

Internacionalizácia – ako na to

Praktický sprievodca
stratégiou internacionalizácie
v odbornom vzdelávaní a príprave



Erasmus+
Enriching lives, opening minds.



INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO
PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM
VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

Tento dokument bol pripravený pre Európsku komisiu. Odzrkadľuje však len názory

INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO
PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM
VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

autorov a Komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií, ktoré sú v ňom obsiahnuté.

© Európska únia, 2017

Opätovné použitie dokumentu je povolené za predpokladu, že bude uvedený zdroj.

Politiku opätovného použitia dokumentov Európskej komisie upravuje rozhodnutie 2011/833/EU (OJ L 330, 14. 12. 2011, str. 39).

Titulná fotografia: © Satu Haavisto

Pre účely akéhokoľvek použitia alebo reprodukciu fotografií alebo iných materiálov, ktoré nepatria pod autorské práva EÚ, je potrebné vyžiadať povolenie priamo od vlastníkov autorských práv.

Obsah

Predslov	5
1. Cieľ a účel tejto príručky	6
2. Európska únia a celosvetový kontext.....	8
3. Strategické plánovanie medzinárodných aktivít.....	10
4. Základné prvky medzinárodnej stratégie	13
4.1 Operačné prostredie.....	15
4.2 Vízia	17
4.3 Misia, kľúčové zručnosti a hodnoty	18
4.4 Ciele	20
4.5 Akčný plán.....	22
5. Začlenenie a neustále zlepšovanie	24
5.1 Organizácia.....	24
5.2 Ľudské zdroje v medzinárodných aktivitách.....	27
5.3 Partnerstvá, konzorciá a siete	28
5.4 Internacionalizácia a implementácia učebných osnov a kvalifikačné požiadavky	29
5.5 Hodnotenie & neustále zlepšovanie aktivít	31
6. Cesta stratégie	35
7. Nástroje pre vašu 'cestu stratégie'	37
Záverečné slová	38
Zdroje	39

Predslov

Ako uviedla Európska komisia¹, globalizácia pomohla stovkám miliónom ľudí vymaniť sa z chudoby a umožnila chudobnejším krajinám na celom svete dobehnúť ostatné. Celosvetový obchod výrazne zvýšil hospodársky rast EÚ a lacnejší dovoz priniesol výhody priemyslu aj občanom.

Hoci Európska únia a jej členské štáty výrazne profitovali z medzinárodnej spolupráce a globalizácie, tieto benefity nie sú ani samozrejmosťou, ani rovnomerne rozdelené. Globalizácia môže byť prospešná iba vtedy, ak je plne využívaná a keď sú výhľad a súbory zručností našich spoločností, pracovného života a občanov v súlade s vývojom na celom svete.

Európska komisia a národné agentúry programu Erasmus+ chcú ako zástancovia európskej a celosvetovej spolupráce podporiť poskytovateľov odborného vzdelávania a prípravy (OVP), aby investovali do zlepšovania kvality svojich medzinárodných aktivít a súborov zručností učiteľov, inštruktorov a žiakov v OVP.

Táto príručka poskytne praktický návod a rady pre strategické plánovanie medzinárodnej spolupráce pre poskytovateľov OVP. Vyhovuje potrebám malých aj veľkých inštitúcií, krajín a systémov OVP v rôznych fázach internacionalizácie. Stavia predovšetkým a hlavne na spolupráci EÚ, no zohľadňuje taktiež globálne aspekty.

Táto európska verzia príručky je založená na predchádzajúcej verzii z roku 2010, ktorú vypracovala Fínska národná rada pre vzdelávanie a Centrum pre medzinárodnú mobilitu (CIMO)². S povolením vydavateľov bola prepracovaná pre účely európskej spolupráce a programu Erasmus+ vrátane Erasmus+ Charty pre mobility v OVP. Pracovala na nej Fínska národná agentúra programu Erasmus+³ s podporou tímu zloženého zo zástupcov z dánskej, holandskej, maďarskej a nemeckej národnej agentúry programu Erasmus+ v sektore OVP. K procesu taktiež prispela pracovná skupina pre mobility v oblasti OVP zložená z národných agentúr programu Erasmus+ a zriadená Európskou komisiou a taktiež úradníci Európskej komisie.

¹ Diskusný dokument o využití globalizácie, máj 2017.

² Sila z medzinárodnej spolupráce, 2014.

³ Za koordinácie Miku Saarinen.

1. Cieľ a účel tejto príručky

Cieľom tejto príručky je pomôcť pri strategickom plánovaní medzinárodných aktivít v OVP a pomôcť pri definovaní úlohy, ktorú zohráva internacionalizácia v rozvoji odborného vzdelávania a prípravy, kvalifikácií nadobudnutých v OVP a systémov OVP. Príručka je určená pre riaditeľov a manažérov, ako aj pre učiteľov a inštruktorov v inštitúciách poskytujúcich OVP a tiež pre všetky ostatné zainteresované strany zapojené do európskej a medzinárodnej spolupráce v OVP.

Mnohí poskytovatelia odborného vzdelávania a prípravy v Európe si uvedomujú dôležitosť internacionalizácie, a preto vyvinuli prístupy na začlenenie medzinárodných aktivít do svojho vzdelávania a do svojich organizácií. Na plné využitie celého potenciálu medzinárodných aktivít však samotná realizácia európskych a medzinárodných projektov nestačí. Jasná a dobre ukotvená stratégia internacionalizácie podporí a nasmeruje medzinárodné aktivity a v konečnom dôsledku bude mať dopad aj na pridanú hodnotu celej organizácie, jej študentov, zamestnancov, okolitý región a svet práce.

"Dopad a prínosy medzinárodnej spolupráce v oblasti vzdelávania sú jednoznačne vyššie, ak máte pre tieto aktivity vypracovanú stratégiu. Toto si však v rámci organizácie vyžaduje podporu od vrcholového manažmentu a tiež zmysel pre spolupatričnosť." – poskytovateľ OVP v Dánsku

V praxi sa však ukazuje, že definovanie takejto stratégie je pre mnohé inštitúcie stále výzvou a plné začlenenie internacionalizácie do inštitucionálnej politiky a jej praxe na všetkých úrovniach je ešte väčšou výzvou.

"Rozhodli sme sa zorganizovať workshop na tému tvorby stratégie a ako nám bolo doporučené, chceli sme zapojiť čo najviac ľudí. Naša škola v uplynulých desaťročiach čelila viacerým výzvam, naši kolegovia sa museli prispôbiť veľkému množstvu zmien, no veľmi nás prekvapil ich obrovský záujem, ktorý prejavili, keď prišli a zaplnili celú miestnosť. Naši kolegovia plne pochopili, že písanie vlastnej inštitucionálnej stratégie je pre nás v neustále sa meniacich podmienkach veľkou príležitosťou. Prišli s mnohými nápadmi, novými prístupmi a boli sme veľmi šťastní, keď sme zrazu videli, na aký demokratický proces sa to celé obrátilo." – poskytovateľ OVP v Maďarsku

V tomto zmysle je účelom príručky vytvorenie spoločného prístupu a jazyka a taktiež zjednodušenie práce pri vytváraní stratégie internacionalizácie v rámci a medzi inštitúciami poskytujúcimi OVP v rôznych krajinách EÚ. Dokument tiež podporuje predkladateľov projektov Erasmus+ pri plánovaní mobilityných projektov, Charty mobility v OVP a tiež

strategických partnerstiev, no aj pri vypracovávaní Európskeho plánu rozvoja ako súčasti žiadosti o grant, ktorý je sám o sebe akoby malou verziou stratégie.

S POMOCOU TEJTO PRÍRUČKY ČITATEĽ:

- pochopí **všeobecnú hodnotu strategického plánovania**, štruktúru stratégie a súvisiacich otázok a procesov;
- sa dozvie, čo môže **strategické plánovanie a prístupy priniesť do oblasti internacionalizácie** a do oblasti mobilít. Taktiež získa schopnosť prepojiť toto s rozvojom inštitúcie;
- si uvedomí, akú úlohu zohráva strategický proces **pri tvorbe takej stratégie, ktorá je zdieľanou, integrovanou víziou a je uvedenou do života inštitúcie**;
- je schopný nastaviť následné kroky, ktoré sú nevyhnutné pre jeho vlastnú inštitúciu, aby dokázala **pokračovať v "Ceste stratégie"**, ktorá funguje v tejto inštitúcii a vyhovuje podmienkam danej inštitúcie;
- sa na základnej úrovni oboznámi s konceptom **zabezpečenia kvality a s indikátormi** merania procesov a výsledkov.

NIEKTORÉ KLÚČOVÉ ZÁSADY, KTORÉ POMÁHAJÚ PRI PRÁCI S TOUTO PRÍRUČKOU:

- Každá inštitúcia disponuje určitými predchádzajúcimi skúsenosťami a/alebo pracovníkmi so zručnosťami a záujmom o medzinárodnú spoluprácu. Strategické plánovanie internacionalizácie by malo vziať toto do úvahy: **je nevyhnutné uvedomiť si Váš „štartovací bod“ a stavať na ňom.**
- Každá spoľahlivá stratégia musí byť súčasne ukotvená v minulosti, zvážiť realitu súčasnosti a smerovať do budúcnosti: **je nevyhnutné vytvoriť realistickú, ale zároveň dostatočne ambicióznú víziu do budúcnosti.**
- Je potrebné, aby stratégia a kultúra organizácie išli ruka v ruku, takže pri vytváraní nových stratégií je **nevyhnutné zapojiť a umožniť účasť žiakov, zamestnancov a všetkých zainteresovaných strán.**
- V týchto dynamických a náročných časoch prechádzajú celý svet, Európska únia a naše vzdelávacie systémy neustálymi zmenami. Každá stratégia musí vziať do úvahy, že prevádzkové podmienky sa môžu a pravdepodobne sa budú meniť, a to aj v pomerne krátkom čase: **ak chcete v neustále sa meniacich podmienkach dosiahnuť svoje ciele, je nevyhnutné zostať flexibilný, pokiaľ ide o vašu stratégiu, a byť pripravený prispôbiť sa zmenám.**

2. Európska únia a celosvetový kontext

Európska únia a jej členské štáty sa čoraz viac spoliehajú na ľudí s medzinárodnými zručnosťami, a to vo všetkých oblastiach života a v rámci celej spoločnosti. Mobilita pracovníkov a študentov narastá v dôsledku globalizácie podnikania a priemyslu a rozširovania európskej integrácie. Naše kultúry sú stále rozmanitejšie. Súčasne narastá súťaž a dopyt po kvalifikovaných pracovníkoch.

Od študentov s odbornými kvalifikáciami sa v súčasnosti očakáva, že pri vstupe na trh práce budú disponovať aspoň niektorými medzinárodnými kompetenciami. Z tohto dôvodu čoraz viac kvalifikácií zdôrazňuje jazykové a sociálne zručnosti, vedomosti o iných kultúrach a pracovných podmienkach v iných krajinách. Tieto požiadavky sa pridávajú k už existujúcim súborom odborných zručností. Okrem toho dnes väčšina zamestnávateľov vysoko oceňuje kompetencie, ako je zvedavosť, produktivita a odolnosť. Ako vyplýva z nedávnych štúdií⁴, tieto kompetencie môžu mať silnú väzbu na medzinárodné skúsenosti.

Internacionalizácia je však nielen hodnotou pre trh práce, ale aj hodnotou samou o sebe. Pre celú spoločnosť je prospešné, ak naši budúci občania (vrátane odborníkov) budú vlastniť kompetencie potrebné v neustále sa internacionalizujúcom svete podnikania a v konečnom dôsledku aj v rámci čoraz viac rozmanitých európskych a globálnych spoločnostiach. Toto meniace sa operačné prostredie predstavuje veľké výzvy pre učiteľov, inštruktorov a kariérnych poradcov.

