

GO INTERNATIONAL

Praktyczny przewodnik
po strategicznej internacjonalizacji
kształcenia i szkolenia zawodowego



Niniejsza publikacja została zrealizowana dla Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne wykorzystanie zawartych w niej informacji.

© Unia Europejska, 2017

Zezwala się na ponowne wykorzystanie pod warunkiem podania źródła.

Zasady dotyczące ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji Europejskiej regulowane są Decyzją 2011/833 UE (Dz.U. UE L 330 z 14.12.2011, s. 39).

Zdjęcie na okładce: © Satu Haavisto

Zgodę na ewentualne wykorzystanie lub powielanie zdjęć bądź innych materiałów niepodlegających prawom autorskim UE należy uzyskać bezpośrednio od właścicieli praw autorskich.

Spis treści

Wprowadzenie	4
1. Cel przewodnika.....	5
2. Unia Europejska i uwarunkowania globalne.....	7
3. Strategiczne planowanie działań międzynarodowych	9
4. Podstawowe elementy strategii działań międzynarodowych	12
4.1 Warunki działania.....	13
4.2 Wizja.....	15
4.3 Misja, podstawowe umiejętności i wartości.....	16
4.4 Cele	17
4.5 Plan działania	20
5. Wdrażanie i ciągłe doskonalenie.....	22
5.1 Organizacja.....	22
5.2 Zasoby kadrowe zaangażowane w działania międzynarodowe.....	25
5.3 Partnerstwa, konsorcja i sieci	26
5.4 Internacjonalizacja a realizacja programów nauczania i wymagania dotyczące kwalifikacji	27
5.5 Ocena i ciągłe doskonalenie działań	29
6. „Strategiczna podróż”	33
7. Narzędzia przydatne w „podróży strategicznej”	35
Kilka słów na zakończenie	36
Materiały źródłowe.....	37

Wprowadzenie

Jak zauważyła Komisja Europejska¹, globalizacja pomogła wyjść z ubóstwa setkom milionom osób i umożliwiła nadrobienie zaległości biedniejszym krajom na całym świecie. W przypadku Unii Europejskiej globalny handel znacznie przyspieszył jej wzrost gospodarczy, a tańszy import okazał się korzystny zarówno dla przemysłu, jak i obywateli.

Jednakże o ile Unia Europejska i jej państwa członkowskie czerpią ogromne korzyści ze współpracy międzynarodowej i globalizacji, nie są one ani automatyczne ani równomiernie rozdzielone. Efekty globalizacji mogą być pozytywne, jeżeli jest ona właściwie wykorzystywana oraz gdy perspektywy i umiejętności naszych społeczeństw, życia zawodowego i obywateli idą w parze z ogólnoswiatowymi osiągnięciami.

Jako instytucje wspierające europejską i globalną współpracę Komisja Europejska i Narodowe Agencje programu Erasmus+ pragną pomagać organizatorom kształcenia i szkolenia zawodowego (VET) w wysiłkach na rzecz poprawy jakości zarówno ich działań międzynarodowych, jak i umiejętności ich nauczycieli, szkoleniowców i uczniów.

Niniejszy przewodnik zawiera wiele praktycznych wskazówek dla organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego dotyczących strategicznego planowania współpracy międzynarodowej. Jest on skierowany do instytucji małych i dużych, jak również do krajów i systemów VET na różnych etapach internacjonalizacji, opierając się przede wszystkim na współpracy unijnej z jednoczesnym uwzględnieniem aspektów globalnych.

Bieżąca ogólnoeuropejska wersja przewodnika opiera się na wcześniejszej wersji z 2010 r. przygotowanej przez Fińską Krajową Radę ds. Edukacji i Centrum Międzynarodowej Mobilności (CIMO)². Za zgodą wydawców został on ponownie opracowany pod kątem współpracy europejskiej i programu Erasmus+, obejmując również Kartę jakości mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego. Autorem nowej wersji przewodnika jest fińska Narodowa Agencja programu Erasmus+³ we współpracy z zespołem obejmującym przedstawicieli Narodowych Agencji ds. VET z Danii, Holandii, Węgier i Niemiec. Do powstania publikacji przyczyniła się również powołana przez Komisję Europejską Grupa Robocza Narodowych Agencji ds. mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego w ramach programu Erasmus+ oraz urzędnicy Komisji.

¹ Dokument otwierający debatę w sprawie wykorzystania możliwości płynących z globalizacji, maj 2017.

² *Strength from International Cooperation*, 2014.

³ Koordynator: Miki Saarinen.

1. Cel przewodnika

Celem niniejszego przewodnika jest zapewnienie pomocy w planowaniu strategicznym międzynarodowych działań w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego, a także w określeniu roli, jaką odgrywa internacjonalizacja w rozwoju tego sektora oraz związanych z nim kwalifikacji i systemów. Przewodnik skierowany jest do dyrektorów i osób zarządzających instytucjami organizującymi kształcenie i szkolenie zawodowe oraz do ich nauczycieli i szkoleniowców, jak również do wszelkich innych osób zaangażowanych we współpracę europejską i międzynarodową w sektorze VET.

Wielu organizatorów kształcenia i szkolenia zawodowego w Europie zdaje sobie sprawę ze znaczenia internacjonalizacji, w związku z czym opracowali już metody służące włączaniu współpracy międzynarodowej do ich działalności. Jednakże sama realizacja projektów europejskich i międzynarodowych nie wystarczy, aby w pełni wykorzystać potencjał istniejący w tym obszarze, ponieważ dopiero posiadanie jasnej i dobrze ugruntowanej strategii internacjonalizacji wesprze i nada kierunek działaniom, oddziałując w rezultacie na całą instytucję, jej uczniów i pracowników, otaczający ją region i świat pracy oraz stanowiąc wartość dodaną.

Oddziaływanie i korzyści ze współpracy międzynarodowej w edukacji są wyraźnie większe, jeżeli mamy strategię działania. Niemniej wymaga to zdecydowanie wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla i poczucia odpowiedzialności w ramach całej placówki.

Organizator VET z Danii

W praktyce opracowanie takiej strategii wciąż okazuje się dla wielu placówek wyzwaniem, a jeszcze większym jest pełne włączenie internacjonalizacji do ich polityki i praktyki instytucjonalnej na wszystkich poziomach działania.

Postanowiliśmy zorganizować warsztaty poświęcone opracowywaniu strategii i, jak nam doradzono, chcieliśmy zaangażować w nie jak najwięcej osób. Od kilku dziesięcioleci nasza szkoła staje przed wieloma wyzwaniami, a nasi współpracownicy muszą dostosowywać się do wielu zmian, więc byliśmy tym bardziej zaskoczeni ogromnym zainteresowaniem, jakie wykazali, wypełniając całą salę. W pełni rozumieli, że opracowanie własnej strategii instytucjonalnej jest dla nas wielką szansą w nieustannie zmieniających się okolicznościach. Zaproponowali wiele pomysłów i nowych metod, a my byliśmy ogromnie zadowoleni z tego, że cały proces okazał się bardzo demokratyczny.

Organizator VET z Węgier

W tym kontekście celem przewodnika jest stworzenie wspólnego podejścia i języka oraz ułatwienie pracy nad strategiami internacjonalizacji w obrębie poszczególnych placówek VET i pomiędzy nimi w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Wspiera on promotorów projektów programu Erasmus+ przy planowaniu projektów mobilności, Karty jakości mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego oraz strategicznych partnerstw, a także przy opracowywaniu Europejskiego Planu Rozwoju (w ramach składania wniosków), który sam w sobie stanowi małą wersję strategii.

NINIEJSZY PRZEWODNIK POMOŻE CZYTELNIKOWI:

- zrozumieć **ogólną wartość planowania strategicznego**, struktur strategicznych oraz związanych z nimi problemów i procesów;
- dowiedzieć się, **co strategiczne planowanie i metody mogą wnieść do internacjonalizacji i mobilności** oraz nauczyć się łączenia ich z rozwojem jego placówki;
- poznać rolę, jaką odgrywa proces tworzenia strategii w **przekształcaniu jej we wspólną i zintegrowaną wizję urzeczywistnianą przez placówkę**;
- podjąć kolejne kroki potrzebne do tego, aby placówka **wyruszyła w „podróż strategiczną”** odpowiednią dla niej i jej uwarunkowań;
- zapoznać się z podstawą koncepcją **zapewniania jakości i wskaźników** służących do mierzenia procesów i ich wyników.

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY PRACY Z PRZEWODNIKIEM:

- Każda placówka posiada już pewne doświadczenie w obszarze współpracy międzynarodowej lub personel posiadający odpowiednie do tego umiejętności i zainteresowania, co powinno zostać uwzględnione w strategicznym planowaniu internacjonalizacji: **należy poznać swój własny punkt wyjścia i na tym opierać kolejne działania**.
- Każda efektywna strategia powinna jednocześnie opierać się na przeszłości, uwzględniać bieżące realia i patrzeć w przyszłość: **należy określić realistyczną, ale i wystarczająco ambitną wizję przyszłości**.
- Strategia i kultura organizacyjna muszą iść ze sobą w parze, toteż tworząc nowe strategie, **należy również zaangażować i nadać uprawnienia uczniom, pracownikom i wszystkim pozostałym interesariuszom**.
- W obecnych dynamicznie rozwijających się i wymagających czasach zarówno globalne otoczenie, jak i Unia Europejska oraz systemy edukacji ulegają nieustannym zmianom. Dlatego też w każdej strategii należy również uwzględniać to, że warunki działania najprawdopodobniej się zmienią (nawet w stosunkowo krótkim czasie): **aby osiągnąć wyznaczone cele w zmieniających się okolicznościach, należy zachować elastyczność strategii i być gotowym na dostosowywanie jej do zmian**.

2. Unia Europejska i uwarunkowania globalne

Unia Europejska i jej państwa członkowskie w coraz większym stopniu polegają na ludziach z różnych środowisk społecznych i zawodowych, którzy posiadają umiejętności międzynarodowe. Rośnie mobilność pracowników i uczniów spowodowana globalizacją biznesu i przemysłu oraz rozszerzaniem się integracji europejskiej, podczas gdy nasze kultury stają się coraz bardziej różnorodne, a konkurencja o wykwalifikowanych pracowników przybiera na sile.

Od uczniów zdobywających kwalifikacje zawodowe, którzy wchodzi na rynek pracy, oczekuje się obecnie co najmniej pewnego zasobu kompetencji międzynarodowych. Z tego powodu coraz więcej kwalifikacji kładzie również nacisk na umiejętności językowe i społeczne oraz znajomość innych kultur i warunków pracy za granicą. Wymagania te uzupełniają konkretne umiejętności zawodowe, a większość pracodawców ceni dziś dodatkowo takie kompetencje jak ciekawość, produktywność i odporność, które, jak pokazują ostatnie badania⁴, mogą również być silnie powiązane z doświadczeniem międzynarodowym.

Internacjonalizacja to jednak nie tylko wartość dla rynku pracy, ale także wartość sama w sobie. Korzyścią dla całego społeczeństwa (zarówno dla naszego w coraz większym stopniu różnorodnego społeczeństwa europejskiego, jak i ogólnoswiatowego) jest posiadanie przez naszych przyszłych obywateli (w tym specjalistów) kompetencji potrzebnych do radzenia sobie w coraz bardziej międzynarodowym świecie biznesu. Takie wciąż zmieniające się warunki działania stanowią ogromne wyzwanie dla nauczycieli, szkoleniowców i doradców zawodowych.

Organizatorzy kształcenia radzą sobie z tego rodzaju wyzwaniami, rozszerzając swoje międzynarodowe i krajowe sieci kontaktów oraz zwiększając zakres współpracy i realizowanych w jej ramach projektów. Międzynarodowe kontakty, projekty i współpraca stwarzają m.in. możliwości nauki w miejscu pracy lub za granicą, wymiany doświadczeń między nauczycielami lub innymi pracownikami, analiz porównawczych, rozwoju, a także współpracy w dziedzinie podnoszenia i zapewnienia jakości.

