

A FIATALOK ÖNÁLLÓSODÁSÁNAK ELŐMOZDÍTÁSA BENTLAKÁSOS INTÉZMÉNYEKBE - A SZERVEZET HATÁSA: A "CREATING FUTURES" ("JÖVŐT TEREMTENI") PROJEKT ELSŐ ÉVE ÉS ANNAK SVÁJCI-MAGYAR "COMMUNITY OF PRACTICE" GYAKORLATI KÖZÖSSÉGE

Anna Schmid

Összefoglaló: A "Creating Futures" projektben a fiatalok, a személyzet és az szervezeti vezetők svájci és magyarországi gyermekotthonokban dolgoznak együtt egy gyakorlati közösségben. Az ő céljuk olyan szervezeti innovációk kidolgozása, amelyek lehetővé teszik az egyes gyermekotthonok számára, hogy hatékonyabban támogassák a fiatalok önállósodását: a fiatalok képességét arra, hogy maguk irányítsák saját életüket és valósítsák meg saját elképzeléseiket a jövőről. Ez a dokumentum eredményekről, tanulságokról és az első hatásokról számol be mind a témával, mind pedig az együttműködési folyamatra vonatkozóan a projekt első, 2019-es, formalizálódó évében. A fejlesztés során munkamódszereinek kialakításában a gyakorlati közösség célja, hogy minden egyes ifjúsági otthonban minél több személyt vonjon be a projektbe. Azonosításra kerültek az önérvényesülést elősegítő módszerek és az önállóságot elősegítő szervezeti tényezők a bentlakásos intézményekben a fókuszcsoporthoz megbeszéléseken, szakirodalmi áttekintésen keresztül, és egy fiatal szakértői csereprogram keretében. és egy fiatal szakértői csereprogram keretében. a bentlakásos intézményekben. Az egyes ifjúsági otthonok képviselői kiválasztották a legérdekesebbeket, és elkezdték felmérni a meglévő bevált gyakorlatukat, valamint az innovációs igényeik és lehetőségeik felmérését. A cikk tartalmazza a résztvevők véleményét, miközben a követelményekről és az előnyökről, a fiatalok részvételének és együttműködésének előnyeiről és kihívásairól elmélkedik egy rendkívül sokszínű ifjúsági otthonokban lévő Gyakorlati közösségekben.

Kulcsszavak: jövőteremtés, gyermek, fiatal, gondozásból kikerülő, bentlakásos gondozás, felelősségvállalás, részvétel, szerepvállalás, gyakorlati közösség, szervezet, fejlesztés, innováció, Magyarország, Svájc, nemzetközi közösség

Anna Schmid PhD független szakértő az ifjúsági gondozás és szervezetfejlesztés területén, a FICE Switzerland elnökségi tagja és a nemzetközi képviselője, valamint a "Creating Futures" projekt vezetője. E-mail: anna.schmid@fice.ch

Motiváció és a probléma azonosítása

A nemzetközi kutatások azt mutatják, hogy a fiatalok jelentős részének - akiknek tapasztalata van bentlakásos gondozásban - nem sikerül fenntartható életet kialakítaniuk maguknak. Gyakrabban mint az átlagnépességhez tartozó társaiknál, munkanélküliség, hajléktalanság sújtja őket, bűnözés és önkárosító magatartás (Burgund & Rácz, 2015; Gabriel & Stohler, 2008; Stein, 2014; Stein & Munro, 2008).

A fiatalok képessége, hogy kezükbe vegyék saját életük irányítását, és megalkossák és megvalósítsák saját elképzeléseiket a jövőre vonatkozóan az egyik legfontosabb előfeltétele annak, hogy sikeresen teremtsenek maguknak fenntartható életet. A svájci és a magyarországi ifjúsági otthonok ezt az önállósulást szeretnék hatékonyabban elősegíteni. Ezzel a szándékkal létrehoztak egy gyakorlati közösséget (Community of Practice - CoP), ahol a fiatalok, a vezetők és a munkatársak együttműködve dolgoznak ki konkrét szervezeti innovációkat.

2019-ben a svájci Mercator Alapítvány által nyújtott finanszírozás lehetővé tette, hogy a projekt hivatalosan is megkezdje fő szakaszát. Ez a cikk bemutatja a tevékenységeket, a módszertant, az eredményeket, a tanulságokat, és az idei év első hatásait. A Creating Futures projekt motivációja, a probléma, amellyel foglalkozik, és a projekt általános felépítése egy korábbi cikkben már ismertetésre került ebben a folyóiratban (Schmid & Herczeg, 2018), ezért itt csak röviden foglaljuk össze őket, és a projekt felmerülő szempontjaira összpontosít. A projekt német nyelvű áttekintése a Schmid et al. (2020) című tanulmányban található.

A projekt tagjai és a szervezet

A CoP öt tagszervezetből áll: a svájci Gfellergut Szociálpedagógiai Központ és az Ifjúsági Hálózat Alapítvány, valamint a magyarországi gyermek- és ifjúsági Cseppkő és Szilágyi Erszébet Gyermekotthon Központ (Budapest) és a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Gyermekvédelmi Központ lakóközösségei (Mátészalka). A svájci otthonokban 14-17 év közötti serdülők és 18-24 év közötti fiatal felnőttek vesznek részt bentlakásos és társult környezetben, a magyarországi otthonokban pedig 2-17 éves gyermekek és serdülők bentlakásos környezetben, és 18 és 24 év közötti fiatal felnőttek a társult intézményekben.

A projekt teljes időtartama alatt a tervek szerint körülbelül 400, 14 és 24 év közötti fiatal, 20 első és másodszintű vezető és 300 munkatárs aktív részvételére számítanak. A projekt keretében a szerző vezetésével az ifjúsági otthonok megalakították a CoP-t, mely témákat és célokat határozott meg, megtervezte a projektet, és meghatározta a módszertani megközelítés központi elemeit. A CoP jelenleg a projekt megvalósításán dolgozik. Egy kis bi-nacionális tudományos csapat, szintén a szerző vezetésével, biztosítja a társulás és a projekt számára a szükséges empirikus ismereteket és tudományos módszereket és szolgáltatásokat (pl. fókuszcsoporthoz beszélgetések moderálása, elemzése és értelmezése). A 2020 márciusának elején a projekt eredeti helyszínéről, a ZHAW Zürichi Alkalmazott Tudományok Egyeteméről átköltözött a Nemzetközi Oktatási Közösségek Szövetsége (FICE), Svájcba. A FICE Svájc a magyarországi FICE szakértői hálózattal, a NENESZ-szel együtt a kezdetektől fogva fontos szerepet játszott a projektben, hangadó fórumot, tanácsokat és kapcsolatokat biztosítva, és lehetőségeket biztosított a projekt nemzeti és nemzetközi terjesztéséhez.

Projekt célok

A projektnek két célja van: konkrét innovációk kifejlesztése, valamint egy innovációs folyamat létrehozása, amely a nagyfokú részvétel révén ösztönzi és elősegíti a fenntartható tanulást és fejlődési folyamatokat ösztönöz minden érintett számára a személyes, szakmai és szervezeti szinten. Az innovációk a szervezet bármely aspektusát (vagy aspektusait) érinthetik, mint például a fizikai, vagy szervezeti struktúra; a személyzet és a fiatalok közötti interakció; a fiatalok részvétele a szervezetben. a fiatalok részvételét a szervezeti ügyekben; a személyzet kiválasztását, képzését vagy felügyeletét; az attitűdöket és értékeket; valamint az ifjúsági otthon és a külső érdekelt felek közötti kölcsönhatást. A tervezett eredmények közé tartoznak:

- Az ifjúsági otthonok a korábbinál nagyobb kapacitással rendelkezzenek majd a fiatalok fejlődéséhez és az önállósodásuk elősegítéséhez, és hogy szakértői tudásukat jól használják fel a szervezetfejlesztés és az innováció érdekében; és
- A fiatalok a korábbinál nagyobb mértékben legyenek képesek arra, hogy maguk irányítsák saját életüket, saját elképzeléseiket a jövőről, és azokat aktívan és fenntarthatóan valósítsák meg, és hogy ezt a korábbinál nagyobb mértékben és nagyobb számban tegyék meg; továbbá, hogy megnövekedjen a képességük, hogy aktívan segítsék az ifjúsági otthon alakítását, és ezáltal a saját életkörüzetük részévé váljanak.

A projekt tervezése és módszertana

A Creating Futures projekt eredetileg 2019 januárjától 2021 augusztus 31-ig tartott volna; a koronavírus világjárvány miatt valószínűleg 2022-ig lesz meghosszabbítva. A projekt a következő négy modulból áll. Az 1. modul célja, hogy ismereteket gyűjtsön a bentlakásos intézményekben élő fiatalok önállósodásáról és az azt elősegítő szervezeti szempontokról. Ez magában foglal egy szakirodalmi áttekintést (lásd a mellékletet) és fókuszcsoporthoz beszélgetéseket a fiatalokkal, vezetőikkel és a személyzet tagjaival a lakóotthonokban. A 2. modul célja konkrét szervezeti innovációk kidolgozása a fiatalok önállóságának hatékonyabb előmozdítása érdekében. A tevékenységek közé tartozik az ifjúsági otthonokban az önállóság előmozdítását érintő elemzési keretrendszer meghatározása, valamint a bevált gyakorlatok, az igények és a hiányosságok azonosítása, valamint a módszerek kidolgozása és kísérleti innovációk alkalmazása. Az elemzési keretet e dokumentum Eredmények című szakasza mutatja be. Modul 3. a megfigyelt innovációk, valamint a CoP-ban és az ifjúsági otthonokban zajló folyamatok értékelését tartalmazza; az ezeket az innovációkat és folyamatokat végleges keretrendszerbe foglalja a következő pont. A 4. modul a projekt lezárását, valamint az eredmények, tanulságok, innovációk és tapasztalatok bemutatását tartalmazza.

