

# FELSŐOKTATÁSI KUTATÓINTÉZET PROFESSZOROK HÁZA

---

INSTITUTE FOR HIGHER EDUCATION RESEARCH  
THE PROFESSORS' HOUSE

## A Leonardo mobilitási programok hatása az egyéni életutakra és a szervező intézményekre

Összegzés

Készítette:

Györgyi Zoltán

Mártonfi György

2004. augusztus

---

Budapest 1146 Ajtósi Dürer sor 19-21.

Tel./Fax: +36 1 221-03-65

[oktataskutato@ella.hu](mailto:oktataskutato@ella.hu)

[www.hier.iif.hu](http://www.hier.iif.hu)

---

Összegzés

### Bevezetés

Magyarország 1997 óta vesz részt a Leonardo da Vinci programban, azóta támogat mobilitási programokat is, amelyek középiskolások, felsőfokon tanulók, fiatal dolgozók külföldi szakmai gyakorlatát, valamint a szakképzésben résztvevő oktatók külföldi tanulmányait segíti.

A program első két fázisáról (1997-1999, illetve 2000-2002) összefoglaló értékelés készült, amelyek rövid távú tapasztalatokat, hatásokat elemezve fogalmaztak meg javaslatokat a program további működésére.

A Tempus Közalapítvány, mint a Leonardo program gazdája, 2002 őszén adott megbízást az Oktatókutató Intézetnek, illetve utódjának a Professzorok Háza Felsőoktatási Kutatóintézetnek a mobilitási programok hosszabb távú hatásainak, mindenekelőtt a résztvevők (kedvezményezettek) pályafutására, karrierútjára gyakorolt hatásainak elemzésére.

E megbízás eredményét adjuk közre ebben az összefoglaló tanulmányban, valamint az alapjául szolgáló két rész tanulmányban. Az elemzés végén megfogalmazzuk a program további működésével kapcsolatos javaslatainkat is.

A tanulmányokat mellékletek egészítik ki, amelyek az interjúk alapján készített rövid esettanulmányokat, a kérdőíves felmérés táblázatait, valamint a két kérdőívet tartalmazzák.

### A felmérés célja

A felmérés célja elsődlegesen annak vizsgálata, hogy a Leonardo mobilitási program, pontosabban az ennek keretében megvalósult szakmai gyakorlatok, tanulmányutak **milyen hatást gyakoroltak a kedvezményezettek életútjára**. Diákok, fiatal dolgozók esetében milyen módon, milyen áttételekkel segítette továbbtanulásukat, szakmai karrierjük elkezdését, oktatók esetében pedig milyen mértékben inspirálta őket munkájuk megújítására és/vagy munkaerő-piaci lépésekre.

A felmérés kiemelt célja volt, hogy **árnyalt képet fessen a résztvevőkről** (milyen társadalmi közegből származnak, milyen iskolai, s adott esetben munkaerő-piaci előélettel, nyelvtudással rendelkeznek), s ez alapján árnyaltan elemezze a Leonardo program hatásait: **kiket** (mely rétegeket) **miben segített, miben nem** a

---

### Összegzés

program. Mindezek alapján az eltérő **hatások okainak feltárása** is a céljaink között szerepel.

A tanárok körében végzett felmérés lehetőséget nyújtott arra is, hogy az intézményekre gyakorolt hatásokról is képet kapjunk.

Megállapításaink alapján fogalmazzuk meg a program további működésével kapcsolatos **javaslatainkat**.

#### **A módszerek**

Az elemzés két kérdőíves felmérésre, valamint az érintettek körében végzett interjúkra támaszkodik.

A két kérdőíves felmérés a középfokú iskolák projektjeiben résztvevő diákok (a továbbiakban: középiskolások), illetve a kísérőként és kedvezményezettként résztvevő tanárok körében zajlott. Mindkét felmérést teljes körű mintával terveztük, a diákok esetében nem kis részben azért, mert számítottunk arra, hogy egy részük már elérhetetlen lesz a felmérés számára (elköltözött, illetve nem érez késztetést arra, hogy válaszoljon).

A kérdőíveket a szervező intézmények – egyébként készséges – együttműködésével postáztuk, de a visszaérkezett kérdőívek száma az előzetes várakozásunkat alulmúlta: a 246 diákkérdőív a teljes minta 21%-át jelenti csak, a tanárok esetében az összesen 109 kérdőív azt jelenti, hogy a tanárok kevesebb, mint 20%-a válaszolt kérdéseinkre.

A kérdőíves felmérést kiegészítette a középiskolás diákok körében, illetve a tanárok két csoportjában készített összesen 15 értelmező interjú, valamint további 10-10 interjú a felsőfokú hallgatóként, illetve fiatal dolgozói minőségben kiutazók körében, akiknek alacsony száma nem tette lehetővé kérdőíves megkérdezésüket.

#### **A korábbi értékelések tapasztalatai**

A két korábbi értékelés a programok átfogó, de rövid távú eredményeit, problémáit összegezte. Ezek keretén belül kitért az egyéni életutakat befolyásoló hatásokra is. Az elemzések néhány – a programok céljával és azok megvalósulásával kapcsolatos – megállapítását egészen röviden ki kell emelnünk, mert segítik jelenlegi vizsgálatunk értelmezését is.

---

## Összegzés

### *A célokról*

A Leonardo program első szakaszának elején az egyes programok célkitűzései még nagyon általánosak voltak, ritkán mutattak túl az új technika, technológia megismerésén, illetve a szakmai nyelvvél való ismerkedésen, vagy a még általánosabb jellegű, az iskolaszervezet tanulmányozására vonatkozó elképzeléseken. A másodgenerációs utak már olyan részterületek tanulmányozását tűzték ki célul, mint például a felkeresett intézményben folyó vállalkozási, gazdasági, illetve pénzügyi ismeretek oktatása, egy-egy tantárgy módszertanának (pl. a modulrendszerű oktatás) részletes megismerése, de egyes esetekben új, nálunk ismeretlen vagy az adott körülmények között nem oktatott szakma bevezetésének feltételei.

A második szakaszban a nyelvtudás, s ezen belül kiemelten a szakmai nyelvtudás színvonalának növelése volt a fő cél, illetve sokan utaltak a tapasztalatszerzésre, gyakran nevesítve vagy célozva az ún. európai kontextusra, s az interkulturális tapasztalatszerzés lehetőségére. Emellett a nemzetközi kapcsolatok ápolása, erősítése, kiépítése, illetve a szaktudás növelése fogalmazódott meg viszonylag gyakran.

Összességében tehát a célok sokfélék voltak, ennek megfelelően – a Leonardo program egészére nézve – a legfontosabb célkitűzések mindegyikét sem lehet minden egyes programon számon kérni.

### *A célok megvalósulásáról*

A kitűzött intézményi célok, mind a hivatalos beszámolók, mind a korábbi felmérések során a szervező intézmények képviselőivel készített interjúk szerint, összességben megvalósultak. Ebben szerepet játszott az is, hogy – mint láttuk – az első generációs utak nem akartak túl sokat markolni, a következő fázist pedig nagyon jól megalapozták a korábbi programok, így ezekben könnyebb volt konkrétabb, de egyben reálisan teljesíthető célkitűzéseket megfogalmazni.

A résztvevő tanulók számára a sikert a „kulturális” élmények, s a szakterületüket érintő legmodernebb technika megismerése jelentette leginkább. Ezen túl benyomást szereztek a fogadó munkaszervezet működéséről, s bizonyos esetekben megismerkedtek a szakmai nyelvvél. Valamelyest tapasztalható volt a nyelvtanulási igény növekedése is, de csak azon tanulók körében, akik már korábban is beszéltek valamelyest az adott nyelvet.

A második programban a kedvezményezett tanulók körében folytatott felmérés hasonló eredményeket jelez: sok szakmai tapasztalat, a nyelvi készségek fejlődése (annál pozitívabban nyilatkoztak erről, minél jobb induló nyelvtudással vettek részt a projektben). A nyelvi előképzettségtől függött a szakmai vagy privát kapcsolatok megteremtése is, de viszonylag alacsonyabb szintű nyelvtudás esetén is létrejöttek új kapcsolatok. A programból való profitálást csak alig értékelték magasabbra azok, akik legalább 6 hetet, mint akik csak 3-4 hetet tölthettek külföldön. Szignifikáns eltérést három tényező (szakmai tudás, nyelvtudás, személyes kapcsolatok) esetén lehetett kimutatni. Összességében a legtöbb hasznot az északi országokba irányuló projekteknél jeleztek a kedvezményezettek, a legkevésbé sikeresnek pedig az egyébként domináns németországi utakat tartották. A nyelvi készség legnagyobb javulásáról a Nagy-Britanniába és Ausztriába utazók számoltak be.

A kedvezményezettek valamivel több, mint fele, ezen belül a legalább 6 hetet külföldön töltők háromnegyede tartott fenn kapcsolatot valamely külföldi partnerével. A kapcsolattartás valószínűsége ugyan erősen összefügg a nyelvtudás mértékével (a nyelvet magas szinten beszélők esetében 80%-os ennek esélye), de a nyelvet alig beszélőknek is csaknem a fele a kapcsolatok továbbéléséről számolt be. A kérdezettek mintegy háromnegyed része gondolta úgy, hogy a programban való részvétel életpályájukra pozitív hatást gyakorol.

A fenti értékelések rövid távú tapasztalatok, benyomások, amelyek nem egy esetben még a szakmai gyakorlat közvetlen hatása alatt születtek. Jelenlegi vizsgálatunkban azt igyekeztünk felmérni, hogy – most már több éves távlatból nézve – mennyire állják meg a helyüket, s esetleg milyen új hatások érhetők tetten.

