

GO INTERNATIONAL

A practical guide on strategic
internationalisation in Vocational
Education and Training



Erasmus+

Enriching lives, opening minds.



Ovaj je dokument pripremljen za Europsku komisiju. Njime se izražavaju samo stajališta autora i Komisija nije odgovorna ni za kakvu uporabu informacija koje on sadržava.

© Europska unija, 2017. godine

Ponovna uporaba dopuštena je pod uvjetom da se navede izvor.

Pravilnik o ponovnoj uporabi dokumenata Europske komisije uređen je Odlukom 2011/833/EU (SL L 330, 14. prosinca 2011., str. 39).

Fotografija na naslovnici: © Satu Haavisto

Za bilo kakvu uporabu ili reprodukciju fotografija ili drugog materijala za koji ne postoje autorska prava EU-a dopuštenje se mora tražiti izravno od nositelja autorskih prava.

Sadržaj

Predgovor.....	4
1. Svrha priručnika.....	5
2. Europska unija i globalna sredina.....	7
3. Strateško planiranje međunarodnih aktivnosti.....	9
4. Osnovne sastavnice međunarodne strategije.....	12
4.1. Radna sredina.....	13
4.2. Vizija.....	15
4.3. Misija, osnovne vještine i vrijednosti.....	16
4.4. Ciljevi.....	17
4.5. Akcijski plan.....	19
5. Kako uklopliti i stalno poboljšavati međunarodnu suradnju.....	21
5.1. Organizacija.....	21
5.2. Ljudska znanja i sposobnosti u međunarodnim aktivnostima.....	24
5.3. Partnerstva, konzorciji i mreže.....	25
5.4. Internacionalizacija i provedba kurikuluma te uvjeti za kvalifikacije.....	26
5.5. Procjena i stalno unapređivanje aktivnosti.....	28
6. Proces izrade strategije.....	32
7. Alati za vaš proces izrade strategije.....	34
Zaključak.....	35
Izvori.....	36

Predgovor

Europska komisija¹ navodi da je globalizacija spasila stotine milijuna ljudi od siromaštva te omogućila napredak siromašnjim zemljama diljem svijeta. Globalna trgovina uvelike je omogućila gospodarski rast zemalja Europske unije, a jeftiniji uvoz pogodovao je ne samo industriji nego i ljudima.

No iako Europska unija i njezine članice imaju velike koristi od međunarodne suradnje i globalizacije, te se koristi ne ostvaruju automatski niti su podjednako raspoređene. Globalizacija može biti korisna kad se njome pravilno upravlja te kad su stajališta i vještine naših društava, poslovanja i građana u skladu s globalnim razvojem.

Europska komisija i nacionalne agencije u sklopu programa Erasmus+ potiču europsku i globalnu suradnju te nastoje poduprijeti pružatelje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (SOO) kako bi ulagali u poboljšanje kvalitete vlastitih međunarodnih aktivnosti i vještina nastavnika, voditelja osposobljavanja i učenika u SOO-u.

Ovaj priručnik sadržava praktične smjernice i savjete za strateško planiranje međunarodne suradnje za pružatelje SOO-a. Namijenjen je malim i velikim institucijama, zemljama i sustavima SOO-a na različitim stupnjevima internacionalizacije. Priručnik razmatra ponajprije europsku suradnju, ali uzima u obzir i globalnu suradnju.

Europska inačica ovog priručnika temelji se na prethodnoj inačici iz 2010. godine koju je izradio Nacionalni odbor za školstvo Republike Finske i Centar za međunarodnu mobilnost (CIMO).² Priručnik je revidiran uz dopuštenje izdavača kako bi pridonio europskoj suradnji i razvoju programa Erasmus+ uključujući i Povelju za mobilnost u SOO-u u sklopu programa Erasmus+. Izradila ga je finska nacionalna agencija³ u sklopu programa Erasmus+ uz pomoć predstavnika danske, nizozemske, mađarske i njemačke nacionalne agencije za SOO u sklopu programa Erasmus+. Radna skupina za mobilnost nacionalnih agencija u sklopu programa Erasmus+ koju je osnovala Europska komisija i službenici te komisije također su pridonijeli izradi priručnika.

¹ Dokument za razmatranje o ostvarivanju prednosti globalizacije, svibanj 2017.

² Snaga međunarodne suradnje, 2014.

³ Koordinirao Mika Saarinen.

1. Svrha priručnika

Svrha je ovog priručnika poduprijeti strateško planiranje međunarodnih aktivnosti u SOO-u te pomoći u definiranju uloge internacionalizacije u razvoju SOO-a i njegovih kvalifikacija i sustava. Priručnik je namijenjen ravnateljima, upraviteljima te nastavnicima i voditeljima osposobljavanja, pružateljima SOO-a i institucijama te ostalim dionicima koji su uključeni u europsku i međunarodnu suradnju u području SOO-a.

Mnogi pružatelji SOO-a u Europi svjesni su važnosti internacionalizacije te su razvili pristupe uključivanja međunarodnih aktivnosti u svoje osposobljavanje i organizacije. No puko provođenje europskih i međunarodnih projekata nije dovoljno za to da se ostvari najveća korist od ukupnog potencijala međunarodnih aktivnosti. Jasna i razrađena strategija internacionalizacije poduprijet će i usmjeriti međunarodne aktivnosti te naposljetu imati znatan učinak i dati dodatnu vrijednost cijeloj organizaciji, njezinim učenicima, osoblju i neposrednoj poslovnoj zajednici.

„Učinak i koristi od međunarodne suradnje u obrazovanju znatno su veći ako postoji strategija za aktivnosti. No prijeko je potrebna potpora upravitelja i jasna podjela odgovornosti unutar organizacije.“

Danski pružatelj SOO-a

Ipak, u praksi se razvoj takve strategije za mnoge institucije pokazao problematičnim. Još je veći izazov potpuno uključiti internacionalizaciju u politiku i praksu institucija na svim razinama.

„Odlučili smo provesti radionicu za izradu strategije, kako su nas savjetovali, i u nju uključiti što više osoba. Naša se škola u posljednjim desetljećima suočila s mnogo izazova, naši su se kolege morali prilagoditi mnogim promjenama, no bili smo iznenadeni velikim zanimanjem za radionicu – došlo je mnogo ljudi. Kolege su shvatili da je izrada vlastite strategije institucije odlična mogućnost za nas u okolnostima koje se stalno mijenjaju. Smislili su mnogo ideja, novih pristupa i bili jako sretni što je proces naposljetu bio vrlo demokratski.“

Mađarski pružatelj SOO-a

Imajući to na umu, svrha je ovog priručnika razviti zajednički pristup i terminologiju te olakšati izradu strategija internacionalizacije unutar i između institucija za SOO u različitim zemljama diljem EU-a. Priručnik podupire korisnike projekata Erasmus+ u planiranju projekata mobilnosti, Povelje za mobilnost u SOO-u i strateških partnerstava te Europskog razvojnog plana kao dijela prijave koji je zapravo mala inačica strategije.

S POMOĆU OVOG PRIRUČNIKA MOĆI ĆETE:

- razumjeti **opću vrijednost strateškog planiranja**, strateških struktura te obuhvaćenih pitanja i procesa
- spoznati **kako strateško planiranje i pristupi mogu pridonijeti području internacionalizacije** i mobilnosti te povezati to znanje s razvojem institucije
- spoznati kakva je uloga strateškog procesa u **prihvaćanju zajedničke vizije strategije i njezina provođenja u instituciji**
- poduzeti daljnje korake u vlastitoj instituciji **kako biste izradili strategiju** koja će biti prikladna za nju i odgovarati tom kontekstu
- upoznati se s osnovnim konceptom **osiguranja kvalitete i pokazateljima** kojima se mjere procesi i rezultati.

NEKA OD KLJUČNIH NAČELA KOJA PODUPIRU RAD NA OVOM PRIRUČNIKU

- Svaka institucija ima već određeno iskustvo i/ili osoblje s vještinama i zanimanjem za međunarodnu suradnju. Stoga se to mora uzeti u obzir pri planiranju strategije internacionalizacije. **Morate imati polaznu točku.**
- Svaka čvrsta strategija mora istodobno imati korijene u prošlosti, uzeti u obzir realnost sadašnjosti i razmotriti budućnost. **Morate stvoriti realnu, ali ujedno i dovoljno ambicioznu viziju budućnosti.**
- Strategija i organizacijska kultura moraju biti usklađene, pa se pri izradi nove strategije **moraju uključiti i osnažiti učenici, osoblje i ostali dionici.**
- Globalna sredina, Europska unija i naši obrazovni sustavi doživljavaju stalne promjene u ovim dinamičnim i zahtjevnim vremenima. Stoga za svaku strategiju valja uzeti u obzir to da će se radni uvjeti najvjerojatnije promijeniti, čak i u vrlo kratkom razdoblju. **Vaša strategija mora biti prilagodljiva, odnosno morate biti spremni prilagoditi se promjenama ako želite postići vlastite ciljeve u sredini koja se mijenja.**

2. Europska unija i globalna sredina

Europska unija i njezine članice sve se više oslanjaju na ljudе s međunarodnim vještinama iz svih struka i društava. Mobilnost radnika i studenata raste zbog globalizacije poslovanja i industrije te zbog proširenja Europske unije. Naše kulture postaju sve raznolikije, a istodobno raste tržišno natjecanje za kvalificiranu radnu snagu.

Od učenika sa strukovnim kvalifikacijama danas se očekuje da imaju barem neke međunarodne kompetencije kada dolaze na tržište rada. Zbog toga sve više kvalifikacija obuhvaćа jezične i društvene vještine, poznavanje drugih kultura i uvjeta rada u ostalim zemljama. Te se kompetencije dodaju postojećim strukovnim vještinama. Nadalje, većina poslodavaca danas visoko cjeni kompetencije poput radoznalosti, učinkovitosti i otpornosti. Nedavne su studije⁴ pokazale da te kompetencije mogu biti snažno povezane s međunarodnim iskustvima.

No internacionalizacija je ne samo vrijednost na tržištu rada nego i vrijednost sama po sebi. Za cijelo je društvo korisno ako njegovi budući građani (uključujući i stručnjake) posjeduju kompetencije koje su sve potrebnije u međunarodnom poslovnom svijetu te u sve raznolikijim europskim i svjetskim društvima općenito. Takva radna sredina koja se mijenja puna je velikih izazova za nastavnike, voditelje osposobljavanja i savjetnike.

