



Tudásmérleg-jelentés

# BIG\_STEM+ 2020

Hogy látható legyen  
a tudásunk növekedése

Kiadó:  
Alsó-Ausztriai Tartomány Kormányzati Hivatala  
Óvodai Osztály

# Köszönetnyilvánítás

A kiadó köszönetet mond a projektpartnereknek a kiváló együttműködésért a jelentésben bemutatott projektek és a tudásmérleg létrehozása területén. A felsorolt személyek nélkül a jelentés nem jöhetett volna létre (a nevek ábécé sorrendben szerepelnek, a tudományos címek feltüntetése nélkül):

**Babai Zsófia** – Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar (HU)  
**Badidová Martina** – Daphne – Alkalmazott Ökológiai Intézet (SK)  
**Barborik Dominique** – Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien (AT)  
**Běhounková Zuzana** – Vysočina Education (CZ)  
**Brychová Alice** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Chvátalová Martina** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Dolejská Milena** – Vysočina Education (CZ)  
**Effenbergerová Dagmar** – Bratislava Nové Mesto (SK)  
**Emrich Martina** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Halinka Péter** – Nyugat-Pannon Terület - és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft. (HU)  
**Hrůšová Nikola** – Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Č. Budějovice-ben (CZ)  
**Jezná Maria** – Pozsonyi Német Iskola (SK)  
**Jonášová Marta** – Bratislava Nové Mesto (SK)  
**Kadlec-Melišova Ľubica** – Mesto Senica (SK)  
**Komenda Iren** – Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien (AT)  
**Kříčková Vlasta** – Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Č. Budějovice-ben (CZ)  
**Major Andrea** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Melnik Alexander** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Melnik Kristina** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Miciková Katarina** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Portschy Mónika** – Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft. (HU)  
**Prokeš Ivo** – Morvaországi Továbbképzési Intézet (CZ)  
**Rammesmayer Christine** – Land Burgenland (AT)  
**Řezníčková Marcela** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Rozprýmová Hana** – JCMM, z.s.p.o. (CZ)  
**Szep-Lafleur Nadine** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Sedláčiková Lucia** – Bratislava Nové Mesto (SK)  
**Sharifpour Langroudi Margret** – Bildungsdirektion für Wien, Europabüro (AT)  
**Slobodová Gabriela** – Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergärten (AT)  
**Steiner Karin** – Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien (AT)  
**Štípková Peregrína** – Lužánky Szabadidőközpont (CZ)  
**Suchánková Ivana** – Morvaországi Továbbképzési Intézet (CZ)  
**Walter Katalin** – Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar (HU)



# Tartalomjegyzék

<b>1. Előszó</b>	<b>4</b>
<b>2. Projektmenedzsment - összegzés</b>	<b>5</b>
<b>3. BIG_STEM+ mint projektszövetség</b>	<b>6</b>
3.1 A BIG_STEM+ rövid bemutatása	6
3.2 A BIG_STEM+ célja	6
<b>4. A jelenlegi helyzet és a fejlődés iránya a szellemi tőke területén</b>	<b>8</b>
4.1 A BIG_STEM+ eddigi eredményei – áttekintés az erősségekről és a gyengeségekről	8
4.2 Hogyan tovább BIG_STEM+ – Intézkedési ötletek és javaslatok	11
4.3 Összefoglalás a szellemi tőke témájában	15
<b>5. A BIG_STEM+-projektek eredményei (áttekintés)</b>	<b>17</b>
5.1 Kiváló határon átnyúló hálózatosodás és együttműködés	20
5.2 Gyenge oktatási mobilitás és térségi identitás	23
5.3 Megfelelő hozzájárulás a hosszú távon fenntartható gazdasági növekedéshez	26
<b>6. A szellemi tőke értékelése 2016-ban és 2020-ban, fogalom meghatározásokkal és javítási javaslatokkal együtt</b>	<b>30</b>
6.1 Humán erőforrás	30
6.2 Strukturális tőke	37
6.3 Kapcsolati tőke	44
<b>7. A projektek rövid leírása</b>	<b>51</b>
7.2 Demográfiai adatok a felméréshez	55
<b>8. Mószertan</b>	<b>56</b>
8.1 Rövid bevezetés a tudásmérleg elméletébe	56
8.2 Projektterv	57
8.3 Adatgyűjtés	58
<b>9. A BIG_STEM+ 2020 tudásmér legprojekt alapján készült javaslatok áttekintése</b>	<b>62</b>
9.1 Emberi erőforrás	62
9.2 Strukturális tőke	63
9.3 Kapcsolati tőke	64
9.4 Eredményhatékonyság	66
<b>10. Röviden az adatokról</b>	<b>66</b>
10.1 A kitűzött eredmények elérésének megítélése	66
10.2 BIG_STEM+ értékelési eredmények, az összes projekt átlagában	67
<b>11. Mellékletek</b>	<b>68</b>
11.1 Műhelytalálkozók dokumentálása	68

# 1. Előszó

„Oktatási együttműködések” néven már 2016-ban elindult három, európai uniós projekt az INTERREG-V-A-Programok keretében (BIG AT-CZ, BIG AT-HU és BIG SK-AT). Bécs, Burgenland és Felső-Ausztria tartományokból és az együttműködő szomszédos országokból, Magyarországról, Szlovákiából és a Cseh Köztársaságból érkező projektpartnerekkel együtt nyelvi, interkulturális és társas készségek fejlesztésére irányuló célokat kívántunk megvalósítani. A projektek jelentős érdeklődést váltottak ki, és 2019-ben fejeződtek be.

A közös európai élettérben a fent megnevezett kompetenciák, és ezzel egyidejűleg a természettudományos, műszaki és digitális készségek is egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert. Ezért került sor 2019-ben az uniós projektek folytatására, amelynek keretében 12 projektrégióban határon átnyúló módon működő, mindösszesen 15 projektpartner fogott ismét össze, hogy a három új EduSTEM (AT-CZ), BIG\_inn AT-HU és BIG\_ling SK-AT Interreg-projektet 2022 végéig megvalósítsa. A projektek célja az, hogy fiatal felnőttek versenyképessége és foglalkoztathatósága



Christiane Teschl-Hofmeister  
Oktatási tartományi tanácsos

a jövőben a határon átnyúló és regionális gazdasági térben azáltal megerősítésre kerüljön, hogy az óvodákban és iskolákban megismerhetik a szomszédos országok nyelvét és kultúráját. A nyelvoktatásra és a többnyelvűség fejlesztésére – nyelvérzékeny műszaki oktatás, pályaválasztás és kétnyelvűség figyelembevételével – az ún. MINT (MTMI)-kompetenciák fejlesztése céljából kerül sor.

Alsó-Ausztria mindhárom projekt vezető partnereként jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy Európa szívében az egyes térségek könnyebben megértsék egymást. Külön köszönetet szeretnénk mondani minden ausztriai és a szomszédos országokban, Csehországban, Szlovákiában és Magyarországon működő projekt- és együttműködő partnernek. Szintén köszönetet szeretnénk mondani az egyes projekttérségek lelkes munkatársainak is!

Az országok és térségek határon átnyúló partnerségei az erős és közös Európában megvalósuló békés egymás mellett élés sikeres példáját mutatják.

# 2. Projektmenedzsment - Összegzés

A BIG\_STEM+ tudásmérleg négy országban és 12 térségben a tudástőke terén elért fejlődést mutatja be hat Interreg-projekt segítségével.

Minden kiértékelt tényező esetében a 2016 és 2020 közötti időszakban **javulás** látható. Ez a pozitív fejlődés két kivételtől eltekintve a következő években is folytatódni fog. Ennek az oka a részprojektek munkacsomagjai segítségével, valamint a létrehozott hálózatokban megfogalmazott számos **rendszerszintű fejlesztési intézkedésben** keresendő. A tudásmérleg elkészítésében részt vett 40 szakértő szerint maga a rendszertan is javult: a tudásbázis és a szellemi tőkéből eredő befolyásoló tényezők tervezése egyre jobb, a fejlesztési tevékenységek meg is valósulnak, és a célok elérésére is közösen reflektálnak.

Ez pedig összességében **tartósan pozitív hozzájárulást** jelent az Interreg program prioritásainak az eléréséhez, különösen a „Hálózatosodás és együttműködés” és az „Oktatási mobilitás és térségi identitás” összefüggésében valamint a „tartósan fenntartható gazdasági növekedéssel” kapcsolatban.

Annak érdekében, hogy a kedvező irányú fejlődés tartósan biztosítható legyen, **számos további intézkedés** javasolt. Legsürgősebb lenne a sikeres tevékenységek **keretfeltételeinek további finanszírozásának és optimalizálásának hosszú távú biztosítása**. Minden résztvevő egyetértett abban, hogy a tevékenység mind a négy országban pozitív fogadtatásra talált. Úgy érveltek, hogy mind a beágyazódás, mind pedig a további növekedés, valamint a hosszú távú hatékonyság érdekében is mindenképp a **projektek és azok hálózatának folyamatosságát** kell biztosítani. Egyébként ugyanis nagyon valószínű, hogy az eddig elért eredmények megszűnnek, és maga a hálózat is szét fog esni.

A BIG\_STEM+ területén megvalósítandó további tevékenységek szempontjából **sürgős cselekvési területeknek** számít mindenképp a célcsoportokhoz és a támogatást nyújtó intézményekhez valamint más (Interreg-) projektekhez és szereplőkhöz fűződő **kapcsolatok folyamatos javítása**. Ezen túlmenően ajánlott még a tudásbázis és a szakmai kompetencia, a hálózatos keretekben történő innováció és tanulás,

valamint a vezetési és projektmenedzsment-kompetenciák folyamatos fejlesztése.

A résztvevők **több mint 300 intézkedési ötletet** neveztek meg, amelyek **74 javaslatban** kerültek összefoglalásra. A megvalósítást segítő, biztos finanszírozás a meglévő és esetleges további projektpartnerek révén a következő években nagy határfokkal lesz képes segíteni a hálózati munkát és az átfogó célok elérését.

## Pavel és Alexander (EduSTEM, Alsó-Ausztria)

Alexander most lesz 5 éves, és már majdnem két és fél éve a pulkai óvodába jár.

Lucie, a cseh anyanyelvű óvodai munkatárs heti látogatása lehetőséget teremt Alexandernek arra, hogy játszva sajátítsa el a cseh nyelvet.



1. ábra: © Margit Wurst

Alexanderéknél éppen most újítják fel a házuk homlokzatát, és a náluk dolgozó egyik munkás a csehországi Znojmból származó Pavel, aki egy osztrák cégnél van alkalmazásban. Alexander hamar rájött, hogy Pavellel az anyanyelvén tud beszélgetni, és cseh nyelvű énekeket is elő tud adni neki. Most már cseh nyelven minden nap együtt megszámlálják az építőköveket és a cementes zsákokat. Alexander teljesen lenyűgözte Pavelt, Alexandernek pedig lett egy új barátja. Pavel lánya ösztön az pulkai óvoda partnerintézményébe, a znojmoi óvodába fog járni.

# 3. BIG\_STEM+ mint projektszövetség

## 3.1 A BIG\_STEM+ rövid bemutatása

Eleinte, 2004-ben még a nyelvoktatás állt a középpontban, 2016-ban pedig elindultak a BIG-projektek („Oktatási együttműködések a határrégióban – BIG AT-CZ, BIG SK-AT, BIG AT-HU). A meglévő koncepció 2019-től kezdődően a kutató, felfedező és mozgásközpontú tanulásra vonatkozó módszerekkel - a digitális, természettudományos és műszaki szakterületekre fókuszálva – egészült ki. Ez azt jelenti, hogy a nyelvoktatás a MTMI területeit magába foglaló szakkompetenciákkal bővül. A „+” pedig arra utal, hogy a folytatás 2024-ig tervezett.

2016-tól az Óvodai Osztály [Abteilung Kindergarten] három európai uniós projekt gazdája és vezető partnere az INTERREG V-A Ausztria-Cseh Köztársaság, INTERREG V-A Szlovákia-Ausztria és INTERREG V-A Ausztria-Magyarország támogatási programok keretén belül. A projektek címe mindegyik esetben „Oktatási együttműködések a határrégióban (BIG AT-CZ, BIG SK-AT, BIG AT-HU). A három európai uniós projekt különálló, ugyanakkor egymással szorosan összekapcsolódó és szinergikus hatást felmutatni képes projekt, amelyeket Ausztria 4 tartományában (Alsó-Ausztria, Felső-Ausztria, Bécs és Burgenland) és 3 szomszédos országban (Cseh Köztársaság, Szlovákia és Magyarország) működő 15 projektpartner valósított meg.

### Oktatási együttműködési projektek

- a határrégióban (= BIG) időrendben
- » 2016–2019: BIG AT-CZ, BIG AT-HU
- » 2017–2020: BIG SK-AT
- » 2019–2022: BIG\_inn AT-HU és EduSTEM AT-CZ
- » 2020-2022: BIG\_ling SK-AT

Az együttműködés 2019 novemberétől az AT-HU\_innovatív (BIG\_inn AT-HU, INTERREG V-A AT-HU) és az Education in Science, Technology, Engineering and

Mathematics (EduSTEM, INTERREG V-A AT-CZ) határtérségi oktatási együttműködési projektek keretében, 2020 novemberétől pedig az SK-AT\_bilingual (BIG\_ling SK-AT, INTERREG V-A SK-AT) határtérségi oktatási együttműködési projekt keretében folytatódik.

A projektszövetség magába foglalja a hat projekt projektpartner-szervezeteit, amelyek Alsó-Ausztriában, Bécsben, Burgenlandban, a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában és Magyarországon működnek. Ezek mind formálisan különálló projektek, minden esetben külön projekt-konzorciummal.

## 3.2 A BIG\_STEM+ célja

A BIG\_STEM+ hálózat projektjeiben az ausztriai (alsó-ausztriai, felső-ausztriai, bécsi és burgenlandi), cseh köztársaságbeli, szlovákiai és magyarországi projektgazdák az eddigi eredményekre, tapasztalatokra és hálózatokra kívánnak építeni, és szeretnék ezeket továbbfejleszteni. A projektek egy átfogó hálózatot képeznek, és a teljes projektterület kiválasztott pilotprojektjeiben a kompetencia-orientált oktatási tevékenység minőségének növeléséhez járulnak hozzá.

A BIG\_STEM+ célkitűzése abban rejlik, hogy a már végrehajtott és meglévő európai uniós projektek révén keletkezett értékes szellemi tőkét láthatóvá tegye. Ez a továbbiakban **határon átnyúló hálózatosodás és együttműködés** segítségével ahhoz járul hozzá, hogy erősítse a több nyelven beszélő fiatalok (oktatási) **mobilitását és térségi identitását**, lebontsa (a térségek között meglévő) akadályokat, és így hosszú távon támogassa a **gazdasági növekedést és a tartós fejlődést**. Ha a BIG\_STEM+-projektek 2004 óta felépült struktúráját hálózatként kísérelnénk meg bemutatni, akkor nagyon eltérő képeket kapunk. Az intézményi szempontból heterogén módon szerveződött szereplőket szerepek vagy hierarchia szerint, földrajzi vagy tartalmi kritériumok alapján lehet

leválogatni, ám a kapcsolódások mindig eltérőek és az idő előrehaladtával dinamikusak – és ezáltal komplexek – lesznek. Éppen emiatt azonban a közös célmeghatározási folyamatok (vezetés), a közös hálózati struktúrák és gyakran a rugalmas kompromisszumok a nemzeti szinten eltérő módon szabályozott térségekben történő megvalósítás során alapvető fontosságúak a tartós siker érdekében.

Az egyes Interreg-projektek egy olyan konkrét környezet összefüggésében kerülnek kifejlesztésre, amelyek hozzájárulnak a sikerességükhöz. Ez a jogi környezetre is igaz az oktatási intézményekben, amelyek az egyes térségekben részben alapvetően

különböznek egymástól, és ezzel hatással vannak az együttműködésre. A BIG\_STEM+ több olyan egyedi projektet foglal magába, amelyek rendszerszerűen egy hosszú távú általános célkitűzéssel rendelkeznek (vö. 5. fejezet). Az egyedi projektek a saját projekt-céljaikat központi tevékenységeken (= munkacso-magokon) keresztül érik el, és így járulnak hozzá az általános célkitűzés eléréséhez. Ehhez az egyes projektek (hasznoló) erőforrásokat (= szellemi tőkét) használnak fel, amelyen belül ebben az esetben hu-mán erőforrást, strukturális tőkét és kapcsolati tőkét különböztetünk meg. A tudásmérleg a fejlődést és az állapotot jeleníti meg, és prioritizált cselekvési terü-leteket jelöl meg a további fejlődésre vonatkozóan.

	BIG_inn AT-HU	EduSTEM AT-CZ	BIG_ling SK-AT
<b>Vezető partner:</b>	Alsó-Ausztriai Tartomány Kormányzati Hivatala, Óvodai Osztály		
<b>Projekt-partnerek:</b>	<b>AT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> <li>» Land Burgenland</li> </ul> <b>HU:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.</li> <li>» Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar</li> </ul>	<b>AT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> </ul> <b>CZ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Pedagógus-to-vábbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Č. Budějovice-ben</li> <li>» Vysočina Education</li> <li>» Morvaországi Továbbképzési Intézet Lužánky Szabadidőközpont</li> <li>» Dél-Morvaországi Nemzetközi Mobilitási Központ, z.s.p.o.</li> </ul>	<b>AT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro</li> <li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li> <li>» Land Burgenland</li> </ul> <b>SK:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Senica város</li> <li>» Német-szlovák iskola szülőinek egyesülete, Pozsony</li> <li>» Daphne – Alkalmazott Ökológiai Intézet</li> <li>» Nové Mesto pozsonyi városrész</li> </ul>

1. táblázat: A BIG\_STEM+ projektpartneri

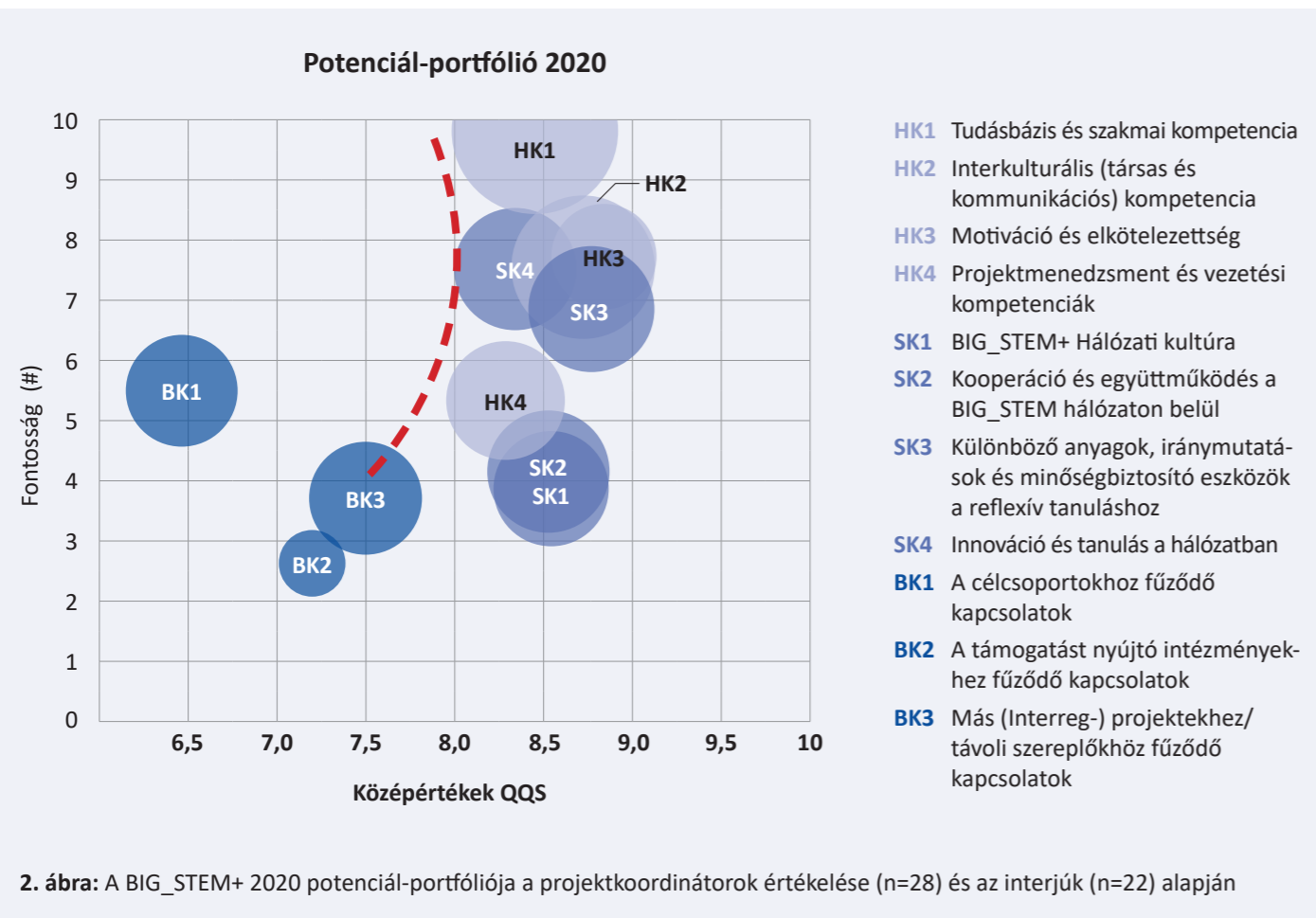
<sup>1</sup> MTMI=Matematika,Természettudományok, Műszaki ismeretek és Informatika

# 4. A jelenlegi helyzet és a fejlődés iránya a szellemi tőke területén

## 4.1 A BIG\_STEM+ eddigi eredményei – áttekintés az erősségekről és a gyengeségekről

A 2. ábrán a szellemi tőke minden befolyásoló tényezője egy portfólióban megjelenítve szerepel az értékelésével együtt – az „X”-tengelyen a minőség értékelése, az „Y”-tengelyen pedig a mennyiség értékelése látható. A körök nagysága azt jelzi, hogy

mennyire rendszeresen történik az adott tényező gondozása és fejlesztése. Az ábra tengelyei az értékelés szélsőértékeihez igazodnak, hogy a viszonylagos erősségek és gyengeségek kiemelhetők legyenek.



A BIG\_STEM+ oktatási hálózatában az erősségek az interkulturális kompetencia és a motiváció (HK2) valamint az utóbbi években a projekt egyes munkacsoportjaiban közösen kifejlesztett „Különböző anyagok, iránymutatások és minőségbiztosító eszközök a reflexív tanuláshoz” (SK3). Ezek a tényezők nagy valószínűséggel még a következő projektperiódusokban tovább javulhatnak (ezt jelzi a körök nagysága). Ezek a tényezők nagyon nagy jelentőséggel bírnak a célok elérése szempontjából is.

Gyakorlatilag ugyanilyen jól működik, ugyanakkor jelenleg – a már sikeresen végrehajtott előkészítés miatt – kevésbé sürgős a kooperáció és együttműködés a BIG\_STEM+hálózatban (SK2) valamint az ezzel kapcsolatos hálózati kultúra (SK1).

**Erősségek**

- Interkulturális kompetencia
- Motiváció
- Különböző anyagok, iránymutatások és minőségbiztosító eszközök a reflexív tanuláshoz

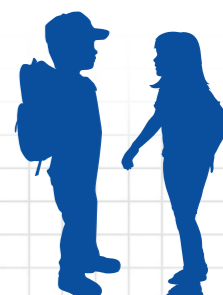
A BIG\_STEM+ hálózatában végzendő tevékenység érdekében a legsürgősebb **cselekvési területekhez** tartozik „A célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok (BK1)”, amely további alcsoportokra bomlik. A viszonylag leggyengébb (összességében kielégítő) értékelést a külső tanulási helyszínekhez, mint pl. gazdasági üzemekhez, természeti és kulturális intézményekhez; valamint a falvakhoz, városokhoz és térségekhez fűződő kapcsolatok kapták. Itt ugyan 2016 és 2020 között egyértelmű előrelépést sikerült elérni, ám az értékelés középértékei csak 50% körül vannak. A legtöbb további célcsoporthoz összességében túl kevés a kapcsolat a munkavállalók hiányzó kapacitásai miatt, a meglévő kapcsolatok közepes értékelése jónak mondható (kb. 60%).

**Cselekvési területek**

- Célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok
- Támogatást nyújtó szervekhez fűződő kapcsolatok
- Tudásbázis és szakmai kompetencia
- Innováció és tanulás hálózatban
- Vezetési és projektmenedzsment-kompetenciák

A támogatást nyújtó szervekhez (BK2) valamint más (Interreg-) projektekhez és szereplőkhöz fűződő kapcsolatokon (BK3) szintén van még mit javítani, az eltérő súlypontok ellenére. Az első esetben elsősorban az adminisztratív folyamatokról van szó (különösen a likviditás javításáról rövidtávú előfinanszírozás segítségével, és egyben a bürokratikusnak tartott ellenőrzési terhek csökkentéséről a rugalmasság növelése érdekében). A kora gyermekkori és alapfokú pedagógia összefüggésében különös szereppel bír a csak nagyon hosszú távon alakítható és ezért különlegesnek számító helyzet közvetítése. A második esetben a további csoportokkal való hálózatosodásból fakadó olyan lehetőségek jobb kihasználásáról van szó, amelyeket azonban erőforráshiány miatt nem lehet megvalósítani. Összességében a megkerdezettek nem jósolnak javulást a következő évekre nézve, amennyiben további erőforrások bevonásával nem történik súlyponteltolódás.

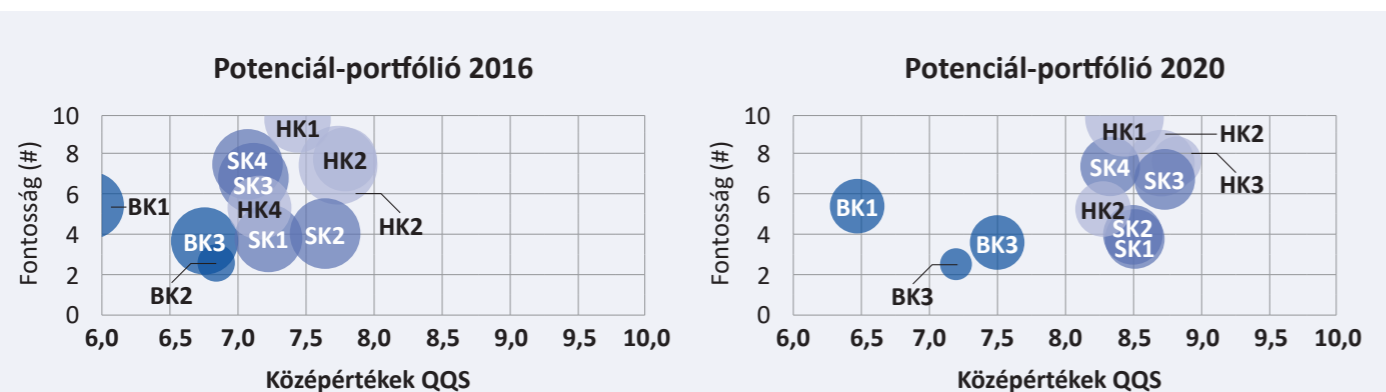
Ezen túlmenően a tudásbázis és a szakmai kompetencia, a hálózati innováció és tanulás, valamint a vezetési és projektmenedzsment-kompetenciák további folyamatos fejlesztése javasolt ahhoz, hogy a BIG\_STEM+ céljai elérhetőek legyenek.



### 4.1.1 Egyértelmű javulás minden tényező esetében

A már futó munkacsomagokban elért eredmények a potenciál-portfóliók összehasonlításában – lásd a 3. ábrát – a szellemi tőke terén minden tényező esetében a középértékek jobbrtolódását mutatják.

A részletes értékeléseket - beleértve az érvek differenciálását a rendelkezésre álló mennyiség és minőség, valamint a rendszerszintű fejlesztés színvonalának megfelelően - a következő fejezetek tartalmazzák.



3. ábra: A 2016-os és 2020os BIG\_STEM+ potenciál-portfólió összehasonlítása (n=50)

### Új barátságok a partnerségnek köszönhetően (BIG SK-AT)

A mai hektikus világban az emberségnek és a stabil baráti kapcsolatoknak fontos szerepet kellene betöltenie az életünkben. Ezért nagyon fontos, hogy támogassuk a gyerekeket abban, hogy kiskoruktól kezdve pozitív kapcsolatokat tudjanak kialakítani. És erre éppen az óvodai időszak az ideális. Hiszen hol máshol lehetne könnyebben barátokat szerezni, mint játék közben? Éppen ezért döntött úgy a pozsonyi Legerského óvoda, hogy a BIG SK-AT projekt keretében meghívja a szomszédokat az alsó-ausztriai Lasee település óvodájából Pozsonyba. A meghívásunkat elfogadták, és a találkozóra 2019. október 10-én került sor. A gyerekek és a pedagógusok számára is ez a látogatás volt a hét legfontosabb eseménye. A gyerekek aktívan együtt tölthettek el egy hetet, és ennek során közelről is meg tudták egymást

ismerni. Felfedezhették az óvodaépületet, majd egy jót tízóraiztak, és választásuk szerint számos izgalmas játékban és tevékenységben vettek részt. Minden egyes tevékenységben azonban volt valami közös: mindegyik középpontjában a közlekedési nevelés állt, amely egyben az óvodánk központi témája. Zárásként a gyerekek a pozsonyi városi rendőrség képviselőivel együtt kipróbálhatták a közlekedési szabályokat a csodaszép közlekedési parkunkban. Emlékként pedig ünnepélyes keretek között emléklapot kaptak. Nagy örömet okozott számunkra, hogy az óvodánk a projektnek köszönhetően ilyen lehetőséget tudott nyújtani a gyerekek számára, és reméljük, hogy ezek a barátságok, amelyek részben a mindkét óvodában zajló szomszédos nyelvek tanítása miatt alakulhattak ki, továbbra is fenn tudnak maradni.

### 4.2 Hogyan tovább BIG\_STEM+ – Intézkedési ötletek és javaslatok

A szellemi tőke értékelésére irányuló, 24 projektkoordinátor részvételével megtartott három műhelytalálkozó közül kettő esetében, valamint a BIG\_STEM+-hálózat további 26 stakeholderével folytatott interjúk esetében, intenzív munka folyt a szellemi tőke továbbfejlesztésének témájában. Számos közép és hosszú távon hatékony javaslat is kidolgozásra került az olyan közvetlenül hatékony hatások mellett, mint például a situációfüggő csoportos munkavégzés digitális eszközök segítségével, vagy az ennek köszönhetően és a koronavírus-járvány miatt nemzeti és nemzetközi szinten bevezetett átfogó mobilitási korlátozások ellenére is lehetővé vált közvetlen beszélgetések. Itt kerül bemutatásra a hat cselekvési terület kiválasztása, a további javaslatok pedig a hosszú verzióban találhatóak (lásd: melléklet).

#### 4.2.1 A célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok javítása

A hosszú távú sikerhez a célcsoportoknál alkalmazott szemléletformáló intézkedések mellett mindenképp a megfelelő személyi és pénzügyi erőforrások továbbvitelére, bevezetésére és rendelkezésre bocsátására van szükség, hogy az új projektötlet széles körben ismertté váljon. Így több idő jutna a kapcsolatok ápolására és a célcsoportokkal folytatandó párbeszédre:

- » A célcsoportok közötti határozottabb különbségtétel és az interakcióra irányuló ajánlatok, mint például kérdésfeltevés vagy a projektmunkába történő bekapcsolódás útján, az általános motivációt illetően is nagyon pozitív hatással lehetnek.
- » A célcsoportokkal folytatott párbeszéd szerkezete is profitálhat abból, ha a multiplikátorok még erőteljesebben aktivizálódhatnak, és így a fejlesztési javaslatok is - mint alulról jövő kezdeményezések – jobban be tudnak épülni a hálózatba.
- » Ha a projekt kezdetén sikerül általánosságban a stakeholderek kölcsönös elvárásait megfelelően tisztázni, akkor ez hozzájárulhat az egyes munkacsomagok nagyobb hatékonyságához.