A projekt módszertana részvételi és együttműködésen alapuló, és mint ilyen, összhangban van a projekt céljaival. Fő jellemzői a következők:

- A 14 és 24 év közötti fiatalok önkéntes alapon működnek közre a projekt minden részében, mint „Fiatal szakértők”: saját életük főszereplői és szakértői a gyermekotthon életén belül és kívül. Részvételük megfelel az ötödiktől az kilencedikig tartó Hart (1992) által meghatározott "részvételi létra" nyolcadik fokának: 5: "konzultáltak és informáltak" 6: "felnőttek által kezdeményezett, a gyerekekkel közösen hozott

döntések", 7: "a gyerekek által kezdeményezett és a gyermekekkel közösen hozott döntések", és 8: "a gyermekek által kezdeményezett, a felnőttekkel közösen hozott döntések" (12-14. o.).

- A CoP felhasználja a különböző személyek (fiatal szakértők, vezetők, munkatársak), a gyermekotthonok sokszínűségét és az országos kontextust, hogy tanuljanak egymástól és egymással, reflektáljanak a jelenlegi gyakorlatokat, tágítsák a látókörüket az egyes ifjúsági otthonok mindennapi gyakorlatán túlra, inspiráljanak új ötleteket, fejlesszenek ki konkrét innovációkat, és "kritikus barátokként" támogassák egymást a folyamatban. Ez összhangban áll a Wenger-Trayner & Wenger-Trayner (2015) féle CoP definíciójával, és a Wenger (2009) ajánlásaival a társas kapcsolatokra, mint tanulási terekre vonatkozóan.
- A részvételi modell három különböző együttműködési módját határozza meg a fiatalok, a vezetők és az ifjúsági otthonok személyzete között. Először az öt ifjúsági otthon küldöttségei, amelyek mindegyike egy vezető, egy szociálpedagógus és legalább egy fiatal szakértőből állt, alkotta a CoP magcsoportot. A magcsoport tagjaiként közösen együttműködnek a következőkben: a) a tervezés, szervezés és a projekt irányításában; b) az eredmények és a tanulságok reflektálásában; c) a párbeszédés ismeretszerzésben d) a részvételen és együttműködésen alapuló tanulás és a projekt értékelése. A fejlesztési folyamat, valamint az eredmények, tanulságok, termékek és hatások értékelése. Fontos, hogy a projekt vezetői és katalizátorai az egyes ifjúsági otthonokban, a CoP magcsoport tagjai azon igyekezzenek, hogy minél több fiatal szakértő, vezető és munkatárs bevonódjon a saját ifjúsági otthonukban, és hogy a lehető legnagyobb mértékben, folyamatosan tájékoztatva legyenek, és biztosítva, hogy az ő impulzusaik, ötleteik és visszajelzéseiket a magcsoporton belül megosztják, kölcsönös eszmecserét folytatva az ifjúsági otthonok képviselőivel. Másodszor, minden egyes ifjúsági otthonban a Fiatal Szakértők, vezetők és munkatársak, mint "Szakértőként" aktívan együttműködnek a projektben, részt vesznek például a fókuszpontok meghatározásában, a fiatal szakértők csereprogramban, a bevált gyakorlatok és a fejlesztési igények elemzésében, az ifjúsági otthonok konkrét innovációk kidolgozásában és tesztelésében, valamint az eredmények és a tapasztalatok terjesztésében. Harmadszor, az ifjúsági otthonok összes fennmaradó munkatársa, fiatalja és vezetője "Megfigyelő" a projektben. Tájékoztatást kapnak a projektről és annak tevékenységeiről, és bármikor megtehetik, ötletekkel, ismeretekkel és visszajelzésekkel járulhatnak hozzá, vagy úgy dönthetnek, hogy aktívabban részt vesznek a projektben, mint "Szakértőként". Wenger és munkatársai (2002) különböző intenzitásokat állapítanak az CoP együttműködés jellemzőit illetően.
- A projekt nem törekszik "egyetlen, mindenki számára megfelelő megoldásra". Minden ifjúsági otthonnak megvan a maga sajátos valósága, körülményei, lehetőségei, korlátjai, kihívásai és potenciáljai. Ennek megfelelően minden egyes ifjúsági otthon, a három szereplőcsoport bevonásával, megszervezi magát, megvalósítja a projektet a saját módján, és hozza létre a saját innovációit, az általános projekttervezés és módszertan, valamint a többi ifjúsági otthonnal folytatott támogató reflexiók és csereprogramok

által, mint a "kritikus barátok". Fontos, hogy minden ifjúsági otthon dokumentálja tevékenységeit, módszereit és eredményeit annak érdekében, hogy a tanulságokat megoszthassák és reflektálhassanak rájuk a CoP-ban részt vevő többi ifjúsági otthonnal.

Szakirodalmi áttekintés

Az önállósodás folyamatában az emberek saját kezükbe veszik a dolgokat, tudatosítják képességeiket, és megtanulják használni egyéni és kollektív erőforrásaikat, hogy önrendelkezési lehetőséget teremtsenek maguknak. E meghatározás alapján az önérvényesülés az előfeltétele egy olyan életnek, amelyet önálló és fenntartható élethez vezet. A fiatalok önállósulásának előmozdítása csak a személyzet és a fiatalok közötti "koprodukció" keretében valósulhat meg. (Herriger, 2010, 16-20. o.). Egyértelmű kihívást jelent a fiatalok önállóságát elősegítő ifjúsági otthonok számára a "saját életük irányításának képessége" megsegítése, hiszen a bentlakásos intézményekben élő fiatalok élete nagymértékben mások kezében van. A fiatalok általában nem maguk választották azt, hogy egy ifjúsági otthonban éljenek, és nem is ők határozhatják meg a mindennapi élet és a gyakorlat struktúráját és szabályait az ifjúsági otthonban.

Az ifjúsági otthonokról, mint szervezetekről adott tájékoztatás a Schmid és Herczeg (2018) tanulmányban olvasható. A *Creating Futures* a szervezetek rendszerszemléletű felfogását fogadja el, mint nyitott és kontingens entitásokként értelmezi, ahogyan azt az Új St. Galleni Menedzsmentmodell leírja (Rüegg-Stürm, 2005), amely a német nyelvű országokban általánosan elterjedt. A modell egységként tekint egy szervezetre, melyet hat dimenzióval írja le: környezeti szférák (társadalom, természet, technológia, gazdaság), strukturáló erők (stratégia, struktúrák, kultúra), érdekeltek, a szervezeten belüli folyamatok (irányítási folyamatok, alapfolyamatok, támogató folyamatok), interakciós kérdések (erőforrások, normák, értékek és érdekek), valamint a fejlődési módok.

Howaldt és társai (2016) szerint,

a szociális innováció a társadalomnak egy új kombinációja és/vagy egy új konfigurációja a gyakorlatok újfajta kombinációja cselekvési területeken, vagy társadalmi kontextusokban, amelyeket bizonyos szereplők vagy szereplők egy bizonyos csoportja szándékosan és célzottan tesz a jobb társadalmi környezet elérése érdekében a szükségletek és a problémák kielégítése vagy megválaszolása érdekében, ami lehetséges a bevett gyakorlatok alapján. (p. 27)

A *Creating Futures* célja, hogy ilyen innovációkat fejlesszen ki az ifjúsági otthonokban, azok társadalmi kontextusokban és a tágabb társadalmi kontextusban, amelybe beágyazódnak, valamint a sajátos cselekvési területeiken. Ezek a innovációk jobban kielégítik a fiatalok önállósulásának előmozdítására irányuló igényt, mint az eddigi bevett gyakorlatok. Az új kombinációk, illetve konfigurációk a szervezetnek bármelyik dimenziójára vonatkozhatnak az Új St. Galleni Menedzsmentmodellben leírt dimenziói közül (Rüegg- Stürm, 2005). Howaldt és munkatársai (2016) rámutattak, hogy napjainkban "az ügyfelek már az igényeikről szóló információk szállítójaként szolgálnak (mint a hagyományos innovációs menedzsmentben), hanem maguk is hozzájárulnak az új termékek kifejlesztésének folyamatához, hogy a felmerülő problémákra megoldások szülessenek" (27. o.). A célközönség ilyen bevonása nemcsak a

kívánságaik és igényeik, valamint az innovációk közötti összhangot segíti elő, hanem növeli a nézőpontok sokféleségét is, és ezáltal elősegíti az innovációt (Hewlett et al., 2013).