---

Összegzés

## 1. A Leonardo program hatása a diákok, fiatal dolgozók életére

A következőkben a felmérés eredményeit hét szempont mentén foglaljuk össze. A hétből három (/a, /b, /d) a programokban deklaráltan megfogalmazott célokra vonatkozik, egy (/c) a korábbi felmérések tapasztalataira, kettő (/e, /f) pedig olyan új szempontokra, amelyek csak hosszabb távon mérhetők, s előzetes feltevéseinken alapulnak. A hetedik (/g) szempont az előző szempontok társadalmi rétegekre vonatkozó keresztmetszetét adja.

### /a. A szakmai ismeretek fejlődése

A **középiskolások** számára a gyakorlat szakmai hozadéka elsősorban az új technikai eszközök megismerését jelentette. Életkoruknál, felkészültségükénél fogva nem igazán beszélhetünk arról, hogy a cégek irányításába, a technológiák kialakításába, a munkaszervezésbe stb. mélyebben betekintheztek volna. Érdeklődésük is elsősorban az **új technikai eszközök** megismerésére irányult. Ezek kezelésének megtanulása háttérbe került, de nem mondhatjuk, hogy alkalmanként ne nyílt volna erre lehetőség. Komoly fejlődésről ebben a tekintetben nem igazán beszélhetünk, hiszen a zömmel 3-4 hetes gyakorlat kevés lehetőséget nyújtott ehhez. Ha ugyanis nagyon bonyolult a technika, a rendelkezésre álló idő túl kevés az eszközök kezelésének megtanulásához, ha pedig egyszerűbb, akkor itthon is könnyen meg lehet tanulni. Sokkal inkább beszélhetünk ebben a tekintetben a szakmai látókör bővüléséről, aminek hozadékát talán még maguk a kérdezettek sem látják igazán. Már csak azért sem, mert a rendkívül magas továbbtanulási arány miatt jelentős részük munkahelyi pályafutása elején tart (s azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a közben eltelt jó néhány év a megismert technika újdonságértékének devalválódását eredményezte).

A **felsőfokú tanulmányokat folytatók** (valamint a diplomával rendelkező fiatal dolgozók esetében) más a helyzet. Részben a szakterületüktől is függ ugyan, de náluk az élenjáró technika megismerésére koncentráltak. A középiskolásoknál szélesebb látókörrel, nagyobb tapasztalattal rendelkezve érkeztek a külföldi gyakorlatra, ezért náluk a technika megismerése helyett a **technológiák, a munkafolyamatok megismerése volt a fő cél**. Céljukat általában el is érték, köszönhetően a többnyire jól megválasztott fogadóintézmény készséges, a gyakorlatozókat nem csak olcsó

---

Összegzés

munkaerőnek, hanem a tevékenységük iránt érdeklődő partnernak tekintő munkatársaiknak. A gyakorlat sikerességét nagymértékben segítette, hogy a kiutazók nyelvtudása jobb volt a középiskolásoknál, nyelvtanulási készsége határozottan fejlettebb volt. Ezen túlmenően a kint tartózkodás többnyire tovább tartott, s a kiutazók magasabb előképzettséggel, szélesebb látókörrel rendelkeztek. Mindez olyan munkakörök betöltését tette lehetővé, amelyek már önmagukban **nagyobb rálátást tettek lehetővé** az adott cégben, intézményben folyó munkára. A megszerzett tudástöbblet hasznosítása a hallgatók, illetve a diplomások esetében sok lehetséges, de legalábbis a gyakorlat sikerességének egyik reális mércéje lehet. A tudás hasznosítása függ az adott szakterülettől is, de a diplomás fiatalok a többiekénél sokkal nagyobb eséllyel kerültek olyan munkakörökbe, amelyben – függetlenül attól, hogy ez munkahelyi elvárás volt-e vagy nem – képesek voltak a megszerzett tudást hasznosítani.

A **fiatal dolgozók** (szakmunkások) gyakorlatának szakmai eredményességét a középiskolásokénál hosszabb kint tartózkodási idő és többnyire önállóbb munkavégzés jelentős mértékben segítette, nyelvtudásuk hiányosságai, illetve a kinti szervezett **nyelvtanulás lehetőségének hiánya** a hallgatók lehetőségeihez képest **korlátozta**. Összességében inkább az előbbi, pozitív hatás érvényesült, mert a résztvevők **nem igényeltek olyan rálátást a folyamatokra**, mint a hallgatók, s így a nehezkesebb nyelvi kommunikáció csak kismértékben akadályozta őket. **Szakmai tapasztalataikat** e résztvevők a hallgatóknál sokkal **spontánabb módon** szerezték, **tudásuk kevésbé rendszerezett**, elsősorban a **részfolyamatokra** vonatkozik, s érdeklődésük (indíttatásuk) is többnyire nem szakmai jellegű. Összességében a gyakorlat **szakmai hozadéka egyértelműen tetten érhető**, s ez a hozadék egyértelműen elvárható. A kint megszerzett szaktudásuk hazai viszonyok között kevésbé érvényesíthető, mint a hallgatóké, mert alkalmazottként nem jutnak döntési helyzetbe, vállalkozóvá válásukhoz pedig a megszerzett szakmai tudás egyrészt nem feltétlenül alkalmas (ha nagyvállalati környezetben történt a gyakorlat), másrészt nem elegendő (tőkehiány).

#### **/b. A gyakorlat hatása a nyelvi készségek fejlődésére**

A kiutazók induló nyelvtudása nagyon vegyes. A leggyengébbnek a fiatal szakmunkásoké tűnik. A velük készült néhány interjú alapján csak fenntartással

---

Összegzés

általánosíthatunk, de állításunkat igazolni látszanak az okok: a kiutazás előtt évekig semmilyen nyelvet nem tanultak, korábbi tanulmányaik – legalábbis részben – olyan időszakokra esnek, amikor a nyelvtanulás a jelenleginél kisebb előnyökkel kecsegtetett, ami mérsékeltebb inspiráló hatással járt, illetve a nyelvtanítás korábbi rendszere (orosz nyelv, ill. a nyelvoktatás hiánya a szakmunkásképzőkben) sem segítette elő a komolyabb nyelvtudást.

A középiskolás diákok nyelvtudása átlagosan jobb, mint a szakmunkásoké, de jelentős a szóródás. Nagy előnyük a szakmunkásokkal szemben, hogy tudásuk frissebb, s komoly nyelvi felkészítésben is volt részük (e felkészítést kifejezetten jónak értékelték a kérdezettek).

A hallgatók, diplomások nyelvtudása a legjobb volt, de nem tekinthető egységesen jónak. E fiatalok azonban – ha nem is rendelkeztek elegendő tudással – képesek voltak arra, hogy az általában több hónapos gyakorlat során komolyan foglalkozzanak az általuk ismert világnyelvvel vagy a nem ismert helyi nyelvvel. Ehhez nem egy esetben segítséget is kaptak a szervezett nyelvtanulás költségeinek a szervezők részéről történő átvállalásával. A hazai nyelvi felkészítés hiányát ez mindenképpen kompenzálta, sőt annak hatékonyságát minden bizonnyal túl is szárnyalta.

Akárcsak a korábbi felmérések – amikor a gyakorlatok rövid távú tapasztalatai lettek feldolgozva – a jelenlegi is megerősíti, hogy a legtöbb pozitív hatás ezen, vagyis a nyelvi fejlődés területén érezhető.

A **középiskolások** esetében **nyelvtudásuk minden eleme** – különösen a beszédkésztségük – **javult** az alatt a néhány hét alatt is, amelyet a kedvezményezettek kint töltöttek. A kérdezettek egyértelműen pozitívan álltak hozzá a további nyelvtanuláshoz, sőt – igaz nem minden esetben – megfigyelhetők **a nyelvtanulás iránti további erőfeszítések is** a hazaérkezést követően. Ennek ellenére a kérdezettek nyelvtudása általában már nem javult, hanem **sok tekintetben romlott a későbbiek során**. Ez egyrészt jelzi a szakmai út nyelvi fejlődésre gyakorolt kiemelkedő hatását, ugyanakkor azt is, hogy a nyelvtanulásra – még ezt követően sem – vannak meg igazán a feltételek. Természetesen itt csak az átlagról beszélhetünk, az egyes esetek ettől eltérhetnek.

---

Összegzés

A gyakorlat előtti és utáni nyelvtudást mérve (természetesen csak önértékelésről beszélhetünk a felmérés alapján), azt tapasztaljuk, hogy a szülői háttér és a lakóhely települése tekintetében meglévő korábbi nyelvtudásbeli eltérések a gyakorlat végére eltűntek, vagyis a gyakorlatnak egalizáló hatása van. Konkrétan: a nagyvárosi tanulók, s a magasabb végzettségű szülők gyerekei, akik előzetesen gyengébb nyelvtudással rendelkeztek, a gyakorlat végére felzárkóztak a többiekhez. E hosszabb távú értékelés tehát – a középiskolásokra vonatkozóan – nem tudja megerősíteni a korábbi vizsgálatok tapasztalatait, miszerint a program elsősorban a magasabb nyelvtudással indulók helyzetén javított sokat. Sokkal inkább úgy látszik, hogy a gyakorlat a kedvezőbb háttérű, de viszonylag gyenge tudással rendelkezők számára nyújt egyfajta felzárkózási lehetőséget. E felzárkózási lehetőséget azonban nem szabad túlértékelnünk, hiszen – mint láttuk – többnyire nem követi a nyelvtudás elmélyítése.

