szakmai gyakorlatok komoly lehetőséget kínálnak. A vállalati kapcsolatok nem csupán az esemény-szponzorációk vonatkozásában, hanem a hosszú távú kapcsolatépítés, együttműködés (pl. terem-névadó programok, ösztöndíjak stb.), a munka világa gyakorlati elvárásainak megismerése és e tapasztalatok gyakorlati alkalmazása kapcsán is nagy lehetőségeket rejtnek.

A mobilitásban egyre népszerűbb szakmai gyakorlatok szervezése támogatja az intézmény (kül)kapcsolati stratégiai céljait, miközben az arra vállalkozó, abban résztvevő hallgatónak jelentős egyéni fejlődésre, készségek, kapcsolatok megszerzésére, munkaerő-piaci versenypozíciójuk erősítésére kínál lehetőséget. Éppen a szakmai gyakorlat egyéni előmenetel szempontjából történő súlya járulhat hozzá a hallgatók körében folytatott promóciós tevékenység sikeréhez.

A vállalatokkal való kapcsolatépítés során az intézmény egyik célja, hogy (integrálva a proaktív hallgatói kezdeményezéseket) olyan fogadó gyakorlati helyeket kössön le, amelyek összhangban vannak globálisabb stratégiai célkitűzéseivel, kapcsolatépítési/kapcsolati stratégiájával. Fontos, hogy az egyetem fejlesztéseibe beépítse a vállalati oldalról érkező visszajelzéseket, gyakorlati alkalmazásokra tett javaslatokat, mérje a tapasztalatokat, és kidolgozzon egy hatékony nyomon követési rendszert.

Az intézmények és vállalatok közötti együttműködés célja **a kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítása**, mely az alábbi dimenziókban valósulhat meg:

- tudástranszfer mindkét oldalon;
- versenyképesség növelése mindkét fél számára;
- HR szempontok a vállalatoknak (pl. lehetséges új munkavállalók a szakmai gyakorlatot végzők köréből), gyakorlati oktatás lehetősége az intézményeknek;
- kreativitás kiaknázása mindkét oldalon;
- közös fejlesztések, közös kutatások.

6.2.8 Vállalati szakértők bevonása, vállalati szakmai gyakorlatok szervezése

Az intézményi stratégia részeként értelmezhető, egyúttal ajánlott az intézmény külső partneri (szponzori, támogatói) hálózatának a nemzetköziesedés szempontjából releváns tagjait megszólítani, érdekeltté tenni, bevonni. Az intézmény külső környezetéből érkező praktikus tudás becsatornázása hozzájárulhat a nemzetköziesítés sikeres megvalósításához.

Hasznosnak bizonyulhat, ha az intézmény nemzetköziesedési törekvéseibe a kapcsolati stratégiáját is beépíti, illetve ha a kapcsolati stratégiát eleve a folyamat szerves részeként kezeli. Az intézmény külső kapcsolatai közül a gazdasági, vállalati szektor kitüntetett jelentőséggel bír, hiszen fontos gyakorlati visszacsatolásokat ad(hat) az intézménynek. Ezek segítségével az intézmény az e szektorban megfogalmazott igényeket, elvárásokat jobban értheti és képzési kínálatában is megjelenítheti, így versenyképes diplomát ajánlhat leendő hallgatóinak. Mindez növeli versenyképességét és javítja pozícióit.

A vállalati szakértők támogathatják továbbá a mobilitási programokat is, gyakorlati tanácsokat adhatnak azok menedzsmentjéhez; segíthetik a gyakorlati helyek keresését, lekötését; tudásukkal hozzájárulhatnak az értékelési, nyomon követési mechanizmusok kialakításához; az intézmény kapcsolati hálójának erősítését szolgálhatják.

6.2.9 Partnerintézmények kiválasztása, megállapodás, kapcsolattartás

Az intézménynek meg kell találnia a megfelelő egyensúlyt a stratégiai céloknak megfelelő és a személyes kapcsolatokon nyugvó, hasznos és működő intézményi relációk között. Meg kell továbbá határozni a lehetséges kapcsolatépítés és az intézményi stratégiai célok összefüggéseit, és kiválasztási mechanizmusát ehhez kell igazítani.

A kapcsolatfelvételtől a megállapodás előkészítésén és megkötésén át a közös munka teljes folyamán alapos, szakmailag meggyőző és megbízható munkára van szükség. A nemzetközi intézményi partnerekkel kiépítendő bizalom, a szakmaiságot és a személyességet ötvöző „nexus” csak színvonalas és kitartó munka eredményeként jön létre, és könnyen elveszíthető.

Az 3. fejezetben részletezett a kapcsolattartási elvek e fejezet kapcsán is érvényesnek tekinthetők.

6.2.10 A kapcsolatok időszakos és rendszeres értékelésének és felülvizsgálatának fontossága

A partnerintézmények körében, a kapcsolatokat építő, fenntartó, fejlesztő hazai intézményhez hasonlóan egyrészt a globális rendszer, másrészt az európai térség, harmadrészt a magyar (szak)politikai-gazdasági környezet dinamikus változásai okán ugyanúgy beszélhetünk stabil, hosszú távú, valamint rövid, időszakos, projektekre fókuszáló partnerekről. Ezekhez mérten szükséges tehát az intézményi kapcsolatok körét meghatározni.

Az Intézményfejlesztési Tervben meghatározott stratégiai célokkal összhangban az intézménynek partnerei között releváns prioritási köröket kell meghatározni. Több magyar felsőoktatási intézmény példája is igazolja, hogy a kapcsolatok felülvizsgálata és új alapokra helyezése képes a szerződéses kapcsolatrendszerrel dinamizálni, erősíteni. A partnerkapcsolatokat érdemes csoportosítani, megkülönböztetve pl. a kiemelt, aktív, fontos/szoros, projektalapú, nemzetközi szervezeti stb. partnereket. A meghatározások természetesen mindig intézmény-specifikusak lesznek.

6.2.11 Marketing szempontok: promóció, disszemináció

a) *Intézményi (belső) kampányok az alábbi módokon valósulhatnak meg:*

- az intézmény és szervezeti egységei által kiadott nyomtatott és online újságokkal való együttműködésben, akár intézményi különszámként;
- mindenképpen a hallgatók által kedvelt és napi szinten használt közösségi felületeken (pl. Facebook), azokra akár külön applikációkat fejlesztve;
- a hallgatói szervezetekkel közösen kampányszerű előadásokat, bemutatókat tartva.

b) *Mobilitásban részt vett hallgatók mint jó példák*

- A hazatért hallgatók bevonásával (inter)kulturális estek/előadások/prezentációk szervezése, összekötve akár az adott országra, fogadó egyetemre jellemző gasztronómia, specialitások bemutatásával is.

- Rövid sztorik publikálásával havonta egy-két hallgató bemutatása a közösségi felületeken.
- A hallgatói beszámolókból szerkesztett online füzetek megjelentetése, amelyeknek szerkesztését az adott kari újságok újságíró hallgatói végezhetik.
- Hallgatói interjúk készítése, média/kommunikáció/vizuális szakokon tanuló hallgatók és az intézményi média – vagy akár városi média – bevonásával (egyfajta gyakorlati feladatként), rövid filmek (kisfilmek) forgatása, melyek egy, az intézmény által létesített speciális Youtube-csatornára kerülnek fel.

c) *Kiadványok*

- Hagyományos nyomtatott kiadványok, pl. leporellók, de inkább olyan megoldások, melyek a hagyományos kiadványokat összekötik az Internet adta lehetőségekkel, és az olvasókat átvezetik a netes felületre.
- Meglévő kiadványokban való megjelenés, pl. egyetemi újságokkal való együttműködés, különszámok közös elkészítése, kiadása, kampányok, irányított interjúk készítése, PR-cikkek íratása.

Jó gyakorlatok

A University of Otago kiadványa¹³, benne pl. Student Profile, légi fotón keresztül az intézmény elhelyezkedése, illetve áttekinthető campus térkép.

A University of New Mexico kiadványa¹⁴, mely részletesen bemutatja a mobilitás iránt érdeklődők számára a legfontosabb feladatokat, lehetőségeket: itt nem a vizuális megjelenítés, sokkal inkább az információk egymásra épülése lehet jó példa.

A University of Twente „Practical Guide” kiadványa¹⁵, mely kellően informatív, színes, összefoglaló, egyúttal a nyomtatott és az online kommunikáció összekötését is jól példázza, remek referencia lehet hazai kiadványok készítéséhez.

d) *Web2*

Lényeges a fiatalok által használt nyelvezet megfelelő alkalmazása, a kimondottan a fiatalok által, napi szinten használt netes közösségi terekben történő információáramoltatás, pl. dedikált Youtube-csatornán keresztül, Facebook-profillal, Twitterrel stb.

e) *Események*

Fórumok szervezése, de a hagyományos módon túlmutató formában, azaz interaktivitással megerősítve olyan meghívottakkal, akik visszatért utazókként, cserediákként, oktatóként képesek a napi valós élmények, tapasztalatok, tudások autentikus átadására.

¹³ <http://www.otago.ac.nz/international/otago011342.pdf>

¹⁴ http://geo.unm.edu/all_handouts/exchange_handbook.pdf

¹⁵ <http://www.utwente.nl/internationalstudents/ish.pdf>

Jó gyakorlatok

Coventry University – Flashmob kampány¹⁶

Manchester University – Flashmob kampány¹⁷

Pécsi Tudományegyetem – Táncoló Egyetem flashmob kampány¹⁸

f) *Belső képzések, tréningek, folyamatos fejlesztés*

A disszemináció lehetséges formái között hangsúlyos szerep jut a személyes információátadáson alapuló elképzeléseknek, így pl. a **belső képzéseknek és tréningeknek**. Ezek egyfelől fontos eszközök a nemzetköziesítést végző munkatársak számára, másfelől lehetséges szereplőket aktivizálhatnak a mobilitás számára.

Érdeemes speciálisan a nemzetközi koordinátoroknak szóló belső képzést szervezni, és ezzel is erősíteni az intézményen belüli csapatmunkát. A **továbbképzés** igénye országos szinten is megfogalmazható, de egy-egy nemzetközi hálózaton belül is van ilyen gyakorlat. A 2000-es években például a Dunai Rektorok Konferenciáján (DRC) a nemzetközi osztályok (IRO) számára szerveztek ilyen eseményeket. A Tempus Közalapítvány által szervezett tematikus rendezvények, konferenciák, koordinátori találkozók, továbbképzések is lehetővé teszik az élenjáró gyakorlatok megismérését és megosztását.

A szakmai fejlődés nem képzésszerű formáit is érdemes számba venni. Ilyen lehet a **munkacsoporti reflexió, tematikus beszélgetések, közös tudástár** építése. Egymás munkájának megfigyelése, és az erre irányuló közös reflexió inspiráló és tanulságos lehet.

Az eredmények intézményközi terjesztése leginkább egy jól működő (pl. folyamatosan frissülő) internetes felületen keresztül, továbbá nemzetközi hálózatokon belül, hírlevelekkel, tájékoztató kiadványokkal, azokban való megjelenéssel érhető el.

g) *További ötletek*

- Interjúk: mobilitásban részt vett oktatókkal, hallgatókkal, akik megtestesítik a mobilitás lényegét.
- Gamification, azaz a netes játékalapú kommunikáció és közösségfejlesztés alkalmazásának beépítése az eredmények terjesztésébe.
- Intézményi webes játékok kifejlesztése.
- Versenyek, vetélkedők, kvizek szervezése, melyek mindvégig arra ösztönzik a lehetséges utazókat, hogy csatlakozzanak, váljanak a mobilitás részeseivé.

Jó gyakorlatok

Informatív: a Szegedi Tudományegyetem külön web2-es Erasmus honlapot¹⁹ üzemeltet.

Célirányos: a Károli Gáspár Református Egyetem oktatói mobilitásról szóló honlappal²⁰ is rendelkezik.

Diákoknak szól: „Az Erasmus-élményt tényleg bűn kihagyni!” (Hack Tamás, PTE TTK, volt Erasmus-diák) A Pécsi Tudományegyetem UNIV Pécs újságja²¹ mellékletek, illetve folyamatos rovatok/tudósítás formájában foglalkozik a nemzetközi programokkal,

¹⁶ <http://www.coventry.ac.uk/events/flashmob-for-the-first-international-day-of-sport-development-and-peace/>

¹⁷ <http://admissions.manchester.edu/life-on-campus/activities-events>

¹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=DePxF0hk98>

¹⁹ <http://www2.u-szeged.hu/erasmus/>

²⁰ <http://www.kre.hu/portal/index.php/oktatoi-mobilitas.html>

²¹ http://www.univpecs.pte.hu/files/tiny_mce/File/pdf/2012/2012_01-UnivPecs.pdf

lehetőségekkel. Képes a diákoknak oly fontos kommunikációs csatornát (nyomtatott és online egyaránt) biztosítani.

Hallgatói szervezetekkel könnyebb: számos hallgatói szervezettel lehet együttműködni a hatékony disszemináció érdekében. Az Erasmus Student Network (ESN)²² helyi szervezetei az intézményi nemzetközi stratégia számára is fontos formációkat képviselnek.

Esemény centrikus: a beérkező hallgatók is aktivizálhatók. Sikeres integrációjuk, élményekkel dús csereidőszakuk hosszú távon fontos szempont az intézmény számára. Bevonásukkal emlékezetes eseményeket szervezhetnek a koordinátorok, mint például a pécsi EPIC²³ kezdeményezést.

6.

6.3 Befelé irányuló mobilitás

A befelé irányuló mobilitás nem csupán intézményi szinten jelent kulcsfontosságú feladatot a stratégiai tervezés számára. Országos (nemzeti) ügyről van szó, hiszen a magyar felsőoktatás egészének érdeke, a külföldi oktatók, kutatók, hallgatók bevonása a nemzetközi térből, ami alapvetően a nemzetközi kapcsolatok ápolását, fejlesztését, bővítését jelenti.

Nemzeti szinten valójában akár összkormányzati feladatról is beszélhetünk, hiszen a befelé irányuló mobilitás megfelelően sikeres tervezésében, kezelésében, menedzselésében az oktatási, kutatásfejlesztési, akadémiai, kulturális, külügyi, külgazdasági, sőt bevándorlási és idegenrendészeti területek is érintettek. Az egyes felsőoktatási intézményeken belül is számos terület, így a nemzetközi, a marketing/kommunikációs, a tanulmányi, a hallgatói szolgáltatói terület együttesen érintett a befelé áramló külföldiek ügyeinek hatékony intézésében. Szükséges ismét aláhúzni a koordináció és a csapatmunka fontosságát.

A Magyarországra irányuló mobilitás ösztönzésével együtt jelentkezik – ahogyan arról a Campus Hungary program filozófiája is szól – a magyar felsőoktatás külföldön történő egységes képviselése. Ehhez hasonlóan, intézményi szinten is szükséges egységes arculattal megjeleníteni, miközben értelem szerűen az egyes intézményi egységek programjaira, projektjeire koncentrálni az intézmény.

Az intézmény nemzetközi vonzerejének növelése a nemzetköziesítés filozófiája szerint az alábbi módokon történhet:

- több és minőségi (jobb minőségű) **idegen nyelvű kurzus** létrehozása, ajánlása – részképzésre és teljes képzésre érkező hallgatók esetén egyaránt;
- **a hallgatói és oktatói szolgáltatások** helyi (intézményi) rendszerének bővítése, fejlesztése és az ezeket bemutató, elsősorban online kommunikációs eszközök erősítése;
- az **intézményi nyilvántartási rendszerek** (pl. ETR, NEPTUN) fejlesztése annak érdekében, hogy a beérkező hallgatókat, oktatókat, kutatókat a legteljesebb körben képesek legyenek kiszolgálni idegen nyelvű felületeken keresztül;

²² <http://esn.org/>

²³ <http://epic.pte.hu>

- **anyanyelvi oktatók fogadása** rövidebb-hosszabb időszakokra, kurrikulum-fejlesztés az ő bevonásukkal, a partnerség kiaknázásával;
- hazai **oktatók idegen nyelvi tudásának, készségeinek fejlesztése** intézményi belső képzésekkel, külföldi tréningeken való részvétel ösztönzésével;
- oktatók-kutatók esetén a **hazai rendezésű szakmai találkozók**/események szervezésének ösztönzése, támogatása intézményen belül (pl. belső célirányos pályázati alapokkal);
- professzionális nemzetközi jelenléte lehetővé tevő, **toborzást elősegítő/lebonyolító kommunikációs kapacitás** fejlesztése – a nemzetközi koordinátorok e területeken történő képzése, illetve a szükségese humánerőforrás bővítése, fejlesztése.

6.3.1 Oktatói mobilitás

A befelé irányuló oktatói mobilitás nagyban elősegítheti az intézmény nemzetközi pozíciójának javítását. Az ilyen típusú mobilitás élénkítéséhez azonban a potenciálisan beutazó oktatók stabil és aktív jelenléte szükséges, amihez a legnagyobb motivációt a személyes kapcsolatok, együttműködések adják. Az intézmény tovább ösztönözheti a beutazásokat olyan belső pályázatokkal, amelyek lehetőséget biztosítanak az intézmény oktatóinak arra, hogy külföldi partnereiket megfelelően fogadhassák. A beutazó oktatók általában eleve valamilyen ösztöndíjprogram (pl. Erasmus oktatói mobilitás vagy CEEPUS mobilitás) keretében érkeznek, de a megfelelő helyi ellátás, valamint a közös munkát ösztönző (a kötelező oktatási feladaton) túlmenő további keret biztosításával sikeresebbé válhat a mobilitás. Különösen fontos ez például a (közös) tantervfejlesztési elképzeléseknél.

Együttműködési lehetőségek

A meghívott oktató is örül annak, ha a beutazás/mobilitás során többféle feladatban is részt vehet. A helyi/fogadó oktatót érdemes ezért arra ösztönözni, hogy külföldi kollégáját ott tartózkodása alatt a kötelező előadásokon túlmenően egyéb projektekbe, szakmai programokban is vonja be, legyen például egy konferencián előadó vagy vegyen részt projekt-fejlesztő megbeszéléseken. Érdemes a meghívott oktató látogatásakor szerződést, megállapodást aláírni, tehát úgy időzíteni a beutazást, hogy a vendég itt tartózkodását ilyen – akár ceremoniális – aktusok is kísérhessék/kiegészíthessék.

Amennyiben a beutazó oktató olyan partnertől érkezik, amellyel az intézménynek nem csupán kétoldalú szerződése, hanem akár intézményi szintű stratégiai egyezménye is van, vagy éppen ugyanazon szervezetnek, hálózatnak a tagjai, a vendég ott tartózkodása során érdemes az e keretekkel összefüggő további tevékenységeket áttekinteni, lehetséges közös projekteket és pályázatokat megtárgyalni, előkészíteni.

Mivel egy oktató külföldi oktatási tevékenység céljából több alkalommal is kaphat például Erasmus+ támogatást, érdemes akár közös kurzusokban is gondolkodni, és a kollégákkal közösen oktatási feladatokat vállalni egymás intézményeiben.

6.3.2 Hallgatói mobilitás

A befelé irányuló hallgatói mobilitás esetében meg kell különböztetnünk a részképzésre (kreditmobilitás), illetve a teljes képzésre érkező hallgatókat (diplomamobilitás). Mindkét kategóriára igaz, hogy a sikeres fogadás és az intézményben produktívan eltöltött időszak biztosítása érdekében a fogadó intézmény hivatali mechanizmusainak megfelelően kell működniük. Szükség

van a koordinációra. A felkészültséget nem csupán a korábban említett területeken (pl. szolgáltatások, nyilvántartási rendszerek fejlesztése) jelzett lépések kapcsán kell kiemelni, hanem a hivatalo(ko)n belüli közös munkára is vonatkozik. A nemzetközi koordinátornak tudnia kell együttműködni a tanulmányi osztályok, a hallgatói önkormányzat és szervezetek (mentorok), valamint a központi adminisztráció munkatársaival. A közös, integrált erőfeszítés elősegíti a beérkező diákok integrációját, ami pedig hosszú távon az intézmény számára jelent pozitív hozadékot, hiszen a sikeres és élvezetes tanulmányi időszakot maga mögött tudó hallgatónál nincs jobb rek-lám egy intézménynek.

A hallgatók integrációjának támogatása az alábbiak miatt fontos:

- kulturális különbségekhez, új fizikai és társas környezethez kell alkalmazkodniuk;
- ha nem beszélnek magyarul, számos megoldatlannak látszó feladat nehezítheti a mindennapjaikat;
- meg kell előzni a zárt nemzetközi hallgatói csoportok kialakulását, a magyar hallgatókkal való interkulturális közösségépítés az érkezés első pillanatától fontos;
- a mentorszolgálat elősegítheti a sikeresen megélt itt tartózkodást/mobilitást minden résztvevő számára (a mentorok közvetítők lehetnek a beérkezett hallgató és a koordinátor, tehát tulajdonképpen a fogadó intézmény között);
- a gyorsan beilleszkedő külföldi hallgatók jobban érzik magukat, eredményesebben tanulnak, hamar az intézmény aktív polgáraivá válnak. Hazatérvén várhatóan az ott tanuló diáktársaikkal is megosztják kedvező tapasztalataikat, akik ezért fogékonyabbá válhatnak a magyarországi tanulmányok és a fogadó intézmény iránt.

Mindezek ismét csak az integrált intézményi rendszerszemlélet kialakításának szükségességét hangsúlyozzák.

a) Részképzéses bejövő hallgatók

A részképzéses hallgatók nagy többsége az Erasmus+ program keretében érkezik a hazai intézményekbe. Az Erasmus+ tehát a bejövő forgalmat is erősíti, hiszen a partnerintézményekkel kötött kétoldalú megállapodások jelentős részben hallgatói cseréről szólnak.

Részképzésre más ösztöndíjprogramok keretében is érkehetnek a hazai intézményekbe külföldi hallgatók. A CEEPUS, a Nemzetközi Visegrádi Alap, az EGT Alap ösztöndíj program mind olyan lehetőséget kínálnak, amelyek emelhetik a magyar intézményekben a beutazó hallgatói létszámot.

Az e programok támogatásával érkező hallgatók megfelelő fogadására nem csak a nemzetközi koordinátoroknak kell felkészülniük. Ahogyan eddig többször, most ismét jelezzük: fogadásukhoz összehangolt hivatali együttműködésre van szükség. A Tanulmányi Osztályon érdemes külön munkatársat képezni erre a feladatra – olyan kollégát, aki idegen nyelven (elsősorban angolul) képes kiszolgálni (tanulmányi kérdésekben tájékoztatni) a hallgatókat. A nemzetközi osztályon/irodában a nemzetközi koordinátor mellett érdemes (vagy ha egyszemélyes a munkakör, sokszor szükséges) további munkatársat (pl. asszisztenst) foglalkoztatni, de legalább hallgatói gyakorlatokat bevonni annak érdekében, hogy az intézmény (illetve annak egysége) a beérkező hallgatók idegenrendészeti, lakhatási, logisztikai kérdéseire is megfelelő válaszokat adhasson.

A hallgatói szervezetekre a befelé irányuló mobilitás kapcsán jelentős feladatkörök hárulnak, ezek közül is kiemelkedik a beérkező hallgatók mentorálása, ami nagy szerepet játszhat a külföldi hallgatók beilleszkedésének megkönnyítésében.

A részképzéses hallgatók integrációját leginkább azzal támogathatja az intézmény, ha közös programokat szervez/kínál a beérkező hallgatók és a fogadó intézmény magyar hallgatói számára. Kimondottan sikeres példa erre a nemzetközi est szervezése, illetve azok a hallgatói orientációs alkalmak, melyeken adott csoportoknak szervezett, speciális tájékoztató programokra, közös bejárásra kerülhet sor, és az egyes csoportok együtt is találkozhatnak a bejövő hallgatókkal.

b) Teljes képzésre érkező bejövő hallgatók

Az elmúlt évtizedben nőtt a magyar felsőoktatásban tanuló külföldi hallgatók száma: 10 év alatt – 2001 és 2011 között – kb. 70%-kal emelkedett.²⁴ A különböző diplomaprogramokban tanuló külföldiek 85%-a azonban a szomszédos országokból érkezett, és magyar nyelven szerzi meg választott végzettségét. Ez nem meglepő, hiszen az általános magyarországi migrációs trendek – melyek keretében érdemes a tanulmányi célú mozgást/migrációt elemezni – hasonló képet mutatnak (ld. pl. L. Rédei, 2009). Fontos megemlítenünk továbbá, hogy az idegen nyelven elérhető, diplomát kínáló teljes képzések száma még mindig szűkös. Az intézményeknek érdemes megfontolni, hogy nemzetköziesítési stratégiájukban prioritásaként jelöljék meg az idegen nyelven teljes képzést kínáló programjaik számát. Ez egy sok lépésből álló, komplex munka, ami az oktatók toborzásának a hangsúlyait is átalakítja. Az idegen nyelven tanítani képes oktatóktól is jelentős többleterőfeszítést kíván mind az idegen nyelvű programok tervezése, mind azok megvalósítása. Hosszú évek gyakorlata teheti csak lehetővé, hogy az idegen nyelven folyó kurzusok ne kívánjanak extra ráfordítást. Jó gyakorlatként említhető valamennyi orvostudományi egyetemünk, melyek angol, de egyre többször már német nyelven is képesek teljes képzésre fogadni hallgatók százait a világ különböző tájairól.

A teljes képzésre érkező hallgatók ügyeinek intézésére önálló koordinációt kell biztosítani. Szükség van a nemzetközi osztályok, koordinátorok, az érintett programok vezetői és a teljes képzésre érkező hallgatók közötti összhang megteremtésére. Kiemelkedően fontos az intézményen belüli csapatmunka és belső kommunikációs háló működtetése, ami a központi nemzetközi koordinációs egységből valósítható meg a leghatékonyabban.