Poskytovatelia odborného vzdelávania riešia tieto medzinárodné výzvy tým, že rozširujú svoje medzinárodné a domáce siete a zvyšujú svoju medzinárodnú spoluprácu a projekty. Napríklad medzinárodné kontakty, projekty a spolupráca vytvárajú príležitosti pre vzdelávanie sa na pracovisku (on-the-job learning) alebo zahraničné štúdium, pre výmenu skúseností medzi učiteľmi a inými pracovníkmi v oblasti vzdelávania, pre referenčné porovnávanie a rozvoj, ako aj pre zlepšenie kvality a spoluprácu v oblasti zabezpečenia kvality.

Pri plánovaní svojich medzinárodných aktivít zohľadňujú poskytovatelia odborného vzdelávania tiež národné a európske politické ciele. Globálne trendy a rapídny rozvoj pracovného života, ako aj digitalizácia priemyslu a odborného vzdelávania však tiež majú vplyv na to, ako sa dnes pozeráme na budúcnosť odborného vzdelávania a prípravy. Rozvíjaním odborného vzdelávania a prípravy sa zvýši konkurencieschopnosť európskeho trhu práce a v narastajúcom globálnom operačnom prostredí taktiež konkurencieschopnosť samotného vzdelávania a prípravy.

⁴ Skryté kompetencie, 2014.

Od roku 2000 boli na európskej úrovni vyjasnené medzinárodné ciele odborného vzdelávania a prípravy, a to vo viacerých politických dokumentoch, naposledy v rámci Programu v oblasti zručností (Skills Agenda). Cieľom všetkých týchto dokumentov je podporiť stratégiu Európa 2020. Stratégia európskej spolupráce v oblasti vzdelávania a prípravy, siahajúca do roku 2020, obsahuje štyri priority:

- celoživotné vzdelávanie a mobilita;
- kvalita a efektívnosť;
- rovnosť, sociálna súdržnosť a aktívne občianstvo; a
- kreativita, inovácia a podnikanie.

Práca na uznávaní a kompatibilite kvalifikácií prostredníctvom Európskeho kvalifikačného rámca (EQF), systému prenosu kreditov ECVET a výmeny informácií, ktoré sa v tomto kontexte uskutočňujú, pomohli vybudovať pevný základ pre rozvoj. Tieto spoločné európske nástroje sa rozvíjajú na národnej i na európskej úrovni, napríklad v projektoch Erasmus+.

Mnohé z európskych systémov OVP vo svojich národných politikách a kvalifikačných požiadavkách stanovujú taktiež medzinárodné ciele. Existujú však aj obrovské rozdiely v spôsobe, ktorým sa členské štáty EÚ venujú otázkam súvisiacim s globalizáciou v OVP. Medzinárodné kompetencie môžu byť zahrnuté napríklad v kľúčových zručnostiach v rámci celoživotného vzdelávania alebo v odborných kompetenciách v danom sektore. Cieľom je často zlepšiť schopnosť študentov pracovať v medzinárodnom prostredí doma aj v zahraničí. V niektorých prípadoch sa však medzinárodné kompetencie považujú za životné zručnosti s malým alebo žiadnym priamym prepojením na povolania.

Ak sa medzinárodné aktivity riadia, koordinujú a implementujú strategicky a transparentne, výsledkom sú motivovanejší učitelia a žiaci, lepšia odborná príprava a kompetencie a lepšia celková reputácia odborného vzdelávania. Výsledky povedú k posilneniu dopadu: kompetencie čerstvých absolventov budú viac uspokojovať potreby zamestnávateľov a budú prospešné pre naše podnikanie a priemysel. Čoraz globálnejšie operačné prostredie je príležitosťou, ale je aj výzvou pre celú Európu, na ktorú musí odpovedať aj odborné vzdelávanie a príprava.

3. Strategické plánovanie medzinárodných aktivít

Hlavným cieľom celej strategickej práce je vyjadriť zmysel a účel a následne určenie smerovania organizácie. Toto platí aj pre strategické plánovanie internacionalizácie: cieľom je vyjadriť účel a budúci vývoj medzinárodných aktivít poskytovateľa odborného vzdelávania alebo inštitúcie odborného vzdelávania.

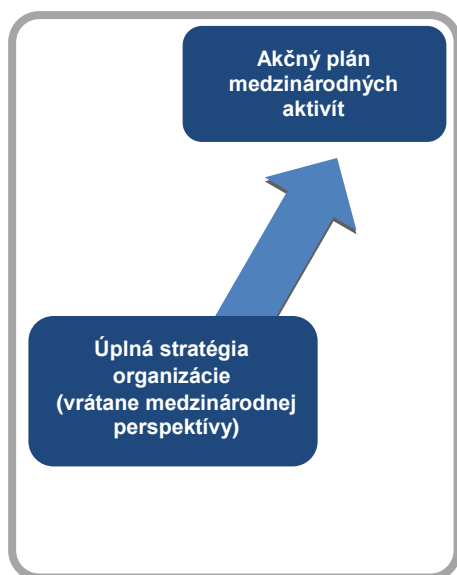
- Strategické plánovanie medzinárodných aktivít umožní zamestnancom a žiakom zistiť, ako medzinárodná spolupráca súvisí s hlavnými aktivitami a rozvojom ich inštitúcie.
- Strategické plánovanie udá medzinárodným aktivitám smer a taktiež zabezpečí ich väčšiu systematickosť, čo pomôže pri ich manažovaní a taktiež zamestnancom pri ich praktickej činnosti.
- Plánovanie zabezpečí existenciu dostatočného množstva zdrojov na realizovanie medzinárodných aktivít v praxi. Taktiež zabezpečí, že medzinárodná spolupráca je v súlade s celkovými stratégiami organizácie a že všetci zamestnanci sú si vedomí týchto medzinárodných cieľov a aktivít.

Model uvedený v tejto publikácii sme nazvali ako "úplný model stratégie", v ktorom sú medzinárodné ciele zahrnuté do celkovej stratégie organizácie, čím sa zabezpečí, že medzinárodná perspektíva bude braná do úvahy na všetkých stupňoch strategického plánovania. To znamená, že zamestnanci a žiaci by mali zvážiť a zanalyzovať, ako je internacionalizácia zahrnutá napríklad vo víziách organizácie do budúcnosti alebo jej hodnotách a samozrejme aj v budúcom vývoji organizácie.

"Najdôležitejším krokom vpred bolo zapojenie rozličných oddelení a aktérov do prípravy medzinárodnej stratégie, vrátane zamestnancov a žiakov a tiež miestnych podnikov, ktorým bol zaslaný dotazník o ich medzinárodných aktivitách. Manažment mal poskytnúť svoj pohľad na medzinárodné potreby organizácie... Akčný plán zabezpečuje kontinuitu medzinárodnej práce a dokumentuje rozdelenie zodpovedností, funkcií a úloh, ktoré rôznym oddeleniam pomohli dosiahnuť svoje ciele. Toto je nevyhnutné z dôvodu, že naša organizácia je fyzicky veľmi segmentovaná, s veľkými vzdialenosťami medzi rozličnými inštitúciami, čo zapríčiňuje náročnosť práce." - poskytovateľ OVP vo Fínsku

OBRÁZOK 1: MODELÝ STRATÉGIE MEDZINÁRODNÝCH AKTIVÍT

Úplný model stratégie
medzinárodných aktivít



Neúplný model stratégie
medzinárodných aktivít



Úplný model stratégie pomáha organizácii naplno sa venovať strategickým cieľom a zabezpečiť existenciu dostatočného množstva zdrojov pre prácu. Na organizačnej úrovni tiež podporuje zamestnancov a žiakov v tom, aby videli, ako medzinárodné aktivity zapadajú do celkového rozvoja organizácie a profesijného rozvoja zamestnancov. Tento model takisto slúži ako podpora pre zamestnancov pri ich ročnom plánovaní, vrátane plánovania medzinárodných aktivít.

"Pred siedmimi rokmi sme začali s organizovaním pracovných stáží v zahraničí bez akéhokoľvek celkového plánu, so zapojením dvoch učiteľov. Teraz - vďaka rozvoju dlhodobej stratégie internacionalizácie, zavedeniu profesionálneho EÚ tímu pozostávajúceho zo šiestich vysoko ambiciózných kolegov, ktorí sa pravidelne stretávajú a zriadeniu (našej) vlastnej "európskej triedy" - by sme mohli rozšíriť sieť účastníkov, zapojiť mnohé nemecké vzdelávacie spoločnosti a výrazne zvýšiť počet partnerov v zahraničí." – poskytovateľ OVP v Nemecku

V scenári neúplného modelu stratégie je medzinárodná stratégia napísaná až po celkovej stratégii organizácie, čo má za následok neúplnú stratégiu pre medzinárodné aktivity. V tejto situácii je mimoriadne dôležité ubezpečiť sa, že neúplná medzinárodná stratégia je jednoznačne založená a v skutočnosti bola odvodená z celkovej stratégie organizácie. Je teda potrebné zabezpečiť, aby bola v súlade s cieľmi celkovej stratégie. Je nevyhnutné jasne uviesť, že existencia a obsah tejto samostatnej stratégie internacionalizácie je súčasťou celkového strategického kontextu.

V oboch scenároch sa na základe strategických rozhodnutí každý rok vypracúva akčný plán, ktorý podrobne opisuje a plánuje zodpovednosti a opatrenia, ktoré je potrebné prijať na dosiahnutie strategických cieľov.

Vo všeobecnosti sa dnes stratégie vypracúvajú na obdobie 3 až 5 rokov, nakoľko vývoj v prostredí vzdelávania, podnikania a spoločnosti sa rýchlo mení. Po uplynutí tohto obdobia je stratégiu zvyčajne potrebné úplne revidovať. Je tiež dôležité zväziť potrebu pravidelných kontrol, aby stratégia zostala flexibilná a dostatočne dynamická tak, aby zostala aktuálna vzhľadom na súčasný vývoj v operačnom prostredí.

"Stratégia nám pomáha prehodnotiť našu medzinárodnú prácu. Každé dva roky sa naša stratégia obnovuje a uvažujeme a hodnotíme, či boli ciele v praxi naplnené. Stratégia nie je fixným plánom - niekedy sa veci vyvinú inak, ako sme očakávali. Reflexie nám však poskytujú dôležité poučenie." – Je tiež potrebné poznamenať, že pri podávaní žiadosti o Chartu mobility v OVP v rámci programu Erasmus+ je užitočné zosúladiť obdobie stratégie s Chartou, a to aj vtedy, ak trvanie bude dlhšie ako 3 - 5 rokov. Zároveň je potrebné zostať otvorený pre akýkoľvek vývoj a zmeny v stratégii, ktoré by sa mohli počas tohto obdobia ukázať ako nevyhnutné.

4. Základné prvky medzinárodnej stratégie

Účelom medzinárodnej stratégie je rozvoj a zlepšovanie odborného vzdelávania a prípravy prostredníctvom medzinárodnej spolupráce. Zároveň tento typ stratégie prináša medzinárodný prvok žiakom a zamestnancom škôl a tiež do pracovného života mimo školy.

Toto sa najlepšie realizuje v prípade, ak je stratégia známa v rámci organizácie čo najviac a je každodennou súčasťou jej aktivít. Odporúča sa, aby sa do strategického plánovania zapojili všetky zainteresované strany, predovšetkým vrátane všetkých zamestnancov, žiakov, sociálnych partnerov a subjektov s rozhodovacou právomocou.

Obrázok 2 znázorňuje zjednodušený model strategického plánovania s medzinárodnou perspektívou, ktorá je obsiahnutá v rozličných stratégiách.



Obrázok 2: PRVKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

VŠEOBECNÁ STRATÉGIA ORGANIZÁCIE JE ZVYČAJNE ZALOŽENÁ NA:

- analýze operačného prostredia a jeho vývojových trendoch
- jej misii (prečo organizácia existuje)
- jej kľúčových zručnostiach
- jej hodnotách.

NA ZÁKLADE TOHO POTOM ORGANIZÁCIA ROZHODUJE O:

1. jej vízii do budúcnosti (čo chce vo svete dosiahnuť)
2. jej strategických cieľoch (teda ako túto víziu naplniť)
3. praktických krokov, ktoré je potrebné podniknúť na dosiahnutie cieľov (teda akčný plán):
 - v dlhodobom horizonte
 - každoročne.