Planując działania międzynarodowe, organizatorzy kształcenia biorą pod uwagę cele polityki krajowej i europejskiej, przy czym na sposób, w jaki postrzegamy przyszłość kształcenia i szkolenia zawodowego wpływają również globalne trendy i dynamiczne zmiany życia zawodowego, jak też cyfryzacja przemysłu i edukacji. Rozwijając sektor VET, poprawimy konkurencyjność europejskiego rynku pracy – a w szerszym ujęciu również samego kształcenia i szkolenia – w coraz bardziej zglobalizowanych warunkach działania.

⁴ *Hidden Competences*, 2014.

Na poziomie europejskim międzynarodowe cele kształcenia i szkolenia zawodowego objaśnione są w kilku dokumentach strategicznych (wydanych od 2000 r.) służących wspieraniu realizacji strategii *Europa 2020*, z których najnowszym jest *Nowy europejski program na rzecz umiejętności*. Strategia współpracy europejskiej w obszarze kształcenia i szkolenia do 2020 r. obejmuje cztery priorytety:

- uczenie się przez całe życie i mobilność;
- jakość i skuteczność;
- równość, spójność społeczną i aktywne obywatelstwo;
- kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość.

Do stworzenia solidnych podstaw rozwoju przyczyniła się praca nad uznawaniem i kompatybilnością kwalifikacji za pomocą europejskich ram kwalifikacji (ERK) i europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET) oraz związana z tym wymiana informacji. Te wspólne europejskie narzędzia rozwijane są na poziomach krajowych i europejskim, na przykład w ramach projektów Erasmus+.

Wiele europejskich systemów VET również określiło cele międzynarodowe w swojej krajowej polityce i wymaganiach dotyczących kwalifikacji. Niemniej istnieją też ogromne różnice w tym, jak państwa członkowskie UE podchodzą do kwestii związanych z globalizacją w kształceniu i szkoleniu zawodowym. Kompetencje międzynarodowe mogą być ujęte np. w podstawowych umiejętnościach uczenia się przez całe życie lub w kompetencjach zawodowych dla danego sektora. Celem jest tu często lepsze przygotowanie uczniów do pracy w środowisku międzynarodowym zarówno w kraju, jak i za granicą. Jednak w niektórych przypadkach kompetencje międzynarodowe są również postrzegane jako umiejętności życiowe, które są tylko w niewielkim stopniu albo nie są w ogóle bezpośrednio powiązane z przygotowaniem zawodowym.

Strategiczne i przejrzyste zarządzanie, koordynacja i realizacja sprawią, że działania międzynarodowe przyczynią się do podniesienia motywacji nauczycieli i uczniów, do lepszego kształcenia, wyższych kompetencji i poprawy ogólnego wizerunku kształcenia zawodowego. Uzyskane w ten sposób efekty będą spotęgowane, ponieważ kompetencje nowo wykwalifikowanych uczniów będą lepiej zaspokajać potrzeby pracodawców, co z kolei korzystnie wpłynie na przedsiębiorstwa i przemysł. Coraz bardziej globalne warunki działania stanowią dla całej Europy zarówno szansę, jak i wyzwanie, na które zareagować musi również sektor kształcenia i szkolenia zawodowego.

3. Strategiczne planowanie działań międzynarodowych

Głównym celem wszystkich prac strategicznych jest określenie znaczenia i celu, a następnie nadanie kierunku temu, co robi dana instytucja. Ma to również zastosowanie do strategicznego planowania internacjonalizacji: chodzi tu o przedstawienie celu i przyszłego rozwoju międzynarodowych działań danego organizatora kształcenia lub placówki szkolenia zawodowego.

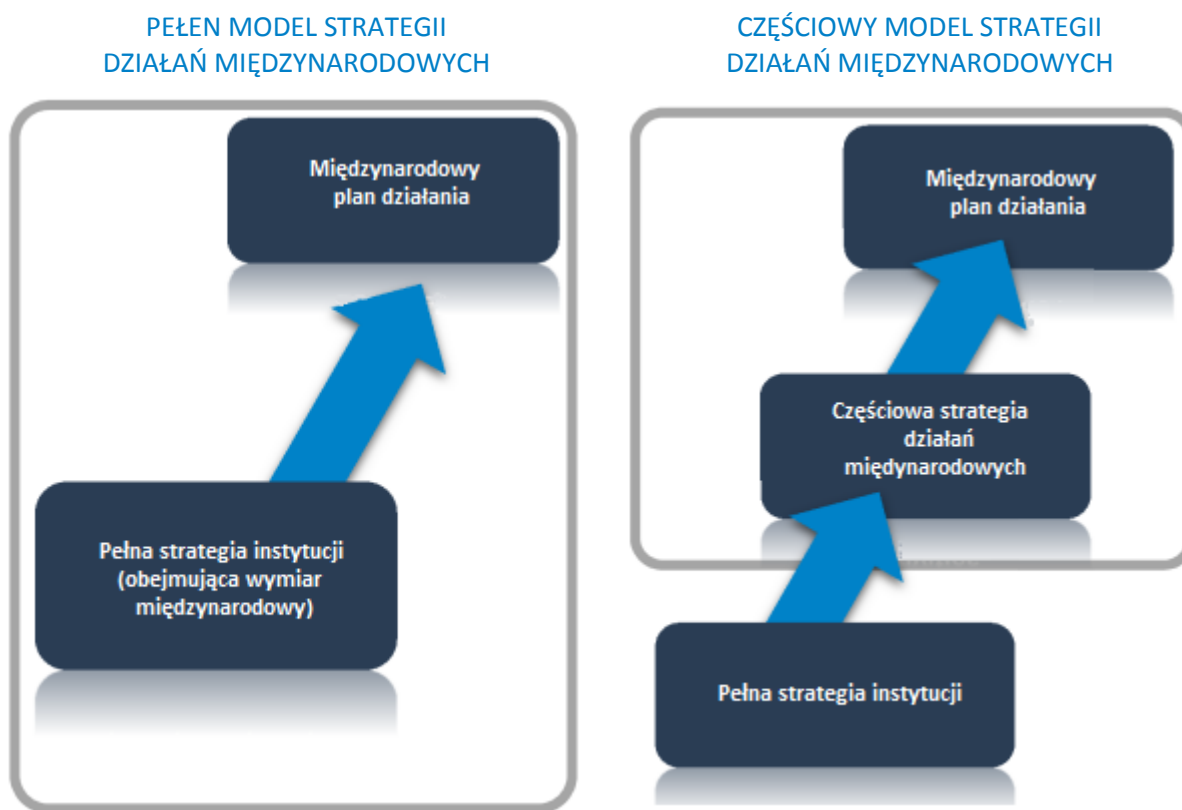
- Planowanie strategiczne działań międzynarodowych pomoże pracownikom i uczniom zrozumieć, w jaki sposób współpraca międzynarodowa wiąże się z podstawową działalnością i rozwojem ich placówki.
- Planowanie strategiczne nada kierunek działaniom międzynarodowym i je usystematyzuje, co pomoże nimi zarządzać i ułatwi pracownikom wykonywanie ich zadań praktycznych.
- Planowanie pozwoli zapewnić wystarczającą ilość środków do praktycznej realizacji działań międzynarodowych, zgodność współpracy międzynarodowej z ogólnymi strategiami instytucji oraz poznanie przez cały personel jej międzynarodowych celów i działań.

Model przedstawiony w niniejszej publikacji nazwaliśmy „modelem pełnym”, w którym cele międzynarodowe zawarte są w ogólnej strategii instytucji, dzięki czemu wymiar międzynarodowy jest uwzględniany na wszystkich etapach planowania strategicznego. Oznacza to, że pracownicy i uczniowie powinni brać pod uwagę to, w jaki sposób internacjonalizacja wpisuje się np. w wizję placówki dotyczącą przyszłości lub wyznawane przez nią wartości i oczywiście w jej przyszły rozwój.

Najważniejszym krokiem do przodu było zaangażowanie w przygotowanie strategii międzynarodowej poszczególnych działów i osób, w tym pracowników i uczniów, jak również lokalnych firm, którym wysłałiśmy kwestionariusze dotyczące ich międzynarodowej działalności. Przeprowadzono rozmowy z kierownictwem, aby poznać ich poglądy na temat międzynarodowych potrzeb instytucji. [...] Plan działania zapewnia ciągłość pracy międzynarodowej, dokumentując podział obowiązków, ról i zadań, co pomaga poszczególnym działom osiągać ich cele. Jest to konieczne ze względu na fizyczne rozdrobnienie naszej instytucji i duże odległości między jej poszczególnymi placówkami, co znacznie utrudniają pracę.

Organizator VET z Finlandii

RYS. 1: MODELE STRATEGII DZIAŁAŃ MIĘDZYNARODOWYCH



Pełen model strategii pomaga instytucji w realizacji jej celów strategicznych i zapewnieniu odpowiednich środków do związanej z tym pracy. Na poziomie organizacyjnym pomaga on również pracownikom i uczniom dostrzec, w jaki sposób działania międzynarodowe wpisują się w ogólny rozwój placówki i rozwój zawodowy jej pracowników. Oprócz tego jest on pomocny dla personelu przy sporządzaniu obejmujących działania międzynarodowe planów rocznych.

Siedem lat temu zaczęliśmy organizować praktyki za granicą bez żadnego ogólnego planu i przy zaangażowaniu tylko dwóch nauczycieli. Obecnie – dzięki opracowaniu długoterminowej strategii internacjonalizacji, powołaniu specjalistycznego zespołu ds. UE składającego się z sześciu bardzo ambitnych, regularnie spotykających się nauczycieli oraz utworzeniu naszej własnej „europejskiej sali lekcyjnej” – jesteśmy w stanie rozszerzać sieć uczestników, włączać [w nasze działania] wiele niemieckich firm szkoleniowych i znacznie zwiększać liczbę partnerów zagranicznych.

Organizator VET z Niemiec

W sytuacji, w której stosowany jest model częściowy, strategia międzynarodowa tworzona jest po opracowaniu ogólnej strategii instytucji, czego efektem jest częściowa strategia działań międzynarodowych. W tej sytuacji szczególnie ważne jest, aby taka częściowa strategia była wyraźnie oparta na strategii ogólnej albo nawet z niej wynikała i aby była zgodna z jej celami. Ważne jest również wyraźne przekazanie wszystkim zainteresowanym informacji o istnieniu odrębnej strategii internacjonalizacji i jej treści w kontekście strategii ogólnej.

W obu sytuacjach plan działania, który jest zwykle tworzony co roku (w oparciu o decyzje strategiczne), szczegółowo określa obowiązki i harmonogramy zadań, które należy wykonać, aby osiągnąć cele strategiczne.

Obecnie strategie są na ogół opracowywane na okres od trzech do pięciu lat ze względu na szybkie zmiany zachodzące w środowiskach edukacyjnych, biznesowych i społecznych. Po upływie tego okresu strategię należy zazwyczaj całkowicie zrewidować, lecz w międzyczasie ważne jest również jej systematyczne monitorowanie, aby pozostawała ona odpowiednio elastyczna i dynamiczna w stosunku do bieżących zmian w warunkach działania.

Strategia pomaga nam kontrolować nasze działania międzynarodowe. Co dwa lata jest ona odnawiana, a my oceniamy, czy jej cele zostały zrealizowane. Strategia nie jest ustaloną mapą drogową – czasami sprawy toczą się inaczej niż się spodziewaliśmy. Zastanawianie się [nad nią] stanowi ważną naukę.