A fenti hivatkozás a korábbi vizsgálatra, alapvetően igaznak tűnik a **középiskolások és a hallgatók** közötti viszonyt tekintve. Az utóbbiak voltak képesek igazán előre lépni, vagyis a magasabb szintű kezdő nyelvtudásukkal valóban sokkal többre mentek, mint a középiskolások a gyengébb nyelvismeretükkel. Ugyancsak igaz a megállapítása a **fiatal szakmunkások és a középiskolások** viszonylatában, miután az előbbieket nyelvtudása – a hosszú kint töltött idő alatt is – saját bevallásuk szerint – gyenge maradt. Igaz, ezt nagy általánosságban nehéz kijelenteni, hiszen nyilván sok múlik azon, hogy a kint használt nyelv valamilyen, a kedvezményezették által korábban már tanult nyelv-e, illetve, hogy az a tevékenység, amit kint végeznek, mennyire igényli a kommunikációt. (Valószínűleg mások lennének a tapasztalataink, ha húsipari munkások helyett például pincérek kerültek volna a programba, s így a mintánkba.)

A középiskolások esetében – a második szakaszra vonatkozó és a jelenlegi vizsgálat összevetése alapján – kitűnik, hogy a kérdezettek utólag (hosszabb távon) inkább nyelvtudásuk fejlődését emelik ki a gyakorlat előnyeként, míg korábban inkább az adott országgal való megismerkedés, vagyis a kulturális hatás került előtérbe. Értelmezésünk szerint ez a helycsere utal a fiatalkori és az érettebb fejjel történő értékelés eltérésére (mikor mi tűnik fontosabbnak).

A nyelvtudás javulását nagymértékben segíti az egyéni elszállásolás, ugyanakkor – megmagyarázhatatlanul – az egyéni körülmények között végzett munka



---

Összegzés

valamelyest csökkenti. Ez utóbbi jelenség mögött – feltételezésünk szerint – valamilyen az egyéni gyakorlatokra jellemző, de általunk nem mért sajátosság áll.

Összességében úgy látjuk, hogy a **nyelvtudás fejlődése az egyes programok sikerességének egyik fontos mércéje lehet** mindhárom kiutazó réteg esetében. Mérése ugyanakkor bonyolult, mert alapvetően a verbális készségek fejlődtek, amelyet csak az önértékelés módszerével vagy nagyon költségesen lehet mérni. A nyelvtudás hivatalos elismerése (nyelvvizsga) jelenleg csak a felsőfokú hallgatók esetében lehetséges mérce, a másik két réteg nyelvtudása – általában – nem üti meg ezt a szintet. Erre csak akkor nyílna mód, ha a szervező intézményeket (ezen belül alapvetően az iskolákról lehet csak szó) rá lehetne bírni, hogy a most már a korábbinál lényegesen jobb verbális nyelvi készségek birtokában lévő tanulóik számára a nyelvi készségek más elemeit is megerősítő nyelvi képzést biztosítsanak. Ennek hiányában ugyanis a Leonardo egyik legfontosabb hozadéka idővel elenyészik.

**/c. A gyakorlat hatása egyéb készségek fejlődésére, a személyiség alakulására**

A Leonardo gyakorlat sok olyan képesség, készség fejlődését eredményezte, amely a fiatalok számára fontos lehet szakmai pályafutásuk során. Ezek a hatások elsősorban ott érhetők tetten, ahol a fiatalok hosszabb-rövidebb időre magukra maradva voltak kénytelenek intézni ügyeiket. A viszonylag önállóan középiskolások esetén például már a csoportos gyakorlat is jelentős mértékben növelte önállóságukat (de például a csoportos üzemlátogatásról ez nem mondható el), növelte felelősségérzetüket (több interjúban is elhangzott, hogy a gyakorlaton nem csak önmagukat, hanem iskolájukat, illetve az országot is képviselik), találékonyságukat. A gyakorlat során érdeklődővé váltak, megtanulták értékelni saját helyzetüket, a hazai munkakörülményeket, s sok egyéb vonatkozásban összehasonlításokat tudtak tenni.

Mindez igaz a másik két kedvezményezett csoport esetében is, nyilvánvalóan más hangsúlyokkal. A hallgatók – lévén nagyobb az önállóságuk – nem csak munkahelyi körülmények között váltak önállóvá, ugyanakkor – érettebb – személyiségükre a gyakorlat kisebb hatást gyakorolt. Ez utóbbi igaz a fiatal szakmunkások esetében is, akik – sokszor – már előzetesen komoly élet- és munkatapasztalattal, néha külföldi tapasztalattal is rendelkeztek, így számukra a

### Összegzés

Leonardo elsősorban szakmai, nyelvi előrelépést jelentett, sok kulturális jellegű hozadékkal.

Az imént jelzett készségek (s minden bizonnyal sok más is, amit a vizsgálati módszerünkkel nem lehet még jelzésszerűen sem feltérképezni) a fiatalok pályafutása során nem nagyon kerültek előtérbe. Évek teltek el már a kiutazás óta, ami a megszerzett készségek felmérését megnehezíti, akárcsak a – magas továbbtanulási arány miatti – viszonylag csekély munkaerő-piaci tapasztalat. Ennek ellenére a munkába állt megkérdezettek jelentős része nyilatkozott úgy, hogy ezt vagy azt már hasznosított a munkája során a kinti tapasztalatokból.

Az ide tartozó készségek rövid távú változásának precíz felmérésére látunk lehetőséget, megfelelő – nem annyira szociológus, mint inkább pszichológus – szakember bevonásával.

#### **/d. Kulturális, interkulturális tapasztalatok, európai kontextus**

E pontba soroltuk azokat a hatásokat, amelyek egy másik ország, más nép/népek, s ezen belül más emberek megismerésére vonatkoznak. E hatások pontos felmérése csak bonyolult megközelítéssel lehetséges, felmérésünk keretei között csak arra vállalkozhattunk, hogy utaljunk azokra az elemekre, amelyek tetten érhetők.

A Leonardo gyakorlat országának megismerése elsősorban a fiatal szakmunkások és a középiskolás diákok esetében – saját bevallásuk szerint – az **egyik legfontosabb hozadéka** volt a gyakorlatoknak. Az utóbbiak esetében ezt kiegészíthetjük azzal, hogy szinte egyedülálló lehetőséget jelentett az adott országot, kultúráját megismerni. Az a társadalmi-gazdasági háttér, amelyben élnek, alig tette lehetővé számukra a külföldi utazást, különösen távoli országokba. Az éltesebb korú, önálló keresettel rendelkező szakmunkások esetében már nincs ekkora kuriózum értéke a gyakorlatnak, sokkal inkább az adott ország mélyebb megismerése kerülhet előtérbe, akárcsak a hallgatók esetében, akik a legmobilabbak a három réteg között.

Az interjúk alapján ki kell emelnünk azt az áttételes, s a kérdezettek által nem is deklarált hasznot, a **megismerés, mint érték** előtérbe kerülését. Példaként említhetjük, hogy olyan iskolai végzettségű emberek kezdtek el szisztematikusan – s teljesen önszántukból – várost nézni, „világot látni”, akiktől ez talán kevésbé várható, vagy – egy másik példa szerint – a szakmai úton látott (nem szakmai jellegű) tapasztalatokat a

### Összegzés

diák be tudta építeni az érettségi tételébe (hasznosítani tudta). Ezek jelzik azokat az apró, s sok esetben szinte követhetetlen változásokat, amelyek a kedvezményezettek értékrendjébe épülnek be (de ez inkább az előző ponthoz tartozik már).

A külföldi gyakorlat nem csak egy-egy ország kultúrájába enged betekintést, hanem az ország életébe is. Az, hogy hogyan viselkednek egymással, a külföldiekkel, akár kifejezetten a kedvezményezettel, hogy milyen az értékrendjük, a viselkedésük ilyen-vagy olyan szituációban, ez már egy rövidebb gyakorlat alatt is megfigyelhető. Az ezzel kapcsolatos megállapítások lépten-nyomon előfordulnak, függetlenül attól, hogy a kiutazók milyen minőségben vettek részt a gyakorlaton. Az interjúkból ugyanakkor nem csak a sommás megállapítások tűnnek ki, hanem – szinte minden esetben, s ezt tartjuk talán a gyakorlat egyik nagy hozadékának – az, hogy a sommás megállapításokon túl képesek meglátni az egyént. Vagyis egy-egy ország népéről nem csak általános képet rajzolnak maguknak, hanem képesek különbséget tenni az egyes emberek között. Erre valóban nagyon alkalmas a munkahelyi környezet, mert kiderül, hogy mindenhol vannak barátságos és undok emberek, hogy az utóbbiak nem feltétlenül lenéznek a külföldieket, lehet, hogy csak érdekeik sérülnek a gyakorlatozókkal való együttműködés során, hogy az előítéletes emberek előítéletei sok esetben feloldhatók, s sorolhatnánk tovább az interjúk tapasztalatait.

Mindezek kapcsán ki kell emelnünk, hogy a gyakorlatozók egy része nem csak a fogadó ország lakosságával került kapcsolatba, hanem – más gyakornokok, vendégmunkások révén – más országbeliekkel is, s ez még szélesebbre tárta az ismerkedés lehetőségét, illetve a különböző etnikumok – akárcsak ideiglenes – együttélésével kapcsolatos további tapasztalatok szerzését.