Treba však poznamenať, že napríklad radikálnejšia definícia vízie budúcnosti organizácie môže mať dopad aj na názory organizácie, na jej hodnoty alebo kľúčové zručnosti, a dokonca aj jej misiu. Preto, ako je znázornené na obrázku 2, vzťahy medzi vyššie uvedenými prvkami stratégie nie sú priamo príčinné, ale sú skôr cyklické.

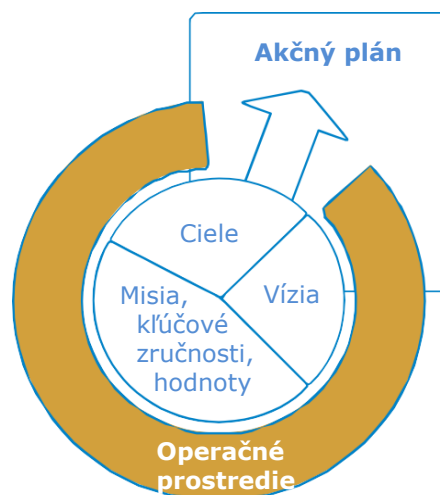
V obvyklom strategickom procese sa každá položka opätovne prehodnocuje a opakovane spracováva ešte predtým, ako nadobudne svoj finálny tvar, a to vrátane stanovenia misie a jej hodnôt. Ak sa časom zaznamená akákoľvek zmena, napríklad v operačnom prostredí, je možné stratégiu uprostred obdobia jej napĺňania znovu prehodnotiť.

"Na začiatku to bolo celkom zložité, niečo ako proces "učenia sa prácou". Hoci sme boli varovaní, aby sme našu stratégiu nenadcenili, boli sme takí nadšení a nebolí sme ochotní sa vzdať mnohých skvelých myšlienok. Museli sme sa učiť krok po kroku, ako zostať sústredený na to podstatné a vzhľadom na naše obmedzené zdroje implementovať stratégiu tak, aby bola lepšie zvládnuteľná a realistická." – poskytovateľ OVP v Maďarsku

V ďalšej časti uvádzame model, ako krok po kroku zahrnúť medzinárodnú perspektívu do strategického plánovania.

4.1 Operačné prostredie

Pod **operačným prostredím** rozumieme všetko, čo ovplyvňuje činnosti organizácie, interne a externe. Východiskovým bodom pre rozvoj práce danej organizácie je predovšetkým analýza jej operačného prostredia: konštanty a zmeny, ktoré ho ovplyvňujú. Operačné prostredie ovplyvňujú napríklad politiky v oblasti vzdelávania a prípravy, demografické zmeny, prítahovalectvo, trh práce a zmeny v rámci organizácie, ako aj globálny rozvoj a hlavné trendy v našich spoločnostiach.



Dôležitou súčasťou v rámci analýzy operačného prostredia vo vzťahu k medzinárodným aktivitám je taktiež pohľad na to, čo sa doteraz v oblasti internacionalizácie zrealizovalo. Aký je súčasný stav? Aké projekty sa doposiaľ realizovali? Ktoré partnerstvá existujú? Na čo je možné nadviazať?

Strategické plánovanie je dôležité predovšetkým v náročných obdobiach a v zložitých podmienkach organizácie. Pomáha zamerať sa na aktivity tak, aby ste dokázali zrealizovať viac toho, čo je najdôležitejšie. V priaznivých podmienkach je však rovnako dôležité, aby organizácia udržiavala nastavené trendy a nezaspala na vavrínoch.

POSÚDTE AKO ZMENY V OPERAČNOM PROSTREDÍ OVPLYVNIA MEDZINÁRODNÉ AKTIVITY POSKYTOVATEĽA A INŠTITÚCIU ODBORNÉHO VZDELÁVANIA:

- Aké predpokladané zmeny v operačnom prostredí je potrebné zvážiť?
- Ako v budúcnosti medzinárodný rozmer ovplyvní pracovné miesta a kvalifikačné požiadavky?
- Aké druhy pracovných miest budú mať budúci absolventi v budúcnosti a kde?
- Aký je stav internacionalizácie v rozličných oblastiach odborného vzdelávania a prípravy?
- Ako zohľadňujete národné a európske ciele internacionalizácie?

**PRI STRATEGICKOM PLÁNOVANÍ VEZMITE DO ÚVAHY NASLEDUJÚCE
BODY:**

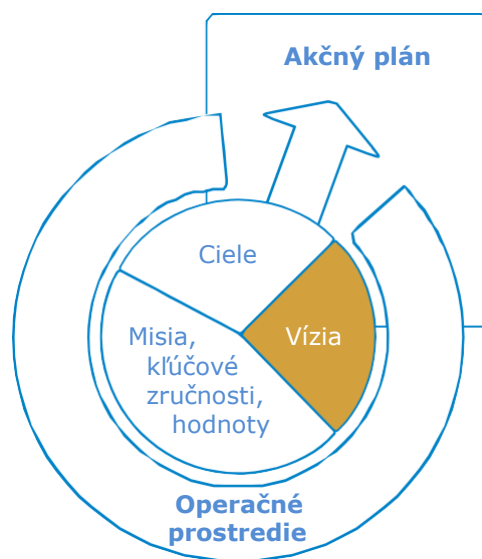
- Kľúčovými témami pri internacionalizácii inštitúcie v OVP sú predovšetkým sieťovanie, spolupráca s pracoviskami a priemyslom, kľúčové zručnosti zamestnancov, projektové plánovanie a jeho realizácia a taktiež schopnosť pracovať strategicky, interne aj externe.
- Rozličné sektory potrebujú rôzne prístupy internacionalizácie v rôznych fázach: strategické partnerstvá, mobility zamestnancov, mobility žiakov alebo iné projekty spolupráce a rozvoja.
- Profesionálne zručnosti pre žiakov i zamestnancov by mali zahŕňať aj schopnosť pracovať v multikultúrnych podmienkach.
- Anglický jazyk je často interným pracovným jazykom medzinárodných spoločností, no zvyšuje sa potreba ovládať aj iné jazyky.
- Zručnosti, ako je zvedavosť, produktivita a odolnosť, ktoré sú tiež spojené s medzinárodnými zručnosťami, sú v pracovnom živote čoraz potrebnéjšie.
- V čoraz väčšom počte pracovných miest sa zvyšuje potreba poskytovať služby zákazníkom alebo klientom z rozličných kultúr. Cieľové skupiny vo verejnom sektore sú tiež čoraz viac multikultúrne.
- Práca v globálnom podnikaní si vyžaduje nielen jazykové zručnosti, ale aj schopnosť pracovať v rozličných pracovných kultúrach.

4.2 Vízia

Vízia na základe účelu (misie) a hodnôt popisuje, kde sa chce organizácia v budúcnosti nachádzať, obsahuje takzvanú budúcu silu stratégie. Dôkladná vízia ukazuje zamestnancom a žiakom, aké sú ciele organizácie v krátkodobom, no možno ešte dôležitejšie v dlhodobom horizonte a taktiež, kde je potrebné sústrediť budúce snahy organizácie.

Dobrá vízia inšpiruje a vedie, no zároveň je zakorenená v realite a hľadá za horizont toho, čo v súčasnosti existuje.

Radikálnejšia definícia vízie môže mať dopad na hodnoty organizácie, na jej prístup ku kľúčovým zručnostiam alebo dokonca v dlhodobom horizonte na jej misiu.



ZVÁŽTE. AKO BY SA MAL MEDZINÁRODNÝ ROZMER PREJAVIŤ V JEJ VÍZII:

- Ako sa môže vzdelávacia inštitúcia stať v budúcnosti modernejšou a atraktívnejšou?
- Čo to v praxi znamená pre študentov a zamestnancov?
- Aký typ národných a medzinárodných sietí by ste mali byť schopní vytvoriť, aby ste takúto víziu naplnili?

VEZMITE DO ÚVAHY, ŽE MEDZINÁRODNÝ ROZMER VO VÍZII ORGANIZÁCIE MOŽE ZNAMENÁŤ:

- Globálne: vytvorenie strategických geograficky prioritných oblastí na celom svete s účelom vybudovania globálnych sietí pre projekty spolupráce a taktiež pre mobilné projekty.
- V rámci diverzifikácie spoločnosti: Multikulturalizmus je oblasť rozvoja, ktorá preniká všetkými činnosťami.
- Poskytnúť medzinárodným spoločnostiam potrebné zručnosti: vytvorenie strategických partnerstiev založených na určitých sektoroch/kvalifikáciách so spoločnosťami, ktoré disponujú závodmi alebo pobočkami v niekoľkých európskych krajinách.

- Poskytnúť žiakom a zamestnancom viac medzinárodných príležitostí: rozširovanie medzinárodných aktivít do nových regiónov.
- Poskytnúť medzinárodné zručnosti pre budúcnosť: mnohí žiaci budú zamestnaní v medzinárodných podnikoch alebo na multikultúrnych pracoviskách.

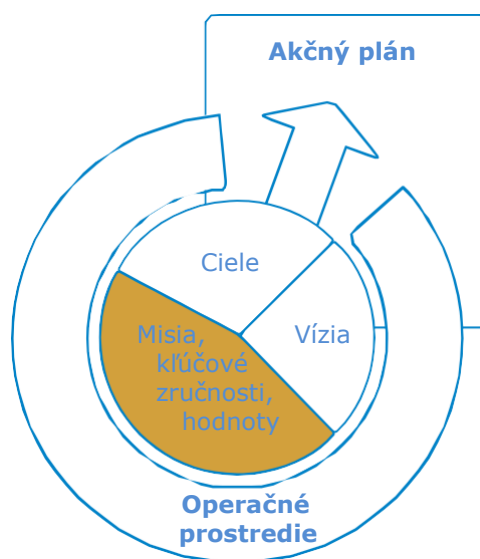
4.3 Misia, kľúčové zručnosti a hodnoty

Misia odpovedá na otázku: Prečo tu sme? Zdôvodňuje existenciu organizácie a má dôležitú úlohu pri riadení jej činností.⁵

Pod **kľúčovými zručnosťami** rozumieme znalosti a kompetencie, ktoré odlišujú organizáciu od ostatných organizácií – skutočnú odbornosť organizácie.

Kľúčové zručnosti organizácie sú jedinečnou kombináciou znalostí, zručností, kompetencií a technológií, ktoré sa ťažko kopírujú alebo nahrádzajú.

Kľúčové zručnosti pomáhajú dosiahnuť výhodu alebo dokonca "konkurenčnú výhodu" organizácie, minimálne na miestnej alebo regionálnej úrovni, a pridať osobitnú hodnotu žiakom, zamestnávateľom a iným zainteresovaným stranám.



ZVÁŽTE

- Ako je vo vašej misii zahrnutá medzinárodná dimenzia?
- Aké sú medzinárodné kľúčové zručnosti vašej organizácie?

VEZMITE DO ÚVAHY, ŽE MISIA MOŽE OBSAHOVAŤ NASLEDOVNÉ PRVKY:

- Vaša organizácia sa špecializuje na tréning medzinárodných odborníkov v určitých kľúčových témach.
- Sektory, v ktorých pôsobíte, potrebujú rozvíjať svoje kvalifikácie v medzinárodných kontextoch.

⁵ Odporúčanie manažmentu kvality pre odborné vzdelávanie a prípravu, Fínska národná rada pre vzdelávanie, 2008.

INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

- Vzdelávate prisťahovalcov a utečencov.
- Váš personál je multikulturálny.
- Cieľom vašej odbornej prípravy je zabezpečiť zamestnanie vašich študentov v medzinárodných spoločnostiach, v podnikoch, pracujúcich v oblasti exportu alebo kvalifikovať ich na prácu na multikultúrnom pracovisku.