Pružatelji osposobljavanja sviadavaju te međunarodne izazove tako što šire međunarodne i domaćе mreže te povećavaju međunarodnu suradnju i projekte. Primjerice, međunarodni kontakti, projekti i suradnja donose mogućnosti učenja na radnome mjestu ili učenja u inozemstvu te razmjenu iskustava među nastavnicima i ostalim osobljem za usporedbu vrijednosti i razvoj te za poboljšanje kvalitete i suradnje.

Pri planiranju vlastitih međunarodnih aktivnosti pružatelji SOO-a uzimaju u obzir nacionalne i europske ciljeve politika. No globalna kretanja i brzi razvoj poslovanja te digitalizacija industrije i osposobljavanja također će utjecati na naše viđenje budućnosti SOO-a. Razvojem strukovnog obrazovanja i osposobljavanja poboljšat ćemo konkureniju na europskom tržištu rada te u širem smislu i obrazovanja i osposobljavanja u radnoj sredini koja je sve više globalna.

⁴ Skrivene kompetencije, 2014.

Na europskoj su razini međunarodni ciljevi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja navedeni u nekoliko dokumenata od 2000. godine do danas. Najnoviji je Program vještina za Europu, a svi nastoje poduprijeti program Strategija Europa 2020. Strategija europske suradnje u obrazovanju i osposobljavanju sve do 2020. godine ima četiri prioriteta:

- cjeloživotno učenje i mobilnost
- kvalitetu i učinkovitost
- jednakost, društvenu koheziju i aktivno građanstvo
- kreativnost, inovaciju i poduzetništvo.

Rad na priznanju i kompatibilnosti kvalifikacija s pomoću Europskog kvalifikacijskog okvira (EQF), Europskog sustava bodova u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (ECVET) i razmjena informacija koja se zbiva u tom kontekstu stvorili su preduvjete za razvoj. Ti zajednički europski alati razvijaju se i na nacionalnoj i na europskoj razini, primjerice u projektima u sklopu programa Erasmus+.

Mnogi europski sustavi SOO-a također navode međunarodne ciljeve u vlastitim nacionalnim politikama i uvjetima za kvalifikacije. No postoje znatne razlike u pristupima europskih zemalja pitanjima vezanim uz globalizaciju u SOO-u. Međunarodne kompetencije mogu se uključiti u osnovne vještine cjeloživotnog učenja ili u strukovne kompetencije u sektoru. Cilj je osposobiti učenike za rad u međunarodnim sredinama, kod kuće i u inozemstvu. No u nekim se slučajevima međunarodne kompetencije smatraju i životnim vještinama te imaju malo izravne veze sa zanimanjima ili je uopće nemaju.

Kad se međunarodnim aktivnostima upravlja, koordinira i kad se provode strateški i jasno, nastavnici i učenici imaju veću motivaciju, poboljšava se osposobljavanje i jačaju kompetencije, a strukovno osposobljavanje općenito dobiva veći ugled. Rezultati će dovesti do povećanog učinka – kompetencije novokvalificiranih učenika više će zadovoljiti potrebe poslodavaca što će pogodovati našem poslovanju i industriji. Radna sredina koja sve više postaje globalna istodobno nudi nove mogućnosti i izazove cijeloj Europi na koje strukovno obrazovanje i osposobljavanje također mora odgovoriti.

3. Strateško planiranje međunarodnih aktivnosti

Glavni je cilj izrade strategije izraziti značenje, svrhu i usmjerenje djelovanja organizacije. To se odnosi i na strateško planiranje internacionalizacije. Svrha je istaknuti budući razvoj međunarodnih aktivnosti pružatelja osposobljavanja ili institucije za strukovno obrazovanje.

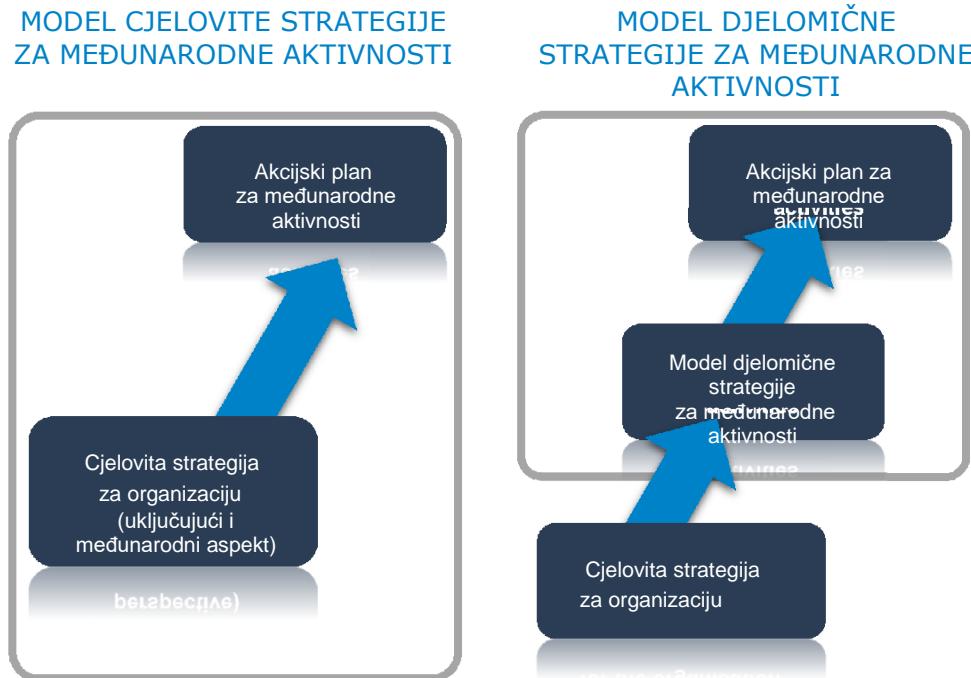
- Strateško planiranje međunarodnih aktivnosti pomoći će osoblju i učenicima da razumiju kako je međunarodna suradnja povezana s osnovnim aktivnostima i razvojem njihovih institucija.
- Strateškim planiranjem usmjerit će se međunarodne aktivnosti te će se učiniti sustavnim što će olakšati njihovu provedbu i pomoći osoblju u njegovu praktičnom radu.
- Planiranjem se osigurava dovoljno potencijala za provedbu međunarodnih aktivnosti u praksi. Osigurava se i to da međunarodna suradnja bude u skladu s cjelovitom strategijom organizacije te da sve osoblje bude upoznato s tim međunarodnim ciljevima i aktivnostima.

Model koji predstavljamo u ovom priručniku naziva se „modelom cjelovite strategije“. U njemu su međunarodni ciljevi obuhvaćeni cjelovitom strategijom organizacije čime se osigurava to da se međunarodni aspekt uzme u obzir u svim fazama strateškog planiranja. Tako osoblje i učenici trebaju razmatrati i analizirati, primjerice, kako se internacionalizacija uklapa u viziju organizacije o vlastitoj budućnosti ili vrijednostima te, naravno, u budući razvoj organizacije.

„Najvažniji korak naprijed bio je okupiti različite odjele i dionike uključene u pripremu međunarodne strategije uključujući osoblje i učenike te lokalna poduzeća kojima smo poslali upitnik o njihovim međunarodnim aktivnostima. Razgovarali smo i s upravama škola kako bismo pribavili informacije o njihovim stajalištima vezanim uz međunarodne potrebe organizacije... Akcijski plan osigurava kontinuitet u međunarodnom djelovanju, bilježenje raspodjele odgovornosti, uloga i zadataka, a to je pomoglo različitim odjelima da postignu svoje ciljeve. To je bilo potrebno zato što se organizacija sastoji od više različitih institucija koje su fizički međusobno znatno udaljene što je taj posao učinilo još izazovnjim.“

Finski pružatelj SOO-a

SLIKA 1. – MODELI STRATEGIJA ZA MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI



Model cjelevite strategije pomaže organizaciji da se obveže na ispunjenje strateških ciljeva i osigura dostaone izvore za rad. Na razini organizacije model također pomaže osoblju i učenicima da razumiju kako se međunarodne aktivnosti uklapaju u cjelovit razvoj organizacije i stručno usavršavanje osoblja. Model također podupire osoblje u izradi godišnjeg plana i uključivanja međunarodnih aktivnosti.

„Prije sedam godina počeli smo organizirati stručnu praksu u inozemstvu bez ikakva plana i sa samo dva nastavnika. Zahvaljujući razvoju dugoročne strategije internacionalizacije, imamo stručan EU-ov tim sastavljen od šest vrlo ambicioznih kolega koji se redovito sastaju te vlastitu „europsku učionicu“. Na taj način možemo proširiti mrežu sudionika, uključiti mnoga njemačka poduzeća koja provode osposobljavanje i znatno povećati broj partnera iz inozemstva.“

Njemački pružatelj SOO-a

U primjeni modela djelomične strategije međunarodna se strategija izrađuje nakon cjelevite strategije za organizaciju što rezultira nastankom djelomične strategije za međunarodne aktivnosti. U tom slučaju važno je osigurati to da se djelomična međunarodna strategija temelji na cjelovitoj strategiji i da bude u skladu s njezinim ciljevima. Jednako tako valja jasno navesti postojanje sadržaja te zasebne strategije internacionalizacije koja je dio cjelevite strategije.

U oba slučaja akcijski se plan izrađuje svake godine (temeljen na strateškim odlukama). Plan detaljno opisuje odgovornosti i zadatke koji se moraju ispuniti kako bi se postigli strateški ciljevi.

Uglavnom, strategije se izrađuju za razdoblje između tri i pet godina zato što se obrazovna sredina, poslovanje i društvo brzo razvijaju. Nakon tog razdoblja potrebno je revidirati strategiju, ali jednak je tako važno redovito je kontrolirati kako bi ona bila prilagodljiva i dovoljno dinamična te u skladu s aktualnim razvojem u radnoj sredini.

„Strategija nam pomaže u utvrđivanju stanja našega međunarodnog djelovanja. Svake dvije godine obnavljamo strategiju te promišljamo i procjenjujemo jesu li ciljevi postignuti u praksi. Strategija nije strogo zacrtana – katkad se stvari dogode drugčije nego što smo očekivali. Promišljanja nam daju uvid u važne lekcije.“

Valja napomenuti i to da se pri prijavi za Povelju za mobilnost u SOO-u u sklopu programa Erasmus+ preporučuje usklađivanje razdoblja strategije s Poveljom čak i ako je riječ o razdoblju duljem od pet godina. Istodobno je potrebno dopustiti razvoj i promjene u strategiji koje će možda biti nužne u tom razdoblju.

4. Osnovne sastavnice međunarodne strategije

Svrha je međunarodne strategije razviti i poboljšati strukovno obrazovanje i osposobljavanje međunarodnom suradnjom. Istodobno takav oblik strategije nudi učenicima i osoblju u strukovnim školama, a i poduzećima izvan škola međunarodni čimbenik.