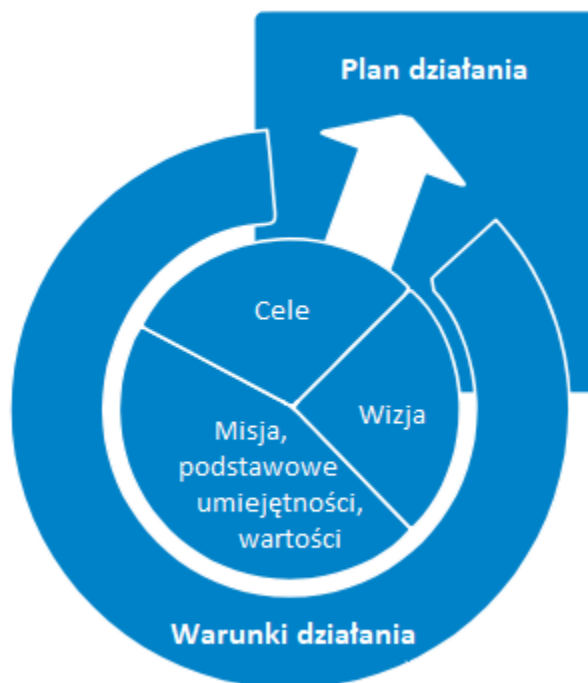
Warto również pamiętać, że przy składaniu wniosku o Kartę jakości mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego wskazane jest dostosowanie okresu strategii do Karty, nawet jeśli ma ona obejmować okres dłuższy niż 3-5 lat. Należy jednocześnie być otwartym na wszelkie ewentualne zmiany strategii, które mogą okazać się w tym okresie konieczne.

4. Podstawowe elementy strategii działań międzynarodowych

Celem strategii międzynarodowej jest rozwój i doskonalenie kształcenia i szkolenia zawodowego poprzez współpracę międzynarodową. Taki rodzaj strategii zapewnia jednocześnie aspekt międzynarodowy studentom i pracownikom szkół wyższych oraz środowiskom pracy poza szkołą.

Najlepsze efekty uzyskuje się, gdy strategia jest powszechnie znana w obrębie instytucji i stanowi część jej codziennej działalności. Zaleca się również, aby w planowanie strategiczne zaangażowani byli wszyscy interesariusze – cała kadra, wszyscy uczniowie, partnerzy społeczni i decydenci.

Na rys. 2 pokazano uproszczony model planowania strategicznego z uwzględnieniem aspektu międzynarodowego w poszczególnych strategiach.



RYŚ. 2: ELEMENTY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

OGÓLNA STRATEGIA ORGANIZACJI OPIERA SIĘ NA OGÓL NA NASTĘPUJĄCYCH ELEMENTACH:

- analizie warunków działania i kierunku zachodzących w nich zmian
- jej misji (powodu istnienia)
- jej podstawowych umiejętnościach
- jej wartościach

NASTĘPNIE ORGANIZACJA PODEJMUJE DECYZJE DOTYCZĄCE:

1. jej wizji przyszłości (w jaki sposób chce zmieniać świat)
2. jej celów strategicznych (w jaki sposób należy realizować wizję)
3. praktycznych kroków, jakie należy podjąć, aby zrealizować cele (plan działania):
 - w dłuższej perspektywie
 - w ujęciu rocznym

Należy jednak zauważyć, że bardziej radykalna definicja wizji przyszłości instytucji może mieć również wpływ na panujące w niej poglądy dotyczące jej wartości i podstawowych umiejętności czy nawet jej misji. Dlatego też związki między powyższymi elementami strategii nie są bezpośrednio przyczynowe, lecz raczej koliste, co pokazano na rysunku 2.

W normalnym procesie tworzenia i realizacji strategii każdy jej element (w tym misja i wartości) jest wielokrotnie weryfikowany i ponownie określany, zanim przybierze swój ostateczny kształt. Jeżeli w miarę upływu czasu następuje jakaś zmiana, np. w warunkach działania, strategia może zostać zweryfikowana w połowie okresu jej obowiązywania.

Na początku było dość trudno. To był jakby proces „uczenia się przez działanie”. Chociaż ostrzegano nas, aby nie przeładowywać naszej strategii, byliśmy entuzjastyczni i niechętni do rezygnacji z tak wielu wspaniałych i trafnych pomysłów. Musieliśmy się uczyć krok po kroku, jak skupić naszą strategię na celu, i biorąc pod uwagę nasze ograniczone środki, sprawić, aby jej wdrożenie było łatwiejsze i realne.

Organizator VET z Węgier

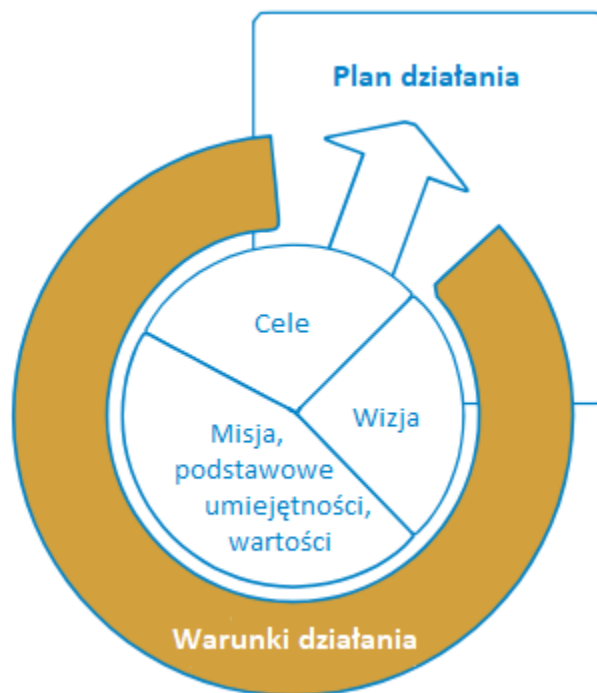
W poniższych podrozdziałach przedstawimy krok po kroku, w jaki sposób uwzględnić wymiar międzynarodowy w planowaniu strategicznym.

4.1 Warunki działania

Przez **warunki działania** rozumiemy wszystko, co wpływa na działalność instytucji – zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie. Ich analiza, tj. stałych i zmiennych czynników wpływających na działalność, jest punktem wyjścia do podjęcia przez instytucję prac rozwojowych. Na warunki działania mogą oddziaływać np. polityka edukacyjna, zmiany demograficzne, imigracja, rynek pracy i zmiany w obrębie samej instytucji, a także zmiany globalne oraz główne trendy społeczne.

Jedną z zasadniczych części analizy warunków działania odnośnie do internacjonalizacji jest również przyjrzenie się temu, co już w tym zakresie zrobiono. Jaki jest stan obecny? Jakie zrealizowano projekty? Jaka współpraca jest już prowadzona? Co już stanowi podstawę do dalszych działań?

Planowanie strategiczne jest szczególnie ważne w trudnych czasach i warunkach, ponieważ pomaga skoncentrować się na najistotniejszych zadaniach, przy czym jest ono także ważne w sprzyjających okolicznościach, ponieważ umożliwia instytucji dotrzymanie kroku trendom i nie pozwala poprzestać na dotychczasowych osiągnięciach.



ZASTANÓW SIĘ, JAK ZMIANY W WARUNKACH DZIAŁANIA WPŁYNĄ NA MIĘDZYNARODOWE DZIAŁANIA ORGANIZATORA KSZTAŁCENIA I PLACÓWKI EDUKACYJNEJ:

- Jakie zmiany przewidywane w warunkach działania należy uwzględnić?
- Jak wymiar międzynarodowy wpłynie na przyszłe wymagania dotyczące zatrudnienia i umiejętności?
- Jakiego rodzaju i gdzie znajdą zatrudnienie nowi absolwenci w przyszłości?
- Jaki jest poziom internacjonalizacji w różnych dziedzinach kształcenia i szkolenia zawodowego?
- W jaki sposób instytucja uwzględni w swoich działaniach krajowe i unijne cele dotyczące internacjonalizacji?

WEŹ POD UWAGĘ NASTĘPUJĄCE PUNKTY DOTYCZĄCE PLANOWANIA STRATEGICZNEGO:

- Kluczowe zagadnienia dla placówki VET dążącej do internacjonalizacji to tworzenie sieci kontaktów, współpraca z pracodawcami i przemysłem, podstawowe umiejętności kadry, planowanie i realizacja projektów oraz umiejętność strategicznego działania – zarówno na poziomie wewnętrznym, jak i zewnętrznym.
- Różne sektory wymagają różnych podejść do internacjonalizacji na różnych etapach, np. strategicznej współpracy partnerskiej, mobilności kadry, mobilności uczniów lub innego rodzaju projektów partnerskich i rozwojowych.
- Umiejętności zawodowe, zarówno uczniów, jak i kadry, powinny obejmować umiejętność działania w środowiskach wielokulturowych.
- Angielski jest często wewnętrznym językiem roboczym wielu międzynarodowych firm, przy czym wzrasta również zapotrzebowanie na znajomość innych języków.
- W życiu zawodowym coraz bardziej potrzebne są takie umiejętności jak ciekawość, efektywność i odporność, które są również związane z umiejętnościami międzynarodowymi.
- Coraz większa liczba zawodów wymaga zdolności świadczenia usług klientom i odbiorcom z różnych kultur. Ponadto coraz bardziej wielokulturowe stają się grupy docelowe w sektorze publicznym.
- Możliwość zatrudnienia na rynku globalnym wymaga nie tylko umiejętności językowych, ale również umiejętności działania w różnych kulturach pracy.

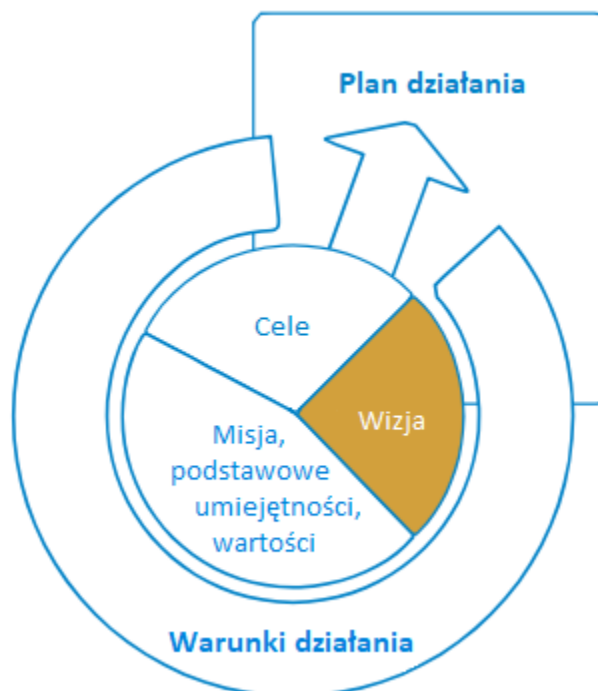
4.2 Wizja

Wizja opisuje miejsce, w którym instytucja pragnie znaleźć się w przyszłości w oparciu o cel jej istnienia (misję) i wartości. Zawiera ona również tzw. przyszłą siłę strategii.

Trwała wizja pokazuje pracownikom i uczniom cele placówki w krótszej i przede wszystkim w dłuższej perspektywie oraz to, gdzie powinni kierować swoje wysiłki w przyszłości.

Dobra wizja nie tylko inspiruje, ale i nadaje kierunek działaniom, a będąc osadzoną w bieżącej rzeczywistości, wykracza daleko poza to, co w niej w danym momencie istnieje.

Bardziej radykalnie określona wizja może oddziaływać na wartości instytucji, jej podejście do podstawowych umiejętności, a nawet – w dłuższej perspektywie – na jej misję.



ZASTANÓW SIĘ, JAK WYMIAR MIĘDZYNARODOWY POWINIEN WYRAŻAĆ SIĘ W WIZJI:

- W jaki sposób placówka szkoleniowa może w przyszłości stać się bardziej nowoczesną i bardziej atrakcyjną?
- Co to oznacza dla uczniów i kadry w praktyce?
- Jakie krajowe i międzynarodowe sieci kontaktów należałoby stworzyć, aby zrealizować taką wizję?

