

GO INTERNATIONAL:

praktická příručka pro strategickou internacionalizaci v odborném vzdělávání a přípravě



Erasmus+

Obohacujeme životy, otevíráme mysl.

Tento dokument byl vypracován pro Evropskou komisi. Odráží však výhradně názory autorů, přičemž Evropská komise nenes odpovědnost za jakékoli případné použití informací v něm obsažených.

© Evropská unie, 2017

Opakované použití je povoleno, pokud bude uveden zdroj.

Zásady týkající se opakovaného použití dokumentů Evropské komise jsou upraveny rozhodnutím 2011/833/EU (Úř. věst. L 330, 14.12.2011, s. 39).

Fotografie na titulní straně: © Satu Haavisto

V případě jakéhokoli užití či reprodukce fotografií a jiných materiálů, k nimž nemá EU autorská práva, je nutné si vyžádat povolení přímo od držitelů autorských práv.



Obsah

Předmluva	4
1. Cíle a účel této příručky	5
2. Evropská unie a globální prostředí	7
3. Strategické plánování mezinárodních činností.....	9
4. Základní prvky mezinárodní strategie	12
4.1 Operační prostředí	13
4.2 Vize	15
4.3 Poslání, základní dovednosti a hodnoty	16
4.4 Cíle	17
4.5 Akční plán	19
5. Začlenění strategie do běžné práce organizace a její neustálé zlepšování	21
5.1 Organizace	21
5.2 Lidské zdroje v mezinárodních činnostech.....	24
5.3 Partnerství, konsorcia a sítě	25
5.4 Internacionalizace a realizace učebních osnov a kvalifikačních požadavků.....	26
5.5 Hodnocení a neustálé zlepšování mezinárodních aktivit	28
6. „Cesta strategie“	32
7. Nástroje pro vaši „cestu strategie“	34
Slovo na závěr.....	35
Zdroje	36

Předmluva

Jak nastínila Evropská komise¹, globalizace pomohla vymanit stovky milionů lidí z chudoby a umožnila chudším zemím na celém světě dohnat světovou úroveň. V případě EU celosvětový obchod značně posílil hospodářský růst EU a levnější dovozy byly přínosné pro průmysl i občany.

Přestože je mezinárodní spolupráce a globalizace pro Evropskou unii a její členské státy vysoce přínosná, tyto přínosy nejsou automatické ani nejsou rozděleny rovnoměrně. Globalizace může být přínosná, pokud je její potenciál využit správně a pokud jsou vyhlídky a dovednosti našich občanů, společností a profesního života v souladu s globálním vývojem.

Evropská komise a národní agentury programu Erasmus+ jsou podporovateli evropské a globální spolupráce – v této roli chtějí podporovat poskytovatele odborné přípravy v rámci odvětví odborného vzdělávání a přípravy (OVP), aby investovali do zlepšování kvality mezinárodních aktivit a dovedností učitelů, školitelů a studentů v OVP.

Tato příručka nabízí poskytovatelům OVP praktické pokyny a rady pro strategické plánování mezinárodní spolupráce. Je vhodná pro malé i velké instituce, země a systémy OVP v různých fázích internacionalizace. Staví především na spolupráci EU, ale zohledňuje také globální aspekty.

Tato evropská verze příručky vychází z předchozí verze z roku 2010, kterou připravila Finská národní agentura pro vzdělávání (EDUFI) a Centrum pro mezinárodní mobilitu (CIMO)². Se svolením vydavatelů byla přepracována pro účely evropské spolupráce a programu Erasmus+, včetně Erasmus+ Certifikátu mobility v OVP. Tuto práci realizovala finská národní agentura³ programu Erasmus+ s podporou týmu složeného ze zástupců dánské, nizozemské, maďarské a německé národní agentury programu Erasmus+ v oblasti OVP. K tomuto procesu přispěli svými podněty také pracovní skupina národních agentur programu Erasmus+ pro mobilitu v OVP, kterou zřídila Evropská komise, a představitelé Evropské komise.

¹ *Reflection paper on harnessing globalisation (Diskusní dokument o využití globalizace)*, květen 2017.

² *Strength from International Cooperation (Síla mezinárodní spolupráce)*, 2014.

³ Pod vedením Mika Saarinenena.

1. Cíle a účel této příručky

Cílem této příručky je pomoci při strategickém plánování mezinárodních aktivit v OVP a pomoci při vymezení úlohy, kterou hraje internacionalizace v rozvoji odborného vzdělávání a přípravy, kvalifikací OVP a systémů OVP. Je určena ředitelům a manažerům, ale také učitelům a školitelům v rámci institucí a poskytovatelů OVP, a dále veškerým dalším stranám zapojeným do evropské a mezinárodní spolupráce v sektoru OVP.