Najbolji način da se to ostvari jest u tome da svi budu upoznati sa strategijom u organizaciji te da ona postane dio svakidašnjih aktivnosti. Preporučuje se i to da u strateškom planiranju sudjeluju svi dionici, po mogućnosti ukupno osoblje, učenici, socijalni partneri i donositelji odluka.

Slika 2. prikazuje pojednostavljeni model strateškog planiranja s međunarodnim aspektom koji je obuhvaćen različitim strategijama.



SLIKA 2. – SASTAVNICE STRATEŠKOG PLANIRANJA

OPĆENITA STRATEGIJA ORGANIZACIJE UGLAVNOM SE TEMELJI NA:

- analizi radne sredine te tendencijama razvoja
- misiji organizacije (svrha njezina postojanja)
- osnovnim vještinama organizacije
- vrijednostima organizacije.

POTOM ORGANIZACIJA ODLUČUJE O:

1. vlastitoj viziji budućnosti (na koji način želi pridonijeti svjetskom boljitu)
2. vlastitim strateškim ciljevima (tj. kako ostvariti viziju)
3. praktičnim koracima koje treba poduzeti kako bi se postigli ciljevi (tj. akcijski plan):
 - dugoročno
 - godišnje.

No valja napomenuti da, primjerice, radikalnija definicija vizije budućnosti organizacija također može utjecati na stajališta organizacije u vezi s vlastitim vrijednostima i osnovnim vještinama ili pak misijom. Stoga veze između navedenih sastavnica strategije nisu izravno uzročne, nego recipročne kako je prikazano na slici 2.

U redovitu procesu izrade strategije svaka se stavka više puta razmatra i razrađuje prije nego što se konačno oblikuje uključujući izjavu o misiji i vrijednostima. Ako se tijekom vremena dogode promjene, primjerice u radnoj sredini, strategija se može ponovno razmotriti.

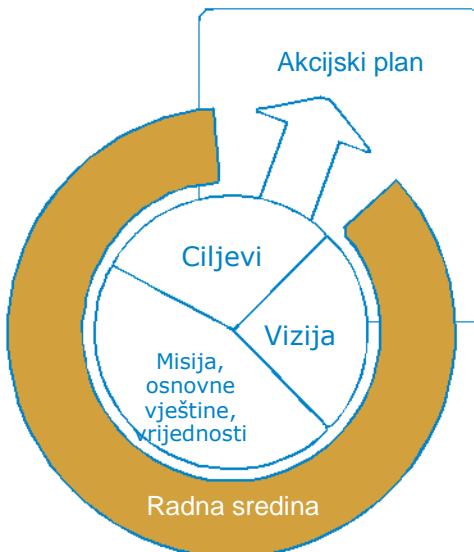
„U početku je bilo dosta teško. Bila je riječ o procesu 'učenja s pomoću djelovanja'. Iako su nas upozorili na to da ne bismo trebali pretrpati svoju strategiju, bili smo entuziastični i nismo željeli odbaciti toliko važnih ideja. Morali smo naučiti korak po korak kako usmjeriti svoju strategiju te, uvezvi u obzir vlastite ograničene izvore, učiniti provedbu mogućom.“

Mađarski pružatelj SOO-a

U sljedećem čemo odjeljku prikazati korak po korak kako se međunarodni aspekt može uključiti u strateško planiranje.

4.1. Radna sredina

Pod pojmom **radne sredine** razumijeva se sve što utječe na rad organizacije, bilo iznutra bilo izvana. Polazna je točka za razvoj organizacije analiza radne sredine – koji su stalni, a koji promjenjivi čimbenici koji utječu na nju. Na radnu sredinu utječu, primjerice, politika obrazovanja i sposobljavanja, demografske promjene, imigracija, tržište rada, promjene unutar organizacije te globalni razvoj i glavna kretanja u našim društvima.



Znatan dio analize radne sredine u vezi s međunarodnim aktivnostima jest razmatranje što se dotad učinilo s internacionalizacijom. Kakvo je sadašnje stanje? Koji su projekti provedeni? Koja partnerstva postoje? Što se može poboljšati?

Strateško planiranje posebno je važno tijekom problematičnih razdoblja i teških uvjeta. Planiranje se usmjerava na aktivnosti kako bi se moglo napraviti više ondje gdje je to najpotrebnejše. No planiranje je jednako tako važno kad su uvjeti pogodni kako bi organizacija uvijek bila jedan korak ispred trendova i kako se ne bi ulijenila.

**RAZMOTRITE NA KOJI ĆE NAČIN
PROMJENE U RADNOJ SREDINI
UTJECATI NA MEĐUNARODNE
AKTIVNOSTI PRUŽATELJA
OSPOSOBLJAVANJA I INSTITUCIJA
ZA OSPOSOBLJAVANJE.**

- Koje nadolazeće promjene u radnoj sredini trebate razmotriti?
- Na koji će način međunarodni aspekt utjecati na potrebe za poslovima i vještinama u budućnosti?
- Kakve će vrste poslova u budućnosti i gdje obavljati osobe koje su nedavno stekle kvalifikaciju?
- Kakva je situacija s internacionalizacijom u različitim područjima strukovnog obrazovanja i ospozobljavanja?
- Na koji ćete način uzeti u obzir nacionalne i europske ciljeve za internacionalizaciju?

**UZMITE U OBZIR SLJEDEĆE
STAVKE PRI STRATEŠKOM
PLANIRANJU.**

- Ključne su teme vezane uz internacionalizaciju institucija za SOO umrežavanje, suradnja s poduzećima i industrijama, osnovne vještine osoblja, projektno planiranje i izvedba te sposobnost strateškog djelovanja unutar organizacije i izvan nje.
- Različitim područjima potrebni su različiti pristupi internacionalizaciji u različitim fazama – strateška partnerstva, mobilnost osoblja, mobilnost učenika i ostali projekti suradnje i razvoja.
- Stručne vještine za učenike i nastavnike također trebaju uključiti sposobnost djelovanja u višekulturalnim sredinama.
- Engleski je često jezik višenacionalnih poduzeća, no raste potreba i za znanjem drugih jezika.
- Vještine poput učinkovitosti i otpornosti koje su također vezane uz međunarodne vještine sve se više traže u posovanju.
- Nužno je znati pružiti usluge strankama ili klijentima iz različitih kultura u sve više poslova. Jednako tako ciljane skupine u javnom sektoru sve su češće višekulture.
- Rad u globalnom poslovanju zahtijeva ne samo jezično znanje nego i sposobnost djelovanja u različitim kulturama.

4.2. Vizija

Vizija opisuje kako organizacija vidi sebe u budućnosti na temelju svoje svrhe (misije) i vrijednosti te sadržava takozvanu buduću moć strategije.

Čvrsta vizija pokazuje osoblju i učenicima koji su kratkoročni i, još važnije, dugoročni ciljevi organizacije te na što trebaju biti usmjereni njihovi naporci.

Dobra vizija nadahnjuje i usmjerava, no istodobno je realna te nadilazi ono što trenutačno postoji.



Radikalnija definicija vizije može utjecati na vrijednosti organizacije, njezin pristup osnovnim vještinama ili čak, dugoročno gledano, njezinu misiju.

RAZMOTRITE NA KOJI SE NAČIN MEĐUNARODNA DIMENZIJA MOŽE OČITOVATI U VIZIJI.

- Na koji način institucija za osposobljavanje može postati suvremena i privlačna?
- Što to znači u praksi za učenike i osoblje?
- Koje bismo oblike nacionalnih i međunarodnih mreža trebali stvoriti kako bismo ostvarili takvu viziju?

UZMITE U OBZIR TO DA MEĐUNARODNA DIMENZIJA U VIZIJI MOŽE ZNAČITI SLJEDEĆE:

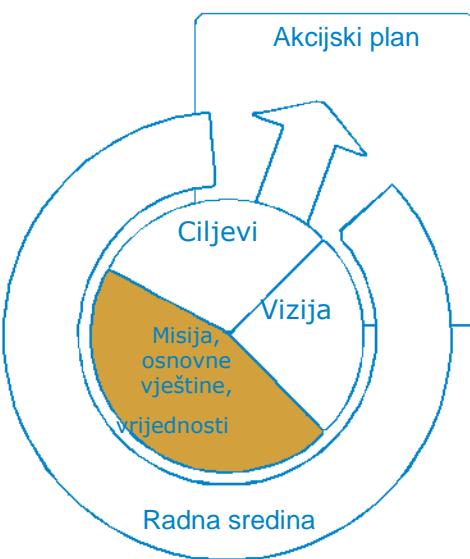
- obuhvaćanje cijelog svijeta – utvrđivanje strateških geografski prioritetnih područja diljem svijeta za stvaranje globalnih mreža za projekte suradnje i mobilnosti
- uzimanje u obzir raznolikosti društva – multikulturalnost je područje razvoja koje prožima sve aktivnosti
- davanje traženih vještina višenacionalnim poduzećima – stvaranje strateških partnerstava temeljenih na pojedinim sektorima/kvalifikacijama s poduzećima koja imaju tvornice ili pogone u nekoliko europskih zemalja
- pružanje više međunarodnih mogućnosti učenicima i osoblju – proširivanje međunarodne aktivnosti na nove regije
- stjecanje međunarodnih kompetencija važnih za budućnost – mnogi će se učenici zaposliti u međunarodnim poduzećima ili višekulturnim sredinama.

4.3. Misija, osnovne vještine i vrijednosti

Misija odgovara na pitanje zašto smo ovdje. Ona opravdava postojanje organizacije te ima važnu ulogu u upravljanju njezinim djelovanjem.⁵

Pod **osnovnim vještinama** podrazumijevaju se znanje i kompetencije koje izdvajaju organizaciju od ostalih – riječ je o stručnim znanjima pojedine organizacije.

Osnovne vještine organizacije jedinstvena su kombinacija znanja, vještina, kompetencija i tehnologija koje je teško kopirati ili zamijeniti. Osnovne vještine pomažu u postizanju nadmoći, čak i „konkurentske prednosti“ organizacije, barem lokalno ili regionalno, te su dodatna vrijednost za učenike, zaposlenike i ostale dionike.



RAZMOTRITE.

- Na koji je način međunarodna dimenzija uključena u vašu misiju?
- Koje su osnovne vještine s međunarodnom dimenzijom u vašoj organizaciji?

UZMITE U OBZIR TO DA MISIJA MOŽE OBUHVATITI SLJEDEĆE SASTAVNICE.