A sikeres nemzetköziesedéshez ma már az intézmények többsége projektmenedzsment-tudással is felvértezett központi menedzsment egységet (pl. Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya, Kapcsolati Igazgatóság, Külügyi Igazgatóság stb.) működtet, amely kellő rugalmassággal képes koordinálni az olyan intézményen belüli erőfeszítéseket, mint az idegen nyelvű képzési programok menedzselése. Ezek a részlegek nemcsak támogatják és kiegészítik a kari/intézeti/tanszéki szinteken folyó munkát, hanem annak a központi stratégiai célokkal való összhangját is biztosítják.

6.3.3 Marketingtevékenységek

a) Külföldi hallgatók mint nagykövetek, volt ösztöndíjasok (alumni)

A korábbi (ösztöndíjas) hallgatók alumni hálózatai komoly értéket képviselnek. Az intézményt végzés után elhagyó hallgatók mobilitási tapasztalatai segíthetik népszerűsíteni a külföldi tanulmányokat, tapasztalatszerzést. Érdemes az egykori bejövő hallgatók alumnijának lehetőségét is megvizsgálni, és kialakítani egy olyan rendszert, mellyel hálózatba szervezhetőek a volt külföldi hallgatók. Egy-egy programmal, hírlevéllel, a közösségi felületeken folytatott, az emlékekre és új információkra egyaránt építő kommunikációval az intézményhez köthetőek, és támogathatják az

²⁴ http://issuu.com/tka_konyvtar/docs/tka_ch_tanulmanykotet_1_kicsi illetve KSH adatok.

intézmény nemzetközi munkáját, például azzal, hogy jó híret keltik, és hozzájárulnak az egyetem pozitív nemzetközi arculatához. Ebből akár további intézményi előnyök – pl. új vállalati kapcsolatok, megbízások, szponzoráció, együttműködések stb. – is származhatnak.

b) *Hallgatói toborzás*

Az intézményeken belül nemegyszer vitatott kérdés, helyesen teszik-e egyes szervezeti egységek, karok, hogy toborzó cégeket, ügynökségeket, szakértőket szerződtenek. Különösen akkor, amikor egy-egy szervezeti egység (pl. az orvoskarok) hosszú évek óta maguk végzik ezt a tevékenységét, ráadásul eredményesen. Annak ellenére, hogy a toborzásban sikeres karoktól való tanulás is lehet járható út, megvan a maga létjogosultsága, ha a nemzetközi térben tapasztalatlanabb, programkínálatát tekintve szűkebb dimenziókban mozgó szervezetrész hivatásszerű toborzókat alkalmaz. Sok nemzetközi területen aktív oktatóban visszatetszést kelt a túlzottan üzleties marketing. Szerintünk a külső szolgáltatóknak nincs közvetlen kapcsolatuk az adott intézményekkel, nekik csak a toborzott hallgatók abszolút száma fontos, és számukra nem szempont, hogy tehetséges hallgatókat kutassanak fel. A nemzetközi koordinátor akkor jár el helyesen, ha elsősorban az egymástól való tanulásra helyezi a hangsúlyt, összehozza az érintetteket, és szorgalmazza a tapasztalatok átadását pl. közös műhelymunka keretében.

A meglévő és bevált **toborzói szerződések** további területek, programok promóciójával bővíthetők, hiszen a toborzónak is könnyen megtérülhet, ha (jól működő kapcsolatát kibővítve) ugyanannak a fogadó intézménynek más területére is diákokat hoz. Az új képzési ágak bevezetése során az intézménynek hosszabb távú megoldást nyújthat a **felsőoktatási expókon való részvétel**. Ezek az események az intézmények közötti hosszabb távú együttműködésre, elköteleződésre adnak lehetőséget (akár közös standon való megjelenéssel), mely az egyes intézményeknek költséghatékony megoldást jelenthet, ugyanakkor megsokszorozhatja az adott országra, térségre, diszciplínára és programokra irányuló érdeklődést.

Ha a felsőoktatási intézmény maga szeretne megbirkózni a toborzási feladatokkal, az alábbiak javasolhatók. Célszerű felállítani **egy toborzási bizottságot**, mely a következő tevékenységeket végzi:

- szemeszterenként két-három alkalommal összeül;
- felméri az igényeket és a toborzási lehetőségeket, szakértőkkel konzultál;
- cselekvési tervet készít, felkészíti a toborzásba bevont munkatársakat;
- meghallgatja a toborzási utak beszámolóit, és a toborzási munka hatékonyságának folyamatos fejlesztése érdekében összegzi a tanulságokat;
- megosztja a külföldi hallgatók mobilitásával kapcsolatos trendekről szóló információkat;
- konzultál más intézményekkel;
- hallgatói visszajelzéseket fogad és dolgoz fel;
- átfogó stratégiai tervet készít költségvetéssel;
- toborzási akciókat készít elő.

c) *Szereplés nemzetközi oktatási vásárokon*

Külföldi hallgatók toborzására a nemzetközi szervezetek eseményein és a felsőoktatási vásárokon való részvétel számos előnyt kínál. A nemzetközi szervezetek ismerik az egyes országok oktatási rendszerét, kultúráját, közvetlen és gyors hozzáférést biztosítanak egyes piacokhoz. Költséghatékony abban az értelemben, hogy az egyetemi képviselőket nem kell közvetlenül és külön-külön az intézményekhez küldeni, hiszen a vásárok lehetőséget nyújtanak a kapcsolatfel-

vételre egy helyen és egy időben több partnerként szóba jöhető intézmény képviselőjével is. A diákoknak és a szülőknek közvetlen tanácsadást, tájékoztatást lehet nyújtani, az érdeklődők spon-tán reakcióiból, az érdeklődés komolyságából, vagy akár célzott vizsgálódással/felméréssel az in-tézmény képviselői sokat megtudhatnak arról, hogy kínálatuk mennyire találkozik az érdeklődők elvárásaival.

A toborzás sikere többek között az alábbi tényezőkön múlik:

- a világos és erős elkötelezettség bemutatása;
- a bemutatott egyetem brand jellege (átgondolt komplett arculata);
- minőségi promóciós anyagok, melyek bemutatják, hogy a fogadó felsőoktatási intézmény korszerű, testreszabott vagy testre szabható programokkal és működési kultúrával ren-delkezik;
- piackutatásra vagy nemzetközi trendelemzésre épülő nemzetközi programkínálat;
- már meglévő kölcsönösen előnyös partnerségek mint példák megismertetése;
- nemzetközi oktatási szakértők alkalmazása;
- vásárok tartása, vagy aktív részvétel nemzetközi felsőoktatási vásárokon;
- elektronikus toborzás, on-line jelentkezési rendszer, web-alapú konzultáció, előkészítő lá-togatás támogatásának lehetősége, egyetemi források használata;
- partnerség más szervezetekkel (főiskolák, egyetemek, NGO-k, kormányzati intézmények, középiskolák, for-profit szervezetek);
- passzív marketing (webes reklám, online broszúrák, füzetek stb.);
- a karok munkatársi útjainak felhasználása (nemzetközi hallgatói irodák felkeresése, kari kirándulások);
- öregdiákok bevonása a marketing munkába (különösen a külföldi egyemen dolgozók, ta-nulók mozgósítása);
- a személyesen közvetített üzenetek lavina-effektusa (word-of-mouth, azaz szájhagyomány marketing).

6.3.4 A külföldi hallgatók megtartásának nehézségei

A szakirodalom elsősorban azokra a kihívásokra fókuszál, melyekkel a külföldi hallgatónak szem-be kell néznie. Ezek az alábbiak lehetnek: társadalmi integrálódással kapcsolatos problémák; a mindennapi élettel kapcsolatos feladatok; honvág, a kulturális különbségek miatt kialakuló sze-repkonfliktusok; a helyi kultúra eltérő szokásrendszere; a bizonytalanságból adódó stressz.

Az eltérő kulturális háttérrel rendelkező egyének közötti kapcsolatok megértése interkulturális kommunikációs képességeket/kompetenciákat igényelnek. A barátságos hozzáállás sokat segít az alkalmazkodásban. A kulturális események, vagy az adminisztratív intéztnivalók során nyújtott tá-mogatás ugyancsak segítik a beilleszkedést. Házigazda-szerepével az egyetem minden polgárának – oktatóknak, adminisztratív munkatársaknak és a magyar diákoknak egyaránt – tisztában kell lennie, hiszen a külföldi hallgatók sikeres alkalmazkodása közös érdek.

Külföldi hallgatók megtartásának lehetséges eszközei

- Nemzetközi hallgatói szolgáltatások és ösztöndíjak
- Színvonalas tanulmányi programszervezés és tanulástámogatás
- Közösségi és kulturális elköteleződés támogatása
- Pénzügyi támogatás, egészségügyi ellátás, a munkavállalás lehetővé tétele, a vallásgyakor-lás támogatása

Az eredmények azt mutatják, hogy nincs egyetlen, preferált, kizárólagos módszer a külföldi hallgatók toborzására és megtartására, de az intézmények többsége kialakított már rá jellemző jó gyakorlatokat. A toborzási és megtartási erőfeszítések tervezése és végrehajtása minden intézményben a külföldi hallgatók optimálisnak tekintett számával arányosan történik. Összességében azonban elmondható, hogy az egyetemek egyre több időt, pénzt és erőfeszítést fordítanak a külföldi hallgatók megtartására. Nagy hangsúlyt helyeznek a társadalmi, kulturális tevékenységekre, eseményekre a tanulmányok támogatása mellett. A társadalmi integrációt is egyre fontosabbnak tartják.

Célzott programok

- A külföldi diákok bemutatása az egyetemi közösségnek
- Kulturális programok szervezése, ahol a külföldi diák nem csak az egyetemi, de a helyi közösséggel is találkozhat
- Multikulturális hallgatói támogatás (mentorok) – a lakhatás, órarend, tutorálás, társadalmi-kulturális kérdések és tanulmányok tekintetében támogatásra szoruló külföldi hallgatók segítése

Annak ellenére, hogy a külföldi hallgatókat számos társadalmi és kulturális tevékenységen keresztül támogatják, nagy az igény a személyes támogatásra. Ennek hiánya éppúgy jellemezheti a kisebb, mint a nagyobb mobilitási lehetőségekkel rendelkező intézményeket. Az egyik legjelentősebb kihívás a külföldi hallgató számára a nyelvi kommunikáció nehézségeivel függ össze. Erre nincs külön jó gyakorlat, de fontos mind a fogadó intézmény személyzetének nyelvi képzésére, mind a bejövő diákok idegennyelv-tanulására lehetőséget teremteni.



7. NEMZETKÖZI SZERVEZETEK, HÁLÓZATOK, RANGSOROK

Az európai és régiós/térségi nemzetközi intézményi hálózatok temérdek olyan lehetőséget kínálnak, amelyek támogathatják az intézmény nemzetköziesítési folyamatát (ha összekapcsolja például a nemzetközi marketing elképzeléseivel, erőfeszítéseivel). Különösen, ha az intézmény a „nemzetközi marketing tevékenység otthon” gondolat jegyében valamely hálózat éves tanácskozását, szemináriumát, valamely rangos esemény szervezését megpályázza, és a jogot elnyervén saját városában szervezi meg.

7.1 Néhány nemzetközi szervezet

Néhány kiemelten fontos nemzetközi szervezet

1. Az OECD Institutional Management in Higher Education (IMHE) programja: <http://www.oecd.org/edu/imhe/>
2. Academic Cooperation Association (ACA): <http://www.aca-secretariat.be>
3. European University Association (EUA): <http://www.eua.be/Home.aspx>
4. International Association of Universities (IAU): <http://www.iau-aiu.net>
5. European Association for International Education (EAIE): <http://www.eaie.org/home.html>
6. NAFSA: Association of International Educators: <http://www.nafsa.org>
7. Copernicus Alliance – European Network on Higher Education for Sustainable Development: <http://www.copernicus-alliance.org>
8. Compostela Group of Universities: <http://revistas.usc.es/gcompostela/en/index.html>
9. Santander Group of Universities: <http://sgroup.be>

Az első hívószavak szinte kivétel nélkül mindenhol a következők: nemzetköziesedés (internationalisation), nemzetköziesítési stratégia, akadémiai együttműködés, mobilitás, tudástranzfer, nemzetközi koordinátorok képzése, szakmai fórum.

E hálózatok között találunk általános összefogó szervezeteket, ernyőszervezeteket, tematikus hálózatokat, a koordinátori munkával szorosan összefüggő feladatok elvégzését segítő, a kapcsolatépítést támogató szakmai hálózatokat és szakpolitikai orientáltságú szervezeteket, melyek az egyéni koordinátori szerephez továbbképzésekkel járulnak hozzá.

Az adott intézmény stratégiai- és forrástérképe határozza meg, milyen hálózati/szervezeti tagság vállalható a nemzetköziesítés érdekében. A nemzetközi koordinátori munka folyamatos fejlesztése, a területtel foglalkozók szakmai fejlődésének támogatása kihagyhatatlan elemei a sikeres nemzetköziesedésnek. Fontos, hogy az intézmény támogassa a területen dolgozók továbbképzéseit – általánosságban is, de az adminisztratív szakmai mobilitás keretében különösen.

7.2 Csatlakozás nemzetközi hallgatói hálózatokhoz, szervezetekhez

Az intézmény nemzetköziesedésében összetett szerepe van a hallgatói szervezeteknek is. Ennek a feladatrendszernek egyik fontos eleme a nemzetközi hallgatói szervezetekben való szerepvállalás, aktív tagság és tudástranszfer. Az egyetem érdekelt abban, hogy nemzetközi vérkeringésébe nemzetközi hallgatói szervezetek kapcsolódjanak, ugyanis az e szervezetekben vállalt tagságból előnye származhat – a stratégiai céloknak megfelelően, nem pedig öncélúan. Különösen a mobilitást támogató szervezetek helyi fiókszervezeteinek jelenléte látszik kiemelten fontosnak. Az intézmény érdeke, hogy ösztönözze hallgatói szervezeteit, hogy ilyen hálózatokban tagságot szerezzenek és szerepet vállaljanak.

A szervezetek közül érdemes megemlíteni néhányat:

1. Erasmus Student Network (ESN): <http://www.esn.org>
2. AEGEE (Association des États Généraux des Étudiants de l'Europe): <http://www.aegee.org>
3. AIESEC (International Association of Students interested in Economics and Management): <https://www.aiesec.org>
4. ELSA (The European Law Students' Association): <http://elsa.org>
5. EMSA (European Medical Students' Association): <http://www.emsa-europe.eu>
6. IAESTE (The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience): <http://www.iaeste.org>
7. EURODOC (European Council of Doctoral Candidates and Junior Researchers): <http://www.eurodoc.net>

E szervezetek jól reprezentálják a különböző – például tudományterületekre, képzési szintekre vonatkozó – fókuszokat. A válogatásban nem szerepelnek érdekvédelmi szervezetek, melyek ugyan szintén fontosak, de a hallgatók szakmai mobilitása, tapasztalatcseréje szempontjából jóval szűkebb kört érintenek. Kiterjedt kapcsolatrendszerük, bejáratott programjaik, projektjeik okán az intézményi nemzetköziesedés nem elhanyagolható szegmensét képviselik, ezért mindenképpen ajánlott a velük való együttműködés – a helyi (fiók)szervezetek létrehozása, a nemzeti/térségi szintű munkába való bekapcsolásuk és az egyéni hallgatói mobilitás e szervezetekhez köthető promóciója révén.

7.3 Nemzetköziesedés és a nemzetközi rangsorok kapcsolata

A TÁMOP felsőoktatási minőségfejlesztéssel foglalkozó programja (FEMIP¹) külön figyelmet szentel a nemzetközi rangsoroknak, melyek rendre fejtörést okoznak a hazai felsőoktatási szereplőknek. A rangsorok többségében a magyar felsőoktatási intézmények nem kerülnek a legjobb 300 közé. Gyakoriak a hárító következtetések, amik mögött akár az a feltételezés van, hogy a legjobbak

¹ A FEMIP a TÁMOP 4.1.4 Felsőoktatási minőségfejlesztési programja.
Honlapja: <http://regi.femip.hu/web/guest/tamop-4.1.4.-projekt>

(MIT, Harvard, Stanford, Cambridge, Oxford stb.) a hírnevüknek köszönhetik előkelő pozíciójukat, vagy a siker csupán a rendelkezésre álló anyagi forrásoknak tulajdonítható.

A nemzetköziesedés szempontjából nem tét nélküli a rangsorokban elfoglalt helyezés. Számos feltörekvő ország közpénzekből támogatja diákjai külföldi tanulmányait, és mivel megtehetik, a rangsorokban jó helyet elfoglaló intézmények lehetőségei közül válogatnak. A rangsorokban való előrelépés sok tényező együttes fejlesztését kívánja meg. Célszerű azoknak a rangsoroknak a szempontjait figyelembe venni,

- amelyeket magas presztízsűnek tekintenek az érintettek;
- amelyek szempontjait a saját környezetükben értelmezhetőnek tekintik az érintettek;
- amelyek előzményei jó kiindulási alapot jelentenek a fejlesztésekhez;
- amelyek esetében a fejlesztési célú pályázatok vagy üzleti partnerek támogatását igénybe lehet venni;
- amelyekhez vannak mozgósítható tapasztalatok a meglévő hálózati kapcsolatrendszerben.

A felsőoktatási intézmények rangsorai jelentős, a hitelminősítőkhöz hasonló piacbefolyásoló tényezők. Az e területen való tájékozottság a jó döntések információs háttérét erősítheti. A rangsorokat készítő szervezetek között kiemelkedik a szakértőket összefogó nemzetközi hálózat, az **International Ranking Expert Group (IREG)**, amely ma már számos egyetemet és nemzetközi felsőoktatási szervezetet tagjai közé fogadott, és varsói székhelyén, IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence² (IREG Observatory) néven a rangsorokkal foglalkozó szakértelem nemzetközi tudáshálózata. A hálózatnak van román, szlovák, szlovén, lengyel és ukrán tagja is.

A Magyarországon gyakorta felmerülő kritikus kommentárokkal egybecsengő, a rangsorokat bíráló európai nézőpont eredményeit egy, a FEMIP program számára készült tanulmány (Eruditio, 2011) tekinti át.

A felsőoktatási rangsorok célja az egyes intézmények mérhető tulajdonságainak mennyiségi kritériumok alapján történő összevetése, ezek azonban önmagukban nem alkalmasak a felsőoktatási intézmények minőségi értékelésére. A rangsorok értelmezése nélkül nincs lehetőség megalapozott konzekvenciák levonására, a felsőoktatási teljesítmény hiteles bemutatására. Ehhez azonban szükség van arra is, hogy a rangsorkészítők egyértelműen definiálják a rangsor-célokat és az azokhoz rendelt célcsoportokat, hiszen az eredmények önmagukban, kontextusukból kiragadva nem értékelhetők kielégítő módon, mivel kétséges, hogy az adott intézmény szempontjából relevánsak-e. Általában is elmondható, hogy egy rangsorban elfoglalt helyezés csak akkor szolgálhat tanulsággal, ha ismerjük a rangsorkészítést vezérlő logikát, megértjük az értékválasztásokat, és ki tudjuk jelölni az egyes értékek/rangsorok közül a saját profilunknak megfelelő preferenciákat. Az úgynevezett **berlini alapelvek** (ld. alább) összefoglalják a felsőoktatási rangsorkészítés általánosan elfogadott módszertani alapelveit, értékeit.

7.4 A berlini alapelvek³

Az UNESCO támogatásával 2004-ben alakult egy nemzetközi szakértőkből álló csoport, amely a felsőoktatási rangsorok elemzésével foglalkozott. E szakértői csapat munkájának egyik eredményének tekinthetőek a 2006-os berlini találkozón megfogalmazott alapelvek. A berlini alapelvek

² <http://www.ireg-observatory.org/>

³ http://femip.hu/c/document_library/get_file?p_l_id=18401&folderId=22823&name=DLFE-712.pdf

hangsúlyozzák, hogy a rangsorkészítéshez jól átgondolt, statisztikailag is alátámasztott módszertanra van szükség. A módszertannal szemben alapvető követelmény, hogy világos, egyértelmű valamint átlátható legyen, és a későbbi felülvizsgálatokból adódó módosításoknak illeszkedniük kell a korábban rögzített elvekhez.

A berlini alapelvek legfontosabb elemei

- Az eltérő történeti meghatározottságú, eltérő hátterű, más profillal rendelkező intézmények nem képezhetik ugyanazon szempontok szerinti rangsorolás tárgyát, illetve nem rendezhetők egyazon rangsorba.
- A rangsor-módszertanokkal kapcsolatban alapelvárás azok nyilvános jellege.
- A felsőoktatási rangsoroknál alkalmazott indikátorokkal kapcsolatos legfőbb elvárás, hogy azok minden vonatkozásban relevánsak legyenek, szakmailag megalapozott döntés előzze meg kiválasztásukat, és az alkalmazott mutatók a teljes rangsorolt kör szempontjából relevanciával bírjanak.
- A mutatók körének hozzávetőleges meghatározása, az ezzel kapcsolatos szakmai feltáró munka előzze meg a rendelkezésre álló mutatók körének definiálását. Nem szabad, hogy a rangsorindikátorok kialakítása során a legkönnyebben hozzáférhető, ám legkevésbé pontos, legfelületesebb, vagy csak részben releváns adatkörök kerüljenek a rangsorkészítők érdeklődésének középpontjába.
- Az indikátorok megbízhatóságára, relevanciájára, és a forrásként szolgáló adatbázis megbízhatóságára helyezzenek nagy hangsúlyt.
- Az eljárás során minden rangsorolt intézmény esetében ugyanazt mérjék, minden intézmény esetében álljon rendelkezésre adat, és az adatok jelentése egyértelmű, és nem utolsó sorban pontosan meghatározható legyen.
- A rangsorolás tárgyát képező egyetemek és főiskolák fogadják el hitelesnek a rangsorokat.
- A rangsorok hitelességének kérdése használhatóságuk szempontjából is meghatározó.

2006-ban megkezdődött egy európai rangsor kialakítása is (Európai Tanács határozata, 2007), melynek célja egy egységes szempontrendszer, egy széles körben elfogadott, szakmailag megalapozott módszertant alkalmazó **európai besorolási rend létrehozása**, amely

- multidimenzionális;
- összhangban van a berlini elvekkel;
- képzési területekre vonatkoztatott elemeket is tartalmaz;
- nemcsak a műszaki-reál területekre vonatkozik, hanem hangsúlyosan megjelennek benne olyan szempontok is, amelyek a bölcsészet- és társadalomtudomány intézményei számára is relevánsak (a tanítás minősége, a közösségi élet jellemzői, stb.), érvényessége nem korlátozódhat néhány képzési területre, hanem lehetőség szerint a teljes képzési spektrumot le kell fednie (Eruditio, 2011).

Alapelvei között szerepel:

- az adatforrások kombinatív felhasználása;
- az ágazati és államigazgatási adatbázisok, intézményi adatok, egyéb források felhasználása;
- a történeti, kulturális, nyelvi szempontok figyelembevétele az egyes államok vonatkozásában;
- a minőségbiztosítási elemek beépítése;
- a folyamatos fejlesztés iránti elköteleződés;
- a célok és a célcsoportok egyértelmű megfogalmazása.

Az EU 2013-as író elnöksége alatt indult útjára az **U-Multiranking**⁴ rangsorképző módszertan, amely megkísérelte integrálni a rangsorokkal kapcsolatos kritikai tudást. Ennek ellenére e módszertannak is jócskán vannak bírálói.

Az **U-Map** rangsor⁵ intézmények olyan intelligens összehasonlítását teszi lehetővé, amely figyelembe veszi az intézmények markánsan eltérő profilját.

7.5 A felsőoktatási rangsorokban alkalmazott vizsgálati dimenziók és mutatószámok

A **bemeneti mutatók** elsősorban a jelentkezők mennyiségi jellemzőit, az intézmény szelekciós képességét, a beérkező hallgatók minőségét, korábbi teljesítményét mérő indikátorok, amelyek megmutatják, milyen az adott intézmény hallgató vonzó képessége.

Oktatási (hallgatói és tanulmányi) **mutatók**, amelyek az oktatási teljesítménnyel, kapacitással függnek össze. Ilyenek:

- a képzési előírásokkal kapcsolatos egyes rangsorolható jellemzők (a képzési idő hossza, a számszerűsíthető egyéb képzési követelmények), a képzés minőségi mutatói (a lemorzsolódási arány, az egyes vizsgákat abszolválók száma, stb.);
- mennyiségi mutatók (hallgató/oktató arány, egyes kurzusokkal kapcsolatos mennyiségi jellemzők);
- az oktatási kiadásokra fordított összegekkel foglalkozó mutatók;
- az oktatói minőség mutatói;
- az oktatás minőségét jelző egyes mérőszámok oktatói mutatóként is értelmezhetők (például a hallgató/oktató arány);
- legáltalánosabban elfogadott – és egyben a legtöbb kritikával is illetett – két mérőszám az oktatók publikációs teljesítménye és idézettsége;
- elfogadottabb az oktatáshoz általánosan elvárt tudományos fokozat, cím meglétével rendelkező oktatók számának és arányának vizsgálata.