Wenger-Trayner & Wenger-Trayner (2015) szerint a CoP-k olyan emberek csoportjai, amelyeket a "közös érdeklődési terület" és a "kompetencia" hoz össze. Ezek "közös tevékenységeket és megbeszéléseket folytatnak, segítik egymást, és információt osztanak meg egymással. Olyan kapcsolatokat építenek ki, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy tanuljanak egymástól" (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner. 2015. 2. o.). A gyakorló közösségek "megszervezik magukat, azaz maguk határozzák meg a saját terveiket és saját vezetőséget alakítanak ki" (Wenger & Snyder, 2000, para. 9). A tagok különböző intenzitással vesznek részt egy CoP-ben, általában vagy a közösség magjában aktív csoportokban, vagy a közösség periferiáján (Wenger et al., 2002). Egy gyakorló közösség, ha jól működik, "a társas tanulási tér központi példája". (Wenger, 2009, 3. o.). Wenger (2009) úgy vélte, hogy a társadalmi tanulási terek lehetővé tétele és az inspiráló tanulási aktivitás, amelytől ezek a terek függenek, egyfajta művészet. Azokról, akik ezt sikeresen végzik, a következőket írta:

A társadalmi művészek általában együttműködőek. Fontos számukra, hogy az emberek magukénak érezzék a tanulási teret. Meghallgatnak másokat, és nagyon jók abban, hogy több véleményt is figyelembe vegyenek. Olyan szociális tereket hoznak létre, amelyek a konfliktusokat tanulási lehetőséggé alakítják. Türelmesek a társadalmi folyamatokkal. Nem törekszenek az irányításra, és jól érzik magukat a bizonytalanság magas szintjén. Elviselik a káoszt, a feszültséget és a tárgyalásokat.... Törődnek azzal, hogy a dolgok megtörténjenek. Ha kell, (finoman) kicsavarják a kezüket. Olyan dolgokra ösztönzik az embereket, amikről ezek az emberek soha nem gondolták volna, hogy megteszik, és a végén pedig jól érzik magukat a tettük miatt.... A szociális művészek segítenek másoknak felfedezni önmaguk új részét. (p. 9)

Wenger-Trayner (2014) kidolgozott egy értékelési, tervezési és szociális tanulási keretrendszert a gyakorló közösségek számára a következő elemekkel:

(1) A hálózat [közösség] tagja részt vesz egy olyan hálózati [közösségi] tevékenységben, amely érdeklődést vagy lelkesedést ("közvetlen értéket") generál; (2) Ez a részvétel felismerést hoz létre, megerősíti [a tag] elhatározását, vagy egy új kapcsolatot (potenciális érték); (3) A tag hazatér, és tesz valamit ezzel az új felismeréssel, inspirációval vagy kapcsolattal (alkalmazott érték); (4) ... ami egy [gyakorlati] javulásához vezet ... (realizált érték); (5) Lehet, hogy még egyfajta üzleti [gyakorlati] átalakulásához (transzformatív érték) is vezet. (p. 3)

Jelenlegi kutatás

1. modul: Ismeretek gyűjtése

Az 1. modulnak, amelyet 2019 januárjától augusztusáig tartott, az volt a célja, hogy összegyűjtsék a bentlakásos intézményekben élő fiatalok önállósodásával kapcsolatos ismereteket és a szervezetek ezt elősegítő szempontokat. Ez egyben a CoP együttműködésének első hónapjait is jelentette a projekt immár formalizálódott keretei között. Az 1. táblázat az 1. modul fő tevékenységeit és a fő témákat mutatja be a felvetett ismeretekkel. Ezen túlmenően saját tervezésű és irányítású projekttevékenységek zajlottak a részt vevő ifjúsági otthonokban folytatott modul során. A tevékenységeket és eredményeiket az alábbiakban ismertetjük részletesebben.

1. táblázat. Az 1. modul fő tevékenységei

Tevékenység	Téma
Az első kétnemzetiségű CoP alapsoport találkozó, Zürich (3 nap)	A gyermek- és ifjúsági ellátórendszerek felépítése mindkét országban, különösen bentlakásos ellátás Információs és részvételi folyamatok a résztvevő ifjúsági otthonokban
Nemzeti CoP Core alapsoport, Budapest és Zürich (egyenként 0,5 nap)	Hogyan lehet konkrétan felismerni, hogy az ifjúsági otthonban egy fiatal saját kezébe vette az életét
Fiatal Szakértők Csereprogramja, Budapest (3 nap)	Az "ideális" ifjúsági otthon jellemzői, amelyben minden fiatal a saját életét felelősségteljesen kezeli Javaslatok a többi fiatalnak, vezetőnek és munkatársnak a tekintetben, hogy miként tudják elősegíteni, hogy a fiatalok maguk irányítsák saját életüket
Fókuszcsoportos megbeszélések és szakirodalmi áttekintés, belső jelentés.	Szervezeti szempontok, amelyek hozzájárulnak vagy akadályozzák a bentlakásos intézményekben élő fiatalok önállósulásának előmozdítását

ACoP alapsoport találkozó

A 2. táblázat az 1. modul során tartott CoP alapsoport ülések összetételét mutatja be. Néhány eltéréstől eltekintve ugyanazok a főcsoporttagok vettek részt minden CoP-ülésen. Mindegyik ülést a szerző moderálta, és a társ-facilitációban a csoport két magyar tagja működött közre, mindketten az egyik ifjúsági otthon képzett pszichológusai, akik közül az egyik fordítóként is szolgáltak.

2. táblázat. A CoP-alapsoport üléseinek összetétele

Alap csoport	Fiatal szakértők		Vezetők		Szervezők		Nők	Férfiak	Összesen
	HU	CH	HU	CH	HU	CH			
Binat. CoP 03/19	3	8	3	3	3	2	13	9	22
Nat. CoP HU 06/19	2	-	4	-	5	-	9	2	11
Nat. CoP CH 07/19	-	6	-	2	-	4	4	8	12

Megj. HU = Magyarország; CH = Svájc

A CoP magcsoport üléseken alkalmazott módszerek a következők: (a) tartalmi alapú csere- és ismerkedési formák, (b) a tudás megosztásának és előállításának formái (pl. a projekttevékenységek és eredmények bemutatása az ifjúsági otthonokban, definíciók közös kidolgozása), és (c) reflexiós és visszacsatolási módszerek (pl. a projekt tartalmával kapcsolatos tanulságok diszkurzív közös értékelése, folyamat és módszertan értékelése, ifjúsági otthononként vagy szereplőcsoportonként összesítve, valamint javaslatok közös kidolgozása). A CoP magcsoport tagjai együttműködnek a módszerek kiválasztásában és kialakításában, gyakran maguk döntenek el, hogy egy-egy témán dolgozva mely alcsoportok és mely módszereket fognak használni.

A 2019 márciusában megrendezett első binacionális CoP magcsoport találkozó volt a projekt hivatalos kezdete. A folyamatok szintjén az eredmények azt mutatták, hogy a CoP magcsoport tagjai jobban megismerkedtek egymással, látogatások révén megismerték a résztvevő svájci ifjúsági otthonokat, első tapasztalatokat szereztek a formalizált keretek között történő együttműködésről, megbeszélték a szerepeket és döntéseket hoztak a projekt kommunikációjával kapcsolatban, és megvitatták a következő lépéseket. Tartalmi szinten a résztvevők bővítették ismereteiket a két ország gyermek- és ifjúsági ellátó rendszeréről, valamint az egyes ifjúsági otthonok irányításának és koordinációjának szempontjairól.

Ezen a találkozón néhány látszólag tökéletlennek tűnő hiányosság az együttműködés szempontjából kulcsfontosságúnak bizonyult. Az első példa, hogy több résztvevő vezető és munkatárs nem akart megvitadni egy témát, amelyet a facilitátor (a szerző) javasolt, mert úgy érezték, hogy az már a szakmai képzésük során kellőképpen érintették. Választaniuk kellett aközött, hogy ragaszkodnak-e az előre megtervezett programhoz, vagy a résztvevőkre bízva a döntést, a facilitátor arra a következtetésre jutott, hogy az utóbbi megfelel a CoP-nak, míg az előbbi nem, és megkérdezte a résztvevőket, hogy milyen javaslatokat tennének a folytatásra. A résztvevők készségesen tettek javaslatokat, kifejezetten hangsúlyozva, hogy kritikájukat konstruktívnak szánták a projekt sikeréhez. Az ülés folytatásaként aktívan közreműködtek annak strukturálásában, jó eredményekkel a tartalom tekintetében, élvezetes és konstruktív módon. Azóta a CoP tagok elkötelezettsége a folyamat és a gyakorlat iránt soha nem ingott meg. A facilitáció látszólagos tökéletlensége lehetővé tette, hogy megnyilvánuljon ez az alapvető pillér, és ennek következtében tovább erősödjön.