### Határon átnyúló továbbképzések pedagógusok számára (BIG AT-HU)

#### A magyar nyelv oktatásának bevezetése az egyik iskolában

Az alatt az idő alatt, amíg tanárként vagy igazgatóként dolgoztam, mindvégig fontos volt, hogy „tágabb kitekintéssel rendelkezem.” Így a véletlen hozta, hogy részt vettem egy határon átnyúló szemináriumon Magyarországon, a BIG AT-HU Interreg-projekt keretében. Ennek során nem csak a szomszédos ország iskolarendszerét ismerhettem meg, hanem annak a lehetőségét is, hogy miként lehetne a magyar nyelv oktatását az iskolában bevezetni. Azóta már közel 30 gyerek tanulja heti három órában a magyar nyelvet. Annak érdekében, hogy ki tudjuk építeni a kapcsolatainkat a szomszédos országban élő gyerekekhez, iskolai partnerséget hoztunk létre egy soproni iskolával. Ez a fejlesztés nagy előrelépést hozott számunkra, és a gyerekek mindig nagy örömmel várják a határon átnyúló találkozókat.

Az önkormányzatok polgármestereit és a szülőket is sokkal nagyobb mértékben kell bevonni, és folyamatosan tájékoztatni kell őket, valamint meg kell őket hívni az együttműködésre. Az intézmények weboldalain jobban kellene dokumentálni a projekt tevékenységeit (magasabb szintű nyilvánossági munkára van szükség), hogy erősíteni lehessen a projekttel való azonosulást és a marketing hatékonyságát.

Az – akár más iskolai körzethez tartozó – oktatási intézményekkel és a hálózati tagokkal való információcserét jelentős mértékben kellene javítani az alábbiak segítségével:

- » rendszeres hírlevelek, közös (oktatási körzeteken átnyúló) rendezvények (akár sablonként harmadik fél közösségi média-felületein)
- » a BIG-tudásplatform még hatékonyabb terjesztése

**Intézményi szinten** jobb keretfeltételeket kellene kialakítani ahhoz, hogy az egyes célcsoportok valóban részt tudjanak venni a felkínált tevékenységeken (munkatalálkozók, nyelvtanfolyamok, kirándulások, stb.). Sokat jelentene, ha sikerülne leegyszerűsíteni a projektrendezvényeken való részvételhez szükséges munkajogi természetű engedélyezést.

#### 4.2.2 A tudásbázis és a szakmai kompetencia fejlesztése

- » Általánosságban véve a projektcsapatnak további támogatásként **újabb munkatársakra** van szüksége, akik a projekteket egységes és átfogó módon fejleszthetnék tovább.
- » Az újonnan belépő munkatársaknak meg kellene ismerniük a projekteket, és különösen a **program kézikönyveit**. Ehhez segítséget nyújthatnak a projektmenedzsment terén szervezett képzések (lásd HK4).

#### A német nyelvoktatás bevezetése (BIG AT-HU)

A szülők kívánságára a sopronkövesdi óvodában 2012-ben bevezetésre került a német nyelv játékos formában történő oktatása. A német nyelvtanárnak köszönhetően a gyerekek a projekt több rendezvényén is részt tudtak venni. A későbbi években a nyelvoktatás a soproni egyetemisták - projekt keretében történő - látogatásának köszönhetően tudott megvalósulni, akik a projekt eredményeit is meghonosították az óvodákban. Az óvoda ezen szolgáltatása lehetővé tette, hogy az ebben érintett gyerekek száma nyolc év alatt megduplázódott.

- » Az egyéni készségek, úgymint moderációs módszerek, interdiszciplináris csoportok vezetése, valamint a projektmenedzsment és a moderáció során digitális eszközök alkalmazása kapcsán szervezett továbbképzések, valamint az online kommunikációhoz és a digitális technológiákhoz szükséges kompetenciák kialakítása is nagyon hasznosak lennének.

#### 4.2.3 Innováció és tanulás fejlesztése hálózatban

- » **A jógyakorlatokat** intenzív párbeszéd, visszacsatolások és átadások (hospitációk) keretében kellene átadni és átvenni. A hálózat profitálni fog a know-how szintjének emeléséből a digitális eszközök felhasználásának terén.
- » A projekt tartalmaknak rendszerszinten kapcsolódniuk kell egymáshoz és térségi szinten képviselhetőnek kell lenniük. Az innovációk pedig új témák lesznek.
- » Mindkét oldalon megkönnyítené az együttműködést, ha a helyi keretfeltételeket **nagyobb rugalmassággal** lehetne kezelni. A hálózat a szomszédos nyelvek tanítását támogató szemléletformálásból a politikai vezetőkkel szemben profitálhat.
- » Ugyanakkor hiányoznak még az iskolai látogatásra vonatkozó államközi, ill. európai uniós egyezmények.
- » Hiányzik az egyértelmű jogalkotási támogatás.
- » A **helyi keretfeltételek átláthatósága** és a specifikációk javítása szükséges lenne.
- » Az innováció és a tanulás érdekében nagy segítséget jelentene a szakértői támogatás, hogy a **MTMI-területeken folyó kutatás alapú tanulás módszerei** a szomszédos nyelv és a többnyelvűség bevonásával alaposan megismerhetők legyenek. Be kell vonni az óvodapedagógusokat és a döntéshozókat, és figyelembe kell venni a valódi igényeiket.
- » Egy, az Interreg program által rendelkezésre bocsátott közös **digitális projektmenedzsment-platform** sok feladatot el tudna látni a **dokumentumkezelés**, az ütemezés, a virtuális kapcsolattartás és az együttműködés terén, és így a folyamatokat jelentősen le lehetne egyszerűsíteni.

#### A tanácsadás szerepe (Bécs)

Hannajune 6 éves, és az óvodát követően ősszel kezdett el iskolába járni. A fejében több nyelv is kavarog. Hannajune magyarul, angolul és németül is folyékonyan beszél. A kislány ezen túlmenően hangzás után is fel tud ismerni néhány nyelvet, mert a projekt segítségével már az óvodában sikerült minden nyelvi akadályt lebontani. A barátaikkal folytatott játék közben a gyerekek bármelyik nyelvet használhatják bármelyik nap.

Gyermekek esetében **az ilyen komplex nyelvi biográfiák, valamint az életben való boldogulást megalapozó, egyedi többnyelvűség** és a nyelvi fejlődésben ezzel járó jelenségek az óvodai és iskolai pedagógusoknál is gyakran kérdéseket vetnek fel. Mire vonatkozóan adjon az anyanyelv fogalma tájékoztatást? Mit értünk többnyelvűség alatt? Létezik több családi nyelv? Hogyan tudom a többnyelvűséget pedagógiai összefüggésekbe ágyazni? Mit kell tudni a nyelvek értékéről? Felfedezhető-e ezen a téren bármilyen hierarchia?

Ahhoz, hogy ezek a jelentős kérdések felvetődjenek, és a pedagógusok magukkal hozott képeire szakértők segítségével reflektálni lehessen, a projekt keretében a **többnyelvűség témában szakmai tanácsadás** került kialakításra.

#### 4.2.4 A projektmenedzsment és vezetési kompetenciák javítása

- » A projektpartnereknél legalább egy olyan személy működjön közre, aki **beszéli a szomszédos ország nyelvét**.
- » A tervezés regionális koordinátorokkal történő egyeztetéséhez már a projekt kezdetén hasznos lenne, ha műhelytalálkozók megtartására kerülne sor. Az adminisztratív tartalmakat át kell beszélni, és továbbítani kell a partnerek felé.



- » A támogatást nyújtó szerv ajánlja fel **tanfolyamok** megtartását a pénzügyek és jelentéstétel, az egyéni készség (pl. moderációs módszerek, interdiszciplináris csoportok vezetése), a digitális eszközök alkalmazása, valamint a szervezeti kereteken átnyúló **projektmenedzsment** témájában. Ezeket a tartalmakat ideális esetben videóformátumban, online módon kellene rendelkezésre bocsátani.
- » A továbbképzések a vezetőség számára a **menedzsment és a vezetés** terén is többlettértékkel rendelkezhetnek.
- » A betanításnak és az **információk átadásának** tartós, írásos és átfogó módon kell megvalósulnia. Az erre fordítandó időkeretet meg kell növelni.
- » A vezetőség **folymatossága** előnyös lenne.
- » A projektpályázat kidolgozásának a vezetőség is legyen a részese. Fontos a jó kommunikáció és a hálózatosodás.
- » Az egyértelmű **feladatmegosztás a projektmenedzsment szintjén** pozitív hatással lenne a sikerre.

#### 4.2.5 Más (Interreg-) projektekhez / távoli szereplőkhöz fűződő kapcsolatok

A stakeholderekkel kapcsolatos munkavégzés alapvetően szükséges és – többek között – a fenntarthatóság szempontjából is fontos.

Javaslatok a **programhatóság** részére:

- » Évente **hálózatépítő találkozók** az összes projekt koordinátorával/szakértőjével tapasztalatcsere céljából
- » Egy olyan **adatbank** kialakítása, amely képes **minden projekt tartalmat** visszaadni, és amelyből egy szakértői adatbankot is lehet szűrni; ebből izgalmas hálózati kapcsolódások és/vagy szinergiák adódhatnak az egyes projektkoordinátorok számára. Más projektek szakértőit meg lehet hívni szimpóziumokra, előadásokra, továbbképzésekre stb. Mindez termékeny hálózatosodáshoz és érdekes tapasztalatcserékhez vezethet.

#### Projekt szinten:

- » A **párhuzamosságok elkerülése érdekében**, valamint, hogy a már kidolgozott tartalmakat mindenki hasznosítani tudja, hasznos lenne a tapasztalatcsere más oktatási projektekkel. Ésszerű lenne áttekintést kapni arról, hogy mi zajlik az adott projektterületeken / projekttelepüléseken, milyen tevékenységeket valósítanak meg stb. Abból az információból, hogy az önkormányzat/ a település mit tart fontosnak, mit tart támogathatónak, következtetni lehet a saját projektre vonatkozóan is, és az azzal összefüggő tervezett tevékenységekre és szándékokra.
- » Meg kell hívni más Interreg-projektek koordinátorait/szakértőit határon átnyúló rendezvényekre, ill. be kell őket vonni.
- » Más Interreg-projektek koordinátorait/szakértőit fel kell venni a **hírlevél-levelezőlistára**
- » Meg kell vizsgálni a **közösségi média** alkalmazásának a lehetőségét és alkalmazni kell (LinkedIn, Facebook stb.)
- » A vezetői szintnek (projekt szinten koordinátoroknak) gyakrabban kellene más projektekkel foglalkoznia, ill. rendszeresen tájékozódniuk kell azok weboldalairól, és az innovációkat, érdekes információkat stb. továbbítani kell a projektben résztvevő minden szereplőnek.

- » Erősíteni kell a vezető partner kommunikációját /tájékoztatási tevékenységét a projektpartnerek és a támogatást nyújtó szervek felé a **projekt kezdeti szakaszában**.
- » **Ismerkedési találkozók** a projekt kezdeti szakaszában elő tudják segíteni a támogatást nyújtó szervek és a projektpartnerek közötti együttműködést.
- » A projekt kezdeti szakaszában a projektkoordinatorok hangsúlyosabban forduljanak a **kézikönyvekhez**, ill. beszéljenek meg alapvető tartalmakat a projektpartnerekkel együtt.
- » A **pozitív híreket** gyakrabban kellene a támogatást nyújtó szervek felé kommunikálni.
- » Nagy segítséget jelentene, ha az elszámolási jelentések **ellenőrzése gyorsabb lenne** és kevesebb bürokratikus intézkedésre kerülne sor a projekt lebonyolításában.



A **stratégiai partnerekkel történő rendszeres párbeszédnek** mindenképpen előnyt kell élveznie, és ennek a folyamatát ki kell alakítani.

#### 4.2.6 A támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő kapcsolatok javítása

Minden projektpartner célja a folyamatosság. Ennek során meg kell találni az egyensúlyt a keretfeltételek stabilitása és az innováció között.

- » Minden partner ismerje meg a **heterogén támogatói környezet** jelentőségét. A támogatást nyújtó szervezetekkel gyümölcsöző és átlátható kapcsolatokat kell kiépíteni.
- » A támogatást nyújtó szervek felé **célcsoport-orientált kommunikációs stratégiát** kell közösen kiépíteni és alkalmazni.

#### 4.3 Összefoglalás a szellemi tőke témájában

A **humán erőforrás** profitált az utóbbi évek projekt-fejlesztéseiből, mégis, a munkavállalói fluktuáció következtében ez fokozatosan erodálódik. A vezetési és mindenekelőtt a projektmenedzsment-kompetencia mind a **strukturális tervezéshez**, mind pedig a célok eléréséhez hozzájárul. Ezen túlmenően az egyes szereplők közötti különböző **tapasztalatcsere-formák** is hasznosak ahhoz, hogy egymástól tanulni tudjanak. A tudományos intézetekkel való együttműködés nem csupán a képzést és a továbbképzést támogatja, hanem innovatív impulzusokat is ad speciális projektek segítségével.

A **strukturális tőke** az évek során került kialakításra, és azt **folyamatosan hozzá kell igazítani az új kihívásokhoz**. A nyitott hálózati kultúra megteremti a jó együttműködés, a közös tanulás és a megfelelő dokumentálás **formális kereteit** és a **bizalmi alapját** is. Új folyamatok és innovatív anyagok közvetlenül hozzájárulnak a projektcélok eléréséhez, és azokat nagy hatásokkal meg is lehet osztani más partnerekkel. Az ezen tényezők esetében alkalmazott **kiseb befektetések** nagyon hosszú távon és hatékonyan támogatnak olyan eszközöket, amelyek azonban a hatásukat csak megfelelő disszemináció és felhasználás esetén tudják a célcsoportoknál kifejteni.

Összességében jelentős az érdeklődés az iránt, hogy mind a belső, mind pedig a külső viszonyokban **nagyobb legyen az átláthatóság**, akkor is, ha a **kapcsolati tőke** terén nagyon különböző stakeholderek kerülnek megszólításra. A vezető partner feladatának tekinthető, hogy különböző eszközökkel (pl. hírlevél, ismerkedési találkozó, tapasztalatcsere, közösségi média) tájékoztatást nyújtson a hálózati fejleményekről. A (különböző nyelven folytatott) aktív kommunikáció és az (összes partner esetében fennálló) korlátozott időkeret melletti újabb ajánlatok nyújtása közötti egyensúly megtalálása ugyan kihívást jelent, de a **digitális struktúrák még módszeresebb alkalmazásával** (lásd: strukturális tőke) ez megvalósítható.

#### Szélesebb nyilvánosság a közösségi médiának köszönhetően (BIG SK-AT, SK)



A BIG SK-AT projekt jelentős visszhangot kapott Szlovákiában. Mi, a DAPHNE Alkalmazott Ökológiai Intézet, mint projektpartner örülünk annak, hogy a közösségi médiának köszönhetően egy szélesebb közönséget tudunk megszólítani. Így minden

tevékenységet, anyagot és videót egy cikkben össze tudunk foglalni tanárok számára, amelyeket a [www.daphne.sk/inspiracie](http://www.daphne.sk/inspiracie) honlapon bármikor el tudnak érni és amelyek ösztönzést tudnak nyújtani a tanítási tevékenységükhöz. A szélesebb közönség számára ötleteket is tartalmazó, tizenkét rövidebb videót is feltöltöttünk a tevékenységekhez kapcsolódóan, szlovák és német nyelvű anyagokkal együtt. Ezzel sikerült az inspirációt jelentő anyagainkat nemcsak a tanároknak és a diákoknak, hanem a szélesebb nyilvánosság számára egész Szlovákiában, és azon kívül is elérhetővé tenni. Csak a projekt futamideje alatt sikerült közel 750 000 felhasználót megszólítani.



## Közös pozitív élmények a projektben (BIG AT-CZ, CZ)

Az „Oktatási együttműködések a határrégióban” BIG AT-CZ projekt keretében 2018. május 14. és 17. között 12 és 15 év közötti cseh és osztrák fiatalok közötti találkozóra került sor egy szünidei tábor keretében. A táborban összesen 15 csehországi fiatal és két tanár kíséretében 6 ausztriai gyerek vett részt. A cseh gyerekek mind a négy napot itt töltötték, az osztrák gyerekek pedig május 15-én érkeztek meg. Erre a napra egy egésznapos, közös tevékenységeket megvalósító programot terveztek táborúzzal együtt, amely számos lehetőséget kínált egymás megismerésére és a közös tevékenységekre. A szünidei tábor helyszíne hangulatos környezetben, Želivka üdülőhelyen volt, amely a Humpolec közelében fekvő erdőben található.

A szünidei tábor célja az volt, hogy a két ország, Csehország és Ausztria múltját és jelenét izgalmas és az életkoruknak megfelelő módon mutassa be a gyerekeknek. A tábor szervezésében egy tapasztalt tanár csapat vett részt, amely a fiatalok számára egy sokszínű és érdekes programot készített elő. A tevékenységek interaktívak voltak. A programokban a közös elem az együttműködés témája és a két ország mindennapi életében megtalálható közös történelmi, gasztronómiai

és más elemek megkeresése volt. A fiatalok különböző nyelveken kommunikáltak egymással, és informális kapcsolatokat alakítottak ki, mindenekelőtt a csapatverseny és a kalandparki tevékenységek során.

A résztvevőktől kapott személyes visszajelzések alapján a tábor nagyon jól sikerült. A fiatalok a táborban elsősorban a közös élményeket értékelték, annak időbeli hosszát azonban negatívan élték meg. Sokkal jobb lett volna, ha az ott-tartózkodás hosszabb lehetett volna, és mindenre több idő jutott volna. Itt idézünk egy véleményt, amely a legtöbb fiatal véleményét tükrözi: „Klassz volt. A táborban az volt a legjobb, hogy új embereket ismerhettünk meg, egy másik iskolából, egy másik városból, egy másik országból. És a tanárok tényleg klassz programot állítottak össze, és figyeltek ránk kora reggeltől késő estig.”

Ez az értékelés tehát nemcsak a tábor, hanem a teljes projekt szándékát is kifejezte: találkozás, megismerés, beszélgetés, együttműködés és barátság.



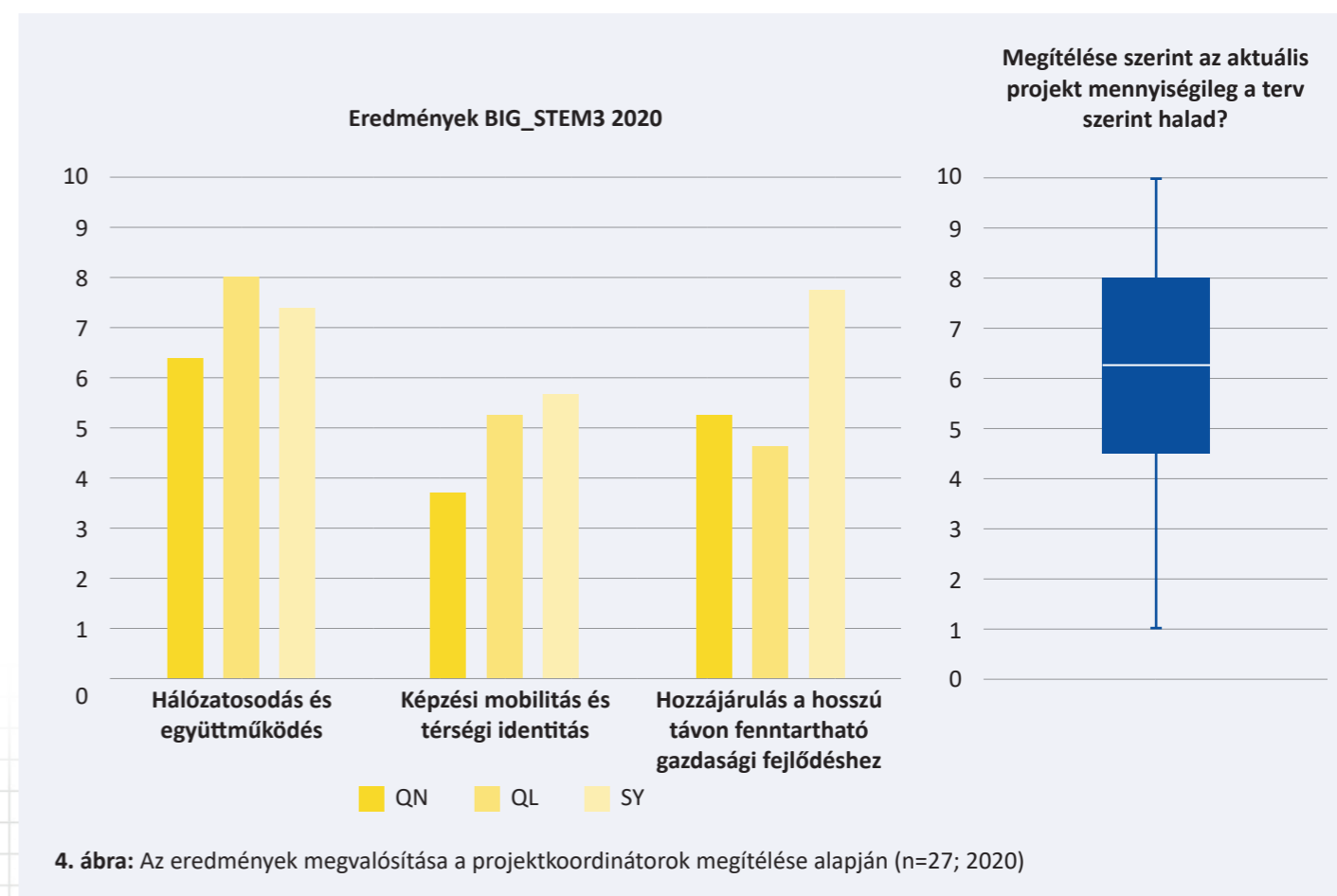
## 5. A BIG\_STEM+-projektek eredményei (áttekintés)

BIG\_STEM+ célkitűzése az volt, hogy láthatóvá tegye a már lezárult és a most futó európai uniós projektekben kialakult értékes szellemi tőkét. Ezek a későbbiekben ahhoz járulnak hozzá, hogy megerősítsék a fiatal, több nyelven beszélő emberek mobilitását és térségi identitását, lebontsák az egyes térségek közötti korlátokat, és ennek segítségével a támogassák a hosszú távú gazdasági növekedést és a fenntartható fejlődést.

Az átfogó célkitűzésből az alábbi **részelemek** voltak levezethetők:

- » határon átnyúló hálózatosodás és együttműködés
- » mobilitás és térségi identitás
- » gazdasági növekedés és fenntartható fejlődés

A projekt konzorcium tagjai 2020. októberében három munkacsoportban vitatták meg a célok elérésének mértékét és az eddigi eredményeket, hogy értékeljék a szellemi tőke tényezőit relevancia szempontjából. Az adatokat 2021. júniusában a szlovák partner jelentésével sikerült kiegészíteni. Az eredmények átfogó értékelése nem képezi a tudásmérleg tárgyát. Az 4. ábra a részletes adatokat az összes résztvevőre vonatkozó középértékként mutatja be, az összesített véleményt n=40-es alapon a dobozdiagram is alátámasztja. Ennek során a tevékenységek alatt alkalmazott mennyiség (QN), minőség (QL) és rendszer (SY) kerül értékelésre.



4. ábra: Az eredmények megvalósítása a projektkoordinátorok megítélése alapján (n=27; 2020)

A BIG\_STEM+-projektek minőségi szempontból nagyon jól járnak hozzá (80%) a partnerek és a térségek közötti „hálózatosodáshoz és együttműködéshez”. Mindenekelőtt azonban az ausztriai projektpartnerek igényelnének mennyiségileg még több tevékenységet, míg Szlovákiában a rendszerszerűség kapott magas értékelést.

A „mobilitás és térségi identitás” a térségekben nagyon eltérő értékelést kapott. Míg Csehországban és Magyarországon a célok elérését 60%-ig látják megvalósulni, addig ez Ausztria szempontjából csupán 20%-os értéket kapott. Szlovákia esetében differenciált középérték mutatkozik, hasonlóan Ausztriához. Ennek az okait valószínűleg a Bécs-Pozsony tengely inkább egyoldalú gazdasági vonzásában kellene keresni, másik oldalról pedig a mobilitás jelentős korlátozása volt rá hatással a 2020-as és 2021-es évben.

A „hosszú távon fenntartható gazdasági növekedés” összességében pozitív értékelést kapott, mindenekelőtt a rendszeresség magas értéke miatt (77%). A BIG\_STEM+-projektekkel eredő közvetlen hatékonyság a projektek viszonylag csekély mennyisége (50%) miatt azonban (egyedül) nem lesz elegendő, hogy a makroszintű célok az egyes térségekben elérhetőek legyenek (vö. 6. ábra). Különösen Szlovákiában látszik nagyfokú függés az uniós finanszírozástól.

Összességében a BIG\_STEM+-projektek részéről kiemelkedő eredményhozzájárulás figyelhető meg, amely jelentős **rendszerszerűséggel** (65%) a projektekben kerül kifejtésre, azonban még (hosszú éveken át) folyamatos munkára lesz szükség ahhoz, hogy a teljes hatáspotenciált el tudja érni. Különösen a rendszerszerűség kiváló megítélése a hosszú távú fejlesztés esetében (77%) tekinthető annak bizonyítékként, hogy a BIG\_STEM+-projektek által követett megközelítés ésszerű és hatékony. A fejlesztéseket ugyanakkor a jogi integráció (államközi és európai keretmegállapodások) szintjén **hiányzó intézményi**

**fejlesztések, valamint a mindig megújuló program-irányelvek, és az azzal összefüggő projektfinanszírozási kihívások** nehezítik.

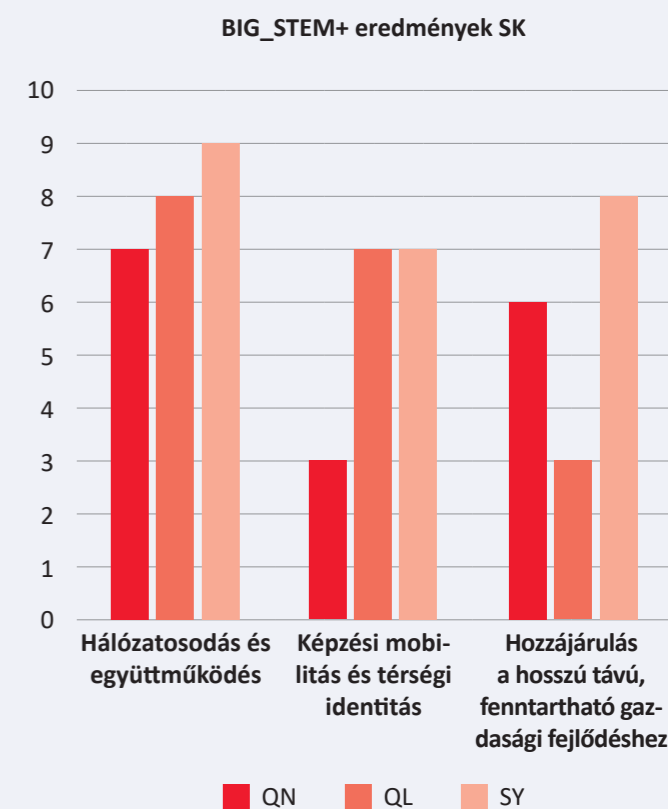
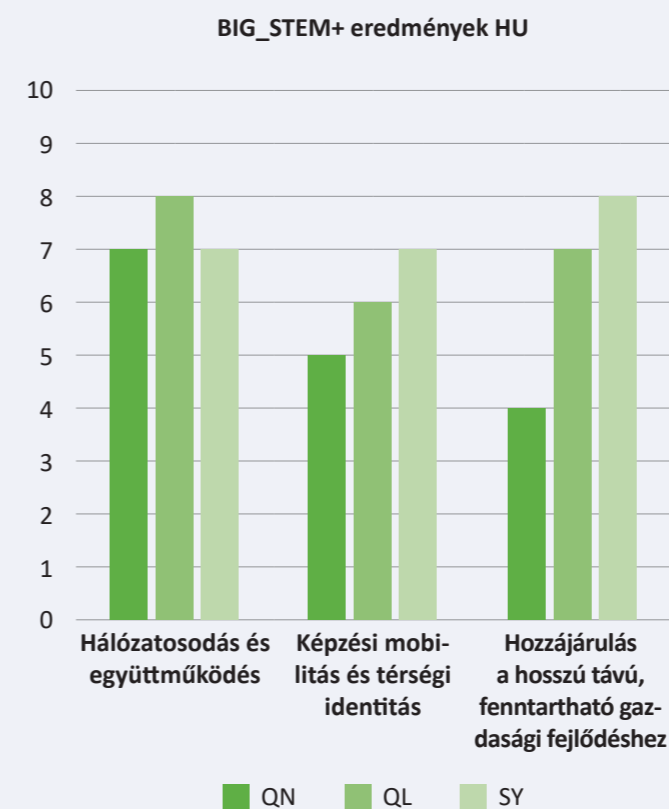
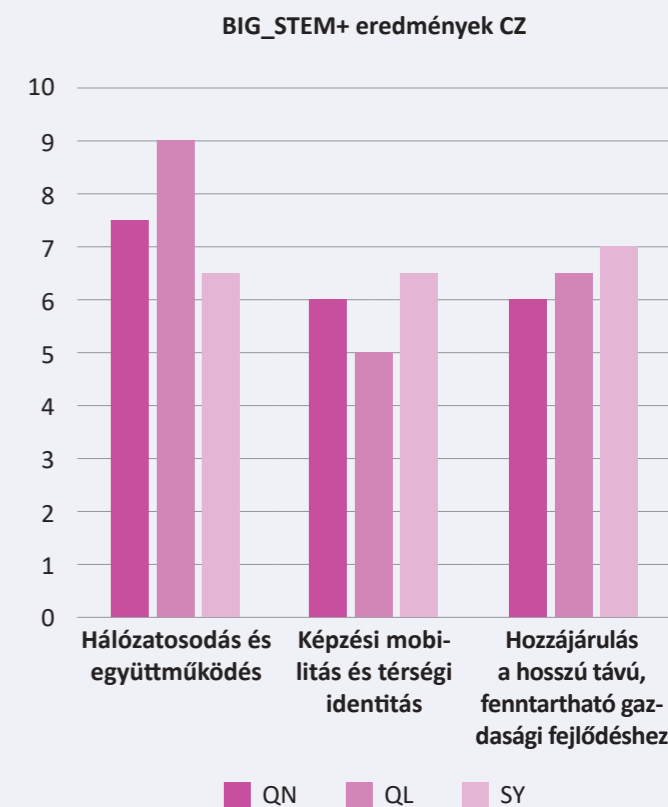
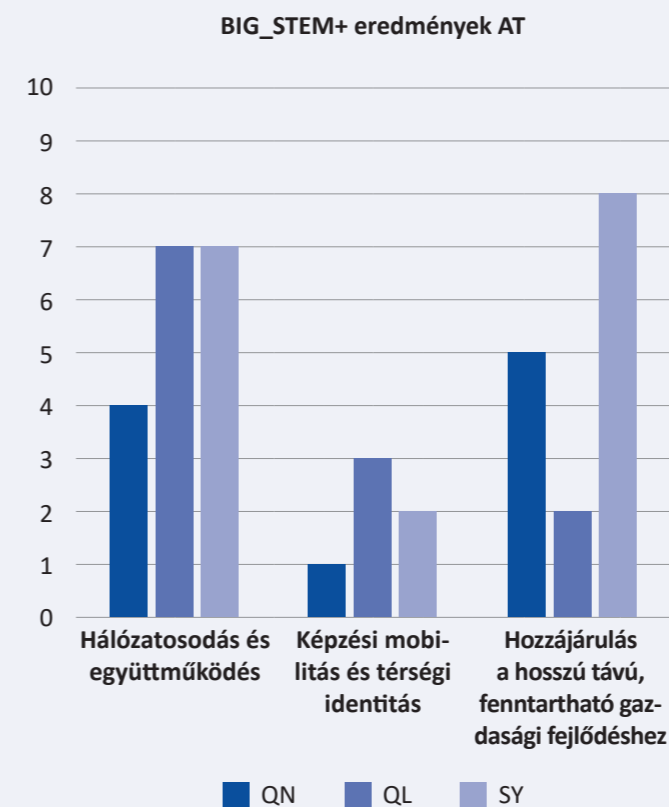
### Az én nyelvem – a te nyelved – a mi nyelvünk (BIG SK-AT, Burgenland)



5. ábra:  
Fotó: Petra Schmidt –  
© Burgenlandi Oktatási  
Igazgatóság

#### Nyelvi sarok kialakítása egy iskolában

Az „nyelvi sarok” ötlete az iskolának a projektben való részvételével és a „pszichomotorika” témában munka mellett végzett tanulmányaimmal kapcsolatban merült fel. Olyan gyakorlati ötletek kerülnek bemutatásra, amelyek mozgási és érzékelési impulzusokat kapcsolnak össze az idegen nyelvi fejlesztéssel. A nyelvvel való foglalkozáshoz való hozzáférésnek ez az örömteli módja lehetőséget biztosít a német anyanyelvű diákok számára, hogy alapvető benyomásokat szerezzenek a szlovák nyelvvel, mint az egyik szomszédos ország nyelvvel kapcsolatban, valamint a szlovák anyanyelvű diákok számára, hogy a német szókinccset mozgásbarát módon sajátítsák el. Ez elősegíti a két nyelvi csoport közötti társas kapcsolatokat és egyben szórakoztató is. Mivel a nyelvi sarok a folyosón szabadon hozzáférhető, az érdeklődők – tanári segítség nélkül is – a délelőtti folyamán és a délutáni felügyelet alatt is bármikor felkereshetik. További célunk, hogy bővítsük a kétnyelvű szolgáltatást, és a pozitív tapasztalatainkat megosszuk más iskolákkal/óvodákkal a határtérségben.