A **kutatás-fejlesztési teljesítmény mutatói** a rendelkezésre álló nemzeti és nemzetközi adatbázisok hiányosságai miatt nehezen mérhetők. A mérhetővé tétel 2 modellje:

- **az angolszász modell** a finansziális oldalt vizsgálja, a kutatásokra fordított összegeket, a költségvetési részt, a kutatási bevételt, stb.;
- **a német modell** az ipar és a felsőoktatás együttműködésének kutatás-fejlesztési eredményeire teszi a hangsúlyt, vizsgálja a külső finanszírozású projektek részarányát, a szabadalmak számát, az intézmények technológia-transzfer tevékenységét, annak különböző aspektusait.

Az **elégedettségi mutatók** – elsősorban a hallgatói elégedettség és a végzetek elégedettségének mérése – az objektív mutatók mellett véleményfelmérésen alapuló elemek (percepciós vizsgálatok), a szubjektív elemek miatt úgynevezett puha mutatók. Mérés módszerük alapvetően eltér az eddig ismert mutatóktól, de általános elvárás ezekkel szemben is a módszertani alapelvek betartása (pl. megfelelő mintavétel, megfelelő kérdezési technika, elegendő elemszám, reprezentativitás). (FEMIP/Eruditio, 2011⁶)

⁴ <http://epthinktank.eu/2014/05/23/university-ranking-and-u-multirank-2/>

⁵ www.u-map.eu

⁶ http://www.ofi.hu/sites/default/files/attachments/tamop414_rangsor_benchmark-tanulmany.pdf

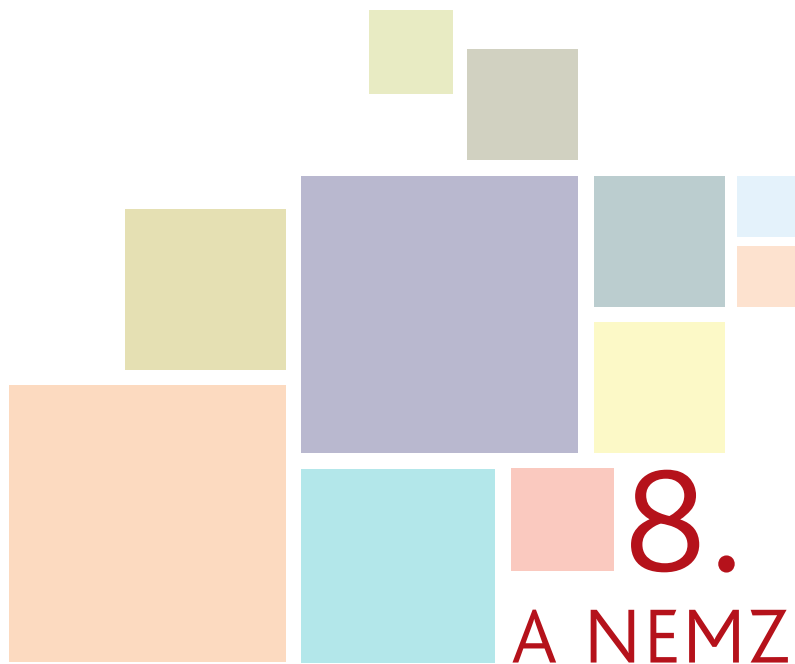
A **kimeneti mutatók** megmutatják, hogy mi történik az intézményből kikerült diplomással, hogyan illeszkedik be a munkaerőpiac, a gazdaság és a társadalom világába, hogyan tudja megszerzett tudását, kompetenciáit hasznosítani. Azt is megmutatják, mennyire képes a felsőoktatási intézmény a tudásteremtés hatékony eszköze lenni, mennyire képes hozzájárulni a gazdasági és társadalmi viszonyok alakulásához, végső soron a gazdasági és társadalmi fejlődéshez. Mérése a többi mutató mérésénél nagyobb módszertani problémát jelent. Az összes rangsor-dimenzió közül talán itt a legfontosabb a megfelelő vonatkoztatási kör megalkotása, a különböző profilú, eltérő képzést nyújtó intézmények egymáshoz viszonyításának, együttes rangsorolásának elkerülése.

7.6 A felsőoktatási rangsorok kommunikációja; a felsőoktatási rangsorok, mint média-termékek

7.

A felsőoktatási rangsorok egyik fő célja az információszolgáltatás. Eltérő céllal készülhetnek (piaci elv alapján, döntés-előkészítési, tudományos vagy népszerűsítési céllal). Megfigyelhető a médiavisszhang erősítő hatása, és a rangsorok média-termékké válása. A felsőoktatási intézmények többsége felismerte a rangsorokban rejlő lehetőséget, többen a rangsorokkal kapcsolatos célzott intézményfejlesztési stratégiák kialakításán is dolgoznak. Ugyanakkor mindez óvatosságra is kell, hogy intsen.

A rangsorok között érdemes választani. Más lehet hasznos, ha marketing céllal, és más, ha fejlesztési céllal szeretnék használni őket.



8.

A NEMZETKÖZI MUNKA ÉRTÉKELÉSE, VISSZACSATOLÁSOK

A Tempus Közalapítvány a Campus Hungary program részeként 2013-2014-ben Magyarországon egyedülálló nemzetköziesítési tanúsítási eljárást dolgozott ki, és 2014 első felében önkéntes felsőoktatási intézmények részvételével, kísérleti jelleggel megtörténtek az első értékelések. A projekt keretében 2015 nyaráig országosan 11 intézmény nemzetközi tevékenységének áttekintésére van lehetőség. A tanúsítvánnyal záruló első fázist két-három év múlva követő audit az intézményeket kiválósági szintekbe sorolja, s erről minősítési igazolást állít ki. Ez az ígéretes fejlesztés úgy tűnik, sikerrel vette az első akadályokat, és néhány éven belül magas presztízsű felsőoktatás-támogató rendszerelemmé válhat.

8.1 Miben segíthet a nemzetköziesítési audit?

Ahhoz, hogy tudni lehessen, mely tevékenységek viszik előre a nemzetköziesítés ügyét, a nemzetközi koordinátornak és az intézmény vezetésének egyaránt ismernie kell a felelősségi területén jelenleg folyó tevékenységeket. A nemzetköziesedés feltérképezésének legjobb módja egy nemzetköziesítési tanúsítás (peer review). Ez egy olyan eljárás, amely számba veszi az adott egyetem nemzetközi/globális tevékenységeit. Az eljárás során a hangsúly inkább az elemzésen, semmint a leíráson van. A jelentkező felsőoktatási intézmények nemzetköziesedésének értékelése során olyan kérdések azonosítására van mód, melyek megválaszolása irányt mutathat az intézmény nemzetközi stratégiájának felülvizsgálatához. Elemzi az összegyűjtött információkat és javaslatokat fogalmaz meg. A következő kérdések segíthetik a létező gyakorlat áttekintését és egy **cselekvési terv** elkészítését.

- Jelenleg hogyan működik az adott terület?
- Honnan tudjuk, hogyan működik, milyen tényeket vehetünk figyelembe?
- Milyen változásokat eszközölhetnénk rövid távon?
- Milyen változásokra van szükség hosszú távon?

A nemzetköziesítés vizsgálatnak az alábbiakról érdemes információt gyűjtenie:

- intézményi elköteleződés (küldetés, célok, jövőkép);
- intézményi környezet, feltételek, amik segítik vagy hátráltatják a nemzetköziesítést;
- struktúrák, irányelvek és gyakorlatok, melyek befolyásolják a nemzetközi tevékenységeket;
- az elvárt hallgatói tanulási eredmények a nemzetköziesítés által érintett területeken; például
 - mindazon képzési programok esetében, melyektől azt várjuk, hogy nemzetközi hallgatókat vonzzanak;
 - olyan programok, kurzusok esetében, amelyek külföldi résztanulmányokra inspirálnak vagy készítenek fel;
 - olyan programok, kurzusok esetében, amelyek tartalma nemzetközi;
- curriculum, közös fejlesztésű curriculum,
- tanulás külföldön /külföldi tanulmányok, terepmunka, gyakornoki rendszer, szolgáltatás-tanulás (*service learning*);
- a karok és a munkatársak tudása, kompetenciáik, tapasztalataik, érdeklődésük;
- más országok intézményeivel való kapcsolatok.

Az információk elemzése segítheti a legígéretesebb jövőbeni tevékenységek kijelölését.

Az intézmény nemzetköziesítési folyamataira irányuló, külső szakértői nézőponttal gazdagított reflexió egyértelműen hasznos lehet az azt igénybe vevő szervezet számára az alábbi szempontok miatt:

- felerősödik a párbeszéd a nemzetköziesítésről;
- segít azonosítani a potenciális támogatókat az egyetemen, lehetőséget biztosít a mobilizálásukra, a kapcsolatfelvételre;
- segíti ezen csoportok elköteleződését;
- lehetőséget teremt a szkeptikusok bevonására is;
- integrálja az információkat az egyetem egyébként fragmentált nemzetközi tevékenységeiről, ami lehetővé teszi az elemzés, értékelés és újratervezés tényeken alapuló megvalósítását;
- a nemzetköziesítés eredményei előnyösen hathatnak a közvetlenül nem érintett intézményi programokra, struktúrákra is.

8.

8.2 Az Internationalisation Quality Review Process (IQRP) – A nemzetköziesedés minőségének felülvizsgálati eljárása

Az IQRP az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) és az ACA (Academic Cooperation Association) közös projektje. Az IQRP célja olyan eljárás kidolgozása, mely irányítja az intézményeket sajátos nemzetköziesítési kezdeményezéseik minőségértékelése és biztosítása során. Mivel az ACA szakértői a hazai rendszer kidolgozásában is részt vettek, és az e területen elérhető nemzetközi tudás döntő szerepet játszott a hazai rendszer kialakításában, számos IQRP tapasztalat és technika azonosítható a Tempus Közalapítvány által kialakított, a hazai nemzetköziesedést támogató tanúsítási folyamatban.

A felülvizsgálat fókusza lehet:

- vertikális–kiterjedhet az intézmény egészére, vagy egyes döntési szintek vizsgálatára, vagy a programstruktúrára stb.;
- horizontális–kiterjedhet a teljes intézményre, a kutatásra, oktatásra, hallgatói szolgáltatásokra, a nemzetközi dimenzióra általában.

Egy teljes, átfogó felülvizsgálat nagy vállalkozás, az átfedések veszélyt jelenthetnek, ezért az átfedésben lévő értékeléseket gondosan koordinálni kell. Az összegyűjtött információk segítenek az intézményi kép felépítésében.

Az IQRP célja

- A felsőoktatás nemzetköziesedése terén erősítse a minőségértékelés és -biztosítás szükségessége iránti tudatos elköteleződést
- Létrehozzon egy olyan vizsgálati eljárást, amelyet az egyes intézmények használhatnak nemzetköziesítési stratégiájuk értékelésére és fejlesztésére, vagy amelyből adaptálhatnak egy sor iránymutatást – akkor is, ha saját céljaikkal összhangban önálló utat kívánnak járni
- Erősítse azokat a kölcsönhatásokat, amiken keresztül a nemzetköziesedés a felsőoktatás minőségének fontos tényezőjévé, fejlesztésének motorjává válik

Az IQRP az önértékelés és szakértői értékelés elvén alapul, az intézmény saját küldetése és céljai figyelembe vételével. Az IQRP célja, hogy támogassa a felsőoktatási intézményeket nemzetközi dimenziójuk értékelésében és javításában az alábbiak beazonosításával:

- az intézmény nemzetköziesítésre vonatkozó politikája (célok, célkitűzések) és megvalósítási stratégiája, a végrehajtás eredményessége;

- a nemzetközi dimenzió integrálása az intézmény elsődleges funkcióiba és prioritásaiba;
- a nemzetköziesedés mint kulcsterület befogadása az intézmény minőségbiztosítási rendszerébe.

Az IQRP eljárásának részletes leírása (önértékelés, szakértői felülvizsgálati eljárás (peer review process), értékelő jelentés és nyomkövetés) az OECD 2009-es kiadványában megtalálható. (Knight, de Witt, 1999, II. fejezet¹)

Minél inkább beépül a nemzetköziesedés az alapvető oktatási, tudományos és társadalmi felelősségvállalással összefüggő funkciókba, illetve az intézmény folyamatban lévő – többek között pénzügyi következményekkel járó – ügyeibe, annál sikeresebb lehet. Az önértékelés elvégzése már magában is érdemi tanulási eredményekhez vezet.

A nemzetköziesedés felülvizsgálati eljárásának inherens célja, hogy jótékonyan hasson az intézményi szintű tanulási folyamatokra, és ezen keresztül a hallgatók tanulási eredményeire is. A hallgatók tanulási eredményeire való fókuszálás a nemzetköziesedés területén is szükségessé teheti az intézményi célok korrekcióját, hiszen más lesz fontos, más eredményességi mutatók mérnek a sikert, és mindez a tennivalókat is átrendezheti. A tanulási célok útmutatóként szolgálnak a tanterv és más tanulási lehetőségek összehangolásakor. A célok, ha hatékonyan használják őket, erősítik a programok és kurzusok minőségfejlesztésének kultúráját. A tanulási eredményekre fordított figyelem segít rangsorolni a nemzetköziesítési tevékenységeket.

Az intézmény sok nemzetközi tevékenység közül választhat, és az eredmények artikulálása lehetőséget biztosít számára, hogy anticipálja az adott stratégiai választások és a kapcsolódó forrásbe-
ruházások potenciális hatását.

8.3 A minőségszemlélet és a nemzetköziesedés kapcsolata

A minőségkultúra egyes megközelítéseiben fontos szerepet kap a nemzetközi dimenzió; hasonlóképpen a nemzetköziesedés előmozdításának is a minőség az egyik kulcskérdése.

Az OECD 1999-es *Minőség és Nemzetköziesedés a Felsőoktatásban (Quality and Internationalisation in Higher Education)* című kiadványa e két megközelítés találkozásának gazdag áttekintését adja (OECD, 1999).

A nemzetköziesedés a minőségkultúrára jellemző ciklikus folyamatfejlesztéshez, visszacsatoláshoz olyan többlételemű kapcsolatot kapcsolhat, amely lehetővé teszi a versenytársaktól való tanulást. A nemzetköziesedésre pedig a minőségkultúra gyakorolhat olyan kedvező hatást, ami lehetővé teszi, hogy az alkalmazkodásra képes, megújuló folyamatokkal, képzési és K+F tevékenységekkel az intézmény nemzetközi elismertségre tegyen szert.

A minőségfejlesztés számára a belső és külső értékelések eredményei jelentik a kiindulópontot. A belső értékelésre vállalkozókat – a kézikönyv által vázolt kérdéseken túl – Green és Olson 2003-as útmutatójának vizsgálati kérdései tovább segíthetik (ld. 1. számú melléklet).

¹ http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/quality-and-internationalisation-in-higher-education_9789264173361-en#page1



MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

Útmutató kérdések a Campus nemzetköziesítéséhez¹

Megfogalmazott elkötelezettség, küldetés, célok és jövőkép

- A globális/nemzetközi tanulás az intézményi jövőkép, küldetés vagy célok része? Ha igen, ez hol jelenik meg (a stratégiai tervben, a küldetési nyilatkozatban, a toborzási anyagokban)?
- Mi a nemzetköziesedés célja (a tanulók felkészítése a globális társadalomban való munkára, kapcsolódás nemzetközi, multikulturális tervekhez)? Hol jelennek meg ezek a célok?
- Hatottak a hallgatók tanulási céljaira az intézmény oktatásának globális, nemzetközi törekvései? Melyek ezek? Mi alapján fogalmazták meg ezeket? Ki ismeri ezeket? Mennyire egységesek a különböző programok és az egyes karok céljai?
- Az oktatók hogyan értékelik a hallgatók e területen elért eredményeit?

A helyi, az állami és a tágabb értelemben vett környezet nemzetköziesedése

- Megjelenik a nemzetköziesedésre törekvés a közvetlen környezetben, ahonnan az intézmény hallgatói kikerülnek (pl. ösztönzik-e a kapcsolatokat más országokkal, régiókkal)?
- Az intézmény földrajzi helyzete elősegít bizonyos nemzetközi kapcsolatokat? Milyen helyi szervezeteknek, vállalkozásoknak vannak erős nemzetközi kapcsolatai?
- Milyen lehetőségeket kínál az állami és a helyi környezet az intézmény nemzetközi erőfeszítéseinek támogatására? Milyen mértékben használja ki az intézmény ezeket a lehetőségeket?

Stratégia

- Van az intézménynek stratégiai terve? Hol illeszkedik a nemzetköziesedés a tervbe? Ha a nemzetköziesedés nem része a stratégiai tervnek (IFT-nek), akkor van rá vonatkozóan önálló stratégiai dokumentum?
- Van az intézménynek intézményi nemzetköziesedési/nemzetköziesítési stratégiája? Ha igen, milyen nagyobb részekből áll?
- A stratégia hogyan integrálja az intézmény küldetését, történetét, a hallgatói szervezetek igényeit?
- Hogyan értékeli az intézmény a célok elérésének folyamatát?

Struktúrák, politikák, gyakorlatok, források

Szervezeti struktúra és személyi állomány:

- Ki a nemzetköziesítés elsődleges felelőse? Milyen struktúrák, testületek osztoznak a felelősségben? Mennyire hatékonyak az érintett megállapodások/intézkedések?
- Mi a személyzeti intézkedések szolgálati útja? Megfelelően működik?
- Milyen intézményirányítási struktúrák támogatják a nemzetköziesedést? Hogyan működnek?

Politikák, gyakorlatok:

- Hogyan támogatja az intézmény a kar elköteleződését a nemzetköziesedés iránt? Milyen mértékben jutalmazza vagy bünteti az intézmény a kar nemzetközi tevékenységét és a kurzusok nemzetköziesedését? Mik a kari elköteleződés korlátai? Milyen mértékben sikerül ezeket lebontani? Milyen tényekre támaszkodik az irányítás?

¹ (Green, és Olson, 2003 alapján)

- Mennyire ösztönzik a diákokat nemzetközi tartalommal bíró kurzusok felvételére? Nyelvi kurzusok felvételére? Külföldön történő oktatásban való részvételle? Ki bátorítja őket? A tanácsadók hogyan ösztönzik vagy gátolják a tanulókat abban, hogy nemzetközi tanulmányokat folytassanak? Hogyan támogatják vagy akadályozzák a tanszéki/kari követelmények a nemzetközi tanulást? A nemzetközi tanulmányok milyen mértékben integrálódnak a tanulmányi követelményekbe?
- Mennyire hatásosak a nemzetközi terepen való tanulással kapcsolatos adminisztratív döntések és eljárások, különös tekintettel a pénzügyi támogatásokra és a kredittranszferre?
- A különböző helyeken történő programoknak különböző az árazása? Milyen következményekkel jár a jelenlegi árképzési struktúra?
- A fentiekén túl milyen politikák vagy gyakorlatok akadályozzák a nemzetköziesedéssel kapcsolatos erőfeszítéseket az intézményben?

Források:

- Milyen pénzügyi forrásokat fordít az intézmény a nemzetköziesedésre? Milyen forrásokat fordít a tananyagfejlesztés támogatására, a kari nemzetközi utazásokra, a kutatásokra, a hallgatók külföldi tanulmányi vagy munkalehetőségének megteremtésére, az infrastruktúrára (mint pl. könyvtári állomány, technológia vagy nyelvi laborok) és társ-tantervi programokra?
- Van az intézménynek a nemzetköziesedésre vonatkozó pénzügyi alap növelő/adománygyűjtő/bevételnövelő/forrásteremtő stratégiája? Ez hogyan kapcsolódik az intézmény általános bevetelnövelő stratégiájához?
- Milyen a nemzetköziesedés belső és külső finanszírozási forrásainak egyensúlya? A finanszírozás növekedett, csökkent, vagy stagnált az elmúlt 5 évben? Az elmúlt 10 évben?
- Az intézményi erőforrások hogyan kapcsolódnak az intézményi célokhoz? Mik a jövőbeni beruházások legfontosabb céljai?

Kar és személyzet:

- Gyűjt az intézmény a kari nyelvi kapacitásokkal, a nemzetközi háttérrel/érdeklődéssel/érdekekkel/tapasztalatokkal kapcsolatos adatokat? Ha igen, hol érhető el ezek az információk és hogyan használják azokat? Milyen a kar összetétele és tapasztalata? Milyen mértékű a más országból származottak aránya a karon belül, milyen mértékű nemzetközi tapasztalat halmozódott fel, milyen arányú a több nyelvet beszélők, a nemzetközi kollégákkal társszerzőként együttműködő és a nemzetközi kutatóéveket igénybe vevők aránya?
- Rendelkezik az intézmény információval a kar és a személyzet nemzetközi tanulással kapcsolatos attitűdjéről? Ha igen, hogyan használják ezeket az információkat?
- Milyen gyakorisággal hív meg az intézmény külföldi vendégelőadókat, tudósokat? Ez hogyan és milyen mértékben járul hozzá az intézmény nemzetköziesedéséhez?
- Az intézmény figyelembe veszi a nemzetközi tapasztalatokat a munkatársak toborzásánál és kiválasztásánál?
- A kar és a személyzet a nemzetközi munka elsajátítását mennyire tartja az intézmény tanulási/fejlesztési folyamatainak viszonylatában fontos összetevőnek, egyben energiaforrásnak? Miben érhető mindez tetten?

A hallgatók:

- Milyen a hallgatói testületek összetétele? Milyen mértékben befolyásolják ezek a szervezetek az intézmény nemzetköziesítési stratégiáját?

- Milyen információkkal rendelkezik az intézmény a hallgatók nemzetköziesedéssel kapcsolatos érdeklődését, tapasztalatait és attitűdjeit illetően? Hogyan használják fel ezeket az információkat?
- Milyenek a külföldi hallgatók beiratkozási trendjei? Hogyan oszlanak meg a külföldi hallgatók az iskolák és főiskolák között? A graduális és posztgraduális programok között? Hogyan integrálódnak az egyetemi életbe?
- Milyen stratégiák segítik a hazai diákokat és a külföldi hallgatókat abban, hogy tanuljanak egymástól?

Tanterv, társ-tanterv

Tanterv:

- Az intézmény általános oktatási tanterve milyen mértékben tartalmaz nemzetközi és globális tartalmakat, perspektívákat és a tudásátadás különböző módjait? Milyen bizonyítékok vannak erre?
- Milyen mértékben próbálják az egyetemi egységek nemzetköziesíteni a fő tárgyakat? Mennyire ösztönzik vagy gátolják a hallgatók külföldön való tanulását? Milyen bizonyítékok vannak erre?
- Milyen mértékben integrálódott a tanterv a külföldön való tanulási és oktatási elvárásokhoz (főtárgyak, mellék tárgyak, általános követelmények szintjén)?
- Mennyire integrálódik a nemzetközi, globális aspektus a curriculumba? Milyen nemzetközi főtárgyak, melléktárgyak, tanúsítványok és kurzusok vannak? Milyen beiratkozási minták jelzik a hallgatói érdeklődést az idő előrehaladtával?
- Van nyelvi követelmény az intézményben (és minden hallgatóra egyformán érvényes)? Miért, miért nem?
- A nyelvvizsga-követelmény a tanulmányi időhöz vagy a ténylegesen meglévő kompetenciákhoz kötött? Mit mutatnak a nyelvi kurzusok beiratkozási adatai? Milyen nyelvtanulással kapcsolatos mennyiségi adatokkal rendelkezik az intézmény? Melyek ezek a mennyiségi adatok?
- Rendelkezik az intézmény az öregdiákok végzés utáni nyelvhasználatára vonatkozó adatokkal?
- Milyen mértékben használja ki a pedagógia a hazai és külföldi hallgatók különböző perspektívájából származó előnyöket?
- Milyen mértékben integrálja a tanterv a multikulturális kérdéseket és a nemzetközi/globalis perspektívákat, kérdéseket?

Társtanterv/Co-curriculum és az egyetemi élet:

- Hogyan valósul meg a nemzetköziesedés a „rejtett” tantervekben (pl. nemzetközi rendezvények, fesztiválok, előadások, filmek)? Mennyire látogatják ezeket az eseményeket a hallgatók, a karok, a személyzet? Mennyire jellemző az egyetemre, hogy nemzetközi kutatókat, előadókat lát vendégül?
- Milyen helyi lehetőségek vannak a nemzetköziesedés fokozására? Ezeket milyen mértékben használja ki az intézmény? A társtantervi rendezvények mennyire nyitottak a helyi közösség számára?
- A társtantervek mennyire integrálják a multikulturális kérdéseket és a nemzetközi perspektívákat, kérdéseket?

Oktatás külföldön:

- Milyen lehetőségek léteznek a külföldön való tanulásra (külföldi tanulmányok, gyakornokság, terepmunka, kutatás)?
- Milyenek a hallgatói részvétel trendjei ezekben a programokban az elmúlt 10 évben? Hány tanuló vett részt ezeken? Mik az úti célok? Mennyi időt töltöttek külföldön – két hetet, egy nyarat, egy szemesztert, egy évet?
- Milyen a külföldi tanulásban résztvevő hallgatók megoszlása a különböző ismérvek szerint?
- Milyen a hallgatók tudományterület szerinti megoszlása?
- Hogyan finanszírozzák a tanulók a külföldi tanulásaikat? A pénzügyi támogatás továbbvihető nemzetközi tevékenység esetén is? Vannak további támogatási forrásai?
- Hogyan készülnek fel a hallgatók a külföldön való tanulásra –szerveznek számukra indulás előtti orientációt? Speciális orientációs kurzust?
- A befogadó országba intézménye milyen mértékben integrálja a hallgatókat? Milyen mértékben vannak hallgatók elszigetelve az egyes programokban?
- Milyen kérdések merülnek fel, ha egyáltalán felmerülnek, a külföldön szerzett kreditek elismerésével kapcsolatban?
- Milyen hatások érik a külföldön tanuló hallgatót a visszatérés után az egyetemen? Az életben? A tananyag tartalom és az osztálytermi gyakorlat során? Milyen mértékben integrálódik a külföldön való tanulás az egyetemi tananyagba?