Egy második eset nyilvánvalóvá tette a különbségek létezését és értékét a CoP magcsoport tagjai, szervezeteik és nemzeti kontextusuk között. A résztvevők minden egyes ifjúsági otthonok résztvevőjét megkérték, hogy írják le azokat a konkrét lépéseket, amelyeket annak érdekében tennének, hogy mindenki az ifjúsági otthonban tudjon a projektről, és hogy minél többen vegyenek részt benne. Kezdetben olyan kijelentésekkel, mint pl: "Nyilvánvaló, hogyan

kell ezt megszervezni, mi mindig ezt csináljuk, és nem kell megbeszélni", néhány résztvevő ellenállt. Feltételezve, hogy az ilyen folyamatok szervezetek és országok között eltérhetnek, a moderátor megkérdezte az egyik résztvevőt, hogy rövid szóban foglalja össze, hogyan szokták megszervezni az ilyen projekteket. Az egyik magyar csoport leírta a folyamatukat. Az első néhány mondat után néhány svájci résztvevő csodálkozását fejezte ki, hiszen az ő ifjúsági otthonukban másképp zajlana a folyamat. Az ezt követő élénk vita eredményeként öt különböző folyamat leírása született, ifjúsági otthonként egy-egy. Minden folyamatban közös volt a Fiatal Szakértők fontos szerepe, akik tájékoztatják és motiválják társaikat. A folyamatok megvitatása során a résztvevők azt javasolták, hogy adjanak egymásnak áttekintést az egyes országok gyermek- és ifjúsági ellátórendszeréről. Az egyes országok fiatal szakértői, munkatársai és vezetői önszerveződő módon készítettek egy ilyen prezentációt, és megvitták azt a kollégáikkal.

A CoP alapsoport két nemzeti ülésén - júniusban Budapesten és júliusban Zürichben - az ifjúsági otthonok bemutatták és megvitták a projekttevékenységeket, amelyek az előző találkozó óta valósultak meg. Minden egyes ifjúsági otthonban két kérdést vitattak meg a fiatalokkal, és munkatársakkal: "Miről ismerem fel azt a személyt, aki kezébe veszi a saját életét?" és "Mi segíti, vagy akadályozza a fiatalt, hogy a saját életéért felelősséget vállaljon?". A fő cél az volt, hogy a fiatalok és a személyzet aktívan megvitassák a témát, előkészítve ezzel a további belső együttműködést. Két magyarországi és egy svájci otthonban a fiatalokkal folytatott megbeszéléseket az otthon fiatal szakértői magcsoportjának egyik tagja vezette. Az egyik ifjúsági otthon még két másik ifjúsági otthont is bevont ugyanabban a közigazgatási régióban. Egy másik ifjúsági otthonban a Fiatal Szakértők kezdeményezésére parafa táblát állítottak fel, amelyet a témával kapcsolatos folyamatos eszmecsere használtak. Az egyik svájci ifjúsági otthonban három fiatal szakértő, a CoP tagjai lettek belső projektvezetői, akik részt vettek a tevékenységek lebonyolításában és dokumentálásában, és mottójuknak Mahatma Gandhi önéletrajzából vett idézetet választották: "A jövő attól függ, hogy mit teszel ma". Mindkét országban a fiatal szakértők és a munkatársak azt fogalmazták meg, hogy a téma megérintette és érdekelte őket, és motiválta őket a további munkára. A fiatal szakértők több esetben is éles, elgondolkodtató kijelentésekkel gazdagították a vitákat, például az egyik svájci ifjúsági otthon esetében: "Ha én veszem kezembe a saját életemet, de olyat teszek, ami nem felel meg az Önök [a személyzet, a társadalom] elképzeléseinek, akkor Önök [a felnőttek] azt gondolják, hogy nem vállalom a felelősséget a saját életemért?"

Ezen túlmenően a fókuszcsoportos megbeszélések első előzetes eredményeit (a szervezeti szempontokról az ifjúsági otthonokban élő fiatalok önállósodását befolyásoló tényezőkről) egy találkozóon mutatták be a magyar és a svájci kutatócsoport tagjai, és vitatták meg a résztvevőkkel.

Fiatal szakértő csereprogram

A fiatal szakértő csereprogramjának (Young Expert Exchange, YEE) célja az volt, hogy elképzeléseket dolgozzanak ki arról, hogy milyen egy "ideális ifjúsági gyermekotthon, ahol minden fiatal maga felelős a saját életéért", valamint a következő célok kidolgozása konkrét

javaslatok kidolgozása a vezetők, a munkatársak és más fiatalok számára a megvalósulásra vonatkozóan, hogy ezek hogyan járulhatnak hozzá egy ilyen ifjúsági otthonhoz. Az eredmények egyfajta irányítóként szolgálnának a projekt folytatásához, segítve az innovációs folyamat stratégiai irányának fenntartását, és biztosítva, hogy a fiatalok, mint az önállósulásuk és önfelkészítésük főszereplői álljanak a középpontban. Az eredeti célt - a fókuszcsoporthoz és a szakirodalom eredményeinek megvitatása -

az elemzés késedelmei miatt nem sikerült megvalósítani; ugyanakkor, a fiatal szakértőkkel azóta ezek a megbeszélések közvetlenül az ifjúsági otthonokban zajlanak.

A Fiatal Szakértők Találkozója 2019 júliusában került sor Budapesten, 21 fiatal szakértő (11 magyarországi, 10 Svájcban; 9 nő, 12 férfi; nyolc 14-17 éves, tizenhárom 18-24 éves) mind az öt ifjúsági otthonból. A Fiatal Szakértők között minden országból több CoP magcsoport-tag is volt. Hat munkatárs Svájcban és Magyarországról három fő kísérte el a résztvevőket, hogy segítsenek megkönnyíteni a találkozót és logisztikai támogatást nyújtottak. A magyar munkatársak közül ketten, akik szintén a kutatócsoport tagjai is voltak, a szerzővel együtt társfacilitátorok voltak a találkozónak, és a fordítást is ők végezték. A találkozó három napig tartott, a svájci csoport további három napot töltött a helyszínen, hogy élvezzék a gyönyörű várost.

A CoP alapszintű fiatal szakértői a projekt bemutatásával és annak jelenlegi helyzetét kezdték a találkozót. A fiatal szakemberek részvételével zajló megbeszélések és előadások különböző csoportokban folytatódtak, melyeket a fiatal szakértők részben saját maguk szervezték és vezettek, részben az ifjú szakértők a moderátorok és az ifjúsági otthonok kísérő személyzetének segítségével. Kreatív módszereket alkalmaztak a megbeszélések során, mint például kollázsok és rajzok készítése. Rövid, szórakoztató játékok támogatták az aktivizálást és a fókuszálást. Az a tény, hogy az összes résztvevő ugyanabban a szállóban lakott, és spontán szerveződött szabadidős esti tevékenységeket szerveztek közösen, ami még inkább hozzájárult az eszmecseréhez és az együttműködéshez a résztvevők között.

Az "ideális ifjúsági otthon néhány szempontja, ahol minden fiatal saját maga felel saját életéért" a magyar résztvevők a következőket nevezték meg: csapatépítés az azonos házicsoporthoz tartozó fiatalok között; több személyzet, nagyobb erőforrásokkal, amelyek lehetővé teszik, hogy odafigyeljenek és szeretetet mutassanak a fiataloknak; a személyzet szigorúbb szűrése és kiválasztása; az ifjúsági otthon vezetője a fiatalok törvényes gyámja (az állam által kijelölt gyámok helyett, akiket gyakran túlságosan távolságtartónak tartanak); a fiatalok eredményeit elismerő jutalmazási rendszer; a fiatalok saját érdekeikért való kiállása a fiatalok hivatalos képviselője révén az ifjúsági otthonokban; és a művészeti tehetség fejlődése és kibontakozási lehetőségei. A svájci fiatal szakértők többek között megemlékeztek, hogy egy ilyen "ideális" ifjúsági otthonban kevesebb fiatal cserélődne, és egy új fiatal felvétele a csoportba olyan lenne, hogy a személyzet és a már jelenlévő fiatalok közösen valósítanák meg. A serdülők érdekes kirándulásokat szerveznének közösen, és maguk döntenék el, hogy esténként meddig mennek el, vagy melyik hétvégén látogatják meg a családjukat.

A magyar és a svájci résztvevők néha eltérő javaslatokat tettek. A fiatal Magyarországi

szakértők gyakrabban említették az anyagi támogatást (állami támogatás a fiatal felnőtteknek, könnyebb hozzáférés a felsőoktatáshoz, támogatás a munkahely és a lakhatás megtalálásához, ha kilépnek stb.) a gyakorlati életvezetési készségek elsajátítását, mint az önállósodás előfeltételeit. Ennek oka lehet, hogy csoportjukban több a fiatal felnőtt, mint a svájci csoportban. Ugyanakkor az is lehet, hogy a két országban a bentlakásos gondozás eltérő feltételeit tükrözheti, például a különbségek az ifjúsági otthonok és a fiatalok rendelkezésére álló pénzeszközök, vagy a munkanélküliségi ráták között.