6. ábra: Az eredmények elérésének megítélése az egyes térségekben (n=27; 2020)

**Projektszinten** kisebb különbségek figyelhetők meg. Az alábbi három alfejezetben foglaljuk össze ennek részleteit.

	AT			CZ			HU			SK		
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY
<b>Hálózatosság és együttműködés</b>	4	7	7	7,5	9	6,5	7	8	7	7	8	9
<b>Oktatási mobilitás és térségi identitás</b>	1	3	2	6	5	6,5	5	6	7	3	7	7
<b>Hozzájárulás a hosszú távon fenntartható gazdasági növekedéshez</b>	5	2	8	6	6,5	7	4	7	8	6	3	8

2. táblázat: Az eredményekhez való hozzájárulás megítélése a projekt szempontjából

## 5.1 Kiváló határon átnyúló hálózatosság és együttműködés

Ahhoz, hogy a BIG\_STEM+ a határon átnyúló hálózatosságban sikeres legyen, több különböző olyan szereplőre van szükség, akik jól kiegészítik egymást és jól együtt tudnak dolgozni. A partnerek és célcso-

portok (részben) a kapcsolati tőkéről szóló részben bemutatásra kerültek, itt az oktatási hálózat jövőbeli továbbfejlesztéséről lesz szó.

### Pedagógiát tanuló diákok pedagógiát tanuló diákokkal találkoznak – Az 5.a látogatása Pozsonyban (BIG SK-AT)

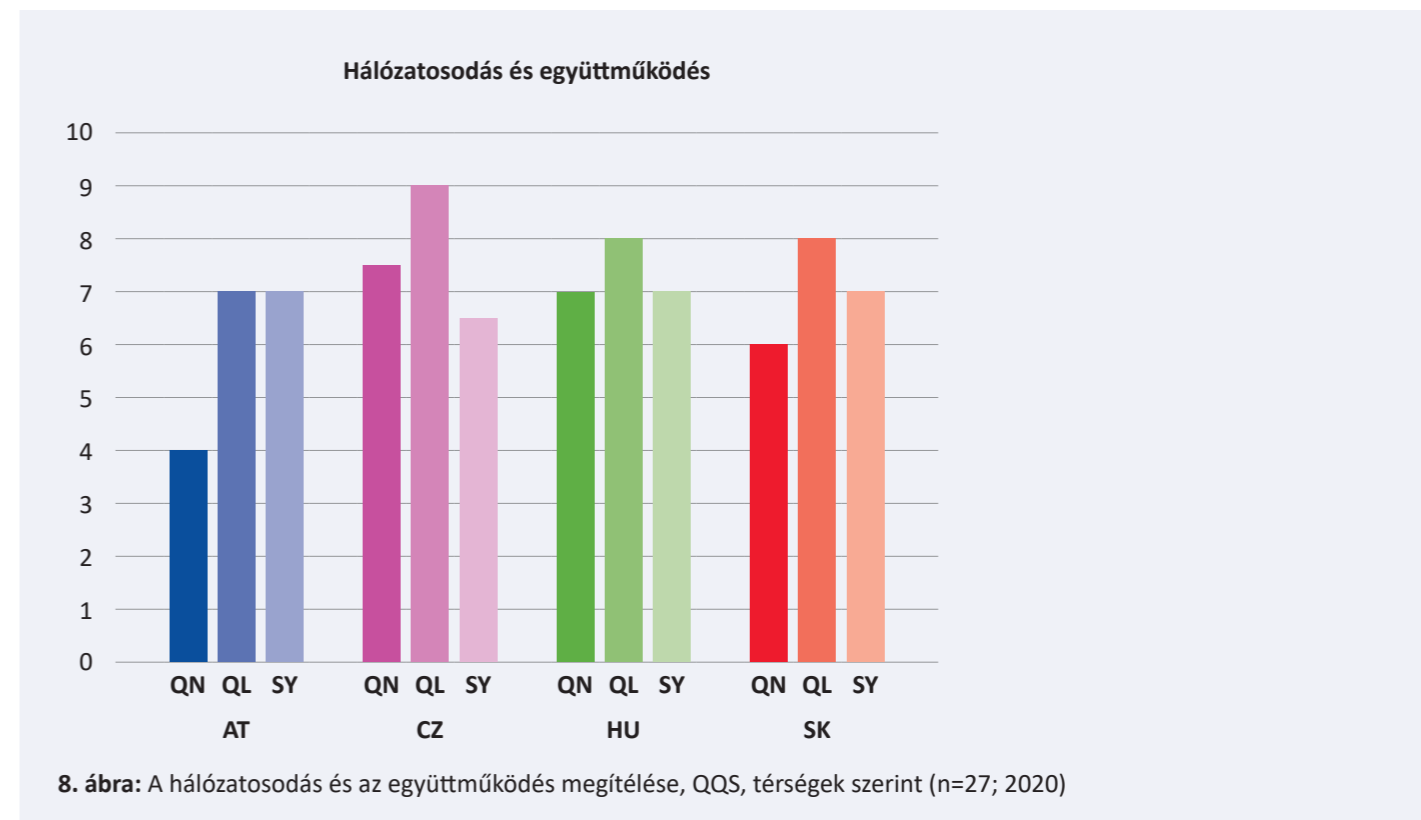
Az „Oktatási együttműködések az SK-AT határ régióban” európai uniós projekt keretében az ausztriai Pressbaumban működő Sacré Coeur Óvodapedagógiai Oktatási Intézet és Kollégium 5.a osztályának tanulói számára nyílt lehetőség, hogy egy napot a pozsonyi partneriskola, a Stredná odborná škola pedagógiká diákjaival töltsenek el. Ezt a napot a szlovák diákok mind az iskolában megrendezendő, különböző zenei tevékenységeken, mind pedig a Pozsony belvárosába szervezett programokon interaktív formában képzelték el. A Bibiana gyermekmúzeumban a diákoknak lehetőségük nyílt arra, hogy egy kalligráfiai

kiállítás keretében könyvjelzőket készítsenek és a nevüket ékírással kis agyagtáblákra írják.



7. ábra: © BAfEP Pressbaum

A rendezvényünk célja az volt, hogy a nyelveket élő környezetben tegyük kézzelfoghatóvá. Ez elsősorban akkor működhet, ha sok lesz a nevetés, sok telefonszám cserél gazdát és az ismeretlenekből barátok lesznek.



### 5.1.1 A határon átnyúló hálózatosság és együttműködés kielégítő mennyisége

Osztószóként bevált, hogy az óvodák és iskolák hálózatban működnek együtt. Célravezető lenne, ha az óvodai és iskolai vezetés oldalán **kulcspozícióban lévő személyek** aktívan közreműködnének a hálózatban, hogy a döntések megvalósíthatók legyenek, és a szűk keresztmetszet (40%) megszüntethető legyen. Erre 75%-kal a cseh projektkoordinátorok adták a legmagasabb értékelést, míg magyar szempontból az új aktorok számára (pl. Zala megye esetében) egy nagyobb adatbank alkalmazásával még jelentős fejlődési lehetőség kínálkozik. Szlovák szemszögből

a más szereplőkkel való további együttműködés a kétnyelvűség terén (önkormányzatok, oktatási hatóságok, oktatási intézmények) fontos.

A növekedési paradigma keretén belül értelmezve a hálózati aktorok mennyiségi bővülése lehetséges és kívánatos. A kritikus méret, amely felett a „határon átnyúló (nyelv-) oktatás” magától tud működni, még nem látható.

### 5.1.2 A határon átnyúló hálózatosodás és együttműködés optimális minősége

A minőség összességében magas értékelést (80 %) kapott. Az osztrák koordinátorok magukat és a projektpartnereket tartják a **valódi aktoroknak**. Ugyanakkor sok szempontból - gyakran - a politikával szemben fogalmazódik meg az az igény, hogy döntést hozzon és biztosítsa az erőforrásokat.

A minőség értékelése cseh oldalon a legmagasabb (90%). Hasonló értékek születtek magyar és szlovák oldalon is (80%). Az eddigi aktorok már megfelelők, de a **MTMI-területeken erősödésre** lenne szükség, valamint más felsőoktatási intézmények részéről további javulás érhető még el. Szlovák szemszögből – a digitalizáláshoz – technológiai partnerek bevonására is szükség lenne.

A pályázatfejlesztésnek köszönhetően a jelentős aktorok részt vállalnak BIG\_STEM+ folyamatában. A támogatási szabályokból fakadó okok miatt azonban azok a szereplők még nem részesei a hálózatnak, akik ebből jelentős részt tudnának vállalni. Szintén fontos lenne, hogy a hálózatba tudományos partnerek is felvételt nyerjenek.

### 5.1.3 A határon átnyúló hálózatosodás és együttműködés megfelelő rendszerszerűsége

Általánosságban véve a határon átnyúló hálózatosodás és együttműködés elnevezésű célért folyik a legmagasabb rendszerszerűséget (68%) felmutató tevékenység. Ez összhangban van az Interreg céljaival is. Térségi összehasonlításban magas homogenitás mutatkozik.

Az osztrák koordinátorok számára hiányoznak a legfelsőbb fórumok, hogy a határon átnyúló hálózatosodást és együttműködést fenntartható és hosszú távú módon végre lehessen hajtani. Az oktatási projektek hosszú távú intézkedések, a megvalósuláshoz pedig **a program irányvonalaiban hosszú távon stabil keretfeltételekre van szükségük.**

A cseh projektkoordinátorok adták a legmagasabb értéket a minőségre (90 %), mégis további **együttműködési igényt jeleztek általános iskolák és középiskolák** kapcsán. Hasonlóan értékelték a magyar projektkoordinátorok is (80 %).

Szlovák szemszögből a hálózat fejlesztése és a rendszeres, határon átnyúló együttműködési munkacsoportok az aktorok mobilitását rendkívül szisztematikus módon mélyítik el. A tapasztalat- és véleménycsere segít a félreértések elkerülésében. A hálózat további partnerségekből és kapcsolatokból is profitál azoknak a szereplőknek az előnyére, akik az egyes projektpartnereket magukkal hozzák.

A hálózatosodás alapvető fontosságú célnak számít, amely formális módon számos projektstruktúra, partnertalálkozó, valamint közös munkacsomagok révén valósul meg. Mégis, ennél magasabb szintű integráció lenne kívánatos. Az eszközök korlátozottsága miatt kevés az idő arra, hogy a partnerek helyzete megérthető legyen, vagy akár megfelelő bizalom épülhessen ki. Újra és újra bebizonyosodik, hogy a „szigorú formai követelmények” magasabb prioritással bírnak, mint a hosszú távon hatékony, „puha” együttműködési elemek.

### 5.1.4 Javaslatok a határon átnyúló hálózatosodáshoz és együttműködéshez

A határon átnyúló hálózatosodáshoz és együttműködéshez a BIG\_STEM+ összefüggésében már határon átnyúló hospitálásokra, kirándulásokra, gyakorlatokra kerül sor a diákok részéről, valamint oktatási partnerségek jöttek létre óvodák és iskolák között. Ezen túlmenően projekteken átnyúló intézkedések, úgymint szimpóziumok, közös nyelvtanfolyamok, nyílt szakmai előadások stb. is megvalósulnak.

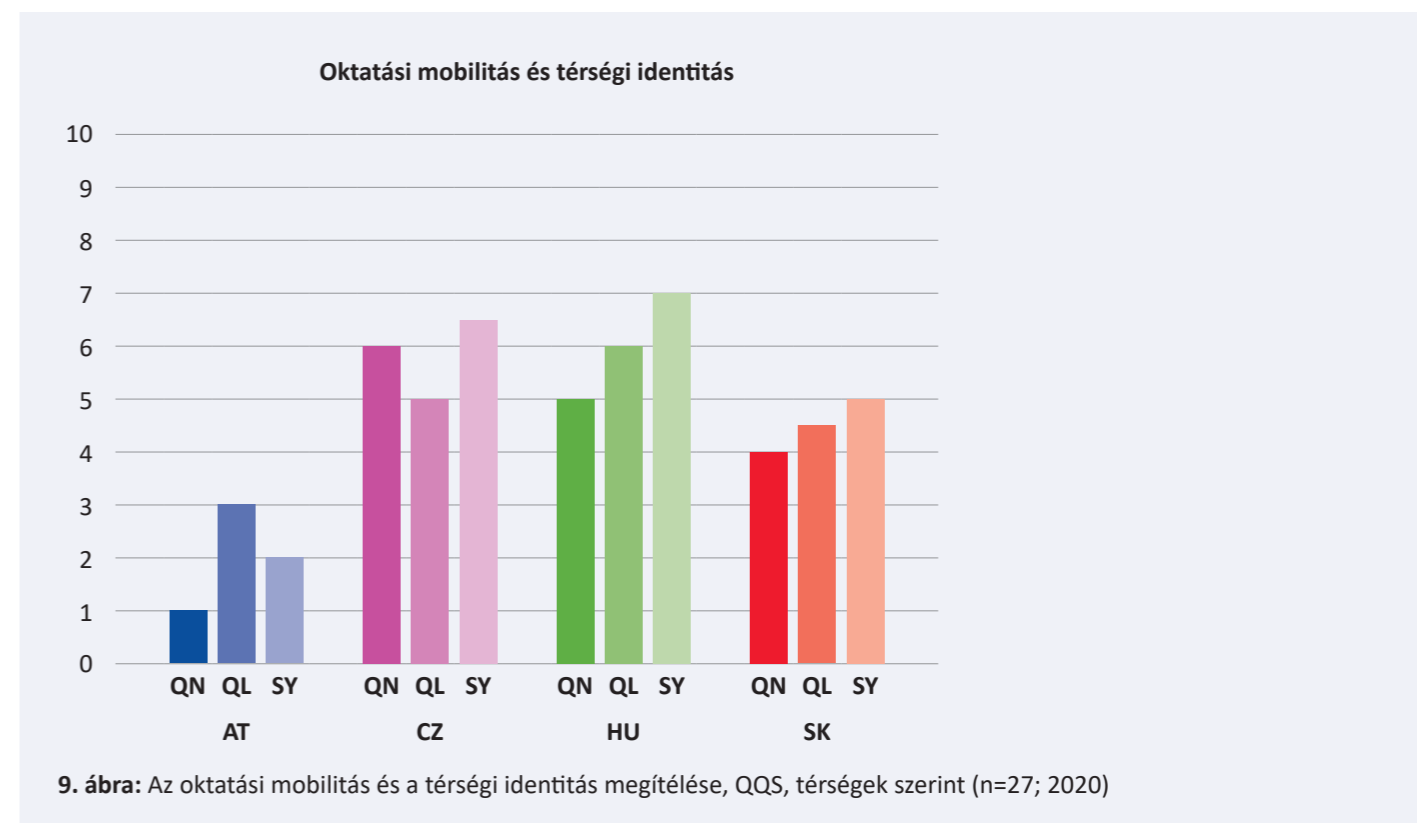
*A magasabb oktatási mobilitási cél elérésének, valamint a projektek fenntartható sikerének támogatása érdekében hatékony eszköz az erőforrások biztosítása, a programok folyamatossága, valamint az államközi egyezmények (hasonlóan az óvodák iskolalátogatásaihoz).*

A BIG\_STEM+ segítségével láthatóvá válnak az igények és a lehetőségek.

A növekedési paradigma keretében a **hálózat** és a résztvevő intézmények számának **menyiségi kibővítése** lehetséges és kívánatos. A hálózatosodás minősége már optimális, a rendszerszerűség, amellyel a hálózatosodás folyik, már megfelelő, így tehát középtávon a kedvező fejlődési folyamat nagyon valószínű.

### 5.2 Gyenge oktatási mobilitás és térségi identitás

A mobilitás a határtérségekben gyakran az egyik térségből való elvándorlást jelenti egy gazdaságilag - valóságosan vagy vélt módon - vonzóbb régióba. Ez kedvezőtlen demográfiai fordulatot idézhet elő. A térségi identitás oktatás (többnyelvűség és természettudományos oktatás) segítségével történő fejlesztése önállóságot és helyi fejlődést, ezáltal pedig gazdasági fejlettség elérését teszi lehetővé. Fordítva pedig a megmerevedett struktúra vagy a hiányzó oktatási mobilitás nem tudja eléggé támogatni a szükséges társadalmi vagy gazdasági fordulatot.



### 5.2.1 A mobilitás mértékének heterogén és csupán „nem kielégítő” szintű megítélése

A mobilitásra sosem egyirányú folyamatként, hanem lehetőség szerint kiegyensúlyozottan kell gondolni. Az ökológiai határok ellenére a mobilitás döntő tényezőnek számít a hosszú távú gazdasági fejlődés terén. Az „elvándorlás” elleni hatékony ellenerőnek számít a magasfokú képzettség és a helyi beágyazódás.

Az osztrák koordinátorok a mobilitás mennyiségét nagyon kritikusan (elégtelennek) értékelik. Osztrák szemszögből a **képzési mobilitás csak egyirányú**. A tankötelezettség terén a mobilitás még nem lehetséges. Ehhez elsőként meg kell teremteni a (jogi, ill. tantervi) **alapot**, elsősorban az **uniós jog révén (határkörzet)** is. Emellett a nyilvánosságot is érzékenyíteni kell a téma iránt.

A magyar koordinátorok szemszögből nézve az oktatási mobilitás általában csak egyirányú. Különösen **a magyar nyelv oktatása hiányzik más országokban**.

A cseh projektkoordinátorok – a koronavírus-járvány miatti korlátozásokkal együtt is - jónak ítélik a szomszédos országba munkavégzés vagy bevásárlás céljával a határon át megvalósuló fizikai mobilitást. Ami pedig a BIG\_STEM+-projekteket illeti, a határon átnyúló mobilitás nagyon értékes, ugyanakkor 2020-as és 2021-es években a hospitálások, a kirándulások, a gyakorlatok, stb. gyakorlatilag nem voltak lehetségesek. Az **oktatási mobilitás**, azaz óvoda vagy iskola látogatása a szomszédos országban, **szerintük gyakorlatilag lehetetlen**.

Összességében a mobilitás célját még nem sikerült teljesen elérni. A hosszú távon hatásos irányvonalak csak lassan módosíthatók, és mégis vannak hatékony eszközök, mint pl. a kora gyermekkori nyelv- és kompetenciafejlesztés. Az oktatási mobilitást jelenleg uniós jogi akadályok blokkolják, amelyeket meg kellene változtatni.

### 5.2.2 Kielégítően jó-e már a fiatalok térségi identitásának formálása ahhoz, hogy elérjük a célokat?

A térségi identitás erősítése nem a lokálpatrióta irányok felvázolását jelenti, hanem azt, hogy a saját származásunkra vonatkozó tudás birtokában ismerjünk meg más régiókat, és majd így térjünk haza.

Az osztrák koordinátorok ezt a dimenziót is nagyon kritikusan (elégtelenre) értékelték, és **szemléletformálást** követelnek az interkulturális és személyiségfejlesztő intézkedések kapcsán. Hasonlóképpen, még ha nem is ennyire kritikusan nyilvánultak meg a szlovák koordinátorok a jelenlegi korlátozások fényében. Európai szempont kialakítása érdekében a kétnyelvűség elérésére különleges lehetőséget kínál a két főváros földrajzi közelsége.

A magyar koordinátorok megítélése szerint a fiatalok a BIG\_STEM+ keretében megtartott rendezvényeknek köszönhetően nyitottabbá váltak a más nemzetiségűek felé. Továbbra is kérdéses, hogy más térségekben fogják-e a boldogulásukat keresni, és később vissza fognak-e térni.

Cseh szempontból a **szülőkkel folytatandó intenzívebb munkára** lenne szükség a projektek keretében. Ezen túlmenően a fiatalabbaknak ösztönzést és lehetőséget kell nyújtani ahhoz, hogy a nagyobb városokban folytatott tanulmányaikat követően visszatérjenek a saját térségükbe (jövedelem, jobb munkalehetőségek stb.).

Részben sikerülhet az oktatási mobilitást és a fiatalok térségi identitását fejleszteni, mégpedig ott, ahol ezen szisztematikusan lehet dolgozni. Ez egy nagyon lassú folyamat, amely mellett évtizedeken keresztül ki kell tartani. Jelenleg a BIG\_STEM+-projektek hatásának kiterjedtségét tekintve elmaradás tapasztalható a teljes potenciálhoz viszonyítva.

### 5.2.3 Eléggé rendszerszerűen fejlesztjük a fiatalok mobilitását és térségi identitását ahhoz, hogy elérjük a célokat?

A nyelv(ek) és a képzés legalább olyan mértékben határozzák meg egy ember személyiségét, mint ahogyan a világnézet vagy az ideológia. Ha valaki idejekorán „többet” megtapasztal ezekből, az alapvetően autonóm személyiséggé válik, és többféle cselekvésre is képes lesz.

Az osztrák koordinátorok megítélése szerint a mobilitás és a térségi identitás **még nem eléggé rendszerszerűen** kerül fejlesztésre, ugyanakkor a projektek megközeledése helyes.

A cseh koordinátorok szemszögből nézve a mobilitás és a térségi identitás kapcsán a projektek keretében végzett szisztematikus munkát az is nehezíti, hogy három év múlva a projekt pályázatában új, innovatív ötleteket kell megfogalmazni. A projekteknek ezt követően pedig új témákra kell fókuszálniuk, amelyek ugyan rendszerszerűen egymásra épülnek, a fiatalok mobilitásának fejlesztését azonban rendszerszinten alapvetően nem teszik lehetővé. Ez azonban az egyes intézmények szerkezetétől függ. A Vysočina Education esetében lehetséges és kivitelezhető, hogy a gyerekeket óvodás kortól egészen az érettségiig gondozzák és bevonják.

A magyar koordinátorok megítélése szerint végső eredményként a gyerekek autonómabb személyiséggé válnak és többféle cselekvésre lesznek képesek. A szlovák koordinátorok szemszögből a szomszédos nyelvek nem-folyamatos fejlesztése különösen a magasabb oktatási szinteken aláássa az óvodákban hosszú évek során kifejlesztett rendszerszerűséget.

### 5.2.4 Ajánlások az oktatási mobilitás és a térségi identitás erősítéséhez

A BIG\_STEM+-projektek összefüggésében a mobilitás tudatos kezdeményezés eredménye. A hangsúly a nyelvoktatási megoldások esetében a teljes személyiséget figyelembe vevő oktatási tevékenységen volt.

A célok elérésének (optimális) támogatása érdekében azonban **hosszú távú kísérésre, a gyerekek még szisztematikusabb elérésére** (a legelső oktatási intézménytől kezdve), valamint a **szülőkknek** „mobilitás” témában – képzési intézményeken kívül is megvalósuló – **szemléletformálására** lenne szükség.

Az egyes Interreg programok összefüggésében megvalósuló projektek nélkül csupán korlátozott figyelem irányulna az oktatási mobilitás szempontjára. Vannak ugyan részben jó és inspiráló példák (lásd úgy is mint „Történetek”), ám ez önmagában nem mindig elegendő ahhoz, hogy képes legyen ellensúlyozni az urbanizációs nyomást. Az oktatási mobilitás rendszerszintű támogatása esetében is van még fejlődési potenciál, különösen mivel a projektek már gyerekkorban elkezdődnek.

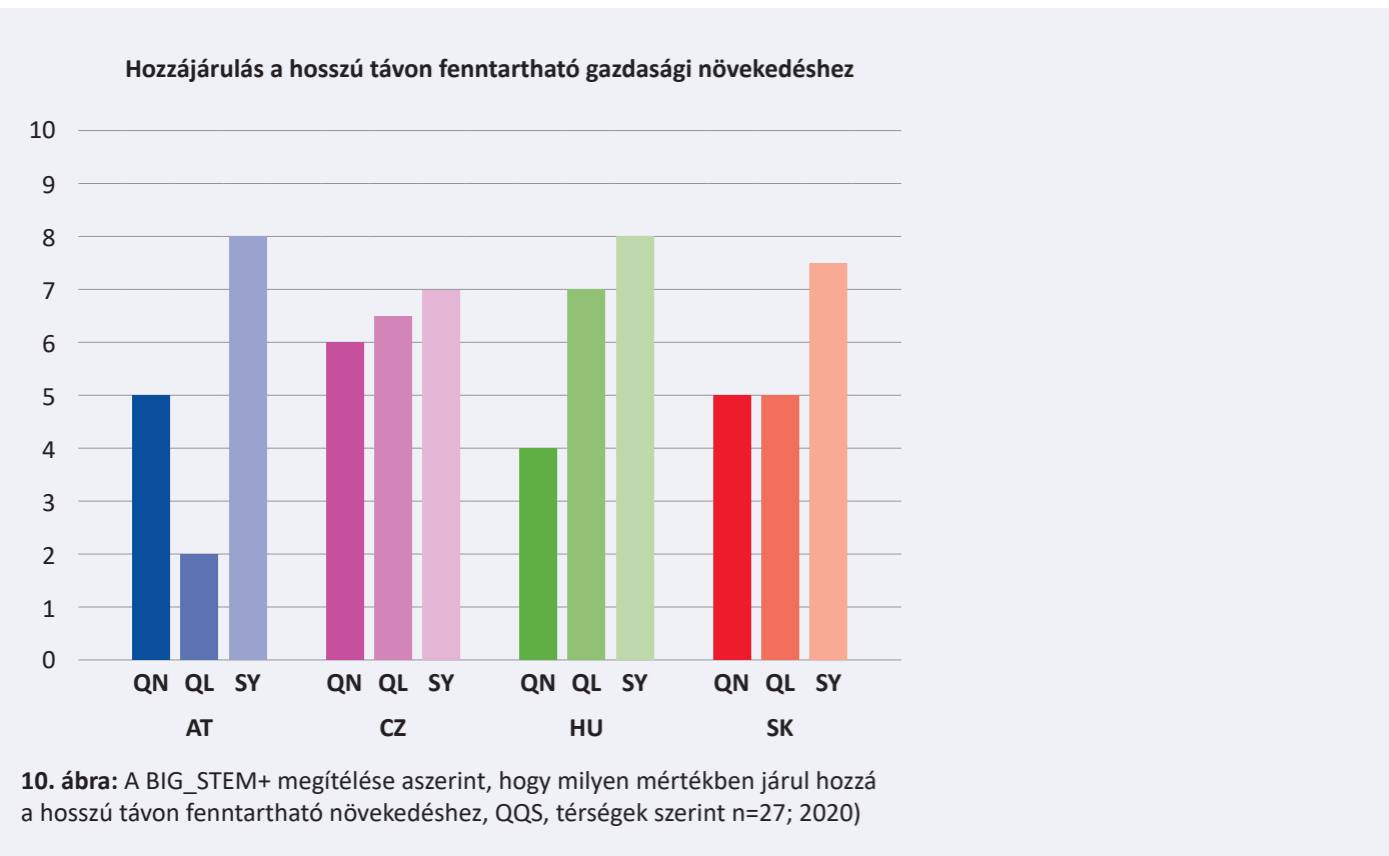
*A pozitív folyamatok folytatása érdekében minél előbb meg kell szüntetni a kiváló csereprogramok felfüggesztését, amelyre a koronavírus-járvány miatt volt szükség.*



## 5.3 Megfelelő hozzájárulás a hosszú távon fenntartható gazdasági növekedéshez

A gazdasági növekedés hosszú távú foglalkoztatást, jólétet, szociális stabilitást és békét jelent, ha az fenntartható, azaz a természetes és társadalmi erőforrások jelentős sérelme nélkül történik. A tudás

különösen fenntartható erőforrásnak számít, amelynek az értéke vagy az állaga a gyakori használat során nemhogy romlana, hanem – éppen ellenkezőleg – egyre értékesebbé válik.



### 5.3.1 Eltérő növekedés a térségekben

A határtérségek egyszerre hordoznak magukban lehetőségeket és kockázatokat. Az ingázók az egyik oldalon lévő alacsonyabb költségek és a másik oldalon kínált magasabb bérek miatt arbitrázhatást képesek realizálni. Ezek a különbségek lehetővé teszik a fejlődést, amely azonban csak akkor valósulhat meg, ha ehhez a (jogi) alapok is rendelkezésre állnak: a szabad mozgás makroszinten, a nyelvi akadályok leküzdése, ugyanakkor a kulturális alkalmazkodóképesség és a megértés is.

Az osztrák koordinátorok megítélése szerint a társadalmi és demográfiai viszonyok gyorsan változnak, míg az ehhez szükséges tudatosság a társadalom széles rétegeiben lemaradásban van. Több felelősségvállalásra lenne szükség a politika szintjén, hogy a kétnyelvű oktatási rendszer kötelezően bevezethető legyen a határtérségekben.

A cseh koordinátorok észrevétele szerint nagyfokú mobilitás tapasztalható az álláskereső terén. Sok cseh állampolgár Ausztriában dolgozik, és sok osztrák állampolgár alapít vállalkozást a Cseh Köztársaságban. A határtérségben nagyon alacsony a munkanélküliség (pontosabban alacsony volt koronavírus-járvány előtt), a munkalehetőségek alacsony minősége mellett. Ezért sok fiatal inkább a térség nagyobb városaiba költözik. Ezeket a hatásokat tovább erősíti a gyenge infrastruktúra a határtérségben (ez vonatkozik az óvodákra, általános iskolákra, középiskolákra, orvosi rendelőkre, tömegközlekedésre, üzletekre stb.).

A magyar projektkoordinátorok a gazdasági növekedést hiányosnak (40 %) tartják, és így szerintük nem elégséges ahhoz, hogy ellensúlyozzák az urbanizáció nyomását. A szlovák nézőpontból szemlélve elsősorban a bizonytalan finanszírozás jelenti a fenntartható fejlődés komolyan veendő akadályát.