WEŹ POD UWAGĘ, ŻE WYMIAR MIĘDZYNARODOWY ZAWARTY W WIZJI MOŻE OZNACZAĆ M.IN.:

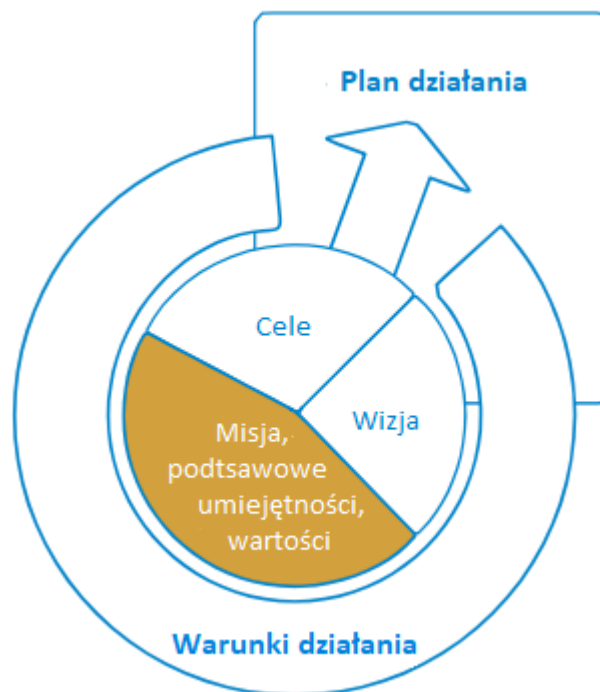
- Światowy zasięg: ustanowienie geograficznych priorytetowych obszarów strategicznych na całym świecie, aby budować globalne sieci współpracy i mobilności.
- Uwzględnienie coraz większej różnorodności społecznej: wielokulturowość jest obszarem rozwoju, który przenika wszystkie działania.
- Zapewnienie międzynarodowym firmom potrzebnych im umiejętności: nawiązywanie strategicznej współpracy na podstawie określonych branż lub umiejętności z międzynarodowymi przedsiębiorstwami posiadającymi zakłady lub filie w kilku krajach europejskich.
- Zapewnianie uczniom i pracownikom więcej możliwości międzynarodowych: rozszerzanie działań międzynarodowych na nowe regiony.
- Kształcenie międzynarodowych umiejętności na przyszłość: wielu uczniów znajdzie zatrudnienie w międzynarodowych lub wielokulturowych miejscach pracy.

4.3 Misja, podstawowe umiejętności i wartości

Misja odpowiada na pytanie: po co tu jesteśmy? Uzasadnia ona istnienie instytucji i odgrywa ważną rolę w kierowaniu jej działalnością⁵.

Przez **podstawowe umiejętności** rozumiemy wiedzę i kompetencje, które odróżniają instytucję od innych – to w czym rzeczywiście się specjalizuje.

Podstawowe umiejętności instytucji to unikalne połączenie wiedzy, umiejętności, kompetencji i technologii, które trudno jest naśladować lub zastąpić. Pomagają one osiągać przewagę (również konkurencyjną) na szczeblu co najmniej lokalnym bądź regionalnym i stanowią szczególną wartość dodaną dla uczniów, pracodawców i innych interesariuszy.



ZASTANÓW SIĘ:

- W jaki sposób uwzględniony jest w misji organizacji wymiar międzynarodowy?
- Jakie podstawowe umiejętności o nastawieniu międzynarodowym oferuje Twoja organizacja?

WEŹ POD UWAGĘ, ŻE MISJA MOŻE OBEJMOWAĆ NASTĘPUJĄCE ELEMENTY:

- specjalizację placówki w kształceniu międzynarodowych ekspertów w określonych kluczowych tematach,
- zapotrzebowanie obsługiwanych sektorów na rozwój kwalifikacji w kontekstach międzynarodowych,
- kształcenie imigrantów i uchodźców,
- wielokulturową kadre,
- cel organizacji kształcenia, jakim jest zatrudnienie uczniów w międzynarodowych firmach, przedsiębiorstwach eksportowych lub wielokulturowych miejscach pracy.

Wartości wyrażają, to co jest ważne w instytucji i na jakich punktach widzenia lub stanowiskach etycznych opiera się jej działalność⁶. Wartości kierują sposobem działania uczniów, pracowników i instytucji jako całości. Wartości w dziedzinie kształcenia zawodowego mogą obejmować takie zagadnienia jak równość, tolerancja, współpraca, otwartość, nastawienie na pracodawcę i nastawienie na ucznia.

⁵ Zalecenie dotyczące jakości zarządzania dla sektora kształcenia i szkolenia zawodowego, Fińska Krajowa Rada ds. Edukacji, 2008.

⁶ *Ibid.*

ZASTANÓW SIĘ, W JAKI SPOSÓB WYRAŻANE SĄ WARTOŚCI TWOJEJ INSTYTUCJI:

- w praktycznej realizacji procesów związanych z działaniami międzynarodowymi?
- w codziennej pracy personelu zajmującego się sprawami międzynarodowymi (i kiedy ostatnio tego rodzaju zadania były wykonywane)?

WEŹ POD UWAGĘ, CO OZNACZAJĄ WARTOŚCI W SYTUACJI, GDY:

- konieczne jest wyważenie potrzeb różnych sektorów,
- przy wyborze krajów do sieci kontaktów międzynarodowych uwzględniane są preferencje uczniów (nastawienie na ucznia),
- w proces tworzenia i realizacji strategii zaangażowani są różni interesariusze,
- osobom różnej narodowości zapewnia się możliwość wyrażania ich kultury (tolerancja, równość),
- podejmowane są próby stworzenia takich form współpracy międzynarodowej, które są dostępne dla uczniów słabszych, nieletnich, w trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej itd.

4.4 Cele

Cele łączą misję instytucji z jej wizją i są formułowane w taki sposób, aby mogła ona kierować swoim rozwojem w stronę pożądanego przyszłego stanu (swojej wizji).

CELE SĄ ZASADNICZYM ELEMENTEM STRATEGII INTERNACJONALIZACJI. POWINNY ONE:

- opierać się na realistycznym i jednoczesnym postrzeganiu przeszłości, teraźniejszości i przyszłości;
- stanowić wyzwanie dla stanu obecnego, aby motywować instytucję do dalszego rozwoju.

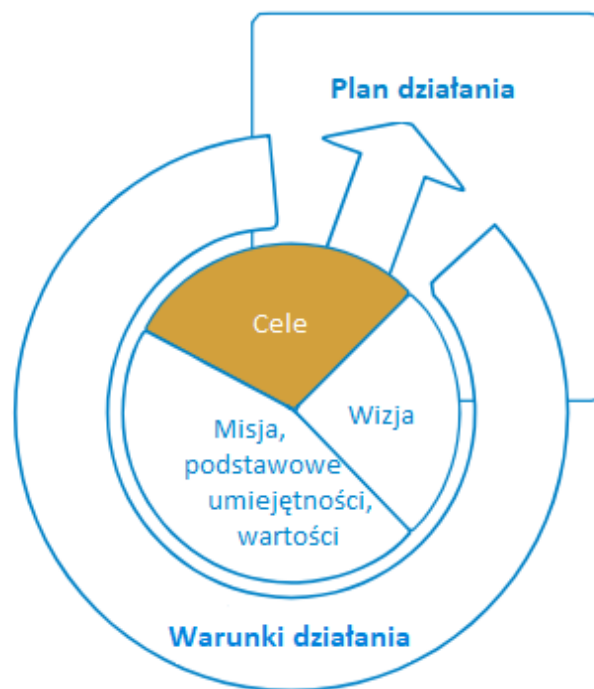
GDY NA PYTANIE „DLACZEGO?” ODPOWIEDZIĄ NIE JEST KOLEJNY CEL, MOŻE TO OZNACZAĆ, ŻE OKREŚLONY ZOSTAŁ JUŻ NASTAWIONY STRATEGICZNIE CEL RZECZYWISTY, NP.:

Cel pierwszy: Naszym celem jest internacjonalizacja naszej placówki.

DLACZEGO?

Odpowiedź: Przedsiębiorstwa w naszym regionie potrzebują kadr posiadających umiejętności, które pozwolą im pracować za granicą.

Przeformułowany cel: Naszym celem jest przekazanie każdemu uczniowi umiejętności międzynarodowych – poprzez mobilności albo normalny program kształcenia, abyśmy mogli zaspokajać zapotrzebowanie na umiejętności w naszym regionie.



Patrząc na powyższy przykład, należy pamiętać, że nie ma tu dobrych ani złych odpowiedzi, ale muszą one opierać się na rzeczywistej sytuacji, misji i wizji danego organizatora VET.

Na ogół każdy cel jest powiązany również z oczekiwanym efektem lub oddziaływaniem, które monitorowane są z pomocą odpowiedniego wskaźnika ilościowego albo jakościowego (patrz rozdział 5.5).

Nie należy ustalać zbyt wielu celów strategicznych na dany okres, ponieważ może to rozmyć wizję. Zaleca się wyznaczenie od pięciu do sześciu celów (w żadnym przypadku nie więcej niż osiem).

Pułapką w pracy nad strategią jest niezbyt stanowcza i nieco płynna deklaracja intencji. Przez kolejne lata staliśmy się bardziej wyspecjalizowani, a wraz z tym nasza strategia i plany działań stały się bardziej konkretne.

Organizator VET z Danii

ZASTANÓW SIĘ:

- W jaki sposób wymiar międzynarodowy wyraża się w ogólnych celach strategicznych Twojej instytucji, nawet jeżeli dany temat nie jest bezpośrednio wymieniony?
- Jakie konkretne cele należy wyznaczyć, aby osiągnąć cele organizacji w obszarze działań międzynarodowych?
- Jak sprawić, aby cele były zarówno realistyczne, jak i odpowiednio wizjonerskie?

WEŹ POD UWAGĘ:

- punkt widzenia uczniów, kadry i kierownictwa;
- perspektywę biznesową i środowisk pracy;
- to, że internacjonalizacja to nie tylko mobilności, ale również opracowanie kwalifikacji oraz programów, treści i metod kształcenia, które zapewnią jej właściwe zróżnicowanie;
- kluczowe kwestie: umiejętności językowe, umiejętność działania w wielokulturowych środowiskach pracy i znajomość różnych kultur;
- to, że w internacjonalizacji chodzi nie tylko o międzynarodowy biznes czy uczenie się języków i zdobywanie umiejętności międzykulturowych, ale również o zapewnienie uczniom i kadry umiejętności uczenia się przez całe życie oraz długoterminowych umiejętności przekrojowych, a także o przygotowanie ich do globalizacji;
- to, że cele mogą również odnosić się do następujących działań: poprawy jakości i skuteczności współpracy z obecnymi krajami partnerskimi, rozszerzenia obecnej sieci kontaktów, poprawy skuteczności procedur dotyczących mobilności lub lepszego do nich przygotowania, zwiększania liczby zaangażowanych sektorów, działań czy nauczycieli itd.

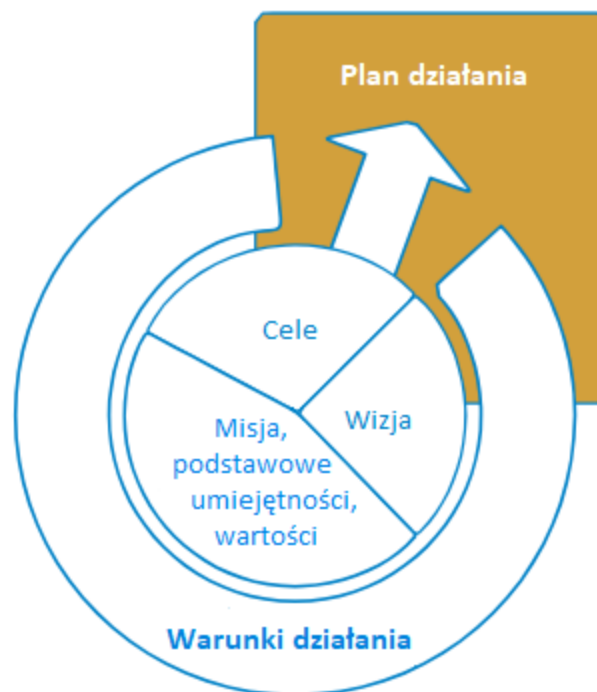
4.5 Plan działania

Plan działania opracowuje się w celu nakreślenia, w jaki sposób strategia instytucji zostanie wdrożona. Jego celem jest przekształcenie celów strategicznych w zadania operacyjne i związane z nimi działania oraz poprawa jakości pracy i wyników.