A tekintetben, hogy a vezetők, a személyzet és a fiatalok hogyan járulhatnak hozzá egy ilyen ifjúsági otthon létrehozásához, a két ország fiatal szakértői fogalmaztak meg javaslatokat az összes három szereplőcsoportnak egyaránt. Ez azt mutatja, hogy valóban úgy látják, hogy a három csoport együttesen alkotói az ifjúsági otthon mindennapi életének. A svájci fiatal szakértők hangsúlyozták, hogy a vezetők, a személyzet, és a fiataloknak nyitottnak kell lenniük az új dolgokra, jól kell kommunikálniuk és együttműködniük egymással, motiváltnak kell lenniük, soha nem veszíthetik el a reményt, és "kis lépésekkel nagy dolgokat kell létrehozni". A magyar Fiatal Szakértők mindhárom szereplőcsoport számára csapatépítést javasoltak, valamint azt, hogy a hangsúlyt a lehető legjobban helyezték a kölcsönös elfogadásra, illetve a "szeretetre". Mindkét ország fiatal szakértői hangsúlyozták a vezetők és a fiatalok közötti jó kapcsolatok és a vezetők mindennapi gyakorlathoz való közelségének fontosságát az alábbi kijelentésekkel, mint például: "A vezetőknek több időt kellene tölteniük az ifjúsági házi csoportoknál, és látniuk kellene a valóságot. Gyakrabban kellene újra gondolniuk az együttélés szabályait".

A tapasztalatcsere során a Fiatal Szakértők saját elhatározásukból megvitatták, illetve el voltak ragadtatva az országaik, kultúráik és ifjúsággondozási rendszereik közötti különbségektől és hasonlóságoktól, és az ifjúsági otthonok között. Az utolsó napon a fiatal szakértők bemutatták eredményeiket egy nagyobb közönség előtt az egyik magyar ifjúsági otthonban. Hatással volt rájuk, hogy a magyar ifjúsági otthonok három vezető mellett a Magyar Ifjúsági, Szociális és Gyermekvédelmi főigazgatója is részt vett a prezentáción, és üdvözölte a Fiatal Szakértők eredményeit, mint amelyek nagy érdeklődésre és fontosságra tartanak számot. Több olyan munkatárs és néhány fiatal a magyar ifjúsági otthonokból, akik nem jártak nyári táborokban, szintén jelen voltak a hallgatóság között. Tekintettel arra, hogy a projekt előkészítési fázisában a 2017-es bemutatkozó ifjúsági csereprogramról készült rövidfilm (Mayer, 2017) sikeresen népszerűsítette a projektet a résztvevő ifjúsági otthonokban, valamint hozzájárult a projektfinanszírozás megszerzéséhez és a projekt szélesebb szakértői közösségben való bemutatásában, a 2019-es ifjúsági csereprogramról is készült egy angol, magyar és német nyelvű rövidfilm (Mayer, 2019).

Fókuszcsoportos megbeszélések és szakirodalmi tanulmány

A fókuszcsoportos megbeszélések és a szakirodalmi tanulmány célja az volt, hogy feltárjuk, milyen aspektusai lehetnek a szervezetnek, melyek támogatják, és melyek akadályozzák a bentlakásos intézményekben élő fiatalok önállósodását, kiindulva és alapozva a Fiatal szakértők, a vezetők és a személyzet explicit és implicit tudására, valamint a tudományos

szakirodalomból származó általános empirikus ismeretekre. Ezek a szempontok alkotják a későbbi, 2a. modulszakaszban szükséges elemzési keret meghatározását. A fókuszcsoporthoz beszélgetéseit azért választottuk, hogy láthatóvá tegyük a résztvevő fiatalokban lévő tudást a bentlakásos otthonokról. Abból a feltételezésből kiindulva, hogy a nagy és sokrétű tudás felismerésével a három szereplőcsoportban már jelen lévő tudásforrások ismeretének elismerése ösztönözzön és erősíteni fogja a három csoport képességét arra, hogy tovább vigyék az innovációs folyamatot.

A fókuszcsoporthoz beszélgetéseket a Krueger és Casey (2015) által javasolt módon tartottuk. Interjúútmutatót használtunk, amely néhány nyitott alkérdést tartalmazott a következő fő kérdésre: "Melyik szervezeti szempontok segítik elő az ifjúsági otthonokban a serdülők és fiatal felnőttek önállósulását, és melyek akadályozzák azt?" A fiatal szakértők, a munkatársak és a vezetők külön-külön vettek részt a csoportokban. A beszélgetések egyenként körülbelül 90 percig tartottak és a helyi nyelven vezették őket az egyes országok tudományos csoportjának egy-egy pszichológusa (Svájcban a szerző) moderálta. A részvétel önkéntes volt. Összesen 13 megbeszélésre került sor: egy megbeszélés a fiatal szakértőkkel, egy pedig mind az öt ifjúsági otthon munkatársaival, egy a magyar ifjúsági otthonok összes vezetőjével, és egy-egy alkalommal a svájci otthonok 1. és 2. szintű vezetőivel. Összesen 69 személy vett részt. Magyarországon tíz résztvevő (14 és 17 év közötti serdülő) és tíz résztvevő (18 és 24 év közötti) fiatal felnőtt vett részt. Svájcban pedig kilenc serdülő és öt fiatal felnőtt vett részt; a fiatalok egyenlő arányban képviseltették magukat. Férfiak és nők egyenlő arányban voltak jelen.

Ezen túlmenően el lett végezve 2004 és 2019 között Svájcban a német és angol nyelvű tudományos szakirodalom szisztematikus keresése a vonatkozó tudományos publikációk felhasználásával: Web of Science, Eric, Proquest, Ovid, Fachportal Pädagogik és Publika adatbázisok alapján ((felhatalmazás) ÉS ("ifjúsági otthon*" VAGY "bentlakásos gondozás" OR "gondozásból kikerülő*" OR "gyermekotthon*" OR "gondozott gyermekek" OR "intézményi gondozás")). Ez a széles körű keresés csak 14 olyan szöveget eredményezett, amely kifejezetten utalt a feltett kérdés legalább egy részére (lásd a mellékletet). A "szervezet" kifejezést vagy annak alszavait tartalmazó keresési karakterláncok nem adtak találatot. Még kevesebb volt a magyar szakirodalom, amely kifejezetten a témával foglalkozott a gyermekotthoni gondozásban történő önállósodásról; ez akkor is így volt, amikor a keresést kiterjesztettük olyan projektjelentésekre, amelyek nem jelentek meg tudományos publikációkban. Az áttekintés eredményei megerősítik, hogy bár a bentlakásos gondozás szervezeti aspektusai egyszerre lehetővé teszik és korlátozzák az önállósodást, kevés az olyan szakirodalom, amely kifejezetten foglalkozik a fiatalok szerepvállalása közötti összefüggésekkel a lakóotthonokban és az érintett intézmények szervezeti aspektusai között. Nyilvánvaló, hogy a Creating Futures egy innovatív projekt, mivel összehozza ezeket a témákat, és új ismereteket hoz létre, valamint e tudás a gyakorlatban alkalmazza.

Az adatok elemzésének módszerei

A fókuszcsoporthoz beszélgetések hangfelvételeit anonimizálták és lejegyezték. A talált szakirodalommal együtt a Kuckartz & Rädliker (2019) által javasolt módon kódolták őket, MAXQDA szoftver segítségével tartalomstrukturáló kvalitatív tartalomelemzés keretében.

A projekt tudományos csapatának két tagja, a University of Pécsről, elemezte a magyar adatokat. Anyagukból különböző alkategóriákat alakítottak ki szemben a svájci csapattól eltérően. Ennek az volt az előnye, hogy az egyes országok számára releváns tematikus fókuszok váltak nyilvánvalóvá, de az eredmények így nem voltak közvetlenül összehasonlíthatóak. Úgy ítélték meg, hogy ez az előny meghaladja a hátrányt, mivel a projekt módszertani fókusza a sokféleség felhasználására és a saját gyakorlat reflektálására irányult, valamint új perspektívák és ötletek inspirálására.

Eredmények

A fókuszcsoporthoz megbeszélések és a szakirodalmi elemzés eredményeit egy 50 oldalas, a fókuszcsoporthoz készült CoP belső munkadokumentumban lett összefoglalva német (Schmid et al., 2019a) és magyar (Schmid et al., 2019b) nyelven. Ahelyett, hogy a feltett kérdésre adott végleges válasz megfogalmazására törekedtek volna (egy nem megfelelő törekvés a szervezet konstruktivista és kontingens paradigmáján belül), a munkadokumentum a felvetett ismeretek országonként és forrásonként strukturált panorámáját mutatja be (fiatal szakértők, vezetők, munkatársak, szakirodalom). A fókuszcsoporthoz beszélgetések elemzési eredményei és az áttekintett szakirodalom elemzéseit 11 fő kategóriába és azok alkategóriáiba lettek csoportosítva, amint azt az alábbi 3.sz. táblázat mutatja.