### 5.3.2 A növekedés kielégítő fenntarthatósága

A hosszú távú fejlődés feltétele az erőforrások ésszerű felhasználása. Stabil tudásbázisra van ahhoz szükség, hogy technológiákat és innovatív módszereket lehessen használni a szűkös erőforrások hatékony kezelésére. Minél előbb kerülnek ezek kifejlesztésre, és minél mélyebben be tudnak ágyazódni, annál valószínűbb lesz a siker.

BIG\_STEM+ hálózatára ugyanez vonatkozik: a fáradtságos fejlesztőmunka minden eredményét elveszíti, ha a megléte hosszú távon nem biztosított. Ez ugyanakkor nem jelentheti azt, hogy örökké egy központi finanszírozási forrástól kellene függenie. Akkor beszélhetünk fenntarthatóságról, ha a hálózati kezdeményezéseket valakik helyben is fenntartják.

Az osztrák és a szlovák koordinátorok szemszögéből nézve minden (térségi, nemzeti és nemzetközi) szinten **hiányzik a fenntartható finanszírozás**, és emiatt ez a téma csak 20 %-os értéket kapott. A határtérségben hiányzik a kétnyelvűség, amely korábban jelen volt és megszokott volt, a közelmúlt politikai viszonyai miatt azonban mára eltűnt.

Hasonlóan vélekedtek a cseh koordinátorok is, amikor ezt a tényezőt valamivel magasabbra (65 %) értékelték. Az Interreg-projektek nélkül nem lenne biztosítható a jelenlegi fenntarthatóság a nyelvoktatás terén. A nyelvoktatás azonnal véget érne a projektek nélkül, akkor is, ha egyedi esetekben, politikai döntések alapján átvállalhatják a költségeket. A magyar koordinátorok is a központi finanszírozás jelentőségét emelik ki és dolgoznak is ezen.

A tervezés biztonsága nélkül a hálózat jelenlegi sikerei sérülékenyek. Mégis, a megoldás csak részben múlik a szereplőkön, az sokkal inkább a politika kezében van, hogy az időt jól kihasználva az elért eredmények a térségekben úgy rögzülhessenek, hogy a megfelelő folytatás a térségi szubszidiaritás keretében, decentralizált formában biztosítható legyen.

### 5.3.3 Eléggé rendszerszerűen alakítjuk ki a hosszú távú és fenntartható növekedést ahhoz, hogy elérjük a célokat?

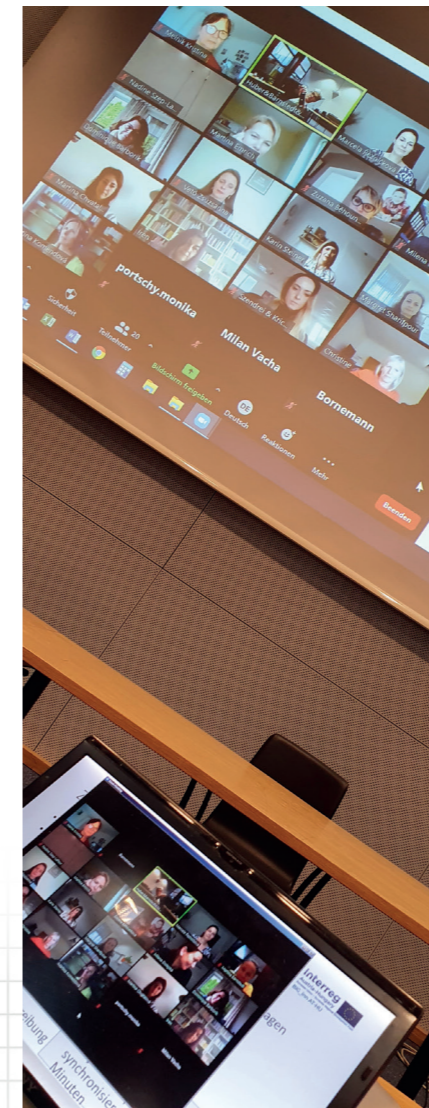
A hálózat hozzájárulását sem túl-, sem pedig alábecsülni nem szabad. Az „általános gazdasági növekedés” nagyon sok – részben külső – tényezőtől függ. És mégis, a jól működő oktatási hálózat hatékonysága vitathatatlan. A tudás és a tanulás pozitív hatásait alapul véve legalább a létezését kellene tudni biztosítani.

A projektkoordinátorok az egyes Interreg-projektek esetében nagyfokú rendszerességet látnak a hosszú távon fenntartható növekedés elérése kapcsán. Ugyanakkor időre, hosszú távú támogatásra és ehhez szükséges politikai döntéshozókra van szükség, hogy a tartós beágyazódás biztosítható legyen.

### 5.3.4 Javaslataink a fenntartható gazdasági növekedés kapcsán

Az egyes Interreg-projektek keretében, azonban a projektek szinergiája és az együttműködése kapcsán már **találkozókra** kerül sor közigazgatás képviselői között, nyitó- és zárórendezvényekre, szimpóziumokra, stratégiai partnerségekre, stakeholderek bevonására, regionális irányítócsoporthoz és hálózat-építési találkozókra a hosszú távú és fenntartható térségi növekedésre fókuszálva. Ezen túlmenően a **politika részéről még nagyobb érdeklődésre és elköteleződésre** lenne szükség. Ilyen kezdeményezések akár a - még megalapításra váró - uniós ügyekkel foglalkozó intézménytől is kiindulhatnak (ehhez hasonló a Bécsben működő Oktatási Igazgatóság Európa-Irodája). Ezt pedig a hálózattól kiinduló **aktív kommunikációs politika** támogatná.

A siker valószínűségét jelentősen növelné, ha más hálózatokkal való **együttműködés**, valamint - szorosan együttműködve a helyi közigazgatási szervekkel - más térségi kezdeményezésekbe való bekapcsolódás alakulhatna ki.



11. ábra: Jelenetek a hagyományos és a digitális műhelymunkából

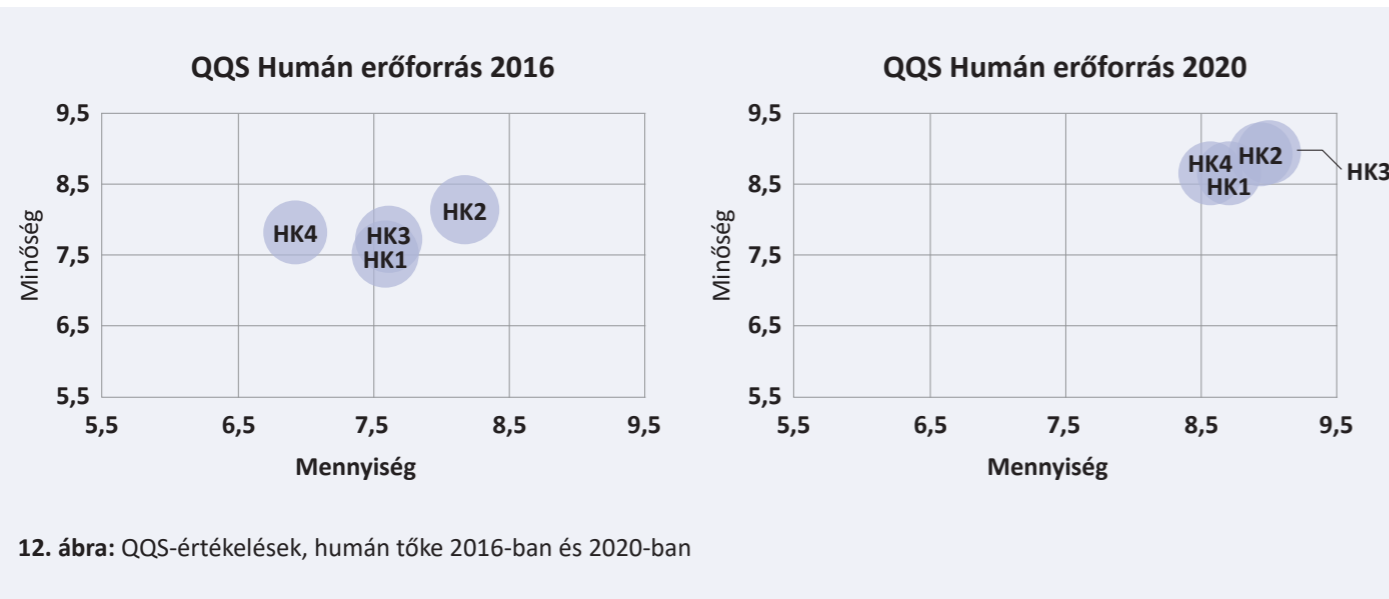
# 6. A szellemi tőke értékelése 2016-ban és 2020-ban, fogalommeghatározásokkal és javítási javaslatokkal együtt

Ebben a szakaszban a szellemi tőke minden befolyásoló tényezőjére – a tőkefajtákhoz hozzárendelve – rövid fogalmi magyarázatot adunk, felvázoljuk a 2016 óta bekövetkezett időbeli fejlődést, valamint bemutatjuk a 2024-ig szóló előrejelzést. Minden tényezőhöz kapcsolódóan állításokat fogalmazunk meg a jelenlegi helyzetre, az eddigi változásra és a további fejlődéshez szükséges javaslatokra vonatkozóan.

## 6.1 Humán erőforrás

A humán erőforrás magába foglalja a munkavállalók kompetenciáit, készségeit, valamint tanulási

képességét és a tudását. A humán erőforrás mindig a munkavállalók tulajdonában van. A szervezet vagy a hálózata humán erőforrást csak kölcsönözni tudja, ám a tulajdonába soha nem kerülhet. A spill-over-hatásnak köszönhetően ugyanakkor hasznos lehet, ha a hálózat a humán erőforrás fejlesztésén központosít, mivel ebből mindenki profitál. Fordítva pedig túlságosan kisméretű hálózati partnerek nem élnek ezekkel (az egyébként hasznos) befektetésekkel, mert számukra a költségek – a fluktuáció kockázatát tekintve – magasnak tűnnek.



A humán erőforrás fejlesztése 2016 és 2020 között nagyon jelentős, ugrásszerű növekedést mutat jobbra és felfelé. Ez a pozitív változás feltehetően folytatódni fog.

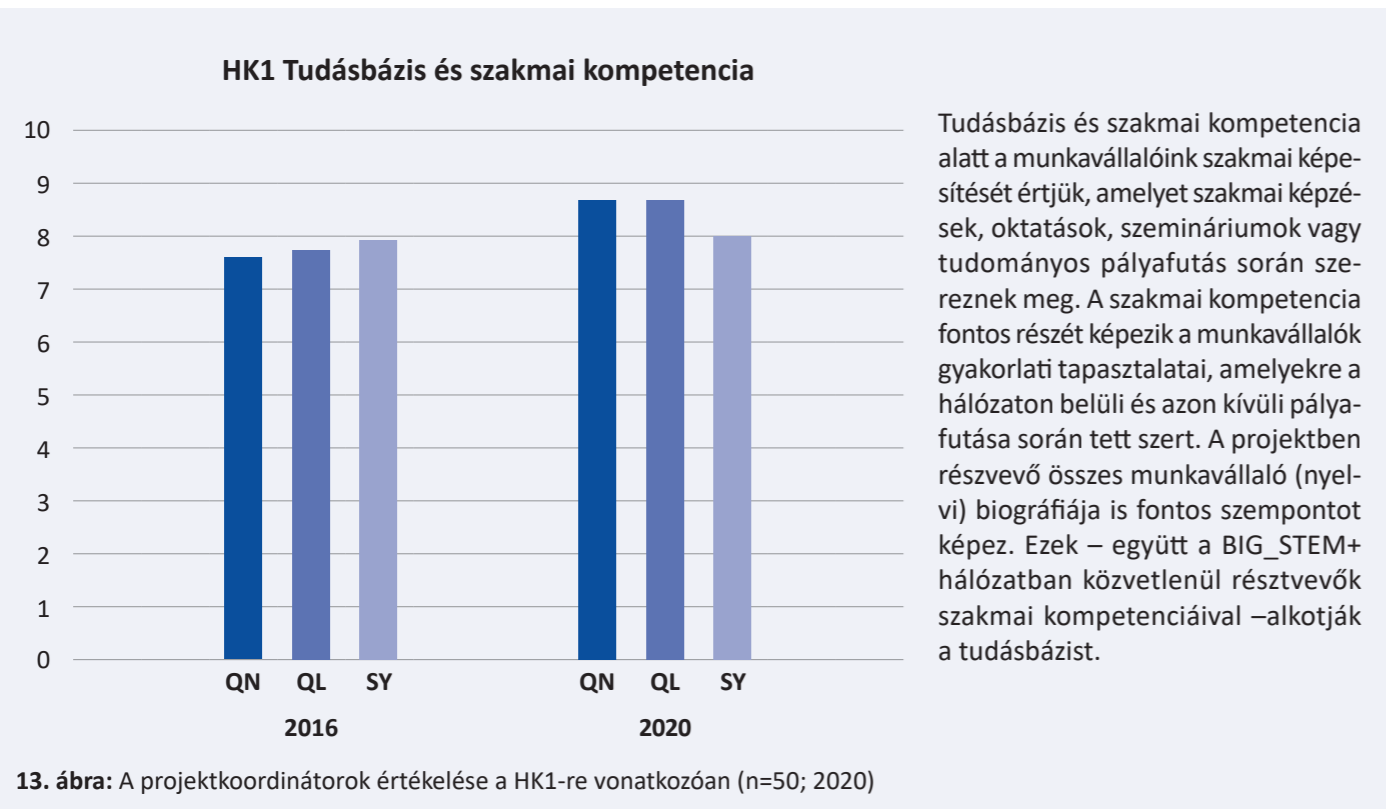
	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	
<b>HK1 Tudásbázis és szakmai kompetencia</b>	7,60	7,74	7,93	8,68	8,66	8,00	↗
<b>HK2 Interkulturális (társas és kommunikációs) kompetencia</b>	8,17	8,17	8,14	8,89	8,89	8,39	↗
<b>HK3 Motiváció és elkötelezettség</b>	7,58	7,58	8,23	8,92	8,92	8,67	→
<b>HK4 Projektmenedzsment és vezetési kompetenciák</b>	6,93	7,85	7,41	8,53	8,67	7,67	→

3. táblázat: A humán erőforrás QQS-alapú értékelése 2016-ban és 2020-ban, előrejelzéssel együtt

**Fejlődés:** A humán erőforrás alapvetően a (közös) témák mentén megtartott (közös) továbbképzésekből, mint pl. a projektmenedzsment, digitális kompetenciák, valamint az új munkatársak integrálása.



### 6.1.1 HK1 Tudásbázis és szakmai kompetencia



#### Állapot

A nyelvoktatási didaktikához kapcsolódó tudásbázis a többnyelvű munkavállalók magas aránya miatt nagyon magas értéket kapott, és a több éves tapasztalatuknak köszönhetően további magas értékelésben részesült. Ezt egészíti ki a megfelelő csapatösszetartás (lásd SK1) és a kölcsönös támogatás. A kompetenciák ezen részére vonatkozóan rendszeres képzések vannak, ellentétben a projektmenedzsment kompetencia-területtel (lásd HK4).

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

Számos elkötelezett munkaerő került alkalmazásra, a munkavállalók tudásbázisa a különböző továbbképzések során szerzett tapasztalatoknak, valamint a közös szakmai párbeszédnek köszönhetően bővült, és a jövőben is fenn fog maradni. Ez a BIG-projektek egyik kifejezett célkitűzése is volt. A személyügyi fluktuáció kihívást jelent a tudásbázis számára, ugyanakkor a tökéletes szervezés és a vezető partner támogatása segítséget jelent. A projekteken átnyúló módon megvalósuló tevékenységek révén nagyobb, országokon átnyúló projektterületek is elérhetők, és ezáltal a projektcsapatok, a célcsoportok, az intézmények szakértői csoportjai és hálózatai – tehát a teljes tudásbázis – bővíthető és továbbfejleszhető.

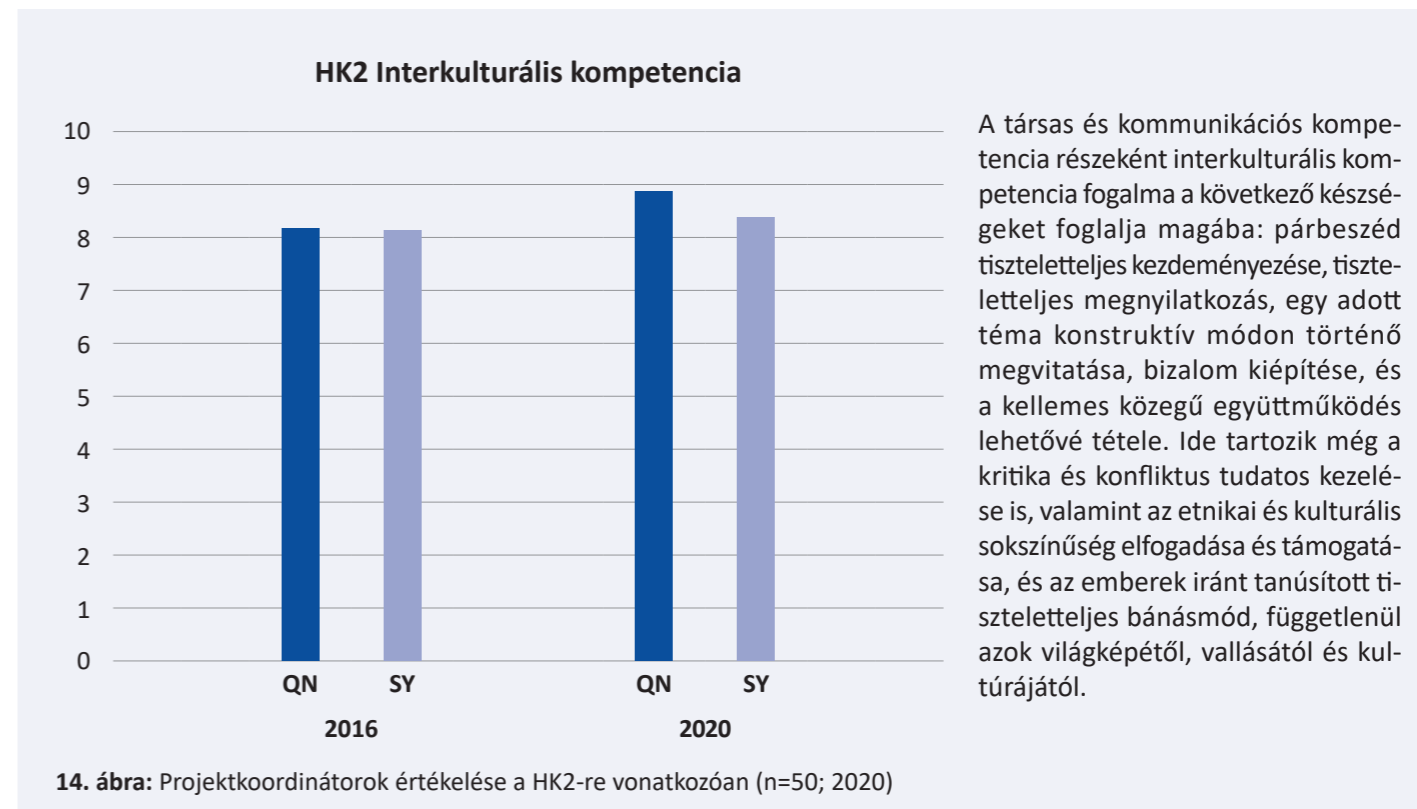
#### Előrejelzés 2024-re

A tudásbázis a hálózatban már magas szintet elért rendszerszerűségnek köszönhetően a következő években is tovább fog erősödni. Csekélyebb mértékű kockázatot jelent a munkavállalói fluktuáció.

#### Javasolt intézkedések

- » Általánosságban a projektcsapatnak – támogatás céljából – **további munkatársakra** van szüksége. Ők lennének azok, akik a projektet folyamatosan és átfogó módon tovább tudják fejleszteni.
- » Az új kollégáknak meg kellene ismerniük a projekteket, és különösen a **programkézikönyveket**. Ehhez segítséget nyújthatnának a projektmenedzsment terén biztosított képzések is (lásd HK4).
- » A **továbbképzési intézkedések** az egyéni készségek, mint pl. moderációs módszerek, interdiszciplináris csoportok vezetése és digitális eszközök alkalmazása a projektmenedzsment és moderáció során, valamint az online kommunikációhoz és a digitális technológiák alkalmazásához szükséges kompetenciák kifejlesztése terén nagy előnyt jelentenének.

### 6.1.2 HK2 Interkulturális (társas és kommunikációs) kompetencia



#### Állapot

Az interkulturális, társas és kommunikációs kompetenciák jelentik valószínűleg a BIG\_STEM+-hálózat és az egyes projektek legnagyobb erősségét. A határtérségekben minden támogatott személy nyelvi és kulturálisan is sokszínű közegben mozog, amelyre egyedi intézmények, hagyományok, vélemények és értékek jellemzők. A másik ember iránti megbecsülést tanúsító hozzáállás és a témák iránti nyitottság mellett megmutatkozik, hogy a nyelv a megértés és kommunikáció eszközeként gyakran jelent nehézséget a projektpartnerek számára olyan szituációkban, amelyek során nem támogatja tolmács egymás megértését.

Ezen a téren részben még hiányosságok tapasztalhatóak az osztrák projektpartnerek esetében, akik a projektmenedzsment szintjén túlságosan szűkös személyi erőforrásokkal rendelkeztek ahhoz, hogy az állandó kommunikációt biztosítani tudták volna.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

Az Interreg-projekteknek köszönhetően többeket sikerült az interkulturalizmus iránt érzékenyíteni, és velük ezt a témát megismertetni. A nemzetközi együttműködés és az empátia és a kölcsönös megértés kialakítása hosszú folyamat, amelyhez idő kell.

Az állandóság és stabilitás a projektpartnerek között fontos szempont, amely a pályázat benyújtását és a téma megtalálását is megkönnyítette mindkét új projekt esetében. Az interkulturális kommunikációs kompetencia most már a nyelvoktatás és ekként egyben az óvodai mindennapok részét képezi.

A megvalósításhoz a partnerek olyan személyeket választottak ki, akik már addig is intenzíven foglalkoztak ezzel a témával, ill. maguk is többnyelvű önéletrajzot tudtak felmutatni.

Az interkulturális különbségek és az esetleges diszharmoniak csökkentése érdekében a közös találkozók és megbeszélések bizonyultak a leghatékonyabbnak. Rendszeres megbeszéléseket az összes partner részvételével felváltva szervezték az egyes partnerek. Köztük szorosabb kapcsolatok jöttek létre, adott esetben akár barátságok is.

#### Előrejelzés 2024-re

A projekteken lévő számos munkacsomagnak köszönhetően a megkérdezett szakértők megítélése szerint az interkulturális kompetenciák jelentős javulása várható. A többi tényezőhöz viszonyítva itt várható ráadásul a legnagyobb javulás.

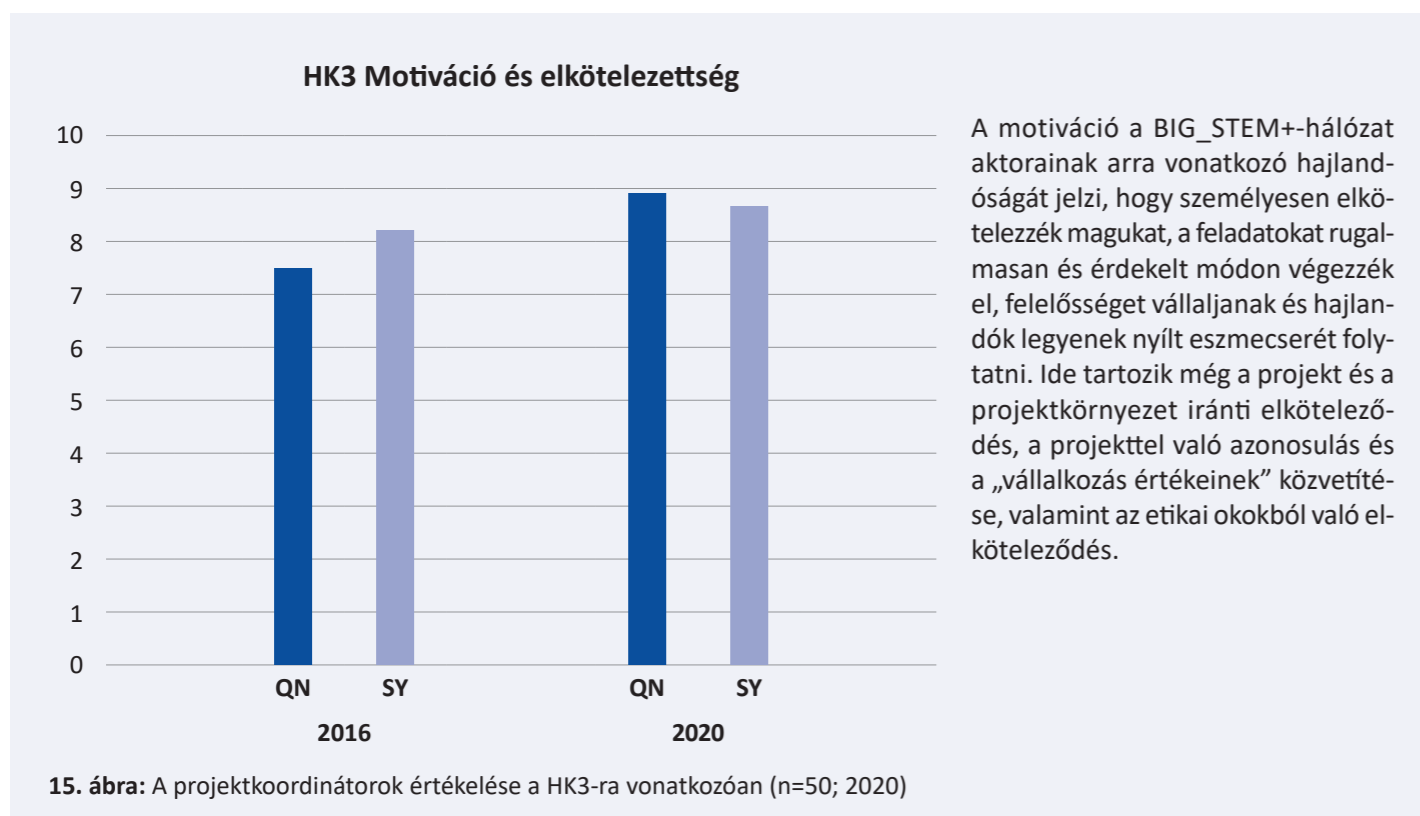
### Javasolt intézkedések

- » az interkulturális kompetenciára vonatkozó tartalmak markánsabb megjelenése a képzéseken
- » **jogszályi alapok** kidolgozása a határon átnyúló iskolalátogatásokra vonatkozóan, legalább a határtérségben
- » többnyelvű pedagógusok **közreműködése** óvodákban és iskolákban
- » **határon átnyúló csereprogramok** (hospitálások, kirándulások) oktatási területen, lehetőleg gyakori

személyes jelenlétben alapuló találkozók formájában, tehát fizikailag megvalósuló találkozások, és nem csak a projektcsapat, hanem pedagógusok, iskolások és óvodások számára

- » **visszacsatolási tér** megteremtése a határon átnyúló csereprogramok tapasztalatai számára
- » **a pedagógusok és szülők közötti kapcsolatok erősítése** a szomszédos ország mindennapi kultúrája iránti megértés pozitív irányba történő befolyásolása érdekében

### 6.1.3 HK3 Motiváció és elkötelezettség



### Állapot

A munkavállalók motivációját és elköteleződését a munkaadói oldal ugyan nem mindig értékeli, a csapat és a külsősök (óvodák, iskolák) viszont elismerik.

A motiváció minden szinten érezhető: a projektmenedzsmenttől az óvodai alapokig. A nyelvi kísérők kifejezetten motiváltak. Mindez pedig kiváló munkahangulatot és egymás iránti megbecsülést teremt. Esetenként azonban a motiváció annak a jelentős időráfordításnak a kárvallottja lesz, amely a feladatok elvégzéséhez szükséges.

A járvány miatti lezárások okán kialakult különleges kihívások oda vezettek, hogy a kommunikáció és az együtt-dolgozás terén új műszaki lehetőségek kerültek

kihasználásra. A teljes munkafolyamat felgyorsult. A figyelem most még inkább az átlátható kommunikációra és tájékoztatásra irányul, hogy egyetlen projektpartner se veszítse el a fonalat.

A határon átnyúló tapasztalat- és tudáscsere, valamint az anyagok elkészítésében és kipróbálásában való részvétel erős motivációs tényezők.

A hálózatban meglévő rugalmasság megengedi azt, hogy a munkafeladatok végrehajtása oda kerüljön, ahol a kompetenciák és az erőforrások is biztosítottak. Ezzel elkerülhetők a csapaton belüli túlterhelések és konfliktusok. Ha mégis felmerülnének konfliktusok vagy véleménykülönbségek, akkor azokat szakmai

szinten és olyan időpontban kell megvitatni, mielőtt az személyi szintre kerülhetne. Összességében problémamegoldás-fókuszú mentalitás a jellemző.

### Fejlődés 2016 és 2020 között

Motiváló hatású a projekt előrehaladásával javuló térségi hálózati összekapcsolódás az egyes oktatási intézmények és oktatási közigazgatási szervek között. Ez lehetővé teszi a projektkoordinátorok határozott fellépését, valamint a határon átnyúló formális folyamatok könnyebb megértését és stabil bizalmi bázist hoz létre az oktatási intézmények vezetői és a munkavállalók között.

Az innovációk, az átláthatóság a közös és egyéni célok vonatkozásában, a megbecsülés, a betekintés a projekt részeredményeibe, és a tartalmi visszacsatolás is nagyban erősítette a motivációt és az elköteleződést. Különösen a projektnek minden szinten most láthatóvá váló haszna hat ösztönzőleg (gyerekek, pedagógusok, intézmények és támogatási programok számára is).

Az évek óta tartó projekt-együttműködés a kezdetben még önállóan működő partnereket is egy produktív csapattá formálta. A projektvezetésnek a projektek előrehaladásával még hangsúlyosabb jelenléte megkönnyítette és meggyorsította a hálózaton belüli döntési folyamatokat.