Plan działania zazwyczaj obejmuje takie punkty jak cele czy działania operacyjne, procedury i środki na ustalone działania oraz dotyczące ich wskaźniki⁷.

Na ogół plan działania jest sporządzany (lub przynajmniej aktualizowany) co roku. Związane z nim procedury określają, w jaki sposób realizowane mają być zawarte w nim punkty, kto jest za to odpowiedzialny lub kto jest „właścicielem” danego procesu, harmonogram wyznaczający termin i czas trwania danego procesu oraz jakie środki finansowe i zasoby kadrowe są na to przeznaczone.

Ważnym aspektem jest również ustalenie przejrzystych wskaźników lub wyników umożliwiających ocenę skuteczności działania. Zaleca się ponadto coroczną ocenę realizacji planu działania w ramach zarządzania jakością (dokładniejszy opis takiej oceny znajduje się w podrozdziale 5.5).



⁷ *ibid.*

ZASTANÓW SIĘ:

- Jakie środki należy podjąć, aby osiągnąć cele Twojej organizacji dotyczące internacjonalizacji?
- Jakie środki można już podjąć w nadchodzącym roku, a jakie powinny być rozłożone na kilka lat?
- Czy dostępne są alternatywne środki, za pomocą których można osiągnąć te same cele?
- Jacy partnerzy krajowi i zagraniczni są potrzebni do wykonania zadań?
- Skąd pochodzić będą środki finansowe i zasoby kadrowe potrzebne do wykonania zaplanowanych zadań międzynarodowych?

WEŻ POD UWAGĘ, JAK MOGĄ WYGLĄDAĆ TYPOWE PUNKTY PLANU DZIAŁANIA:

- Aby osiągnąć cele wyznaczone dla rozwoju umiejętności językowych, musimy zorganizować naukę języka dla dwudziestu nauczycieli oraz dwadzieścia wymian uczniów z krajami, w których dane języki obowiązują.
- Zrealizujemy współpracę partnerską z uczelnią wyższą, aby zwiększyć zakres międzynarodowej współpracy międzysektorowej.
- W przyszłym roku nawiążemy współpracę z Norwegią, a następnie rozszerzymy ją na pozostałe kraje nordyckie.
- W każdym dziale zarezerwujemy specjalistyczne zasoby w celu wdrożenia co najmniej dwóch nowych projektów współpracy strategicznej lub innych międzynarodowych projektów rozwojowych.
- Przygotujemy i złożymy wniosek o Kartę jakości mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego w ramach następnego zaproszenia.
- Udoskonalimy przygotowanie materiałów i prace w ramach zajęć dla uczniów mających uczestniczyć w mobilności zagranicznej.
- Dołączymy do Japan Network (JAFSA).

5. Wdrażanie i ciągłe doskonalenie

Ważnym elementem opracowania strategii międzynarodowej jest przemyślenie tego, w jaki sposób zostanie ona zrealizowana w praktyce. Nie jest to tylko kwestią przygotowania omówionego w poprzednim rozdziale planu działania, ale obejmuje również inne aspekty, a w szczególności to, jak wdrożyć działania dotyczące internacjonalizacji i zaplanowane zadania do codziennej pracy instytucji.

Jeżeli misja, wartości, wizja i cele strategii internacjonalizacji nie są wyraźnie związane z podstawowymi działaniami placówki, można je szybko stracić z oczu w momencie podejmowania centralnych decyzji dotyczących np. jej organizacji, środków, programów kształcenia i wychowawczych, sieci współpracy i partnerstw czy zapewnienia jakości. Kluczem do rozwiązania tego problemu jest łączenie i wdrażanie celów strategicznych dotyczących internacjonalizacji z pozostałymi decyzjami strategicznymi podejmowanymi w innych obszarach.

Kolejnym bardzo ważnym aspektem jest ciągłe doskonalenie. W idealnej sytuacji strategia, a zwłaszcza wdrażanie planu działania, są oceniane co roku w ramach zarządzania jakością i w oparciu o uzgodnione wskaźniki. Jednocześnie plany na przyszłość są odpowiednio korygowane, dzięki czemu realizowany jest cel, jakim jest ciągłe doskonalenie.

W tym rozdziale omawiamy organizację i wdrażanie działań międzynarodowych oraz ich weryfikację, monitorowanie i zarządzanie jakością.

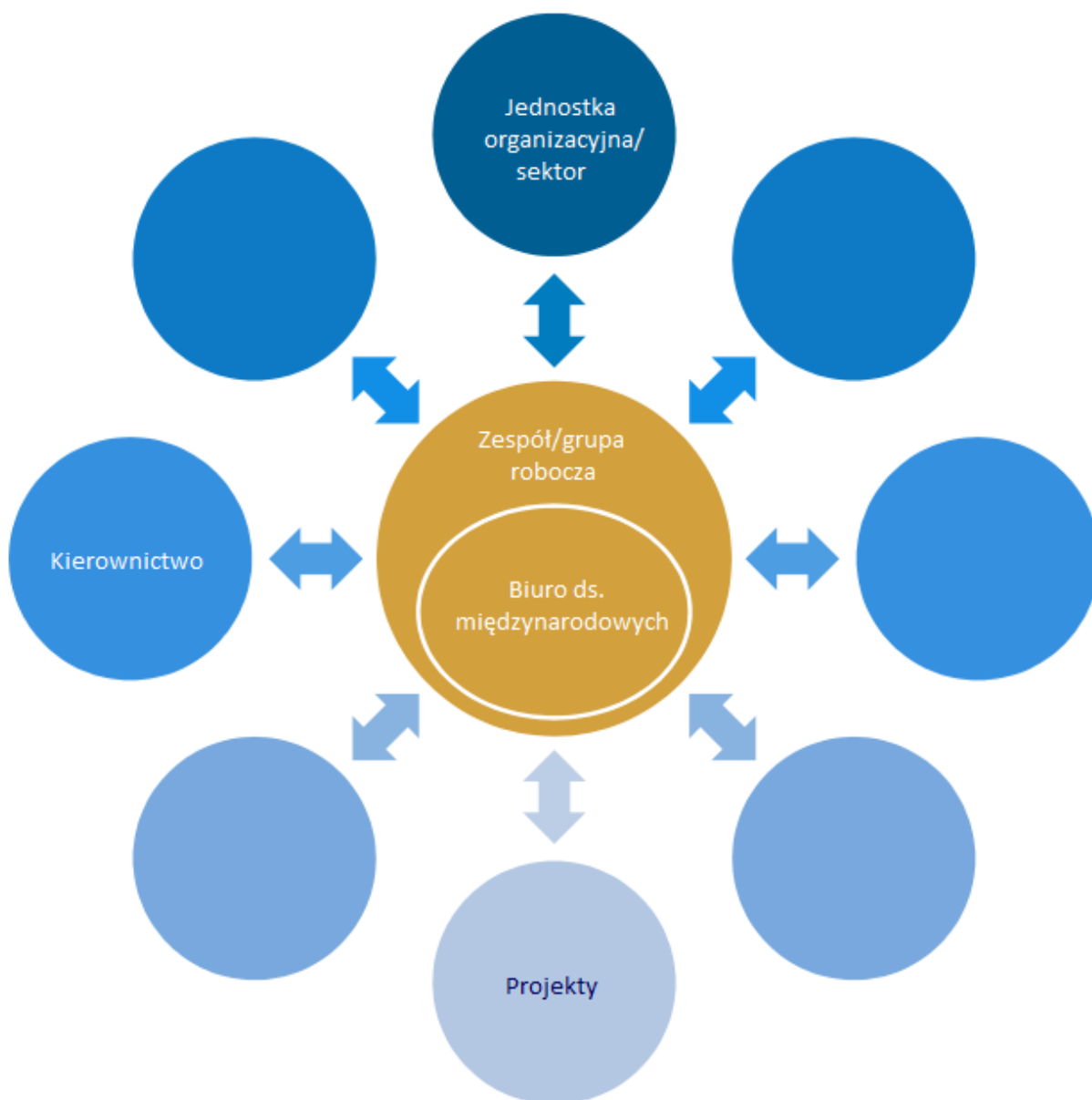
5.1 Organizacja

Sposób organizacji działań międzynarodowych stanowi niezmiernie ważną częścią planowania strategicznego. Przede wszystkim należy określić, w jakim stopniu internacjonalizacja może zostać włączona do codziennej działalności instytucji i na ile potrzebna jest również osobna jednostka koordynująca.

Większość placówek VET prowadzących działania międzynarodowe wyznacza osobę lub niewielki zespół odpowiedzialny za ich koordynację i zarządzanie w imieniu całej placówki. Większe instytucje edukacyjne mogą nawet mieć osobne biuro (i kierownika) ds. międzynarodowych, którego pracownicy odpowiedzialni są za międzynarodową obsługę uczniów i zarządzanie projektami na poziomie centralnym. Mniejsze instytucje działają na ogół w sposób bardziej zintegrowany, a odpowiednie zadania wykonywane są przez niektórych nauczycieli lub szkoleniowców w ramach ich pozostałych obowiązków. W obu przypadkach ważna jest otwartość współpracy i dobry przepływ informacji między poszczególnymi uczestnikami międzynarodowymi oraz od i do kierownictwa.

Ponieważ internacjonalizacja nie stanowi odrębnego zagadnienia, zajmująca się nią osoba lub zespół jest często, przynajmniej w większych instytucjach, wspierana przez grupę osób odpowiedzialnych za kontakty międzynarodowe, nauczycieli lub innych pracowników zatrudnionych w różnych jednostkach organizacyjnych instytucji lub w danym sektorze, które tworzą szerszy zespół ds. internacjonalizacji. W takim przypadku ważne jest, aby w organizacji działań międzynarodowych uwzględnić całą specjalistyczną wiedzę i doświadczenie każdego członka zespołu, np. osób odpowiedzialnych za poszczególne projekty międzynarodowe, współpracujących z międzynarodowymi konkursami umiejętności zawodowych, odpowiedzialnych za praktyki w przedsiębiorstwach czy nauczycieli języków obcych. Coraz większe znaczenie ma także tzw. „internacjonalizacja na miejscu”, czyli nauczanie międzynarodowych treści, wirtualna współpraca transgraniczna oraz tworzenie międzynarodowych powiązań za pomocą działających globalnie przedsiębiorstw. Oznacza to również, że nauczyciele zajmujący się tymi zagadnieniami muszą być zaangażowani w pracę szerszego zespołu ds. internacjonalizacji.

RYS. 7 PRZYKŁAD ORGANIZACJI DZIAŁAŃ MIĘDZYNARODOWYCH



Należy również ustanowić powiązania między działaniami międzynarodowymi a nauczaniem i poradnictwem, ponieważ w ten sposób można dotrzeć do najważniejszej grupy docelowej: uczniów. Jeżeli zespół ds. internacjonalizacji składa się np. wyłącznie z pracowników administracyjnych i tymczasowego zespołu projektowego, utrudnia to długoterminowy wpływ działań międzynarodowych na programy nauczania instytucji, oferowane przez nią kwalifikacje, jej program pedagogiczny i praktykę dydaktyczną.

Ponadto zespół ds. internacjonalizacji musi zapewnić widoczność swoich działań w obrębie instytucji, a zatem prowadzić jasną komunikację nie tylko między swoimi członkami, ale także z resztą placówki.