3. táblázat. A fókuszcsoporthoz megbeszélések és a szakirodalmi áttekintés legfontosabb pontjainak kategorizálása	
Fő kategória	Alkategória
Az ifjúsági otthon strukturális jellemzői	Elhelyezkedés, nagyság, struktúra, bürokrácia Az ifjúsági otthon struktúrája önmagában is akadályozó tényező
Szociálpedagógiai személyzet	A személyzet elérhetősége A személyzet jellemzői
A személyzet oktatása és továbbképzése	Szaktudás Önreflexió
Személyzeti irányítás	
Szociálpedagógiai folyamatok	Időtartam és felmondás Egyénre szabott, fokozatos, átmeneti folyamat A körülményhez való illeszkedés Stabilitás
Megközelítések és módszerek	(Ön) megerősödés az önmeghatározás révén (Ön) megerősítés a koprodukción keresztül (Ön) megerősítés az önmaga kipróbálásának

	lehetőségén keresztül Hivatalos oktatás Szakmai, személyes és szociális készségek fejlesztése Az erősségekre való összpontosítás A kritikus gondolkodás, az önálló véleményalkotás elősegítése Egyéni figyelem a személyre A trauma megértése Idő és tér a reflexióra A gondolkodási modellek és módszerek szituációs alkalmazása
A személyzet hozzáállása	Hit a képességekben, lehetőségekben; "találkozás szemmagasságban" Hiányorientált hozzáállás
A fiatalok kapcsolatai	Család Kortársak Szociálpedagógiai személyzet Problémás kapcsolatok Mentorok Hálózat
A fiatalok saját forrásai A fiatalok identitása, gyökerei, saját élettörténete	
További szempontok	Társadalom Állam Korlátozott pénzügyi források Sokszínűség

A fókuszcsoporthoz tartozó megbeszélések és a szakirodalom számos megállapítása tükrözte az eredendő paradoxonokat, amelyekkel az ifjúsági otthonoknak folyamatosan meg kell küzdeniük: az ifjúsági otthon által meghatározott struktúrák, szemben a fiatalok saját kezébe vehető terekkel és lehetőségekkel; a fiatalok védelme kontra a fiatalok szerepvállalása; a kollektív beállítást kontra az egyéni figyelem; fizetett munka kontra a személyzet magas belső motivációjának és személyes, sőt, a gyermekekkel kapcsolatban is fennálló személyes elvárásoknak a szembeállítás, érzelmi elkötelezettség, és így tovább.

Mivel e cikk célja, hogy áttekintést adjon a projekt tevékenységeiről és eredményeiről egy egész év vonatkozásában, itt nem törekszünk arra, hogy bemutassuk minden egyes kategóriát és alkategóriát a gazdag és változatos összegyűjtött ismeretekkel. A kategóriákat és a felvetett ismereteket részletesen megvitattuk a binacionális CoP 2019 szeptemberi ülésén, és továbbra is megvitatásra és további pontosításra kerülnek a CoP Magcsoportban és az egyes ifjúsági otthonokban a projekt során. Fontos mérföldkőnek számít, hogy a CoP magcsoport a

kategóriákat felhasználta a projekt 2b. fázisának elemzési keretének kialakításához. Ennek során megfigyelte, hogy a különböző szereplőcsoportok és a különböző ifjúsági otthonok eltérő hangsúlyokat helyeztek a következőkre (lásd a 6. táblázatot).

Érdekes módon, amikor a szerző a fenti eredményeket a New St. Gallen-i menedzsmentmodell szervezetre vonatkozó dimenzióival (Rüegg-Stürm, 2005) hozta összefüggésbe, világossá vált, hogy a modell a szervezetek számos olyan belső és külső szempontját tartalmazza, amelyek az ifjúsági otthonokban potenciálisan hatással lehetnek a fiatalok önállósulásának előmozdítására, ugyanakkor ezekről alig vagy egyáltalán nem esett szó sem a fókuszcsoportokban, sem az áttekintett szakirodalomban. Ezeket a szempontokat a 4. táblázat mutatja be.

Bár ezek a szempontok nem, vagy alig kerültek említésre, valószínű, hogy ezek is hatással vannak az ifjúsági otthonokban élő fiatalok önállósodására. Például egy fiatal aki megpróbálja megvalósítani saját elképzeléseit a jövőről, egészen más lehetőségei vannak egy gazdaságilag virágzó ifjúsági otthonban és egy valóban befogadó társadalomban, mint egy nehéz, magas munkanélküliséggel küzdő gazdaságban, vagy egy erősen előítéletes társadalomban. Egy ifjúsági otthonnak ezért fel kell készülnie arra, hogy testre szabja saját megközelítéseihez és feltételeihez, hogy elősegítse egy adott fiatal önállósodását. Ez az elv sokféleképpen alkalmazható. Az az ifjúsági otthon, amely együttműködésre törekszik a fiatalokkal családjával és más érintett felekkel, mint fontos érdekelt felekkel közösen dolgozik, több lehetősége lesz a fiatalok önállósulásának előmozdítására, mint egy olyan otthon, amely nem törekszik ilyen szövetségekre. A ifjúsági otthon, amely bevonja a fiatalokat a küldetésnyilatkozatának vagy pedagógiai koncepciójának átalakításába, jobb helyzetben lesz a fiatalok önállósulásának előmozdításában, mint az, ahol a fiatalok csupán a falfesték színét választhatják ki. A 4. táblázatban összefoglalt szervezeti szempontok összefoglalását egy munkadokumentumban közzétük a CoP-vel, azzal a javaslattal, hogy az ifjúsági otthonok fontolják meg ezek további feltárását reflexióik és elemzéseik során.

4. táblázat. További kategóriák kiindulva az új St. Gallen-i vezetési modellből	
Környezeti szférák	Gazdaság (pl. munkahelyek, szakképzés) Társadalom (az önállósodást elősegítő szempontok, pl. támogatás, lehetőségek, esélyek)
Érintett felek	Az állam mint törvényhozó, finanszírozó, az ifjúsági otthon kezelője/felügyelője. Család Versengő szervezetek (pl.: pénzügyek, személyzet) Együttműködő partnerszervezetek (iskola, egészségügyi szolgáltatók stb.) Magánadományozók Média
A interakció problémák ifjúsági otthonok és az érdekelték között	Normák és értékek (pl. a családok normái, értékei és elvárásai vagy

	fiatalok) Fenntartások és érdekek (pl. a magánadományozók elvárásai)
Folyamatok: Vezetési folyamatok	Normatív irányítás (jövőkép, küldetés, koncepciók stb. kidolgozása) Stratégiafejlesztés, figyelembe véve a különböző érdekelt feleket és érdekcsoportok figyelembevételével (pl. a fiatalok bevonása)
Folyamatok: Támogatási folyamatok	Adminisztratív folyamatok (pl. a fiatalok belépési folyamata a ifjúsági otthonba) Humán erőforrás-folyamatok (pl. a személyzet felvételi folyamata)
Strukturáló erők: Szerkezet	Az ifjúsági otthon infrastruktúrája (egyágyas vagy közös szobák, közös nappali helyiségek, kert, sportpálya stb.)
Strukturáló erők: Kultúra	Explicit és implicit kultúrák és szubkultúrák az ifjúsági otthonban A fiatalok szubkultúrái az ifjúsági otthonban Sokszínűség
Szervezetfejlesztési módok	Optimalizálás (kis lépésekben történő fejlesztés a korábbi tapasztalatok alapján) Megújulás (nagy lépésekben történő fejlesztés, a szervezet egyes részeinek újratervezése, pl. új szociálpedagógiai modell bevezetése)

A következő szakaszban ismertetett második binacionális CoP magcsoport ülésén a tagok nagy érdeklődéssel fogadták a fókuszcsoporthoz megbeszélések és a szakirodalmi áttekintés eredményeit. Több csoporttag is kiemelte, hogy különösen hasznos volt látni az ifjúsági otthonok saját, konkrét ismereteket, nem pedig "csak" a szakirodalomból származó ismereteket, amelyek a magasabb fokú általánosítás és absztrakció miatt a valóságtól valahogy távolabbinak érezték.

Modul 2a. és 2b. fázis: Az elemzés kerete és annak alkalmazása

A 2019 szeptemberében, három napon át a Pilisben megrendezésre kerülő második binacionális CoP magcsoport ülésének céljai: a) a fókuszcsoporthoz megbeszélések eredményeinek értékelése és megértése, megbeszélések és a kiegészítő szakirodalmi áttekintés értékelése, így az 1. modul lezárása; b) a 2a. modul fázisának elemzési keretrendszerének közös létrehozás; c) a 2b. modul fázisának elindítása, az ifjúsági otthonok bevált gyakorlatainak és innovációs igényeinek és lehetőségeinek elemzése; és d) a 2020-ban megvalósítandó projekttevékenységek megtervezése.

A második kétnemzetiségű CoP magcsoport ülésének résztvevőinek összetételét a következő

táblázat mutatja.

5. táblázat.

5. táblázat. A binacionális együttműködési főcsoport második magyarországi ülésének résztvevői									
	Fiatal szakértők		Vezetők		Személyzet		Nő	Férfi	Összesen
Magcsoport	HU	CH	HU	CH	HU	CH			
Binat. CoP 09/19	3	3	4	2	3	2	9	8	17
Megj. HU = Magyarország, CH = Svájc									

Az értekezlet módszertana megegyezett az előző találkozók módszerével, bár a csoport nagyobb fokú önszerveződésével. A csoport egyik tagja, egy szociálpedagógus, aki egy svájci ifjúsági otthonban dolgozott, szabadtéri tevékenységeket tervezett, hogy megismertesse és a középpontba állítsa az egyes témákat. A találkozót a szerző moderálta, és egy pszichológus és egy szociálpedagógus társfacilitálta, az egyik magyar ifjúsági otthon pszichológusa és szociálpedagógusa, mindketten a projekt tudományos csapatának tagjai, akik egyben fordítóként is szolgáltak. A Pécsi Tudományegyetem két kutatója is jelen volt, hogy bemutassák és megvitassák a magyarországi adatok elemzésének eredményeit.