Hodnoty vyjadrujú, čo je v organizácii dôležité a na akých názoroch alebo etických stanoviskách sú založené jej činnosti.⁶ Hodnoty regulujú spôsob fungovania študentov, zamestnancov a organizácií ako celku. Hodnoty v oblasti odborného vzdelávania môžu zahŕňať napríklad také témy ako rovnosť, tolerancia, spolupráca, otvorenosť, orientácia na zamestnávateľa a orientácia na študenta.

ZVÁŽTE, AKO SA HODNOTY VAŠEJ ORGANIZÁCIE PREJAVUJÚ:

- V procesoch medzinárodných aktivít v praxi?
- V každodennej práci zamestnancov, ktorí pracujú s medzinárodnými záležitosťami a kedy ste to naposledy pocítili?

VEZMITE DO ÚVAHY, ČO ZNAMENAJÚ HODNOTY, KEĎ NAPRÍKLAD:

- Je potrebné vyvážiť požiadavky rozličných sektorov.
- Počúvate prania žiakov pri výbere krajín pre vaše medzinárodné siete (orientácia na študenta).
- Do strategického procesu zapájate rozličné zainteresované strany.
- Umožňujete rozličným národnostiam vyjadriť svoju kultúru (tolerancia, rovnosť).
- Pokúšate sa rozvíjať formy medzinárodnej spolupráce, ktoré sú prístupné slabším študentom, mladistvým študentom alebo študentom so socio-ekonomickými záležitosťami atď.

⁶ Odporúčanie manažmentu kvality pre odborné vzdelávanie a prípravu, Fínska národná rada pre vzdelávanie, 2008.

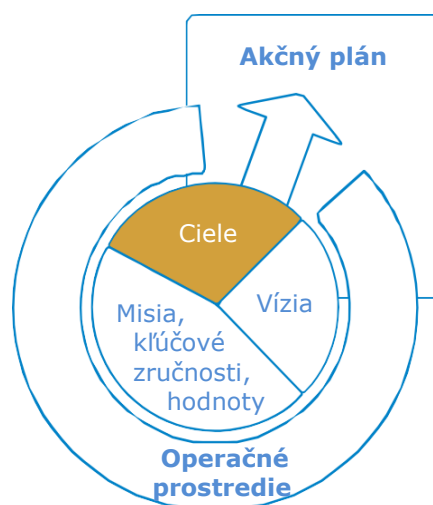
4.4 Ciele

Ciele prepájajú misiu s víziou organizácie a sú formulované tak, aby sa organizácia rozvíjala smerom k požadovanému budúcemu stavu (vízii).

CIELE SÚ KLÚČOVÝM PRVKOM STRATÉGIE INTERNACIONALIZÁCIE.

MALI BY:

- byť založené na realistickom obraze minulosti, prítomnosti a budúcnosti súčasne;
- spochybniť status quo, aby organizácia bola nútená ďalej sa rozvíjať.



SKUTOČNÝ, STRATEGICKY ZAMERANÝ CIEĽ JE MOŽNÉ IDENTIFIKOVAŤ TAK, ŽE NA OTÁZKU „PREČO“ AKO ODPOVEĎ NEDOSTANEME ĎALŠÍ CIEĽ. TU JE PRÍKLAD:

Prvý cieľ: Naším cieľom je internacionalizovať našu inštitúciu.

PREČO?

Odpoď: Podniky v našom okolí potrebujú pracovnú silu s kvalifikáciou na medzinárodnú prácu.

Preformulovaný cieľ: Naším cieľom je poskytnúť každému študentovi medzinárodné zručnosti, či už prostredníctvom mobility alebo riadnych učebných osnov tak, aby sme vedeli uspokojiť potreby zručností v našom regióne.

Vychádzajúc z tohto príkladu je dôležité povedať, že neexistujú žiadne správne alebo nesprávne odpovede. Odpovede však musia vychádzať z reálnej situácie, misie a vízie každého poskytovateľa OVP.

Zvyčajne je každý cieľ napojený na očakávaný výstup, výsledok alebo dopad, ktorý je sledovaný kvalitatívnym alebo kvantitatívnym indikátorom (pozrite kapitolu 5.5).

INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

Organizácia by si nemala stanoviť príliš veľa strategických cieľov na určité obdobie, nakoľko vízia organizácie sa postupom času stane nejasnou. Odporúča sa udržať ciele v hranici piatich až šiestich a rozhodne sa neodporúča definovať viac ako osem cieľov.

"Úskalím strategickej práce je robiť príliš mierne a nejednoznačné vyhlásenia našich zámerov. Ako sme sa stali profesionálnejšími, naša stratégia a akčné plány sa v priebehu rokov skonkretizovali." – poskytovateľ OVP v Dánsku

ZVÁŽTE

- Ako sa medzinárodná dimenzia prejavuje vo všeobecných strategických cieľoch vašej organizácie, aj keď sa v nich táto téma pravdepodobne priamo neuvádza?
- Aké konkrétne ciele by mali byť stanovené na naplnenie vízie vašej organizácie na medzinárodnej úrovni?
- Ako zabezpečíme, aby boli ciele dostatočne realistické a zároveň aj dostatočne vizionárske?

VEZMITE DO ÚVAHY

- Stanoviská žiakov, zamestnancov a vedenia.
- Perspektívu pracovného života a podnikania.
- Internacionalizáciu. Nezahŕňa iba mobility. Základom dobre diverzifikovanej internacionalizácie je rozvoj kvalifikácií, učebných osnov, obsahu a metód.
- Kľúčové prvky: je potrebné pokryť jazykové zručnosti, schopnosť spolupracovať v multikultúrnom pracovnom prostredí a znalosti rozličných kultúr.
- Internacionalizácia nie je len o medzinárodnom podnikaní, jazykovom vzdelávaní a medzikultúrnych zručnostiach. Ide tiež o poskytnutie zručností žiakom a zamestnancom v celoživotnom vzdelávaní, poskytnutie prierezových zručností, ktoré im pomôžu v budúcnosti a tiež o ich prípravu na globalizáciu.
- Ciele môžu byť tiež napojené na činnosti: zlepšenie kvality a efektivity spolupráce so súčasnými partnerskými krajinami, rozšírenie vašej súčasnej siete, efektívnejšie postupy pri realizovaní mobility alebo lepšia príprava na mobilitu, zvýšenie počtu zapojených sektorov/ oddelení/ učiteľov atď.

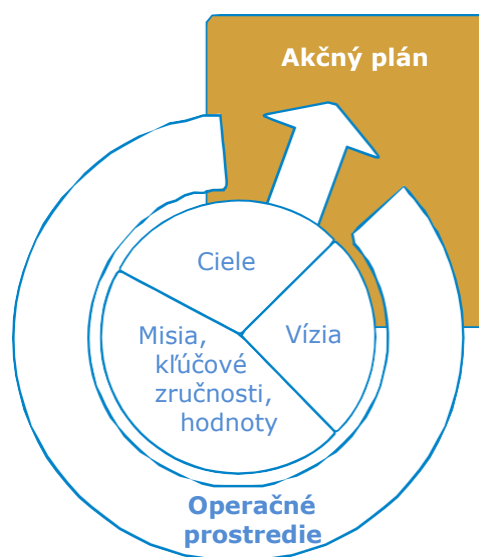
4.5 Akčný plán

Akčný plán je vypracovaný tak, aby načrtol, ako sa bude stratégia organizácie implementovať. Účelom akčného plánu je premeniť strategické ciele na operačné ciele a súvisiace aktivity a zlepšiť kvalitu práce a jej výstupov.

Akčný plán zvyčajne zahŕňa také záležitosti ako operačné ciele/aktivity, postupy a zdroje pre už schválené aktivity, ako aj súvisiace indikátory.⁷

Akčný plán je vo všeobecnosti vypracovaný alebo aspoň revidovaný raz ročne. Postupy opisujú, ako sa odsúhlasený bod akčného plánu realizuje, kto je zaň zodpovedný alebo kto je "vlastník" tohto procesu, opisujú časový rozvrh, kedy sa daný bod uskutočňuje a ako dlho a tiež aké finančné a ľudské prostriedky (zdroje) sú na tento účel k dispozícii.

Dôležitým aspektom je aj stanovenie jasných indikátorov alebo cieľov v danej oblasti s cieľom zistiť, či bola aktivita úspešná alebo nie. V ideálnom prípade sa implementácia akčného plánu hodnotí každoročne ako súčasť bežného manažmentu kvality (podrobnejšie opísané v kapitole 5.5).



ZVÁŽTE

- Aké opatrenia je potrebné podniknúť na dosiahnutie vašich cieľov internacionalizácie?
- Aké opatrenia je možné prijať už v nasledujúcom roku? Aké opatrenia je potrebné prijať počas nasledujúcich rokov?
- Existujú alternatívne opatrenia, ktoré je možné prijať na dosiahnutie toho istého cieľa?
- Ktorí národní a medzinárodní partneri sú potrební na zrealizovanie tejto práce?

⁷ Odporúčanie manažmentu kvality pre odborné vzdelávanie a prípravu, Fínska národná rada pre vzdelávanie, 2008.

INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO
PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM
VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

- Odkiaľ pochádzajú finančné a ľudské zdroje na plánovanú medzinárodnú prácu?

VEZMITE DO ÚVAHY AKO MÔŽU VYZERAŤ JEDNOTLIVÉ BODY TYPICKÝCH AKTIVÍT:

- Pre naplnenie cieľov, stanovených pre rozvoj jazykových zručností v nasledujúcom roku, je potrebné zabezpečiť jazykovú prípravu pre 20 učiteľov a 20 výmen žiakov a učiteľov s krajinami, v ktorých sa hovorí príslušnými jazykmi.
- Pre zvýšenie medzisektorovej medzinárodnej spolupráce zrealizujeme strategické partnerstvo s vysokoškolskou vzdelávacou inštitúciou.
- V budúcom roku začneme spolupracovať s Nórskom a neskôr spoluprácu rozšírime o všetky severské krajiny.
- Vyhradíme si zdroje na odborné posudky vo všetkých oblastiach s cieľom realizovať aspoň dve nové strategické partnerstvá a/alebo iné medzinárodné projekty v oblasti rozvoja.
- V rámci nasledujúcej Výzvy pripravíme a podáme žiadosť o akreditáciu na Chartu pre mobility v OVP v programe Erasmus+.
- Zlepšíme materiály na prípravu a špecializované kurzy pre našich žiakov, ktorí sa zúčastnia mobility v zahraničí.
- Pripojíme sa k Japonskej sieti.

5. Začlenenie a neustále zlepšovanie

Časť o vypracovaní medzinárodnej stratégie pojednáva o tom, ako ju uviesť do praxe. Nie je to však len otázka vypracovania akčného plánu, o ktorom sa písalo v predchádzajúcej kapitole. Zahŕňa aj ďalšie aspekty, predovšetkým však spôsob, ako začleniť aktivity internacionalizácie a všetky plánované aktivity do každodennej práce vašej organizácie.

Ak misia, hodnoty, vízia a ciele vašej stratégie internacionalizácie nie sú jasne napojené na základné aktivity vašej organizácie, ľahko vypadnú z centra záujmu v čase prijímania hlavných rozhodnutí, napríklad o organizácii, zdrojoch, pedagogických programoch, partnerstvách a sieťach, učebných osnovách alebo zabezpečení kvality. Kľúčom k prekonaniu tohto problému je napojenie a ukotvenie strategických cieľov týkajúcich sa internacionalizácie s ostatnými strategickými rozhodnutiami prijatými v iných oblastiach.

Ďalším veľmi dôležitým aspektom je "neustále zdokonaľovanie". V ideálnom prípade sa stratégia a najmä realizácia akčného plánu vyhodnocujú každoročne na základe dohodnutých indikátorov ako súčasť manažmentu kvality. Súčasne sa adekvátne upravujú budúce plány, čím sa dosahuje cieľ neustáleho zlepšovania.

V tejto kapitole sa zaoberáme organizáciou a realizáciou medzinárodných aktivít a následnými krokmi, monitorovaním a manažmentom kvality týchto aktivít.