5.2 Zasoby kadrowe zaangażowane w działania międzynarodowe

Działania międzynarodowe wymagają wielu umiejętności. Potrzebna jest tu dobra ogólna znajomość działalności danej placówki i aktualnego stanu warunków działania, jak również umiejętność przewidywania zachodzących w nich zmian. Jednocześnie konieczna jest dokładna i czasem bardzo specjalistyczna wiedza oraz umiejętności dotyczące współpracy w ramach sieci, pracy nad projektami i w niektórych przypadkach finansowania ze środków unijnych.

Personel odpowiedzialny za działania międzynarodowe może obejmować nauczycieli, kierowników lub dyrektorów placówki, kierowników lub koordynatorów spraw międzynarodowych, koordynatorów projektów, asystentów, doradców zawodowych itd.

NA DZIAŁANIA MIĘDZYNARODOWE MOGĄ SKŁADAĆ SIĘ NASTĘPUJĄCE RODZAJE ZADAŃ⁸:

- udział w planowaniu strategicznym organizacji;
- opracowywanie wniosków dot. realizacji projektów międzynarodowych, zarządzanie projektami i sprawozdawczość;
- udział w planowaniu potrzeb szkoleniowych związanych z kompetencjami międzynarodowymi;
- tworzenie planu działania w zakresie działań międzynarodowych;
- uczestnictwo w i odpowiedzialność za projekty międzynarodowe;
- ocena wyników i efektów projektów międzynarodowych;
- organizowanie seminariów międzynarodowych;
- przygotowywanie uczniów i personelu do wymian międzynarodowych;
- opieka nad uczniami zagranicznymi;
- organizacja zakwaterowania i programów pobytu dla uczniów i pracowników przyjeżdżających;
- nawiązywanie kontaktów z instytucjami zagranicznymi;
- ustalanie warunków wymian uczniów i pracowników: treści i efektów kształcenia oraz porozumień z partnerami;
- zarządzanie efektami kształcenia i ich ocena;
- udział w negocjacjach i spotkaniach międzynarodowych;
- prowadzenie prezentacji podczas spotkań międzynarodowych;
- reprezentowanie instytucji wobec gości z zagranicy;
- udział w międzynarodowych spotkaniach informacyjnych;
- przekazywanie informacji uczniom i pracownikom.

Liczba osób potrzebna do wykonywania tych zadań zależy od wielkości instytucji i jej strategii, niemniej obowiązki wszystkich pracowników powinny uwzględniać wymiar międzynarodowy.

⁸ Na podstawie *International Operation Agent* (IOA). <http://www.ioagent.net>

5.3 Partnerstwa, konsorcja i sieci

Kluczową częścią działań międzynarodowych jest współpraca z placówkami szkoleniowymi, pracodawcami, firmami i innymi organizacjami zarówno w kraju, jak i za granicą. Wspólnym czynnikiem dla poszczególnych partnerów może być np. branża, przedmiot kształcenia, nastawienie regionalne, zainteresowanie określonym krajem lub systemem edukacji, wspólny język albo podobne cele rozwojowe. Należy przy tym pamiętać, że współpraca międzynarodowa jest często zależna od dwóch rodzajów równie ważnych partnerstw:

- partnerstw lub nawet konsorcjów krajowych,
- partnerów lub sieci organizacji za granicą.

Istotną kwestią z punktu widzenia strategii internacjonalizacji jest to, aby zarówno współpraca krajowa, jak i powiązania z partnerami zagranicznymi były planowane i realizowane zgodnie z wyznaczonymi celami.

Nie wszyscy partnerzy mogą być tzw. partnerami strategicznymi, dlatego też partnerstwa, konsorcja lub sieci należy rozszerzać poprzez pozyskiwanie nowych partnerów z regionów lub obszarów tematycznych uznawanych za strategicznie niezbędne, natomiast powiązania partnerskie, które nie są strategicznie istotne z czasem wygasną w sposób naturalny. Skuteczne utrzymywanie sieci wymaga gromadzenia aktualnych i historycznych informacji kontaktowych, aby były one łatwo dostępne.

W niektórych przypadkach partnerstwa powstają wokół wspólnych projektów i wygasają wraz z ich zakończeniem. Czasem jednak powstają bardziej trwale konsorcja lub sieci, co często ma miejsce, gdy organizator kształcenia i szkolenia zawodowego próbuje nadać bardziej strategiczną formę swoim dążeniom związanym z internacjonalizacją. Tworzenie w ten sposób sieci kontaktów zarówno w kraju, jak i za granicą jest opłacalne, ponieważ stałe koszty działań są rozdzielane między partnerów oraz na poszczególne lata działania i projekty. Długoterminowa współpraca często jest również korzystna dla jakości i efektywności np. w zakresie mobilności uczniów i pracowników. W ramach sieci pracownicy mogą również uczyć się od siebie nawzajem procedur składania wniosków o finansowanie. Oprócz tego tworzone i gromadzone są nowe narzędzia promujące internacjonalizację w placówkach edukacyjnych. Sieci lub konsorcja organizatorów kształcenia można również promować w ramach programu Erasmus+ czy nawet Kart jakości mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego, co umożliwi bardziej długoterminowe finansowanie i rozwój⁹.

Na ogół organizatorzy kształcenia zawierają ze swoimi partnerami pisemne umowy dotyczące współpracy zarówno krótko, jak i długoterminowej. W umowach tych określa się zasady realizacji nie tylko wymian uczniów i pracowników czy staży, ale także projektów rozwojowych. Działające od dłuższego czasu sieci są w stanie tworzyć skuteczne procedury, które np. lepiej zabezpieczają organizację wymian.

⁹ *Networks help to make vocational education and training more international*, Siru Korkala, 2010.

5.4 Internacjonalizacja a realizacja programów nauczania i wymagania dotyczące kwalifikacji

Celem kształcenia i szkolenia zawodowego jest kształcenie wykwalifikowanych pracowników, którzy w przyszłości będą potrafili rozwijać samych siebie i swoje miejsca pracy – również na coraz bardziej międzynarodowym i globalnym rynku pracy.

Należy jednak pamiętać, że standardy lub wymagania dotyczące kwalifikacji są bardzo różne w poszczególnych krajach Europy i nie istnieją wspólne standardy odnośnie tego, w jaki sposób globalizacja czy współpraca międzynarodowa powinny być ujęte w programach nauczania lub kwalifikacjach. W wielu przypadkach zagadnienia te traktowane są jedynie pośrednio.

Niezależnie od tego, przy opracowywaniu strategii międzynarodowych należy poddać analizie kwalifikacje i programy nauczania pod kątem możliwości uwzględnienia aspektu międzynarodowego w dotyczących ich wymaganiach.

W tzw. klasie europejskiej uczniowie realizują określoną część swojego kształcenia zarówno w szkole, jak i podczas praktyk zawodowych w innym kraju. Podstawowa idea jest prosta: inne kraje mogą nauczyć innych umiejętności i stanowić uzupełnienie dla systemu szwedzkiego. Jest to niewielki krok w stronę internacjonalizacji, ale nasza placówka uwzględniła to w programach nauczania, więc ma to swoje aspekty strategiczne. W Szwecji brakuje nauczycieli z uprawnieniami spawalniczymi, jednak dzięki naszej współpracy z Finlandią nasi uczniowie mogą tam pojechać i zdobyć certyfikat. W zamian za to dobrze uczymy przedsiębiorczości, więc fińscy uczniowie zdobywają potrzebną im wiedzę przyjeżdżając do Szwecji. Nauczyciele natomiast zyskują większą świadomość tego, co trzeba poprawić w naszej edukacji i co możemy zaoferować innym.

Organizator VET ze Szwecji

Aby móc wprowadzić wymiar międzynarodowy do kwalifikacji i nauczania, nauczyciele, szkoleniowcy i pozostali personel muszą sami posiadać kompetencje międzynarodowe. Wymiar międzynarodowy i wielokulturowy można włączać do nauczania niezależnie od przedmiotu czy dziedziny zawodowej. Można tu także wykorzystać znajomość danej kultury i umiejętności językowe uczniów czy nauczycieli pochodzących z różnych kultur, co czasem określa się jako „internacjonalizacja na miejscu”.

Opierając się na krajowych programach nauczania lub wymaganiach dotyczących kwalifikacji, placówki edukacyjne muszą zdecydować, w jaki sposób zapewnią osiągnięcie międzynarodowych kompetencji w miejscu pracy, w szkole czy podczas nauki poprzez pracę, a następnie włączyć to do swoich planów lub programów nauczania. Aby działanie to było długoterminowe, organizatorzy kształcenia muszą opracować strategiczne plany i ustalić:

- Jak sprostają obecnym i przyszłym wyzwaniom stale zmieniającego się życia zawodowego i gospodarki?
- Jakie rozwiązania dydaktyczne i szkoleniowe potrzebne będą w przyszłości?
- Jak zapewnią retencję wykwalifikowanej kadry potrzebnej do realizacji tych rozwiązań?
- Jaki rodzaj współpracy z pracodawcami może wspierać związane z tym cele?
- W jaki sposób trzeba będzie zmieniać kwalifikacje lub programy nauczania?

Jest to również bardzo ważne przy planowaniu okresów mobilności, co omówiono w zaleceniu w sprawie ECVET¹⁰ i w ECVET Toolkit¹¹, w których stwierdza się, że każda jednostka efektów uczenia się realizowana w ramach mobilności powinna być opracowana w taki sposób, aby była:

- **czytelna i zrozumiała** dla zaangażowanych stron – np. uczących się, nauczycieli i szkoleniowców (w instytucjach macierzystych i goszczących) oraz instytucji właściwych odpowiedzialnych za walidację i uznawanie efektów uczenia się uzyskanych w okresie mobilności geograficznej;
- **osiągana w trakcie mobilności** – np. z uwzględnieniem istniejącej wiedzy, umiejętności i kompetencji uczących się, czasu trwania planowanej mobilności oraz możliwości kształcenia dostępnych w instytucji i kraju goszczącym;
- **oceniana za granicą** – niektóre efekty uczenia się mogą być łatwiejsze do oceny za granicą niż inne; należy również brać pod uwagę umiejętności językowe poszczególnych uczących się;
- **uznawana** po powrocie uczącego się do instytucji macierzystej.

Takie podejście oparte na efektach uczenia się jest bardzo przydatne szczególnie w przypadku mobilności, ponieważ pomaga w przekraczaniu granic różnych systemów VET i struktur kwalifikacji, a także bardziej bezpośrednio odnosi się do sytuacji w miejscu pracy. Efekty uczenia się są definiowane w odniesieniu do wiedzy, umiejętności, postawy i samodzielności lub odpowiedzialności oraz wskazują, co dana osoba wie, rozumie i jest w stanie zrobić¹². Nawet jeśli system VET danego kraju nie opiera się w pełni na efektach uczenia się, w kontekście mobilności międzynarodowej można je nadal z powodzeniem stosować.

¹⁰ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET), 2009

¹¹ <http://www.ecvet-toolkit.eu/ecvet-toolkit/identify-units-learning-outcomes>

¹² Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, 2008 oraz wersja znowelizowana, 2017.

5.5 Ocena i ciągłe doskonalenie działań

Jak każdą inną działalność w obrębie organizacji, działania międzynarodowe należy poddawać regularnej ocenie w celu uzyskania informacji dotyczących osiągniętych celów, jakości pracy i przyszłych potrzeb rozwojowych. Najważniejsza jest tu ocena, w jaki sposób zrealizowano wyznaczone cele strategiczne i roczne działania z perspektywy zarówno indywidualnych osób, jak i organizacji.

Popularną metodą stosowaną w ocenianiu, czy inaczej mówiąc, zapewnianiu jakości jest cykl Deminga, który opisuje cztery podstawowe związane z tym kroki: zaplanuj – wykonaj – sprawdź – działaj.