- Vaša je organizacija specijalizirana za osposobljavanje međunarodnih stručnjaka za određene ključne teme.
- Područja za koja nudite obrazovanje i osposobljavanje trebaju razviti kvalifikacije u višenacionalnim kontekstima.
- Osposobljavate imigrante i izbjeglice.
- Vaše je osoblje višekulturno.
- Cilj je vašeg osposobljavanja pomoći učenicima da se zaposle u međunarodnim poduzećima, poduzećima za izvoz ili u višekulturalnim radnim sredinama.

Vrijednosti pokazuju što je zaista važno u organizaciji te kakav se svjetonazor ili etička načela njeguju u njoj.⁶ Vrijednosti usmjeravaju djelovanje učenika, osoblja ili organizacija u cjelini. Primjerice, vrijednosti u području strukovnog obrazovanja i osposobljavanja mogu uključiti teme poput jednakosti, tolerancije, suradnje, otvorenosti, usmjerenosti prema poslodavcu ili pak usmjerenosti prema učeniku.

⁵ *Preporuka za upravljanje kvalitetom u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju*, Nacionalni odbor za školstvo Republike Finske, 2008.

⁶ *Preporuka za upravljanje kvalitetom u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju*, Nacionalni odbor za školstvo Republike Finske, 2008.

**RAZMOTRITE NA KOJI SE
NAČIN VRIJEDNOSTI VAŠE
ORGANIZACIJE OČITUJU:**

- u procesu međunarodnih aktivnosti u praksi
- u svakidašnjem radu osoblja koje je zaduženo za međunarodna pitanja te kada ste to posljednji put doživjeli.

**UZMITE U OBZIR ZNAČENJE
VRIJEDNOSTI U SLJEDEĆIM
SLUČAJEVIMA.**

- Zahtjevi pojedinih sektora moraju se uravnotežiti.
- Slušajte želje učenika pri odabiru zemalja za vaše međunarodne mreže (usmjereni prema učenicima).
- Uključite različite dionike u strateški proces.
- Dopustite pripadnicima različitih nacionalnosti da izraze svoja kulturna stajališta (tolerancija, ravnopravnost).
- Pokušajte razviti oblike međunarodne suradnje koji su dostupni slabijim učenicima, maloljetnim učenicima, učenicima slabijeg imovnog stanja itd.

4.4. Ciljevi

Ciljevi povezuju misiju s vizijom organizacije te su oblikovani tako da se organizacija razvija u željenom smjeru (vizija).

**CILJEVI SU TEMELJ STRATEGIJE
INTERNACIONALIZACIJE. ONI BI
TREBALI:**

- biti zasnovani na realnom doživljaju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti
- biti usmjereni na poboljšanje postojećeg stanja te tako poticati organizaciju da se dalje razvija.



**POSTAVLJANJEM PITANJA ZAŠTO? NE DOBIVA SE NEKI DRUGI CILJ KAO
ODGOVOR. TO ZNAČI DA JE RIJEČ O PRAVOM, STRATEŠKI
USREDOTOČENOM CILJU. NAVODIMO PRIMJER.**

Prvi cilj: Naš je cilj internacionalizirati našu instituciju.

ZAŠTO?

Odgovor: Poduzeća u našoj sredini trebaju radnu snagu koja ima vještine za rad u međunarodnoj sredini.

Preoblikovani cilj: Naš je cilj podariti svakom učeniku međunarodne vještine ili aktivnostima vezanim uz mobilnost ili s pomoću redovita kurikuluma kako bismo mogli zadovoljiti potražnju za tim vještinama u svojoj sredini.

Na temelju ovog primjera važno je razumjeti to da ne postoje točni ili netočni odgovori, ali se odgovori moraju temeljiti na stvarnoj situaciji, misiji i viziji pojedinog pružatelja SOO-a.

Obično je svaki cilj vezan uz očekivani ishod, rezultat ili učinak koji se mjeri kvantitativnim ili kvalitativnim pokazateljima (vidi poglavlje 5.5.).

Organizacija ne bi trebala utvrditi previše strateških ciljeva za određeno razdoblje jer bi vizija mogla postati nejasna. Preporučuje se utvrđivanje od pet do šest ciljeva, ali nikako više od osam.

„U izradi strategije pogrešno je pisati općenite i nejasne izjave namjere. Kako smo s godinama postajali sve stručniji, naša strategija i akcijski planovi bili su sve konkretniji.“

Danski pružatelj SOO-a

RAZMOTRITE.

- Na koji se način međunarodna dimenzija očituje u općim strateškim ciljevima vaše organizacije čak i ako se tema ne navodi izravno?
- Koje bi specifične ciljeve trebalo zadati kako bi se ostvarila vizija vaše organizacije u vezi s međunarodnim djelovanjem?
- Kako osigurati to da ciljevi budu realni, a ujedno i dovoljno vizonarski?

UZMITE U OBZIR:

- gledišta učenika, osoblja i uprave
- gledišta poduzeća i poslovanje
- internacionalizaciju – to ne obuhvaća samo mobilnost; razvoj kvalifikacija, kurikuluma, sadržaja i metoda ključan je za raznoliku internacionalizaciju
- ključna pitanja – moraju se obuhvatiti jezične vještine, sposobnost djelovanja u višekulturnim radnim sredinama i poznavanje različitih kultura
- Internacionalizacija ne podrazumijeva samo međunarodno poslovanje, učenje stranih jezika i međukulturne vještine. Riječ je također o pružanju učenicima i osoblju cjeloživotnih vještina učenja, transverzalnih vještina za budućnost te o pripremanju učenika na globalizaciju.
- Ciljevi mogu biti povezani s djelovanjem – poboljšanje kvalitete i učinkovitosti suradnje s trenutačnim zemljama partnerima, proširenje sadašnje mreže, učinkovitije procedure za mobilnost ili bolja priprema za mobilnost, povećanje broja sektora/odjela/nastavnika koji su uključeni itd.

4.5. Akcijski plan

Akcijski plan izrađuje se radi prikaza kako će se provesti strategija organizacije. Njegova je svrha pretočiti strateške ciljeve u operativne te u povezane aktivnosti i poboljšati kvalitetu rada i rezultata.

Akcijski plan uglavnom obuhvaća pitanja poput operativnih ciljeva/aktivnosti, procedura i potencijala za dogovorene aktivnosti te za povezane pokazatelje.⁷

Akcijski se plan izrađuje ili barem revidira svake godine. Procedure opisuju kako se određena stavka akcijskog plana provodi, tko je odgovoran za taj proces, raspored kada se ta stavka provodi i koliko dugo te koji su finansijski izvori i osoblje dostupni za tu svrhu.

Važan je aspekt i utvrđivanje jasnih pokazatelja ili ciljeva postignuća kako bi se vidjelo je li aktivnost bila uspješna ili nije. Bilo bi idealno kad bi se provedba akcijskog plana procjenjivala svake godine kao dio uobičajenog upravljanja kvalitetom (detaljnije opisano u poglavlju 5.5.).



⁵ *Preporuka za upravljanje kvalitetom u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju*, Nacionalni odbor za školstvo Republike Finske, 2008.

RAZMOTRITE.

- Koje mjere trebate poduzeti kako biste ostvarili ciljeve internacionalizacije?
- Koje se mjere mogu poduzeti već u nadolazećoj godini? Koje se mjere trebaju poduzeti u idućih nekoliko godina?
- Postoje li alternativne mjere kojima bi se ostvario isti cilj?
- Koji su domaći i međunarodni partneri potrebni da se to ostvari?
- Odakle će se namaknuti sredstva i doći osoblje za planirane međunarodne aktivnosti?

UZMITE U OBZIR KAKO TREBAJU IZGLEDATI TIPIČNE STAVKE AKCIJSKOG PLANA.

- Kako bismo postigli zadani cilj za razvoj jezičnih vještina u idućoj godini, moramo organizirati jezičnu nastavu za 20 nastavnika i 20 učenika te razmjenu nastavnika u zemljama u kojima se ti jezici govore.
- Osnovat ćemo strateško partnerstvo s visokoobrazovnom institucijom kako bismo povećali međunarodnu suradnju između pojedinih sektora.
- Iduće ćemo godine početi raditi s Norveškom te ćemo poslje proširiti suradnju na sve nordijske zemlje.
- Rezervirat ćemo specijalizirane, stručne izvore u svim odjelima kako bismo proveli najmanje dva strateška partnerstva i/ili druge međunarodne razvojne projekte.
- Pripremit ćemo i podnijeti prijavu na idućem natječaju za Povelju za mobilnost u sklopu programa Erasmus+.
- Poboljšat ćemo materijale za pripremu i popratne zadatke za naše učenike koji će u inozemstvu sudjelovati u aktivnostima vezanim uz mobilnost.
- Pridružit ćemo se japanskoj mreži.

5. Kako uklopiti i stalno poboljšavati međunarodnu strategiju

Dio izrade međunarodne strategije uključuje i razmatranje kako je provesti u praksi. Ovdje nije riječ samo o izradi akcijskog plana kako je navedeno u prethodnom poglavlju nego i o ostalim aspektima od kojih je najvažniji kako aktivnosti internacionalizacije i druge planirane aktivnosti uklopiti u svakidašnji posao vaše organizacije.

Ako misija, vrijednosti, vizija i ciljevi vaše strategije internacionalizacije nisu jasno povezani s osnovnim aktivnostima vaše organizacije, lako se mogu izgubiti iz vida kad se donose ključne odluke za organizaciju, potencijale, pedagoške programe, partnerstva i mreže, kurikulume ili osiguranje kvalitete. Taj se problem može riješiti tako da se strateški ciljevi vezani uz internacionalizaciju povežu s ostalim strateškim odlukama koje se donose u drugim područjima.

Drugi je važan aspekt stalno poboljšavanje. Bilo bi idealno kad bi se strategija i posebno provedba akcijskog plana procjenjivale svake godine kao dio upravljanja kvalitetom i temeljile na dogovorenim pokazateljima. Istodobno bi se budući planovi sukladno tomu mijenjali te bi se tako postiglo stalno poboljšavanje.

U ovom se poglavlju razmatraju organizacija i provedba međunarodnih aktivnosti te nastavak, nadzor i upravljanje kvalitetom tih aktivnosti.