Külföldi intézményekkel való elköteleződés:

- Van az intézménynek a nemzetközi partnerséggel kapcsolatos átfogó stratégiája? Ha igen, mivel foglalkozik? Jól működik?
- Az intézmény rendszeresen értékeli a partnerségeit? Ha igen, milyen kritériumok alapján? Mit mutatnak a legutóbbi értékelések? Milyen intézkedéseket fogantatosítottak ennek következményeként?
- Van az intézménynek a partnerségről listája (inventory)? Milyen formában? Ki férhet hozzá? Hogyan használják?
- Rendelkezik az intézmény kritériumokkal annak eldöntésére, hogyan keressenek lehetséges partnereket? Ezek jól működnek?
- Milyen mértékben elkötelezett az intézmény a hallgatói, kari és személyzeti cserék iránt? Az intézmény külföldi tanulmányi programjai támogatják a cseréket?
- Mennyire elkötelezettek a kari tagok a más ország intézményeivel, karával közös kutatás és fejlesztés iránt?
- Hogyan finanszírozza az intézmény a partnerségeit? Mennyire fenntarthatók a létező partnerségek?

Elemzés és javaslatok:

- Mik az intézmény nemzetköziesedéssel kapcsolatos jelenlegi erőfeszítéseinek gyengeségei, erősségei? Milyen lehetőségek léteznek a nemzetköziesedés elmélyítésére? Mi veszélyezteti a jövőbeni fejlődést?
- Milyen következménnyel jár a felülvizsgálati eljárás az intézményi stratégia prioritásaira nézve a következő évre? A következő 3-5 évre?
- Milyen mértékű a szinergia az egyetem különböző nemzetközi tevékenységei és programjai között? Milyen kommunikációs csatornák léteznek, és ezek mennyire jól működnek?
- Melyek a jövőbeni együttműködés és az egyetemi nemzetközi programok, tevékenységek közötti kapcsolatok legfontosabb jövőbeni céljai? (Green, Olson, 2003)

2. sz. melléklet

Knight áttekintő táblázatai a nemzetköziesedésről²

1. táblázat: A nemzetköziesedés megközelítése

Megközelítés	Kibontandó részletek:
Tevékenység oldalról	A cselekvéstípusok olyan kategóriái, melyeket a nemzetköziesedés leírására használnak: <ul style="list-style-type: none"> - a tananyagfejlesztés, - hallgatói/intézményi mobilitás, - technikai segítségnyújtás, - nemzetközi hallgatók.
Kompetencia/alkalmasság	Új tudás (ismeret, megértés), készségek-képességek, és attitűdök-értékek fejlesztése az oktatók, hallgatók, és a karok munkatársai vonatkozásában. Arra lehet számítani, hogy amint a tanulási eredmények hangsúlyozása erősödik, úgy nő a globális/nemzetközi kompetenciák azonosítása iránti érdeklődés.
Ethosz	Az intézményben a nemzetközi/interkulturális kezdeményezéseket támogató, elősegítő kultúra és klíma kialakítása.
Eljárás	A nemzetközi és interkulturális dimenzió integrációja a tanítás-tanulás, kutatás és a hallgatói és regionális szolgáltatások közé. Szakpolitikák, eljárások és akciók széleskörű kombinációja.

2. táblázat: Nemzetköziesedési programelemek

Tudományos programok	<ul style="list-style-type: none"> - hallgatói csereprogramok - idegen nyelvű képzések - nemzetköziesített tanterv - nemzetközi tematikus tanulmányok területe - munka/tanulás külföldön - nemzetközi hallgatók - tanítási/tanulási folyamat - közös, kettős és többes diplomát adó programok - interkulturális képzés - kari/munkatársi mobilitási programok - meghívott előadók, kutatók - kapcsolat a tudományos programok és a kutatási, képzési és fejlesztési támogatások között
----------------------	--

² Knight (1999) alapján

Kutatási és tudományos együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> - terület- és témaközpontok - közös kutatási projektek - nemzetközi konferenciák és szemináriumok - közösen kiadott cikkek és tanulmányok - nemzetközi kutatási egyezmények - kutatói és végzős hallgatói csereprogramok - nemzetközi kutatási partnerségek a tudományban és egyéb ágazatokban - kapcsolat a tanterv, a kutatás és a tanítás között
Külső kapcsolatok és szolgáltatások (hazai és külföldi)	<ul style="list-style-type: none"> - közösségi alapú partnerségek és projektek nem kormányzati csoportokkal vagy a magánszféra vállalataival - nemzetközi fejlesztési támogatási projektek - egyedi/szerződéses külső képzési programok - kapcsolat a fejlesztési projektek, a képzési tevékenység és a kutatás között - külső oktatási felületek és távoktatás - nemzetközi hálózatokban való részvétel - alumni programok fejlesztése volt nemzetközi hallgatók számára
Tanórán kívüli tevékenységek	<ul style="list-style-type: none"> - hallgatói klubok és szervezetek - nemzetközi és interkulturális egyetemi események - kapcsolattartás kulturális csoportokkal - szakértői csoportok, programok - szociális, kulturális és tudományos támogatási rendszerek

3. táblázat: szervezeti stratégiák

Intézményi kormányzás (institutional governance)	<ul style="list-style-type: none"> - a felsővezetők kifejezett elkötelezettsége - a karok és a munkatársak aktív részvétele - a nemzetköziesedés artikulált indoklása és céljai - a nemzetközi dimenzió elismerése a küldetési nyilatkozatban és az intézmény szabályzatában
Működés	<ul style="list-style-type: none"> - intézményi és tanszéki szintű tervezésbe, költségvetésbe és minőségellenőrzési rendszerekbe való integráltság - megfelelő szervezeti struktúrák - a kapcsolattartás és a koordinátorok (formális, informális) kommunikációs rendszerei - egyensúly a nemzetköziesedés centralizált és decentralizált (top-down és bottom-up) támogatása és menedzsmentje között - megfelelő pénzügyi támogatási és forráselosztási rendszerek
Támogató szolgáltatások	<ul style="list-style-type: none"> - intézmény szolgáltatói egységeinek támogatása – tanulók elszállásolása, tanácsadás, forrásbevonás stb. - a tudományos támogatói egységek bevonása – nyelvi képzés, tananyagfejlesztés, könyvtár - hallgatói támogatási szolgáltatások az egyetemen tanuló nemzetközi diákok, valamint a külföldön tanuló hazai diákok számára – orientációs programok, tanácsadás, kultúrák közötti (cross-cultural) képzés, tanuló-tanácsadók stb.
Humánerőforrás fejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> - toborzási és kiválasztási eljárások, melyek erősítik az idegen nyelvi kompetenciák meglétét, illetve frissítik a nemzetközi és interkulturális tapasztalatokat/szakértelmet - jutalmazási és támogatási technikák a karok és a munkatársak nemzetköziesedéshez való hozzájárulásának fokozása érdekében - kari és munkatársi szakmai továbbképzési tevékenységek - nemzetközi együttműködések, külföldi kutatóévek támogatása

3. sz. melléklet

Az év indikátorai 2012-ben (IMPI Projekt³)

Az első céldimenzió: az oktatás minőségének javítása

01-001	Az adott évben az összes hallgató közül milyen arányban végeztek nemzetközi rész-tanulmányokat?
01-002	Az adott évben az egység összes nemzetközi hallgatói között, mekkora a nemzeti nyelven tanított programokban való részvétel aránya?
01-003	Az adott évben az egység Bachelor programjai közül milyen arányban tanítottak leg-alább részben idegen nyelven?
01-004	Az adott évben az egység oktatói milyen arányban vettek részt angol nyelvtanfolya-mon?
01-005	Az adott évben az egység akadémiai végzettséget adó programjai között milyen arány-ban vannak a közös, kettős vagy többes végzettséget adó programok?
01-006	Az adott évben az egység ösztöndíjra fordítható teljes költségvetéséből mekkora há-nyad fordítható nemzetközi hallgatók ösztöndíjára?
01-008	Az adott évben az egység összes oktatója/kutatója közül mennyi az idegen állampol-gár?
01-009	Az adott évben az egység hazai hallgatói közül milyen arányban vesznek részt külföldi csere vagy mobilitási programokban?
01-010	Az adott évben az egység által kínált kurzusok milyen arányban folynak idegen nyel-ven?
01-011	A munkatársak idegen nyelvi készségeit figyelembe veszik a felvételüknél és az elő-léptetésüknél?

Céldimenzió: a kutatás minőségének javítása

06-016	Az adott évben az egység kutatói milyen arányban vettek részt nemzetközi partnerrel közös kutatási projektben?
06-021	Az adott évben mekkora a nemzetközileg finanszírozott kutatási projektek aránya az összes projekthez képest, melyekben az egység formálisan részt vesz (a darabszám, vagy költségvetés arányával is lehet dolgozni)?
06-023	Az adott évben mekkora a nemzetközi partnerekkel folyó kutatási projektek aránya az összes projekthez képest, melyekben az egység formálisan részt vesz?
08-036	Rendelkezik az egység utaztatási szolgáltatási szerződéssel a munkatársak külföldi szakmai célú utazásainak támogatásához?
06-018	Az adott évben milyen arányú a külföldi szakmai konferencián (vagy nemzetközi kon-ferencián) való részvételi arány az egység kutatóinak számához viszonyítva?
05-022	Az adott évben az egység milyen arányban ajánl közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programokat doktori szinten?

³ <http://www.impi-project.eu/>

07-001	Rendelkezik az egység a nemzetközi kommunikációra, promócióra és marketingre vonatkozó határozott stratégiával?
02-027	Az egység munkatársait milyen arányban toborozták külföldről?
03-012	A nemzetköziesedés érdekében részt vesz az egység nemzetközi hálózatokban, szervezetekben?
04-013	Az adott évben mennyi külső finanszírozást kapott az egység nemzetközi kooperációs projektekre?
06-006	Az adott évben az egység összes kutatójához képest mekkora az eredetileg külföldről toborzottak aránya?
06-008	Az adott évben az egység összes kutatóját nézve mekkora a nemzetközi vendégkutatónak tekinthetők aránya?
06-027	Az adott évben a kiadványok (könyv, folyóirat, cikk) milyen aránya készült nemzetközi együttműködés keretében az egység kutatóinak bevonásával?
06-029	Az egység kutatói milyen arányban szerzői, társszerzői az adott évben nemzetközileg publikált munkáknak (könyv, folyóirat, cikk)?
06-032	Az adott évben milyen arányt képviselnek a nemzetközileg referált folyóiratokban megjelent cikkek, melyeknek az egység kutatói szerzői vagy társszerzői?

Céldimenzió: a hallgatók felkészítése az életre és munkára egy interkulturális és globalizált világban

01-004	Az adott évben az egység összes hallgatójának milyen aránya tanul külföldön?
03-001	Rendelkezik az egység egy világosan megfogalmazott nemzetköziesedési stratégiával?
01-010	Az adott évben az egység összes nemzetközi hallgatója közül milyen arányú a csere vagy mobilitási programban résztvevők száma?
05-030	Az adott évben az egység által kínált kurzusok milyen arányát tanítják idegen nyelven?
02-036	Az adott évben az egység tudományos munkatársai milyen arányban vesznek részt angol nyelvi kurzuson?
08-005	Az egység hazai hallgatók számára elérhető létesítményei elérhetők a nemzetközi hallgatók számára is?
01-003	Az adott évben az egység hallgatóinak milyen aránya vesz részt külföldi csere vagy mobilitási programokban?
02-047	Az adott évben az egység összes tudományos munkatársát tekintve milyen a külföldi vendég munkatársak aránya?
08-013	Rendelkezik az egység a nemzetközi hallgatók támogatására mentortárs rendszerrel?
05-023	Az adott évben az egység minden végzettséget adó programját nézve, milyen a közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programok aránya?

Céldimenzió: az egység nemzetközi hírnevének és láthatóságának erősítése

03-009	Rendelkezik az egység a nemzetköziesedést támogató speciális szervezeti struktúrával?
07-002	Monitorozza nemzetközi láthatóságát az egység ?
01-027	Az adott évben az egység összes hallgatóját tekintve milyen a közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programban részt vevők aránya?
05-022	Az adott évben az egység milyen arányban ajánl közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programokat doktori szinten?
07-013	Részt vesz az egység nemzeti, regionális, helyi hálózatokban a nemzetköziesedés támogatása érdekében?
05-023	Az adott évben az egység által kínált összes végzettséget adó program tekintetében milyen a közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programok aránya?
05-021	Az adott évben az egység milyen arányban ajánl közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programokat a mesterképzés szintjén?
08-008	Nyújt az egység a nemzetközi hallgatók számára előzetesen érkezés előtti, átfogó tájékoztatást (pl. vízummal kapcsolatos eljárás, megélhetési költségek, tandíj, szálláslehetőségek, egyetemi szolgáltatások, sport, kulturális tevékenységek)?
07-001	Rendelkezik az egység a nemzetközi kommunikációra, promócióra és marketingre vonatkozó határozott stratégiával?
02-041	Az adott évben az egység tudományos munkatársai milyen arányban voltak részesei nemzetközi közös doctoral supervision / cotutelle-nek?

Céldimenzió: szolgáltatások nyújtása a közösségi-társadalmi felelősségvállalás területén

01-004	Az adott évben az egység hallgatóinak milyen aránya tanul külföldön?
02-004	Rendelkezik az egység a munkatársak nemzetköziesedési/nemzetköziesítési tevékenységekben való részvételének fejlesztésére határozott stratégiával?
06-021	Az adott évben mekkora a nemzetközileg finanszírozott kutatási projektek aránya, melyekben az egység formálisan részt vesz?
02-018	Az adott évben mekkora az aránya az egység munkatársai által szervezett nemzetközi konferenciáknak?
01-023	Rendelkezik az egység nemzetközi öregdiák adatbázissal?
05-015	Az adott évben az egységbe felvett teljes hallgatói létszámot figyelembe véve milyen az egyes országokra vagy a világ régióira fókuszáló elemekre, modulokra feliratkozók aránya?
02-060	Az adott évben az egység nem tudományos munkatársai milyen arányban lettek bevonva nemzetközi hallgatóknak szóló közösségi szolgáltatási programokba, modulokba?
02-032	Az adott évben az egység összes tudományos munkatársát figyelembe véve a tudományos személyzet milyen arányban tagja legalább egy nemzetközi tudományos vagy szakmai szervezetnek?

03-005	Rendelkezik az egység világosan megfogalmazott nemzetközi öregdiák stratégiával?
01-039	Az adott évben az egység összes hallgatóját figyelembe véve, mekkora azoknak a hallgatóknak az aránya, akik interkulturális készségeket fejlesztő tantárgyakat vesznek fel?
02-030	Az adott évben az egység összes tudományos munkatársát figyelembe véve a tudományos munkatársak milyen arányban vettek részt legalább egy nemzetközi konferencián vagy szemináriumon?
02-031	Az adott évben hány nemzetközi konferencián és szemináriumon vettek részt az egység tudományos munkatársai?
07-013	Részt vesz az egység nemzeti, regionális, helyi hálózatokban a nemzetköziesedés támogatása érdekében?

Átfogó céldimenzió

03-009	Rendelkezik az egység a nemzetköziesedést támogató speciális szervezeti struktúrával?
06-016	Az adott évben az egység kutatói milyen arányban vesznek részt legalább egy, nemzetközi partnerségben megvalósuló kutatásban?
06-021	Az adott évben mekkora a nemzetközileg finanszírozott kutatási projektek aránya, melyekben az egység formálisan részt vesz?
06-023	Az adott évben mekkora a nemzetközi partnerekkel folyó kutatási projektek aránya, melyekben az egység formálisan részt vesz?
07-002	Monitorozza az egység a nemzetközi láthatóságát?
01-027	Az adott évben az egység összes hallgatóját figyelembe véve milyen a közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programokban részt vevők aránya?
05-022	Az adott évben az egység milyen arányban ajánl közös nemzetközi, kettős vagy többes végzettséget adó programokat doktori szinten?
08-036	Rendelkezik az egység utaztatási szolgáltatóval kötött szerződéssel a munkatársak külföldi szakmai célú utazásaival kapcsolatban?
07-013	Részt vesz az egység nemzeti, regionális, helyi hálózatokban a nemzetköziesedés támogatása érdekében?
06-018	Az adott évben milyen arányú a külföldi/nemzetközi szakmai konferenciákon kutatók aránya az egység kutatóinak számához viszonyítva?

4. sz. melléklet

11 ötlet a mobilitás előmozdítására⁴

A jövő szakembereinek olyan tudással, készségekkel, kulturális empátiával kell rendelkezniük, mely túlmutat az országuk határain. A külföldön szerzett tanulmányi tapasztalat fontos szerepet játszhat a globális gondolkodás kialakulásában, ami segítheti a nemzeti és a globális kihívások összhangba hozását. A külföldi tanulás nyitottá teszi a diákokat, megtanulnak másképp gondolkodni a világról. Képesé válnak arra, hogy eligazodjanak kultúrák között, szélesebb ismeretekkel keressék a megoldást szűkebb-tágabb közösségük számára. Karrierjük szempontjából alapvető fontossággal bír, hogy megtanulják a más országokból, más kultúrából érkező emberekkel való kapcsolattartást, munkát, együttélést.

Akadályok

Az egyértelmű előnyök ellenére sok diák vélt vagy valós nehézségeket lát a külföldi tanulásban. A nehézségek között szerepelnek a költségek, a tanulás és tananyag, valamint a kulturális különbségek.

Költségek

A hallgatók leggyakrabban a költségek miatt nem tanulnak külföldön. A külföldi tanulmányok természetesen nem olcsók, de nem megfizethetetlenek. Számos pénzügyi támogatás, ösztöndíj érhető el a diákok számára. A finanszírozás alternatív formáit figyelembe véve elmondható, hogy indokolt lenne a nemzetközi tapasztalatszerzést támogató forrásoknak pl. az Európai Szociális Alapból történő bővítése. Ez csak annyiban érinti az intézményi hatáskört, hogy a korábbi felsőoktatási EU-s pályázatoknál előfordult, hogy azonos kiírások esetén az egyik egyetem pályázatában érdemi hangsúlyt fektetett a nemzetköziesedés előmozdítására, míg mások ezt nem tartották fontosnak. A kiegészítő támogatási lehetőségek különösen azon hallgatók esetében nagy jelentőségűek, akik valamilyen szempontból hátrányos helyzetűek.

Tananyag, kreditelismerés

A külföldi tanulást a diákok gyakran nem tekintik a képzés alapvető részének, ilyenkor nem töreksenek arra, hogy a kint tanultak megfelelően integrálódjanak a tananyagukba, ezért a kiutazást sokan elsősorban kulturális kalandnak tartják. Az e kérdéskörrel foglalkozó hazai kutatás olyan meglepő jelenségeket tárt fel, amik azt mutatják, hogy sem az oktatók, sem a hallgatók nem tekintik elég fontosnak a kreditek elismerését. Félő, hogy ez a kinti tanulmányi lehetőségek komolyan vételét is hátráltatja.

A felsőoktatási intézmények között jelentős különbségek vannak a kreditek elfogadása terén, illetve abban, hogyan integrálják a nemzetközi tanulmányokat, tapasztalatokat a curriculumba. Ehhez a hallgató részéről gondos tervezésre, az intézmény részéről pedig világos útmutatásokra és jelentős rugalmasságra van szükség. A karok fontos szerepet játszanak abban, hogyan viszonyulnak a hallgatók a külföldi tanuláshoz. A rugalmatlan hozzáállás, a kiválthatatlannak tekintett főtárgyak visszavetik a mobilitási folyamatot. Egy támogató kar, amelyik lehetővé teszi egy adott kurzus külföldön történő elvégzését, segíthet a kreditelismerés korlátainak leküzdésében is. Akár a külföldi résztanulmányok megfelelő kreditértéken történő tantervi integrálása is megoldás lehet.

⁴ Készült az amerikai Study Abroad Program „megkértszerezéséhez” készített diagnózis és javaslatok felhasználásával. ld. <http://www.iie.org/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIE-Bookstore/What-Will-It-Take-To-Double-Study-Abroad>

A mobilitási lehetőségek hasznossága függ attól, hogy a hallgató mennyire tud felkészülni, illetve milyen könnyen tud alkalmazkodni a multikulturális tapasztalatszerzéshez, valamint a kihívásokkal teli új tanulmányi struktúrához. Ez részben eltérő curriculumhoz és sokszor nagyon más tanulási-tanítási módszerekhez való alkalmazkodást jelent. A hallgató hiányos felkészültsége szerény megértéshez, frusztrációhoz és eredménytelen tanuláshoz vezet. A vezetésnek és a karok egészének szorosan együtt kell működnie a kreditbeszámítás előmozdítása érdekében. A tantervi elvárások egyértelműbbé tételével és a kreditelismeréshez kapcsolódó kérdések megoldásával lehetővé válhat a külföldön való tanulás teljes körű elismerése.

Kultúra

A külföldön való tanulás kulturális akadályait az oktatási intézmény nem tudja egyedül lebontani. Ahhoz, hogy a külföldön való tanulás az oktatás természetes része legyen, a hallgatók és családjaik elvárásainak, hozzáállásának is meg kell változnia. Ennek előkészítését időben el kell kezdeni. Különböző modelleket kell eléjük tárni, sikeres külföldi tanulmányi tapasztalatokat kell bemutatni, foglalkozni kell kulturális, etnikai hovatartozással kapcsolatos kérdésekkel, erősíteni kell a tanulók interkulturális kompetenciáját, rá kell ébreszteni őket, milyen értéket jelent a munkáltatók számára a külföldön szerzett tapasztalat. Ehhez igénybe lehet venni a tanárok, az öregdiákok és a fiatal szakemberek segítségét, akik akár már a középiskolákban megoszthatják a diákokkal a globális látásmód értékeivel kapcsolatos tapasztalataikat.

Tanulás

A diákok sokszor a „külföldre” koncentrálnak, és figyelmen kívül hagyják a „tanulást”. Nem szabad, hogy a külföldön való tanulás csak kulturális kalandot jelentsen, nem korlátozódhat kizárólag az idegen nyelvi kompetenciák vagy a személyes kapcsolatok erősítésére. A társak hatása erősen befolyásolja a külföldön való tanulás megítélését. Akik pozitív példákat látnak, hallanak, nagyobb készzetést éreznek a külföldön való tanulás komolyan vételére, ami magában foglalja az idegen nyelvi környezet értékelését, az új élethelyzethez való alkalmazkodást, és annak felismerését, hogy kellő rugalmasság és nyitottság esetén lehet szert tenni a legtöbb tapasztalatra.

1. A külföldön való tanulás újradefiniálása

- Hangsúlyozni kell, hogy a külföldön való tanulás az oktatás lényeges eleme, minden diplomásnak globálisan kompetens állampolgárrá kell válnia.
- Össze kell gyűjteni a jó gyakorlatokat, és úgy kell adaptálni az intézményi eljárásokat, hogy azok segítsék a globális kompetenciák fejlesztését.
- Azonosítani kell a diákok motivációit és a munkaadók elvárásait.
- Közös nyelvet kell kialakítani az összes érdekelt féllel.
- Biztosítani kell a külföldi tanulást népszerűsítő szakemberek felkészültségét, akik a mobilitásban rejlő tanulás és a szakmai előmenetel fontosságát is hangsúlyozzák, nem pusztán a kalandot.

- Ismert emberek, példák felkutatása is segíthet, akik bemutatják a diákoknak és a szülőknek is, milyen is valójában a külföldön való tanulás.

2. **Érdemes meggyőzni az akkreditációs testületeket, hogy a globális kompetenciákra koncentrálnak**

- Értékeléseket kell végezni, hogy azonosítsuk azokat az intézményeket, amelyek már rendelkeznek nemzetközi standardokkal.
- Párbeszédet kell kezdeményezni az akkreditációs testületekkel annak érdekében, hogy a nemzetközi standardok bekerüljenek az akkreditációs dokumentumokba.
- Meg kell ismerni az akkreditációs testületek álláspontját a nemzetköziesedésről és a külföldön való tanulásról.
- A párbeszédbe be kell vonni az intézmények vezetőit, a karokat, az alumnikat, a külföldön tanulókat, a tanácsadókat és a helyi üzletembereket, vállalkozókat.

3. **A külföldön való tanulás kérdésével nem csak az egyetemeken, hanem sokkal korábban el lehetne kezdeni foglalkozni.** Arra kell ösztönözni a karokat, valamint a pedagógus-továbbképzés szervezeteit, hogy a globális oktatás, illetve a külföldön való tanulás témakörét illesszék be a tanárképzés curriculumába.

4. **A kutatások stratégiai és gyakorlati alkalmazása**

- A meglévő kutatásokból létre kell hozni egy mindenki számára elérhető adatbázist.
- A külföldi tanulással kapcsolatos befektetések megtérüléséről új kutatásokat kell végezni. Ismertté kell tenni, hogy a külföldi tanulás közép és hosszú távon milyen pozitív hatással lehet az egyéni karrierre, a tanulás eredményességére és akár még a társadalom egészére is.
- A tényekre alapozott információk érdekében megfelelő kontrollcsoportos vizsgálatra is szükség lehet.
- Fel kell tárni, hogy hogyan változik az emberek gondolkodása/attitűdje a külföldön való tanulásról, fel kell mérni az egyes tényezők hatását.