Mnozí poskytovatelé OVP v Evropě si jsou vědomi významu internacionalizace a vypracovali přístupy k začlenění mezinárodních činností do svých organizací a odborné přípravy. K plnému využití celého potenciálu mezinárodních činností však nestačí jen realizace evropských a mezinárodních projektů. Uplatňování přehledné a kvalitně zakotvené strategie internacionalizace zajistí podporu a směřování mezinárodních činností, a v konečném důsledku poskytne přidanou hodnotu celé organizaci, jejím studentům, zaměstnancům, okolnímu regionu a světu práce.

„Dopady a přínosy mezinárodní spolupráce ve vzdělávání jsou jednoznačně vyšší, máte-li pro tyto činnosti zavedenu strategii. Rozhodně je však nezbytné, aby tato strategie měla podporu vrcholového vedení a aby ji přijala za svou celá vaše organizace.“ – dánský poskytovatel OVP

Vypracování takové strategie se však v praxi pro mnohé instituce ukázalo být značnou výzvou. A ještě větší výzvu představuje plné začlenění internacionalizace do politik a praxe na všech úrovních dané instituce.

„Rozhodli jsme se uspořádat seminář zaměřený na vypracování strategie a v souladu s doporučeními jsme chtěli zapojit co nejvíce lidí. Naše škola se v uplynulých desetiletích potýkala s mnoha výzvami a naši kolegové se museli přizpůsobit velkému množství změn, a o to více nás ohromil jejich obrovský zájem, když zaplnili celý sál. Tito kolegové si plně uvědomili, že v neustále se měnících podmínkách nám vypracování naší vlastní institucionální strategie nabízí vynikající příležitost. Přicházeli s mnoha nápady a novými přístupy a s velkým uspokojením jsme sledovali, jak demokratický celý proces byl.“ – maďarský poskytovatel OVP

V tomto smyslu je účelem příručky vytvořit společný přístup a jazyk, jakož i usnadnit práci v oblasti internacionalizačních strategií uvnitř institucí OVP i v rámci spolupráce mezi institucemi OVP v různých zemích napříč EU. Podporuje realizátory projektů programu Erasmus+ jak při plánování projektů mobility, přípravě žádostí o Erasmus+ Certifikát mobility v OVP a přípravě strategických partnerství, tak při vypracování evropského plánu rozvoje, který je součástí žádostí a sám o sobě představuje menší strategii.

S POMOCÍ TÉTO PŘÍRUČKY ČTENÁŘ:

- pochopí **obecnou hodnotu strategického plánování**, strategické struktury a související problémy a procesy;
- obeznámí se s tím, **čím mohou být strategické plánování a přístupy přínosné pro oblast internacionalizace** a mobility, a získá schopnost dát tyto znalosti do souvislosti s rozvojem své instituce;
- uvědomí si, že proces přípravy strategie je důležitý pro to, **aby se strategie stala společnou, ukotvenou vizí a byla v instituci uvedena do života**;
- je schopen připravit další kroky nezbytné k tomu, aby se jeho vlastní instituce **vydala „cestou strategie“**, která funguje pro jeho instituci a je vhodná pro danou konkrétní situaci;
- na základní úrovni se seznámí s konceptem **zajišťování kvality a ukazatelů** k měření procesů a výsledků.

NÍŽE JSOU UVEDENY NĚKTERÉ Z HLAVNÍCH ZÁSAD, O NĚŽ SE OPÍRÁ PRÁCE NA TÉTO PŘÍRUČCE:

- Každá instituce má určité předchozí zkušenosti a/nebo pracovníky s dovednostmi a zájmem v oblasti mezinárodní spolupráce, přičemž toto by mělo být zohledněno při strategickém plánování internacionalizace: **Je nutné, abyste se obeznámili se svou výchozí situací a stavěli na ní.**
- Každá kvalitní strategie musí být současně zakotvena v minulosti, brát v potaz realitu současnosti a hledět do budoucnosti: **Je nutné, abyste vytvořili realistickou, ale také dostatečně ambiciózní vizi pro budoucnost.**
- Strategie musí jít ruku v ruce s organizační kulturou, a proto je při vytváření nových strategií **nutné zapojit studenty, pracovníky a všechny zúčastněné strany a dát jim možnost se aktivně účastnit.**
- V těchto dynamických a náročných časech prochází globální prostředí, Evropská unie i naše vzdělávací systémy neustálými změnami. Každá strategie musí také vzít v úvahu, že operační podmínky se mohou a pravděpodobně budou měnit, a to i v poměrně krátkém čase: **Je nutné, abyste zachovali pružnost strategie a byli připraveni se přizpůsobovat změnám, protože jedině tak dosáhnete v měnícím se prostředí svých cílů.**

2. Evropská unie a globální prostředí

Evropská unie a její členské státy stále více spoléhají na osoby s mezinárodními dovednostmi ze všech oblastí života a napříč celou společností. V důsledku globalizace podnikání a průmyslu a rozšiřující se evropské integrace se zvyšuje mobilita pracovníků a studentů. Naše kultury jsou čím dál rozmanitější. Zároveň se zvyšuje konkurence mezi kvalifikovanými pracovníky.