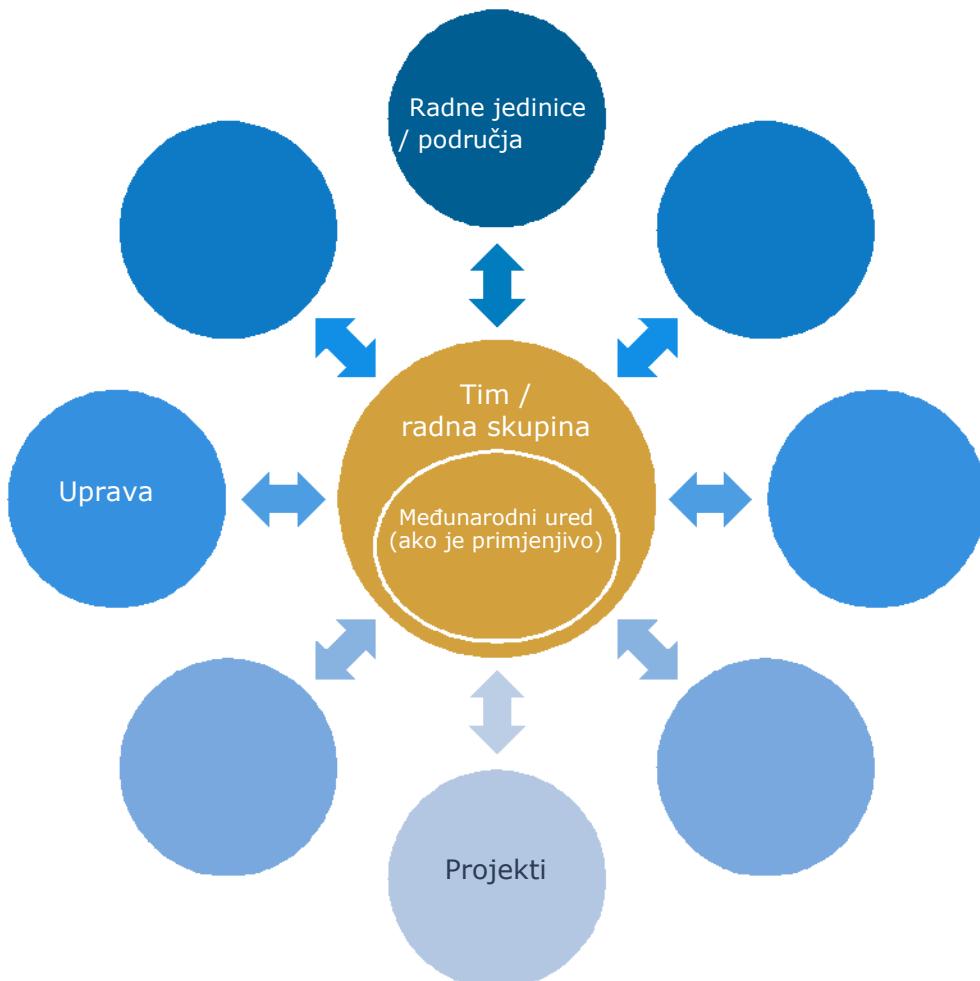
5.1. Organizacija

Način na koji organizirate i strukturirate svoje međunarodne aktivnosti vrlo je važan dio strateškog planiranja. Postavlja se pitanje koliko se internacionalizacija može uklopiti u svakidašnje aktivnosti organizacije, a kada je potrebno zasebno koordinacijsko tijelo.

Većina međunarodno aktivnih institucija za SOO zapošljava jednu osobu ili manji tim koji je odgovoran za koordinaciju i upravljanje međunarodnim aktivnostima za cijelu organizaciju. Veće obrazovne institucije mogu imati čak i zaseban ured i voditelja međunarodne suradnje. Takav ured često ima osoblje koje je zaduženo za pružanje usluga učenicima u vezi s internacionalizacijom i vođenjem projekata na središnjoj razini. Manje institucije obavljaju taj posao na sveobuhvatniji način. U njima određeni nastavnici ili voditelji osposobljavanja obavljaju te zadatke koji su dio njihovih dužnosti. U oba slučaja važno je održati otvorenu suradnju i dobar protok informacija među različitim međunarodnim dionicima te s upravom.

S obzirom na to da internacionalizacija nije zasebno područje, ta osoba ili tim, pogotovo u većim institucijama, često ima potporu skupine međunarodnih partnera, nastavnika i ostalog osoblja u različitim odjelima ili na različitim sektorskim razinama. Oni čine prošireni tim za internacionalizaciju. U tom je slučaju važno osigurati to da se obuhvate sva bitna stručna znanja iz svih međunarodnih aktivnosti. Riječ je, primjerice, o znanju stručnjaka odgovornih za zasebne međunarodne projekte, zatim onih koji su zaduženi za međunarodna natjecanja u strukovnim vještinama, o znanju osoblja koje je zaduženo za stručnu praksu u poduzećima te nastavnika stranih jezika. Sve veću važnost ima i internacionalizacija u vlastitoj organizaciji, odnosno poučavanje međunarodnog sadržaja, virtualna međunarodna prekogranična suradnja te stvaranje međunarodnih veza s pomoću tvrtke koja posluje globalno. To podrazumijeva da nastavnici koji se bave tim temama moraju biti uključeni u prošireni tim za internacionalizaciju.

SLIKA 7. – MOGUĆA ORGANIZACIJA MEĐUNARODNIH AKTIVNOSTI



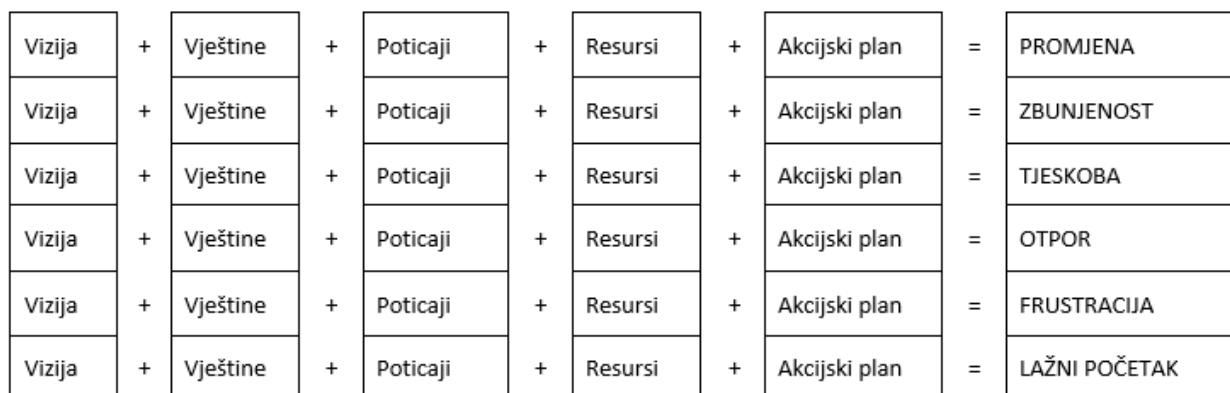
Međunarodne aktivnosti ne mogu biti finansijski isplative kao zasebna aktivnost. Stoga je izrazito važno osigurati potporu uprave. To se može učiniti tako da se član upravljačke skupine uključi u međunarodni tim ili da voditelj međunarodnog ureda nazoči sastancima uprave. U organiziranju međunarodnih aktivnosti također je važno znati određene smjernice koje daje uprava u nekoj instituciji te da se uprava obvezuje izvršiti planirano.

„Već dulje vrijeme u našoj školi razmišljamo strateški. Kao ravnatelj škole ne mogu znati sve što se zbiva u njoj, a smatram da i ne moram znati. Kad prolazim hodnicima, naši me učenici i moji kolege uvijek uspiju ugodno iznenaditi. Moji su kolege sposobni, svi dijelimo vrijednosti organizacije te dobro poznajemo i poštujemo svoje strateške ciljeve. Što se toga tiče, ne trebam se brinuti. Sve što se događa u našoj školi samo nas približava našoj zajedničkoj viziji. Dobar je osjećaj iskusiti čak i na najmanjem detalju da smo na pravom putu, da je naša škola dobro mjesto te da je svakim danom sve bolja.“

Mađarski pružatelj SOO-a

Izradom strategije internacionalizacije i izvedbom strateške vizije strateški ciljevi i stavke akcijskog plana mogu se usporediti s upravljanjem procesima složene promjene koje je prikazano na slici 8.

SLIKA 8. – UPRAVLJANJE SLOŽENOM PROMJENOM



Kao što se može vidjeti na slici 8., nužno je imati dobru kombinaciju vizije, vještina, poticaja i potencijala te akcijski plan kako bi se promjena mogla dogoditi. Jednako je tako važno imati strukturu i redovitu, jasnu komunikaciju s timom koji je zadužen za međunarodna pitanja. Nužne su i jasno određene uloge i odgovornosti unutar tima.

Bitno je uspostaviti vezu između međunarodnih aktivnosti i poučavanja i usmjeravanja jer se na taj način može doprijeti do najvažnije ciljane skupine – učenika. Ako se međunarodni tim sastoji, primjerice, samo od administrativnog i privremenog osoblja koje radi na projektu, to koči dugoročan institucijski učinak međunarodnih aktivnosti na razvoj kurikuluma, kvalifikacija, pedagoških programa i nastavne prakse.

Nadalje, aktivnosti međunarodnog tima trebaju biti vidljive unutar organizacije te stoga nije dovoljna samo komunikacija unutar tima nego je potrebna i komunikacija s ostatkom organizacije.

5.2. Ljudska znanja i sposobnosti u međunarodnim aktivnostima

Međunarodne aktivnosti zahtijevaju višestruke vještine – morate detaljno poznavati rad svoje organizacije, razumjeti sadašnje stanje u svojoj radnoj sredini i predvidjeti promjene te posjedovati detaljno i katkad vrlo stručno znanje i vještine vezane uz umrežavanje, projektni rad i financiranje iz EU-a.

Osoblje odgovorno za međunarodno djelovanje može obuhvaćati nastavnike, upravitelje/ravnatelje institucije, upravitelje/koordinatorе međunarodne suradnje, projektne koordinatorе, asistente, savjetnike itd.

MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI MOGU OBUHVATI SLJEDEĆE VRSTE ZADATAKA:⁸

- sudjelovanje u strateškom planiranju organizacije
- pisanje međunarodnih projektnih prijava, vođenje projekata i izvješćivanje
- sudjelovanje u planiranju potreba za osposobljavanjem vezanim uz međunarodne kompetencije
- izradu akcijskog plana za međunarodne aktivnosti
- sudjelovanje u međunarodnim projektima i odgovornost za njih
- procjenu rezultata i ishoda međunarodnih projekata
- organizaciju međunarodnih seminarа
- pripremu učenika i osoblja za međunarodne razmjene
- dočekivanje i savjetovanje međunarodnih učenika
- organizaciju smještaja i programa za dolazno osoblje i učenike
- umrežavanje s inozemnim organizacijama
- dogovaranje razmjene učenika i osoblja – sadržaj i ishode učenja, dogovore s partnerima
- upravljanje / procjenu ishoda učenja
- dogovore i međunarodne sastanke
- prezentacije na međunarodnim događanjima

⁸ Prilagođeno prema Međunarodnom operativnom agentu. <http://www.ioagent.net>

- predstavljanje organizacije inozemnim posjetiteljima
- međunarodna informativna događanja
- informiranje učenika i osoblja.