Az EU támogatások egyik preferenciája az ún. európai dimenzió, európai kontextus előtérbe helyezése. Bizonyára sokan sokfélét értenek e kifejezések alatt, mi ezt a Leonardo program kapcsán az európai szintű együttműködés lehetőségének, a kölcsönös kapcsolatok előnyének megismeréseként értelmezzük. Ezzel kapcsolatos kérdések a kérdőívünkben nem szerepeltek (más kérdéseket fontosabbnak tartottunk), az interjúkban viszont csak nagyon halványan köszönnek vissza. Megítélésünk szerint a fiatalok, s különösen a középiskolás fiatalok számára ez a kérdés még túl nagy falat, számukra sokkal fontosabbnak látszik, hogy egy-egy országot, annak kultúráját, népét,

### Összegzés

s azon belül az egyes embereket ismerjük meg, s idővel majd összeáll számukra egy „Európa-kép”.

A téma szempontjából kiemelkedő jelentősége van annak, hogy miként sikerült az egyének beilleszkedése a fogadóközegbe, mindenekelőtt a munkahelyi közegbe. A kérdőív és az interjúk tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy ezzel általában nem volt gondjuk a gyakorlaton résztvevőknek. Néha barátságos, máskor hűvös, de korrekt munkatársak vették körül őket, komolyabb beilleszkedési nehézséget kevesen jeleztek.

A viszonylag rövid időt eltöltő középiskolások számára a **baráti kapcsolatok** kialakítását nem csak a **rövid gyakorlati idő nehezítette meg**, de sok esetben a **teljes vagy részleges magyar környezet**, amely nem készítette a gyakorlatozókat az ismerkedésre. Nehéz ennek a szerepét mérni, mert gyakran párosult nagyon gyenge idegen-nyelvtudással, ami egyértelműen befolyásolta a barátságok kialakulását. **A baráti kapcsolatok alakulásában a társadalmi háttér nem játszott szerepet, a megtartásában azonban igen.** Ebből a szempontból a képzetesebb szülői háttér, a kapcsolatok iránt nyitottabb városi lét hatása érhető tetten. Összességében azonban a kialakult baráti kapcsolatok jelentős része megszakadt. Annak ellenére, hogy sokszor biztatóan indultak, nem egyszer személyes látogatással is összekötve. Megszakadtak, mert kifulladtak, üressé váltak, s megszakadtak, mert a kommunikáció a korábbihoz képest más szintre került: **a szóbeli kommunikációt szükségszerűen az írásbeli váltotta fel, s ez a magyar középiskolás, szakmunkás fiatalok képességeit már meghaladta.**

#### **1.e. A gyakorlat hatása a továbbtanulási aspirációkra, ill. lehetőségekre.**

Hipotézisünk szerint a gyakorlaton résztvevők továbbtanuláshoz való viszonya a sikeres gyakorlat után, annak hatására megváltozott. Hipotézisünket a korábbi vizsgálatok azon tapasztalata táplálta, hogy a tanulók a gyakorlatról tele önbizalommal, s a tanulás értelmét, eredményét látva (a kiválasztás főbb szempontjai között szerepelt az általános és a szakmai tanulmányi teljesítmény) a korábbinál nagyobb készletet éreznek a továbbtanulásra vagy a korábbinál tervezett magasabb szintű továbbtanulásra.

A középiskolás diákok a kérdőíves felmérés szerint a Leonardo programot követően valóban sokat változtattak korábbi terveiken, s e változtatásoknak egyik fő eleme a

### Összegzés

továbbtanulás volt. Különösen igaz ez a legiskolázottabb családi háttérrel rendelkezők, valamint általában a fiúk esetében. A tényleges adatok azonban nem támasztják alá a hipotézisünket. Igaz, hogy rendkívül sokan tanultak tovább (a szakmunkások érettségig adó iskolában és/vagy második szakmát szerezve, a középiskolások főiskolákon, egyetemeken), de bizonyíthatóan nem a Leonardo gyakorlat hatására. Feloldva a két tapasztalat közötti ellentmondást: sokkal inkább arról beszélhetünk, hogy a Leonardo program hatására a korábbiakhoz képest alternatív tervek jelentek meg, amelyek a továbbtanulást tekintve minőségileg alig különböztek a korábbiaktól. A programon résztvevők ugyanis már eleve a jobban tanuló, ambiciózusabb fiatalok közül kerültek ki (kiválasztási szempont volt), s ez szükségszerűen már eleve megjelenik a továbbtanulási elképzelésekben. Éppen ezért a Leonardo gyakorlat inkább csak megerősítette ezeket az ambíciókat, önbizalmat adott a kedvezményezetteknek, s ez erősítette bennük a továbbtanulás iránti igényt is.

A fiatal szakmunkások (már végzett) esetében sem érzékelünk ilyen hatást: ők többnyire már befejezték tanulmányaikat, s munkaerő-piaci helyzetük közvetlen (nem további tanulmányokon keresztül történő) javítására szánták a programot. Akárcsak a hallgatók, akik számára a további tanulás inkább elméleti irányban (főiskolai végzettség megszerzése után egyetemi szinten), vagy más szakirányban lett volna lehetséges, ugyanakkor a Leonardo program sokkal inkább a munkaerőpiacon érvényesíthető tudást, kompetenciát biztosított számukra, ebben erősítette őket.

Mindezek alapján arra a következtetésre jutunk, hogy **a Leonardo gyakorlatnak a továbbtanulásban nincs érzékelhető hatása**, így ezen nem is mérhető az egyes programok sikeressége.

#### **/f. A gyakorlat hatása a munkaerő-piaci lehetőségekre**

A **középiskolai programban résztvevők** között nehéz mérni ennek hatását, mert a résztvevők egy része még nem került ki a munkaerőpiacra, s a többiek egy része is alig rendelkezik tapasztalatokkal. Ez utóbbiak tapasztalatai alapján azonban tehetünk két megjegyzést.

1) A kérdezettek **munkanélkülisége határozottan alacsonyabb**, mint korosztályos társaiké. Ennek okát nem látjuk világosan, de valószínűleg ebben **nem a**

### Összegzés

**Leonardo hatását** kell keresnünk, hanem azt, hogy egy eleve igen ambiciózus réteg került a Leonardo gyakorlatra.

2) A tanulóként résztvevő fiatalok alapvetően nem érzik annak fontosságát, hogy a gyakorlaton való részvételt a potenciális munkaadók számára feltárják. Különösen nem, ha írásban kerül erre sor (önéletrajz), ami pedig a munkahelykeresésnél az első lépés. Személyes kapcsolatfelvétel esetén kedvezőbb a kép. Az interjúk alapján úgy értékeljük ezt, hogy a kérdezettek sem a Leonardo gyakorlat közvetlen szakmai hasznát nem érzékelik, sem a gyakorlat formális jelentőségét. Mint láttuk, a kérdezettek szakmai tudása valóban nem sokat változott a gyakorlat során, sokkal inkább a látókör bővüléséről és egyéb, nem szűken értelmezett szakmai fejlődésről beszélhetünk. Ennek értéke viszont nem tudatosult a kérdezettekben, ezért nem is hivatkoznak a gyakorlatra. Hozzá kell tennünk ugyanakkor, hogy – a kedvezményezettek szerint – a munkaadók is nagyon megosztottak a kérdésben, jelentős részük számára valóban nem képvisel értéket a gyakorlat, valóban úgy érzik, hogy munkatársaik felvételénél ennek nem kell, hogy szerepe legyen. Ugyanakkor vissza kell utalnunk arra, hogy a kérdezettek jelentős része érzi úgy, hogy **munkája során hasznát vette a Leonardo gyakorlatnak**, s ezzel valójában rácafol a saját és a munkaadók előzetes várakozásaira. Éppen ezért úgy látjuk, hogy a program ebben a tekintetben megerősítésre szorul. Egyrészt a résztvevők esetében lenne szükség valamilyen megoldásra annak érdekében, hogy **tudatosuljon bennük a gyakorlat értéke** (egyáltalán: tudatosítani kellene bennük, hogy nem csak a szűk értelemben vett szakmai tudás hasznosítható a munkavégzés során), másrészt a **munkaadók számára is szükség lenne valamilyen kampányra** hasonló célból.

A **hallgatók** esetében a megszerzett tudás és készségek **sokkal inkább hasznosíthatók a munkaerőpiacon**, bár ez erősen függ a résztvevők szakterületétől. A Leonardo egyértelműen elősegíti a külföldi munkavállalást, illetve a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező cégeknél történő elhelyezkedést. A fiatalok is sokkal tudatosabban vállalják a gyakorlatot, sokkal inkább tudatosul bennük annak potenciális haszna. A két réteg közötti eltérést egyaránt magyarázza a gyakorlat és a munkavállalás között eltelt idő eltérése (hallgatók esetében lényegesen rövidebb), a megszerzett –

### Összegzés

szorosan vett – szakmai tudástöbblete, valamint a hallgatóknak a középiskolásokhoz viszonyított szélesebb látóköre.

A **fiatal szakmunkások** munkaerő-piaci érvényesülése inkább áttételesen, mint közvetlenül hozható összefüggésbe a Leonardóval. Elsősorban arról beszélhetünk, hogy számukra megkönnyíti a külföldi munkavállalást. Nem annyira a megszerzett szakmai tudás, s talán nem is a megszerzett egyéb készségek következtében, hanem inkább a külföldi **munkavállalási lehetőségekkel kapcsolatos információk** tekintetében. E réteg számára a gyakorlat ugródeszkának tűnik ehhez.