A 2a. modulfázisban egy elemzési keretrendszer került meghatározásra. Ez a keretrendszer a munkadokumentumban említett valamennyi szempontot (beleértve a fókuszcsoportban nem említettek is, és a szakirodalomban nem említett szempontokat), valamint minden egyes ifjúsági otthon esetében azon szempontok egy részét tartalmazza, amelyekről a fókuszcsoportban nem esett szó, amelyeket a CoP központi csoportja a 2b. modulfázis elemzésének kiindulópontjául választott. Az ifjúsági otthonok tovább bővítik az alaptereiket az elemzéseik végrehajtása során.

Először is, minden egyes résztvevő kiválasztotta azokat a témákat a munkadokumentumból, amelyekről úgy érezte, hogy a legtöbb lehetőséget látják az ifjúsági otthonukban olyan innovációk kifejlesztésére, amelyek hatékonyabban támogatnák a fiatalok önállósodását. Érdekes módon a választások némileg eltértek a következők szerint szereplőcsoport és ország szerint, amint azt a 6. táblázat mutatja.

6. táblázat. Témaválasztás szereplőcsoportonként és országonként		
Csoport	Magyarország	Svájc
Fiatal szakértő	Kapcsolatok, hálózat A fiatalok saját forrásai Identitás	Az ifjúsági otthon strukturális jellemzői Szociálpedagógiai személyzet A fiatalok saját erőforrásai
Vezető	Személyzet Munka, szakma, pénzügyek Az ifjúsági otthon struktúrája	Szociálpedagógiai személyzet Vezetés és irányítás Megközelítések és módszerek,

	önmagában akadályoz önállóságot A személyzet képzése és oktatása	különösen az alábbiak tekintetében trauma
Személyzet	Függetlenség (gyakorlati életvezetési készségek) A fiatalok erősségeire való összpontosítás Kapcsolatok, hálózat	Stabilitás a szociopedagógiai folyamatokban A trauma megértésének elősegítése A fiatalok képességeiben és lehetőségeiben való hit; interakció "szemmagasságban"

Az egyes ifjúsági otthonok csapata (fiatal szakértő vagy szakértők, vezető, munkatársak) ezután megállapodott a következő esetekben a szempontok azon részeiről, amelyeket elemzésük kiindulópontjaként használnának, amint azt a 7. táblázat mutatja.

7. táblázat. Az egyes csapatok által az elemzés kiindulópontjaként kiválasztott szempontok	
Ifjúsági otthonok	Az elemzés szempontjai
Ifjúsági otthon A (HU)	Függetlenség (gyakorlati életvezetési készségek) Kapcsolatok (különösen az ifjúsági otthonon kívül, a családban) A fiatalok saját erőforrásai (különös tekintettel azokra, akik a látszólag "alulmotiváltak")
Ifjúsági otthon B (HU)	Önállóság (gyakorlati életvezetési készségek); a fiatalok saját erőforrásai; identitás, gyökerek, a fiatalok saját élettörténete; az erősségekre való összpontosítás Kapcsolatok (család, kortársak, személyzet, mentorok, hálózat) A személyzet képzése, az ifjúsági otthon struktúrája
Ifjúsági otthon C (HU)	Függetlenség (gyakorlati életvezetési készségek) A fiatalok identitása, gyökerei, saját élettörténete
Ifjúsági otthon A (CH)	Személyzet (elérhetőség, tulajdonságok) A személyzet hozzáállása, például a fiatalok képességeibe és lehetőségeibe vetett hit. Módszerek és megközelítések
Ifjúsági otthon B (CH)	Módszerek és megközelítések, különösen a trauma tekintetében Személyzet: A megfelelő személyzet toborzása és kiválasztása; ""formában tartásuk"". A fiatalok saját erőforrásai, "ragyogtassa fel őket".

A 6. és a 7. táblázat összehasonlítása azt mutatja, hogy a fiatal szakértők által választott

szempontokat az egyes ifjúsági otthonok is átvették.

A 2b. modulfázis megkezdéséhez az egyes ifjúsági otthonok csapatai a következő lépésben ütemtervet terveztek és kiválasztották a következő feladatokat a kiválasztott szempontok elemzésére szolgáló módszereket, hogy meghatározzák a meglévő jó gyakorlatok és területek körét, ahol a legnagyobb szükség van innovációra, vagy ahol a legnagyobb potenciális előnyökkel járhat. Azt is megtervezték, hogy hogyan vonjanak be minél több fiatal szakértőt, munkatársat és vezetőt. A módszerek széles skálája került bevetésre, többek között kérdőíveket és csoportos megbeszéléseket javasoltak. Például három fiatal szakértő egy svájci ifjúsági otthonból felajánlotta, hogy elkészíti az 50 oldalas munkadokumentum rövid változatát, mint egy elemzés alapjául.

Az egyik magyarországi ifjúsági otthon csapata bejelentette, hogy folytatja a régiójukból további két ifjúsági otthon bevonását, így a projekt összesen 44 házi csoportra bővülne (ami körülbelül 200 fővel növeli a bevont fiatalok számát). Mindkét elemzés és az első innovációs javaslatok kidolgozása is egy olyan pályázat keretében valósulna meg, amelyre minden házi csoport benevezhetett. A bírálóbizottság három fiatal szakértő, három munkatárs és három vezetőből állt össze. A pályázóknak egy nyílt fórumon kellene bemutatniuk ötleteiket, és a győztes házi csoport egy általa választott egynapos kirándulásra használhatná az ifjúsági otthon járművét. A meglévő bevált gyakorlataikat illetően a csapat hangsúlyozta, hogy aktívan támogatják a roma nyelv, a zene és a tánc népszerűsítését a nagy helyi roma közösség tagjaival együttműködve.

Egy másik magyar ifjúsági otthon csoportja említette a "manga" társasjátékok készítését és használatát az önérvényesítés elősegítésével kapcsolatos tevékenységek támogatására. Emellett elindítanának egy "érdekvédelmi fórumot", ahol összehoznák a hatóságokat, a fiatalokat, munkatársakat, vezetőket és szülőket, hogy elemezzék a bevált gyakorlatukat és az innovációs igényeiket, és lehetőségeiket.

A CoP magcsoport tagjai közösen határozták meg az elemzési fázis és a projekt hátralévő részét:

- Fontos az állandó reflexió.
- Minden egyes embernek van mondanivalója.
- Dolgozzunk abból kiindulva, hogy mindenkinek van tehetsége, mind ehhez a projekthez, mind az életéhez.
- Próbáljuk meg bevonni a "motiválatlannak" tűnő fiatalokat: nekik lehetnek a leglényegesebb meglátásaik, amelyekkel hozzájárulhatnak.
- Használjunk megragadó ötleteket, hogy vonzzuk az embereket a projektben való együttműködésre.
- Határozzuk meg a projekt "bajnokait" a fiatalok, a munkatársak és a vezetők között, hogy segítsük a projekt elterjedését az ifjúsági otthonban (= potenciális hozzájárulás a vezetés és a személyzet fejlesztéshez!).
- Biztosítsunk következetes vezetést, amely a projekt mögött áll.

A Fiatal Szakértők emellett javasolták:

- Vonják be a köztisztelőben álló fiatal szakértőket, hogy azok viszont más fiatalokat is bevonjanak szakértőként.

Általános tanácskozás

A projekt céljaival és folyamataival kapcsolatos értékelésekre a projekt során rendszeresen sor kerül. Összességében a társulási partnerség valamennyi szereplőcsoportja elégedetten nyilatkozott az együttműködésről és a projekt előrehaladásával. Az értékelésekből származó észrevételeket az alábbiakban foglaljuk össze, amely Wenger-Trayner (2014, 3. o.) értékelési keretrendszerének alapján épül fel, ahogyan azt a fenti irodalmi áttekintésben leírtuk.