O veličini organizacije i njezinim strategijama ovisi koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih zadataka. No bilo bi idealno kad bi međunarodna dimenzija bila dijelom zadataka svega osoblja.

5.3. Partnerstva, konzorciji i mreže

Suradnja s institucijama za osposobljavanje, poduzećima i drugim organizacijama kod kuće i u inozemstvu bitna je stavka međunarodnih aktivnosti. Razlog sklapanja partnerstva može biti, primjerice, sektor ili područje učenja, regionalni fokus, zanimanje za određenu stranu zemlju ili sustav osposobljavanja, zajednički jezik ili slični razvojni ciljevi. Bitno je razumjeti da međunarodna suradnja često ovisi o dva oblika partnerstva koja su jednakovražna:

- domaće partnerstvo ili čak konzorciji
- inozemni partneri ili mreže organizacija.

S gledišta strategije internacionalizacije važna je stavka da se i domaća i strana suradnja planiraju i provode u skladu sa zadanim ciljevima.

Ne mogu svi partneri biti takozvani strateški partneri. Stoga se partnerstva, konzorciji ili mreže trebaju proširiti stjecanjem novih partnera iz regije ili predmetnih područja koja se smatraju strateški važnima. A veze s partnerima koje nisu strateški važne s vremenom će same oslabjeti. Da bi se mreža učinkovito održavala, potrebno je dokumentirati trenutačne i prethodne informacije o kontaktima kako bi bile lako dostupne.

Katkad se partnerstva sklapaju radi provedbe zajedničkih projekata, a kada projekt završi, raspadnu se. No katkad se stvaraju stalni konzorciji ili mreže što je obično slučaj kada pružatelj SOO-a pokušava ozbiljnije oblikovati svoju međunarodnu strategiju. Takvo umrežavanje, domaće i inozemno, isplativo je zato što se fiksni troškovi aktivnosti dijele među partnerima i različitim operativnim godinama i projektima. Dugoročna suradnja također je korisna za kvalitetu i učinkovitost, primjerice kad je riječ o mobilnosti učenika i osoblja. Osoblje može također uzajamno učiti o postupcima prijave za financiranje unutar mreže. Nadalje, stvaraju se novi alati za promicanje internacionalizacije u institucijama za osposobljavanje. Mogu se promicati i mreže ili konzorciji pružatelja u sklopu programa Erasmus+ te čak i Povelje za mobilnost u SOO-u što omogućuje dugoročnije planiranje i razvoj.⁹

⁹ Istraživanje mreža u međunarodnoj suradnji, Siru Korkala, 2010.

Uglavnom, pružatelji osposobljavanja izrađuju ugovore o suradnji sa svojim partnerima za kratkoročnu i dugoročnu suradnju. U ugovorima navode načela provedbe ne samo razmjene učenika i osoblja i stručne prakse nego i razvojnih projekata. Dugogodišnje mreže mogu stvoriti učinkovitu rutinu dajući više sigurnosti za organizaciju učeničkih razmjena.

5.4. Internacionalizacija i provedba kurikuluma te uvjeti za kvalifikacije

Svrha strukovnog obrazovanja i osposobljavanja jest osposobljavanje kvalificiranih radnika koji mogu razvijati vlastite sposobnosti i svoja radna mjesta. To se sve više odnosi i na međunarodno i globalno tržište rada.

No standardi ili uvjeti za kvalifikacije uvelike se razlikuju među evropskim zemljama i ne postoje zajednički standardi koji bi obuhvaćali globalizaciju ili međunarodnu suradnju u kurikulumima ili kvalifikacijama. Uglavnom se tim temama bave neizravno.

Ipak, u izradi međunarodnih strategija bitno je analizirati kvalifikacije i kurikulume kako bi se doznao koje mogućnosti postoje za uključivanje međunarodnog čimbenika s pomoću uvjeta za kvalifikacije.

„U takozvanom europskom razredu učenici se izobražavaju u nekim područjima, školju se u školi i imaju stručnu praksu u poduzeću u nekoj drugoj zemlji. Osnovna je ideja jednostavna – različite zemlje mogu pružiti različite vještine i dopunjavati švedski sustav. To je mali korak prema internacionalizaciji, ali institucija to uključuje u kurikulume, pa postoje poneki strateški čimbenici. Ali zahvaljujući našoj suradnji s Finskom, naši učenici mogu otići tamo i steći kvalifikacije. Zauzvrat, mi smo dobri u poduzetničkom učenju, pa finski učenici stječu svoje poduzetničko znanje u Švedskoj. A nastavnici postaju svjesniji toga što je potrebno poboljšati u našem obrazovanju te što imamo i što možemo ponuditi drugima.“

Švedski pružatelj SOO-a

Kako bi mogli prenijeti međunarodnu dimenziju u kvalifikacije i poučavanje, nastavnici, voditelji osposobljavanja i ostalo osoblje moraju posjedovati međunarodne kompetencije. Međunarodna i višekulturna dimenzija može se ukloputi u poučavanje bilo kojeg predmeta ili strukovnog područja. Jednako je tako dobra idea iskoristiti znanje o kulturi i jezične vještine učenika i nastavnika različitoga kulturnog podrijetla. To se katkad naziva „internacionalizacijom kod kuće“.

Na temelju nacionalnih kurikuluma ili uvjeta za kvalifikacije pružatelji osposobljavanja moraju odlučiti kako će osigurati to da se međunarodne kompetencije usvoje na radnome mjestu, u školi ili tijekom učenja na radnome mjestu te potom uključiti te informacije u svoje planove ili kurikulume. Kako bi to mogli ostvariti dugoročno, pružatelji osposobljavanja moraju izraditi strateške planove i odlučiti:

- kako sada i u budućnosti odgovoriti na izazove u radu i gospodarstvu koje se sve više mijenja
- koji će načini poučavanja i osposobljavanja biti potrebni u budućnosti
- kako možemo zadržati kvalificirano osoblje koje nam je potrebno za budućnost
- kakva bi suradnja s poduzećima mogla poduprijeti naše ciljeve u tom području
- kako će se morati razvijati kvalifikacije ili kurikulumi.

To je također bitno za planiranje razdoblja mobilnosti kako je navedeno u preporuci ECVET-a¹⁰ i skupu alata ECVET-a¹¹ u kojemu piše da svaka jedinica ishoda učenja koja se temelji na mobilnosti mora biti napravljena na sljedeći način:

- trebaju je **posve razumjeti** svi uključeni dionici – učenici, nastavnici i voditelji osposobljavanja (u domaćoj i inozemnoj instituciji) te kompetentne institucije koje imaju odgovornost utvrditi valjanost i priznati ishode učenja ostvarenih tijekom razdoblja aktivnosti vezanih uz mobilnost
- **ostvaruje se tijekom mobilnosti** – uvezši u obzir postojeće znanje, vještine i kompetencije učenika, riječ je, primjerice, o razdoblju planirane mobilnosti i mogućnostima za učenje koje postoje u instituciji i zemlji domaćinu
- **procjenjuje se u inozemstvu** – neke ishode učenja jednostavnije je procijeniti u inozemstvu od drugih, a važno je razmotriti i jezične vještine pojedinih učenika
- mora biti **priznata** kad se učenik vrati kući, u matičnu instituciju.

Takav pristup ishodima učenja vrlo je koristan, posebno u slučaju mobilnosti, jer pomaže u nadilaženju različitih sustava SOO-a i struktura kvalifikacija te je izravno povezan sa situacijama na radnome mjestu. Ishodi učenja definiraju se u kontekstu znanja, vještina, stajališta i autonomije/odgovornosti te ističu ono što pojedinac zna, razumije i sposoban je učiniti.¹² Čak i ako se vlastiti sustav SOO-a ne temelji potpuno na ishodima učenja, oni se ipak mogu uspješno primijeniti u kontekstu međunarodne mobilnosti.

¹⁰ *Europski sustav bodova u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju (ECVET)*, Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća, 2008.

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

¹² *Europski kvalifikacijski okvir za cjeloživotno učenje (EQF)*, Preporuka Europskog parlamenta i Vijeća, 2008., i revidirana verzija 2017.

5.5. Procjena i stalno unapređivanje aktivnosti

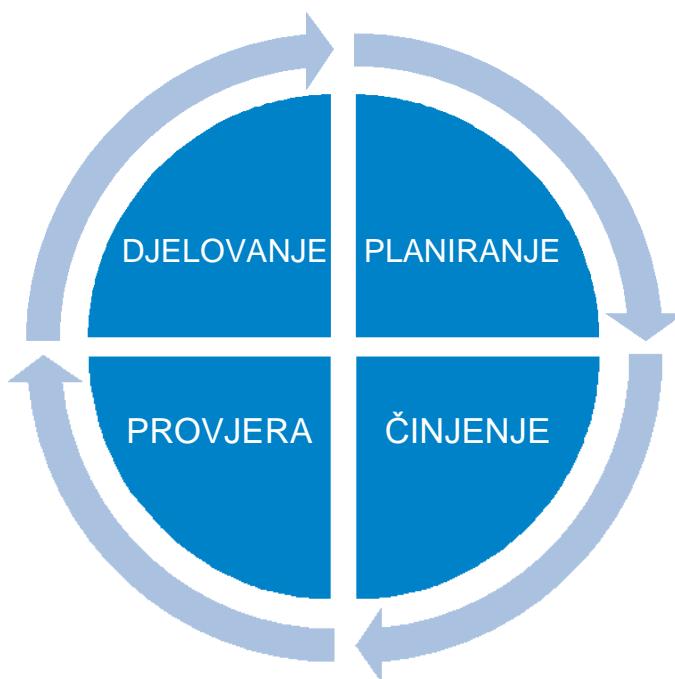
Kao i sve ostale aktivnosti u organizaciji, i međunarodne se aktivnosti trebaju redovito procjenjivati kako bi se prikupile informacije o postizanju ciljeva, kvaliteti rada i budućih razvojnih potreba. Ključno je procijeniti jesu li strateški ciljevi i zadane godišnje aktivnosti za međunarodno djelovanje postignuti sa stajališta pojedinaca, ali i organizacije.

Uobičajen pristup procjeni ili osiguranju kvalitete, kako se još može nazvati, jest s pomoću Demingova kruga kvalitete koji opisuje četiri osnovna koraka: planiranje, činjenje, provjeru idjelovanje.