Kroki „zaplanuj” (strategia i plan działania) oraz „wykonaj” (realizacja działań zostały omówione w rozdziale 2, natomiast z punktu widzenia zapewnienia jakości najważniejsze są kroki „sprawdź” (przeprowadź ocenę) i „działaj” (zastosuj plany i działania korygujące).

Zapewnianie jakości nigdy nie jest działaniem jednorazowym, ale stale powtarzanym – np. co sześć lub dwanaście miesięcy, a głównym celem cyklu Deminga jest ciągłe doskonalenie.

RYS. 9 CYKL DEMINGA



Ocena działań pod kątem ich wyników, efektów lub oddziaływania może być prowadzona na kilka sposobów. Jednym z wyznaczników tego, jak przebiegło działanie są jego bezpośrednie wyniki, jednak często ocenia się również jego efekty, czyli korzyści lub wartości dla indywidualnych osób lub instytucji, a także spowodowane nim istotne zmiany, czyli jego oddziaływanie.

Regularnie sprawdzamy przebieg realizacji działań. Oczywiście zdarzają się opóźnienia, ale strategia pomaga nam narzucić sobie dyscyplinę i skupić naszą uwagę. Takie podejście dla nas jest jak dobry przepis, który daje nam pewność, że niczego nie pominęliśmy i mamy nadzieję, że ostateczny wynik będzie korzystny i przekonujący dla wszystkich.

Organizator VET z Węgier

Do celów weryfikacji działań konieczne jest ustalenie odpowiednich wskaźników ilościowych lub jakościowych, takich jak statystyki mobilności, kwoty finansowania, liczba projektów, liczba partnerów zagranicznych, raporty na temat jakości projektów i okresów mobilności, odczucia uczniów lub pracowników odnośnie do wartości itp., czy też informacje zwrotne od uczestników i partnerów. Informacje te mogą dotyczyć np. poziomu zadowolenia uczniów lub pracowników z obsługi międzynarodowej albo ich zapotrzebowania na inne kursy czy docelowe kraje wymiany. Równie ważne są tutaj informacje zwrotne ze środowisk pracy dotyczące organizacji mobilności. Jako formę oceny zewnętrznej można także zastosować wzajemną ocenę instytucji partnerskich.

Ocena działań powinna stanowić część ogólnego procesu zapewnienia jakości w instytucji. O ile to możliwe, należy wybrać wskaźniki, które pozwalają na gromadzenie danych w tym samym czasie, co dane gromadzone w ramach ogólnego systemu jakości lub innych procesów np. poprzez zamieszczanie konkretnych pytań w kwestionariuszach uczniowskich i pracowniczych lub korzystanie z informacji zawartych w kwestionariuszach i raportach dotyczących programu Erasmus+. Ponadto osoby odpowiedzialne za działania międzynarodowe powinny dbać o ich systematyczny rozwój w oparciu o informacje otrzymywane za pośrednictwem ocen.

Wskaźniki jakościowe lub ilościowe należy ustalić dla wszystkich poszczególnych celów strategicznych działań międzynarodowych, pamiętając przy tym, że obszary, które same w sobie niekoniecznie stanowią takie cele również mogą wymagać weryfikacji w ramach systemu zapewnienia jakości ze względu na ich znaczenie dla zadowolenia uczniów i pracowników czy dla źródeł finansowania. W dalszej części niniejszego rozdziału opisano najczęstsze procesy związane z działaniami międzynarodowymi wraz z przykładowymi wskaźnikami ilościowymi lub jakościowymi.

Posiadanie długoterminowej strategii internacjonalizacji stanowi dobrą podstawę do rozwiązywania mogących pojawić się problemów, a ciągłe monitorowanie i analiza osiągnięć działań europejskich są niezmiernie ważne w zapewnianiu wszystkim zaangażowanym jak najlepszych wyników. Jednocześnie strategia ta powinna również zawierać wizję przyszłości, która podnosi motywację i kreatywność całej kadry.

Organizator VET z Niemiec

MOBILNOŚĆ UCZNIÓW WYJEŹDZAJĄCYCH I PRZYJEŹDZAJĄCYCH

Etapy tego procesu to umowa, przygotowanie i ustalenia przed wymianą, opieka i wsparcie w jej trakcie oraz raport i uznanie umiejętności po jej zakończeniu. Są to prawdopodobnie najbardziej kluczowe etapy działań międzynarodowych, dlatego warto je szczegółowo opisać, aby zapewnić ich sprawny przebieg zarówno w instytucjach macierzystych, jak i goszczących. Należy też pamiętać, że ważna jest nie tylko liczba uczniów uczestniczących w mobilności, ale również nabyte przez nich umiejętności, toteż równie silnym wskaźnikiem może tu być uznanie efektów uczenia się.

Jako wskaźnik można wykorzystać wielkość mobilności i jej wzrost, np. liczbę uczniów uczestniczących w ponad dwutygodniowej wymianie jako odsetek całkowitej liczby uczniów zapisanych do instytucji w danym roku.

*Jeżeli cel strategiczny dotyczący mobilności uczniów ma charakter raczej jakościowy, związany z nim wskaźnik może również odnosić się do liczby projektów rozwojowych i podjętych działań, które poprawiły organizację mobilności.

MOBILNOŚĆ KADRY WYJEŹDZAJĄCEJ I PRZYJEŹDZAJĄCEJ

Mobilność kadry kierowniczej i pozostałych pracowników również przyczynia się do osiągnięcia strategicznych celów działań międzynarodowych, ponieważ w obszarze tym kluczową rolę odgrywa ich nastawienie, umiejętności językowe i zaangażowanie. Dobrze zorganizowany program dla gości wywiera ogromny wpływ na relacje między interesariuszami w obrębie samej instytucji, nie wspominając o szerszym oddziaływaniu ogólnym, które trudno jest zmierzyć.

W tym przypadku wskaźnikiem może być liczba wymian trwających co najmniej pięć dni jako odsetek całkowitej liczby nowych uczniów zapisanych do instytucji w danym roku.

MIĘDZYNARODOWE PROJEKTY ROZWOJOWE

Projekty rozwojowe realizowane w ramach partnerstw międzynarodowych mają m.in. na celu poprawę jakości i atrakcyjności kształcenia zawodowego. Udział w takich projektach podnosi również międzynarodowe kompetencje pracowników i umożliwia instytucjom uczenie się na podstawie dobrych praktyk stosowanych w innych placówkach oraz wpływa pozytywnie na postawy uczestników.

Wskaźnikiem może być otrzymana kwota zewnętrznego dofinansowania projektu jako odsetek całkowitego budżetu organizatora kształcenia.

KOMPETENCJE MIĘDZYNARODOWE KADRY

Kompetencje międzynarodowe, takie jak znajomość języków obcych i innych kultur czy umiejętność współpracy w ramach sieci i w zespole projektowym, należą do umiejętności zawodowych kadry, a ich podnoszenie stanowi część jej rozwoju zawodowego. Zaleca się grupowanie potrzeb szkoleniowych tematycznie i organizowanie szkoleń dla kilku osób jednocześnie wspólnie, o ile to możliwe, z innymi organizatorami kształcenia.

Wskaźnikiem może być liczba złożonych i zatwierdzonych wniosków dotyczących międzynarodowych projektów rozwojowych lub liczba wymian i wyjazdów personelu jako odsetek całkowitej liczby pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze.

MIĘDZYNARODOWE KONKURSY UMIEJĘTNOŚCI I PRZYGOTOWANIE DO NICH

Udział w międzynarodowych konkursach stwarza instytucjom edukacyjnym okazję do porównania z innymi krajami jakości ich nauczania i praktyk oraz do podnoszenia umiejętności i kompetencji międzynarodowych ich uczniów i nauczycieli. Przygotowanie do takich konkursów dla poszczególnych sektorów umiejętności odbywa się w jednostkach szkoleniowych złożonych z kilku instytucji kształcenia zawodowego. W konkursach tego rodzaju swoją specjalistyczną wiedzę i doświadczeniem służą również nauczyciele przedmiotów zawodowych, którzy opracowują zadania konkursowe i oceniają wyniki uczestników wspólnie z ekspertami z innych krajów, zapewniając tym samym najlepsze z możliwych międzynarodowe podejście do nauczania. Nauczycieli i uczniów można zachęcać do udziału w konkursach m.in. za pomocą prezentacji na temat poprzednich konkursów i wymian zagranicznych. Młodzież, która uczestniczyła w konkursach może później korzystać z nawiązanych za ich pośrednictwem międzynarodowych kontaktów w swoim przyszłym życiu zawodowym.

Wskaźnikiem może być liczba uczniów, którzy odbyli szkolenia przygotowujące do międzynarodowych konkursów umiejętności jako odsetek liczby absolwentów.

INTERNACJONALIZACJA NA MIEJSCU

Internacjonalizacja na miejscu (w kraju ojczystym) obejmuje np. kształcenie w języku obcym, mobilność wirtualną lub współpracę transgraniczną za pośrednictwem mediów społecznościowych, integrację uczniów ze środowisk imigranckich i uwzględnienie ich kultury w programach nauczania, współpracę z firmami prowadzącymi międzynarodową działalność oraz włączenie do nauczania w kraju ojczystym materiałów pochodzących z zagranicy lub o międzynarodowej tematyce.

Wskaźnikiem może być liczba programów i kursów zawierających elementy „internacjonalizacji na miejscu” (np. nauczanie w języku obcym, mobilność wirtualną, kontakty z międzynarodowymi firmami, międzynarodowe materiały itp.).

6. „Strategiczna podróż”

Kilka lat pracy nad strategiami internacjonalizacji Narodowych Agencji programu Erasmus+ zaangażowanych w opracowanie niniejszego przewodnika oraz szereg najnowszych badań¹³ wyraźnie pokazuje, że pewne podstawowe obszary są niezbędne dla pomyślnej realizacji strategii internacjonalizacji organizatorów VET. Są to:

- **Proces tworzenia i realizacji strategii:** rodzaj tego procesu w znacznym stopniu determinuje jego powodzenie i rezultaty. Najlepsze efekty przyniesie proces zbudowany wokół znajomości misji i warunków działania. Powinien on być realistyczny, jak i odpowiednio wizjonerski. Powinien on również angażować wszystkich w jego powstawanie i sprawiać, aby wszyscy czuli się jego właścicielami, dzięki czemu zostaną osiągnięte najlepsze rezultaty.
- **Współpraca ze światem pracy:** proces tworzenia i realizacji strategii oraz internacjonalizacja często przebiegają bez bezpośredniego wkładu świata pracy. Nawet gdy sektor ten jest uwzględniany w sposób bardziej pośredni, dla instytucji kształcenia i szkolenia zawodowego korzystniejsze jest, gdy firmy i rynek pracy mają bezpośredni wpływ na ich strategie i działania.
- **Kwalifikacje, programy nauczania i dydaktyka** to kluczowe punkty dostępu do silniejszego oddziaływania i bardziej dogłębnej realizacji strategii w systemie VET. Kwalifikacje i programy nauczania wyznaczają kierunek wielu procesom zachodzącym w placówkach kształcenia i szkolenia zawodowego, tworząc w ten sposób istotny związek między nimi a internacjonalizacją. Przypomina to również nauczycielom o roli, jaką odgrywa internacjonalizacja.
- **Rola kierownictwa:** aby strategia odniosła sukces, na czele procesu jej tworzenia i realizacji powinno stać kierownictwo, angażując jednocześnie nauczycieli i pozostały personel. Członkiem zespołu ds. internacjonalizacji powinien również być przedstawiciel kierownictwa.
- **Realizacja w praktyce:** w ostatecznym rozrachunku każda strategia sprowadza się do opracowania planów działania i sposobu ich realizacji. Należy raz jeszcze podkreślić, że zaangażowanie w ten proces całej kadry jest niezmiernie ważnym warunkiem rzeczywistego włączenia internacjonalizacji do codziennego życia każdej instytucji.

¹³ *International dimension in the strategies and daily life of vocational schools*, 2016.