- Fel kell tárni, milyen konkrét akadályokra, döntési pontokra hivatkoznak azok, akik nem mennek külföldre.
 - A külföldön való tanulásra vonatkozó adatokat és kutatásokat elérhetővé kell tenni a munkáltatók számára.
 - Infografikát és más tényekre alapozott kommunikációs termékeket kell létrehozni, amelyek a külföldön való tanulás közvetlen hatásait közvetítik az érdekelt felek felé.
5. **Partnernek kell tekinteni az idegennyelvi-tanulást segítő szakmai szervezeteket, tudásközösségeket.** A külföldi tanuláshoz szükséges nyelvtudást támogatni kell, a külföldi tanulmányokkal fejleszthető nyelvi kompetenciákról világos képet kell adni.
6. **Az intézményen belüli változáshoz top-down és bottom-up megközelítés is szükséges annak érdekében, hogy a külföldön való tanulás a perifériáról a főáramba kerüljön.**
- Össze kell hívni az intézmény érintettjeit, a döntéshozókat, a diákokat, hogy megvitassák, hogyan lehet intézményi szinten befolyásolni a változásokat.
 - Ösztönözni kell a vezetést, hogy álljanak ki a nemzetközi tapasztalatok fontossága mellett, és nem csak szavakkal, hanem tettekkel is demonstrálják az egyetem nemzetköziesedési folyamatát.
 - Olyan eszköztárat – kulcsüzenetek, esettanulmányok, statisztika – kell a karok vezetésének rendelkezésére bocsátani, amit eredményesen használhatnak és megoszthatnak.
 - Azonosítani kell azokat a tanszékeket, amelyek kevesebb tapasztalattal rendelkeznek a külföldi tanulmányokat illetően, és párosítani kell őket egy mentor intézményrészsel, amely tapasztalataival segíteni tudja őket.
 - Belső konferenciákon be kell mutatni a külföldön való tanulás előnyeit, működő modellekkel és sikertörténetekkel támasztva alá a mellette szóló érveket.
 - Ötleteket kell adni arra, hogyan lehet tudatosabban felkészülni a külföldi tanulásra és milyen pénzügyi segítségek (alapítvány, szponzori támogatás, diákhitel) állnak az érintettek rendelkezésére.

7. **Fel kell tární azokat az okokat, melyek szükségtelenül gátolják a külföldön való tanulást** (tanulási nehézségek, nyelvtudás, kulturális különbségek, felkészületlenség).

8. **Ösztönzók**

- Az intézményi/kari (ön)értékelés részét képezhetik a nemzetközi tanulási eredmények.
- Ösztönözni kell a kari dolgozók saját nemzetközi érdeklődését és részvételét, meg kell keresni a módját, hogy ezekre építve nemzetközi partnerségek, programok jöjjenek létre, amelyek elősegítik a külföldön való tanulás iránti érdeklődést.
- Az érintettekkel együttműködve olyan eszköztárat kell kidolgozni, mely megtanítja a hallgatóknak, hogy gondolkodjanak globálisan, hogy viselkedjenek külföldön, hogy kezeljék az olyan kockázatokat, mint a biztonság, a sztereotípiák vagy a kulturális sokk.

9. **Kreatív partnerség kiépítése a magánszektoral, a külföldi tanulás és a karrier közötti kapcsolat tudatosítása, valamint az anyagi források növelése érdekében.**

- Ösztönözni kell az oktatási intézmények és a magánszféra közötti partnerség kialakítását, azonosítani kell azokat a vállalkozásokat, melyek részt vehetnek a képzések finanszírozásában, a szakmai gyakorlatok lebonyolításában.
- Meg kell győzni külföldi vállalkozásokat, hogy a diákoknak a külföldi tanulás idejére biztosítsanak lehetőséget munkatapasztalat szerzésére.
- Az alumnikat is be kell vonni a folyamatba.

10. **A szülők, közösségek és az üzleti szféra bevonása kiemelten fontos.**

11. **Nem szabad megijedni a bátor újításoktól, ötletektől.**

5. sz. melléklet

Nemzetközi mobilitásban érintett szervezetek

- AAIEP American Association of Intensive English Programmes (United States) - <http://www.englishforum.com/00/schools/orgs/aaiep.html>
- ACA Academic Cooperation Assosiation - <http://www.aca-secretariat.be/>
- AEI Australian Education International - <https://internationaleducation.gov.au/Pages/default.aspx>
- AGCI Agencia de Cooperacion Internacional de Chile (Chilean Agency for International and Evaluation of Graduate Education, Brazil) - http://issuu.com/agci/docs/working_paper_eng_baja
- ANIE African Network for Internationalization of Education (ANIE) - <http://www.anienetwork.org/>
- ANUIES, National Association of Universities and Higher Education Institutions (Mexico) - <http://www.iie.org/Services/Project-Atlas/Mexico>
- ASEAN Association of Southeast Asian Nations - <http://www.asean.org/>
- Association of Indian Universities - <http://www.aiuweb.org/index.asp>
- AUCC Association of Universities and Colleges Canada - <http://www.aucc.ca/>
- AusAID The Australian government's overseas aid programme - <http://aid.dfat.gov.au/makediff/Pages/default.aspx>
- BRIC Brazil, Russia, India and China - <http://www.investopedia.com/terms/b/bric.asp>
- British Council - <http://learnenglish.britishcouncil.org/en/>
- CampusFrance - <http://www.hongrie.campusfrance.org/hu>
- CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Federal Agency for Support - Brasil) - <http://www.capes.gov.br/>
- CHEDS Center for Higher Education Data and Statistics (Arab Emirates) - <http://www.cheds.ae/>
- China Scholarship Council - <http://en.csc.edu.cn/>
- CIBE Canadian Bureau of International Education - <http://www.cbie.ca/>
- CIHE The Boston College Center for International Higher Education - <http://www.bc.edu/research/cihe/>
- CIMO Center for International Mobility - <http://www.cimo.fi/english>

- COLFUTORO The Foundation for the Future of Colombia - <http://www.uts.edu.au/future-students/scholarships/0000023264>
- CONACyT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (National Council of Science and Technology, Mexico) - <http://www.conacyt.mx/>
- CONEAU Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (National Commission for University Accreditation, Argentina) - <http://www.coneau.gov.ar/CO-NEAU/>
- CPT Curricular Practical Training (United States) - http://en.wikipedia.org/wiki/Curricular_Practical_Training
- CRUS Conférence des Recteurs des Universités Suisses (Rectors' Conference of the Swiss Universities) - <http://www.crus.ch/homenavigation/home.html?L=2>
- CSC China Scholarship Council - <http://en.csc.edu.cn/>
- DAAD Deutscher Akademischer Austausch Dienst (German Academic Exchange Service) - <https://www.daad.de/en/>
- Danish Agency for International Education - <http://www.scholarshipportal.eu/providers/9538/danish-agency-for-international-education.html>
- DIKTI Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ministry of National Education, Directorate General of - <https://www.linkedin.com/company/directorate-general-of-higher-education-ministry-of-national-education-indonesia>
- ECTS European Credit Transfer and Accumulation System - http://ec.europa.eu/education/tools/ects_en.htm
- Education Ireland - <http://www.educationinireland.com/en/>
- Educational Loans and Technical Studies Abroad) - <http://www.hdfcbank.com/personal/products/loans/educational-loan/education-loan-for-foreign-education>
- EEA European Economic Area - <http://www.efta.int/eea>
- EEP Educational Exchange Programme (India) - <http://www.indianhighcommission.com.my/eep.html>
- EHEA European Higher Education Area - <http://www.ehea.info/>
- ESL English as a Second Language - <http://www.rong-chang.com/>
- ESOS Act Education Services for Overseas Students Act (Australia) - <http://www.studyinaustralia.gov.au/global/australian-education/education-system/esos-act>
- ETH Zürich Swiss Federal Institute of Technology Zurich - <https://www.ethz.ch/en.html>
- EU European Union - <http://europa.eu/>

- EUCOR Confederation of Upper Rhine Universities (French-German-Swiss) - <http://universitydesign.asu.edu/db/eucor-urgent-upper-rhine-graben-evolution-and-neotectonics>
- FCS Federal Commission for Scholarships for Foreign Students (Switzerland) - <http://www.sbf.admin.ch/themen/01366/01380/02175/index.html?lang=en>
- FSL French as a Second Language - <https://www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/decouvrir-discover/formation-training/fls-esl-eng.html>
- *Fundación Universidad.es* (Spain) - <http://universidad.es/en/>
- GCE A-Level General Certificate of Education, Advanced Level - <http://www.studyat.uwa.edu.au/undergraduate/requirements/school-quals/gce-a-levels>
- GCE O-Level General Certificate of Education, Ordinary Level - http://en.wikipedia.org/wiki/GCE_Ordinary_Level_%28United_Kingdom%29
- GKS Global Korea Scholarships (South Korea) - <http://www.niied.go.kr/eng/contents.do?contentsNo=78&menuNo=349>
- Higher Education Division, Ministry of Education Chile - <http://wenr.wes.org/2013/12/introduction-to-the-higher-education-system-of-chile/>
- Higher Education, Indonesia) - http://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_Indonesia
- IAU International Association of Universities - <http://www.iau-aiu.net/>
- IB International Baccalaureate - <http://www.ibo.org/>
- ICETEX Instituto Colombiano de Crédito e Estudios Técnicos en el Exterior - <http://www.icetex.gov.co/dnnpro5/inicio>
- ICT Information and Communication Technology - http://en.wikipedia.org/wiki/Information_and_communications_technology
- IDRC International Development Research Center (Canada) - <http://www.idrc.ca/EN/Pages/default.aspx>
- IEASA International Education Association of South Africa - <http://www0.sun.ac.za/international/about/our-international-networks-and-affiliations/international-affiliations/international-education-association-of-south-africa-ieasa-1.html>
- IIE Institute of International Education (United States) - <http://www.iie.org/>
- IND Immigratie- en Naturalisatiedienst (Immigration and Naturalisation Service, The Netherlands) - <http://www.iamexpat.nl/expat-page/official-issues/organisations/immigration-naturalisation-service-ind-netherlands>
- JASSO Japan Student Services Organization - http://www.jasso.go.jp/index_e.html
- JRFs Junior Research Fellowships (India) - <http://www.csirhrdg.res.in/jrfsfra2.htm>

- MENA Middle East and North Africa - <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/0,,menuPK:247619~pagePK:146748~piPK:146812~theSitePK:256299,00.html>
- MERCOSUR Mercado Común del Sur (Common Market of the South) - <http://www.grouplamerica.com/mercosur.htm>
- Ministry of Higher Education Malaysia - http://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Higher_Education_%28Malaysia%29
- New Zealand Ministry of Education - <http://www.minedu.govt.nz/>
- NUFFIC, Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education - <http://www.nuffic.nl/>
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development - <http://www.oecd.org/>
- OPT Optional Practical Training (United States) - <http://sait.usc.edu/ois/intl-students/f-1-employment/12-month-opt.aspx>
- SIU Norwegian Centre for International Cooperation in Education - <http://www.siu.no/eng/Front-Page/Global-menu/About-SIU>
- Swedish Institute - <https://eng.si.se/>
- UNESCO Institute for Statistics - <http://www.uis.unesco.org/Pages/default.aspx>

6. sz. melléklet

Kovács Krisztina: Fogyatékosággal élő fiatalok mobilitásának segítése

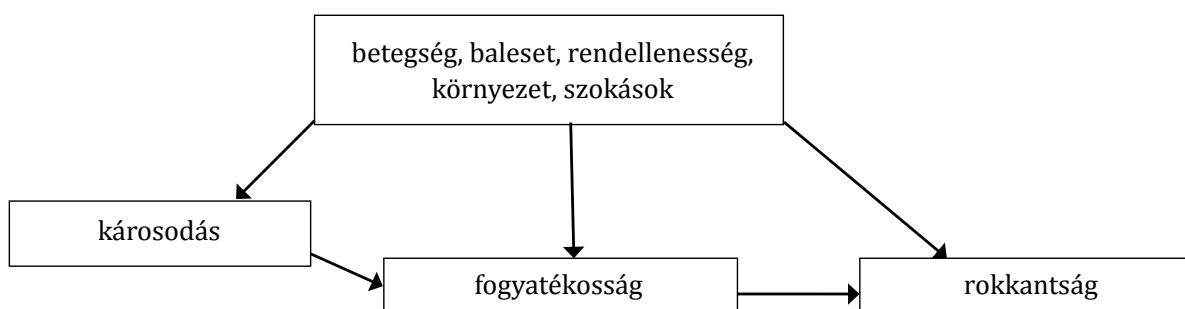
Esélyegyenlőség

„A fogyatékos személyek esélyegyenlőségének és teljes társadalmi részvételének gondolata régóta leírt alapelv, amely azonban a gyakorlatban mind a mai napig nem valósult meg. Bármely országban, bármilyen életkörülmények biztosítása esetén is az a tapasztalat, hogy a fogyatékoság olyan mértékben jelent a személy életében akadályozó tényezőt, amely nem elfogadható. A meglévő akadályok és korlátok az életünk alapvető fontosságú területeit érintik, azt, hogy a saját társadalmunkban állampolgárként élhessünk. Ha egy kerekesszéket használó ember részt akar venni egy akár társasági, akár kulturális, vagy politikai programon, és nem tud bejutni a terembe, mert a program helyszínéül választott épület nem akadálymentes, akkor az illető állampolgári jogai sérülnek. Ha egy vak személy tájékozódni szeretne egy nyilvánosságot is érintő vitában, de az ehhez platformot biztosító újsághoz nincs akadálymentes hozzáférése, akkor ez a helyzet ugyanúgy az állampolgári jogokat sérti, mint az előbbi példa. Ha egy embert kizárnak a munkapiacról a fogyatékosága miatt, akkor alapvető emberi jogaiban sértik meg, vagyis diszkriminálják. Ha egy fejlődő ország az általános oktatási rendszerét úgy alakítja ki, hogy abból kizárja a fogyatékos gyermekeket, akkor megsérti ezen gyermekek jogait” (Bengt Lindquist, 1986, id. Könczei, 1998). Ezeket a gondolatokat az ENSZ fogyatékos-ügyi referense – maga is vak személy – egy esélyegyenlőséggel foglalkozó szakmai találkozón elhangzott beszédéből idézi Könczei György.

A fogyatékos személyek esélyegyenlőségének ügye a tágabb értelemben vett esélyegyenlőség része, amely a hátrányos megkülönböztetés, vagyis diszkrimináció ellenében a mindenkit megillető méltányos emberi életet és egyenlő bánásmódot képviseli a civilizált társadalmakban. Az esélyegyenlőség lehetővé teszi az emberek számára, hogy más emberekkel azonos mértékben bírijanak részvételi lehetőséggel és élhessenek esélyeikkel.

A fogyatékoság értelmezési keretei

Számos modell létezik a fogyatékoság megértésére és magyarázatára, melyek a történetileg korábban uralkodó medikális (más néven biológiai, vagy orvosi), illetve az újabban használatos szociális szemlélet egymással ellentétes modelljeiként értelmezhetők. A legújabb referenciakeret a fogyatékoság emberi jogi megközelítése.



A medikális modellben a fogyatékos az egyén problémája, az egyénből fakadó tulajdonság, amelyet valamilyen betegség vagy baleset nyomán kialakuló károsodás okoz. Ilyen értelemben a fogyatékos személy ellátása orvosi feladat, célja a fogyatékos megszüntetése, vagy enyhítése. Az orvosi modell sok kritikát kapott, azonban az 1980-as WHO modell is alkalmazza már a fogyatékos társadalmi szintjét azáltal, hogy magát a fogyatékosot, mint társadalmi hátrányt írja le. A modell szemléltetésére vegyünk egy példát. Ha egy ember szembetegsége súlyos látássérüléshez vezet, akkor az illető mindenképpen fogyatékosnak tekinthető, hiszen nem tudja elolvasni az újságot, nem tud önállóan eljutni egyik helyről a másikra, és mindez olyan mértékben akadályozza a társadalomban való részvételét, hogy rokkantnak kell őt tekinteni.

A szociális modell nem az egyén szintjén, hanem a társadalom, a gazdasági, oktatási, stb. rendszerek szintjén vizsgálja a fogyatékosot. Ez a megközelítés a társadalom felelősségét hangsúlyozza a fogyatékos kialakulásában. Miközben elismeri, hogy a fizikai, érzékszervi, intellektuális, vagy pszichés betegségeknek lehetnek funkcionális hatásai, azonban ezek nem feltétlenül vezetnek akadályozottsághoz, ha a társadalom az akadályozó tényezőket megszünteti. Az előző példánál maradva, a szociális modell azt mondja ki, hogy lehet, hogy ez az ember látássérült, de nem biztos, hogy fogyatékos vagy rokkanttá válik, hiszen, ha az újságot hangos formában is megjelentetnék vagy elérhetővé tennék, vagy az illető számára személyi segítőt biztosítanának, akkor a társadalmi részvételében nem lenne akadályozott.

A szociális modellen alapul a legújabban használatos emberi jogi modell, amely a fogyatékos személyek veleszületett emberi jogaira koncentrál. Elismeri a fogyatékosokkal élőket, mint jogok birtokosait, és mint az emberi jogok más emberekkel egyenlő alanyait, elfogadja és tiszteletben tartja a fogyatékosot, mint az emberi sokszínűség természetes velejáróját, valamint foglalkozik a sajátosan a fogyatékosokra vonatkozó előítéletekkel és attitűdökkel, továbbá minden egyéb olyan akadállyal, mely hátráltatja a fogyatékosokkal élőket emberi jogaik gyakorlásában. A társadalomra és a kormányzatokra ruházza annak felelősségét, hogy biztosítsák, hogy a politikai, jogi, társadalmi és fizikai környezet támogassa a fogyatékosokkal élő személyek teljes befogadását és társadalmi részvételét.

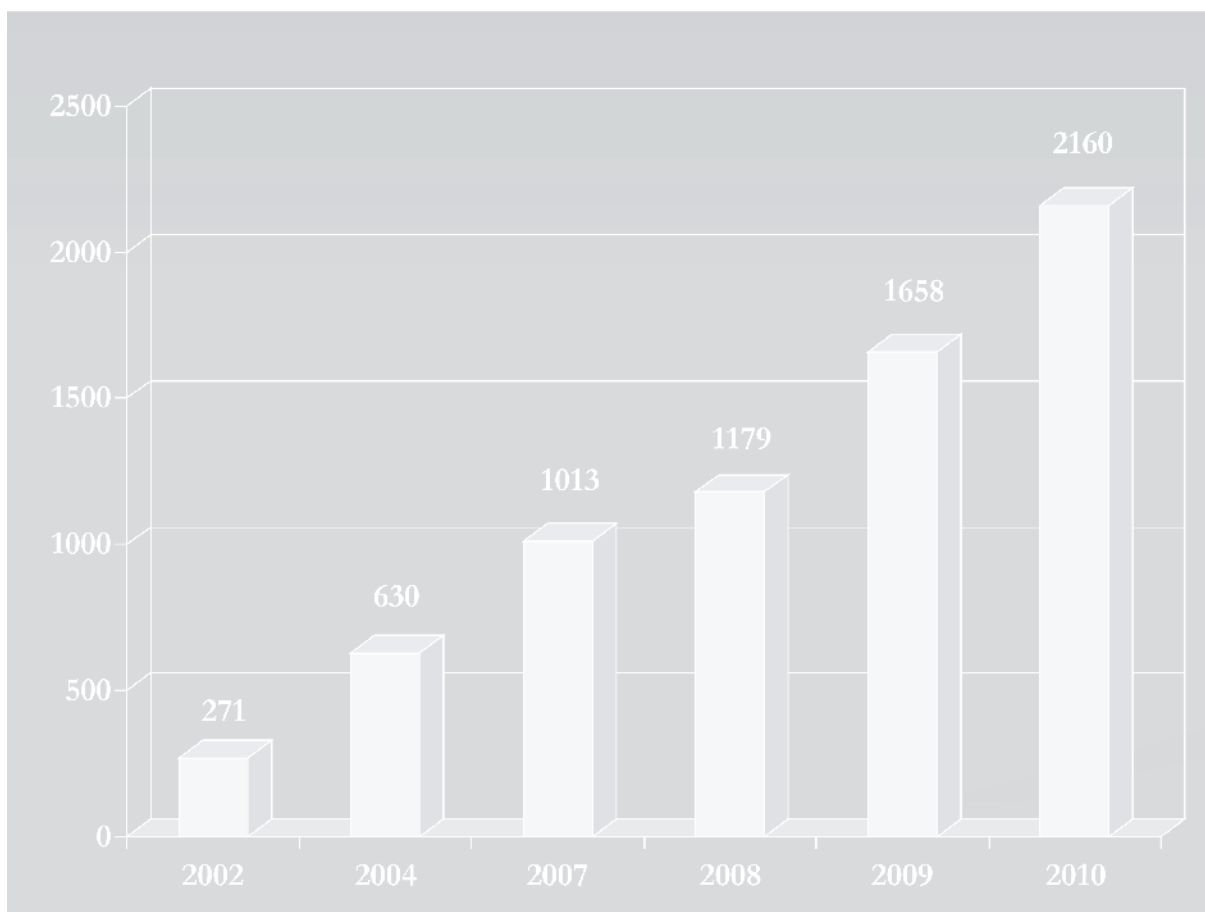
Ezt a megközelítést alkalmazza az ENSZ Fogyatékosokkal Élő Személyek Jogairól szóló Egyezménye is, melyet hazánk a 2007. évi XCII. törvénnyel ratifikált. Alapelvei:

- a. „a veleszületett méltóság, az egyéni autonómia tisztelete, beleértve a saját döntés meghozatalának szabadságát és a személyek függetlenségét;
- b. a hátrányos megkülönböztetéstől való mentesség;
- c. teljes és hatékony társadalmi részvétel és befogadás;
- d. a fogyatékosokkal élő személyek különbözőségének tisztelete és elfogadásuk az emberi sokszínűség, valamint az emberiség részeként;
- e. esélyegyenlőség;
- f. hozzáférhetőség;
- g. a nők és férfiak közötti egyenlőség;
- h. a fogyatékosokkal élő gyermekek formálódó képességeinek tisztelete, és a fogyatékosokkal élő gyermekek identitásuk megőrzéséhez fűződő jogának tiszteletben tartása.” (3. cikk: Általános alapelvek)

A fogyatékos hallgatók reprezentációja a felsőoktatásban

Azt tapasztaljuk, hogy a hazai felsőoktatásban az utóbbi években nagymértékben megemelkedett a fogyatékos hallgatók száma, nyolc év alatt majdnem tízszeresére növekedett.

1. ábra: fogyatékos hallgatói létszámok a 2002-2010 közötti időszakban Magyarország felsőoktatási intézményeiben



Forrás: a szerző saját ábrája az EMMI-től kapott nem publikált adatok alapján

A 2010-es adatokat tekintve a felsőoktatásban tanuló fogyatékos hallgatók száma már 2160, ami az akkori 361.000-es hallgatói létszámnak mintegy 0,6 százaléka. A fogyatékos hallgatók jelenléte a felsőoktatási intézményekben tehát mind létszámukat, mind részvételi arányukat tekintve is megduplázódott, miközben az egyetemeken 2006-tól kezdődően fokozatos létszámcsökkenés volt tapasztalható. Vajon ez a 0,6 százalékos arány milyen nagyságrendet képvisel nemzetközi összehasonlításban? Néhány tengeren túli és európai ország adatait tartalmazza az 1. sz. táblázat.

1. táblázat: Fogyatékos hallgatók aránya néhány országban

Ország	Fogyatékos hallgatók aránya	Adatszolgáltatás éve	Forrás
Amerikai Egyesült Államok	11%	2009	National Center for Education Statistics. 2009.
Ausztrália	4%	2010	Ryan, J., 2011
Dél-Afrikai Köztársaság	0,5%	2009	Mayat, N., Amosun, S. L., 2011
Egyesült Királyság	8%	2006/2007	Disabled Students and Higher Education, 2009
Franciaország	0,32%	1999	Ebershold, Evans, 2003
Írország	3,3%	2009/2010	Survey on the Participation Rates of Students with Disabilities in Higher Education for the Academic Year 2009/2010
Németország	3%	2000	Falkendorff, 2003
Svájc	0,6%	2001	Hollenweger, 2003

A fogyatékos hallgatókról készített statisztikák igen heterogén képet mutatnak. A legtöbb fogyatékos hallgató a fenti országok közül az Amerikai Egyesült Államok és az Egyesült Királyság egyetemén tanul, míg a legkevesebb – meglepő módon – Franciaországban. Igaz, hogy az adatszolgáltatások idejében tíz év különbséget találunk, a több mint harmincszoros különbség akkor is szembevetendő. A tényekhez tartozik az is, hogy az 1990-es évekből származó publikációk is 9-10 százalékos részvételi arányról számoltak be az USA-ban (*Henderson, 1999*). Ha a magyar 0,6 százalékos részvételi arányt összehasonlítjuk a táblázatban szereplő nyolc ország adataival, akkor azt láthatjuk – nem feledve az időbeli eltéréseket, amelyek nyilvánvalóan torzítják az eredményt – hogy az alsó harmadban foglalunk helyet Franciaországgal, Svájccal és a Dél-Afrikai Köztársasággal együtt. A középmezőnybe tartozik 3-4 százalékos fogyatékos hallgatói aránnyal Németország, Írország és Ausztrália.

M6

Fogyatékosági típusok

Érdekes átalakulásnak lehetünk tanúi, ha a fogyatékos hallgatók összetételét tanulmányozzuk nemzetközi szinten. Az Amerikai Egyesült Államokban a nyolcvanas években a fogyatékos hallgatók között legtöbben látássérültek vagy mozgáskorlátozottak voltak (*Henderson, 1999*). 2010-re a fogyatékos hallgatók 80 százaléka tanulási zavarral küzd (*Cawthon és Call, 2010*).