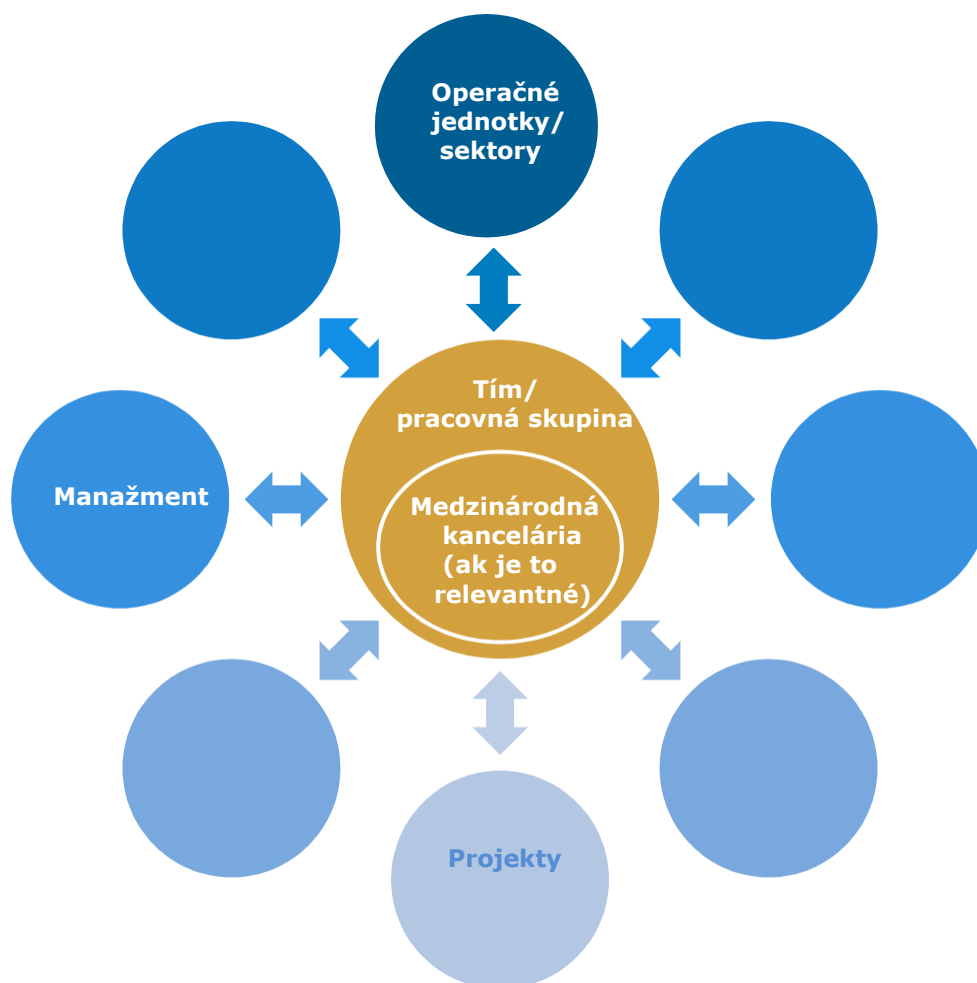
5.1 Organizácia

Veľmi dôležitou súčasťou strategickej perspektívy je organizácia a štruktúra vašich medzinárodných aktivít. Otázkou je, do akej miery ste schopní začleniť internacionalizáciu do každodenných aktivít organizácie a do akej miery potrebujete samostatný koordinačný orgán.

Väčšina medzinárodne aktívnych inštitúcií OVP si určila osobu alebo malý tím ľudí zodpovedných za koordináciu a manažovanie medzinárodných aktivít pre celú organizáciu. Väčšie vzdelávacie inštitúcie môžu mať dokonca samostatnú kanceláriu a tiež manažéra pre medzinárodné záležitosti. Takáto kancelária často zahŕňa zamestnancov zodpovedných za služby pre zahraničných žiakov/študentov a administráciu projektov na centrálnej úrovni. Na druhej strane, menšie inštitúcie budú pracovať viac integrovaným spôsobom, pričom niektorí učitelia alebo tréneri majú tieto úlohy ako súčasť svojich ďalších povinností. V oboch prípadoch je dôležité udržiavať otvorenú spoluprácu a dobrý tok informácií medzi rozličnými medzinárodnými aktérmi a tiež smerom k vedeniu a od vedenia.

Kedže internacionalizácia nie je izolovaná jednotka, táto osoba alebo tím je často, minimálne vo väčších inštitúciách, podporovaný skupinou medzinárodných kontaktov, učiteľmi alebo iným personálom zapojeným v rozličných operačných jednotkách alebo na rozličnej sektorovej úrovni. Tvoria tak rozšírený tím internacionalizácie. V takomto prípade je dôležité zabezpečiť, aby boli zahrnuté všetky relevantné odborné znalosti zo všetkých medzinárodných činností, ako napríklad aj od osôb zodpovedných za ostatné medzinárodné projekty, tých, ktorí pracujú v oblasti medzinárodných súťaží odborných zručností, osôb zodpovedných za stážistov v podnikoch a tiež učiteľov jazykov. Zvyšujúci sa význam má taktiež internacionalizácia doma, t. j. výučba medzinárodného obsahu, cezhraničná virtuálna spolupráca a vytváranie medzinárodných spojení prostredníctvom globálne pôsobiacej spoločnosti. To tiež znamená, že je potrebné do rozšíreného tímu internacionalizácie zapojiť učiteľov pracujúcich na uvedených témach.

OBRÁZOK 7: MOŽNÁ ORGANIZÁCIA
MEDZINÁRODNÝCH AKTIVÍT



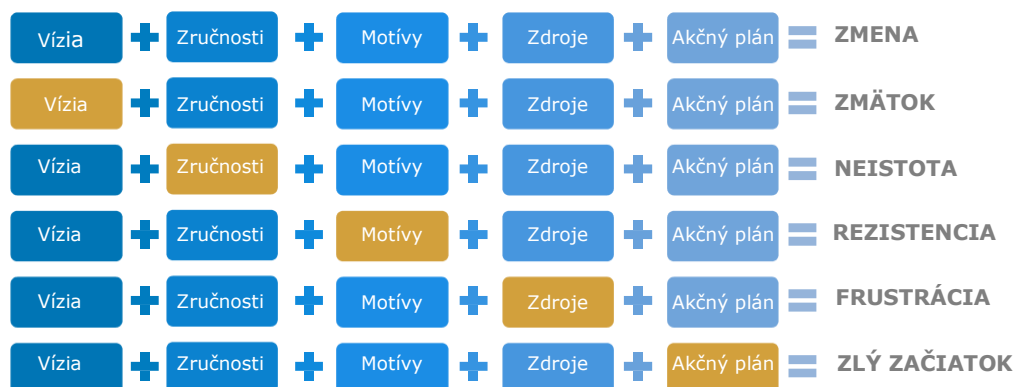
INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

Medzinárodné aktivity nemôžu byť finančne životaschopné ako samostatná aktivita, takže je mimoriadne dôležité zabezpečiť záväzok a podporu manažmentu. Túto podporu je možné zabezpečiť buď prostredníctvom začlenenia člena manažmentu do medzinárodného tímu alebo prostredníctvom účasti manažéra medzinárodných aktivít na stretnutiach manažmentu. Pri organizovaní medzinárodných aktivít je taktiež dôležité vedieť o akýchkoľvek špecifických usmerneniach, ktoré vydáva manažment v danej inštitúcii, a zabezpečiť, aby sa k plneniu plánov manažment zaviazal.

"Strategicky na našej škole myslíme už veľmi dlho. Ako riaditeľ školy nemôžem vedieť všetko, čo sa v našej škole deje, a predpokladám, že to ani nepotrebujem. Keď chodím po chodbách, naši študenti a moji kolegovia ma nikdy neprestanú prekvapovať. A nikdy nepríjemným spôsobom... To, čo potrebujem vedieť, je, že moji kolegovia sú kompetentní, naše hodnoty organizácie sú spoločné a zdieľané a naše strategické ciele sú všeobecne známe a rešpektované. Pokiaľ ide o toto, nemám sa čoho obávať. Čokoľvek, čo sa v našej škole deje, nás približuje k našej spoločnej vízii. Je to cítiť dokonca už aj v tých najmenších detailoch, že sme na správnej ceste, naša škola je dobré miesto a každodenne sa zlepšuje." – poskytovateľ OVP v Maďarsku

Zavedením stratégie internacionalizácie a realizáciou strategickej vízie možno porovnať strategické ciele a body akčného plánu s riadením procesu komplexných zmien, ktoré sú zhrnuté na nasledujúcom obrázku:

OBRÁZOK 8: RIADENIE KOMPLEXNEJ ZMENY



Ako je možné vidieť z obr. 8, na to, aby bolo možné uskutočniť zmenu, je potrebné mať dobrú kombináciu vízie, zručností, motívov, zdrojov a akčného plánu. Rovnako dôležité je mať zabezpečenú štruktúru a pravidelnú a jasnú komunikáciu v rámci tímu, zameranú na medzinárodné otázky. V rámci tímu je tiež nevyhnutné jasné definovanie úloh a zodpovedností.

Je nevyhnutné vytvoriť prepojenie medzi medzinárodnými aktivitami a vyučovaním a poradenstvom, nakoľko týmto spôsobom je možné preniknúť k najdôležitejšej cieľovej skupine: študentom. Ak medzinárodný tím pozostáva napríklad iba z administratívnych pracovníkov a dočasných zamestnancov projektu, bráni tak dlhodobému inštitucionálnemu dopadu medzinárodných aktivít na rozvoj učebných osnov, kvalifikácií, pedagogických programov a vyučovacích postupov.

Okrem toho medzinárodný tím musí v rámci organizácie zviditeľniť svoje aktivity, a preto je nevyhnutné komunikovať jasne nielen v rámci tímu, ale aj so zvyškom organizácie.

5.2 Ľudské zdroje v medzinárodných aktivitách

Medzinárodné aktivity vyžadujú viaceré zručnosti: potrebujete pomerne podrobnú celkovú znalosť o činnostiach vašej organizácie. Zároveň potrebujete pochopiť aktuálny stav Vášho operačného prostredia a predvídať v ňom zmeny, ako aj podrobné a niekedy veľmi technické znalosti a zručnosti súvisiace s vytváraním sietí, projektovou prácou a taktiež s financovaním zo strany EÚ.

Personál, zodpovedný za medzinárodnú prácu, môže zahŕňať učiteľov, manažérov/riaditeľov inštitúcie, manažérov/koordinátorov medzinárodných záležitostí, projektových koordinátorov, asistentov, poradenský personál atď.

MEDZINÁRODNÉ AKTIVITY MÔŽU ZAHŔŇAŤ NASLEDUJÚCE TYPY ÚLOH⁸:

- Účasť na strategickom plánovaní organizácie;
- Príprava návrhov medzinárodných projektov, administrácia projektov & reportovanie;
- Účasť na plánovaní vzdelávacích potrieb súvisiacich s medzinárodnými kompetenciami;
- Príprava akčného plánu medzinárodných aktivít;
- Účasť na medzinárodných projektoch a zodpovednosť za ne;
- Vyhodnotenie výsledkov a výstupov medzinárodných projektov;
- Organizovanie medzinárodných seminárov;
- Príprava študentov a zamestnancov na medzinárodné výmeny;
- Privítanie a sprevádzanie medzinárodných študentov;
- Zabezpečenie ubytovania a programu pre prichádzajúcich zamestnancov a študentov;
- Vytvorenie väzieb na organizácie v zahraničí;

⁸ Prevzaté z „International Operatinal Agent“ (IOA)

- Rokovanie o výmene študentov a zamestnancov: obsah a vzdelávacie výstupy, dohody s partnermi;
- Manažovanie/hodnotenie vzdelávacích výstupov;
- Rokovanie a medzinárodné stretnutia;
- Prezentácie na medzinárodných podujatiach;
- Predstavenie organizácie návštevníkom zo zahraničia;
- Medzinárodné informačné podujatia;
- Poskytovanie informácií študentom a zamestnancom.