### Előrejelzés 2024-re

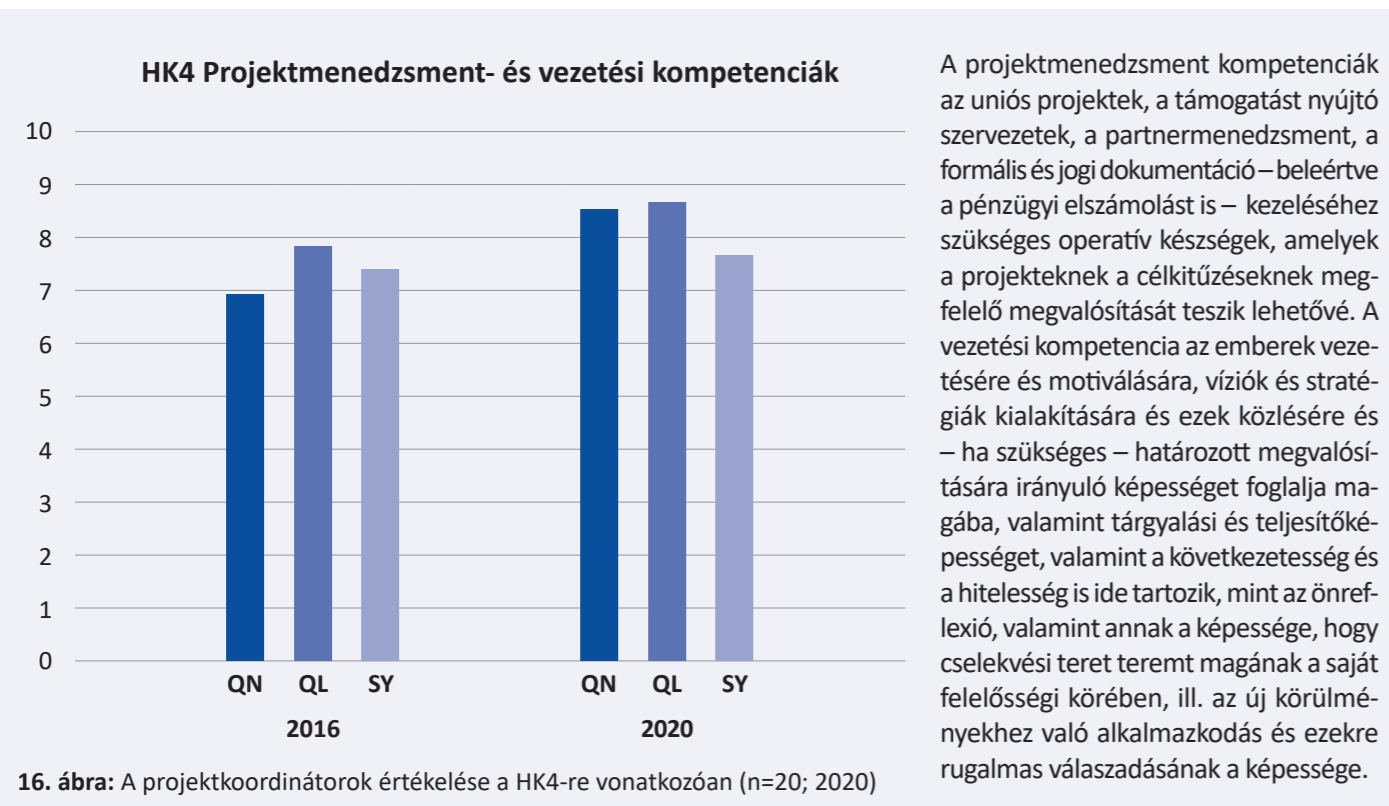
A motiváció stabilan magas értéket mutat, és nagy valószínűséggel marad is ezen a szinten. A projekt előrehaladásával kisebb javulás még elképzelhető.

### Javasolt intézkedések

- » Összességében motiválóan hat a munkatársak közötti eszmecserére, ha több **időforrás** áll rendelkezésre.
- » Alapvetően a jobb **fizetés** is pozitív hatással van a projektmunkára, pl. prémiumok formájában.
- » Emellett az **átláthatóság**, a projekt egyes tevékenységeire vonatkozó **célok egyértelmű** meghatározása, valamint a projektek alapcéljainak és alapelveinek hosszú távú rögzítése a kiszámíthatóságot szolgálja. Így a **könnyebb tervezhetőségnek** köszönhetően csökken a terhelés.
- » A munkacsomagok **online megvalósítási** lehetősége nem csak jelenleg könnyíti meg a munkát.
- » Mégis motiválóan hat és növeli a hatékonyságot, ha az összes munkatárs gyakrabban tud **fizikailag találkozni**.
- » Végül pedig a bevált projekttevékenységek **hosszú távú lekötése** is jelentősen motiváló hatású, mivel így megszűnik az abból fakadó bizonytalanság, hogy a projekt végén úgyis minden megszűnik.



## 6.1.4 HK4 Projektmenedzsment- és vezetési kompetenciák



### Állapot

A vezetési feladatok és folyamatok csak a projektek során alakultak ki, és külön nem kerültek fejlesztésre. Eközben egy partnerségi és demokratikus vezetési stílus alakult ki, amely nyílt, átlátható munkamódszert és kommunikációt valósít meg. A vezetés és a döntések közös egyeztetésen alapulnak. A hálózatban, a projektmenedzsment terén nagyfokú fluktuáció tapasztalható. Feszültség alakult ki a menedzsment-struktúrák szisztematikus fejlesztése és a projekt (pedagógiai) fő céljai között. A vezető partner és a projektkoordinátorok jelenleg magas nyelvi kompetenciával rendelkeznek.

### Fejlődés 2016 és 2020 között

Az együttműködés intenzitása a kezdeti időszakban erősebb, majd idővel gyengül, mivel addigra a projektstruktúrák már sikeresen kialakultak. Ezzel egyidejűleg a projekt sikereit és eredményeit már pozitívan értékelik, ami szilárd személyes kapcsolatok kialakulásához vezet. A projektpartnerek olyan struktúrákat alakítottak ki, hogy a költségek megtérítésével kapcsolatos problémák elkerülhetőek legyenek. 2016-hoz képest - az összes projektre vonatkozóan - egy fővel bővült a projektcsapat.

### Előrejelzés 2024-re

A projektmenedzsment- és vezetési kompetenciák jövőbeli fejlődését a projektkoordinátorok **nagyon pozitívan** értékelik.

### Javasolt intézkedések

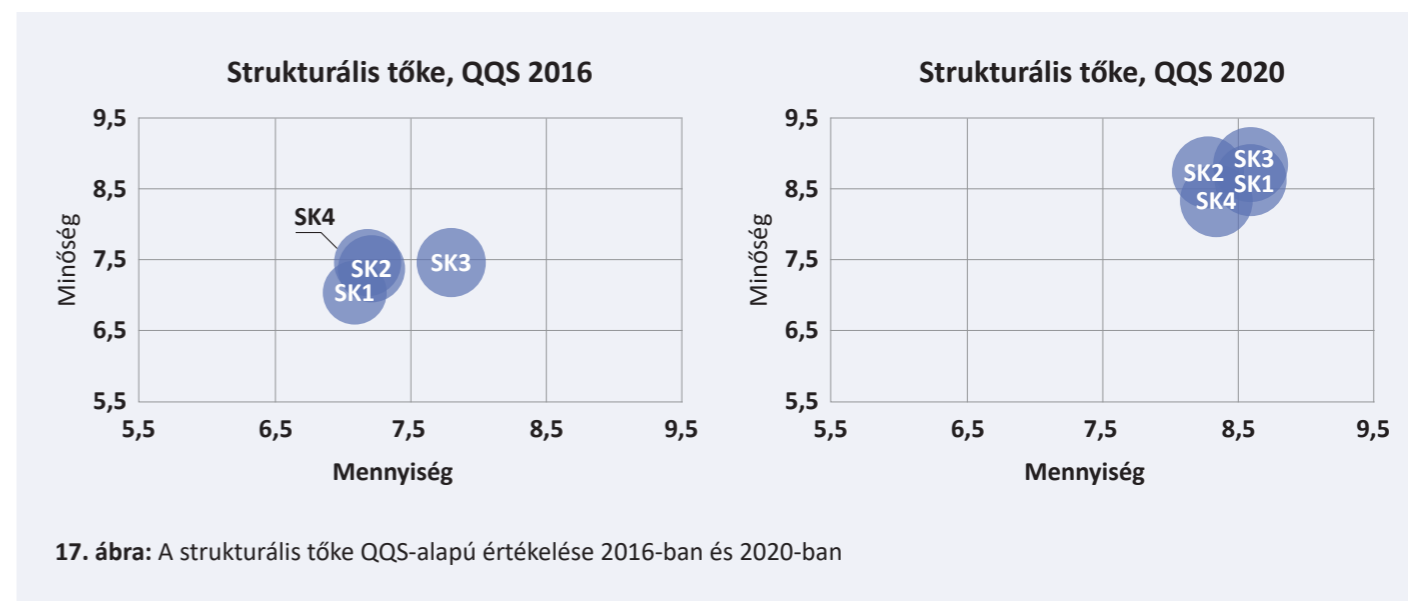
- » Minden projektpartnerrel szükség lenne legalább egy olyan személyre, aki **beszéli a szomszédos ország nyelvét**.
- » Már a projekt kezdetén hasznos lenne, ha műhelytalálkozókra kerülne sor annak érdekében, hogy a tervezés a projektkoordinátorokkal leegyeztethető legyen. Az adminisztratív tartalmakat meg kellene beszélni és a partnerek felé továbbítani kellene.
- » Támogatói oldalon szemináriumokat kellene szervezni a következő témákban: dokumentáció a pénzügy és jelentéstétel területén, egyéni képességek (pl. moderációs módszerek, interdiszciplináris csoportok vezetése), digitális eszközök használata, valamint szervezeti határokon átnyúló **projektmenedzsment**. Ezeket a tartalmakat ideális esetben videó formájában is elérhetővé kellene tenni.

- » A vezetőség részére is hozzáadott értéket jelentene a **menedzsment és vezetés** témájában megtartott továbbképzések.
- » A betanítás és az **információk továbbadása** legyen tartós, írásos és átfogó. **Az erre fordítandó időt** meg kell növelni.
- » Előnyös lenne a vezetői szinten fenntartani a **folyamatosságot** (legalább a projekt futamideje alatt).
- » A pályázat kidolgozásában vegyen részt a vezetőség is. Fontos a jó kommunikáció és a hálózatosodás.
- » A **feladatok egyértelmű felosztása a projektmenedzsment szintjén** pozitív hatással lenne a sikerre.

## 6.2 Strukturális tőke

A strukturális tőke magába foglalja mindazokat a struktúrákat, folyamatokat és rendszereket, amelyekre a munkavállalóknak szüksége van ahhoz, hogy produktív és innovatív módon tudjanak cselekedni. A strukturális tőke a partnerszervezetek vagy a hálózat tulajdona. Ide tartozik minden, ami akkor is marad, „ha a munkavállalók hazamennek”.

A szellemi strukturális tőke általános előnye, hogy az első fejlesztést követően gyakran (magas) kiegészítő költségek nélkül meg lehet osztani más hálózati partnerekkel. Kisebbségi fejlesztési befektetéseket követően a strukturális tőke hálózati alkalmazása tehát nagyon pozitív hatásokat tud kiváltani.

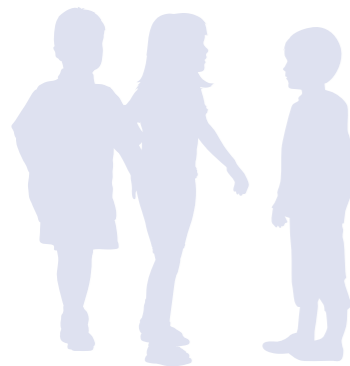


A strukturális tőke fejlődése 2016 és 2020 között a „mennyiség” és „minőség” értékelési mezőkben jelentős javulást mutat. A pozitív fejlődés feltehetően folytatódni fog.

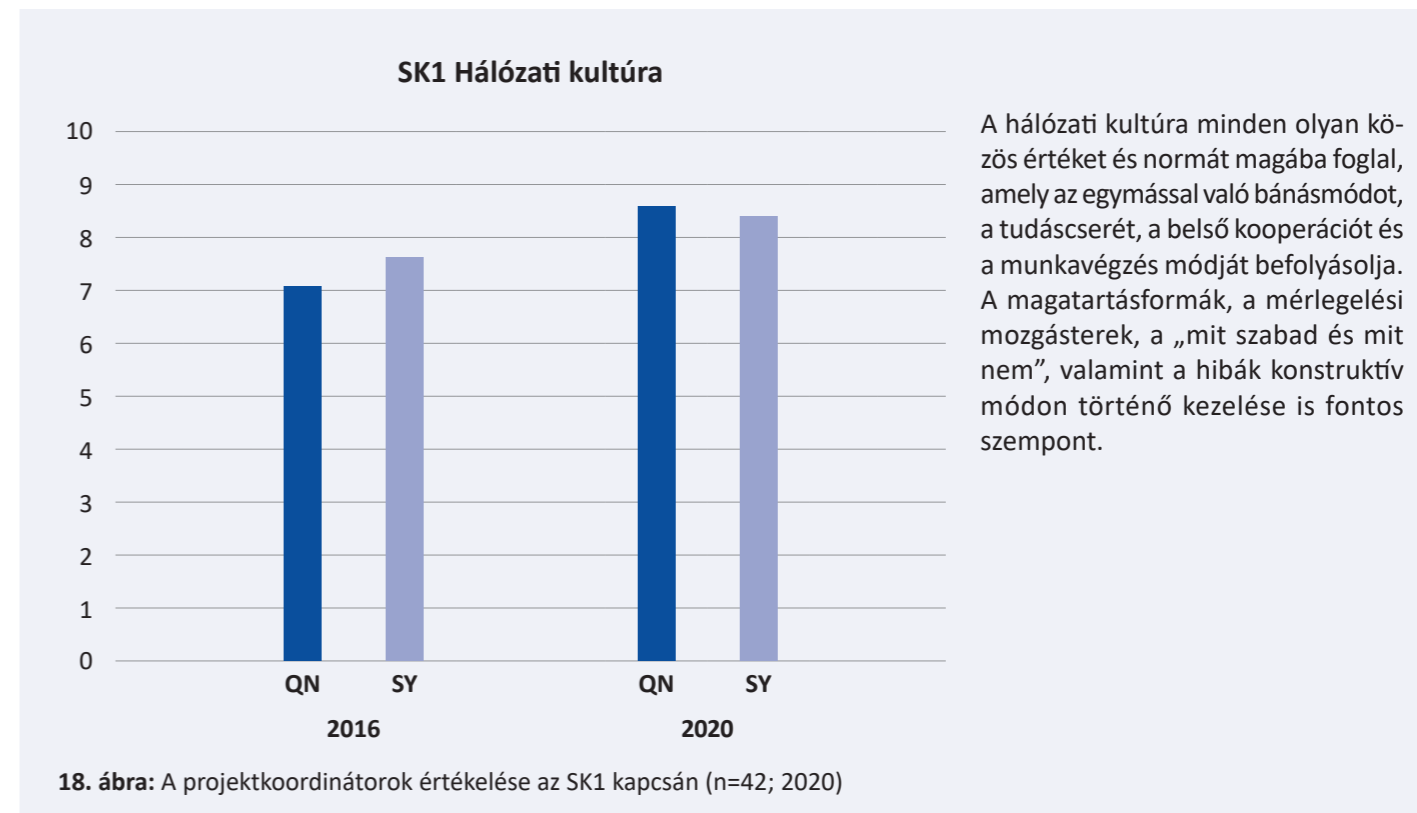
	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	
<b>SK1 BIG_STEM+-hálózati kultúra</b>	7,07	7,07	7,63	8,60	8,60	8,40	↗
<b>SK2 A BIG_STEM-hálózatban belüli kooperáció és együttműködés (hálózati struktúrák)</b>	7,19	7,44	7,85	8,30	8,73	8,50	↗
<b>SK3 Különböző anyagok, útmutatók és minőségbiztosítási eszközök a reflexív tanuláshoz</b>	7,79	7,46	8,04	8,60	8,86	8,79	↗
<b>SK4 Innováció és tanulás a hálózatban</b>	7,21	7,39	7,61	8,36	8,30	8,34	↗

4. táblázat: A strukturális tőke QQS-alapú értékelése 2016-ban és 2020-ban előrejelzéssel együtt

A strukturális tőke intenzív erőfeszítések és adott esetben költséges befektetések eredménye. A strukturális tőke alapvetően a közjavak jellegével bír, amelynek használata (pl. különböző anyagok) nem jár költséggel, ill. csak alacsony költséget von maga után, ugyanakkor nagymértékben hozzájárul a jóléthez (a fenntarthatóság és növekedés és oktatási mobilitás prioritások elérése).



### 6.2.1 SK1 BIG\_STEM+ hálózati kultúra



A hálózati kultúra minden olyan közös értéket és normát magába foglal, amely az egymással való bánásmódot, a tudáscserét, a belső kooperációt és a munkavégzés módját befolyásolja. A magatartásformák, a mérlegelési mozgásterek, a „mit szabad és mit nem”, valamint a hibák konstruktív módon történő kezelése is fontos szempont.

#### Állapot

A hálózati kultúrára BIG\_STEM+ hálózatán belül a projektkoordinátorok közötti transzparens kommunikáció, egymás megbecsülésére épülő bánásmód és világos hierarchia a jellemző. Ez az állapot az emergens eredménye, és amelyet az új projektpartnerek némileg meg is zavarják. Idő kell ahhoz, amíg minden a helyére rázódik, eddig rendszerszinten nem részesült támogatásban, mégis mindig sikerült. A „mit szabad és mit nem” kategória nincs külön definiálva.

Minden egyes projekt partnereinek heterogenitása kedvező értékelést kapott. A jó munkahelyi klímának és az egymás közötti szoros kapcsolatoknak köszönhetően alig figyelhető meg versengés vagy konkurenciaharc. A projektpartnerek támogatják egymást, koncepciókat, tudást és tapasztalatokat cserélnek egymás között, és igyekeznek az oktatás területén a kollektív felelősség kívánalmának eleget tenni.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

2016-ban új projektpartnerek érkeztek egy kialakult értékekkel és pozíciókkal rendelkező stabil csoportba. A beilleszkedés eleinte nem volt egyszerű, azonban sikerült jól megoldani, és új, közös szemléletmódokhoz vezetett, amelyeket a csoport már kifelé is képvisel. 2016-ban a projektpartnerek elsődlegesen saját magukért végezték a tevékenységüket, azóta új maga-

tartásmódok alakultak ki, mint például a technológia intenzívebb alkalmazása, időbeli tervezés, a feladatok jobb elosztása és egymás kölcsönös segítése. Ebből a jövőbeli projektek is profitálni fognak, hiszen egy minőségileg kiváló hálózati kultúrára alapozva tudnak elindulni.

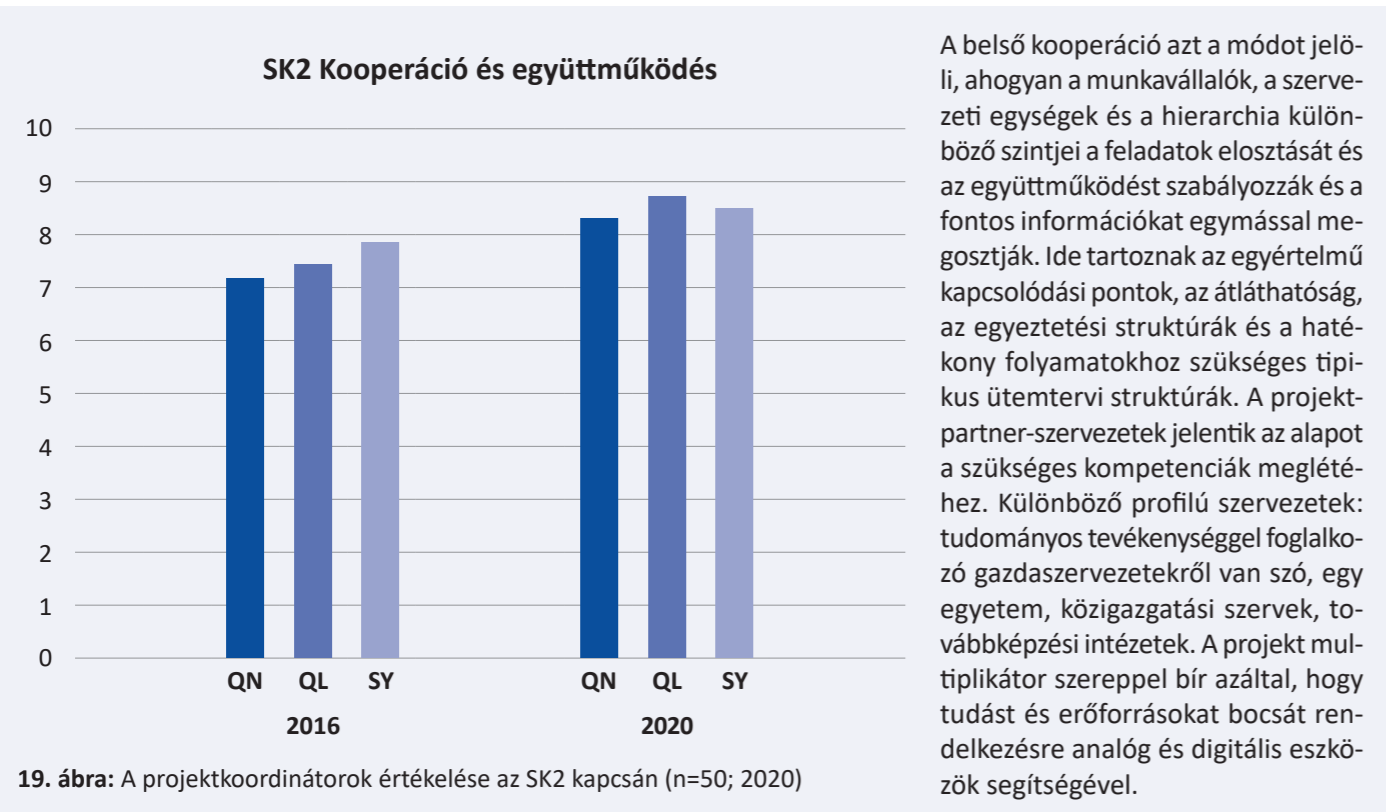
#### Előrejelzés 2024-re

A hálózati kultúra az alacsony szintű rendszerszerűség ellenére jól fejlődött, a következő években valószínűleg további javulás várható. A munkavállalói fluktuáció és az új partnerek miatt vannak kisebb kockázatok.

#### Javasolt intézkedések

- » Az új projektek kezdetén az egyes **projektpartnereknek jobban meg kellene ismerni** (pl. közös utazások, rendezvények, csapatépítések).
- » **Többnapos közös tevékenységek** és ott-tartózkodások elősegítik a hálózat erősödését, ezért javasolt, hogy Interreg-programok is vegyék át.
- » A hálózati kultúra **folyamatos, rendszerszerű fejlesztése** is hasznos lenne. A jelenleg még gyengén hálózatosodott hálózati tagok esetében a csapatépítésre és hálózatosodásra eddig kevés esetben vagy egyáltalán nem került sor.

## 6.2.2 SK2 Kooperáció és együttműködés



### Állapot

A kommunikáció és az együttműködés a hálózaton belül kiváló szintet képvisel. A projekt partnerek reagálnak a változásokra és megfelelően ösztönzik a csapatot az eredetileg kitűzött célok elérése érdekében.

Az együttműködés struktúráin azonban mégis folyamatosan dolgozni kell, mint például a hatékony találkozókban. Az új projekt partnerek belépése esetén a meglévő struktúrák kiigazítására és bővítésére van szükség. Nagyon nehéz megismerni a BIG\_STEM+ teljes hálózatát. Az új szakértőknek be kell illeszkedni, és eleinte ki kell alakítani az együttműködéshez szükséges kapcsolatokat. Jelenleg ehhez kevés tér és idő áll rendelkezésre. Pozitív hatással bír a kialakult közös stratégia, valamint a vezető partnernél meglévő magas szintű nyelvi kompetencia.

### Fejlődés 2016 és 2020 között

2016-ban a hálózat még kisebb volt, ezért a kommunikáció és a találkozás a többiekkel egyszerűbb volt. 2020-ra a hálózat már kibővült, a kommunikációt pedig a pandémia tovább nehezítette.

A növekedés miatt módosítani kellett a kommunikáció formáit, a tapasztalatcserét és a tervezést is. A projekt partnerek nagyobb felelősséget vállalnak és önállóbban tevékenykednek. A formális folyamatokat a vezető partner észszerűsítette. A fejlesztések és a döntések gyorsabban születnek meg, mivel a csapat stabil és összeszokott magjának tagjai időközben jól megismerték egymást.

Az új projektek kezdetén minden partner részvételével kick-off rendezvényre kerül sor, amelyeken kötelezően végrehajtandó határozatok meghozatalára és dokumentálásra kerül sor. A hálózat egésze az átláthatóságból a részletekben időnként eltérő prioritások ellenére is profitál. Összességében a partnerek így sokkal jobban együtt tudnak dolgozni.

### Előrejelzés 2024-re

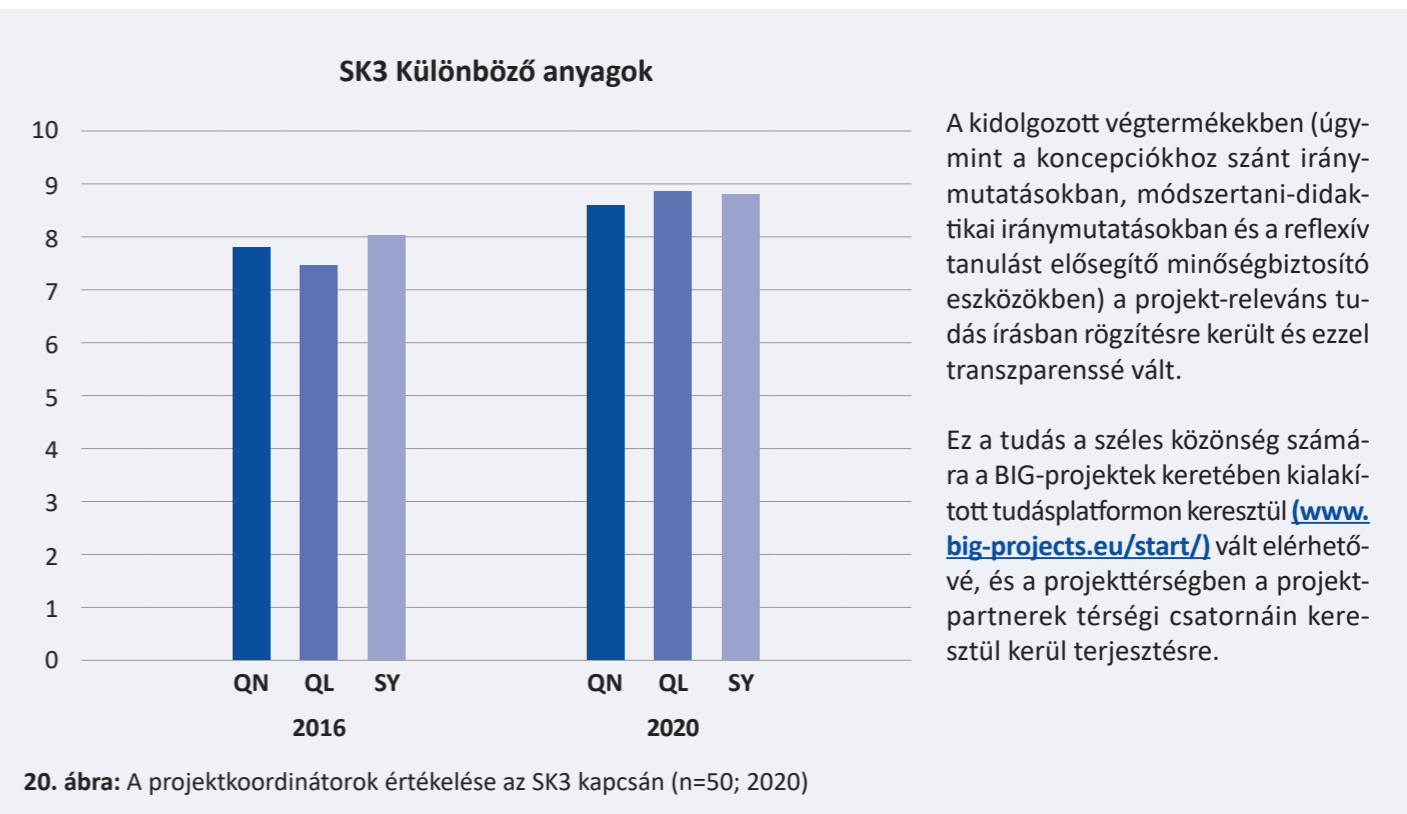
A hálózati kommunikáció terén elért pozitív előrelépés a szakértők megítélése szerint 2024-ig is fenn fog maradni.

### Javasolt intézkedések

- » A hálózatot **továbbra is szisztematikusan kell továbbfejleszteni** és kiépíteni, az ehhez szükséges időforrások rendelkezésre állnak.
- » Az adott projektpartner **vezető beosztású tisztviselői** esetében is javasolt, hogy évente kétszer találkozzanak információcsere céljából.
- » A **vezetőség felé irányuló belső kommunikációnak javulnia** kell.
- » A **virtuális információcsere** is jó lehetőséget biztosítanak megbeszélések / munkacsoport-találkozók gyors megszervezésére. Ezt a jövőben hangsúlyosabban kellene alkalmazni.

- » A **rendszeres személyes találkozások** alapvető jelentőséggel bírnak és nem szabad engedni, hogy megszűnjenek. A találkozások elsősorban a bizalmon alapuló, személyes, határon átnyúló kapcsolatok fejlesztéséhez járulnak hozzá.
- » A projektpartnerek közötti könnyebb digitális együttműködést (közös hozzáférés a dokumentumokhoz, időpontmegállapodások, dokumentációk) elősegítő **közös digitális tér** időforrásokat szabadítana fel, és megkönnyítené az együttműködést.

## 6.2.3 SK3 Különböző anyagok, iránymutatások és minőségbiztosító eszközök a reflexív tanuláshoz



### Állapot

A szakértők részt vettek az anyagok és a kézikönyvek kidolgozásában. A szakértők minőségileg járulnak hozzá a projektcélok teljesítéséhez. Az anyagok publikálásra kerültek és a partnerek egymás között kicserélik ezeket. Mind a hat projekt keretében nagyon jó, minőségileg értékes anyagok kerülnek kidolgozásra. A munkaanyagok nyomtatási példányszáma ugyanakkor alacsony. Az online platformok

nem tudják teljesen helyettesíteni a fizikai részvételt. A projektgazda részéről kívánatosnak tartott szélesebb körű terjesztés jelenleg éppen amiatt hiúsul meg, mert túlságosan alacsony fokú az együttműködés, és mert csekély az érdeklődés a téma iránt. Ennek az oka más nyelvpolitikai intézkedésekben, ill. párhuzamos új kiadásokban keresendő, amelyeket szintén meg kell valósítani. Az anyagok egy közös portálon elérhetők, azonban nem minden partner használja

őket megfelelő mértékben. Maga a tudomány is üdvözlő a projekt keretében kifejlesztett anyagokat a gyakorlat szempontjából, és támogatja azok terjesztését és továbbfejlesztését a know-how-val és azzal a lehetőséggel kapcsolatban is, hogy azok az oktatási intézmények és a szakmai nyilvánosság felé is terjeszthetők legyenek.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

A munkacsomagokban megfogalmazott precíz definíciók és a célcsoportok pontos meghatározása jelentős mértékben hozzájárultak a minőségi fejlődéshez. A térségi igényeket a projektpartnerek pontosan meghatározzák és leegyeztetik egymás között. A projektpartnerek közötti illetékességi határok előre rögzítésre kerültek.

Az előző projektekben megvalósult hospitálások és szakmai kíséretük kiváló alapot teremtettek a reflexív tanulás számára, amely alapot sikerült is továbbfejleszteni. A határon átnyúló projektek alatt és a valamely idegen nyelv megtanulása során végzett munka révén számos anyag és kézikönyv készült a pedagógusok, gyermekek és iskolások számára. Továbbképzési módszerek is kifejlesztésre kerültek, amelyek a munkatársak képzésében alkalmazásra is kerültek. A változások alapvetően az anyagok tartalmi elemeit érintették, 2016-ban az anyagok elsősorban az óvodákat célozták meg és az idegen

nyelv oktatását járták körül. 2020-ban az anyagok már az iskolák számára is készülnek, és témájukat tekintve a MTMI-területtel bővült. A projektcsapatok ezért megfelelő szakemberekkel és szakértőkkel egészültek ki.