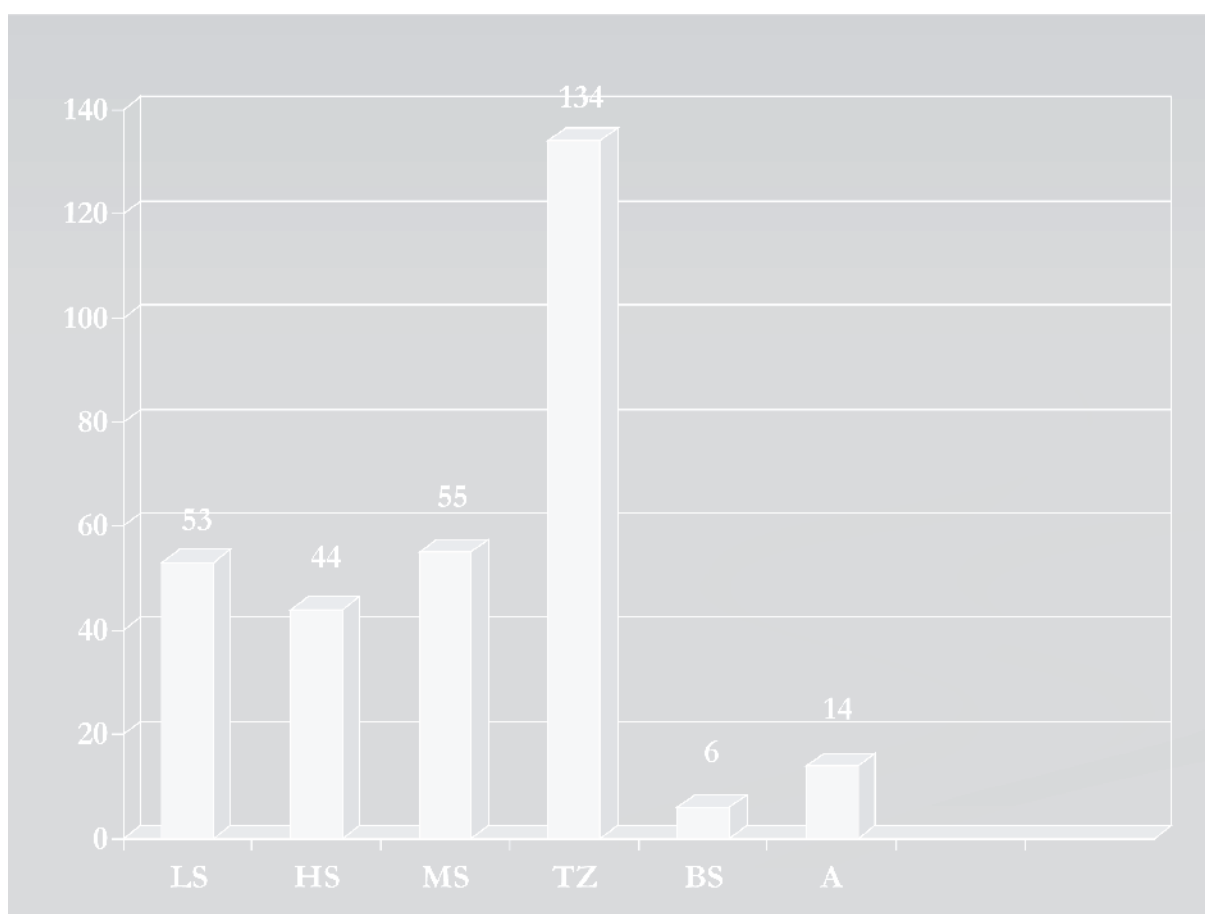
Svájcban a felsőoktatási intézményekben tanuló fogyatékos hallgatók között *Hollenweger (2003)* 45 százalék érzékszervi problémát (látás-, vagy hallássérülést), 41 százalék mozgáskorlátozottságot, 9 százalék tanulási zavart, 4,5 százalék halmozott sérülést és 0,5 százaléknál ismeretlen eredetet talált. A pszichés eredetű fogyatékoságok és a krónikus betegségek nem szerepeltek a felmérésben.

Németországban a fogyatékossgal élő hallgatók 70 százaléka érzékszervi, mozgás, vagy beszéd-fogyatékos, 30 százaléka diszlexiás. Külön kategóriát jelent a regisztrálásnál a krónikus betegség, ami az összhallgatói létszám 13 százalékát teszi ki (Falkendorff, 2003).

Az Egyesült Királyságban a 2009-es DIUS kutatás megállapította, hogy a fogyatékos hallgatók 50 százaléka diszlexiás, 15 százalékának krónikus betegsége, 10 százalékának ún. más vagy egyéb fogyatékossga, 8 százalékának halmozott sérülése, 5 százalékának pszichés vagy pszichiátriai sérülése, 4 százalékának hallássérülése, 4 százalékának mozgássérülése, 3 százalékának látássérülése és 1 százalékának autizmus-spektrum zavara van (DIUS Research Report 2009 p.21.)

Mivel a sérülési típusokra vonatkozó országos érvényű statisztikai adat nem állt rendelkezésre, az Eötvös Loránd Tudományegyetem adatait elemezem. Az egyetemen évről évre nő a fogyatékossgal élő regisztrált hallgatók létszáma. Az ELTE fogyatékos-ügyi koordinátora által regisztrált adatok alapján a 2007/2008-as tanévben 128, míg a 2014/15-ös tanévben 306 fogyatékos hallgató tanult az egyetemen, ami 8 év alatt közel két és félszeres létszámemelkedést jelent.

2. táblázat: Fogyatékossgal élő hallgatók fogyatékossga szerinti összetétele az Eötvös Loránd Tudományegyetemen a 2014/15-ös tanévben



Forrás: az ELTE fogyatékos-ügyi koordinátorának adatgyűjtése

A hallgatók 44 százaléka tanulási zavarral küzd (TZ), ez a sérülési típus fordul elő legnagyobb számban az ELTE-n. A második legnépesebb fogyatékossgai csoport a mozgássérült (MS) hallga-

tók köre, akik 18 százalékát adják az egyetemen tanuló fogyatékos hallgatóknak. A látássérült (LS) diákok aránya az ELTE-n 17, a hallássérült (HS) hallgatóké pedig 14 százalék. A beszédsérülés (BS) és az autizmus (A) nagyon alacsony számban található az ELTE-n (összesen 7%).

Eltérő definíciók

Hazánkban a fogyatékosági típusok megnevezésében és definíciójában a különböző jogszabályok tekintetében eltérés tapasztalható. A közoktatásban érvényes jogszabályok sajátos nevelési igényű tanulóról, ezen belül hallássérült, látássérült, stb. tanulóról, míg a fogyatékoság minősítésének jogszabályai hallási fogyatékos vagy látási fogyatékos személyről rendelkeznek.

Nem céлом e különbségek sokoldalú elemzése, csupán egyetlen szempontot tartok e tanulmány keretein belül fontosnak: a fogyatékoság eltérő értelmezéseit a különböző országok felsőoktatási gyakorlatában.

Magyarországon a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. Törvény 108. § 6. szerint az a hallgató (jelentkező) fogyatékos, aki mozgásszervi, érzékszervi vagy beszédfogyatékos, több fogyatékoság együttes előfordulása esetén halmozottan fogyatékos, autizmus spektrumzavarral vagy egyéb pszichés fejlődési zavarral (súlyos tanulási, figyelem- vagy magatartásszabályozási zavarral) küzd. A 79/2006. (IV. 5.) Kormányrendelet - amely még a korábbi, 2005-ös felsőoktatási törvényhez született - 18. §-ában az alábbi csoportosításban definiálja a fogyatékos hallgatókat: mozgáskorlátozott, hallássérült (siket, nagyothalló), látássérült (vak, gyengénlátó), beszéd- és más fogyatékos (különösen súlyos beszédhiba, diszlexia, diszgráfia, diszkalkulia), valamint autista. A kormányrendelet tehát másfajta kategóriákban gondolkodik, mint az újabban megszületett törvény, így nem tesz említést a törvényben szereplő pszichés fejlődési zavarral élő hallgatókról. Sem e törvény, sem a kormányrendelet nem határozza meg pontosan a különböző fogyatékosági kategóriákat, a fogyatékoság megítélését részben a szakértői és rehabilitációs bizottságokra (amennyiben a fogyatékoság a közoktatásban eltöltött idő alatt keletkezett), részben a Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatalra bízta.

A hazai felsőoktatási gyakorlatban a legnagyobb hiányosság a fogyatékoság szűk értelmezése annak ellenére, hogy hazánk 2007-ben ratifikálta a Fogyatékosággal élő személyek jogairól szóló ENSZ Egyezményt. Az Egyezmény szerint „Fogyatékosággal élő személy minden olyan személy, aki hosszan tartó fizikai, értelmi, szellemi vagy érzékszervi károsodással él, amely számos egyéb akadállyal együtt korlátozhatja az adott személy teljes, hatékony és másokkal egyenlő társadalmi szerepvállalását.”¹³

Ennek ellenére a hazai felsőoktatásban alkalmazott fogyatékoság terminológia nem tartalmazza a pszichés zavarokat, következésképpen az ENSZ Egyezmény szerint fogyatékosággal élő hallgatók számottevő csoportját a mai magyar felsőoktatás hivatalosan nem ismeri el. Ugyanez a helyzet egyéb tartós betegségek esetén is, a felsőoktatási intézményeket semmilyen jogszabály nem kötelezi a különböző krónikus betegséggel küzdő hallgatók megsegítésére.

A legtöbb európai országban, csakúgy, mint az USA-ban a fogyatékoság tág értelmezése jelenik meg a felsőoktatásban, ami tehát tartalmazza a klasszikus fogyatékosági típusokat, az ún. pszicho-szociális fogyatékoságokat és a krónikus betegségeket is.

¹³ <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=16485>

A fogyatékos hallgatóknak nyújtott szolgáltatások

A fogyatékos hallgatóknak nyújtott szolgáltatások igen sokfélék lehetnek, kezdve a könnyebben megszervezhető tanácsadástól a sokkal szofisztikáltabb valós idejű feliratozásig. Ez a szolgáltatás a hallássérült vagy siket hallgatóknak jelent segítséget abban, hogy az előadást megértsék: a tanár előadását egy speciálisan kiképzett gépíró lejegyzi, amelyet a hallgató a kivetítőn a tanár beszédével közel azonos időben elolvashat.

Az európai országok többségében (például: Egyesült Királyság, Benelux államok, Németország, Spanyolország) és az USA-ban a fogyatékos hallgatók megsegítését egy erre a feladatra kijelölt munkacsoport végzi, amely gyógypedagógusokból, pszichológusokból, pedagógusokból és szociális munkásokból áll. A speciális szolgáltatásokat általában *fogyatékos hallgatói központok vagy szolgáltatások* címen lehet megtalálni az egyetemek honlapjain. Ezek a központok sokrétű munkát végeznek, vezetőjük általában *az intézményi fogyatékos-ügyi koordinátor*. Feladatuk a hallgatók toborzása és regisztrálása, a fogyatékos hallgatók egyéni igényeinek felmérése és ezek kielégítése, vagyis a segítség megszervezése és nyújtása (Falkendorff, 2003). A fogyatékos hallgatók segítő központjai tehát bizonyos esetekben konkrét segítséget adnak a hallgatóknak, például vak hallgatóknak digitalizálják a tananyagot, vagy a tanulási zavarban szenvedő hallgatóknak tanulásmódszertani képzést és plusz órákat biztosítanak (Janiga és Costenbader, 2002). Más esetekben megszervezik a segítségnyújtást, gyakran az egyetem belső forrásainak felhasználásával: személyi segítőt, jegyzetelést végző hallgatókat toboroznak, külső szolgáltatásokat rendelnek meg a hallgató igényének kielégítésére, például jeltolmácsok biztosítása siket hallgatóknak, vagy útvonaltanítás vak hallgatóknak, Tágabb értelemben a fogyatékos hallgatókat segítő központok feladata *a felsőoktatási intézmény fogyatékos-ügyi politikájának képviselője* és népszerűsítése, a széles körű tájékoztatás (szülők, középiskolások, fogyatékos-ügyi szervezetek, stb.), a fogyatékos személyek érdekvédelmi szervezeteivel, rehabilitációs intézményeivel és támogató szolgálataival történő kapcsolattartás és az oktatók fogyatékos-üggyel kapcsolatos képzése.

A fogyatékos hallgatóknak nyújtott szolgáltatások típusa részben az adott ország szociális támogatási rendszereitől, részben a felsőoktatás finanszírozásától függ. Azokban az országokban, amelyekben a hallgató a fogyatékosága miatt saját jogon részesül emelt támogatásban, az intézménynek nem kell az önálló tanulást segítő speciális eszközparkra költenie, hiszen ezeket a hallgató meg tudja vásárolni. Ez a helyzet például Hollandiában, az Egyesült Királyságban, vagy Németországban. Ezt a támogatást „*hátizsák*” *elvnek* nevezik, ami annyit jelent, hogy ha a hallgató intézményt vált, viszi magával a saját speciális eszközeit az új intézménybe.

Magyarországon a helyzet sok mindenben eltér a fentebb említett országokétól. Nálunk a felsőoktatási intézmények többségében nincs fogyatékos hallgatókat segítő központ. A kivételek közé tartozik a Pécsi Tudományegyetem és a Debreceni Egyetem, ahol támogató szolgálat segíti a fogyatékos hallgatókat, vagy a Szegedi Tudományegyetem, ahol az életvezetési tanácsadó központ látja el e feladatokat. Az ország egyik legnagyobb egyetemén, az Eötvös Loránd Tudományegyetemen nincs fogyatékos hallgatókat segítő központ, de a kari koordinátorok és a Kortárs Segítő Csoport aktív munkája révén **többféle szolgáltatást** is nyújt az egyetem, mint például:

- eszközkölcsonzés a hallgatóknak;
- speciális módszerekkel történő idegen nyelvi képzés;
- tanulási és életvezetési tanácsadás;

- személyi segítők biztosítása;
- hallgatók kísérése;
- tananyag adaptálás: digitalizálás, fénymásolás, nyomtatás;
- oktatók és hallgatók képzése érzékenyítő programokkal.

A hazai egyetemek, főiskolák *fizikai akadálymentesség* tekintetében nagymértékben elmaradnak a nyugat-európai és amerikai felsőoktatási intézményektől. Az *egyetemes tervezés* gyökere Európában (elsősorban a skandináv országokban) az 1960-as, az USA-ban az 1970-es évekre nyúlik vissza. „Az egyetemes tervezés eszméje az a preventív gondolkodásmód, tervezési stratégia, amely már a tervezés folyamatának az elején figyelembe veszi a használók képességeinek különbözőségét. E tervezési stratégia gyakorlásával olyan termékek jönnek létre, amelyek különleges tervezési megoldások és adaptáció nélkül biztosítják a lehető legtöbb ember számára a legteljesebb és legönállóbb használhatóságot. Jelen esetben a 'termékek' megnevezés a legkülönbözőbb használati tárgyakon, eszközökön túl valamennyi, az ember által formált környezetre, szolgáltatásra és infrastruktúrára is vonatkozik, tehát a köz-, és lakóépületekre is.” (Pandula, 2007, 11.) Mivel hazánkban a felsőoktatási intézmények sok esetben régebbi építésű épületekben helyezkednek el, az egyetemes tervezés eszméjének megfelelő átépítésükhöz nagyobb anyagi forrásra van szükség. A szemléletváltást tükrözi, hogy az újabb építésű egyetemi, főiskolai épületek már az akadálymentesség jegyében születnek meg, de a teljes körű hozzáférést még ezek sem biztosítják, vagyis nem alkalmazzák az egyetemes tervezés filozófiáját – például a mozgáskorlátozott személyek számára az épület hozzáférhető, de a látássérült emberek számára semmilyen tájékozódást segítő elem tervezése és építése nem valósul meg.

Fogyatékossgal élő hallgatók mobilitása

A fogyatékossgal élő hallgatók külföldi résztanulmányainak ösztönzése komoly szervezést és a különböző szakemberek kooperációját igényli. Az egyetlen rendelkezésre bocsájtott adat a fogyatékos hallgatók külföldi mobilitásáról az Európai Bizottság statisztikája az Erasmus programokban történő részvételükről.¹⁴ E szerint a 2009/2010-es tanévben összesen 230 speciális szükségletű hallgató vett részt Erasmus programban, ami az összes hallgató 0,14%-át jelenti. Ekkor kezdtek különböző szervezetek, mint pl. az ESN (Erasmus Student Network), az EDF (European Disability Forum), vagy az UNICA (Network of Universities from the Capitals of Europe) programokat indítani a fogyatékos hallgatók számának növelése érdekében. Az ExchangeAbility Projekt egyik célja éppen az volt, hogy felmérje, milyen nehézségekkel kell megküzdenie egy fogyatékos hallgatónak, ha külföldön akar résztanulmányokat folytatni. A felmérésbe Európa öt országából választottak ki fogyatékossgal élő hallgatókat, akik rövid cserelátogatások alkalmával igyekeztek tapasztalatokat szerezni. A hallgatók az alábbiakban foglalták össze a nehézségeket:

1. Kevés információt kapnak az egyes országok fogyatékos-ügyi politikáját illetően. Ez elsősorban azt jelenti, hogy a hallgató nem tudhatja, vajon az adott országban milyen törvények biztosítják az esélyegyenlőséget, milyen ellátásban részesülnek a fogyatékos emberek, van-e támogató szolgálat, milyen anyagi ráfordításra van szükség ezen támogatások igénybeviteléhez, ha az illető nem az adott ország állampolgára.

¹⁴ http://ec.europa.eu/education/tools/statistics_en.htm

2. Az egyetemek honlapjain nincsenek meg az információk a fogyatékos hallgatók ellátásáról idegen nyelven, legtöbb esetben csak az adott ország anyanyelvén. Nehéz információt szerezni, ha a hallgató angol nyelven akar kurzusokat hallgatni, de a fogyatékos hallgatóknak szóló információk nem elérhetőek számára angolul.
3. Félelem az ismeretlentől. Sok esetben még azt is nehéz megszerveznie egy mozgáskorlátozott vagy látássérült hallgatónak, hogy az anyaországán belül eljusson egy vidéki városba. Nem csoda, ha egy ismeretlen országba történő kiutazás félelmet kelt benne.
4. Nyelvi nehézségek. A hallássérült hallgatók számára ez a legnagyobb gátja az utazásnak. A legtöbben nem beszélnek idegen nyelven, így olyan jeltolmácsra van szükségük, aki a fogadó ország nyelvét akadémiai szinten beszéli és a jeltolmácsolásban is felsőfokú oklevéllel rendelkezik. A tanulási zavarral élő hallgatók (diszlexia, diszgráfia) számára nem kötelező idegen nyelvből nyelvvizsga letétele, sokan középiskolás korukban felmentést kapnak a nyelvtanulás alól. Így ők nem tudnak külföldi egyetemekre utazni, pedig létszámban ők vannak a legtöbben.
5. Alacsony önértékelés, kevés önbizalom. Sok fogyatékos fiatal egyetemistaként is együtt él a szüleivel, nem volt alkalma kipróbálni az önálló életet. Szerepet játszhat még a gyermekkorban átélt szükségtelenül sok segítségadás, amely miatt kialakulhat az úgynevezett *tanult tehetetlenség*.
6. A város és a közlekedés akadálymentességi állapota is aggályos lehet elsősorban a mozgáskorlátozott és bizonyos esetekben a látássérült hallgatók számára.
7. Az egyetem épített környezetének hozzáférhetősége. Bizonyos egyetemek esetében egy-egy épület akadálymentes és hozzáférhető, míg más épületek nem. Így a környezet a fogyatékos hallgató számára kiszámíthatatlanná válik.
8. Szinte egyáltalán nem fordítanak gondot az egyetemek az adaptált tananyag idegen nyelven történő hozzáférésére, ami a látássérült hallgatóknak és a tanulási zavaros hallgatóknak jelent gátat.
9. A tanárok hozzáállása a legtöbb esetben pozitív, mégis egy-egy negatív vagy semleges attitűd teljesen elveheti a kedvét a fogyatékos hallgatónak.
10. A hallgatói élet akadálymentessége, hozzáférhetősége. Sok esetben a hallgatók nem foglalkoznak azzal, hogy az általuk szervezett programok mennyire hozzáférhetőek fogyatékos hallgatók számára.
11. A fogyatékos hallgatónak nagyobb erőfeszítésébe kerül a beilleszkedés cserediákként, mint a nem fogyatékos társainak. Ezen a téren elsősorban a más módon kommunikáló hallgatóknak lehetnek nehézségeik (beszéd fogyatékos, autista, vak, siket, súlyos mozgássérült hallgatók).

Megoldási lehetőségek

A legfontosabb és pénzügyi forrást nem igénylő segítség a fogyatékos hallgatók mobilitásának ösztönzésére az egyetem nemzetközi koordinátorának és a fogyatékos-ügyi koordinátorának szoros szakmai kooperációja. Nyilvánvaló, hogy a nemzetközi koordinátor nem kompetens azokban a kérdésekben, amelyek a fogyatékos hallgató esélyegyenlőségét érintik, így fontos, hogy egy-egy hallgató esetében megbeszéljék, ki milyen információk megszerzését vállalja. A fogadó egyetem nemzetközi és fogyatékos-ügyi koordinátorával való intenzív együttműködés szintén elengedhetetlen. Csak akkor várható el a fogyatékos hallgató részvétele a nemzetközi tanulmányi mobilitásban, ha ezekről és az őt érintő egyéb kérdésekről pontos és részletes információval látjuk el (pl. lakhatás, akadálymentes közlekedés, a campus hozzáférhetősége, személyi segítőkhöz, jegyzetelő szolgáltatáshoz, feliratozáshoz, jeltolmácsoláshoz való hozzáférés, digitális tananyag, akadálymentes honlap és elektronikus tanulmányi rendszer, a hallgatói szolgáltatásokhoz történő hozzáférés, könyvtárak használhatósága, kölcsönözhető speciális eszközök, ESN szekció segítőkézsége, mentorok, önkéntes segítőik biztosítása, stb.). A személyes megbeszélés során fel kell mérni a hallgató speciális szükségleteit, hogy konkrétan rá tudjon kérdezni a küldő egyetem koordinátora ezek meglétére a fogadó egyetemen.

A fogyatékos hallgatók mobilitásának másik sarkalatos kérdése az egyetem mentális, szemléletbeli akadálymentessége. Az oktatók és a hallgatók számára szervezzünk szemléletformáló, érzékenyítő tréninget, amelyre az érintetteket, magukat a fogyatékos hallgatókat is meghívjuk, hiszen az ő részvételük, a velük való személyes találkozás a legjobb attitűdformálási lehetőség. A mobilitásról tartott információs napokon szerepeljen egy-egy olyan program, amely speciálisan a fogyatékos hallgatóknak szól. Erre hívjunk meg olyan fogyatékos hallgatókat, akik már részt vettek külföldi résztanulmányokon, hogy saját személyes példájukkal bátorítsák az újoncokat.

Használjuk fel a fogadó országban működő érdekvédelmi szervezetek segítségét (pl. helyi vakok és gyengénlátók, siketek és nagyothallók, mozgáskorlátozottak, autisták, tanulási zavarral küzdők, pszichiátriai betegek szövetségei és rehabilitációs intézményei).

Hasznos segítséget nyújt a Link Network¹⁵, amely kifejezetten a fogyatékos hallgatók mobilitását segítő nemzetközi hálózat és bárki csatlakozhat hozzá. Információkat szerezhetünk az ESN ExchangeAbility és MapAbility projektjei¹⁶ révén is. Utóbbi projekt segítségével tájékozódhatunk fogyatékos-ügyi szempontból egy-egy egyetem hozzáférhetőségéről és akadálymentességének állapotáról.

¹⁵ <http://www.thelinknetwork.eu>

¹⁶ <http://exchangeability.esn.org/>

Felhasznált irodalom

Cawthon, S. W; Cole, E. (2010): Postsecondary Students who have a Learning Disability: Student Perspectives on Accommodations Access and Obstacles. In: Journal of Postsecondary Education and Disability, Vol. 23, No. 2 p. p.118-141

Disabled Students and Higher Education. DIUS Research Report 2009 p.21.

Ebershold, S., Evans, P. (2003): Access to Higher Education: its Dynamics, Shortcomings and Obstacles. In: Disability in Higher Education OECD, Paris, p.16.

Ebershold, S., Evans, P. (2003): Students with Disabilities in the United Kingdom. In: Disability in Higher Education.OECD, Paris p. 81-104.

Falkendorff, K. (2003): Disability and Higher Education in Germany. In: Disability in Higher Education OECD. Paris, p.109-146.

Henderson, C. (1999): College Freshmen with Disabilities: A Biennial Statistic Profile. Statistical Year 1998. Washington, DC: American Council on Education, HEATH

Hollenweger, J.(2003): Students with Disabilities in Higher Education in Switzerland In: Disability in Higher Education OECD, Paris, p.149-166.

Janiga, S.J. Costenbader, V. (2002): The Transition From High School to Postsecondary Education for Students with Learning Disabilities: A Survey of College Service Coordinators. Journal of Learning Disabilities September/October 2002; vol. 35, 5 p. 463-470

Könczei, Gy. (1998): Genesis of the Hungarian Anti-Discrimination Act. <http://www.independentliving.org/docs1/hr9.html>

Mayat, N., Amosun, S. L., (2011): Perceptions of Academic Staff towards Accommodating

Students with Disabilities in a Civil Engineering Undergraduate Program in a University in South Africa. Journal of Postsecondary Education and Disability, 24(1), p. 53-59

National Center for Education Statistics. 2009. Digest of Education Statistics.