Planiranje (strategija i akcijski plan) i činjenje (izvođenje aktivnosti) opisali smo u drugom poglavlju. Kad je riječ o osiguranju kvalitete, najvažniji su koraci provjera (procjena) i djelovanje (korektivne aktivnosti i planovi).

Osiguranje kvalitete nije zasebna aktivnost koja se izvodi samo jednom, naprotiv, ona se stalno ponavlja, primjerice svakih šest mjeseci ili jednom godišnje. Stalno unapređivanje osnova je Demingova kruga kvalitete.

SLIKA 9. – DEMINGOV KRUG KVALITETE



Aktivnosti se mogu procijeniti na nekoliko načina kad je riječ o rezultatu, ishodima ili učinku. Izravni proizvodi ili rezultati aktivnosti (ishodi) jedan su od načina provjere kakav je rezultat aktivnosti. No mi obično promatramo učinke, koristi ili vrijednosti za pojedinca ili instituciju (rezultati) ili pak temeljne promjene (učinak).

„Redovito nadziremo napredak provedbe. Naravno, katkad se dogodi kašnjenje, ali strategija nam pomaže da budemo disciplinirani i usredotočimo svoju pozornost. Strategija je kao dobar recept za nas, pobrinemo se da ništa ne izostavimo i nadamo se da će konačan rezultat biti odgovarajući i dobar za sve.“

Njemački pružatelj SOO-a

Kako bi se omogućio nastavak aktivnosti, važno je odrediti kvantitativne i/ili kvalitativne pokazatelje, npr. statističke podatke o mobilnosti, iznose financiranja, broj projekata, broj stranih partnera, kvalitativna projektna izvješća i razdoblja mobilnosti ili povratne informacije sudionika i partnera, što učenici i nastavnici misle o vrijednostima itd. Povratne informacije učenika ili osoblja mogu, primjerice, pokazati njihovo zadovoljstvo međunarodnim uslugama, njihove želje za izbornim predmetima i ciljanim zemljama za učeničke razmjene. Povratne informacije poduzeća za dogovaranje razdoblja mobilnosti također su bitne. Vršnjačka procjena među organizacijama partnerima također se može primijeniti kao oblik vanjske procjene.

Procjena aktivnosti trebala bi zapravo biti dio cijelovita osiguranja kvalitete određene organizacije. Ako je moguće, najbolje bi bilo odabrati pokazatelje koji bi omogućili prikupljanje podataka istodobno s prikupljanjem podataka u sklopu općeg sustava kvalitete organizacije ili ostalih procesa, primjerice postavljanjem dodatnih pitanja u upitnike za učenike i osoblje ili primjenom informacija iz upitnika i izvješća u sklopu programa Erasmus+. Osoblje odgovorno za međunarodna pitanja treba osigurati sustavan razvoj rada na temelju informacija prikupljenih s pomoću procjena.

Kvalitativne i/ili kvantitativne pokazatelje potrebno je odrediti za sve strateške ciljeve međunarodnih aktivnosti. Potrebno je istaknuti da se područja koja nisu strateški ciljevi također trebaju pratiti u sklopu sustava osiguranja kvalitete zbog njihove važnosti – primjerice zadovoljstvo učenika i osoblja ili financiranje međunarodnih aktivnosti. U nastavku teksta nalazi se popis uobičajenih procesa međunarodnog djelovanja s prikazima kvantitativnih i/ili kvalitativnih pokazatelja uspješnosti svakog od njih.

„Dugoročna strategija internacionalizacije omogućuje dobru osnovu za rješavanje problema koji se mogu pojaviti. Stalan nadzor i analiza postignuća europskih aktivnosti iznimno su važni kao jamstvo najboljih rezultata za sve uključene sudionike. Istodobno bi strategija trebala obuhvaćati viziju kako bi se poboljšala motivacija i kreativnost svega osoblja.“

Njemački pružatelj SOO-a

MOBILNOST UČENIKA – ODLAZNA I DOLAZNA

Faze tog procesa obuhvaćaju dogovor, pripremu i organizaciju prije razmjene, savjetovanje i potporu tijekom razmjene te izvješčivanje i priznavanje vještina nakon nje. To su vjerojatno najvažniji koraci međunarodnih aktivnosti, stoga ih je ovdje potrebno detaljno opisati kako bi aktivnosti glatko tekle ne samo za organizaciju pošiljateljicu nego i za organizaciju primateljicu. Jednako je važno zapamtiti da nije bitan samo broj učenika koji sudjeluju u aktivnostima vezanim uz mobilnost nego mogu biti važne i stečene vještine, odnosno priznavanje ishoda učenja.

Opseg mobilnosti i njegov rast mogu se uzeti kao pokazatelji, primjerice broj učenika koji su sudjelovali u razmjeni više od dva tjedna kao postotak ukupnog broja upisanih učenika u instituciji te godine.

* Ako je strateški cilj za mobilnost učenika više usmjeren prema kvaliteti, pokazatelj također može biti vezan uz broj razvojnih projekata i aktivnosti koje su provedene kako bi se unaprijedila organizacija mobilnosti.

MOBILNOST OSOBLJA – ODLAZNA I DOLAZNA

Mobilnost koordinatora i ostalog osoblja također pridonosi postizanju strateških ciljeva međunarodnog djelovanja zato što stajališta, jezične vještine i posvećenost međunarodnom djelovanju imaju važnu ulogu. Kad se programom za dolazne posjetitelje i skupine dobro upravlja, postiže se snažan učinak na odnose svih dionika unutar organizacije, čak i širi učinak koji je teško izmjeriti.

Ovdje bi pokazatelj mogao biti broj razmjena od pet ili više dana od ukupnog broja novoupisanih učenika u instituciji te godine.

MEĐUNARODNI RAZVOJNI PROJEKTI

Razvojni projekti koji se provode s međunarodnim partnerima nastoje, primjerice, unaprijediti kvalitetu i privlačnost strukovnog osposobljavanja. Sudjelovanje u projektima također će unaprijediti međunarodne kompetencije osoblja i omogućiti organizacijama da uče iz primjera dobre prakse. To također ima pozitivan učinak na stajališta sudionika.

Pokazatelj može biti iznos dobivenih projektnih novčanih sredstava izvana kao postotak ukupnog proračuna pružatelja SOO-a.

MEĐUNARODNE KOMPETENCIJE OSOBLJA

Međunarodne kompetencije, poput poznavanja stranih jezika i različitih kultura ili vještine umrežavanja i rada na projektu, dio su stručnih vještina osoblja. Unapređivanje tih vještina dio je stručnog razvoja osoblja. Preporučuje se grupiranje potreba za osposobljavanjem prema temi / predmetnom području i organizacija osposobljavanja za nekoliko osoba istodobno, po mogućnosti zajedno s ostalim pružateljima SOO-a.

Pokazatelj može biti broj prijavljenih i odobrenih međunarodnih razvojnih projekata i/ili broj razmjena i putovanja osoblja kao postotak ukupnog osoblja s punim radnim vremenom.

MEĐUNARODNA NATJECANJA U VJEŠTINAMA I PRIPREMA ZA NJIH

Sudjelovanje u međunarodnim natjecanjima omogućuje institucijama za osposobljavanje usporedbu kvalitete i prakse njihova osposobljavanja s onima iz drugih zemalja te unapređivanje vještina i međunarodnih kompetencija učenika i nastavnika. Priprema za međunarodna natjecanja u vještinama za svaki sektor vještina provodi se u jedinicama za osposobljavanje u nekoliko strukovnih institucija. Strukovni nastavnici također pružaju stručna znanja u međunarodnim natjecanjima. Oni smišljaju zadatke za natjecanja i procjenjuju izvedbu natjecatelja zajedno sa stručnjacima iz drugih zemalja pružajući tako međunarodnu perspektivu za osposobljavanje i poučavanje na najvišem stupnju. Nastavnici i učenici mogu se poticati da sudjeluju u natjecanjima dajući prezentacije o prethodnim natjecanjima i s pomoću razmjena u inozemstvu. Mladi koji su sudjelovali u natjecanjima mogu poslije na radnome mjestu imati koristi od vlastitih međunarodnih mreža.

Pokazatelj može biti broj učenika koji su bili osposobljeni za međunarodna natjecanja u vještinama kao postotak broja učenika koji su završili srednju školu.

INTERNACIONALIZACIJA U MATIČNOJ ZEMLJI

Pod pojmom internacionalizacije u matičnoj zemlji razumijeva se, primjerice, osposobljavanje na stranom jeziku, virtualna mobilnost ili prekogranična suradnja s pomoću društvenih medija, integracija učenika imigrantskog podrijetla i njihove kulture u nastavni program, suradnja s većinom svjetskih ili međunarodnih poduzeća u matičnoj zemlji i/ili primjena materijala iz inozemstva u poučavanju u matičnoj zemlji.

Pokazatelj može biti broj programa i tečajeva koji sadržavaju neke oblike aktivnosti internacionalizacije kod kuće (poučavanje na stranom jeziku, virtualna mobilnost, kontakti globalnog poduzeća, međunarodni materijali itd.).

6. Proces izrade strategije

Na temelju nekoliko godina rada na strategijama internacionalizacije među nacionalnim agencijama u sklopu programa Erasmus+ koje su uključene u izradu ovog priručnika i novijeg istraživanja¹³ možemo navesti ključna područja koja su bitna za uspješnu provedbu strategije internacionalizacije pružatelja SOO-a.

- **Strateški proces** – oblik strateškog procesa uvelike određuje uspjeh i rezultat tog procesa. Najbolje rezultate daje proces koji se temelji na poznavanju vlastite misije i radne sredine, koji je realan, a ujedno i vizionarski te uključuje sve osobe u izradu i vlasništvo nad procesom.
- **Suradnja s poslovnim svjetom** – za strateški proces i internacionalizaciju općenito nedostaju izravne smjernice iz poslovnog svijeta. Čak i ako se njihova stajališta neizravno uzimaju u obzir, za institucije za SOO bilo bi korisno kad bi stajališta poslovnog svijeta izravno utjecala na strategiju i poduzete aktivnosti.
- **Kvalifikacije, kurikulumi i pedagogija** – to su ključne stavke za veliki učinak i bolju provedbu unutar sustava SOO-a. Kvalifikacije i/ili kurikulumi usmjeravaju mnogo procesa koji se zbivaju u institucijama za SOO te tako stvaraju vezu između njih i internacionalizacije. To također podsjeća svakog nastavnika na ulogu internacionalizacije.
- **Uloga uprave** – uprava mora voditi strateški proces i istodobno uključiti nastavnike i osoblje kako bi strategija bila uspješna. Međunarodni bi tim trebao obuhvaćati i predstavnika uprave.
- **Praktična provedba** – napoljetku, svaka se strategija zasniva na zacrtanim akcijskim planovima i načinu na koji se izvode. Ne može se dovoljno naglasiti koliko je važno uključiti sve osoblje u taj proces kako bi internacionalizacija zaista postala dijelom svakidašnjice pojedine institucije.