#### **/g. Társadalmi hatások**

Egy ilyen nagy programnak, mint a Leonardo, nemcsak a közvetlen hatásával, hasznával érdemes foglalkozni, hanem társadalmi hatásaival is. Azzal, hogy a programok – kiválasztási mechanizmusuk, illetve az egyénekre gyakorolt hatásuk révén – mely társadalmi rétegek fiataljait támogatják jobban, melyeket kevésbé.

A középiskolás fiatalok esetében a kiválasztás szempontjai leginkább a magatartás, az elkötelezettség és az iskolai teljesítmény volt, a nyelvtudás valamelyest háttérbeszorult. E kiválasztás eredményeként az átlagosnál valamivel magasabb iskolázottságú szülők gyerekei kerültek a programba, de arról nem beszélhetünk, hogy a Leonardo a helyi elit programjává vált: tömegesen kerültek be olyan fiatalok is, ahol a szülők még középiskolai végzettséggel sem rendelkeznek. Ebben az értelemben a Leonardo egy demokratikus, széles rétegeket felölelő programként minősíthető. Ugyanakkor az adatokból arra következtethetünk, hogy a magasabb iskolázottságú szülők gyerekei kisebb teljesítménnyel, vagyis könnyebben kerültek be a programba. A tanulók tudását, s még csak tanulmányi teljesítményét sem mértük ugyan, de a nyelvi teljesítményüket (önértékeléssel) igen, ami egyértelműen alacsonyabb, mint a rosszabb családi háttérből érkezőké. S ugyanígy: a nagyvárosokban (Budapesten és a megyeszékhelyeken) élők kisebb nyelvtudással kerültek a programba, mint a kisvárosokban és községekben élők. A nyelvtudás és az általános, illetve szakmai tudás egyéni szinten természetesen nem feltétlenül azonos, de nem látunk olyan tényezőket, amelyek társadalmi rétegek szintjén ezt eltérítenék egymástól.

Az iskolázottságon mért rosszabb családi háttér a csoportos programok (magyar környezetben végzett munka, közös szálláshely) irányába vitte el a szervezőket, ami a

### Összegzés

barátságok kialakulásában, illetve a nyelvtudás fejlődésében járt némi hátránnyal. A jobb családi háttérrel rendelkezők többek között ezért is tudtak nyelvileg felzárkózni a többiekhez, s több baráti kapcsolatot kialakítani. A Leonardo program a kapcsolatok megőrzésében is a kedvezőbb háttérű, és a fővárosban élő fiatalokat segítette inkább, de ezt már nem lehet a programkörnyezetre visszavezetni. Ezek a fiatalok – valószínűleg otthonról hozott értékrendszerük, nyitottságuk révén voltak képesek a kialakított barátságokat jobban megőrizni. Ez a hatás érvényesül a tanulói hierarchia alsó részén is: a program során baráti kapcsolatokat kialakítani nem tudó fiatalok a gyenge nyelvtudású és legkevesbé iskolázott szülői környezetből kerültek ki, vagyis a gyenge nyelvtudást a megfelelő családi háttér – legalábbis valamelyest – kompenzálni tudja.

Mindezek a társadalmi eltérések csak önmagukban figyelhetők meg, a kérdezettek karrierútját statisztikailag nem befolyásolták.

Ezek a megfigyelt egyenlőtlenségek nem a Leonardo program, s még csak nem is a kiválasztási mechanizmus kritikáját jelzik, jelzik ugyanakkor azt, hogy ezt a jelenséget figyelni kell, s adott esetben egyes fiatalok számára esélynövelő programok támogatására is szükség lehet.

A másik két csoport (hallgatók, fiatal szakmunkások) társadalmi háttérét nem sikerült ilyen egzaktsággal feltérképezni, ennek alapján komolyabb összefüggéseket sem állíthatunk. Állíthatjuk ugyanakkor, hogy az ő esetükben sem beszélhetünk tömegesen elit háttérről, s még csak arról sem, hogy a kedvezőbb családi háttér sikeresebb gyakorlattal, komolyabb nyelvtudással vagy kedvezőbb munkaerő-piaci következményekkel párosult volna. Sokkal inkább látjuk ebben az egyéni céltudatosság és az adott szakterület lehetőségeinek hatását.



## 2. Tanárok a Leonardo programokban

### **Kik a Leonardo tanár résztvevői?**

A Leonardo résztvevői a pedagógus társadalom szerkezetén belül nem arányosan helyezkednek el. Tulajdonképpen három csoportra bonthatók, amelyek között elég nagy az átfedés. (Egy negyedik csoportja a Leonardo felnőtt-mobilitási programjainak a résztvevők mintegy negyedét kitevő nem iskolában dolgozók, róluk azonban semmi közelebbit nem tudunk, őket nem is vizsgáltuk.) Legnagyobb részben szakmai tárgyakat, vagy azt is tanítanak. Lényegesen kisebb csoport a vezetők. Ők csak ritkán első számú vezetők. Sok igazgatóhelyettes és gyakorlati oktatás vezető, munkaközösség-vezető van közöttük. Hasonló a nyelvtanárként dolgozók aránya is. Az összes tanár résztvevő mintegy 40%-a a fenti három csoportból kettőnek is a tagja. Átlagéletkoruk megközelíti az 50 évet – a szakmai tanároké el is éri –, a fiatalok részvétele relatíve jobban használható nyelvtudásuk ellenére csekély.

A résztvevők nagy többsége bizonyosan nem tartozik a többgenerációs értelmiségi réteghez, szociokulturális hátterük – korábbi felmérések adataival összevetve – belesimul a tanártársadalom egészébe. Ha a résztvevők, különösen az aktívan, szervezőként, több alkalommal résztvevők megkülönböztetésére kísérletet teszünk, akkor azt személyiségük, a szakmához való viszonyuk, ambícióik alapján tehetjük meg. Ha a tanártársadalom egészére elfogadjuk azt a sommás állítást, hogy „közepesen szorgalmas és közepesen tehetséges emberekből áll”, akkor ezen belül a Leonardo szereplői bizonyosan egy szorgalmasabb és ambiciózusabb csoportot képeznek. Pedagógusi elhivatottságuk átlag fölötti. Olyan pedagógiai célok megvalósulása érdekében, mellyel azonosulnak szívesen végeznek többletmunkát, amiért ellenszolgáltatást – egy darabig – nem is igényelnek. Nyitottabbak a világra, például lényegesen gyakrabban nyaralnak külföldön is, pedig a pedagóguscsoportok jövedelmi viszonyai között nincsen akkora szórás, amely például a nyaralási szokások jelentős különbségét magyarázná. Bár pontos összehasonlítási támpontunk nincsen, becslésünk szerint az informatika alkalmazásában is élen járnak, gyakrabban számlaképesek, ami jövedelemszerzési ambíciókkal is összefügg, és viszonylag sokan a

### Összegzés

szakértői listára is felkerültek. Általában a nagyobb munkabírás és aktivitás jellemzi őket, valamint az értékvezérelt életvitel. Kifejezetten szeretnek továbbképzéseken, érdekes programokban részt venni. Magas státusra nem törnek, bár sokan vezetők vagy valamilyen vezető pozíció várományosai, első számú vezetők az arra alkalmasnak tűnők sem kívánnak lenni. Legtöbbjük aktív pályázó típus, keresi a lehetőségeket.

#### **A résztvevők nyelvtudása**

A Leonardo szakképzési program. A résztvevők között a nyelvtanárok magas aránya is jelzi, hogy a programok többsége „nyelvtudásimport” nélkül nem is volna megvalósítható. Azok közül, akiknek nincs nyelvtanári képzettsége, csak minden negyedik tud legalább középfokon nyelvet. A 84 nem nyelvszakos tanár közül ötnek van felső, és rajtuk kívül további hétnek középfokú nyelvvizsgálója, minden hetedik tanárnak tehát. Néhány alpfokú nyelvvizsga egészíti ki a fentieket. Legalább alpfokú, bár vizsgával nem igazolt nyelvtudása is a résztvevők alig több mint felének van. Alpfokon 30 fő beszél németül és 22 angolul, összesen, az átfedésekkel – minthogy 7 fő „kétnyelvű” – 45 fő a 84-ből. Középfokon a két vezető nyelv éppen döntetlenre áll, a felsőfokú tudásnál már az angol vezet 4:1-re.

Az alpfokú szint az interjúk tanúsága szerint megfelel a vacsora közbeni kapcsolattartáshoz, az idegen országban való biztonságosabb tájékozódáshoz, a prezentációk valamivel jobb követéséhez, de az e-mailen történő szervezést vagy a gyakorló helyszínek önálló végiglátogatását már nem teszi lehetővé. „Tolmács kell hozzá”, hallottuk nagyon gyakran. Az alpfokon nyelvet tudók, akik a tűzkeresztségen már átestek, de a negyedik – sokszor az ötödik – ikszen is túl vannak alig tesznek erőfeszítéseket nyelvtudásuk középszintre emeléséhez, amely a tolmács nélküli szervezést és a legfontosabb kommunikációt lehetővé tenné. Az idő hiányára panaszkodnak, alapvetően szoronganak a nyelvtanulástól, és úgy érzik, hogy erejüket meghaladná ha ezt a célt tűznék maguk elé. Mindezekkel együtt jár egy folyamatos szégyenérzet a nyelvtudás hiánya miatt, de a perspektivikusan a nemzetközi együttműködést folytatni kívánók nagy része sem fektet komoly energiát ebbe a területbe. Egy egyhónapos berlini tanfolyamra elmennek a Szakiskolai Fejlesztési Program keretében, de sem előtte, sem utána nem tanulnak. Nagyon kis kivételtől eltekintve nyelvtanulgatás folyik ebben a körben, de nyelvtanulás nem. Amikor tehát a

### Összegzés

nyelvtanulási erőfeszítések emelkedését mutatják az adatok, nem kell másra gondolnunk, mint a (szinte) semmiről arra az alacsony szintre való elmozdulásra, amely a 10-20 órás nyelvi felkészítőt jelenti vagy egy az iskolán belül ingyenesen szervezett tanfolyamot, amelyről szép lassan persze legtöbben lemorzsolódnak.