Accessed July 20, 2010. http://nces.ed.gov/programs/digest/d09/tables/dt09_231.asp.

Pandula András (szerk.2007): Tervezési segédlet az akadálymentes épített környezet megvalósításához. ÖTM Területfejlesztési és Építésügyi Szakállamtitkárság, Budapest, p. 11.

Ryan, J. (2011): Access and Participation in Higher Education of Students with Disabilities: Access to What? Australian Educational Researcher, v38 n1 p73-93

7. sz. melléklet

Felsőoktatás nemzetközi fejlesztéséért díj

A Tempus Közalapítvány kuratóriuma 2014-ben megalapította a Felsőoktatás nemzetközi fejlesztéséért díjat, melyhez kapcsolódóan 2014. április 28-án meghirdette az első pályázati felhívást.

A **felhívás segítségével a Tempus Közalapítvány a Campus Hungary program** keretében szervezett **szakmai képzések intézményi hasznosulására** kívánta ráirányítani a figyelmet. A díjjal a Tempus Közalapítvány a Campus Hungary program keretében megvalósult képzések résztvevőit ösztönözte arra, hogy a képzés tananyaga és a szakmai műhelymunkán elhangzott ismeretek, módszerek, esettanulmányok alapján **hasznosítsák a tananyagban** szereplő ötleteket, javaslatokat az intézményük számára. A Tempus Közalapítvány célja továbbá, hogy a résztvevők által **megvalósított jó példák szélesebb körben is megismerhetővé és alkalmazhatóvá váljanak**, így hozzájárulva a magyar felsőoktatás szolgáltatásfejlesztéséhez, nemzetközi versenyképességének növeléséhez.

A TÁMOP-4.2.4.B/1-11/1-2012-0001 és TÁMOP-4.2.4.B/2-11/1-2012-0001 projektek támogatásával megvalósuló Campus Hungary program keretében a Tempus Közalapítvány a nemzetköziesedés, nemzetközi láthatóság növelése, a versenyképesség, a felsőoktatás minőség- és szolgáltatás-fejlesztésének elősegítése érdekében **2012 és 2014 között képzéseket, műhelyeket** szervezett az alábbi témákban:

- Felsőoktatási EU angol
- Felsőoktatási nemzetközi marketing
- Felsőoktatási esélyegyenlőségi mobilitási angol
- Nemzetközi honlap fejlesztési ismeretek
- Interkulturális képzés
- Újszerű oktatási módszerek

A **Felsőoktatás nemzetközi fejlesztéséért díj** pályázati felhívás révén kereste a Tempus Közalapítvány a Campus Hungary program keretében szervezett képzések, műhelyek során megismert tananyag, ötlet, javaslat kapcsán megvalósított felsőoktatási gyakorlatokat, jó példákat, amelyek mások számára is hasznosak és érdekesek lehetnek.

A Felsőoktatás nemzetközi fejlesztéséért díj nyertesei:

- a **felsőoktatási intézmények nemzetköziesítéséhez**, az oktatás és az oktatásszervezés, valamint a hazai és külföldi hallgatók számára nyújtott szolgáltatások minőségfejlesztéshez járulnak hozzá;
- és ily módon **példaként szolgálhatnak** más intézmények vezetői, oktatói, hallgató toborzásban és szolgáltatásban érintett munkatársai számára.

A 2014. évi díjazott projektek összefoglaló adatlapjait a projektmegvalósítók készítették.

Interkulturális képzés - díjazott projektek 2014

Projekt címe	Interkulturális kommunikáció kurzus
Intézmény/Szervezeti egység	Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet
Résztvevők	Dr. Malota Erzsébet, egyetemi docens, BCE MMI
Kiinduló szükséglet/kihívás	Interkulturális kommunikáció tantárgy fejlesztése
Kitűzött cél	Az interkulturális kommunikáció tantárgy tréningyszerűvé való átalakítása, az elmélet alátámasztása kreatív gyakorlati feladatokkal. Empátia és toleranciafejlesztés, interkulturális szenzitivitás tréning ún. saját élmény gyakorlatokkal.
Megvalósítás menete	A tréningen tanult esetek, szimulációs játékok, szituációs feladatok adaptálása tanórai keretek közé.
Elért eredmények	14 héten keresztül minden szemináriumon az elméleti témához kapcsolódó eset, szituációs feladat vagy szimulációs játék, videó használata, jó hallgatói visszajelzésekkel.
Fenntartás, továbbfejlesztés tervei	A meglévő tananyag megtartása, további fejlesztések a visszajelzések alapján. Azon feladatok kiválasztása, melyek jól működtek, azoknak pedig a továbbfejlesztése vagy cseréje, melyek tanóra keretei között 30-40 főnél nem működőképesek.

Pályázat címe	Nemzetközi nap – Nemzetközi Játék
Intézmény/Szervezeti egység	Gábor Dénes Főiskola Nemzetközi és Pályázati Központ
Részvevők	Geszti Zsófia, nemzetközi koordinátor
Kiinduló szükséglet/kihívás	2013/14-ben először érkeztek a főiskolára nemzetközi hallgatók.
Kitűzött cél	A Nemzetközi nap megszervezésével elsősorban a külföldi hallgatóink integrációját kívántuk elősegíteni, emellett azonban a GDF hallgatói, oktatói figyelmét is szeretnénk felhívni a főiskolán zajló nemzetköziesítési folyamatokra.
Megvalósítás menete	<p>2014. április 2-án első ízben került megrendezésre a Nemzetközi nap a Gábor Dénes Főiskolán. A program az ERASMUS+ információs rendezvénnyel kezdődött, majd az aulában folytatódott a GDF-HÖK, a 3D Grafika és Animációs Diákműhely, valamint francia, kameruni és brazil hallgatók prezentációival.</p> <p>A délután csúcspontja a „nemzetközi játék” volt. A külföldi és magyar hallgatókból álló, 4-5 fős csapatok egy óriási társasjátékban küzdöttek meg egymással és a szerencsével. A játék kvíz kérdéseit úgy állítottuk össze, hogy elsősorban a résztvevők országairól, korábbi közös programon elhangzott információkról szóltak, figyelembe véve a diákok érdeklődési köreit is.</p> <p>A napot ételkóstolóval zártuk; hallgatóink készítettek francia ratatouille-t és quiche-t, brazil édességeket, a magyar gulyást és rétest pedig a főiskola étterme biztosította.</p> <p>A nemzetközi nap a főiskolánkra jellemző családias, közvetlen hangulatban zajlott.</p>
Elért eredmények	Az esemény elősegítette, hogy összekovácsolódjon egy nemzetközi csapat, barátságok szülessenek, külföldi hallgatóink könnyebben beilleszkedjenek. A sikert a pozitív visszajelzések, hallgatói blogbejegyzések is alátámasztották.
Fenntartás, továbbfejlesztés tervei	A következő tavaszi félévben ismét rendezünk Nemzetközi napot, melynek programját kibővítjük és még több hallgatót vonunk be a megvalósításba.

Projekt címe	FSSS (Foreign Students' Support System)
Intézmény/Szervezeti egység	Szegedi Tudományegyetem Fogorvostudományi Kar
Résztvevők	Bozsó Réka ügyvivő szakértő, Dékáni Hivatal és Zádori-Nagy Ágnes ügyvivő szakértő, Dékáni Hivatal
Kiinduló szükséglet/kihívás	Az SZTE Fogorvostudományi Karán az egyre növekvő számú külföldi hallgatók segítése
Kitűzött cél	A Kar külföldi hallgatóinak a beilleszkedés elősegítése, egységének létrehozása, tehetséggondozás, mindennapi életük segítése
Megvalósítás menete	2013. ősz: Új, külföldi hallgatókat segítő pozíció és szervezet (FSSA, FSSS) létrehozása a Karon 2014-2015 külföldi hallgatói „önkormányzat” (DentISS) indítása 2014-2015 csatlakozás nemzetközi hallgatói szervezetekhez (EDSA) Hallgatók részére információk állandó biztosítása webes fórumokon Tehetséggondozás Rendezvényszervezés
Elért eredmények	2013. ősz: Új, külföldi hallgatókat megsegítő pozíció és szervezet (FSSA, FSSS) létrehozása a Karon, mindennapos segítségnyújtás. Külföldi hallgatói önkormányzat létrehozásának megindítása, kéthetente egyeztetések. Nemzetközi hallgatói szervezethez való csatlakozás indítása. Zenei és énektehetségek felmérése, hallgatói kórus összeállítása. Hallgatói rendezvények szervezése (találkozók magyar és külföldi hallgatók között, nemzetközi konferencia 2015).
Fenntartás, továbbfejlesztés tervei	A Kar honlapjára külön szekció és önálló Facebook oldalak létrehozása, külföldi hallgatói önkormányzat hivatalos megalakítása, konferencia és rendezvényszervezés.

Felsőoktatási nemzetközi marketing - díjazott projektek 2014

Projekt címe	MLA - Gerillamarketing Mesterfokon
Intézmény/Szervezeti egység	Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészeti Kar
Részrtvevők	Fábián Sára
Kiinduló szükséglet/kihívás	Tájépítészeti Kar új nemzetközi (angol nyelvű) Master of Arts in Landscape Architecture (MLA) programjának népszerűsítése, a képzés beindítása.
Kitűzött cél	Az MLA képzés marketing tervének kidolgozása és annak megvalósítása külföldi hallgatók toborzása érdekében.
Megvalósítás menete	<p>A marketing stratégia kidolgozása magával vonta a megoldandó feladatok sorát:</p> <p>KAPCSOLATÉPÍTÉS – INFORMÁLÁS Partnerségek feltérképezése - meglévő kapcsolatrendszerek (Corvinus, Erasmus, ügynök) kiaknázása.</p> <p>KOMMUNIKÁCIÓ/ PROMÓCIÓ – MEGGYŐZÉS A képzés Wikipédia, Masterstudies, Masterportal felületein való megjelentetése – effektív érdeklődők számának mérése – 3 hónap alatt több mint 100 érdeklődő.</p> <p>Szakmai oldalakon való megjelenés – IFLA, Le:Notre, ELASA.</p> <p>Szakmai csoportok felkutatása Facebookon, LinkedInen, csatlakozás – kb. 50 csoportban való jelenlét – folyamatos célcsoportra fókuszált reklámozás.</p> <p>MLA Facebook oldal létrehozása – folyamatos „post”-olás a mesterképzéssel kapcsolatban – majdnem 7000 „like”-oló.</p> <p>Képzést népszerűsítő fiatalos, lendületes promovideó megvalósítása.</p> <p>Reklámozás néhány web alapú ingyenes hirdetést megengedő folyóiratban (Landscape architecture in Japan, Tájépítészek, Építészfórum stb.)</p> <p>ELŐREMUTATÓ KOMMUNIKÁCIÓ – ÉRDEKLŐDÉS FENNTARTÁSA Folyamatos jelenlét köztudatban (postolás a Facebookon, weboldal) a képzés részleteiről, folyamatos információnyújtás az érdeklődőknek.</p>
Elért eredmények	Az MLA képzés nemzetközi ismertsége jelentősen megnövekedett, 2014 szeptemberében a program elindult.

Fenntartás, továbbfejlesztés tervei	<p>Eredmények vizsgálata - tanulságok</p> <p>Konkurencia részletes kielemezése – konkurencia vagy partner?</p> <p>Új partnerségek felkutatása – double/multi degree lehetőségek vizsgálata</p> <p>Szolgáltatás versenyképességének optimalizálása – belső tényezők – oktatás, felszereltség, oktatói személyzet, adminisztratív személyzet, kiegészítő szolgáltatások – elégedettség mérése alapján</p> <p>Kommunikáció (kapcsolat) – weboldal fejlesztése, információs csatornák kitisztítása, diákok mozgósítása</p> <p>Marketing (piac) – ügynökök bevetése, vásárok optimalizálása – kollégák kiküldése, laikus kollégák informálása</p> <p>Promóció (reklám) – papír alapú, internetes – szóróanyag fejlesztése, komolyabb kiadvány, komolyabb film, prezi készítése</p>
-------------------------------------	--

Projekt címe	Operation Klebelsberg Stratégiális nemzetköziesítés az SZTE Klebelsberg Könyvtárban
Intézmény/Szervezeti egység	Szegedi Tudományegyetem Klebelsberg Kuno Könyvtára
Résztvevők	Csengődi Erika, Sümeginé Lehotai Edit, Szabó Gilinger Eszter, kommunikációs munkatársak, Szakirodalmi és Információs Osztály
Kiinduló szükséglet/kihívás	Jó minőségű, de inkább elszórt, személyes ismertségen alapuló, nem összehangolt nemzetközi(esítő) tevékenység
Kitűzött cél	Összehangolt, tervszerű, és átfogó nemzetköziesítési kommunikáció
Megvalósítás menete	Első lépésben SWOT elemzést végeztünk saját PR stratégiánkon. Második lépésben explicitté tettük, hogy milyen nemzetközi érdekcsoportokat, „piaci szegmenseket” lehet és kiket kellene hatékonyabban elérnünk. Végül a kettő ötvözetéből saját tervet hoztunk létre.
Elért eredmények	<p>A partnerkapcsolatok kiépítése, a velük való tapasztalatcsere segíti a munkánkat, a sokrétű célközönség elérését és a láthatóságunk növelését.</p> <p>A folyamatos és rendszeres kommunikáció mind intézményi, mind partneri szinten növeli a hatékonyságot.</p> <p>A felhasználóképzéssel egyre inkább önálló és eredményes könyvtárhasználók további rendszeres elérése, megszólíthatósága az újdonságok be- és megmutatása is könnyebbé vált.</p> <p>Fontosnak tartjuk, hogy bár a legtöbb nemzetköziesítő gyakorlat az általunk leírt követendő példában kevés anyagi vonzattal jár, ez mégsem elkerülhető, de már igen szerény költségvetéssel komoly lépéselőnyt lehet szerezni.</p> <p>Egy másik számunkra érdekes fejlemény a külső PR-munka belső, szervezeten belüli lecsapódása, mind a közvetlen kollégák, mind a Szegedi Tudományegyetem egészére nézve. Komoly pozitív visszhangja volt a saját összeszedett, összefogott munkánknak, és ez jó hatással bírt a közösség életére nézve.</p>
Fenntartás, továbbfejlesztés tervei	<p>A partnerkapcsolatok kiépítése, elmélyítése, fenntartása, és a már meglévők ápolása. A hallgatói csoportok bevonása, szakok, képzési forma és nyelv szerint szegmentálva.</p> <p>Mivel inkább hozzáállásról van szó (“marketing szemlélet”) mintsem anyagi befektetéssel járó kiadásról, az “Operation Klebelsberg” fenntartható hosszútávon.</p>

Projekt címe	Nemzetközi marketing tevékenység a Szent István Egyetemen
Intézmény/Szervezeti egység	Szent István Egyetem/Külkapcsolati Iroda
Résztvevők	Dr. Tarr Zsuzsanna Jacsoné Kánai Csilla Dedon-Mezei Dorottya
Kiinduló szükséglet/kihívás	A Szent István Egyetem nemzetközi versenyképességének fokozása, képzéseinek népszerűsítése elsősorban Európán kívüli területeken, hatékony partnerkeresés és hallgatótoborzás.
Kitűzött cél	A nemzetközi felsőoktatási marketing képzésen szerzett ismeretek sikeres adaptálása intézményünk gyakorlatába annak érdekében, hogy a korábbinál hatékonyabb módszerekkel nyerjük meg partnereinket az irodánk által szervezett nemzetközi héten való aktív részvételre, illetve a Campus Hungary program keretében megvalósuló nemzetközi megjelenések alkalmával intézményünk bemutatkozása a potenciális partnerek számára még inspirálóbb és vonzóbb legyen.
Megvalósítás menete	A nemzetközi felsőoktatási marketing képzésen szerzett ismereteket intézményünk három képzésre delegált munkatársa angol nyelven mutatta be a nemzetközi hétre érkezett partnereinknek. A workshop jellegű programra egy délutánt fordítottunk, melyen prezentáltuk és tisztáztuk az alapfogalmakat, majd bemutattuk intézményünk jó gyakorlatait és a továbbfejlesztési elképzeléseinket. A prezentáció interaktív módon zajlott, egy-egy témát a partnereinkkel folytatott diskurzussal, kölcsönös tapasztalatcserével zártunk.
Elért eredmények	A nemzetközi marketing workshop a vendégeink visszajelzése alapján hasznos és motiváló volt. A különböző marketingkommunikációs eszközök segítségével (szórólap, információs broszúra, logózott reklámtárgy) a NAFSA kiállításon a SZIE számára eddig alulreprezentált országokban találtunk partnereket és írtunk alá megállapodásokat (Japán, Argentína, Mexikó, Brazília).
Fenntartás, továbbfejlesztési tervei	A nemzetközi hét workshopjaira és az oktatási vásárra egyetemünk karainak képviselői is meghívást kaptak, így a képzésen szerzett ismeretek gyakorlati megvalósítása intézményen belül is megfelelő publicitást kapott. Továbbfejlesztési lehetőséget látunk – az elhangzott vélemények alapján – az arculatot illetően, valamint egyértelműen fejlesztendő terület a beiskolázási marketing és a vonzerőfejlesztés. A workshopon elhangzott tapasztalatok és vélemények útmutatást adnak a hatékony marketingeszközök kiválasztásában és a sikeres kommunikációs tervek kidolgozásában. Intézményünk 2014 őszén szintén a Campus Hungary program keretében nemzetköziesedési auditon vesz részt, részletes önértékelést készít. Meggyőződésünk, hogy a Campus Hungary Felsőoktatási Nemzetközi Marketing tréningjén elhangzott ismeretek és példák segíteni fogják az elemzést és irányt mutatnak jövőbeli vállalásainkhoz.

Nemzetközi honlap fejlesztés - díjazott projekt 2014

Projekt címe	Perpetuum mobile
Intézmény/Szervezeti egység	Semmelweis Egyetem, Nemzetközi Kapcsolatok Igazgatósága
Résztvevők	Makkai Bonifác Ábel, ügyvivő szakértő, NKI
Kiinduló szükséglet/kihívás	A 21. században – az internet világában – a nemzetközi versenyképességre törekvő felsőoktatási intézmények számára elsődleges fontosságú, hogy az online felületeken naprakész, kreatív, felhasználóbarát módon jelenítsen meg széleskörű információkat az intézményről, képzésekről, kutatásról és nemzetközi kapcsolatokról. Ez utóbbi területért a Semmelweis Egyetemen központilag a Nemzetközi Kapcsolatok Igazgatósága felel, így prioritásnak tekintettük, hogy az Egyetem nemzetközi kapcsolatait megjelenítő intézményi honlap a fenti kritériumoknak megfeleljen.
Kitűzött cél	A cél egy olyan honlap kialakítása volt, amely tartalmilag megfelel a Tempus Közalapítvány képzésén bemutatott honlap fejlesztési kritériumoknak és irányvonalaknak, illetve, amely kreatív és színes megoldásokat tartalmaz a figyelemfelkeltés és az internet felhasználók elvárásainak teljesítése érdekében.
Megvalósítás menete	A honlap kivitelezése számos, a képzés során megismert irányelvhez és az Egyetem nemzetközi stratégiájához illeszkedő szemponthoz szorosan igazodott. A megvalósítás menete az alábbiak szerint alakult: <i>Vizsgálati fázis</i> A Semmelweis Egyetem vezetésével közösen meghatározott célok (lásd fentebb), melyeket a honlapnak teljesítenie kell. <i>Tervezési és kivitelezési fázis</i> A végleges honlaptervezet kidolgozása és feltöltése, amely integrálja a meghatározott célokat, figyelembe veszi a versenytárslemezés során levont következtetéseket, biztosítja a webszöveg kialakítására vonatkozó szabályokat, és az ergonomikus kialakítás szabályait is teljesíti. <i>Ellenőrzési/fenntartási fázis</i> A honlap folyamatos fejlesztése az irányvonalak és célok mentén, illetve a kapott visszajelzések figyelembevételével.
Elért eredmények	A honlap elsődleges verziójának feltöltését követően számos frissítésre került sor. A vizuális és interaktív elemek stabilan működnek, ezért jelenleg a mostani tartalomra építhető további fejlesztésekre kell összpontosítani, többek között:
Fenntartás, továbbfejlesztés tervei	<ul style="list-style-type: none"> - a honlap láthatóságának növelése; - további oldalak létrehozása és tartalmak feltöltése (nemzetközi partnerhálózat, NKI által készített prezik stb.); - közösségi oldalak integrálásának lehetősége.

8. sz. melléklet

Hasznos jogszabályok, és a szabályozási háttérrel bemutató egyéb források

I. A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény nemzetközi munkát érintő egyes rendelkezései

A HALLGATÓI JOGVISZONY KELETKEZÉSE, JOGOSULTSÁGOK, KÖTELEZETTSÉGEK

23. Felvétel, beiratkozás

39. § (1) Minden magyar állampolgárnak joga, hogy az e törvényben meghatározott feltételek szerint felsőoktatási intézményben tanulmányokat folytasson, magyar állami ösztöndíjjal, magyar állami részösztöndíjjal támogatott [a továbbiakban együtt: magyar állami (rész)ösztöndíj] vagy önköltséges képzésben. Ez a jog megilleti továbbá

a) a külön törvény szerint a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személyeket,

b)⁶² az a) pont hatálya alá nem tartozó, Magyarország területén élő hontalant, menekültet, menedékest, befogadottat, bevándoroltat, letelepedett,

c) nemzetközi megállapodás alapján a magyar állampolgárokkal azonos elbírálás alá eső külföldit,

d) azoknak az országoknak az állampolgárait, amelyekben a magyar állampolgár a viszonyosság elve alapján igénybe veheti az adott állam felsőoktatási szolgáltatásait,

e) a szomszédos államokban élő magyarokról szóló törvény (a továbbiakban: kedvezménytörvény) hatálya alá tartozó, de magyar állampolgársággal vagy a szabad mozgás és tartózkodás jogával nem rendelkező személyt,

f) a harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról szóló törvényben meghatározott - magát magyar nemzetiségűnek valló - harmadik országbeli állampolgárt, feltéve, hogy nem áll a kedvezménytörvény hatálya alatt és magyar állampolgársággal sem rendelkezik,

g) a magas szintű képzettséget igénylő munkavállalás és tartózkodás céljából kiállított engedéllyel (EU Kék Kártyával) rendelkező harmadik országbeli állampolgárt,

h)⁷⁰ az összevont engedéllyel rendelkező harmadik országbeli állampolgárokat.

...

A FELSŐOKTATÁSSAL KAPCSOLATOS EGYES ÁLLAMI HATÁSKÖRÖK

39. Az ágazati irányítás

64. § (2) A miniszter felsőoktatás-szervezési feladatai:

a) működteti

aa) a külföldi bizonyítványok és oklevelek elismeréséért felelős szervet...

MAGYAR ÁLLAMPOLGÁROK KÜLFÖLDI TANULMÁNYAI, A KÜLFÖLDI ÁLLAMPOLGÁROK MAGYARORSZÁGI TANULMÁNYAI

47. A külföldi tanulmányok támogatása

79. § (1) Magyar állampolgár engedély nélkül folytathat tanulmányokat külföldi felsőoktatási intézményben.

(2)²⁰³ Az államilag elismert külföldi felsőoktatási intézményben folytatott képzéshez a miniszter által vezetett minisztérium - pályázati úton elnyerhető - ösztöndíjjal nyújthat segítséget.

(3) Ha a magyar állampolgár nemzetiséghez tartozik, a miniszter által vezetett minisztérium - pályázati úton elnyerhető - ösztöndíjjal nyújt segítséget az anyanyelven folytatott felsőfokú tanulmányokban való részvételhez.

(4) A magyar állampolgár - ha valamely EGT-államban, államilag elismert felsőoktatási intézményben oklevél megszerzésére irányuló képzésben vesz részt - hallgatói hitelt vehet igénybe.

(5) Az e §-ban meghatározottak alapján folytatott külföldi tanulmányokban résztvevők jogosultak a diákigazolványra.

(6)²⁰⁴ A (2)-(3) bekezdés szerinti pályázatok kiírásának és elbírálásának rendjét, a hallgatói hitel igénylését, folyósítását és elszámolását, a diákigazolvány igénylését és kiadását a Kormány határozza meg, azzal a megkötéssel, hogy a (3) bekezdésben meghatározott pályázatokat az országos nemzetiségi önkormányzat egyetértésével kell kiírni és elbírálni.

48. A hallgatói jogviszony létesítésének, a tanulmányok folytatásának szabályai

80. § (1) A külföldön vagy Magyarországon működési engedéllyel rendelkező külföldi oktatási intézményben szerzett oklevelek és középiskolai tanulmányokat igazoló bizonyítványok elismerésére a külföldi bizonyítványok és oklevelek elismeréséről szóló 2001. évi C. törvény (a továbbiakban: elismerési törvény) rendelkezéseit kell alkalmazni.

(2) Nem magyar állampolgárok magyarországi tanulmányaira e törvény rendelkezéseit kell alkalmazni, a következő eltérésekkel:

a) ha nem rendelkezik az ország területén lakóhellyel, a hallgatói jogviszony létesítése előtt be kell szereznie a külön jogszabályban meghatározott beutazásra és tartózkodásra jogosító engedélyt,

b) ha a felsőoktatási törvény 39. § (1) bekezdésében felsorolt hallgató - a 39. § (1) bekezdés *b)*-*c)* pontjában felsoroltak kivételével - magyar állami (rész)ösztöndíjjal támogatott képzésben vesz részt, csak nemzetközi szerződés, jogszabály, munkaterv vagy viszonyosság alapján jogosult szociális vagy más ösztöndíjra, szociális támogatásra, tankönyv-, jegyzettámogatásra, lakhatási támogatásra,

c) a költségvetés pályázati úton elnyerhető ösztöndíj folyósításával nyújthat segítséget a tanulmányok folytatásához,

d) a felsőfokú tanulmányok megkezdése előtt legfeljebb két féléven keresztül - hallgatói jogviszony keretében - előkészítő tanulmányokat folytathatnak.