Rozhodnutie o tom, koľko ľudí je potrebných na vykonávanie týchto úloh, závisí od veľkosti organizácie a jej stratégií. Avšak v ideálnom prípade zodpovednosti každého člena by mali zahŕňať aj medzinárodnú dimenziu.

5.3 Partnerstvá, konzorciá a siete

Kľúčovou súčasťou medzinárodných aktivít je spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, pracoviskami, podnikmi a inými organizáciami doma i v zahraničí. Zjednocujúcim faktorom medzi partnermi môže byť napríklad sektor alebo predmet štúdia, regionálne zameranie, záujem o určitú zahraničnú krajinu alebo vzdelávací systém, spoločný jazyk alebo podobné rozvojové ciele. Je dôležité uznať, že medzinárodná spolupráca často závisí od dvoch druhov partnerstiev, ktoré sú rovnako dôležité:

- domáce partnerstvá alebo konzorciá;
- partneri alebo siete zahraničných organizácií.

Kľúčovou otázkou z pohľadu stratégie internacionalizácie je, že tak ako domáca spolupráca, aj prepojenia na zahraničných partnerov sa plánujú a realizujú v súlade so stanovenými cieľmi.

Nie všetci partneri môžu byť takzvaní strategickí partneri. Preto by sa mali partnerstvá, konzorciá alebo siete rozširovať získaním nových partnerov z regiónov alebo oblastí, ktoré sú považované za strategicky nevyhnutné. Od partnerských vzťahov, ktoré nie sú strategicky relevantné, sa časom prirodzene upustí. Na zachovanie efektívnej siete je nevyhnutné mať prehľad o ľahko dostupných aktuálnych a tiež historických kontaktných informáciách.

Niekedy sa partnerstvá vytvárajú v spojitosti so spoločnými projektami, ktoré sa po skončení projektu, prerušia. Niekedy sa však vytvoria stálejšie konzorciá alebo siete, a to často v prípade, kedy sa poskytovateľ OVP snaží naformulovať strategickejší pohľad na internacionalizáciu. Takéto vytváranie sietí, doma i v zahraničí, je nákladovo efektívne, nakoľko fixné náklady na aktivity sa delia medzi partnerov a rôzne operačné roky a projekty. Dlhodobá spolupráca je taktiež často prínosom pre kvalitu a efektivitu, napríklad v oblasti mobility študentov a zamestnancov. Zamestnanci sa taktiež v rámci sietí môžu navzájom dozvedieť niečo o procedúre podávania žiadosti o grant. Okrem toho sa vytvárajú a zhromažďujú nové nástroje na podporu internacionalizácie vzdelávacích inštitúcií. Dlhodobé financovanie a rozvoj umožňuje podporovanie

sietí alebo konzorcií poskytovateľov v rámci programu Erasmus+, a to aj v rámci Charty pre mobility v OVP.⁹

Vo všeobecnosti poskytovatelia odborného vzdelávania realizujú so svojimi partnermi písomné dohody o spolupráci, a to na krátkodobú aj dlhodobú spoluprácu. V dohodách sa stanovujú zásady realizácie nielen výmen študentov a zamestnancov a umiestnení stážistov, ale aj zásady projektov v oblasti rozvoja. Dlhodobé siete môžu vytvoriť efektívne programy, ktoré poskytujú napríklad väčšiu bezpečnosť pri organizácii študentských výmen.

5.4 Internacionalizácia a implementácia učebných osnov a kvalifikačné požiadavky

Cieľom odborného vzdelávania a prípravy je vyškoliť kvalifikovaných pracovníkov so schopnosťou rozvíjať seba aj svoje pracoviská pre budúcnosť. Toto platí aj pre neustále rastúci medzinárodný a globálny trh práce.

Kvalifikačné štandardy alebo požiadavky sa však v Európe značne líšia a neexistujú spoločné štandardy pre to, akým spôsobom je v učebných osnovách alebo kvalifikáciách zahrnutá globalizácia alebo medzinárodná spolupráca. V mnohých prípadoch sa tieto témy riešia len nepriamo.

Napriek tomu je pri vypracovávaní medzinárodných stratégií dôležité analyzovať kvalifikácie a učebné osnovy, s cieľom zistiť, aké sú možnosti a príležitosti na začlenenie medzinárodného prvku prostredníctvom kvalifikačných požiadaviek.

"V takzvanej európskej triede realizujú študenti určitú časť svojho vzdelávania, rovnako ako štúdiom na škole, tak i stážou v spoločnosti, v inej krajine. Základná myšlienka je jednoduchá: rozličné krajiny dokážu poskytnúť rozličné zručnosti a komplementaritu voči švédskemu systému. Je to malý krok v internacionalizácii, ale inštitúcia ho zahrnula do učebných osnov, takže získal charakter strategického prvku. Vo Švédsku nemáme dostatok certifikovaných učiteľov v oblasti zvarovania. Ale vďaka našej spolupráci s Fínskom môžu naši študenti cestovať do Fínska a získať certifikáciu. Na druhej strane sme dobrí v podnikateľskom vzdelávaní, takže fínski študenti získajú svoje podnikateľské vedomosti pri pobyte vo Švédsku. Učitelia si viac uvedomujú, čo je potrebné zlepšiť v našom vzdelávaní a taktiež čo máme my, čo môžeme ponúknuť ostatným. – poskytovateľ OVP vo Švédsku

Aby sme boli schopní dostať medzinárodný rozmer do kvalifikácií a výučby, učitelia, školitelia a ďalší zamestnanci musia sami disponovať medzinárodnými kompetenciami. Medzinárodný a multikultúrny rozmer je

⁹ Štúdiá o sieťach v oblasti medzinárodnej spolupráce, Siru Korkala, 2010.

možné do vyučovania začleniť bez ohľadu na predmet štúdia alebo oblasť vzdelávania. Je taktiež dobré využiť kultúrne znalosti a jazykové zručnosti študentov a učiteľov z rôznych kultúrnych prostredí. Toto sa niekedy označuje aj ako "internacionalizácia doma".

Vychádzajúc z národných učebných osnov alebo kvalifikačných požiadaviek sú poskytovatelia odbornej prípravy povinní rozhodnúť, akým spôsobom zabezpečia, že sa medzinárodné kompetencie na pracovisku, v škole / vysokej škole alebo počas učenia sa prácou (work-based learning) dosiahnu a potom tieto informácie začleniť do svojich plánov alebo učebných osnov. Aby toto bolo možné realizovať v dlhodobom horizonte, poskytovatelia odbornej prípravy musia vypracovať strategické plány a rozhodnutia:

- Ako môžeme čeliť výzvam neustále sa meniaceho pracovného života a hospodárstva, teraz a aj v budúcnosti?
- Aké spôsoby vzdelávania a školenia budú v budúcnosti potrebné?
- Ako vieme udržať kvalifikovaných pracovníkov, potrebných pre tieto budúce situácie?
- Aký druh spolupráce s pracoviskami by mohol podporiť naše ciele v tejto oblasti?
- Ako je potrebné rozvíjať kvalifikácie alebo učebné osnovy?

Toto je taktiež mimoriadne dôležité pri plánovaní obdobia mobility, ako je opísané aj v Odporúčaní EÚ, ktorým sa zriaďuje ECVET¹⁰ a Súbore nástrojov ECVET¹¹, kde sa uvádza, že každá jednotka výsledkov vzdelávania, zrealizovaná v rámci mobility by mala byť navrhnutá tak, aby bola:

- **jasne pochopená** zapojenými aktérmi – ako sú učiaci sa, učitelia, školitelia (v domácich a hostiteľských inštitúciách) a kompetentné inštitúcie so zodpovednosťou za validáciu a uznávanie výsledkov vzdelávania dosiahnutých počas obdobia geografickej mobility;
- **dosiahnutá počas mobility** - napríklad zohľadnením existujúcej vedomosti, zručnosti a kompetencie učiacich sa, dĺžky trvania naplánovanej mobility a príležitostí na vzdelanie, ktoré sú prístupné v hostiteľskej inštitúcii a krajine;
- **hodnotená v zahraničí** - niektoré výsledky vzdelávania je možné posúdiť v zahraničí ľahšie ako iné; je tiež dôležité zväžiť jazykové zručnosti jednotlivých učiacich sa;
- **uznaná** po návrate učiaceho sa do jeho domácej inštitúcie.

Takýto prístup k vzdelávaciemu výstupu je veľmi užitočný, najmä v prípade mobility, nakoľko pomáha pri premostení rozličných systémov odborného

¹⁰ Európsky systém prenosu kreditov v OVP (ECVET), Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady, 2008.

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

vzdelávania a prípravy a kvalifikačných štruktúr a viac sa približuje praxi na pracovisku. Výsledky vzdelávania sú definované v kontexte vedomostí, zručností, postojov a autonómie / zodpovednosti a uvádzajú, čo jednotliviec vie, chápe a je schopný robiť.¹² Aj v prípade, že vlastný systém OVP v rámci organizácie nie je plne založený na výsledkoch vzdelávania, je stále možné ich úspešne využívať v kontexte nadnárodnej mobility.

5.5 Hodnotenie & neustále zlepšovanie aktivít

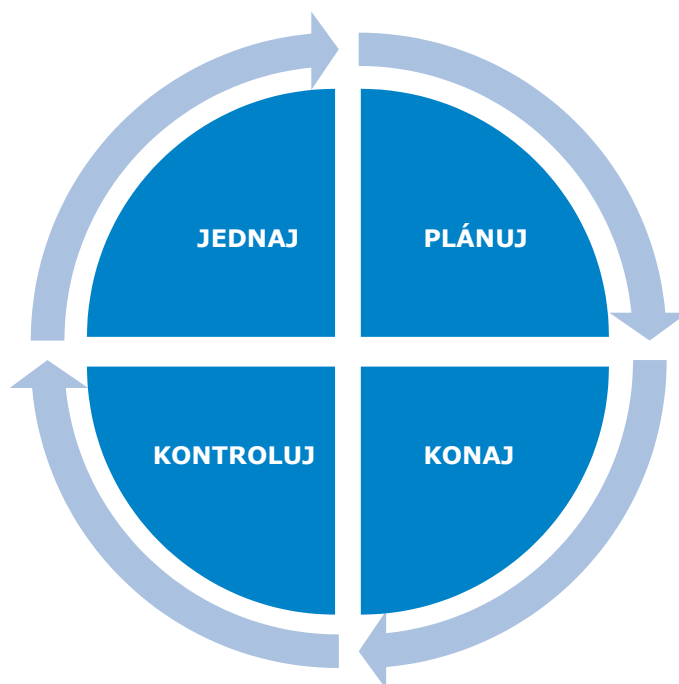
Podobne ako ktorékoľvek iné aktivity v rámci organizácie, je potrebné pravidelne hodnotiť aj medzinárodné aktivity s cieľom získať informácie o dosiahnutí cieľov, kvalite práce a potrebách budúceho rozvoja. Najdôležitejšou vecou je zhodnotiť, ako sa dosiahli strategické ciele a ročné opatrenia, stanovené pre medzinárodnú prácu, a to z pohľadu jednotlivcov i organizácie.

Bežný spôsob prístupu k hodnoteniu alebo zabezpečeniu kvality, ako to možno nazvať, je prostredníctvom tzv. cyklu PDCA, ktorý popisuje štyri základné kroky: Plánuj – Konaj – Kontroluj – Jednaj.

Kroky „Plánuj“ (stratégia a akčný plán) a „Konaj“ (realizovanie aktivít) boli spracované v kapitole 2. Z hľadiska zabezpečenia kvality sú kroky „Kontroluj“ (hodnotenie) a „Jednaj“ (nápravné opatrenia a plány) tie najdôležitejšie.

Zabezpečenie kvality nikdy nie je jednorázová aktivita, ale neustále sa opakuje, napríklad každých 6 mesiacov alebo ročne. V centre PDCA cyklu je neustále zdokonaľovanie.