#### Előrejelzés 2024-re

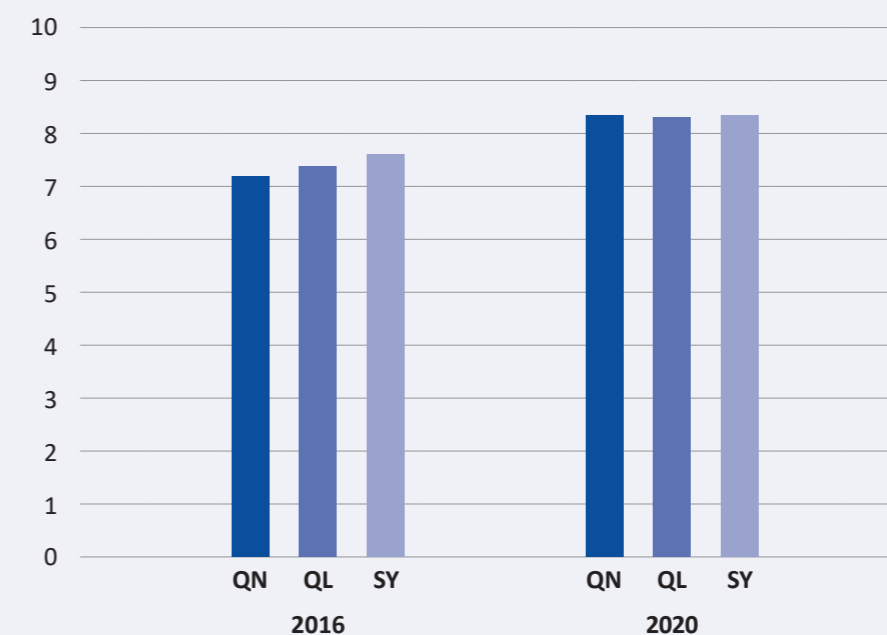
A 2016 óta tapasztalható pozitív trend, a különböző anyagok jelentős továbbfejlesztése a szakértők megítélése szerint 2024-ig is ki fog tartani.

#### Javasolt intézkedések

- » Alapvető jelentőségű az iránymutatások **disszeminálása** iskolák és felhasználók számára.
- » A munkaanyag utánnomása is lehetséges kellene, hogy legyen, mert sok minden csak most kerül szélesebb körű terjesztésre a közvetlen (uniós) projektkörnyezeten kívül, és ott keresett lesz. Ezért **költségvetési sort** kell betervezni az **utánnomásra**.
- » Emellett **továbbképzési szemináriumokat** kell tanárok számára szervezni, hogy több oktatási intézmény használja fel az anyagokat a munkájuk során.
- » Partnerszinten a lehető legtöbb tudást kell dokumentálni, hogy a fluktuáció miatt ne vesszen el. A vezető partnernek biztosítani kell, hogy minden **dokumentum elérhető legyen mindenki számára**.

## 6.2.4 SK4 Innováció és tanulás a hálózatban

### SK4 Innováció és tanulás a hálózatban



21. ábra: A projektkoordinátorok értékelése az SK4 kapcsán (n=50; 2020)

Az innováció fogalma minden olyan (első) módosítást takar, amely az aktorok / célcsoportok számára relevanciával bír és a hálózat megújítását szolgálja.

A hálózat keretében új módszerek és innovatív didaktikus megközelítések kerülnek kifejlesztésre, bevezetésre és kiértékelésre.

Az innovációk a belső eljárások és folyamatok optimalizálását és javítását is szolgálják. Ide tartozik pl. az összes folyamat jobbítása (pl. pályázatírás, projektmenedzsment stb.), valamint a javítási javaslatok rögzítését célzó ötletmenedzsment is.

#### Állapot

Gyakran az operatív munka területéről érkeznek az innovatív fejlesztések. Tehát anélkül, hogy bárki eltervezte volna, ezek eleinte a meglévő projekteket gazdagítják, majd átfogó hatást képesek kifejteni. A projekt időtartama alatt kidolgozott innovációkhoz azonban a jelenlegi projektrendszer nem elég rugalmas kialakítású. A fenntartható megvalósítás a térségekben gyakran a felelős gazdaszervezetek erőforrásai miatt hiúsul meg.

A nyelvoktatásra és a munkavállalók továbbképzésére vonatkozó és a digitalizáció területével kapcsolatos több új didaktikus kezdeményezés került bevezetésre.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

Az elmúlt években számos innováció valósult meg az egyes térségekben, így például az oktatási terület nemzetközi kapcsolatainak kibővítése, új foglalkozási csoportok megjelenése (a nyelvi lektor, mint összekötő kapocs az óvoda és az általános iskola között), kapcsolat a gyerekekkel és a pedagógusokkal és a projekttevékenységek kibővítése más intézményekre, akár a projekten kívül is. Az innovációk a nyelvi kínálat, az interkulturális tanulás és a MTMI-terület témáinak kibővítésére, és az azzal összefüggő új

módszerekre, valamint a digitalizáció területére vonatkoznak. Egyes folyamatok leegyszerűsítésre kerültek, és sikerült jól összekapcsolni az elméletet és a gyakorlatot. A projekteknél nagyon különböző jó gyakorlatok kerültek azonosításra, amelyekre a partnerekkel együtt válaszok készültek és további terjesztésre kerültek.

#### Előrejelzés 2024-re

A jelenlegi helyzet és a történelmi fejlemények miatt ez a tényező a következő években is enyhén pozitív fejlődésen mehet keresztül, ha a következő intézkedéseket végre lehet hajtani:

#### Javasolt intézkedések

- » **A jó gyakorlatokat** intenzív információcserék, visszacsatolások és transzferek (hospitálások) során kell átadni, ill. átvenni. A hálózat profitál a digitális eszközök felhasználása terén alkalmazott továbbfejlesztett know-how-ból.
- » A projekttartalmaknak rendszerszinten kell egymáshoz kapcsolódniuk, és térségi szinten képviselhetőnek kell lenniük. Az innovációk új témákként csatlakoznak be.
- » **A nagyobb rugalmasság** a helyi keretfeltételekkel való bánásmód terén minden oldalon megkön-

nyítené az együttműködést. A hálózat profitálna a szomszédos nyelvek tanítását szolgáló szemléletformálásból a politikai döntéshozók szintjén.

- » Egyelőre nincsenek állami, ill. uniós egyezmények a határon átnyúló iskolalátogatásokra vonatkozóan. Nincs egyértelmű támogatás a jogalkotás részéről. Javítani kell, ill. meg kell fogalmazni/be kell mutatni a **helyi keretfeltételek átláthatóságát** és magyarázatát. A térségi specifikációknak átláthatóbbnak kell lenniük.
- » Az innováció és a tanulás szempontjából hasznos lenne a szakemberek támogatása, hogy – a szomszédos nyelv és a **többszínűség** bevonása mellett – alaposan meg lehessen ismerni a **MTMI-terüle-**

**teken megvalósuló kutatás alapú tanulás módszereit.** Be kellene vonni az óvodai pedagógusokat és a döntéshozókat, és figyelembe kellene venni a valós igényeiket.

- » Az Interreg program által elkészített közös **digitális projektmenedzsment-plaform** számos funkcióját rendelkezésre bocsáthatná a **dokumentumkezelés**, az időponttervezés, a virtuális kommunikáció és az együttműködés stb. részére, ami révén a folyamatok összességében jelentősen leegyszerűsödnek.

### 6.3 Kapcsolati tőke

A kapcsolati tőke minden külső kapcsolatot, azaz a projektek célcsoportjaihoz, támogató szervezetekhez vagy a hálózaton kívüli partnerekhez fűződő viszonyt magába foglal. A kapcsolati tőke a hálózat tulajdonát képezi. A kapcsolati tőke fontos jellegzetessége, hogy akkor tud kedvezően fejlődni, ha minden résztvevő aktor dolgozik rajta. Ellenkező esetben ugyanis bizonyos hatások, mint pl. a „free riding” miatt (azaz amikor a nem kizárólagos előnyök [mint pl. imidzs-hatások] használatára kerül sor, a költségekben való részesedés nélkül) a kapcsolati tőke jelentősen sérülhet. Összességében akkor is jelentős érdek fűződik a nagyfokú transzparencia iránt mind a belső, mind pedig a külső viszonyokban, ha a

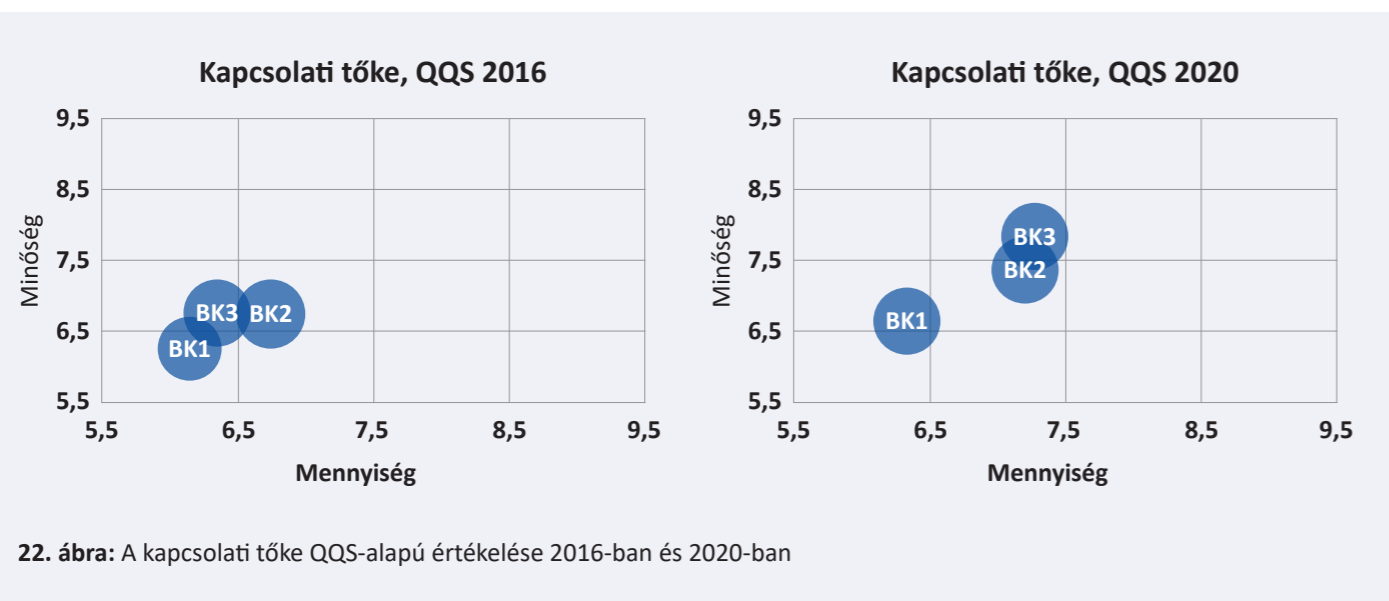
kapcsolati tőkében nagyon különböző stakeholderek kerülnek megszólításra. A vezető partner feladata, hogy különböző eszközökkel (mint pl. hírlevél, ismerkedési találkozó, információcseré-fórum, közösségi média) tájékoztatást nyújtson a fejleményekről. A (különböző nyelveken folytatott) aktív kommunikáció és (az összes partnernél fennálló) korlátozott időforrás mellett nyújtandó további ajánlatok közötti egyensúly megtalálása ugyan kihívást jelent, azonban a digitális struktúrák (lásd SK) még szisztematikusabb alkalmazásával valószínűleg megoldható.

A kapcsolati tőke alakulása 2016 és 2020 között enyhén javulást mutat. Érdekes ügyelni az alább részletesebben bemutatott célcsoportokban bekövetkezett nagyon különböző elmozdulásokra. A pozitív változás

a szakértők megítélése szerint folytatódni fog, a támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő viszony feltehetőleg stabil marad.

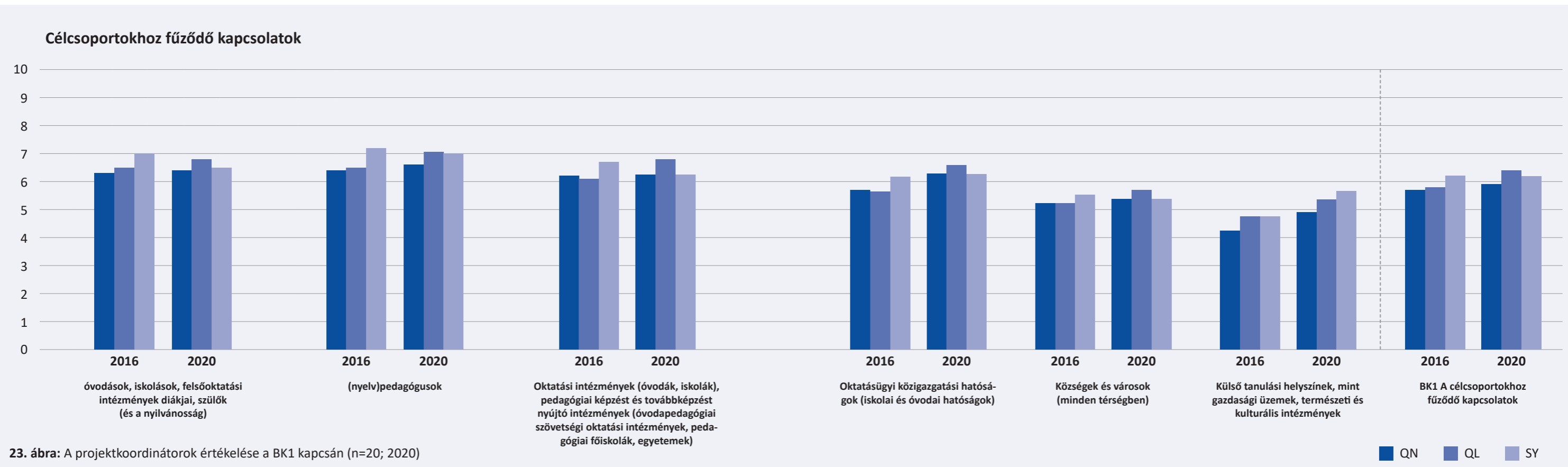
	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	
<b>BK1 A célcsoportokhoz fűződő viszony</b>	6,14	6,27	6,60	6,33	6,62	6,38	➔
(Nyelv-)pedagógusok	6,44	6,55	7,27	6,64	7,06	7	↗
Oktatási intézmények (óvodák, iskolák) pedagógiai képzést és továbbképzést nyújtó intézmények (óvodapedagógiai szövetségi oktatási intézmények, pedagógiai főiskolák, egyetemek)	6,27	6,11	6,70	6,25	6,81	6,25	↗
Oktatásügyi közigazgatási hatóságok (iskolai és óvodai hatóságok)	5,70	5,64	6,17	6,25	6,59	6,26	➔
Községek és városok (minden térségben)	5,23	5,23	5,52	5,37	5,70	5,37	➔
Külső tanulási helyszínek, mint gazdasági üzemek, természeti és kulturális intézmények	4,25	4,75	4,75	4,91	5,36	5,66	↗
<b>BK2 A támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő viszony</b>	6,75	6,75	6,54	7,20	7,32	7,04	➔
<b>BK3 Más (Interreg-) projektekhez/távoli szereplőkhöz fűződő kapcsolatok</b>	6,36	6,75	7,07	7,29	7,76	7,41	➔

5. táblázat: A kapcsolati tőke QQS-alapú értékelése 2016-ban és 2020-ban, előrejelzéssel együtt



22. ábra: A kapcsolati tőke QQS-alapú értékelése 2016-ban és 2020-ban

### 6.3.1 BK1 A célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok



A projektek célcsoportjaihoz elsősorban az alábbiak tartoznak:

- » óvodások, iskolások, felsőoktatási intézmények diákjai, szülők (és a nyilvánosság)
- » (nyelv)pedagógusok
- » Oktatási intézmények (óvodák, iskolák), pedagógiai képzést és továbbképzést nyújtó intézmények (óvodapedagógiai szövetségi oktatási intézmények, pedagógiai főiskolák, egyetemek)
- » Oktatásügyi közigazgatási hatóságok (iskolai és óvodai hatóságok)
- » Községek és városok (minden térségben)
- » Külső tanulási helyszínek, mint gazdasági üzemek, természeti és kulturális intézmények

#### Állapot

Az iskolák és óvodák könnyen elérhetők. A szülők és a pedagógusok nagyrészt elégedettek. Az önkormányzatokkal folytatott információcsere csekély, a minden szinten folytatott kommunikáció ellenére. A közigazgatási hivatalok az egyes térségekben az eltérő jogrendszerek miatt eltérően működnek. Összességében a szűkös erőforrások a szellemi tőke ezen részére fejtik ki a legkedvezőtlenebb hatást.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

Az iskolákra vonatkozó közigazgatási hivatalok területén megfelelő hálózatot sikerült kiépíteni, az óvodai közigazgatási hivatalokkal sikerült kapcsolatokat kialakítani. Szoros az együttműködés a pedagógiai képzést és továbbképzést nyújtó intézményekkel. A külső szakértők a pedagógusokkal folytatott interakciók esetében nagyon segítőkészek voltak, a hálózatosodási rendezvények segítségével különböző célcsoportokat sikerült elérni (közigazgatási hivatalok találkozója, pedagógiai oktatási intézmények, iskolák/óvodák, hospitálások, kirándulások, szakmai előadások stb.). Ösztönző rendezvényekre került sor pedagógusok számára különböző külső tanulási helyszíneken (múzeum, nemzeti park stb.). A kommunikáció akadálytalanul folyik. Ezen túlmenően minőségi változás következett be: a nyelvi támogatás helyett szakmai támogatásra került sor.

#### Előrejelzés 2024-re

A célcsoportokhoz fűződő viszonyok jövőbeli alakulása összességében ugyan enyhén pozitív értékelést kapott, a többi tényezővel összehasonlítva azonban a második legalacsonyabb értékelést kapta.

#### Javasolt intézkedések

- A hosszú távú sikerhez a **szemléletformáló intézkedések** mellett mindenekelőtt a megfelelő személyi és pénzügyi erőforrások továbbvitelére, bevezetésére és rendelkezésre bocsátására van szükség, hogy az új projektötlet (know-how és anyagok) széles körben ismertté váljon. Így több idő jutna a kapcsolatok ápolására és a célcsoportokkal folytatandó párbeszédre:
- » A célcsoportok közötti határozottabb különbségtétel és az interakciókra irányuló ajánlatok, mint például kérdésseltevések vagy a projektmunkába történő bekapcsolódás útján, az általános motivációt illetően is nagyon pozitív hatással lehetnek.
  - » A célcsoportokkal folytatott párbeszéd szerkezete is profitálhat abból, ha a multiplikátorok még erőteljesebben aktivizálódhatnak, és így a fejlesztési javaslatok - mint alulról jövő kezdeményezések - is jobban be tudnak épülni a hálózatba.
  - » Ha a projekt kezdetén sikerül minden stakeholder kölcsönös elvárásait általánosságban jobban tisztázni, akkor hozzá tud járulni az egyes munkacsomagok nagyobb hatékonyságához.
  - » Összességében ezek az intézkedések a struktúrák javítását célozzák, azonban önmagukban, további erőforrások nélkül nem lesznek megvalósíthatók.

Az **önkormányzatok polgármestereit**, de a szülőket is fokozottabban be kell vonni, és folyamatosan el kell őket látni információkkal (a helyi óvodák és iskolák vezetősége részéről is), valamint meg kell őket hívni az együttműködésre. Az intézmények weboldalain a projekttevékenységeket jobban kellene dokumentálni (hangsúlyosabb nyilvánossági munka), hogy a projekttel való azonosulást és a marketing hatékonyságát erősíteni lehessen.

Az **oktatási intézményekkel** és – a más iskolakörzetekből érkezett - hálózati tagokkal **folytatott információcsere** jelentős fejlesztésre szorul:

- » rendszeres hírlevelek, közös (oktatási körzeteken túlnyúló) rendezvények (akár sablonként harmadik fél közösségi média-felületein)
- » a BIG-tudásplatform még hatékonyabb terjesztése.

**Intézményi szinten** jobb keretfeltételeket kellene kialakítani ahhoz, hogy az egyes célcsoportok valóban részt tudjanak venni a kínált tevékenységeken (munkatalálkozók, nyelvtanfolyamok, kirándulások stb.):

- » leegyszerűsíteni a projektrendezvényeken való részvételhez szükséges munkajogi engedélyezést
- » nagyobb rugalmasság több online tevékenység segítségével (akár este is).



### 6.3.2 BK2 A támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő kapcsolatok

#### BK2 A támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő kapcsolatok ápolása



A támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő kapcsolatok a projektben nagy jelentőséggel bírnak. A jól működő kapcsolat alapját a támogatást nyújtó szervezettel egyeztetve elért transzparens projektmegvalósítás jelenti.

24. ábra: A projektkoordinátorok értékelése a BK2 kapcsán (n=20; 2020)

#### Állapot

A felelős döntéshozók és a projekthez fűződő mindenkori érdekük különbözősége miatt differenciált kommunikációs stratégiára és kapcsolattartásra van szükség a támogatást nyújtó szervezetekkel szemben. Ez egy kihívást jelentő feladat minden projektpartner számára, amely a projekt kezdeti szakaszában még nincs kellően körülhatárolva.

A szervezeti és kommunikációs hierarchia vonatkozásában a vezető partner által megvalósított transzparencia teremti meg a kellő alapokat ahhoz, hogy a projektpartner folyamatos kommunikációját a támogatást nyújtó térségi szervezetekkel biztosítani lehessen. Ezen a téren van még tennivaló az illetékes szervezetek esetében.

A támogatást nyújtó szervezettől érkezett különböző (sőt, részben ellentmondásos) előírások nagy kihívást jelentenek a vezető partner és a projektpartner számára, amely pedig újabb rendkívüli erőfeszítést, és egyéni cselekvési stratégiákat, valamint spontán tárgyalásos megoldásokat követelnek meg. A helyzetet nagyban megkönnyíthetné, ha minden szervezet részéről intenzív, szélesebb körű kommunikáció és transzparencia párosulna az előírásokkal.

Nagy kihívást jelent a projektek áthidaló finanszírozása (ugyanis a hosszú időszakok nagy terhet jelentenek a partnerek számára), valamint a projekt-kontrolling (a partnerek úgy érzik, túlzott ráfordítást igényel, amely már bőven túlmegy a transzparencia amúgy jogos követelményén). A nem várt körülmények miatt (koronavírus-járvány) a munkacsomagokban szükségessé vált legkisebb kiigazítás is hatalmas ráfordítást igényel és akár a projekt eredményességét is veszélyeztetheti.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

Az együttműködés intenzitása a pályázati időszakban nagyobb, majd később csökken, mert a projekt struktúrái addigra már kialakultak. Ezzel egyidejűleg a projekt sikerei és eredményei már észlelhetők, és szilárd személyes kapcsolatokhoz vezetnek. A projektpartnernek olyan struktúrákat alakítottak ki, hogy a költségek megtérítésével kapcsolatos problémák elkerülhetők legyenek.

#### Előrejelzés 2024-re

A projektkoordinátorok a támogatást nyújtó szervezetekhez fűződő kapcsolatok jövőbeli alakulását stabilnak értékelték.

#### Javasolt intézkedések

Minden projektpartner közös célja a folyamatosság. Ezen a téren fontos feladat a keretfeltételek stabilitása és az innováció közötti egyensúly kialakítása.

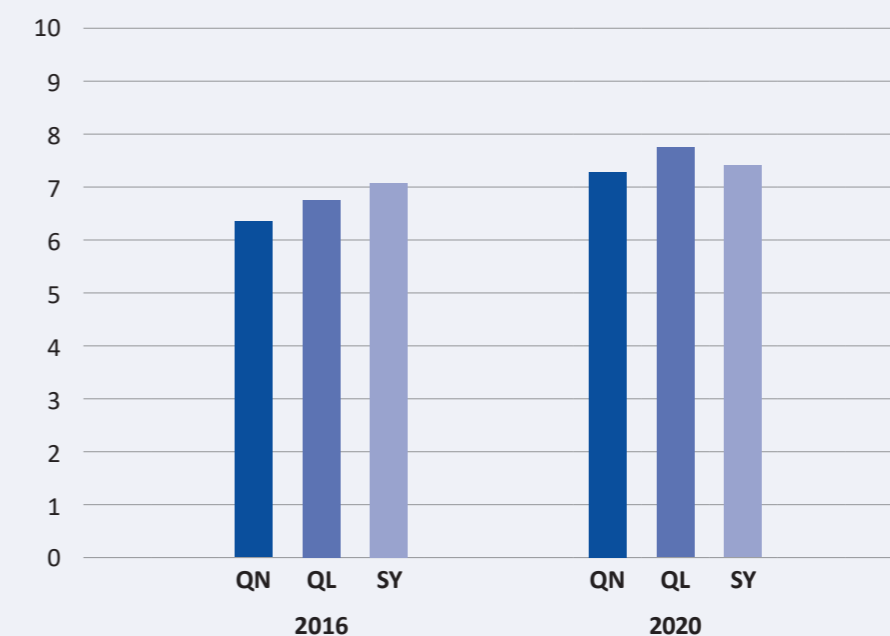
- » Minden partner ismerje meg a **heterogén támogatói környezet** jelentőségét. A támogatást nyújtó szervezetekkel gyümölcsöző és átlátható kapcsolatokat kell kiépíteni.
- » **A célcsoportorientált kommunikációs stratégiát** kell közösen a támogatást nyújtó szervek felé kiépíteni és alkalmazni.
- » Erősíteni kell a vezető partner kommunikációját / tájékoztatási tevékenységét a projektpartnernek és a támogatást nyújtó szervek felé a **projekt kezdeti szakaszában**.
- » **Ismerkedési találkozók** a projekt kezdeti szakaszában elő tudják segíteni a támogatást nyújtó szer-

vek és a projektpartnernek közötti együttműködést.

- » A projekt kezdeti szakaszában a projektkoordinátorok hangsúlyosabban forduljanak a **kézikönyvekhez**, ill. beszéljenek meg központi tartalmakat a projektpartnerrel együtt.
- » A **pozitív híreket** gyakran kellene a támogatást nyújtó szervek felé kommunikálni.
- » Nagy segítséget jelentene, ha az elszámolási jelentések **ellenőrzése gyorsabb lenne** és kevesebb bürokratikus intézkedés lenne a projekt lebonyolításában.

### 6.3.3 BK3 Más (Interreg-) projektekhez / távoli szereplőkhöz fűződő kapcsolatok

#### BK3 Kapcsolatok más projektekhez



Az (oktatás területén működő) más szereplők olyan személyek vagy szervezetek, amelyekkel a BIG\_STEM+ hálózat tartalmi információcserét folytat. Ide tartoznak az egyetemek képviselői, más INTERREG-projektek képviselői és a projektreleváns munkaközösségek. A kapcsolatok alakításához tartoznak pl. az aktív jógyakorlat-transzferek, a hálózati tevékenységek vagy a kiegészítő szakmai és tudományos fejlesztések felhasználása.

- » Az Interreg-programok szerveivel való együttműködés
- » Kooperációs partnerek (pedagógiai főiskolák, óvodapedagógiai szövetségi oktatási intézmények, oktatási igazgatóságok, községek, városok) bevonása

25. ábra: A projektkoordinátorok értékelése a BK3 kapcsán (n=20; 2020)

#### Állapot

Az észrevétel, miszerint „folyamatosan sor kerül informális, de nem eléggé strukturált tapasztalatcserékre más projektekkel”, több válaszban is kifejezésre került. Pedig intenzív erőfeszítések valósulnak meg a külsős stakeholderekkel és a stratégiai partnerekkel való

munkavégzés kapcsán, ám ezek csak korlátozottan sikeresek. Cseh oldalon létezik az „akciótervezés” rendszere, amelyben számos nemzeti projekt együtt dolgozik. A Duna-Moldva-platformban való részvételnek köszönhetően a BIG és az EduSTEM projektek

eredményei és tapasztalatai ott is hasznosulni fognak. És fordítva is igaz, hiszen más Interreg projektek (C4PE, DiGiMe), Erasmus+ és más nemzeti projektek (mint pl. OP VVV- (SPOPR, I KAP ...)) tapasztalatai is bevonásra kerülnek.

#### Fejlődés 2016 és 2020 között

2016-ban a stakeholderekkel való közös munka bekerült a projektpályázatba, azonban ehhez a célok még nem voltak rögzítve. Azóta sorra jönnek létre és válnak egyre intenzívebbé a kapcsolatok, több kapcsolat alakult ki más projektekhez, egyre több a minőségileg kiváló tudástranszfer és a több éve fennálló kapcsolat. Az oktatási intézmények közötti együttműködés hozzájárul a jógyakorlatok átadásához, sőt, a **projekttel szembeni elvárások túlteljesítéséhez** vezet. Mégis kívánatos lenne, ha több idő jutna a visszacsatolásokra és a tapasztalatcserére.

#### Előrejelzés 2024-re

Ha a koronavírus-járvány engedi, hogy minden tervezett tevékenység megvalósuljon, akkor ennek minden bizonnyal kedvező hatása lenne. A más projektekhez fűződő kapcsolatok terén van még lehetőség a javulásra.

#### Javasolt intézkedések

Nem tűnik észszerűnek, hogy egy következő projektpályázatban legyen egy külön munkacsomag, ugyanakkor a „stakeholder-munka” mint tevékenység mindenképpen szükséges, és a fenntarthatóság céljából fontos is lenne.

Javaslatok a **programhatóság** számára:

- » **Évenként hálózatosodási találkozók** az összes Interreg-projektben érintett koordinátorokkal/szakértőkkel tapasztalatcsere céljából
- » **Adatbank kialakítása, amely minden projektterületet tartalmaz**, és amelyből szakértői adatbázis is leszűrhető. Ebből érdekes kapcsolódások és/

vagy szinergiák adódhatnak a projektkoordinátorok számára. Más projektek szakértőit meg lehet hívni szimpóziumokra, előadásokra, továbbképzésekre stb. Ez termékeny hálózatosodáshoz és érdekes tapasztalatcseréhez vezethet.

#### Projekt szinten:

- » A tapasztalatcsere más oktatási projektekkel ésszerű lenne a **párhuzamosságok elkerülése** érdekében, ill. hogy a már kidolgozott tartalmakból kölcsönösen profitálni lehessen. Hasznos lenne arról is áttekintést kapni, hogy az adott projekt-térségekben, ill. -településeken mi zajlik, milyen tevékenységek valósulnak meg stb. A saját projektre és az azzal összefüggő tervezett tevékenységekre és szándékokra lehet következtetni abból, hogy mit tart fontosnak az adott község/város, mit tartanak támogatásra érdemesnek.
- » Más Interreg-projektek koordinátorait/szakértőit meg kell hívni határon átnyúló rendezvényekre, ill. be kell őket vonni
- » Más Interreg-projektek koordinátorait/szakértőit fel kell venni a **hírlevél-levelezőlistára**
- » Meg kell vizsgálni a **közösségi média** alkalmazásának lehetőségét, és alkalmazni kell (LinkedIn, Facebook stb.)
- » A vezetői szintnek (a koordinátoroknak program és projekt szinten) gyakrabban kellene más projektekkel foglalkoznia, ill. rendszeresen kellene ezen projektek honlapjain tájékozódnia, és az innovációkat, érdekes információkat stb. továbbítani a projektben érintett minden szereplőnek.

Mindenképpen szorgalmazni kell, és ki kell építeni a **rendszeres információcserét a stratégiai partnerekkel**.

## 7. A projektek rövid leírása

A BIG\_STEM+ térségi szinten és tartalmilag is összekapcsolódó Interreg-projektek leírását adja, és a története egészen 2004-ig nyúlik vissza. A fő célja a minőségfejlesztés és a nyelvi ajánlatok átjárhatóságának elősegítése az óvodától az általános iskoláig, amelynek során a hangsúly a kettő közötti átmeneten van. Az utolsó iskolai oktatási évig van tervben a korai és folyamatos nyelvtanulás, a szomszédos nyelvek oktatása és a többnyelvűség, valamint a pedagógusok minősítése.

### 7.1.1 EduSTEM AT-CZ

Az EduSTEM (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics) projekt a természettudományos és műszaki ismeretek átadásához járul hozzá a szomszédos nyelv és a többnyelvűség bevonása mellett. Ez az innovatív megközelítés növeli a gyerekek tanulási élményét, és új lehetőségeket mutat a pedagógusok számára a szaktárgyak és a nyelvek oktatása terén, regionális összefüggésben. Az EduSTEM projekt keretében a nyelvtanítás és a hálózatosodás kerül támogatásra az összes projekt-regióban és különböző szinteken a MTMI területén. A regionális és a régiókon átnyúló munkaerőpiaccal szemben támasztott jövőbeli elvárásokat tekintve a MTMI-fókusz és a többnyelvű kompetenciák fejlesztése jelentősen hozzájárul a határon átnyúló térségben a foglalkoztathatóság növeléséhez. A gyerekek magától értetődő lelkesedése a MTMI-ért a „kutatás alapú tanulás” módszerével kerül kiaknázásra. Ezen túlmenően számos, határon átnyúló tevékenység segítségével kerülnek fejlesztésre a kommunikációs kompetenciák, azzal, hogy a gyerekek és a fiatalok össznyelvi potenciálja továbbfejlesztésre kerül. Ennek során nem csupán a gyerekek MTMI-kompetenciái fejlődnek, hanem a szókincsük is az adott találkozási nyelven.