ABY POMÓC CZYTELNIKOM NINIEJSZEGO PRZEWODNIKA WYRUSZYĆ W „STRATEGICZNĄ PODRÓŻ”, PONIŻEJ PODSUMOWALIŚMY POTRZEBNE W TYM CELU DZIAŁANIA W FORMIE OŚMIU PROSTYCH KROKÓW:

1. **Stwórz mapę dotychczasowych działań na rzecz internacjonalizacji**, projektów i ewentualnych dokumentów strategicznych.
 - Narysuj oś czasu dotychczasowych osiągnięć wraz z głównymi kamieniami milowymi.
2. **Przeprowadź analizę warunków działania** i szerszych strategii.
 - Opracuj tabelę strategii instytucjonalnych, regionalnych, krajowych, sektorowych i europejskich oraz dokumentów wyznaczających kierunki działania.
3. **Zapoznaj się z podstawowymi umiejętnościami** dostępnymi w organizacji.
 - Przeprowadź wśród kadry krótką ankietę dotyczącą jej międzynarodowego doświadczenia i umiejętności.
4. **Sprawdź misję i wartości** organizacji w odniesieniu do internacjonalizacji.
5. **Sformułuj wizję** strategii internacjonalizacji, uwzględniając wszystkich jej uczestników i interesariuszy, a także istniejących działań, warunków działania, misję i wartości oraz podstawowe umiejętności.
 - Zorganizuj niewielkie warsztaty dla współpracowników w celu omówienia tego, w jakim punkcie znajduje się obecnie organizacja w wymiarze internacjonalizacji i gdzie powinna się znaleźć za pięć lub dziesięć lat.
6. **Ustal cele strategiczne** wspierające wizję działań międzynarodowych w taki sposób, aby uczniowie, kadra i środowisko pracy mogły się z nimi identyfikować.
7. **Obierz plan działania** na co najmniej pierwszy rok obejmujący podział ról i obowiązków, budżet i ustalenie wskaźników dla najważniejszych celów strategicznych.
 - Rób to podczas regularnych zebrań z współpracownikami. Nie wszystkie zadania muszą być gotowe od razu.
8. **Przekazuj informacje zarówno na temat procesu tworzenia i realizacji strategii, jak i związanych z nią decyzji** wszystkim uczestnikom i interesariuszom tego procesu, aby zapewnić ich maksymalne zaangażowanie.

7. Narzędzia przydatne w „podróży strategicznej”

W Internecie i księgarniach dostępnych jest wiele narzędzi i przewodników dotyczących tworzenia i realizacji strategii, które mogą okazać się przydatne na poszczególnych etapach jej tworzenia.

Ponadto Narodowe Agencje programu Erasmus+ przez lata opracowały szereg materiałów i narzędzi pomocnych w opracowywaniu strategii internacjonalizacji instytucji VET. Niniejszy przewodnik został opublikowany na stronie http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/calls/2017-eac-a06-vet-mobility-charter_en.

DOSTĘPNE SĄ NARZĘDZIA, KTÓRE POMOGĄ CI NA WIĘKSZOŚCI ETAPÓW „PODRÓŻY STRATEGICZNEJ”:

- przy analizie organizacji, jej warunków działania i dostępnych podstawowych umiejętności;
- przy tworzeniu mapy dotychczasowych działań na rzecz internacjonalizacji;
- przy analizie misji i wartości oraz pracy nad wizją;
- przy ustalaniu celów strategicznych i sporządzaniu planu działania;
- przy ustalaniu wskaźników;
- przy partnerskiej ocenie działań;
- przy odświeżaniu strategii.

Narzędzia te dostępne są w formie elektronicznej i można się nimi dowolnie posługiwać wg własnych potrzeb.

Kilka słów na zakończenie

Mamy nadzieję, że niniejszy przewodnik stanowić będzie prawdziwą inspirację i wsparcie dla organizatorów kształcenia zawodowego podczas strategicznego planowania współpracy międzynarodowej, pomagając tym samym sprostać wyzwaniom przyszłości.

Mamy również nadzieję, że przewodnik okaże się pomocny przy składaniu wniosków dotyczących projektów realizowanych w ramach programu Erasmus+, w szczególności dla wszystkich, którzy planują partnerstwa strategiczne, oraz w przygotowaniu wniosków o Kartę jakości mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego lub w przypadku instytucji, które kartę tę już posiadają, w ewentualnym wzmocnieniu ich strategii.

Poniższe wypowiedzi posiadaczy karty odzwierciedlają również odczucia Narodowych Agencji i Grupy Roboczej ds. mobilności VET, które opracowały przewodnik.

Naszą ambicją jest udział w szerokim zakresie europejskich partnerstw i współpracy w obszarze edukacji, a strategia jest narzędziem, które ułatwia nasze działania międzynarodowe [...]. Mając blisko trzy tysiące uczniów, trzystu pracowników i liczne programy kształcenia zawodowego o różnych stylach międzynarodowego zaangażowania rozprzeszczerzone po całym regionie, w naszej szkole panuje ogromna różnorodność. Międzynarodowa strategia pomaga nam sobie z nią radzić i zapewnia, że wszyscy zmierzamy w tym samym kierunku. [...] Jednocześnie strategia pomaga nam być selektywnym w naszej współpracy międzynarodowej. Jesteśmy w grze już od wielu lat i potencjalni partnerzy regularnie nawiązują z nami kontakt. Strategia ułatwia nam nadawanie priorytetów różnym partnerstwom i działaniom w ramach współpracy.

Organizator VET z Danii

Potrzeba całej kadry, aby wdrożyć strategię internacjonalizacji, jednak wiodącą rolę mogą odgrywać tylko osoby posiadające odpowiednie nastawienie – nie tylko wiedzę. Chodzi mi o to, że jeśli ktoś potrafi sprostać nowym wyzwaniom i cieszy się pracą nad strategią, jeśli ma w sobie entuzjazm i pewność, że wyniki mogą być korzystne dla wszystkich zainteresowanych, przyciąga ludzi, którzy go wspierają.

Organizator VET z Węgier

Z całego serca polecamy korzystanie z tego przewodnika wszystkim zainteresowanym strategiczną internacjonalizacją. Nasza instytucja znalazła w nim bardzo praktyczne i niezawodne wskazówki na temat tego, jak skonfigurować weryfikację i zapewnianie jakości naszych działań w oparciu o naszą istniejącą strategię. Wykorzystaliśmy strukturę i metodę zaproponowaną w modelu strategii do pozyskiwania danych jakościowych i ilościowych dotyczących naszych głównych celów strategicznych. Pomaga nam to „ożywić” naszą strategię w każdym sektorze, w każdej kwalifikacji i w pracy każdego nauczyciela, a nie tylko na poziomie instytucjonalnym.

Organizator VET z Finlandii

Na koniec chcielibyśmy podkreślić, że wsparcie i pomoc można również otrzymać od Narodowej Agencji programu Erasmus+ w każdym kraju. W przypadku wszelkich pytań lub wątpliwości zalecamy kontakt z Narodową Agencją, której dane kontaktowe można znaleźć na stronie http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en#tab-1-0.

Materiały źródłowe

NA PODSTAWIE:

Strength from International Cooperation, Fińska Krajowa Rada ds. Edukacji, 2014 (w jęz. angielskim).
Dostępna na stronie:

http://www.cimo.fi/services/publications/strength_from_international_cooperation.

Zespół, który opracował oryginalny przewodnik w jęz. fińskim w 2010 r.: kierownik działu Mika Saarinen i menadżer programu Katriina Lammi-Rajapuro, CIMO; dyrektor Ritva Saastamoinen i menadżer projektu Päivi Riihelä, Helsinki Business College; starszy konsultant Annikki Häkkinä, starszy konsultant Hanna Au-tere i starszy konsultant ds. edukacji Tuula Sumkin, Krajowa Rada ds. Edukacji; kierownik ds. relacji międzyna-rodowych Seija Heikkinen, Omnia i menadżer projektu Leena-Maija Talikka, Skills Finland.

POZOSTAŁE MATERIAŁY:

Deklaracja Kopenhaska (EN), 2002.

http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125_en.pdf

Konkluzje z Rygi (EN), 2015.

https://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy_en

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskiego systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET), 2009

https://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/ecvet_en

Nowy bodziec do europejskiej współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego służący wspieraniu strategii Europa 2020, Komunikat Komisji Europejskiej, 2010.

https://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy_en

Nowy europejski program na rzecz umiejętności, Komunikat Komisji Europejskiej, 2016.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15621&langId=en>

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK), 2008 oraz wersja znowelizowana, 2017.

Dokument otwierający debatę w sprawie wykorzystania możliwości płynących z globalizacji, Komisja Europejska, maj 2017.

https://ec.europa.eu/commission/publications/reflection-paper-harnessing-globalisation_en

Increasing the quality and effectiveness of the management of internationalisation, fińska Krajowa Rada ds. Edukacji, HAMK i Centrum Międzynarodowej Mobilności (CIMO), 2008.

http://www.oph.fi/download/115314_Increasing_the_quality_and_effectiveness_of_the_management_of_internationalisation.pdf

Networks help to make vocational education and training more international, Siru Korkala, 2010.

http://www.cimo.fi/services/publications/networks_help_to_make_vocational_education_and_training_more_international

International dimension in the strategies and daily life of vocational schools – A survey of vocational education and training institutions in Finland, Centrum Międzynarodowej Mobilności (CIMO), Faktaa – Facts and Figures, 1B/2016

http://www.cimo.fi/services/publications/faktaa_1b_2016

Hidden Competences, Centrum Międzynarodowej Mobilności (CIMO), Faktaa – Facts and Figures, 1/2014

http://www.cimo.fi/hidden_competences

International Operation Agent (IOA)

<http://www.ioagent.net/>

Zalecenie dotyczące jakości zarządzania dla sektora kształcenia i szkolenia zawodowego, fińska Krajowa Rada ds. Edukacji, 2008.

Zapewnianie jakości w kształceniu i szkoleniu zawodowym (EN).

<http://www.eqavet.eu/qc/gns/home.aspx>

Quality and Impact Scan 2020.

<http://www.erasmusplusvet.nl/QIS2020/>

Celem przewodnika jest zapewnienie pomocy instytucjom kształcenia i szkolenia zawodowego w strategicznym planowaniu działań międzynarodowych. Zawiera on porady i pomocne wskazówki dla organizacji różnego typu i wielkości będących na różnych etapach internacjonalizacji. Bazuje on przede wszystkim na współpracy w ramach Unii Europejskiej i programie Erasmus+, uwzględniając jednocześnie aspekty globalne.

Planowanie strategiczne działań międzynarodowych pomaga placówkom edukacyjnym uświadamiać uczniom, pracownikom i środowiskom zawodowym rolę, jaką odgrywa internacjonalizacja w ich podstawowych działaniach, a także w rozwoju sektora kształcenia i szkolenia zawodowego oraz związanych z nim kwalifikacji i systemów edukacji.

Planowanie strategiczne pomaga kierować działaniami międzynarodowymi w dłuższej perspektywie i nadaje im większej systematyczności, co z kolei pomaga zarządzać zadaniami i codzienną pracą wszystkich zaangażowanych w nią osób.

NA PODSTAWIE:

Przewodnik *Strength from International Cooperation*, 2010/2014, wydany przez Fińską Krajową Radę ds. Edukacji i Centrum Międzynarodowej Mobilności (CIMO) w Finlandii.

OPRACOWANIE:

Fińska Narodowa Agencja programu Erasmus+ we współpracy z zespołem Narodowych Agencji ds. kształcenia i szkolenia zawodowego z Danii, Holandii, Węgier i Niemiec. Do powstania publikacji przyczyniła się również powołana przez Komisję Europejską Grupa Robocza Narodowych Agencji ds. mobilności w obszarze kształcenia i szkolenia zawodowego w ramach programu Erasmus+ oraz urzędnicy Komisji.