Egy közösségi tag részt vesz egy olyan közösségi tevékenységben, amely érdeklődést vagy izgalmat jelent (azonnali érték): A fiatalok, a vezetők és a munkatársak mindkét országban megmutatták, hogy jelentős érdeklődést és elkötelezettséget mutattak a projekt iránt, ami a visszajelzéseikből is kitűnik, az egyes ifjúsági otthonokban a projekt önállóan történő bevezetésében és a CoP-ban való együttműködésben, a sok munkaóra önkéntes befektetése, valamint az energiájuk és kreativitásuk. Néhány résztvevő a csoportból a következőkkel indokolta ezt a lelkesedést: az öntevékenység alapvető jelentősége a fiatalok életében és a bentlakásos gondozás küldetése szempontjából (minden szereplőcsoport), "jó érzés" a tevékenységek során és "büszkeség" résztvevőként (Fiatal szakértők), a lehetőség, hogy "változtassanak" és "hatást gyakoroljanak" (fiatal szakértők), valamint a lehetőségek és a remény a valódi változás elérésében (valamennyi, különösen a fiatal szakértők). A további motiváló tényezők között említi, hogy találkozhatnak és együttműködhetnek egy másik országból származó "nagyszerű emberekkel", és megismerkedhetnek egy másik országgal és annak ifjúság gondozási rendszerével (mindenki, különösen a fiatal szakértők). Különböző perspektívák és szerepek a CoP tagok között nagyszerű erőforrásnak számítanak (mindenki), ami olyan kijelentésekből derül ki, mint például: "Találkozhatok emberekkel, különböző történeteket hallok, különböző nézőpontokat látok" (fiatal szakértő); és "Ez nagyszerű élmény, hogy az elmélet és a gyakorlat egy asztal körül találkozik" (vezető). A "Meghallgatva lenni" minden szereplőcsoport számára fontosnak bizonyult. "Tetszett, hogy én, mint serdülő, valóban részt vehettem aktívan, és hogy meghallgattak" (fiatal szakértő); "A fiatal szakértőket egyenrangú partnerként kezelik, ami kiváló módja annak, hogy teljes körű együttműködésre ösztönözzük őket.... Ugyanakkor mind a vezetők szerepét és munkáját, valamint a fiatalok fontosságát is elismerik ebben a projektben" (vezető); "A fiatalokba vetett hit, a fiatalok 100%-ban egyenrangú bevonása szokatlanul értékes tapasztalat számukra. Olyan tapasztalat, amelynek többnyire az ellenkezőjét élték át az eddigi életük során" (vezető); és: "37 év alatt [az ifjúsági otthonban eltöltött munkám során] ez volt az első alkalom, hogy valaki megkérdezte egyáltalán, hogy mit tartok jónak vagy rossznak, és mit lehetne tenni" (személyzet).

A részvétel felismerést hoz létre, megerősíti a tag elhatározását, vagy új kapcsolatot (potenciális érték): Amint arról fentebb beszámoltunk, a CoP magcsoport ülései, a fiatal szakértők csereprogramja, valamint a fókuszcsoportos megbeszélések és a szakirodalmi áttekintés leírása szerint is, 2019-ben rengeteg felismerést sikerült szerezni az önállósodás

elősegítésével kapcsolatban. A fókuszcsoportos megbeszélések tudatosították a svájci munkatársakban, hogy "vannak üléseink, de ritkán van lehetőségünk arra, hogy túllépünk a szerepeinken és a hektikus mindennapokon, amelyek mindig a "tűzoltásról" szólnak, és beszélgetni egymással fontos, alapvető témákról" (munkatársak). További betekintést nyújtanak jelenleg az ifjúsági otthonok jó gyakorlatainak, fejlesztési igényeinek és lehetőségeinek elemzése során. Az egyik svájci ifjúsági otthonban például egy egész folyosó tele van plakátokkal, amelyeket a CoP magcsoport egyik fiatal szakértője állított össze, bemutatva a házi csoportok és a munkatársak eredményeit. A CoP magcsoport tagjai szerint sok fiatal és mindkét ország ifjúsági otthonainak munkatársai szeretnék részt venni a projektben. Véleményük szerint az önállóság és a részvétel témakörének tudatossága nőtt a fiatalok körében az ifjúsági otthonokban a projektnek köszönhetően. Az ifjúsági szakértői projektben részt vevő fiatal szakemberek elkötelezettséget mutattak a folytatásra a projektben, amit a következő kijelentés is példáz: "Most hazamegyünk, és másokat is bátorítunk!"

Egy svájci vezető szerint a projekt

nagy nyereség a fiatalok számára: részesei lehetnek egy interkulturális cserének, reflektálhatnak a saját helyzetükre, hogy elszakadhatnak a mindennapoktól az ifjúsági otthonban. A kamaszok hazajöttek a budapesti [ifjúsági találkozóról] és a beszélgetésekről sok szempontból nagyon lenyűgözve nyilatkoztak, és egy kicsit megalázva is. Számomra/önmagunk számára egy fontos legitimációja a projektben való részvételnek, hogy különösen a elsősorban a serdülők és a fiatal felnőttek profitálnak a projektfolyamatból. Ebben a tekintetben több mint pozitívan meglepett.

Az összes szereplőcsoport tagjai között új kapcsolatok alakultak ki. A magyar fiatal szakértők "fantasztikus embereknek" nevezték mind a magyar, mind a svájci ifjúsági otthon résztvevőit, míg egy svájci ifjúsági otthon csapata a magyar kollégákkal való ismerkedést "szív- és lélekemelőnek", "nagyon építőnek és inspirálónak", melegségüket pedig "csodálatos élménynek a szív számára" nevezte. Azt is elmondták, hogy "nagy személyes elhivatottság és sok szívügy (szó szerint "szívvér", azaz szenvedély) kell ahhoz, hogy Magyarországon szociális munkát végezzünk; értékes ezt érezni", és ez "megbecsülésre és alázatra ösztönöz mindazok [az erőforrások] iránt, amelyekkel [Svájcban] rendelkezünk".

A tag hazatér, és tesz valamit ezzel az új felismeréssel, inspirációval, vagy a kapcsolattal (alkalmazott érték): Ez az elem önmagában a projekttervezés része. A közvetlen projekthez kapcsolódó tevékenységek mellett a CoP-tagok számos olyan dolgot tettek és tesznek, amelyek a projekthez inspirálóan kapcsolódnak. Egy svájci ifjúsági otthon munkatársa megerősítette ezt: "A mindennapi életben a csoportban most sokkal gyakrabban gondolunk az önállósodásra. Amikor teszünk valamit, akkor mi mit jelent az a fiatalok önállósulása szempontjából?" Magyar résztvevők kijelentették: "Egy újfajta szemléletmód alakult ki, amely segít minket abban, hogy a fiatalokkal együtt gondolkodjunk". Egy magyarországi fiatal szakértő arról számolt be, hogy a projektnek köszönhetően sokkal több az ifjúsági otthonokban élő fiatalok mostantól sokkal többen szeretnék angolul tanulni. A svájci munkatársak arról beszéltek, hogy a fiatalok "nagyszerűek a szociális tanulás és az empátia terén". Egy magyarországi csoportvezető arról számolt be, hogy egy másik magyarországi csoportvezetővel együtt

beszélgetéseket kezdett a személyzettel, és nemcsak a kamaszokkal, hanem a fiatalabb gyerekekkel is a "saját életük irányításáról". A Fiatal szakértők és a személyzet körében mindkét országban több személy különösen aktív és vezető szerepet vállal a projektben. Egyik magyar fiatal szakértő a projektből merített ihletet a szociális területen írt pedagógiai diplomamunkájához a "bentlakásos intézményekben élő fiatalok álmairól", és az ebből származó impulzusokat átvette a projektbe. Az egyik svájci ifjúsági otthon három szereplőcsoportja szerint a Creating Futures a személyzet és a fiatalok közötti "szemmagasságban" zajló közös projekt nagy nyereség, és erősíti a kapcsolatokat.

Ami a gyakorlatban javulást eredményez (realizált érték): Ez az elem is része a projekttervezésnek, különösen a közelgő 2c. modulfázisban, amikor is értékelni fogják. Néhány mag már el lett vetve. Például új formákat alakítottak ki a következők részvételére a fiatalok bevonásának és visszajelzéseinek megszerzéséhez az ifjúsági otthonokban, valamint a két svájci ifjúsági központban azt tervezi, hogy az 1. modul tanulságait beépíti az ifjúsági otthonok közelgő felülvizsgálataiba.

Ahogy a Fiatal Szakértők a konferencián kijelentették: "Áttörést jelent, hogy mindannyian itt vagyunk, és hogy a téma mindannyiunk számára fontos. A projekt önmagában is áttörést jelent". Az 1. modul és a 2. a modul fázisa 2019-ben sikeresen lezárult, a 2. b modul fázisa megkezdődött, és a COVID-19 világjárvány akadályai ellenére folytatódik. Hetente legalább egyszer a CoP egy-egy tagja az egyik országból kapcsolatba lép a szerzővel azzal a biztosítékkal, hogy a projekt iránti motiváció még mindig magasan megvan. A kihívások továbbra is fennállnak. Továbbra is szükség van egy jó online együttműködési platformra. Az innovációs folyamat rögzítésének koncepcióját finomítani kell. A felhalmozott tudást életben kell tartani a a gyakorlatban való folyamatos alkalmazásban és a gyakorlatból származó visszajelzésekben. Megfelelő módszereket kell találni a fiatalok bevonásához, akik "kevésbé motiváltak" vagy "több nehézséggel küzdenek", mivel végső soron az ő sikerük lesz a projekt legjelentősebb tükörképe. A két ország közötti találkozók logisztikája összetett és munkaigényes. Három nyelven kell dolgozni, ami kihívást jelent, de a CoP egyre jobban és jobban boldogul vele. E sorok írásakor már öt év telt el azóta, hogy a kezdeti magyar és svájci partnerek első találkozója megvalósult. A 2019-es év fejleményei ebben a cikkben leírtak egy sokszínű csoport elkötelezettségének és önkéntes együttműködésének gyümölcsei a CoP sok-sok közös célokért küzdő emberének. Nagy megtiszteltetés és öröm, hogy ezt a Gyakorlati Közösséget szolgálhatom, amiért a szerző mélyen hálás.