#### Projekt partnerek

- » Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindertagesstätten (VEZETŐ PARTNER)
- » Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Č. Budějovice-ben, Nemanická 7
- » Vysočina Education

- » Bildungsdirektion für Wien, Europabüro
- » Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien
- » Morvaországi Továbbképzési Intézet
- » Lužanky Szabadidőközpont
- » JCMM, z.s.p.o.

#### Stratégiai projektpartnerek

- » Bildungsdirektion für NÖ
- » Bildungsdirektion für OÖ
- » Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz
- » Verein EFSZ – Europäisches Fremdsprachenzentrum des Europarates
- » European Centre for Modern Languages of the Council of Europe
- »

### 7.1.2 BIG\_inn AT-HU

A BIG\_inn AT-HU projekt (Oktatási együttműködések az AT-HU határtérségi régióban \_innovatív) hozzájárul a nyelvérzékeny tudásátadáshoz a természettudományos és műszaki területen. Növeli a gyerekek tanulási élményét és új lehetőségeket mutat a pedagógusok számára a nyelvek oktatása terén regionális összefüggésben. A gyerekek és fiatalok (későbbi) foglalkoztathatóságának növelése alapvető kérdésnek számít a határon átnyúló gazdasági és társadalmi térben. Sokrétű nyelvi és kulturális ismeretek, valamint alapos természettudományos, műszaki és digitalizációs ismeretek nagy jelentőséggel bírnak a munka dinamikusan fejlődő világában. Ezért a projekt új perspektívákat nyit a nyelvérzékeny tudásátadás számára a kutatás alapú és mozgásos tanulás módszereinek alkalmazása mellett.

Ehhez a határon átnyúló munka keretében egy olyan anyaggyűjtemény kerül kialakításra, amely tanulási terekként a meglévő térségi erőforrásokat (pl. üzemet, természetvédelmi területeket, energiatermelést stb.) is bevonja. Minősítő intézkedések és határon átnyúló szakmai eszmecsere biztosítják azt, hogy az új módszereket az oktatási munkában mind az óvodák, mind pedig az iskolák is alkalmazni fogják.

### Projekt partnerek

- » Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergarten (VEZETŐ PARTNER)
- » Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.
- » Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar
- » Bildungsdirektion für Wien, Europabüro
- » Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien
- » Land Burgenland

### Stratégiai projekt partnerek

- » Bildungsdirektion für NÖ
- » Verein EFSZ – Europäisches Fremdsprachenzentrum des Europarates
- » European Centre for Modern Languages of the Council of Europe
- » Győri Tankerületi Központ
- » Soproni Tankerületi Központ
- » Szombathelyi Tankerületi Központ
- » Sárosvári Tankerületi Központ
- » Nagykanizsai Tankerületi Központ
- » Zalaegerszegi Tankerületi Központ

### 7.1.3 BIG\_ling SK-AT

A BIG\_ling SK-AT (oktatási együttműködések a SK-AT határ régióban\_bilingual) projekt hozzájárul a kétnyelvűséget elősegítő szemléletformáláshoz a határtérségben. A két fővárost, Pozsonyt és Bécsset is magába foglaló és egyre növekvő régió egyrészt városias jegyekkel rendelkezik, másrészt pedig egy számos foglalkoztatási lehetőséggel bíró dinamikus gazdasági térség. Ugyanakkor pedig ez a régió gazdag természeti (természetvédelmi) területekben. A régióra jellemző nyelvi és kulturális sokszínűség fontos és többek között munkaerőpiaci szempontból releváns tényezőt jelent ennek a különleges életterének a fejlődése, versenyképessége és vonzereje számára. Ebben az összefüggésben a kétnyelvűség további hozzáadott értéket jelent a régió számára. Ezt a potenciált ki kell aknázni. A nyelvi és kulturális ismeretek döntő jelentőséggel bírnak a jövő felnőtt generációjának foglalkoztathatósága szempontjából. Emellett a természettudományos, műszaki és digitális kompetenciák elsőbbséget élveznek mindkét ország

oktatásában. Emiatt ebben a projektben a nyelvtudás megszerzése (szomszédos nyelvek/többynyelvűség) – a fenntartható fejlődést (az erőforrásainkkal való kíméletes bánásmódról) vonatkozó tudást) támogató oktatás összefüggésébe helyezve – digitális, természettudományos és műszaki szakterületekre fókuszáló kutató, felfedező és mozgásalapú tanulási lehetőségekkel bővül. Ez a szempont további távlatokat nyit az oktatási intézmények közötti együttműködés számára.

### Projekt partnerek

- » Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergarten (VEZETŐ PARTNER)
- » Senica város
- » Pozsonyi Német Iskola
- » Daphne – Alkalmazott Ökológiai Intézet
- » Bildungsdirektion für Wien, Europabüro
- » Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien
- » Burgenland Tartomány
- » Nové Mesto pozsonyi városrész

### Stratégiai projekt partnerek

- » Bildungsdirektion für NÖ
- » Verein EFSZ – Europäisches Fremdsprachenzentrum des Europarates
- » European Centre for Modern Languages of the Council of Europe
- » SUNG – Némettanárok és Germanisták Szlovákiai Egyesülete



### 7.1.4 BIG-Projekte

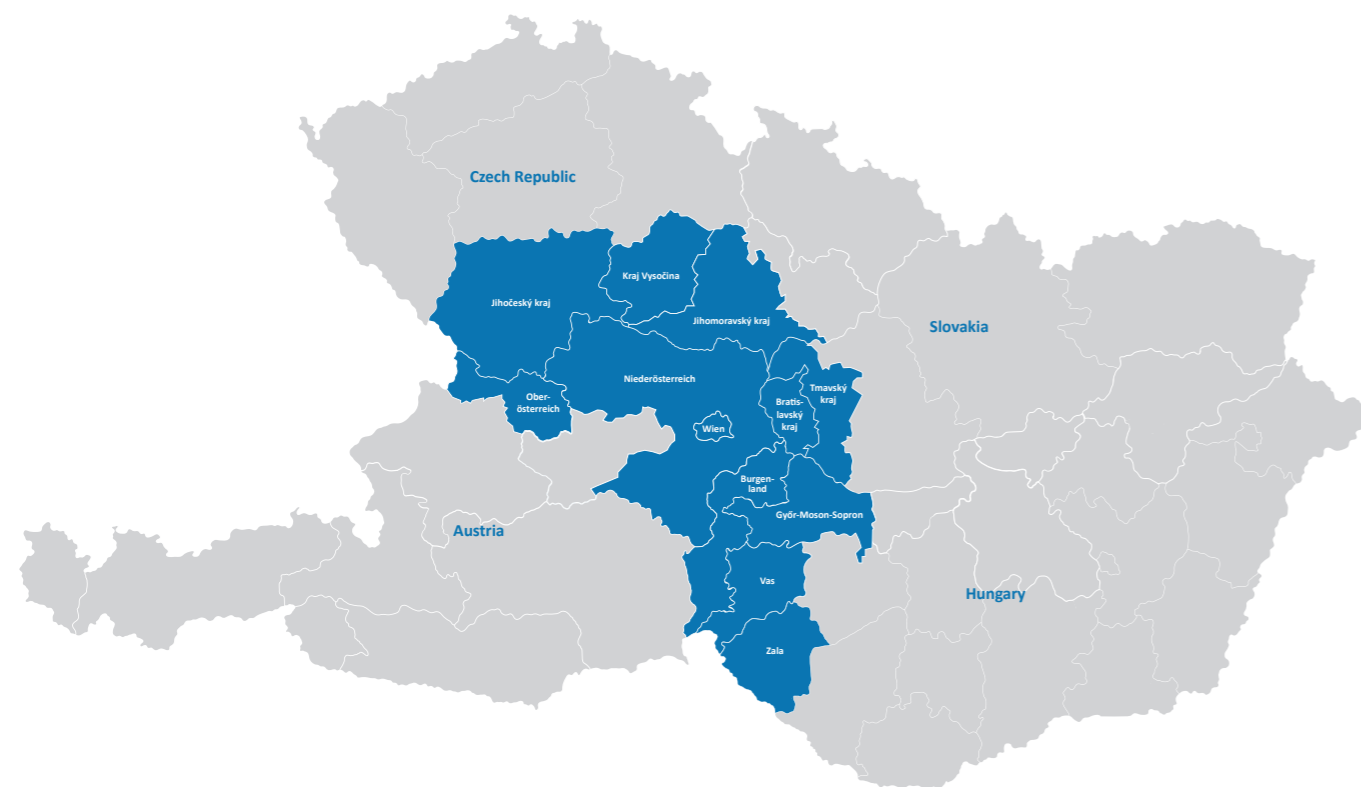
Az „Oktatási együttműködések a határ régióban” – BIG AT-CZ, BIG SK-AT és BIG AT-HU projektek esetében három különálló projektről van szó, amelyek egymással szoros szinergiában valósulnak meg.

Az adott régiókra jellemző a nyelvi és kulturális sokszínűség, ezért a többynyelvű oktatás, az adott szomszédos nyelv megtanulása és az interkulturális tudás megszerzése különleges jelentőséggel bír. Nyelvi, interkulturális és társas kompetenciák, különösen a szomszédos nyelvek ismerete ebben a közös gazdasági és életterben jövőbemutató jelentőséggel

bírnak, és a régióban élő emberek közötti sikeres, határon átnyúló együttműködés alapját képezik. Éppen ez szolgálta az okot ezeknek a projekteknek a kezdeményezésére. A projektek közös célja az, hogy a régióban lakókhöz már óvodás kortól közel vigye a szomszédos országok nyelvét és kultúráját. A résztvevő gyermekek és fiatalok így lehetőséget kapnak arra, hogy a régiókban rejlő lehetőségeket az országhatárokon túlmenően is felismerjék és kihasználhassák, valamint kapcsolatokat építsenek ki és ápolják ezeket. Emellett a korai nyelvtanulás fejleszti a személyiséget, és megteremt a későbbi szakmai pályafutáshoz szükséges versenyképesség alapjait.

	BIG_inn AT-HU	EduSTEM AT-CZ	BIG_ling SK-AT
<b>Vezető partner:</b>	Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Kindergarten		
<b>Projekt-partnerek:</b>	<b>AT:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Bildungsdirektion für Wien, Europabüro</li><li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li><li>» Land Burgenland</li></ul> <b>HU:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.</li><li>» Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar</li></ul>	<b>AT:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Bildungsdirektion für Wien, Europabüro</li><li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li></ul> <b>CZ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Č. Budějovice-ben</li><li>» Vysočina Education</li><li>» Morvaországi Továbbképzési Intézet</li></ul>	<b>AT:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Bildungsdirektion für Wien, Europabüro</li><li>» Österreichische Kinderfreunde – Landesorganisation Wien</li><li>» Land Burgenland</li></ul> <b>SK:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Senica város</li><li>» Enviropark Pomoravie, N.G.O</li><li>» Daphne – Alkalmazott Ökológiai Intézet</li><li>» Nové Mesto pozsonyi városrész</li><li>» Záhorská Ves település</li></ul>

## 7.1.5 Projekttérkép

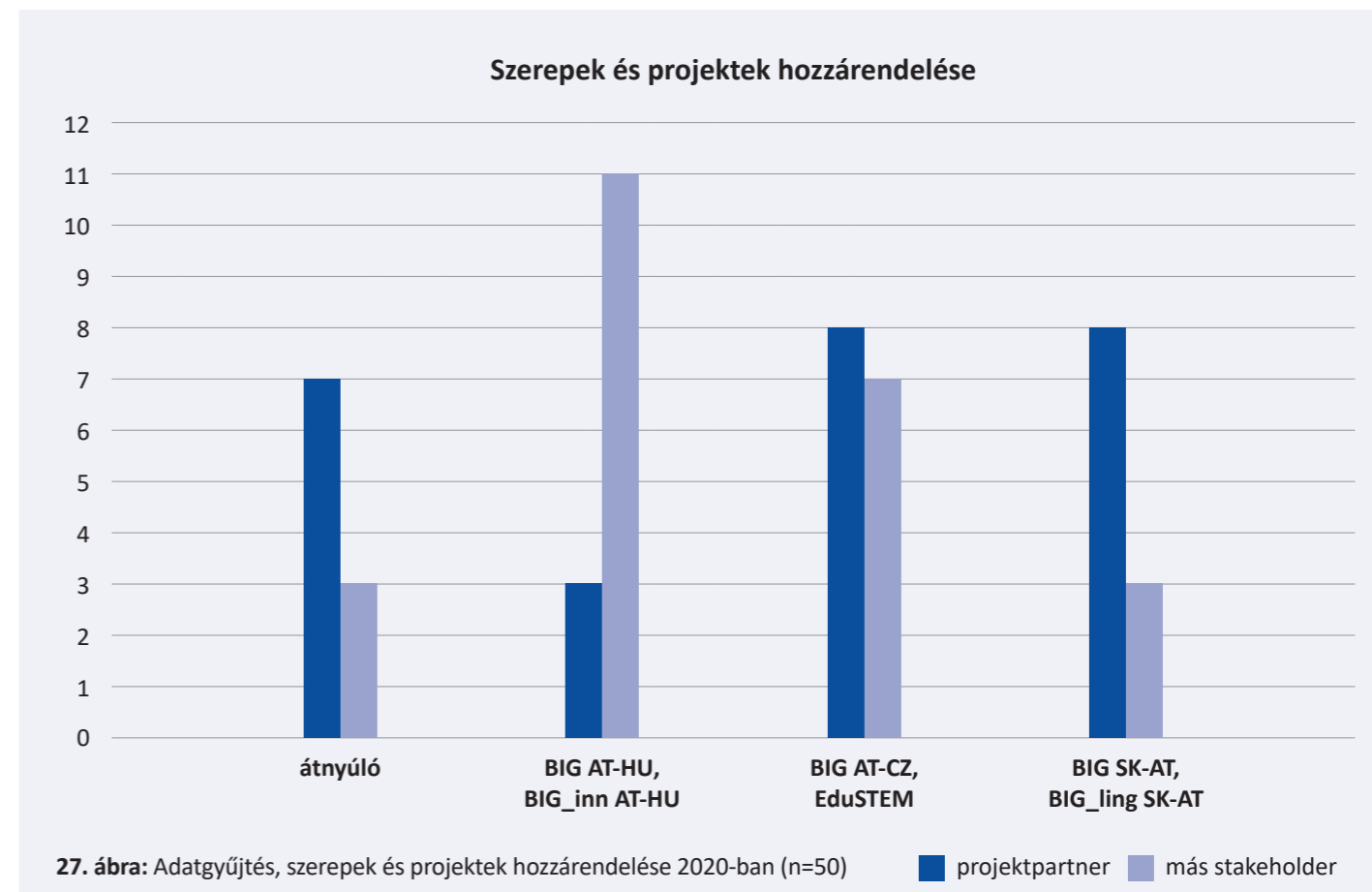


26. ábra: Térkép – Partnerországok és -régiók

## 7.2 Demográfiai adatok a felméréshez

Az adatgyűjtés azon hat projekt (BIG AT-CZ, BIG SK-AT, BIG AT-HU, EduSTEM AT-CZ, BIG\_inn AT-HU és BIG\_ling SK-AT) projektcsapataira fókuszál, amelyek négy ausztriai tartományban, a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában és Magyarországon került megvalósításra. A több mint egy (általában három vagy több) projekthez kapcsolódó projektkoordinátorok magas

aránya garantálja a holisztikus nézőpontot, és feltehetőleg megnöveli a nyilatkozatok hitelességét. A projektkoordinátorok együtt dolgoztak a lekérdezési tudásmérleg-műhelytalálkozón, a további aktorok interjúk segítségével kerültek bevonásra.



	projektpartner	más stakeholder
<b>átnyúló</b>	7	3
<b>BIG AT-HU, BIG_inn AT-HU</b>	3	11
<b>BIG AT-CZ, EduSTEM</b>	8	7
<b>BIG SK-AT, BIG_ling SK-AT</b>	8	3

6. táblázat: Lekérdezések és interjúk regionális hozzárendelése

# 8. Mószertan

## 8.1 Rövid bevezetés a tudásmérleg elméletébe

A tudás és az innováció terén elért előnyök, valamint a tudással való hatékony gazdálkodás alapvető jelentőségű gazdasági előnynek számít. Ezen túlmenően a hálózati és projektszempontról releváns alapképességek és a munkastruktúrák döntő sikertényezővé váltak a partnerekkel és a támogatást nyújtó szervezetekkel szemben. Más jellegű mérlegek és kontrolling-eszközök ehhez nem elegendők, mivel ezek általában nem veszik figyelembe a szellemi tőkét, mint pl. a speciális know-how-t, a megfelelő struktúrákat és a kooperációs kapcsolatokat. A tudásmérleg lehetőség arra, hogy a szellemi tőkét átláthatóvá tegye, és ezzel a „puha” sikertényezőket értékelje és kezelje.

Az alábbiakban bemutatjuk és megmagyarázzuk a tudásmérleg összefüggésében megjelenő legfontosabb fogalmakat, hogy megkönnyítsük a jelentés megértését.

- » A tudásmérleg **kiindulási pontját** a Ricarda-féle iránymutatás és – az értékelt rendszerre vonatkozóan kibocsátott nyilatkozattal ellátott – „Wissensbilanz – Made in Germany” [Tudásmérleg – Német termék] módszer alapjai jelentik, jelen esetben a négy országban futó (AT/CZ/HU/SK), több, oktatási témájú európai uniós projekt és 12 régió.
- » A legfontosabb kérdések alapján egy reprezentatív csoport definiálja a **hálózat szellemi tőkéjét**, és kérdőívek segítségével a mennyiség, minőség és rendszerszerűség [Quantität, Qualität, Systematik – QQS] szempontjai szerint különböző időpontokban **értékeli és megindokolja** a helyzetet.
- » A szellemi tőke többek között a munkavállalók kompetenciáit, készségeit és motivációit foglalja magába. A strukturális tőke fogalmába pedig mindaz beletartozik, amely a segítségére van a

hálózatnak abban, hogy támogassa a projektmenedzsmentet és az aktorokat a tevékenységük során. A kapcsolati tőke a szervezeti környezethez, pl. óvodákhoz stb., valamint a nyilvánossághoz fűződő kapcsolatokat jeleníti meg.

- » A további fejlesztések szempontjából mindenképp azok az **intézkedési tervek** bírnak jelentőséggel, amelyek szintén rögzítésre kerülnek, egyrészt azért, hogy mind a hálózat egésze, mind pedig a szellemi tőke egyes tényezői célzottan és fenntartható módon javíthatók legyenek.
- » A befolyásoló tényezők súlyozása – kombinálva az értékelésekkel – lehetővé teszi a **cselekvési területeknek a potenciál-portfólió segítségével történő prioritizálását**, amely további tevékenységek és programok tervezésébe csatornázódik be.

Még sohasem készült tudásmérleg különböző oktatási témájú projektek hálózata számára. Ez a jelentés ezért újdonságként hat, és kihívást jelentett az aktorok koordinálása és a működés terén is:

- » jelenléti és hibrid műhelytalálkozó-formák alkalmazása
- » a hálózat elemzőrendszerként első alkalommal történő megjelenítése
- » webináriumok a projektpartnerek számára: bevezetés a módszertan és az eszközök témájába
- » online dokumentumok használata egy közös adattároló rendszerben (jegyzőkönyvek, fogalom meghatározások, prezentációk, kérdőívek, eredmények és közbenső jelentések) kommentálási lehetőséggel
- » többnyelvű projektdokumentumok (webináriumok/műhelytalálkozók/dokumentumok), részben szimultán tolmácsolással
- » intenzív projektkoordináció a belső és külső projektvezetés együttműködésével munkamegosztás mellett (csapatirányítás és szakmai projektirányítás)

## 8.2 Projektterv

A projekt mérföldkövei a struktúrának megfelelően, tervszerűen kerültek kialakításra. A koronavírus-járvány miatt a 7. munkacsomagban kisebb csúszás következett be, amely kihat a projekt teljes futamidejére.

Mcs	Leírás	2020					2021							
		VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI		
1	Kezdő megbeszélés a megbízóval St. Pöltenben (kb. 4 óra) – augusztus vége; a megbízás végrehajtásának, a tudásmérleg-folyamat menetének részletes megbeszélése stb.	x												
2	A projektpartnereknek szervezett bevezető online találkozó előkészítése és lebonyolítása (2 óra) –2020 szeptemberében		x											
3	Az alábbiak előkészítése, moderálása és az alábbiak során elért eredmények rögzítése:													
_3.1	1. műhelytalálkozó													
_3.2	2. műhelytalálkozó													
_3.3	3. műhelytalálkozó					x								
4	Interjú-iránymutatások/kérdőívek elkészítése a további adatgyűjtésekhez (tervezett szám: 3)		x											
5	Kiegészítő állásfoglalások eredményeinek rögzítése és kiértékelése													
6	A tudásmérleg-jelentés (hosszú változat) tervezetének kidolgozása								x					
7	A BIG_ling SK-AT egyik projektpartnerével végzett műhelymunka előkészítése, moderálása, dokumentálása, mérése és az eredmény rögzítése													
8	A tervezet bemutatása a megbízónál (2021. április, St. Pölten)													
9	A végső verziók elkészítése: hosszú és rövid verzió publikálásra (német nyelven) – 2021. április-május													
_9.1	Hosszú verzió (lásd 6. MCS) elkészítése													
_9.2	Rövid verzió: Szövegek és képek előkészítése, leegyeztetése és véglegesítése													
10	Záró prezentáció a résztvevő projektpartner-szervezetek számára St. Pöltenben (kb. 3 óra 2021. május-június)													x
11	Folyamatos megbeszélések a megbízóval (igény szerint)													

28. ábra: Megvalósítási projektterv mérföldkövekkel

### 8.3 Adatgyűjtés

Az egyes projektek eredmény-hozzájárulásának feldolgozásához három befolyásoló tényezőt és egyenként három alpontot tartalmazó munkairat került kidolgozásra és három csapatban átdolgozásra. A szellemi tőke állapotának értékeléséhez egy 113 elemből álló, hosszú kérdőív készült, amelyet a koordinátorok töltöttek ki. A kérdőívből cseh és szlovák nyelvi változat is készült. A válaszok minden esetben le lettek fordítva. További stakeholderek bevonása érdekében készült egy rövid verzió, amely az interjúk alapjaként került felhasználásra. A nyelvi csoportok

bevonásához a lekérdezők lefordították a minőségre vonatkozó kérdéseket, csakúgy, mint a válaszok dokumentációját.

A két különböző lekérdezési csoport és a differenciált kérdőívek alapján eltérő számú válaszok születtek a témák kapcsán. A fő megkülönböztető jegyek inkább „olyan belső” tényezőkre vonatkoznak, amelyeket kívülről csak nagyon nehezen lehet megítélni, ilyen pl. a BIG\_STEM+-hálózaton belüli együttműködés.

	Koordinátorok	Interjúk
<b>HK1 Tudásbázis és szakmai kompetencia</b>	16	16
<b>HK2 Interkulturális (társas és kommunikációs) kompetencia</b>	14	15
<b>HK3 Motiváció és elkötelezettség</b>	14	15
<b>HK4 Projektmenedzsment és vezetési kompetenciák</b>	16	0
<b>SK1 BIG_STEM+ Hálózati kultúra</b>	14	0
<b>SK2 Kooperáció és együttműködés a BIG_STEM hálózaton belül (Hálózati struktúrák)</b>	16	0
<b>SK3 Különböző anyagok, iránymutatások és minőségbiztosító eszközök a reflexív tanuláshoz</b>	16	16
<b>SK4 Innováció és tanulás a hálózatban</b>	16	16
<b>BK1 A célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok</b>	16	16
<b>BK2 A támogatást nyújtó intézményekhez fűződő kapcsolatok</b>	16	0
<b>BK3 Más (Interreg-) projektekhez fűződő kapcsolatok</b>	16	0

7. táblázat: A lekérdezések és interjúk dokumentálása

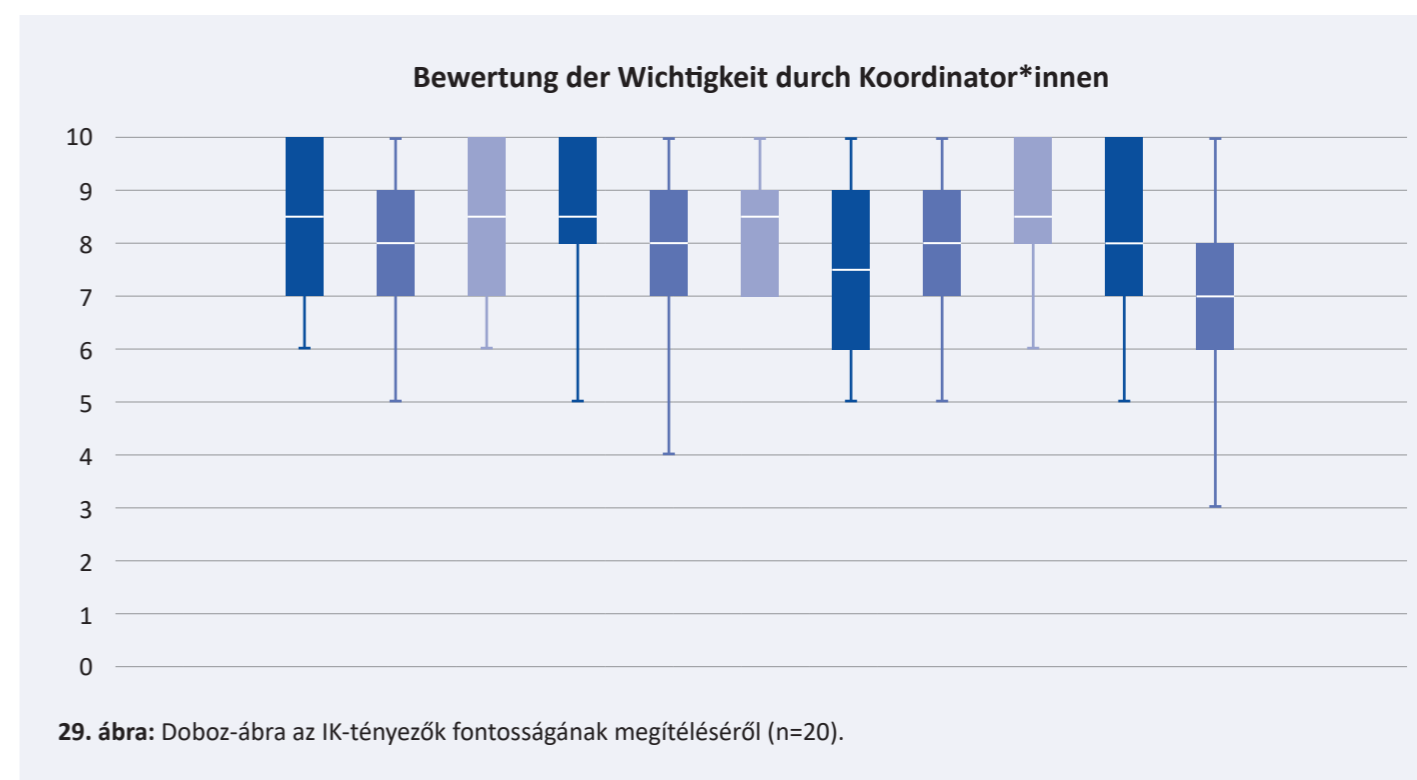
Minden térségre vonatkozóan vannak állítások, bár nem egyformán reprezentatívak a koronavírus-járvány idején keletkezett adminisztratív nehézségek miatt. Lehetséges lenne a Csehországra (14) vonatkozó adatokat a többiekével összevetni. Magyarországra vonatkozóan 14 egyértelmű kijelentés áll rendelkezésre, míg Szlovákia kapcsán 11 ilyenrel rendelkezünk. A kiértékelés súlypontja így az **összesített véleményen**

van. Kivételek egyes esetekben megindokolhatók, mint pl. az olyan eredményeknél, amelyek a munkacsoport összeállítása miatt egyrészt hasonló súlyozást, másrészt pedig egyértelmű hozzárendelést tesznek lehetővé. A kérdőívekből és az interjúkból származó anonimizált felmérési adatok PDF-formátumban a projektvezetés rendelkezésére állnak.

#### 8.3.1 A kérdőívek kiértékelése

A kérdőívek kiértékelése központilag történt. A kvalitatív skálaértékek, mint pl. a fejlődési irányok megítélésénél, kvantitatív értékekre módosultak, hogy az alapstatisztikákhoz kapcsolódóan ábrákat lehessen készíteni vagy állításokat lehessen megfogalmazni. Az egyes esetekben hosszabb terjedelmű szöveges válaszokat az értékelési szempontok szerint kellett csoportosítani az erősségek, ill. gyengeségek azo-

nosítása érdekében. A kidolgozottság eltérő foka, ill. az – adott esetben – hiányzó jellemzők csökkenthetik az egyértelműséget, azonban a további állítások átfogó összefüggései és irányai alapján következtetéseket lehet levonni és sűrűsödéseket lehet észlelni. A sűrűsödések a vizsgálat tárgyát képezték, és részben további konkretizálást igényeltek, annak ellenére, hogy a rendelkezésre álló szöveghez viszonyítva ellentét feszül a részletes érvelés és a rövid bemutatás között.

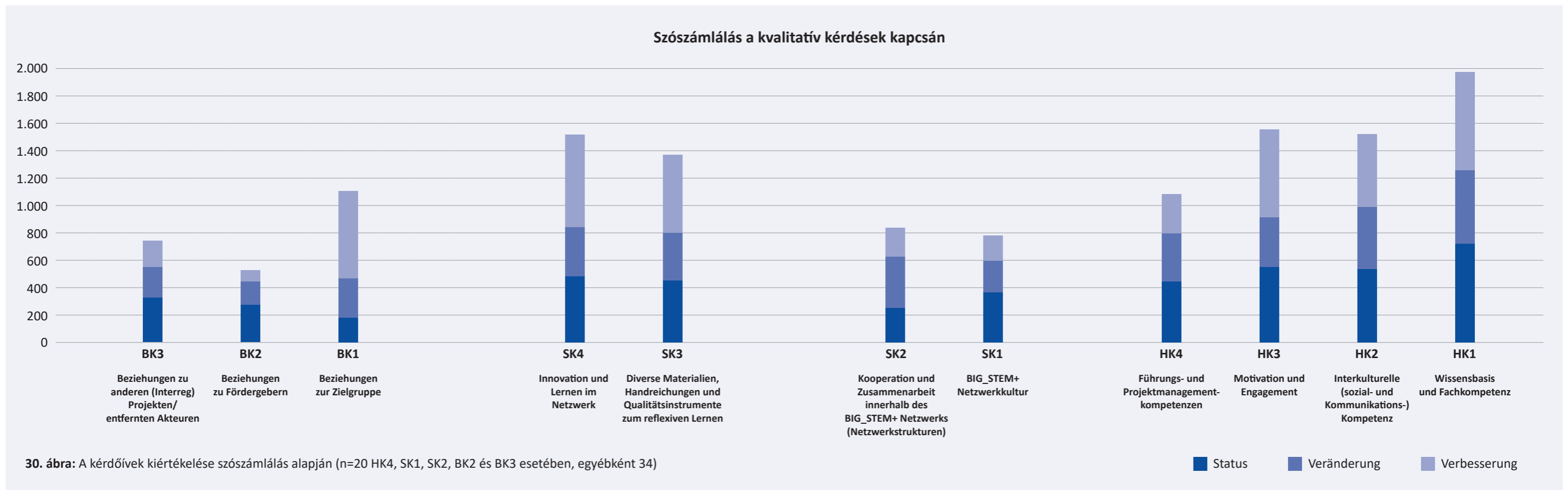


### 8.3.2 Priorizálás

A cselekvési területek priorizálásához különböző módszerek állnak rendelkezésre. Viszonylag sok időigényes, ám annál megbízhatóbb az érzékenységelemzéssel történő priorizálás (vö. Handbuch Wissensbilanz, 2008). Egy másik megközelítési mód a lekérdezéses priorizálást alkalmazza, pl. ilyen megfogalmazással: „Mennyire tartja Ön fontosnak azt a tényezőt, hogy... annak érdekében, hogy a (hálózati) cél elérhető legyen?” A lekérdezés eredményeit a 28. ábra mutatja be. Mivel itt alapos differenciálásra nincs mód, ezért a harmadik változat kerül alkalmazásra. A kérdésre adott válasz hosszát olyan „befektetésként” kell értékelni, amely esetében a megkérdezettek az idejükkel és az elkötelezettségükkel „fizetnek”, mégpedig olyan mértékben, amennyire számukra az adott tényező fontos.