OBRÁZOK 9: CYKLUS PDCA



¹² Európsky kvalifikačný rámec pre celoživotné vzdelávanie (EQF), Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady, 2008 a revidovaná verzia 2017.

Pokiaľ ide o výstup, výsledky alebo dopad aktivít, je možné ich hodnotiť niekoľkými spôsobmi. Jedným zo spôsobov ako zistiť aký je výsledok danej akcie, sú priame produkty alebo výsledky akcie (výstupy). Často však hľadáme účinky, benefity alebo hodnoty pre jednotlivca alebo inštitúciu (výsledky) alebo dokonca nejaké zásadné zmeny (dopad).

"Pravidelne monitorujeme priebeh implementácie. Samozrejme, v procese sa vyskytujú aj určité oneskorenia, ale stratégia nám pomáha byť disciplinovanými a sústrediť našu pozornosť. Je pre nás ako dobrý recept, dbá na to, aby sa nič nevynechalo a dúfame, že konečný výsledok bude priaznivý a pre všetkých presvedčivý." – poskytovateľ OVP v Maďarsku

Aby bolo možné sledovať aktivity, je dôležité stanoviť si kvantitatívne a/alebo kvalitatívne indikátory, napr. štatistiky mobilit, výšky financovaných súm, počet projektov, počet zahraničných partnerov, kvalitatívne správy projektov a období trvania mobility alebo spätnú väzbu od účastníkov a partnerov, čo si študenti alebo zamestnanci myslia o hodnotách atď. Spätná väzba zo strany študentov alebo zamestnancov môže poskytnúť informácie, napríklad o ich spokojnosti so službami v medzinárodnej oblasti, o ich záujme o doplnkové voliteľné kurzy a o cieľových krajinách študentských výmen.

Rovnako dôležitá je spätná väzba z pracovného života, týkajúca sa opatrení, súvisiacich s obdobím mobility. Ako formu externého hodnotenia je možné použiť aj vzájomné hodnotenie medzi jednotlivými partnerskými organizáciami.

Hodnotenie aktivít by v ideálnom prípade malo byť súčasťou celkového zabezpečenia kvality organizácie. Ak je to možné, najlepšou voľbou je vybrať také indikátory, ktoré by umožňovali zhromažďovanie údajov súčasne s údajmi, zozbieranými v rámci všeobecného systému kvality organizácie alebo iných procesov, napríklad zahrnutím otázok do spätnej väzby študentov a zamestnancov alebo využitím informácií z dotazníkov a správ Erasmus+. Osoby zodpovedné za medzinárodné záležitosti by mali zabezpečiť, aby sa práca vyvíjala systematicky aj na základe informácií získaných prostredníctvom hodnotení.

Je potrebné stanoviť kvalitatívne a/alebo kvantitatívne indikátory pre všetky strategické ciele medzinárodných aktivít. Treba poznamenať, že oblasti, ktoré by mohli alebo nemusia byť samy o sebe strategickými cieľmi, by mohli naďalej vyžadovať sledovanie prostredníctvom systému zabezpečenia kvality, a to z dôvodu ich dôležitosti, ako je napríklad spokojnosť študentov a zamestnancov alebo financovanie medzinárodných aktivít. Nižšie nájdete zoznam najbežnejších procesov v oblasti medzinárodnej práce, spolu s názorným príkladom kvantitatívneho a/alebo kvalitatívneho indikátora úspešnosti.

"Dlhodobá stratégia internacionalizácie ponúka dobrý základ pre riešenie problémov, ktoré sa môžu vyskytnúť - pre zabezpečenie najlepších výsledkov pre všetkých zapojených účastníkov je nanajvýš dôležité neustále monitorovanie a analýza úspechov aktivít na európskej úrovni."

S cieľom zvýšenia motivácie a kreativity všetkých zamestnancov by táto stratégia mala súčasne zahŕňať aj víziu do budúcnosti." – poskytovateľ OVP v Nemecku

MOBILITA ODCHÁDZAJÚCICH A PRICHÁDZAJÚCICH ŠTUDENTOV

Fázami uvedeného procesu sú: zmluva, príprava a dohody **pred** samotnou výmenou, poradenstvo a podpora **počas** výmeny a taktiež podávanie správ a uznávanie zručností **po** uskutočnenej výmene. Toto sú snáď najdôležitejšie kroky medzinárodných aktivít, preto má veľký zmysel podrobne ich opísať, predovšetkým z dôvodu, aby sa zabezpečil hladký priebeh aktivít ako pre domácu, tak aj pre hostiteľské organizácie. Je taktiež dôležité pamätať na to, že nie je dôležitý len počet mobilných študentov, ale aj ich nadobudnuté zručnosti, t. j. rovnako účinným indikátorom by v tomto ohľade mohlo byť uznávanie vzdelávacích výstupov.

Ako indikátor je možné použiť objem mobility a jej rast. Napríklad počet študentov, ktorí sa zúčastnili výmeny dlhšej ako 2 týždne ako percento z celkového počtu študentov zapísaných na inštitúcii v danom roku.

* Ak má strategický cieľ študentskej mobility kvalitatívnejšiu povahu, indikátor by mohol súvisieť s počtom realizovaných projektov a aktivít, ktoré zlepšili opatrenia týkajúce sa mobility.

MOBILITA ODCHÁDZAJÚCICH A PRICHÁDZAJÚCICH ZAMESTNANCOV

K dosiahnutiu strategických cieľov v oblasti medzinárodnej práce prispieva taktiež mobilita manažérov a ostatných zamestnancov, pretože ich postoje, jazykové zručnosti a záväzok k medzinárodnej práci zohrávajú v tejto súvislosti kľúčovú úlohu. Keď je program pre prichádzajúcich návštevníkov a skupiny dobre zmanažovaný, má na vzťahy zainteresovaných strán v organizácii významný dopad, nehovoriac o širšom celkovom dopade, ktorý je ťažšie zmerať.

Indikátorom by tu mohol byť počet výmen v trvaní 5 alebo viac dní ako percentuálny podiel z celkového počtu nových študentov zapísaných na inštitúcii v danom roku.

MEDZINÁRODNÉ PROJEKTY ROZVOJA

Rozvojové projekty realizované v rámci medzinárodných partnerstiev sa zameriavajú napríklad na zlepšovanie kvality a príťažlivosti odborného vzdelávania. Účastou na uvedených projektoch je možné zlepšiť medzinárodné kompetencie zamestnancov a taktiež umožniť organizáciám učiť sa z príkladov dobrej praxe ostatných. Uvedené má tiež pozitívny vplyv na postoje účastníkov.

Indikátorom by tu mohla byť suma prijatá z externe financovaných projektov ako percentuálny podiel celkového rozpočtu poskytovateľa odborného vzdelávania.

MEDZINÁRODNÉ KOMPETENCIE ZAMESTNANCOV

Súčasťou odborných zručností zamestnancov sú taktiež medzinárodné kompetencie, ako je napríklad znalosť jazykov a rôznych kultúr, alebo zručnosť vytvárať siete a realizovať projekty. Súčasťou profesionálneho rozvoja zamestnancov je ich zlepšovanie. Odporúča sa zoskupiť vzdelávacie potreby podľa témy/oblasti a vzdelávanie organizovať pre niekoľko ľudí súčasne, ak je to možné prípadne aj spolu s ďalšími poskytovateľmi odborného vzdelávania.

Indikátorom by mohol byť počet podaných a schválených medzinárodných projektov rozvoja a/alebo počet výmen a ciest zamestnancov ako percentuálny podiel z celkového počtu zamestnancov na plný úväzok.

MEDZINÁRODNÉ SÚŤAŽE ZRUČNOSTÍ A PRÍPRAVA NA NE

Účasť na medzinárodných súťažiach umožňuje vzdelávacím inštitúciám porovnávať kvalitu a postupy ich odbornej prípravy s inými krajinami a zlepšovať zručnosti a medzinárodné kompetencie študentov a učiteľov. Príprava na medzinárodné súťaže zručností sa pre každý sektor zručností koná v školiacich jednotkách zložených z niekoľkých inštitúcií odborného vzdelávania. Odborní učitelia v medzinárodných súťažiach poskytujú svoje odborné znalosti. Navrhujú úlohy pre súťaže a posudzujú výkon súťažiacich spolu s odborníkmi z iných krajín, čím im vlastne poskytujú medzinárodnú perspektívu v oblasti vzdelávania a výučby na najvyššej úrovni. Povzbudzovať učiteľov a študentov k účasti na súťažiach je možné napríklad formou prezentácií o predchádzajúcich súťažiach a taktiež prostredníctvom zahraničných výmen. Mladí ľudia, ktorí sa súťaží zúčastnili, môžu svoje medzinárodné siete zúročiť neskôr na svojom pracovisku.

Indikátorom by tu mohol byť počet študentov, ktorí absolvovali prípravu na medzinárodné súťaže zručností ako percentuálny podiel z počtu absolventov.

INTERNACIONALIZÁCIA V DOMOVSKÉJ KRAJINE

Internacionalizácia v domovskej krajine sa týka napríklad poskytovania odbornej prípravy v cudzom jazyku, virtuálnej mobility alebo cezhraničnej spolupráce prostredníctvom sociálnych médií, integrácie študentov s imigračným pozadím a ich kultúry do vzdelávacích programov, spolupráce predovšetkým s globálnymi alebo medzinárodne zameranými spoločnosťami v domovskej krajine a/alebo zavedenia materiálov z medzinárodných zdrojov alebo materiálov medzinárodného zamerania do vyučovania v domovskej krajine.

Indikátorom by mohol byť počet programov a kurzov, ktoré obsahujú niektoré formy aktivít „internacionalizácie doma“ (výučba v cudzom jazyku, virtuálna mobilita, kontakty s globálnymi spoločnosťami, medzinárodné materiály atď.)

6. Cesta stratégie

Na základe niekoľkoročnej práce v oblasti stratégií internacionalizácie medzi národnými agentúrami Erasmus+, zapojenými do prípravy tejto príručky a na základe niekoľkých nedávnych výskumov¹³, jasne vidíme, že tu existuje niekoľko kľúčových oblastí, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú implementáciu stratégie internacionalizácie pre poskytovateľov OVP:

- **Strategický proces:** Typ nastaveného strategického procesu vo veľkej miere určuje jeho úspech a výsledky. Zdá sa, že najlepšie výsledky prináša proces, ktorý sa zakladá na poznaní vašej vlastnej misie a operačného prostredia, s dobrou rovnováhou medzi realistickým a vizionárskym pohľadom a zapojením všetkých do spoločnej tvorby a vlastníctva daného procesu.
- **Spolupráca so svetom práce:** Strategickému procesu a internacionalizácii vo všeobecnosti často chýba priamy vstup zo sveta práce. Z iného pohľadu, pre inštitúcie OVP by bolo prospešné, ak by názory/stanoviská sveta práce a podnikania mali priamy vplyv na stratégiu organizácie a prijaté opatrenia.
- **Kvalifikácie, učebné osnovy a metódy vyučovania:** Toto sú kľúčové prístupové body k dosiahnutiu väčšieho dopadu a hlbšej implementácii v rámci systému OVP. Kvalifikácie a/alebo školské osnovy riadia veľké množstvo procesov, odohrávajúcich sa v rámci inštitúcií OVP, čím vytvárajú kľúčové prepojenie medzi nimi a internacionalizáciou. Tiež pripomínajú každému učiteľovi úlohu, ktorú internacionalizácia zohráva.
- **Úloha manažmentu:** Aby bola stratégia úspešná, vedenie musí mať v strategickom procese vedúce postavenie a súčasne je vo veľkej miere potrebné zapojiť učiteľov a zamestnancov. Medzinárodný tím by mal tiež zahŕňať zástupcu manažmentu.
- **Praktická implementácia:** Napokon, akákoľvek stratégia závisí predovšetkým od vypracovaných akčných plánov a toho ako sú zrealizované. Nie je možné dostatočne zdôrazniť, aké dôležité je zapojiť do tohto procesu celý personál, aby sa internacionalizácia stala každodennou súčasťou inštitúcie.