#### **Tudásgyarapodás – szakmai, módszertani és nyelvtudás**

A kiutazás mindig egy jól meghatározható szakterületre irányul, amelynek szakemberei mindig résztvevői a projektnek is. Ők szinte minden alkalommal szaktudásuk gyarapodásáról számolnak be. Ellesnek, megismernek valami újat, amit addig még nem tudtak. Ugyanakkor szaktudásukat nemzetközi összehasonlításban is jónak mondják, és más területeknél – pedagógia, szakmódszertan – is jobban szeretik és tudják „szakmájukat” mind saját, mind diákjaik állítása szerint. A programból 90 százalék feletti arányban „elég sokat” vagy „nagyon sokat” profitáltak a szaktudás, a szakmai ismeretek terén. Ez mindenképpen magas érték, ha a rangsorban csak a negyedik helyre került is (megelőzi: érzelmek, élmények; betekintés egy másik európai kultúrába; a hazai viszonyok nemzetközi kontextusba helyezése).

A hazai pedagógiai egyik közismert betegsége a módszertani kultúra alacsony szintje és korszerűtlensége, bár maguk a pedagógusok szerint, akik valamennyien magasabbra helyezik szaktudásukat módszertani tudásuknál, nem olyan rossz a helyzet. A módszertani kultúra ellesése – mert maguknak a projekteknél ez csak ritkán a fő témája – általános gyakorlat, és a módszertani tudás terén való profitálás értéke sem alacsony. A módszertan terén szinte semmit nem profitálók aránya egynegyed körül van. Az iskolák összességének felére mondták azt képviselőik, hogy ott a Leonardo révén bővült a módszertani eszköztár.

A résztvevők mintegy harmada mondta – tehát a nyelvet legalább minimális szinten beszélőknek a nagyobbik fele –, hogy a beszédértés és a beszédkézség fejlődéséhez, a szakmai szókinccs gyarapodásához a projektben való részvétel jelentősen hozzájárult. Az elmozdulás mértékéről azonban nincs információnk, csak a tényéről. A nyelvi fejlődés legfőbb előidézője a kint tartózkodás alatti kommunikáció, „az idegenek prezentációinak hallgatása”, a magánjellegű érintkezések kényszere. Ennél jóval csekélyebb, de nem jelentéktelen szerepe van a nyelvtanulásra való motiváltság

### Összegzés

növekedésének. Ami úgyszólván indifferens, az a nyelvi felkészítés. Ennek szerepe minimális, legalábbis a tanárok számára.

Nagyon fontos összefüggés, hogy a nyelvi fejlődés egyetlen dologtól függ: az induló nyelvtudás szintjétől. Ez – legalábbis egy hatásmaximalizáló politika esetén, amely szerintünk csak egy eleme lehet a célrendszernek – a jobb nyelvtudásúak előnyben részesítését indokolná. A részvételnek a jobb nyelvtudáshoz kötését egyébként az is magyarázná, hogy önbevallás alapján a résztvevők kétharmada többet profitált volna a programból, ha jobb lett volna a nyelvtudása.

### **Szemléletváltozás, attitűdváltozás, szélesebb horizont**

A szakmai tudás, a módszertan és a nyelvtudás mind nagyon konkrétak azokhoz a területekhez, amelyeket általában maguk a résztvevők, de sok más szakember is még fontosabbnak tart. A személyiség egészére, a gondolkodásmódra, az értékvilágra is gyakorol hatást egy nem csak szakmai értelemben más kultúrába tett fizikai és szellemi kiruccanás. Ezt igazolják a mérések és az interjúk, beszámolók megfogalmazásai is. A résztvevők ezen mérések szerint egy kicsivel többet is profitáltak a hazai viszonyok nemzetközi kontextusba helyezéséből, egy másik európai kultúrával való találkozásból, mint a szakismeretek és a módszertan terén. Azokra a nyitott kérdésekre, amelyek azt firtatták, hogy mit tanultak a résztvevők ezeken a tanulmányutakon, amit itthon csak kis eséllyel sajátíthattak volna el, illetve mit csinálnak másképpen szakmai életükben, legalább olyan arányban érkeztek az attitűdváltozásban, szemléleti kategóriákban megfogalmazott válaszok, mint a fentiek közé sorolható konkrétumok. Tehát a tudásgyarapodás és szemléletváltozás közül az utóbbinál maguk a résztvevők legalább olyan változást regisztráltak, mint a kézzelfoghatóbb előbbinél.

Valószínűleg ennek köszönhető, hogy a válaszolók fele szerint bizonyosan történt a Leonardo program hatására változás az életében a kérdőívben felsorolt területek valamelyikén. A programokból való profitálás és az életében azóta történt változások egyébként főleg azokra jellemzőek, akik kapcsolatot ápolnak külföldi kollégáikkal. Ez az a tényező, amely meghatározó mértékben összefügg szinte valamennyi pozitív hatással, mind egyéni, mind intézményi szinten. A kisvárosban élők gyakrabban érezték úgy, hogy az életükben bekövetkezett változásban bizonyosan szerepet játszott

### Összegzés

a Leonardo. Ezért ez a program ebben a tekintetben – minthogy sok más szempontból egyenlőtlenséget növelő – kiegyenlítő hatást is eredményezett.

#### **Munkahelyi pozíció, karrier**

A résztvevők többsége szakmai pályájának deklarációjánál vagy azon túl tart. A Leonardo program szakmai pályájuknak egy fontos része, de csak kivételes esetben okoz pályamódosítást. A projektek megvalósítása során szerzett skilllek egy részének és azok piaci értékének ugyan tudatában van a tanárok egy része, de vagy nem biztos abban, hogy ez munkaerő-piaci értékét érdemben megnövelte volna, vagy – bizonyosan nem kevesen – nem kívánja erre beváltani. Szeretik ugyanis, amit csinálnak, hivatásuknak tekintik. Első vezetők sem kívánnak lenni, legfeljebb „iskolai középvezetők”. Ettől függetlenül néhányan úgy látják, növekedett annak esélye, hogy külföldön is vállalhassanak munkát, vagy itthon vonzóbb munkalehetőségeket találjanak.

Váltásra is törekszenek néhányan, de csak kevesen, és nem a kulcsfigurák közül. Foglalkozásváltásban a 40 év alatti, nyelvet tudó és tanuló, még nem vezető beosztású, magasabb státusú családokból származó tanárok gondolkoznak. Aki kifejezetten gondolkozik váltásban, az gyakran gondolkozik külföldi munkavállalásban is.

Akik már váltottak, és a Leonardo korábbi aktív szereplői közül elhagyták iskoláikat, és az oktatásügyet is, azok nem konkrétan a Leonardónak köszönhető skilljeik vagy kapcsolataik révén teheték ezt. Inkább a fordítottja igaz ennek. Olyan skilllekkal rendelkeztek és ezeket aktivizálták is a Leonardo projektek megvalósítása során, amelyek munkaerő-piaci értéke is magas, és amelyek lehetővé tették a váltást pangó gazdasági régiókban is. Bár az ok-okozati összefüggés valószínűleg tisztán egyik irányba sem volna igaz, és éppen ezért a programtól ilyen konkrét hatást elvárni nem is volna bölcs.

### **3. A Leonardo program hatása a szervező intézményekre**

A Leonardo program intézményi szintű hatásáról a 2001 és 2003 évi értékelések tanulmányaiban is szóltunk. Az ott mondottak egy részére, illetve más, elképzelt hatásokra most mérési kísérlet is történt. Korábbi állításainkat az adatok

### Összegzés

megerősítették, egyúttal az intézményi hatásoknak az előfordulási gyakoriságáról, egymáshoz képest való rangsoráról is tájékoztatnak, ha mértékéről nem is. Csak minden hatodik intézményben dolgozó tanárok nem jeleztek egyetlen olyan tényezőt sem, amely intézményi hatást jelzett volna. Minthogy vannak a válaszolók között olyanok, akik nem az intézményük projektjében, hanem máshol szervezett projekt kedvezményezettjeként vettek részt tanulmányúton, az ilyen válaszok egy része innen eredhet. A felsorolt lehetséges pozitív hatásoknak legalább a felére mondta viszont az intézmények egyharmadából válaszoló legalább egy tanár, hogy az a Leonardónak köszönhetően iskolájára jellemző, és az intézmények további egynegyedére pedig a felsorolt változások negyede-fele igaz vélhetően. Az esetek jelentős – hasonló nagyságrendű – további hányadában a válaszolók jelzik az iskola adott irányú változását, csupán abban bizonytalanok, hogy ebben szerepet játszott-e a Leonardo programban való részvétel. A bizonytalanság jogos: a közvetlen kapcsolódás nagyon sokszor nem kimutatható, de statisztikai összefüggések a közvetett – például szemléletváltozáshoz, pályázati aktivitáshoz, a szélesebb horizonton való tájékozottsághoz – kapcsolódást képesek azonosítani.