(3)²⁰⁵ A 39. § (1) bekezdés *f)* pontja szerinti - a miniszter által kiírt pályázatot elnyert - személyek a miniszter által meghatározott létszámban jogosultak magyar állami (rész)ösztöndíjjal támogatott képzésben részt venni.

(4) A kedvezménytörvény hatálya alatt álló - külföldi felsőoktatási intézménnyel hallgatói jogviszonyban álló - személy magyar felsőoktatási intézményben magyar állami (rész)ösztöndíjjal támogatott képzés keretében alkalmanként legfeljebb fél évig tartó részképzésben vehet részt.

(5) A külföldi állampolgárságú - magát magyar nemzetiségűnek valló, magyarországi lakóhellyel nem rendelkező - személy - magyar állampolgárságára tekintet nélkül - felsőfokú tanulmányainak megkezdése előtt legfeljebb két féléven keresztül - hallgatói jogviszony keretében - magyar nyelvű előkészítő tanulmányokat folytathat.

(6) A kedvezménytörvény hatálya alá tartozó magyar állami részösztöndíjjal támogatott, vagy önköltséges képzésben részt vevő hallgatók magyarországi tartózkodásukkal és tanulmányaikkal kapcsolatos költségeik részben vagy egészben történő megtérítését, külön jogszabály szerint, pályázat útján igényelhetik.

(7) A külföldi állampolgárok magyarországi, a magyar állampolgárok külföldi tanulmányai támogatásának rendjét a Kormány határozza meg, ennek során az előkészítő tanulmányokat folytató személyek tekintetében az e törvényben meghatározott támogatási időt - legfeljebb két félévvel - meghosszabbíthatja.

II. Az oklevelek elismerésének jogszabályi háttere

2001. évi XCIX. törvény a felsőoktatási képesítéseknek az európai régióban történő elismeréséről szóló, 1997. április 11-én, **Lisszabonban** aláírt **Egyezmény** kihirdetéséről

(“IX.3. cikk: A Felek területükön nemzeti információs központjaik révén vagy más módon támogatják az UNESCO/Európa Tanács Oklevélmellékletének vagy más hasonló, felsőoktatási intézmény által kiállított dokumentumnak a használatát.”)

A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV 52. § (1) Az oklevelet magyar és angol nyelven vagy magyar és latin nyelven, nemzetiségi képzés esetében magyar nyelven és a nemzetiség nyelvén, nem magyar nyelven folyó képzés esetén magyar nyelven és a képzés nyelvén kell kiadni.

(2) Az alapképzésben és mesterképzésben, felsőoktatási szakképzésben szerzett oklevél mellé ki kell adni az Európai Bizottság és az Európa Tanács által meghatározott oklevélmellékletet magyar és angol nyelven, valamint nemzetiségi képzés esetében - a hallgató kérésére - az érintett nemzetiség nyelvén. Az oklevélmelléklet közokirat.

III. Egészségbiztosítás

Külföldi diákok egészségügyi ellátásra való jogosultsága szempontjából irányadó jogszabályok:

- A társadalombiztosítás ellátásaira és magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. tv. (Tbj.) és végrehajtási rendelete a 195/1997. (XI. 5.) Korm. rendelet
- A kötelező egészségbiztosítás ellátásairól szóló 1997. évi LXXX. törvény és végrehajtási rendelete a 217/1997. (XII.1.) Korm. rendelet
- Az Európai Unió szociális biztonsági koordinációról szóló rendeletei (1408/71/EK rendelet; 883/04/EK rendelet)
- Kapcsolódó nemzetközi egyezmények

- A társadalombiztosítás ellátásaira és magánnyugdíjra jogosultakról, valamint e szolgáltatások fedezetéről szóló 1997. évi LXXX. tv. (Tbj.) értelmében az egészségügyi ellátásra jogosultak a természetbeni ellátásokat vehetik igénybe. Egészségügyi szolgáltatásra a Tbj. 16.§ (i) bekezdés alapján jogosult az a külföldi állampolgár, aki nemzetközi szerződés vagy az oktatásért felelős miniszter által adományozott ösztöndíj alapján létesített tanulói, hallgatói jogviszonyban áll, továbbá a szomszédos államokban élő magyarokról szóló törvény hatálya alá tartozó személy, aki a nemzeti felsőoktatásról szóló törvény hatálya alá tartozó felsőoktatási intézményben nappali rendszerű oktatás keretében államilag támogatott, vagy magyar állami (rész)ösztöndíjjal támogatott képzési formában hallgatói jogviszonyban áll.” (Tbj)
- A Tbj. 16. §-a (1) bekezdésének i) pontja alapján egészségügyi szolgáltatásra jogosult külföldi tekintetében a középfokú nevelési-oktatási vagy felsőoktatási intézmény, a külföldi részére történő TAJ igénylés és az Igazolás kezelése során foglalkoztatónak minősül.
- A tanuló és hallgató a tanulói jogviszony, illetőleg a hallgatói jogviszony kezdetétől a diákigazolványra való jogosultság megszűnéséig jogosult egészségügyi szolgáltatásra, ideértve a tanulói, hallgatói jogviszony szünetelésének időtartamát is.

Külföldi diákok ellátásra való jogosultságát befolyásoló tényezők:

- Van-e az oktatásért felelős miniszter által adományozott ösztöndíja?
- Honnan érkezett a diák?
- EGT-állampolgárként van-e saját tagállamában jogosultsága? (EGT-tagállamok: EU tagállamok, illetve Norvégia, Liechtenstein, Izland és Svájc)
- Harmadik állampolgárként olyan államból érkezett-e, amellyel Magyarországnak az egészségügyi ellátásra való jogosultságot befolyásoló nemzetközi egyezménye?
- Belföldinek minősül-e? Ha igen, mióta rendelkezik Magyarországon bejelentett lakóhellyel?

Külföldi diákok ellátásra való jogosultsága

Oktatásért felelős miniszter által adományozott ösztöndíj – Tbj. 16. § szerint jogosult

EGT-tagállamból érkező diák jogosultsága

- a) Uniós rendelet alapján – ha hoz megfelelő jogosultság-igazolást
- b) Ha felsőoktatási törvény szerinti oktatási intézményben nappali tagozaton tanul – Tbj. 16. § - Okirati eljárásban bizonyítani kell.
- c) Ha a)-b) nem, Tbj. 39. § (2) és (3) bekezdése szerinti havonként 6.810 Ft-os járulékfizetés esetén, ha belföldi, és egyéves magyarországi, vagy másik EGT-tagállambeli helybenlakást igazolni tud
- d) Tbj. 34. § (10) bekezdése szerinti megállapodás alapján
- e) Ha a)-d) nem: 87/2004. (X.4.) ESZCSM rendelet szerint önköltséges alapon

Harmadik országból érkező állampolgár diák jogosultsága

a) Nemzetközi egyezmény alapján jellemzően csak sürgősségi ellátásra jogosult

b) Tbj. 34. § (10) szerinti megállapodás

c) Tbj. 39. § (2) és (3) szerinti 6.810 Ft-os járulékfizetés, ha belföldi és egyéves magyarországi helybenlakást igazolni tud

d) Ha a)-c) nem: 87/2004. (X.4.) ESZCSM rendelet szerint önköltséges alapon veheti igénybe az ellátást.

A fentiekén kívül természetesen lehetőség van magán egészségbiztosítás megkötésére is.

Nemzetközi egyezményekben érintett államok:

- Kazahsztán
- Kirgizisztán
- Koszovó,
- Macedónia
- Oroszország
- Szerbia
- Tádzsikisztán
- Türkmenisztán
- Ukrajna
- Horvátország
- Montenegró
- Bosznia-Hercegovina (Gervai, 2011)

IV. Idegenrendészet⁵

„Az EGT-állampolgárok tanulmányi célú tartózkodásával kapcsolatos eljárási szabályokat a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személyek beutazásáról és tartózkodásáról szóló 2007. évi I. törvény és ezen törvény végrehajtására kiadott 113/2007. (V. 24.) Korm.rendelet szabályozza. Három hónapot meghaladó tartózkodásra jogosult azon EGT-állampolgár, aki tanulmányok folytatása céljából - ideértve a szakképzést, továbbá az akkreditált képzési programmal rendelkező felnőttképzést - felvételt nyert egy a nemzeti köznevelésről szóló törvény, illetve a

⁵ Forrás: http://www.bmbah.hu/jomla/images/Hirek_elemei/sajtoanyag_szeptember.pdf

nemzeti felsőoktatásról szóló törvény hatálya alá tartozó oktatási intézménybe. Emellett a külföldi hallgatónak tartózkodása teljes időtartama során elegendő forrással kell rendelkeznie önmaga és családtagjai költségeinek fedezésére annak érdekében, hogy magyarországi tartózkodásuk ne jelentsen indokolatlan terhet az ország szociális ellátórendszerére. Továbbá külön jogszabályban meghatározottak szerint biztosítási jogviszony létesítése esetén jogosult az egészségbiztosítási szolgáltatások igénybevételére, vagy azok fedezetéről a jogszabályok rendelkezései szerint maga gondoskodik.”

„A harmadik országbeli állampolgárok tanulmányok folytatása célú beutazásával és tartózkodásával, a tartózkodási engedély kiállítása iránti kérelemmel kapcsolatos eljárás szabályait a harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról szóló 2007. évi II. törvény (Harmtv.) és ezen törvény végrehajtására kiadott 114/2007. (V. 24.) Korm.rendelet szabályozza. Általánosságban elmondható, hogy a három hónapot meghaladó tartózkodás céljából az a harmadik országbeli állampolgár utazhat be, illetve három hónapot meghaladó időtartamig az a harmadik országbeli állampolgár tartózkodhat Magyarország területén, aki

- a) rendelkezik érvényes úti okmánnyal;
- b) rendelkezik a vissza- vagy továbbutazáshoz szükséges engedéllyel;
- c) igazolja beutazása és tartózkodása célját;
- d) Magyarország területén rendelkezik szálláshellyel vagy lakóhellyel;
- e) tartózkodása teljes időtartamára rendelkezik a lakhatását és megélhetését, valamint a kiutazás költségeit is biztosító anyagi fedezettel;
- f) az egészségügyi ellátások teljes körére biztosítottnak minősül, vagy egészségügyi ellátásának költségeit biztosítani tudja;
- g) nem áll kiutasítás vagy beutazási és tartózkodási tilalom hatálya alatt, illetve beutazása és tartózkodása nem veszélyezteti Magyarország közbiztonságát, nemzetbiztonságát vagy közegészségügyi érdekeit;
- h) nem áll beutazási és tartózkodási tilalmat elrendelő SIS figyelmeztető jelzés hatálya alatt.

Tanulmányok folytatása célú tartózkodási engedélyt az a harmadik országbeli állampolgár kaphat, aki Magyarországon a köznevelési információs rendszerben működőként regisztrált intézménnyel, a nappali rendszerű iskolai oktatás munkarendje szerint létesít/létesített tanulói jogviszonyt. Tanulmányok folytatása célú tartózkodási engedélyt emellett akkor kaphat a harmadik országbeli állampolgár, amennyiben azért akar Magyarország területén tartózkodni, hogy egy államilag elismert felsőoktatási intézmény teljes idejű nappali képzése keretében folytasson tanulmányokat, vagy a felsőoktatási intézmény által szervezett, a tanulmányok folytatását előkészítő képzésben vegyen részt.

Minden esetben igazolni kell, hogy a tanulmányok folytatásához megfelelő nyelvismerettel rendelkezik az érintett személy. Amennyiben a beutazás és tartózkodás célja tanulmányok folytatása, a

harmadik országbeli állampolgár magyarországi tartózkodását a képzést végző oktatási intézmény felvételi igazolásával, tanulói vagy hallgatói jogviszonyt igazoló okirattal vagy más hitelt érdemlő módon igazolhatja. Szükséges azonban kiemelni, hogy előkészítő képzésen történő részvétel esetén a tanulmányok folytatása céljából kiadott tartózkodási engedély csak akkor hosszabbítható meg, ha a harmadik országbeli állampolgár az előkészítő képzést követően Magyarországon akkreditált felsőfokú oktatási intézménybe felvételt nyert.

Fontos, hogy a harmadik országbeli állampolgárnak igazolnia kell, hogy a tanulmányok folytatásához megfelelő nyelvismerettel rendelkezik. A megfelelő nyelvismeretet a harmadik országbeli állampolgár nyelvtudást igazoló hivatalos nyelvvizsga-bizonyítvánnyal, idegen nyelven végzett tanulmányokat tanúsító hivatalos bizonyítvánnyal, vagy más hitelt érdemlő módon igazolhatja.”

„A Harmtv. 74/A. §-ban foglalt rendelkezés. A törvény alapján az oktatási intézmények azokról a külföldi hallgatókról, akik a tanulmányaikat megkezdték, befejezték vagy megszakították, illetve akik a beiratkozási kötelezettségüknek nem tettek eleget, vagy akiknek a hallgatói jogviszonya megszűnt, nyolc munkanapon belül kötelesek tájékoztatni az oktatási intézmény székhelye szerint illetékes idegenrendészeti hatóságot. A fentiek alapján ezen bejelentési kötelezettség teljesítésével és a megfelelő toborzási és felvételi eljárások biztosításával az oktatási intézmények nagymértékben segíteni tudják a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal munkáját.”

További információk a Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal honlapján⁶, azon belül a Tartózkodás Magyarországon menüpont alatt a Tanulmányi célú tartózkodási engedély címszó alatt található⁷.

A Magyarországra utazás vízummal kapcsolatos kérdéseire a kormány Konzuli tájékoztatás honlapja tartalmaz információkat az Utazás Magyarországra címszó alatt.⁸

Az oldal tartalmazza a vonatkozó jogszabályokat is:

- Az Európai Parlament és a Tanács 810/2009/EK rendelete (2009. július 13.) a Közösségi Vízumkódex létrehozásáról
- A Bizottság C(2010) 1620 végleges határozata (2010. március 19.) a vízumkérelmek feldolgozásáról és a kiadott vízumok módosításáról szóló kézikönyv létrehozásáról
- A Bizottság C(2011) 5501 végleges végrehajtási határozata [2011. augusztus 4.] vízumkérelmek feldolgozásáról és a kiadott vízumok módosításáról szóló kézikönyv létrehozásáról szóló, 2010. március 19-i C (2010) 1620 végleges bizottsági határozat módosításáról
- 2007. évi I. törvény a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személyek beutazásáról és tartózkodásáról
- 2007. évi II. törvény a harmadik országbeli állampolgárok beutazásáról és tartózkodásáról

⁶ http://www.bmbah.hu/ugyintezes_eljarasrend.php?id=100

⁷ http://www.bmbah.hu/jomla/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=21&Itemid=380&lang=hu

⁸ <http://konzuliszolgalat.kormany.hu/utazas-magyarorszagra>

V. Munkavállalás

Az EU-n belüli munkavállalással kapcsolatban részletes információkat tartalmaz az Európa Önökért honlap Munka és nyugdíj fejezete⁹.

Jogszabályok az EU-n belüli munkavállalással kapcsolatban:

- [492/2011/EU rendelet](#) a munkavállalók Unión belüli szabad mozgásáról¹⁰
- [2014/54/EU irányelv](#) a munkavállalók szabad mozgásával összefüggésben a munkavállalóknak biztosított jogok gyakorlását megkönnyítő intézkedésekről
- [2014/50/EU irányelv](#) a munkavállalók mobilitásának a kiegészítő nyugdíjjogosultságok megszerzésének és megtartásának javításával történő növelésére vonatkozó minimumkövetelményekről¹¹
- A [492/2011/EU rendelet](#) szerint az Európai Unió (EU) tagállamai állampolgárainak joguk van egy másik tagállam területén fizetett munkát vállalni és végezni.
- Hasonlóképpen a munkáltatók is kicserélhetik az állásajánlatokat, valamint munkaszerződések köthetnek és teljesíthetnek más tagállamokból származó uniós polgárokkal.
- A betölthető állás jellege miatt megkívánt nyelvismerettel kapcsolatos feltételek kivételével a tagállamok jogszabályai nem korlátozhatják az állásajánlatokat és az állásra benyújtott pályázatokat, vagy más tagállamok állampolgárainak jogát arra, hogy munkát vállaljanak és végezzenek.

Az irányelv ezenkívül tilt minden olyan rendelkezést, amely a más tagállamokból származó uniós polgárok tekintetében a következőket írja elő:

- a munkaerő toborzására alkalmazandó külön eljárások;
- a betölthető munkahelyek hirdetésének korlátozása;
- az álláskereséssel és a munkaügyi hivatalnál történő nyilvántartásba vétellel kapcsolatos segítségnyújtásra vonatkozó külön feltételek.

Foglalkoztatás és egyenlő bánásmód

A rendelet megtiltja továbbá a belföldi és a más tagállamokból származó munkavállalók közötti különbségtételt az alábbi területeken:

- a foglalkoztatási és munkafeltételek (például a javadalmazás, a munkaviszony megszüntetése vagy munkanélkülivé válás esetén az újraelhelyezés vagy újrafoglalkoztatás terén);

⁹ http://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/work-permits/index_hu.htm

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

¹¹ <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html> Hatályos: 2014.05.20-tól

- adóügyi és szociális jogok;
- oktatás és átképzés;
- kollektív vagy egyéni megállapodások;
- a szakszervezeti tagság és az azzal kapcsolatos jogok gyakorlása.

A munkavállaló családja

Egy másik tagállamban foglalkoztatott vagy alkalmazásban álló uniós polgár gyermekei az állam saját állampolgáraiéval azonos feltételekkel nyernek felvételt az általános oktatási intézményekbe, a szakmunkás- és az egyéb szakképzésre. Minden erőfeszítést meg kell tenni azért, hogy ezek a gyermekek a képzéseken a lehető legjobb feltételekkel vegyenek részt.

Munkaerő-közvetítés, állásajánlatok és -pályázatok

A tagállamok együttműködnek és információkat cserélnek a foglalkoztatásnak, a munkaerőpiacnak, valamint a munkavállalók Unión belüli szabad mozgásának elemzése terén.

Ezen túlmenően a tagállamok a más európai országokból származó munkavállalók foglalkoztatásával foglalkozó szakszolgálatokat hoznak létre, amelyek összefogják az ezeket érintő munkaajánlatokat.¹²

¹² http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/123013a_hu.htm

FELHASZNÁLT IRODALOM

A Pécsi Tudományegyetem Erasmus Szabályzata. 2012. április 19. napjától hatályos változat.

Általános tudnivalók az Erasmus oktatói mobilitásról. Eötvös Loránd Tudományegyetem. 2014.05.09. Interneten elérhető: <http://www.elte.hu/erasmus/oktmob#cel>

Aarhus nemzetköziesedési stratégia 2014–2020. Aarhus University: Internationalisation Strategy. Interneten elérhető: http://www.au.dk/fileadmin/www.au.dk/Thomson/int-strategi_FINAL_WEB.pdf

Barakonyi Károly (2007): University Governance. Overview and Criticism on the Hungarian Situation. In: István Tarrósy – Susan Milford (eds.): *European Higher Education in a Changing World. A View from the Danube Region.* Pécs – Vienna: Publikon Books – IDM. 73-84. o.

Beerens, Eric et al. (eds) (2009): *Internationalisation of Higher Education – An EUA/ACA Handbook.* Berlin: Raabe Academic Publishers.

De Wit, Hans (2010): *Internationalisation of higher education in Europe, its assessment, trends and issues.* The Hague: NVAO.

Európai Bizottság (2010): EURÓPA 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, A Bizottság Közleménye, 2010.03.03. Brüsszel, Utolsó letöltés 2014. 10.02. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:HU:PDF>

Európai Bizottság (2011): Commission Communication on a strategy for the internationalisation of higher education, 10.2011, Brüsszel, Utolsó letöltés: 2014.10.02 http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/planned_ia/docs/2012_eac_019_internationalisation_higher_education_en.pdf

European Parliamentary Research Service (2013): Internationalisation of higher education. Interneten elérhető: <http://epthinktank.eu/2013/09/29/internationalisation-of-higher-education/>

Európai Tanács (2011): Mozgásban az ifjúság – a fiatalok tanulási célú mobilitásának ösztönzése, A Tanács ajánlása, (2011. június 28. Brüsszel) Utolsó letöltés 2014. 10.02. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:199:0001:0005:hu:PDF>

Femip/Eruditio-Hungária Kft. (2011): Felsőoktatási rangsorok nemzetközi és hazai gyakorlata. OFI Utolsó letöltés: 2014. július 3. http://femip.hu/c/document_library/get_file?p_l_id=18401&olderId=22823&name=DLFE-712.pdf

Green, M. and Olsen, Ch. (2003): Internationalizing the Campus, A User's Guide. American Council on Education, Utolsó letöltés 2014.10.1. <http://www.d.umn.edu/vcaa/intz/users%20guide.pdf>

International Student and Scholar Handbook. Revised edition, Spring 2006. International Student & Scholar Services, University of Denver. Interneten elérhető: <http://www.du.edu/intl/iss/isshandbook.pdf>

Kehm, Barbara M. (2011): Research on Internationalisation in Higher Education. International Higher Education Congress: New Trends and Issues, Istanbul, 27–29 May, 2011.

Knight, Jane; de Wit, Hans (1999): An Introduction to the IQRP Project and Process, In: Quality and Internationalisation in Higher Education, OECD, Paris, 1999. Utolsó letöltés: 2014.07.02. file:///C:/Users/nkatalin/Downloads/OECD%20Quality%20and%20Internationalisation%20in%20HE%20Copy.pdf

Knight, Jane (1999): Internationalisation of Higher Education, in Quality and Internationalisation in Higher Education, OECD, Paris, 1999. Utolsó letöltés: 2014. 07.02 file:///C:/Users/nkatalin/Downloads/OECD%20Quality%20and%20Internationalisation%20in%20HE%20Copy.pdf

Nyíri Lajos (2001): A tudás szerepe az új társadalomban. In: Földés György – Inotai András (szerk.): *A globalizáció kihívásai és Magyarország*. Budapest: Napvilág Kiadó, 159-192. o.

OECD (1996): *The Knowledge-Based Economy*. Paris. Interneten elérhető: <http://www.oecd.org/science/sci-tech/1913021.pdf>

OECD (1999): Quality and Internationalisation in Higher Education, OECD, Paris, 1999. Utolsó letöltés: 2014. 07.02. file:///C:/Users/nkatalin/Downloads/OECD%20Quality%20and%20Internationalisation%20in%20HE%20Copy.pdf

Ohmae, Kenichi (1990): *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperCollins.

Szarka Judit (2003): Student Mobility in the EU. *European Integration Studies*, Vol 2. No 2. pp. 123-138. Interneten elérhető: <http://www.uni-miskolc.hu/uni/res/kozlemenyek/2003-2/pdf/szarka.pdf>

Tadaki, Marc (2013): How are we doing higher education internationalisation? *University World News*, Issue No: 274, June 1, 2013. Interneten elérhető: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=2013052818005080>

Tóth József (1998): Az egyetem kapcsolatrendszere. In: *Az egyetem és társadalmi környezete*. Konferenciakötet. Pécs: JPTE, 1-5. o.

A 6. sz. melléklet kapcsán a felhasznált irodalom a melléklet végén került feltüntetésre.

KÖZREMŰKÖDŐK

A kézikönyv készítői az alábbi személyekkel folytattak konzultációt:

Név	intézmény
Bánáti Áron	Pécsi Tudományegyetem BTK, kari nemzetközi koordinátor
Derényi András	Országos Kredittanács Irodája, korábbi igazgató
Dr. Susan Milford	Institut für den Donauraum und Mitteleuropa, ügyvezető igazgató
Dr. Vaszari Judit	Pécsi Tudományegyetem BTK Dékáni Hivatal, Oktatásszervezési Osztály, osztályvezető
Ivana Vujkov	University of Novi Sad, Nemzetközi Kapcsolatok Osztálya, osztályvezető
Németh Judit	Pécsi Tudományegyetem Rektori Hivatal, Erasmus intézményi koordinátor
Prof. Dr. Komlói László	Pécsi Tudományegyetem Rektori Hivatal, nemzetközi rektorhelyettes
Prof. Dr. Nyitrai Miklós	Pécsi Tudományegyetem ÁOK Angol Program, vezető, Biofizikai Intézet, igazgató
Szalai Mónika	Pécsi Tudományegyetem BTK, volt kari Erasmus ügyintéző, koordinátor
Trombitás Judit	Pécsi Tudományegyetem KTK Tanulmányi Osztály, nemzetközi cserekapcsolatok koordinátora

A Tempus Közalapítvány által szervezett szakmai workshop résztvevői
(Budapest, 2014. szeptember 12.):

Név	intézmény
Dégi Nóra	Pázmány Péter Katolikus Egyetem Központi Külügyi Osztály, osztályvezető
Dr. Tarr Zsuzsanna	Szent István Egyetem Külkapcsolati Iroda, külkapcsolati irodavezető intézményi ERASMUS és CEEPUS koordinátor
Hernádi Anna	Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Nemzetközi és Kommunikációs Iroda, nemzetközi programkoordinátor
Mészáros Márta	Széchenyi István Egyetem Nemzetközi Mobilitási Iroda, ügyvivő-szakértő
Székely Ágnes	Szent István Egyetem Külkapcsolati Iroda, ügyvivő szakértő, ERASMUS kampusz koordinátor
Veres Erzsébet	Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Iroda, irodavezető