A hosszabb válaszokat fontosabbnak kell értékelni, mint a rövid (sablonos) válaszokat. Aggregált formában a különbségek egyértelműen láthatóvá válnak – lásd a 30. ábrát.

Ezen az ábrán három különböző tématerület esetében (állapot, változás és javítási ötletek) nagyon hasonló mintázatokat lehet felismerni. A humán erőforrás összességében nagyon fontosnak látszik a megkérdezettek számára, a strukturális tőkére viszont eltérő válaszok érkeztek, összességében azonban rövidebben, a kapcsolati tőke tényezői pedig egyértelműen rövidebben kerültek megválaszolásra. A projektkoordinátorok 2020. december 2-án elfogadták ezt a priorizálást, amely a potenciál-portfólió, valamint az abból levezetett cselekvési területek alapját képezi.



# 9. A BIG\_STEM+ 2020 tudásmér legprojekt alapján készült javaslatok áttekintése

Az interjúk és a műhelytalálkozók eredményéből számos ötlet és fejlesztési javaslat volt leszűrhető. A szellemi tőkével kapcsolatosan összességében több mint 300 input került dokumentálásra, amelyet 74 konkrét javaslatként lehetett csoportosítani (23 az emberi erőforráshoz, 19 a strukturális tőkéhez és 24 a kapcsolati tőkéhez, valamint 8 az eredményekhez került). A potenciál-portfólió egészét tekintve mindezek alapján legalább 6 téma prioritizálható.

## 9.1 Emberi erőforrás

### 9.1.1 HK1 Tudásbázis és szakmai kompetencia

- » Általánosságban véve a projektcsapatnak **további munkaerőre** van szüksége, amely támogatást tud nyújtani. Ezek az új munkatársak egységes és átfogó módon fejleszthetnek a projekteket tovább.
- » Az újonnan belépő munkatársaknak meg kellene ismerniük a projekteket, és különösen a **program kézikönyveit**. Ennek során segítséget nyújthatnak a projektmenedzsment terén szervezett képzések (lásd HK4).
- » **Továbbképzések** az egyéni készségek terén, úgymint moderációs módszerek, interdiszciplináris csoportok vezetése, valamint digitális eszközök alkalmazása a projektmenedzsment és a moderáció során, valamint az online kommunikációhoz és a digitális technológiákhoz szükséges kompetenciák kialakítása is nagyon hasznosak lennének.

### 9.1.2 HK2 Interkulturális (társas és kommunikációs) kompetencia

- » az interkulturális kompetenciára vonatkozó tartalmak markánsabb **jelenléte** a képzéseken
- » **jogszabályi alapok** kidolgozása a határon átnyúló iskolalátogatásokra, legalább a határtérségben

- » többnyelvű pedagógusok **közreműködése** óvodákban és iskolákban
- » **határon átnyúló csereprogramok** (hospitálások, kirándulások) oktatási területen, lehetőleg gyakori személyes jelenlétben alapuló találkozók formájában, tehát fizikailag megvalósuló találkozások, és nem csak a projektcsapat, hanem a pedagógusok, az iskolások és az óvodások számára
- » **visszacsatolási tér** megteremtése a határon átnyúló csereprogramok tapasztalatai számára
- » **a pedagógusok és szülők közötti kapcsolatok erősítése** a szomszédos ország mindennapi kultúrája iránti megértés pozitív irányba történő befolyásolása érdekében

### 9.1.3 HK3 Motiváció

- » Összességében motiválóan hat a munkatársak közötti eszmecserére, ha több **időforrás** áll rendelkezésre.
- » Alapvetően a jobb **fizetés** is pozitív hatással van a projekt munkára, pl. prémiumok formájában.
- » Emellett az **átláthatóság**, a projekt egyes tevékenységeire vonatkozó **célok egyértelmű meghatározása**, valamint projektek alapcéljainak és alapelveinek hosszú távú rögzítése is a kiszámíthatóságot szolgálja. Így a **könnyebb tervezhetőség** által csökken a terhelés.
- » A munkacsomagok **online megvalósítási lehetősége** nem csak jelenleg könnyíti meg a munkát.
- » Mégis motiválóan hat és növeli a hatékonyságot, ha az **összes munkatárs gyakrabban tud fizikailag találkozni**.
- » Végül pedig a bevált projekttevékenységek **hosszú távú lekötése** is jelentősen motiváló hatású, mivel így megszűnik az abból fakadó bizonytalanság, hogy a projekt végén úgymint minden megszűnik.

### 9.1.4 HK4 Projektmenedzsment- és vezetési kompetenciák

- » Minden projektpartnernél szükség lenne legalább egy olyan személyre, aki beszéli a szomszédos ország nyelvét.
- » Már a projekt kezdetén hasznos lenne, ha műhelytalálkozókra kerülne sor annak érdekében, hogy a tervezés a projektkoordinatorokkal leegyeztethető legyen. Az adminisztratív tartalmakat meg kellene beszélni és a partnerek felé továbbítani kellene.
- » Támogatói oldalon **szemináriumokat** kellene szervezni a következő témákban: dokumentáció a pénzügy és jelentéstétel területén, egyéni képességek (pl. moderációs módszerek, interdiszciplináris csoportok vezetése), digitális eszközök használata, valamint szervezeti határokon átnyúló **projektmenedzsment**. Ezeket a tartalmakat ideális esetben videó formájában is elérhetővé kellene tenni.
- » A vezetőség részére is hozzáadott értéket jelentene a **menedzsment és vezetés** témájában megtartott továbbképzések.
- » A **betanítás** és az **információk továbbadása** legyen tartós, írásos és átfogó. Az erre fordítandó időt meg kell növelni.
- » Előnyös lenne vezetői szinten fenntartani a **folyamatosságot** (legalább a projekt futamideje alatt).
- » A pályázat kidolgozásában vegyen részt a vezetőség is. Fontos a jó kommunikáció és a hálózatosodás.
- » A **feladatok egyértelmű felosztása a projektmenedzsment szintjén** pozitív hatással lenne a sikerre.

## 9.2 Strukturális tőke

### 9.2.1 SK1 BIG\_STEM+ hálózati kultúra

- » Az új projektek kezdetén az egyes **projektpartnereknek jobban meg kellene egymást ismerni** (pl. közös utazások, rendezvények, csapatépítések).
- » **Többnapos közös tevékenységek** és ott-tartózkodások elősegítik a hálózat erősödését, ezért javasolt, hogy Interreg-programok is vegyék át.
- » A hálózati kultúra **folyamatos, rendszerszintű fejlesztése** is hasznos lenne. A jelenleg még gyengén hálózatosodott hálózati tagok esetében a

csapatépítésre és hálózatosodásra eddig kevés esetben vagy egyáltalán nem került sor.

### 9.2.2 SK2 Kooperáció és együttműködés

- » A **hálózatot továbbra is szisztematikusan kell továbbfejleszteni** és kiépíteni, az ehhez szükséges időforrások rendelkezésre állnak.
- » Az adott projektpartner **vezető beosztású tisztviselői** esetében is javasolt, hogy évente kétszer találkozzanak információcsere céljából.
- » A **vezetőség felé irányuló belső kommunikációnak javulnia** kell.
- » A **virtuális információcserek** is jó lehetőséget biztosítanak megbeszélések / munkacsoport-találkozók gyors megszervezésére. Ezt a jövőben hangsúlyosabban kellene alkalmazni.
- » A rendszeres **személyes találkozások alapvető** jelentőséggel bírnak és nem szabad engedni, hogy megszűnjenek. A találkozások elsősorban a bizalmon alapuló, személyes, határon átnyúló kapcsolatok fejlesztéséhez járulnak hozzá.
- » A projektpartnerek közötti könnyebb digitális együttműködést (közös hozzáférés a dokumentumokhoz, időpontmegállapodások, dokumentációk, ...) elősegítő **közös digitális tér** időforrásokat szabadítana fel, és megkönnyítené az együttműködést.

### 9.2.3 SK3 Különböző anyagok, iránymutatók és minőségbiztosító eszközök a reflexív tanuláshoz

- » Alapvető jelentőségű az iránymutatók **disszeminálása** iskolák és felhasználók számára.
- » A munkaanyag utánnyomása is lehetséges kellene, hogy legyen, mert sok minden csak most kerül szélesebb körű terjesztésre a közvetlen (uniós) projektkörnyezeten kívül, és ott keresett lesz. Ezért **költségvetési sort kell betervezni az utánnyomásra**.
- » Emellett **továbbképzési szemináriumokat** kell tanárok számára szervezni, hogy több oktatási intézmény használja fel az anyagokat a munkájuk során.
- » Partnerszinten a lehető legtöbb tudást kell dokumentálni, hogy a fluktuáció miatt ne vesszen el. A vezető partnernek biztosítania kell, hogy **minden dokumentum elérhető legyen** mindenki számára.



#### 9.2.4 SK4 Innováció és tanulás a hálózatban

- » A **jógyakorlatokat** intenzív információcserék, visszacsatolások és transzferek (hospitálások) során kell átadni, ill. átvenni. A hálózat profitál a digitális eszközök felhasználása terén alkalmazott továbbfejlesztett know-how-ból.
- » A projekt tartalmaknak rendszerszinten kell egymáshoz kapcsolódniuk, és térségi szinten képviselhetőnek kell lenniük. Az innovációk új témákként csatlakoznak be.
- » A **nagyobb rugalmasság** a helyi keretfeltételekkel való bánásmód terén minden oldalon megkönnyítene az együttműködést. A hálózat profitálna a szomszédos nyelvek tanítását szolgáló szemléletformálásból a politikai döntéshozók szintjén.
- » Egyelőre nincsenek államközi, ill. uniós egyezmények a határon átnyúló iskolalátogatásokra vonatkozóan. Nincs egyértelmű támogatás a jogalkotás részéről. Javítani kell, ill. meg kell fogalmazni/be kell mutatni a **helyi keretfeltételek átláthatóságát** és magyarázatát. A térségi specifikációknak átláthatóbbnak kell lenniük.
- » Az innováció és a tanulás szempontjából hasznos lenne a szakemberek támogatása, hogy – a szomszédos nyelv és a **többnyelvűség** bevonása mellett – alaposan meg lehessen ismerni a **MTMI-területeken megvalósuló kutatás alapú tanulás** módszereit. Be kellene vonni az óvodai pedagógusokat és a döntéshozókat, és figyelembe kellene venni a valós igényeiket.
- » Az Interreg program által elkészített közös **digitális projektmenedzsment-platform** számos funkcióját rendelkezésre bocsáthatná a **dokumentumkezelés**, az időponttervezés, a virtuális kommunikáció és az együttműködés stb. részére, ami révén a folyamatok összességében jelentősen leegyszerűsödne.

### 9.3 Kapcsolati tőke

#### 9.3.1 BK1 A célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok

A hosszú távú sikerhez a **szemléletformáló intézkedések** mellett mindenekelőtt a megfelelő személyi és pénzügyi erőforrások továbbvitelére, bevezetésére és rendelkezésre bocsátására van szükség, hogy az új projektötlet (know-how és anyagok) széles körben ismertté váljon. Így több idő jutna a kapcsolatok ápolására és a célcsoportokkal folytatandó párbeszédre:

- » A célcsoportok közötti határozottabb különbségtétel és az interakciókra irányuló ajánlatok, mint például kérdésfeltevés vagy a projekt munkába történő bekapcsolódás útján, az általános motivációt illetően is nagyon pozitív hatással lehetnek.
- » A célcsoportokkal folytatott párbeszéd szerkezete is profitálhat abból, ha a multiplikátorok még erőteljesebben aktivizálódhatnak, és így a fejlesztési javaslatok is – mint alulról jövő kezdeményezések – jobban be tudnak épülni a hálózatba.
- » Ha a projekt kezdetén sikerül minden stakeholder kölcsönös elvárásait általánosságban jobban tisztázni, akkor az hozzá tud járulni az egyes munkacsomagok nagyobb hatékonyságához.
- » Összességében ezek az intézkedések a struktúrák javítását célozzák, azonban önmagukban, további erőforrások nélkül nem lesznek megvalósíthatók.

Az **önkormányzatok polgármestereit**, de a szülőket is fokozottabban be kell vonni, és folyamatosan el kell őket látni információkkal (a helyi óvodák és iskolák vezetősége részéről is), valamint meg kell őket hívni az együttműködésre. Az intézmények weboldalain a projekttevékenységeket jobban kellene dokumentálni (hangsúlyosabb nyilvánossági munka), hogy a projekttel való azonosulást és a marketing hatékonyságát erősíteni lehessen.

Az **oktatási intézményekkel** és – a más iskolakörzetből érkezett – hálózati tagokkal **folymatott információcseré** jelentős fejlesztésre szorul:

- » rendszeres hírlevelek, közös (oktatási körzeteken átnyúló) rendezvények (akár sablonként harmadik fél közösségi média-felületein)
- » a BIG-tudásplatform még hatékonyabb terjesztése

**Intézményi szinten** jobb keretfeltételeket kellene kialakítani ahhoz, hogy az egyes célcsoportok valóban részt tudjanak venni a kínált tevékenységeken (munkatalálkozók, nyelvtanfolyamok, kirándulások stb.):

- » leegyszerűsíteni a projektrendezvényeken való részvételhez szükséges munkajogi engedélyezést
- » nagyobb rugalmasság több online tevékenység segítségével (akár este is).

#### 9.3.2 BK2 A támogatást nyújtó szervekhez fűződő kapcsolatok

Minden projektpartner célja a folyamatosság. Ennek során meg kell találni az egyensúlyt a keretfeltételek stabilitása és az innováció között.

- » Minden partner ismerje meg a **heterogén támogatói környezet** jelentőségét. A támogatást nyújtó szervekkel gyümölcsöző és átlátható kapcsolatokat kell kiépíteni.
- » A támogatást nyújtó szervek felé **célcsoportorientált kommunikációs stratégiát** kell közösen kiépíteni és alkalmazni.
- » Erősíteni kell a vezető partner kommunikációját / tájékoztatási tevékenységét a projektpartnerek és a támogatást nyújtó szervek felé a **projekt kezdeti szakaszában**.
- » **Ismerkedési találkozók** a projekt kezdeti szakaszában elő tudják segíteni a támogatást nyújtó szervek és a projektpartnerek közötti együttműködést.
- » A projekt kezdeti szakaszában a projektkoordinátorok hangsúlyosabban forduljanak a **kézikönyvekhez**, ill. beszéljenek meg együtt alapvető tartalmakat a projektpartnerekkel.
- » A **pozitív híreket** gyakran kellene a támogatást nyújtó szervek felé kommunikálni.
- » Nagy segítséget jelentene, ha az elszámolási jelentések **ellenőrzése gyorsabb lenne** és kevesebb bürokratikus intézkedésre kerülne sor a projekt lebonyolításában.

#### 9.3.3 BK3 Más (Interreg-) projektekhez/távoli szereplőkhöz fűződő kapcsolatok

Nem tűnik ésszerűnek, hogy egy következő projektpályázatban legyen egy külön munkacsomag, ugyanakkor a „stakeholder-munka” mint tevékenység mindenképpen szükséges és a fenntarthatóság céljából fontos is lenne.

Javaslatok a **programhatóság** számára:

- » **évenként hálózatosodási találkozók** az összes Interreg-projektben érintett koordinátorokkal/szakértőkkel tapasztalatcsere céljából
- » **Adatbank kialakítása, amely minden projekt tartalmat tartalmaz**, és amelyből szakértői adatbázis is leszűrhető. Ebből érdekes kapcsolódások és/vagy szinergiák adódhatnak a projektkoordinátorok számára. Más projektek szakértőit meg lehet hívni szimpóziumokra, előadásokra, továbbképzésekre stb. Ez termékeny hálózatosodáshoz és érdekes tapasztalatcserehez vezethet.

**Projekt szinten:**

- » A tapasztalatcsere más oktatási projektekkel ésszerű lenne a **párhuzamosságok elkerülése** érdekében, ill. hogy a már kidolgozott tartalmakból kölcsönösen profitálni lehessen. Hasznos lenne arról is áttekintést kapni, hogy az adott projekt-térségekben, ill. –településeken mi zajlik, milyen tevékenységek valósulnak meg stb. A saját projektekre és az azzal összefüggő tervezett tevékenységekre és szándékokra lehet következtetni abból, hogy mit tart fontosnak az adott község/város, mit tartanak támogatásra érdemesnek.
- » Más Interreg-projektek koordinátorait/szakértőit meg kell hívni határon átnyúló rendezvényekre, ill. be kell őket vonni.
- » Más Interreg-projektek koordinátorait/szakértőit fel kell venni a **hírlevél-levelezőlistára**.
- » Meg kell vizsgálni a **közösségi média** alkalmazásának lehetőségét, és alkalmazni kell (LinkedIn, Facebook stb.).
- » A vezetői szintnek (a koordinátoroknak program és projekt szinten) gyakrabban kellene más projektekkel foglalkoznia, ill. rendszeresen kellene ezen projektek honlapjain tájékozódnia, és az innovációkat, érdekes információkat stb. továbbítani a projektben érintett minden szereplőnek.
- » Mindenképpen szorgalmazni kell, és ki kell építeni a **rendszeres információcserét a stratégiai partnerekkel**.

## 9.4 Eredményhatékonyság

### 9.4.1 Javaslatok a határon átnyúló hálózatosodáshoz és együttműködéshez

- » A növekedési paradigma keretében a hálózat és a résztvevő intézmények számának **menyiségi kibővítése** lehetséges és kívánatos.
- » A hálózatosodás alapvető fontosságú célnak számít, amely formális módon számos projektstruktúra, partnertalálkozó és közös munkacsoportok révén valósul meg. Mégis, ennél **magasabb szintű integráció lenne kívánatos.**
- » Az eszközök korlátozottsága miatt kevés az idő arra, hogy a partnerek helyzete megérthető legyen, vagy akár megfelelő bizalom épülhessen ki. Újra és újra bebizonyosodik, hogy a „szigorú formai követelmények” magasabb prioritással bírnak, mint a **hosszú távon hatékony, „puha” együttműködési elemek.**

### 9.4.2 Ajánlások az oktatási mobilitás és a térségi identitás erősítéséhez

- » A célok elérésének (optimális) támogatása érdekében azonban hosszú távú kísérésre, a gyerekek

még **szisztematikusabb** elérésére (a legelső oktatási intézménytől kezdve), valamint a szülőknek „mobilitás” témában – képzési intézményeken kívül is megvalósuló – szemléletformálására lenne szükség.

### 9.4.3 Javaslatok a fenntartható gazdasági növekedés kapcsán

- » A politika részéről **még nagyobb érdeklődésre és elköteleződésre** lenne szükség.
- » Ilyen kezdeményezések akár a - még megalapításra váró - uniós ügyekkel foglalkozó intézménytől is kiindulhatnak (ehhez hasonló a Bécsben működő Oktatási Igazgatóság Európa-Irodája).
- » Ezt pedig a hálózattól kiinduló aktív **kommunikációs politika** támogatná.
- » A siker valószínűségét jelentősen növelné, ha más hálózatokkal való **együttműködés**, valamint – szorosan együttműködve a helyi közigazgatási szervekkel – más térségi kezdeményezésekbe való bekapcsolódás alakulhatna ki.

# 10. Röviden az adatokról

## 10.1 A kitűzött eredmények elérésének megítélése

	AT			CZ			HU			SK		
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY	QN	QL	SY
Hálózatosodás és együttműködés	4	7	7	7,5	9	6,5	7	8	7	7	8	9
Oktatási mobilitás és térségi identitás	1	3	2	6	5	6,5	5	6	7	3	7	7
Hozzájárulás a hosszú távon fenntartható gazdasági növekedéshez	5	2	8	6	6,5	7	4	7	8	6	3	8

8. táblázat: A kitűzött eredmények elérésének megítélése a projekt szempontjából

## 10.2 BIG\_STEM+ értékelési eredmények, az összes projekt átlagában

	2016			2020			2024
	QN	QL	SY	QN	QL	SY	Előrejelzés
HK1 Tudásbázis és szakmai kompetencia	7,60	7,74	7,93	8,68	8,66	8,00	5,11
HK2 Interkulturális (társas és kommunikációs) kompetencia	8,17	8,17	8,14	8,89	8,89	8,39	4,61
HK3 Motiváció és elkötelezettség	7,58	7,58	8,23	8,92	8,92	8,67	3,84
HK4 Projektmenedzsment és vezetési kompetenciák	6,93	7,85	7,41	8,53	8,67	7,67	4,07
SK1 BIG_STEM+ Hálózati kultúra	7,07	7,07	7,63	8,60	8,60	8,40	4,07
SK2 Kooperáció és együttműködés a BIG_STEM hálózaton belül (Hálózati struktúrák)	7,19	7,44	7,85	8,30	8,73	8,50	4,14
SK3 Különböző anyagok, iránymutatások és minőségbiztosító eszközök a reflexív tanuláshoz	7,79	7,46	8,04	8,60	8,86	8,79	4,24
SK4 Innováció és tanulás a hálózatban	7,21	7,39	7,61	8,36	8,30	8,34	4,14
BK1 A célcsoportokhoz fűződő kapcsolatok	6,14	6,27	6,60	6,33	6,62	6,38	3,95
BK2 A támogatást nyújtó intézményekhez fűződő kapcsolatok	6,75	6,75	6,54	7,20	7,32	7,04	3,33
BK3 Más (Interreg-) projektekhez / távoli szereplőkhöz fűződő kapcsolatok	6,36	6,75	7,07	7,29	7,76	7,41	4,00

9. táblázat: Táblázat a szellemi tőkére vonatkozó QQS-adatokról

A 9. táblázat utolsó oszlopa a fejlődésre vonatkozó előrejelzés adatait tartalmazza a projekt futamidejének végéig. A 3-asnál nagyobb számadat javulást, a 3-as pedig stabilitást mutat, míg a 3-asnál alacsonyabb értékű számadat romló tendenciát jeleznek, amelyről jelen esetben nincs szó.

# 11. Mellékletek

## 11.1 Műhelytalálkozók dokumentálása

### 11.1.1 Emlékeztető – Résztevő személyek

Tudásmérleg elkészítése: Rendszer meghatározás és szellemi tőke			
Dátum: szeptember 30.		Hely: St. Pölten	Időtartam: 10:00 óra - 14:00 óra
Vezetéknév, keresztnév	Szerep	Szervezeti egység	Beosztás
Bornemann Manfred	moderátor/projektvezető	IAC GmbH	ügyvezető
Barnstedt Martina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektvezető
Huber Eva	szervező	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	a vezető partner általános koordinátora (mind a 6 projektben), projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Řezníčková Marcela	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Emrich Martina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Melnik Kristina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	szakmai koordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Raidl Nikolett	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	általános koordinátor (mind a 6 projektben) projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Barborik Dominique	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	projektkoordinátor (mind a 6 projektben)
Steiner Karin	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	szakértő (mind a 6 projektben)
Komenda Iren	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	szakértő (mind a 6 projektben)
Chvatalova Martina	szakértő, résztvevő	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	szakmai koordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Sharifpour Langroudi Margret	szakértő, résztvevő	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	szakértő (mind a 6 projektben)
Rammesmayr Christine	szakértő, résztvevő	Burgenland Tartomány	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU, BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Křičková Vlasta	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központ-ja Brno-ban Česká Bu-dějovice-ben, Nemanická 7	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Hrůšová Nikola	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központ-ja Brno-ban Česká Bu-dějovice-ben, Nemanická 7	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Dolejska Milena	szakértő, résztvevő	Vysočina Education	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Běhounková Zuzana	szakértő, résztvevő	Vysočina Education	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Prokeš Ivo	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Brno-ban	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Walter Katalin	szakértő, résztvevő	Soproni Egyetem	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Kardosné Portschy Mónika	szakértő, résztvevő	Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Halinka Péter	szakértő, résztvevő	Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.	vezető
Veto Zsuzsanna	szakértő, résztvevő	Külső szakértő, Nyugat-Pannon	szakértő
Milan Vacha	tolmács	Top Translation	tolmács

10. táblázat: Az 1. műhelytalálkozó résztvevői

Tudásmérleg elkészítése: Célkitűzések és a kérdőív témái			
Dátum: október 14.		Hely: St. Pölten/online	Időtartam: 10:00 óra - 16:00 óra
Vezetéknév, keresztnév	Szerep	Szervezeti egység	Beosztás
Bornemann Manfred	moderátor/projektvezető	IAC GmbH	ügyvezető
Barnstedt Martina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektvezető
Huber Eva	szervező	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	a vezető partner általános koordinátora (mind a 6 projektben), Projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Řezníčková Marcela	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Emrich Martina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Melnik Kristina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	szakmai koordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Nadine Szep-Lafleur	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektasszisztens BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Barborik Dominique	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	projektkoordinátor (alle 6 Projekte)
Steiner Karin	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	szakértő (mind a 6 projektben)
Komenda Iren	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	szakértő (mind a 6 projektben)
Chvatalova Martina	szakértő, résztvevő	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	szakmai koordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Sharifpour Langroudi Margret	szakértő, résztvevő	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	szakértő (mind a 6 projektben)
Rammesmayr Christine	szakértő, résztvevő	Burgenland Tartomány	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU, BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Křičková Vlasta	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központ-ja Brno-ban Česká Bu-dějovice-ben, Nemanická 7	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Hrůšová Nikola	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központ-ja Brno-ban Česká Bu-dějovice-ben, Nemanická 7	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Dolejska Milena	szakértő, résztvevő	Vysočina Education	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Běhounková Zuzana	szakértő, résztvevő	Vysočina Education	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Prokeš Ivo	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Brno-ban	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Suchankova Ivana	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Brno-ban	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Michale Slezak	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Brno-ban	pénzügyi menedzser EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Kardosné Portschy Mónika	szakértő, résztvevő	Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Veto Zsuzsanna	szakértő, résztvevő	külső szakértő, Nyugat-Pannon	szakértő
Milan Vacha	tolmács	Top Translation	tolmács
Komendova Martina	tolmács	Top Translation	tolmács

11. táblázat: A 2. műhelytalálkozó résztvevői

Tudásmérleg elkészítése: A felmérés eredményei és javítások			
Dátum: december 2.		Hely: online	Időtartam: 10:00 óra - 16:00 óra
Vezetéknév, keresztnév	Szerep	Szervezeti egység	Beosztás
Bornemann Manfred	moderátor/projektvezető	IAC GmbH	ügyvezető
Barnstedt Martina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektvezető
Huber Eva	szervező	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	a vezető partner általános koordinátora (mind a 6 projektben), projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Řezníčková Marcela	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Emrich Martina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Melnik Kristina	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	szakmai koordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Major Andrea	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Nadine Szep-Lafleur	szakértő, résztvevő	Amt der NÖ Landesregierung, Abt. Kindergarten	projektasszisztens BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Barborik Dominique	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	projektkoordinátor (mind a 6 projektben)
Steiner Karin	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	szakértő (mind a 6 projektben)
Komenda Iren	szakértő, résztvevő	Wiener Kinderfreunde	szakértő (mind a 6 projektben)
Chvatalova Martina	szakértő, résztvevő	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	szakmai koordinátor BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Sharifpour Langroudi Margret	szakértő, résztvevő	Bildungsdirektion für Wien, Europa-büro	szakértő (mind a 6 projektben)
Rammesmayr Christine	szakértő, résztvevő	Burgenland Tartomány	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU, BIG_ling SK-AT, BIG SK-AT
Kříčková Vlasta	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központ-ja Brno-ban Česká Bu-dějovice-ben, Nemanická 7	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Hrůšová Nikola	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központ-ja Brno-ban Česká Bu-dějovice-ben, Nemanická 7	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Dolejska Milena	szakértő, résztvevő	Vysočina Education	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Běhounková Zuzana	szakértő, résztvevő	Vysočina Education	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Prokeš Ivo	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Brno-ban	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Suchankova Ivana	szakértő, résztvevő	Pedagógus-továbbképző Intézet és Iskolai Szolgáltatások Központja Brno-ban	projektkoordinátor EduSTEM AT-CZ, BIG AT-CZ
Walter Katalin	szakértő, résztvevő	Soproni Egyetem	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Babai Zsófia	szakértő, résztvevő	Soproni Egyetem	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Kardosné Portschy Mónika	szakértő, résztvevő	Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.	projektkoordinátor BIG_inn AT-HU, BIG AT-HU
Veto Zsuzsanna	szakértő, résztvevő	külső szakértő, Nyugat-Pannon Nonprofit Kft.	szakértő
Milan Vacha	tolmács	Top Translation	tolmács
Komendova Martina	tolmács	Top Translation	tolmács
Zelenkova Helena	tolmács	Top Translation	tolmács

12. táblázat: A 3. műhelytalálkozó résztvevői

# Impresszum

## Kiadó és jogtulajdonos:

Alsó-Ausztriai Tartomány Kormányzati Hivatala, Óvodai Osztály

## Készítette:

Dr. Manfred Bornemann  
Intangible Assets Consulting GmbH

## Projektmenedzsmet:

Eva Huber, MA BA; Martina Barnstedt  
Alsó-Ausztriai Tartomány Kormányzati Hivatala, Óvodai Osztály

## Szakmai munkatárs:

Dipl.-Päd. Nikolett Raidl, MA

## Az értékelő műhelytalálkozók időpontjai:

műhelytalálkozók 2020.09.30., 2020.10.14.;  
2020.12.02. (AT-HU, AT-CZ); interjúk készítése:  
2020.10.14. és 2020.11.27. között (AT-HU, AT-CZ);  
műhelytalálkozó és interjúk 2021 áprilisában és májusában (SK-AT)

## Módszerek és alkalmazott eszközök

Az egyes tudásmérlegek közzétételére és kiadására a berlini Gazdasági és Technológiai Szövetségi Minisztérium által ajánlott „Wissensbilanz – Made in Germany“ [Tudásmérleg – Német termék] módszer alapján került sor, valamint a Google Documents és a flourish.com segítségével kerültek feldolgozásra.

## Dizájn:

Team Wagner DESIGNSTUDIO  
teamwagner-design.at

Minden jog fenntartva:

© 2022, Amt der Niederösterreichischen Landesregierung, Abteilung Kindergarten

A tudásmérleg az Európai Regionális Fejlesztési Alap által támogatott INTERREG V-A Ausztria-Cseh Köztársaság, INTERREG V-A Ausztria-Magyarország és az INTERREG V-A Szlovákia-Ausztria együttműködési programok keretében megvalósuló EduSTEM (Education in Science, Technology, Engineering and Mathematics ATCZ220), BIG\_inn AT-HU (Oktatási együttműködések az AT-HU határrégióban\_innovatív ATHU129) és BIG\_ling SK-AT (Oktatási együttműködések a határtérségben SK-AT\_bilingual V801) projektek keretében került kidolgozásra.