Mindezek a Leonardónak az intézményekre való pozitív hatásai igen széles körének jelenlétét bizonyítják. A legnagyobb arányban jelzett változások, amelyek az intézmények legalább felére igazak a következők:

- ◇ Az iskolavezetés gondolkodásában a nemzetközi kapcsolatok fontossága nőtt (63%)
- ◇ Az intézmény pályázási aktivitása nőtt (59%)
- ◇ Más nemzetközi projektben való részvétel (54%)
- ◇ Az iskola versenyképessége nőtt (53%)
- ◇ Több külföldi vendéget, látogatót fogad az iskola (53%)
- ◇ Az iskola EU-kompatibilisebb lett (53%)

Az intézménynek a Leonardo részvételhez köthető presztízsemelkedése (49%), a módszertani eszköztár bővülése (49%), az iskolán kívüli világban zajló folyamatokra való érzékenyebb reflektálás (47%) nehezen megfogható dimenziói is jelentős mértékben változtak. A korábbi tudásunkhoz képest némi csalódást és a Leonardo hatásairól eddig rögzült kép módosításának szükségességét jelzi az, hogy a tanárok

### Összegzés

önbizalma csak minden hatodik, nyelvet nem tanító pedagógusainak nyelvtanulási erőfeszítései minden ötödik intézményben nőttek. Ugyancsak meglepetés a beszámolókhöz képest, hogy a beiskolázás stabilizálódása is csak minden ötödik iskolára jellemző, bár a tanári kérdőívek akár az esetek nagyobbik felében is olyan intézményre utalhatnak, ahol diákok számára szervezett gyakorlat – aminek áldásos hatását szokták sokan emlegetni – esetleg nem is volt. A tantestület szemléletváltására, a javuló marketing és PR munkára, valamint a nyelvoktatás színvonalának emelkedésére az iskolák mintegy negyedéből érkezett pozitív válasz, és a magunk részéről arra a 11 iskolára (28%) gondolunk, mint a Leonardo által elképzelhető legnagyobb nyereség birtokosára, amely a részvétel folyamányaként nemzetközi hálózat tagja lett az elmúlt években. A hálózati lét ugyanis katalizáló hatást fejt ki szinte valamennyi felsorolt hatás tekintetében: növeli a versenyképességet, a nemzetközi együttműködések esélyét és eredményességét, nemzetközi mércével mérve is versenyképessé, vonzóvá teszi az intézményt.

Az intézményeknek két körét sikerült azonosítanunk, amelyek a felsorolt előnyök karakteresen más részhalmazából részesültek. Az egyik a kisvárosi iskolák. Ezekre a modernizálódás és az oktatási piacon a versenypozíció javulását előidéző olyan pozitív változások jellemzők az átlagot meghaladó arányban, mint a pályázati aktivitás, a marketing és PR tevékenység felívelése, az innovációs erőfeszítések növekedése vagy a hazai kapcsolatrendszer bővülése. A másik kör azon iskolákat foglalja magában, amelyek már a Leonardo I. szakaszában is a támogatott pályázók között voltak, azaz régebben, és általában azóta is magas aktivitással vesznek részt a nemzetközi együttműködésben. Ezekre az iskolákra az átlagot meghaladó mértékben mondták jellemzőnek tanáraik, hogy több külföldi vendéget, látogatót fogadnak, EU-kompatibilisebbek, más nemzetközi projekteken is részt vesznek, valamint hogy nemzetközi hálózat tagjaivá váltak. Ez a kör, a régóta leonardózó iskolák köre tehát a nemzetköziesedés dimenzióiban való relatív előnyök birtokosa lett, amely – megítélésünk szerint – az iskola versenypozícióját minden elképzelhető (ágazati, települési, nemzeti, nemzetközi) vonatkozási körben megnövelte. Ebben a vonatkozásban – másban nem feltétlenül! – a régóta és rendszeresen leonardózó iskolák a nemzetköziesedő oktatási rendszer elitjéhez sorolhatók.

### Összegzés

A Leonardo programban való aktív részvétel áldásos hatását a többiekkel összevetve számos jól mérhető mutató is igazolja. Így ezeknek az iskoláknak lényegesen több nemzetközi partnerük van, tanáraik szélesebb köre, gyakrabban és összességében hosszabb ideig vesz részt nemzetközi tanulmányúton, és diákjaik is átlagosan minimálisan másfélszeres eséllyel jutnak szakmai célú utazás révén külföldre. A válaszoló tanárok egyébként – nyilván részben a Leonardo hatása révén, részben attól teljesen függetlenül – e programon kívül is sok külföldi tanulmányúton vettek részt. A megkérdezettek mintegy harmada az elmúlt 5 évben a Leonardo révén megvalósult utazásain kívül is legalább 3 országban járt és legalább 4 hetet töltött szakmai út keretében a határon túl.

A tantestület nyelvtudása a Leonardo programban részt vett intézményekben is nagyon rossznak mondható. Csupán egyetlen, a nyugati határszélhez közeli iskola tanára mondta, hogy a használható német nyelvtudás a tanárok nagy többségére jellemző, amint az ebben a régióban felnövekvő értelmiségiek többségére. Az összes többi iskolában, még a legaktívabbak nagy részében is a nyelvtudás továbbra is szűk keresztmetszet a nemzetközi együttműködések menedzselése és annak lehetséges tartalma tekintetében. Mint láttuk az adatokból, és ahogy az interjúkban is jelezték, ez az elmúlt években is csak nagyon lassú változás állt be ezen a téren. A nyelvet jobban beszélő fiatalok – sajnos már a harmincasok nagy része is az „öregekhez sorolható ebben a tekintetben – részvétele a Leonardo programjaiban ettől függetlenül nem tűnik túl magasnak, hacsak válaszolási hajlandóságuk nem volt lényegesen rosszabb, mint idősebb kollégáiké. A leonardózó és az ilyen támogatásra nem pályázó intézmények tantestületeinek nyelvtudása között egy kis különbség így is kimutatható: az előbbieken a vezetők és a nem nyelvszakos tanárok nagyobb arányban veszik ki részüket a nemzetközi kapcsolattartás idegen nyelven folyó kommunikációjából. A nyelvtudás a nemzetközi együttműködések és mobilitási aktivitások bővülésének egyik legsúlyosabb korlátjának látszik, amely a tanárok nyelvtudási szintjének emelkedése nélkül tartósan megmarad, és gátolja az egész rendszer fejlődését, adaptív képességét.



#### 4. Javaslatok

A diákprogramok kapcsán megfogalmazott javaslataink közvetlenül a programot koordináló szervezet tevékenységét érintik. E szervezet képes prioritásait megfogalmazni, s ezen keresztül elképzeléseit a szervező intézmények felé közvetíteni:

- ◇ A munkakörülmények a kapcsolatteremtésre, az elhelyezési körülmények a nyelvtudás fejlődésére vannak hatással. Éppen ezért megfontolandónak tartjuk, hogy a pályázati kiírásban prioritást kapjon az egyedi (nem a kiutazó csoport többi tagjával együttesen végzett) munka és a hasonló elszállásolási körülmények. A kettő együttes érvényesítése túlzottan szigorú feltételnek tűnik általában, de legalább az egyik kritérium teljesítésére (esetleg összefüggésben a pályázat céljával, függően attól, hogy a nyelvtudás fejlesztése vagy pedig az interkulturális kapcsolatok kerülnek-e előtérbe) törekedni kellene. Ugyanakkor, ahol erre igény van, szükségesnek látszik támogatni az egyéni (értsd: nem csoportos) szituációkban való viselkedésre való felkészítési programokat, hogy ezek előnyei mind szélesebb rétegek esetében kiaknázzhatók legyenek.
- ◇ A fent javasolt kritériumok nem abszolutizálhatók a leggyengébb háttérű tanulók érdekében. Számukra a csoportos munka- és életkörülményeket is meg kell engedni, mert nem biztos, hogy egyéni szituációkban is megállják a helyüket. Fiatalabbak is, társadalmi háttérük sem olyan kedvező, mint a szakközépiskolásoké. Ezzel szemben a hallgatók esetében, illetve a diplomás dolgozók esetében alapkritérium kell, hogy legyen (bár eddig is ilyen gyakorlatok voltak).
- ◇ A fiatal dolgozókat támogató programokról le kellene választani a diplomás fiatalokat. A két eltérő réteg számára szervezett programok célja, hozadéka teljesen eltér, ezeket egymással versenyeztetni nem érdemes. Reálisabb megoldásnak tűnik a hallgatók és a diplomás fiatalok szakmai gyakorlatára vonatkozó közös prioritások és ennek megfelelően közös keretösszeg

### Összegzés

megállapítása. Ha ezt az uniós szabályok nem teszik lehetővé, a fiatal dolgozókat támogató kereten belül lehetne létrehozni két részkeretet, esetleg eltérő hazai prioritásokat hozzárendelve ezekhez.