¹³ Međunarodna dimenzija u strategijama i svakidašnjica u strukovnim školama, 2016.

KAKO BISMO VAM POMOGLI, STAVKE POTREBNE ZA PROCES IZRADE
STRATEGIJE SAŽELI SMO U OSAM JEDNOSTAVNIH KORAKA:

1. **Utvrđite svoje dosadašnje međunarodne aktivnosti**, projekte i strateške dokumente.
 - Obilježite kronološki dosad postignuti razvoj uključujući i velike prekretnice.
2. **Analizirajte radnu sredinu** i šire strategije.
 - Načinite popis institucionalnih, regionalnih, nacionalnih, sektorskih i europskih strategija i dokumenata koji usmjeravaju vaš rad.
3. **Spoznajte osnovne vještine** koje su prisutne u vašoj organizaciji.
 - Provedite malu anketu među osobljem o njegovim međunarodnim iskustvima i vještinama.
4. **Razmotrite misiju i vrijednosti** u svojoj organizaciji sa stajališta internacionalizacije.
5. **Oblikujte viziju** vlastite strategije internacionalizacije sa svim dionicima uzimajući u obzir postojeće aktivnosti, radnu sredinu, misiju i vrijednosti te osnovne vještine.
 - Organizirajte malu radionicu s kolegama kako biste raspravili postojeću situaciju te iznijeli vlastito mišljenje o svojoj internacionalizaciji za pet do deset godina.
6. **Utvrđite strateške ciljeve** koji podupiru vašu viziju međunarodnih aktivnosti na takav način da se učenici, osoblje i radna sredina mogu povezati s njima.
7. **Izradite akcijski plan** barem za prvu godinu uključujući dodjelu uloga, podjelu zadataka, proračun i postavljanje pokazatelja za ključne strateške ciljeve.
 - Održavajte redovite sastanke sa svojim kolegama. Ne moraju svi zadaci odmah biti spremni.
8. **Objasnite strateški proces i strateške odluke** svim dionicima tijekom cijelog procesa kako bi se svi posvetili svojim zadacima.

7. Alati za vaš proces izrade strategije

Postoji mnogo alata i priručnika za izradu strategije na internetu i u knjižarama. Mnogi od njih mogu biti korisni kad izrađujete vlastitu strategiju i mogu se uspješno primijeniti u jednom ili više dijelova procesa.

Za specifičnu svrhu izrade strategija za internacionalizaciju institucija za SOO nacionalne agencije u sklopu programa Erasmus+ izradile su tijekom godina materijale i alate koji mogu pomoći u tome. Ovaj je priručnik objavljen ovdje http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/calls/2017-eac-a06-vet-mobility-charter_en

POSTOJE ALATI KOJI VAM MOGU ZNATNO POMOĆI U PROCESU IZRADE STRATEGIJE:

- analizirajte vlastitu organizaciju i radnu sredinu te vlastite osnovne vještine
- utvrdite svoje postojeće međunarodne aktivnosti
- analizirajte svoju misiju i vrijednosti te rad na svojoj viziji
- postavite strateški plan i izradite akcijski plan
- odredite pokazatelje
- poduprite vršnjačku procjenu svojih aktivnosti
- obnovite svoju strategiju.

Svi su alati dostupni u digitalnom obliku i besplatni za primjenu i reviziju prema vašim potrebama.

Zaključak

Nadamo se da će ovaj priručnik zaista nadahnuti pružatelje SOO-a i dati im potporu u planiranju strategije za međunarodnu suradnju te tako pomoći u rješavanju budućih izazova.

Također se nadamo da će pomoći svim prijaviteljima projekata u sklopu programa Erasmus+, posebno onima koji planiraju strateška partnerstva, onima koji pripremaju prijavu za Povelju za mobilnost u SOO-u ili onima koji imaju povelju, ali uviđaju da bi trebali osnažiti svoj strateški pristup.

Sljedeći citati nositelja Povelje za mobilnost u SOO-u opisuju neka stajališta skupine nacionalnih agencija i radne skupine za mobilnost u SOO-u koje su radile na ovom priručniku.

„Naš je cilj sudjelovati u mnogo europskih partnerstava i aktivnosti suradnje u obrazovanju, a strategija je alat koji naše međunarodno djelovanje čini lakšim. (...) Naša škola ima gotovo 3000 učenika, 300 članova osoblja i mnogo strukovnih programa s različitim tradicijama međunarodnog djelovanja raširenih po različitim lokacijama u regiji, stoga je odlikuje velika raznolikost. Međunarodna strategija pomaže nam čuvati tu raznolikost i osigurava nam to da svi idemo u istom smjeru. (...) Istodobno strategija nam pomaže da budemo izbirljivi u međunarodnoj suradnji. Već se niz godina bavimo međunarodnim djelovanjem i redovito nam prilaze novi potencijalni partneri. Strategija nam olakšava postavljanje prioriteta među različitim partnerstvima i aktivnostima suradnje.“

Danski pružatelj SOO-a

„Potrebno je sve osoblje kako bi se provela strategija internacionalizacije, ali samo oni koji imaju ispravan stav, a ne samo znanje, mogu biti vođe. Drugim riječima, ako volite rješavati nove izazove i rad na strategiji te ako ste entuzijastični i uvjereni da će rezultati koristiti svima, privući ćete ljude i oni će biti na vašoj strani.“

Mađarski pružatelj SOO-a

„Svesrdno preporučujemo ovaj priručnik svakome tko je zainteresiran za strategiju internacionalizacije. Naša je organizacija dobila vrlo praktične i logične savjete kako nastaviti aktivnosti te postaviti mjere osiguranja kvalitete na temelju naše postojeće strategije. Primjenili smo strukturu i pristup modelu strategije kako bismo dobili kvalitativne i kvantitativne podatke za naše središnje strateške ciljeve. To nam pomaže da provedemo svoju strategiju u svakom sektoru, svakoj kvalifikaciji i radu nastavnika, a ne samo na razini institucije.“

Finski pružatelj SOO-a

Naposljetu, ovdje bismo željeli istaknuti potporu i pomoć koju vam može pružiti nacionalna agencija u sklopu programa Erasmus+ u vašoj zemlji. Ako imate kakvih pitanja, molimo vas da se obratite njoj. Kontakt-podatke možete pronaći ovdje: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en#tab-1-0

Izvori

TEMELJENO NA:

Strength from International Cooperation, Finnish National Board of Education, 2014 (engleska inačica). Dostupno na:

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

Tim koji je izradio originalni finski priručnik 2010. godine (finska inačica) obuhvaćao je: voditelja odjela Miku Saarinena i programske djelatnicu Katriinu Lammi-Rajapuro iz CIMO-a, voditeljicu Ritvu Saastamoinen i programske voditeljicu Päivi Riihelä iz Poslovne škole Helsinki, višu savjetnicu Annikku Häkkilä, višu savjetnicu Hannu Autere i višu obrazovnu savjetnicu Tuulu Sumkin iz Nacionalnog odbora za školstvo Republike Finske, voditeljicu ureda za međunarodnu suradnju Seiju Heikkinen iz Omnije i voditeljicu projekata Leena-Maiju Talikka iz organizacije Skills Finland.

OSTALI IZVORI:

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

The Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET), Recommendation of the European Parliament and of the Council, 2008.

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

A new impetus for European cooperation in Vocational Education and Training to support the Europe 2020 strategy, Communication from the European Commission, 2010.

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

A New Skills Agenda for Europe, Communication from the European Commission, 2016.

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

The Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning (EQF), Recommendation of the European Parliament and of the Council, 2008 and renewed version 2017.

Reflection paper on harnessing globalisation, European Commission, May 2017.
https://ec.europa.eu/commission/publications/reflection-paper-harnessing-globalisation_en

Increasing the quality and effectiveness of the management of internationalisation,
Finnish National Board of Education, HAMK and Centre for International
Cooperation and Mobility 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,* Centre for
International Cooperation and Mobility CIMO, Faktaa – Facts and Figures,
1B/2016 http://www.cimo.fi/services/publications/faktaa_1b_2016

Hidden Competences, Centre for International Cooperation and Mobility
CIMO, Faktaa – Facts and Figures, 1/2014
http://www.cimo.fi/hidden_competences

International Operation Agent (IOA)
<http://www.ioagent.net/>

Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training,
Finnish National Board of Education, 2008.

EU Quality Assurance in Vocational Education and Training.
<http://www.eqavet.eu/qc/gns/home.aspx>

Quality and Impact Scan 2020.
<http://www.erasmusplusvet.nl/QIS2020/>

Svrha je ovog priručnika pomoći institucijama za SOO u strateškom planiranju međunarodnih aktivnosti. Priručnik nudi savjete i potporu institucijama za osposobljavanje različite vrste, veličine i različitog stupnja internacionalizacije. Oslanja se ponajprije na europsku suradnju i program Erasmus+, no uzima u obzir i globalne aspekte.

Strateško planiranje međunarodnih aktivnosti pomaže institucijama za osposobljavanje da učenicima, osoblju i poduzećima objasne ulogu internacionalizacije u osnovnim aktivnostima i razvoju strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, kvalifikacijama i sustavima SOO-a.

Strateško planiranje omogućuje dugoročno upravljanje međunarodnim aktivnostima i čini ga sustavnijim. To zauzvrat podupire upravljanje aktivnostima i svakidašnji rad svih uključenih u međunarodne aktivnosti.

Temelji se na priručniku *Snaga međunarodne suradnje*, 2010./2014., koji je izradio Nacionalni odbor za školstvo Republike Finske i Centar za međunarodnu mobilnost (CIMO) iz Finske.

Izradile su ga nacionalne agencije u sklopu programa Erasmus+ u Finskoj uz potporu timova iz nacionalnih agencija za SOO u sklopu programa Erasmus+ u Danskoj, Njemačkoj, Mađarskoj i Nizozemskoj. Radna skupina za mobilnost nacionalnih agencija za SOO u sklopu programa Erasmus+ koju je osnovala Europska komisija te službenici Europske komisije također su pridonijeli tom procesu.



Erasmus+
Enriching lives, opening minds.

#ERASMUSPLUS
EC.EUROPA.EU/ERASMUS-PLUS