¹³ Medzinárodný rozmer v stratégiách a každodennom živote odborných škôl, 2016.

AKO POMOC ČITATEĽOM TEJTO PRÍRUČKY SME VYTVORILI NÁVOD AKO SA
VYDAŤ NA „CESTU STRATÉGIE“. TENTO NÁVOD POZOSTÁVA Z 8
JEDNODU-CHÝCH KROKOV:

1. **Zmapovať vaše súčasné aktivity v oblasti internacionalizácie**, projekty a možné strategické dokumenty.
 - Zostavte časový plán doteraz dosiahnutého rozvoja, spoločne s jeho hlavnými míľnikmi.
2. **Analyzovať operačné prostredie** a širšie stratégie.
 - Vytvorte tabuľku inštitucionálnych, regionálnych, národných, sektorových a európskych stratégií a dokumentov, ktoré riadia vašu prácu.
3. **Porozumieť kľúčovým zručnostiam** vo vašej organizácii.
 - Urobte malý prieskum vašich zamestnancov a ich medzinárodných skúseností a zručností.
4. **Preskúmať poslanie a hodnoty** vo vašej organizácii z pohľadu internacionalizácie.
5. **Naformulovať víziu** vašej stratégie internacionalizácie so všetkými aktérmi a zainteresovanými stranami, berúc do úvahy existujúce aktivity, operačné prostredie, poslanie a hodnoty a taktiež kľúčové zručnosti.
 - Usporiadajte malý workshop za účasti kolegov s cieľom prediskutovať, kde sa práve teraz nachádzate a kde by ste v oblasti vašej internacionalizácie chceli byť o 5 alebo 10 rokov.
6. **Stanoviť strategické ciele**, pomáhajúce naplniť vašu víziu medzinárodných aktivít takým spôsobom, aby boli študenti, zamestnanci a pracovné prostredie schopní sa s nimi stotožniť.
7. **Rozhodnúť o akčnom pláne** minimálne na prvý rok, vrátane stanovenia a rozdelenia úloh, stanovení rozpočtu a nastavenia indikátorov pre kľúčové strategické ciele.
 - Robte tak na pravidelných stretnutiach s kolegami. Nie je nevyhnutné pripraviť všetky úlohy hneď na začiatku.
8. S cieľom dosiahnuť maximálny záväzok, **komunikovať o strategickom procese, ako aj strategických rozhodnutiach so všetkými aktérmi a zainteresovanými stranami** v priebehu celého procesu.

7. Nástroje pre vašu 'cestu stratégie'

Existuje množstvo strategických nástrojov a príručiek, ktoré sú k dispozícii online a v kníhkupectvách. Mnohé z nich môžu byť pri práci na vašich vlastných stratégiách užitočné a je možné ich úspešne využiť v jednej alebo viacerých častiach procesu.

Pre špecifický účel vypracovania stratégií o internacionalizácii inštitúcií v OVP, národné agentúry Erasmus+ v priebehu rokov pracovali na materiáloch a nástrojoch, ktoré by v tejto práci mohli byť nápomocné. Táto príručka je v originálnom znení zverejnená na

https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/calls/2017-eac-a06-vet-mobility-charter_en

**K DISPOZÍCII SÚ NÁSTROJE, KTORÉ VÁM NA VAŠEJ CESTE STRATÉGIE
MÔŽU S VIACERÝMI KROKMI POMÔŤ:**

- Analyzujte vašu vlastnú organizáciu a operačné prostredie, ako aj Vaše kľúčové zručnosti;
- Zmapujte vaše existujúce aktivity internacionalizácie;
- Analyzujte vašu misiu a hodnoty, ako aj prácu na Vašej vízii;
- Stanovte si strategické ciele a vypracujte akčný plán;
- Rozhodnite o indikátoroch;
- Poskytnite si pomoc pri vzájomnom hodnotení vašich aktivít;
- Obnovte vašu stratégiu.

Všetky nástroje sú pre vašu potrebu a úpravu dostupné v digitálnej forme a zadarmo, podľa Vašich požiadaviek.

Záverečné slová

Veríme, že táto príručka bude skutočne inšpiratívna a podporí poskytovateľov odborného vzdelávania v ich strategickom plánovaní medzinárodnej spolupráce, a tým pomôže čeliť výzvam budúcnosti.

Veríme tiež, že táto príručka pomôže všetkým žiadateľom o projekty Erasmus+ a najmä tým, ktorí plánujú strategické partnerstvá, ako aj tým, ktorí sa pripravujú na podanie žiadosti Charty pre mobility v OVP alebo ktorí už chartu v OVP majú, ale stále vidia, že by potrebovali svoj strategický prístup posilniť.

Nasledujúce citácie od držiteľov Charty pre mobility v OVP snád' vystihujú aj niektoré názory skupiny zloženej z národných agentúr a taktiež pracovnej skupiny pre mobility v oblasti OVP, ktoré na tejto príručke pracovali.

"Naším úsilím je zúčastňovať sa na širokom spektre európskych partnerstiev a aktivít spolupráce v oblasti vzdelávania a stratégia je práve ten nástroj, ktorý nám našu medzinárodnú prácu uľahčuje (...). S takmer 3 000 študentmi, 300 zamestnancami a mnohými programami v oblasti OVP, ktoré majú rozličnú mieru medzinárodnej angažovanosti v rozličných regiónoch, na našej univerzite existuje v tomto smere veľká rozmanitosť. Medzinárodná stratégia nám pomáha prekonať túto rôznorodosť a zabezpečuje, že sa uberáme rovnakým smerom. (...) Stratégia nám zároveň pomáha v našej medzinárodnej spolupráci selektovať. Sme v hre už mnoho rokov a pravidelne sa stretávame s novými potenciálnymi partnermi. Stratégia nám zároveň uľahčuje stanovenie priorít medzi rôznymi partnerstvami a aktivitami spolupráce" – poskytovateľ OVP v Dánsku

"Je potrebné, aby stratégiu internacionalizácie implementoval celý personál, ale iba tí môžu mať vedúcu úlohu, [ktorí] majú správny postoj - nielen znalosti. Čo si naozaj myslím, je, že ak si viete určiť nové výzvy a tešiť sa z práce na stratégii a ak ste nadšení a presvedčení, že výsledky môžu byť prospešné pre všetky strany, pritiahnete ľudí a budú na palube s Vami."

– poskytovateľ OVP v Maďarsku

"Používanie tejto príručky z celého srdca odporúčame každému, kto sa zaujíma o stratégiu internacionalizácie. Naša organizácia získala veľmi praktické a dobré rady, ako nastaviť naše následné opatrenia a opatrenia na zabezpečenie kvality na základe našej existujúcej stratégie. Na kvalitatívne a kvantitatívne údaje o našich hlavných strategických cieľoch sme využili štruktúru a prístup strategického modelu. To je to, čo nám pomáha pri „oživení“ našej stratégie v každom sektore, v každej kvalifikácii a v práci každého učiteľa a nielen na inštitucionálnej úrovni." – poskytovateľ OVP vo Fínsku

Okrem toho by sme chceli zdôrazniť podporu a pomoc, ktorú môžete získať od vašej národnej agentúry programu Erasmus+ vo vašej krajine. Akékoľvek otázky alebo obavy, ktoré by sa vyskytli, konzultujte s vašou národnou agentúrou. Kontaktné údaje nájdete na nasledujúcej adrese: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en#tab-1-0

Zdroje

NA ZÁKLADE PRÍRUČKY:

Sila z medzinárodnej spolupráce, Národná rada pre vzdelávanie vo Fínsku, 2014 (anglická verzia). Dostupné na:

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

Členmi produkčného tímu pôvodnej fínskej príručky z roku 2010 (fínska verzia) boli: vedúci oddelenia Mika Saarinen a programová manažérka Katriina Lammi-Rajapuro z CIMO; manažérka Ritva Saastamoinen a projektová manažérka Päivi Riihelä z Helsinky Business College; Senior poradca Annikki Häkkinen, Senior poradca Hanna Autere a Senior poradca v oblasti vzdelávania Tuula Sumkin z Národnej rady pre vzdelávanie; vedúca oddelenia medzinárodných vzťahov Seija Heikkinen z Omnia a projektová manažérka Leena-Maija Talikka z Skills Finland.

INÉ ZDROJE:

The Copenhagen Declaration, 2002.

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

The Riga Conclusions, 2015.

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

Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady o vytvorení európskeho systému kreditov pre odborné vzdelávanie a prípravu (ECVET), Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady, 2008.

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

Nový impulz pre európsku spoluprácu v oblasti odborného vzdelávania a prípravy na podporu stratégie Európa 2020, Oznámenie Európskej komisie, 2010.

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

Nový program pre Európu v oblasti zručností, Oznámenie Európskej komisie, 2016.

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

Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady o vytvorení Európskeho kvalifikačného rámca pre celoživotné vzdelávanie (EQF), Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady, 2008 a aktualizovaná verzia 2017.

Dokument o využívaní globalizácie, Európska komisia, Máj 2017.

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

Zvyšovanie kvality a efektivity manažmentu v oblasti internacionalizácie, Fínska národná rada pre vzdelávanie, HAMK a Centrum pre medzinárodnú

INTERNACIONALIZÁCIA – AKO NA TO
PRAKTICKÝ SPRIEVODCA STRATÉGIU INTERNACIONALIZÁCIE V ODBORNOM
VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE

spoluprácu a mobilitu CIMO, 2008.

Siete pomáhajú zabezpečiť vyššiu mieru internacionalizácie odborného vzdelávania a prípravy, Siru Korkala, 2010.

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

*Medzinárodný rozmer v stratégiách a každodenný život odborných škôl –
– Výskum inštitúcií odborného vzdelávania a prípravy vo Fínsku*, Centrum pre
medzinárodnú spoluprácu a mobilitu CIMO, Faktaa – fakty a čísla, 1B/2016

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

Skruté kompetencie, Centrum pre medzinárodnú spoluprácu a mobilitu
CIMO, Faktaa – Fakty a čísla, 1/2014

http://www.cimo.fi/hidden_competences

International Operation Agent (IOA)

Odporúčanie manažmentu kvality pre odborné vzdelávanie a prípravu, Fínska
národná rada pre vzdelávanie, 2008.

Zabezpečenie kvality EÚ v odbornom vzdelávaní a príprave.

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

Prehľad kvality a dopadu 2020.

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

Cieľom tejto príručky je pomôcť inštitúciám v oblasti odborného vzdelávania a prípravy pri strategickom plánovaní medzinárodných aktivít. Príručka poskytuje poradenstvo a podporu vzdelávacím inštitúciám rôzneho typu, veľkosti a na rôznych úrovniach internacionalizácie. Staví predovšetkým na spolupráci v rámci EÚ a programu Erasmus+, ale taktiež zohľadňuje globálne aspekty.

Strategické plánovanie medzinárodných aktivít pomáha vzdelávacím inštitúciám, aby študentom, zamestnancom a pracovnému životu jasne vysvetlili, akú úlohu zohráva internacionalizácia v kľúčových aktivitách a rozvoji odborného vzdelávania a prípravy, kvalifikáciách a systémoch v oblasti OVP.

Strategické plánovanie pomáha riadiť medzinárodné aktivity v dlhodobom horizonte a systematickejšie. To zase pomáha manažovaniu aktivít a každodennej práci všetkých, ktorí sú zapojení do medzinárodných aktivít.

NA ZÁKLADE:

Príručky „*Sila z medzinárodnej spolupráce*“, 2010/2014, vydané Fínskou národnou radou pre vzdelávanie a Centrom pre medzinárodnú mobilitu (CIMO) vo Fínsku.

VYDANIE:

Národné agentúry programu Erasmus+ vo Fínsku, podporené tímom Národných agentúr Erasmus+ v oblasti OVP z Dánska, Nemecka, Maďarska a Holandska. K procesu taktiež prispela pracovná skupina pre mobility v oblasti OVP, zložená z národných agentúr programu Erasmus+, zriadená Európskou komisiou, a úradníci Európskej komisie.