- ◇ Fiatal szakmunkások esetében megfontolandónak tartunk egy olyasfajta szakmai szűkítést, ami ténylegesen az élenjáró műszaki megoldások megismerését szolgálja, s amely a résztvevők egyéni karrierútját nem a külföldi (nagyüzemi, szalagszerű) munkavállalás irányába viszi el, hanem ismereteik egyedi, alkotó hasznosítását teszi lehetővé a későbbiek során. Nehéz ezt diszkrimináció nélkül megvalósítani, de úgy gondoljuk, hogy ennek hiánya egyes programok résztvevőit nem annyira gyakornoki, mint inkább vendégmunkás szerepkörre kényszeríti. Ennek is fontos kulturális hatása van, de – úgy gondoljuk, hogy – ez eltér a Leonardo program fő célkitűzéseitől, s inkább a munkaügyi rendszer feladata az ilyen programok megszervezése.
- ◇ A gyakorlatozók nyelvtudásának későbbi (a gyakorlat utáni években történő) visszaesése ráirányította a figyelmünket arra, hogy szükség lenne valamilyen nyelvi utógondozásra. A verbális készségek gyakorlat során történő fejlődéséhez nem zárkózik fel az írásbeliség, ami a korábbi személyes kapcsolatok megszűnését eredményezi, ez pedig visszahat magára a nyelvtudásra. A nyelvi utógondozást nagyon nehéz beépíteni a pályázati rendszerbe, mivel a résztvevők és a szervező intézmények közötti jogi kapcsolat a gyakorlat végére sok esetben megszűnik (pl. a diákok befejezik addigra az iskolát), mégis nagyon fontosnak értékeljük ennek megteremtését, mert éppen a gyakorlat egyik nagy eredménye, a nyelvi fejlődés vész el ennek hiányában.
- ◇ A nyelvi fejlődést nagyban segítené, ha a hosszabb ideig – több hónapon keresztül – külföldön gyakorlatozók számára a gyakorlat alatt szervezett nyelvtanulást kötelezővé tennék (az erre rászorulóknak esetében), költségeit pedig beépítenék a program költségei közé. Ennek igénye a hallgatók és diplomások dolgozók körében egyértelműen megfogalmazódott, a

### Összegzés

szakmunkások esetében ugyan nem, de számukra is komoly előnyt jelentene a gyakorlat alatt és után.

- ◇ A disszemináció a program egyik markáns eleme volt. Ugyanakkor megítélésünk szerint fontos lenne az egyes programok tapasztalatainak nem csak a szervező intézmény tanulóit és a társintézmények körében való terjesztése, hanem a potenciális munkaadók körében való megismertetése is annak érdekében, hogy a program értékeit világosan lássák, előnyeiket értékelni tudják. Ezzel párhuzamosan fontosnak tartjuk, hogy a résztvevőkben is tudatosuljon ugyanez: vállalják a gyakorlatot, érzékeljék a nem is mindig kézzelfogható előnyeiket. Mindezt a Leonardo program tényleges hasznosulásának érdekében tartjuk fontosnak.
- ◇ A szaktanárok nyelvtudásának alacsony szintje a nemzetközi együttműködésbe való bekapcsolódásnak komoly akadálya. Ennek járulékos mellékhatása, hogy a nyelvtanárok tolmácsként való szerepeltetése mintegy normává válik, és a „tolmács úgyis kell” álláspont a nyelvtanulási erőfeszítéseket is tompítja. Preferálni érdemes azokat a projekteket, amelyek tolmács nélkül valósulnak meg – ezzel megváltoztatni, visszaállítani a normát –, másrészt törekedni kell a szakmai tanárok nyelvtudási szintjének emelésére. Ez persze meghaladja a Leonardo program lehetőségeit, de az erre irányuló politika sürgetése a Leonardo Iroda fontos feladata. Megfontolandó, hogy Leonardo projektekhez kapcsolt, részben önerős intenzív nyelvi felkészítő kurzusokat is támogatni lehessen valamilyen hazai forrásból.
- ◇ A jövő a fizikai mellett a virtuális mobilitásé. Ezért ezt kísérleti jelleggel el kellene indítani, hogy amikor majd elterjedését sürgetik, legyenek hozzá tapasztalatok. A tanármobilitási programok között fontos volna egy olyan új típus meghonosítása, amely kiscsoportos vagy akár egyéni pályázat alapján egy-két éves, jól eltervezett önképző-továbbképző programok megvalósítását célozná meg. Ennek része volna külföldi szakemberekkel való rendszeres és szabályozott szakmai érintkezés, a világhálón lévő anyagok felhasználása, valamint – lehetőleg több – fizikai mobilitás is. Amennyiben ilyen programok támogatása a jelenlegi EU-s szabályozás mellett nem valósítható meg, úgy

### Összegzés

érdemes volna hazai forrásokért lobbizni. (Az ilyen projektek a hallgatói mobilitáshoz bizonyos értelemben hasonlóak volnának.) Ezek egy-egy tanárra vetítve a jelenlegi támogatás többszörösét jelentenék, de hatásuk is bizonyosan jelentős lenne az adott személyeknél és intézményeknél, és további együttműködések alapozhatna meg.

- ◇ Az adatbázis elemzése két fontos, eddig általunk nem felismert dolgot jelzett. A kapcsolat létesítésének, a tartós szakmai kapcsolatoknak a döntően fontos hatását a tanárok személyiségére, további szakmai életére. A másik, ezzel összefüggő tény, hogy a kísérő tanárok szerepe kiválóan alkalmas és gyakran eredményez szakmai kapcsolatokat, szemben a kedvezményezett kiutazásokkal, ezért is gyakorol a program rájuk mérhetően nagyobb hatást. Úgy látjuk, hogy a szakmai tanulmányút jellegű programok fölött nem kell ugyan pálcát törni, de a pályázatok elbírálásának egyik szempontja lehet, hogy annak új kapcsolatokat erősítő, valamint a régit stabilizáló hatása milyen erős. Érdemesnek látjuk továbbá akár megnövelni is a nyelvet tudó szakmai kísérő tanárok számát a kiskorú gyakorlatozóknál, továbbá lehetővé kellene tenni a 18-22 évesek kíséretét is. Ennek is megvolna a pedagógiai előnye, és a többletköltségnél nagyobb hasznot produkálhatnak a kísérők szakmai kapcsolatépítése révén.
- ◇ A mobilitási programok szereposztása olyan, hogy abban a projektmenedzsmenet végző kulcsfigura terhelése nagyon nagy. Az ő szaktudása, tapasztalata, kapcsolatápolása nélkülözhetetlen, ugyanakkor olyan adminisztrációra is kényszerül, amelyet más is el tudna végezni. Ennek egyetlen akadálya, hogy a munka honorálására nincs mód, szemben például a nyelvi felkészítő tanárok korrekt megfizetésével. Ez a tény erodálja a kulcsszereplők tartós aktivitását, feszültséget okoz, és olykor átbillenti őket a „nem éri meg csinálni” irányába, míg a lehetséges potenciális projektmenedzsereket is távol tartja az ügytől. Egyes becslések szerint az az adminisztratív és szervező, dokumentáló munka, amely „bárki”, olykor egy jó titkárnő által is elvégezhető lenne, eléri a kulcsszereplő munkájának 40%-át. Érdemes volna ennek honorálására forrásokat biztosítani, mert ez a program

### Összegzés

szélesítését és fenntarthatóságát növelné, hiszen a részvételre való nagyobb motiváltságot és méltányosságot eredményezne. A fajlagos költségekben ez néhány – legfeljebb 10 – százalékos emelkedést jelentene.

- ◇ Az adatelemzés kimutatta azt is, hogy a külföldön eltöltött időnél, a kiutazás gyakoriságánál nagyobb szerepet játszik a tartós hatások elérésében az, ha valaki több munkát investál a projektbe. Érdemes tehát preferálni azokat a projekteket, amelyek résztvevői – akár kedvezményezettként, akár más szerepben – a kint tartózkodás előtt, alatt és után is dokumentálhatóan komoly munkát végeznek, nem egyszerű „résztvevők”. A tanulmányút tapasztalatainak dolgozatban való, kötelességszerűen végzett összefoglalása az esetek egy részében formális, a tanulságok reflektív számbavétele elmarad. Ennél sokkal pozitívabb hatása volna például a külföldi partnerrel való bármilyen csekély együttműködés keretében történő felkészülésnek, a kinti közös munkának és az utólagos értékelésnek. Ennek érdekeltiségi viszonyait, megvalósítási esélyeit érdemes átgondolni.
- ◇ Immár adatokkal is alátámasztható, amit a terepen mozgók pontosan éreznek: az intenzív nemzetközi kapcsolatok más, hosszabb távon előnyösebb fejlődési pályára segítik az iskolákat. Segíteni kell ezért az intézmények nemzetközi kapcsolatrendszerének létrejöttét azoknál, akiknek nincs, illetve gyarapítását, stabilizálását azoknál, akiknek már van, de az alkalmi és/vagy vannak még szabad kapacitásaik. A Leonardo Iroda persze eddig is sokat tett ezen a téren. Erőfeszítéseit két irányban növelhetné. Egyrészt az erre irányuló oktatáspolitikai megformálásában és népszerűsítésében, beleértve a lobbizást is. Másrészt át kellene gondolni egy olyan – mondjuk így – kampánytevékenységet, amelynek fő célcsoportjai az intézményvezetők és esetleg a fenntartók lennének. A nyelvet nem tudó és ettől frusztrált, hiszen a folyamatban érdemben részt venni képtelen vagy a dolog fontosságát nem érzékelő vezetés olyan kerékkötője már az első lépések megtételének is, amely az amúgy nemzetközi kapcsolatépítésre alkalmas intézményeket szinte bizonyosan elzárja ettől a lehetőségtől. A vezetés egyáltalán nem meglepő kulcsszerepe a beosztott tanárokkal való interjúzás során is kiderült. Már a

### Összegzés

„csak” engedő, de kevésbé támogató vezetés is komoly korlátot jelent, a hátrító-akadályozó pedig teljesen leblokkolja a folyamatot. A fenntartók mint célcsoport bevonását több dolog indokolhatja. Forrásokat szerezhet – például testvérvárosi kapcsolatot finanszírozó pályázati alapokból –, intézményi politikájában ezt a szempontot is figyelembe veheti, esetleg központi témává emelheti, illetve nyomást gyakorolhat intézményvezetőire, hogy azok ilyen irányú aktivitásukat növeljék.