V dnešní době se očekává, že studenti s odbornou kvalifikací budou mít při vstupu na trh práce alespoň nějaké mezinárodní kompetence. Z tohoto důvodu stále více kvalifikací zdůrazňuje jazykové a sociální dovednosti, znalost jiných kultur a pracovních podmínek v jiných zemích. Tyto požadavky doplňují stávající soubory odborných dovedností. Většina zaměstnavatelů dnes také navíc oceňuje kompetence, jako je zvědavost, produktivita a odolnost. Jak ukazují nedávné studie⁴, tyto kompetence mohou také mít silnou vazbu na mezinárodní zkušenosti.

Internacionalizace však nepředstavuje hodnotu pouze pro trh práce, ale je rovněž hodnotou sama o sobě. Pro celou společnost je prospěšné, budou-li mít naši budoucí občané (včetně odborníků) potřebné kompetence ve stále více mezinárodním světě podnikání a čím dál rozmanitějších evropských i globálních komunitách obecně. Toto měnící se operační prostředí představuje velké výzvy pro učitele, školitele a kariérové poradce.

Poskytovatelé odborné přípravy řeší tyto mezinárodní výzvy tím, že rozšiřují své mezinárodní a domácí sítě a posilují svou mezinárodní spolupráci a projekty. Mezinárodní kontakty, projekty a spolupráce například vytvářejí příležitosti pro učení se prací a studium v zahraničí, výměnu zkušeností mezi učiteli a jinými pracovníky, srovnávání a rozvoj, jakož i pro spolupráci v oblasti zlepšování kvality a zajišťování kvality.

Poskytovatelé odborné přípravy při plánování mezinárodních aktivit zohledňují vnitrostátní a evropské strategické cíle. Způsob, jímž nahlížíme na budoucnost OVP, však rovněž ovlivňují globální trendy a rychlý vývoj profesního života a také digitalizace průmyslu a odborné přípravy. Rozvojem odborného vzdělávání a přípravy zvýšíme konkurenceschopnost evropského trhu práce – a vzdělávání a přípravy obecně – ve stále globálnějším operačním prostředí.

⁴ *Hidden Competences (Skryté kompetence)*, 2014.

Na evropské úrovni byly mezinárodní cíle odborného vzdělávání a přípravy vysvětleny v několika strategických dokumentech vydaných od roku 2000 (naposledy v Agendě dovedností), přičemž všechny tyto dokumenty mají za cíl podpořit Strategii Evropa 2020. Strategie evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, která pokrývá období do roku 2020, má čtyři priority:

- celoživotní učení a mobilita;
- kvalita a efektivita;
- rovnoprávnost, sociální soudržnost a aktivní občanství; a
- kreativita, inovace a podnikatelské schopnosti.

Práce na uznávání a kompatibilitě kvalifikací prostřednictvím evropského rámce kvalifikací (EQF), systému přenosu kreditů ECVET a výměna informací, která byla v této souvislosti realizována, pomohly vytvořit pevný základ pro další rozvoj. Tyto společné evropské nástroje jsou vyvíjeny na národní i evropské úrovni, například v projektech programu Erasmus+.

Mnohé evropské systémy OVP – v rámci svých národních zásad a požadavků v oblasti kvalifikace – stanovují také mezinárodní cíle. Existují však také obrovské rozdíly ve způsobu, jímž členské státy EU přistupují k otázkám souvisejícím s globalizací v OVP. Mezinárodní kompetence mohou být zahrnuty například do základních dovedností celoživotního učení nebo do odborných kompetencí v daném odvětví. Cílem často bývá lépe studenty připravit na práci v mezinárodním prostředí, a to doma i v zahraničí. V některých případech jsou však mezinárodní kompetence rovněž považovány za životní dovednosti s malým či žádným přímým vztahem k povolání.

Pokud jsou mezinárodní aktivity řízeny, koordinovány a realizovány strategicky a transparentně, jejich výsledkem budou motivovanější učitelé a studenti, lepší odborná příprava a kompetence a celkové zvýšení významu odborné přípravy. Dopad těchto výsledků se tak bude násobit: kompetence nově kvalifikovaných studentů budou lépe vyhovovat potřebám zaměstnavatelů a budou přínosem pro podnikání a průmysl. Stále globálnější operační prostředí je pro celou Evropu současně příležitostí i výzvou, na kterou musí odpovědět i odborné vzdělávání a příprava.

3. Strategické plánování mezinárodních činností

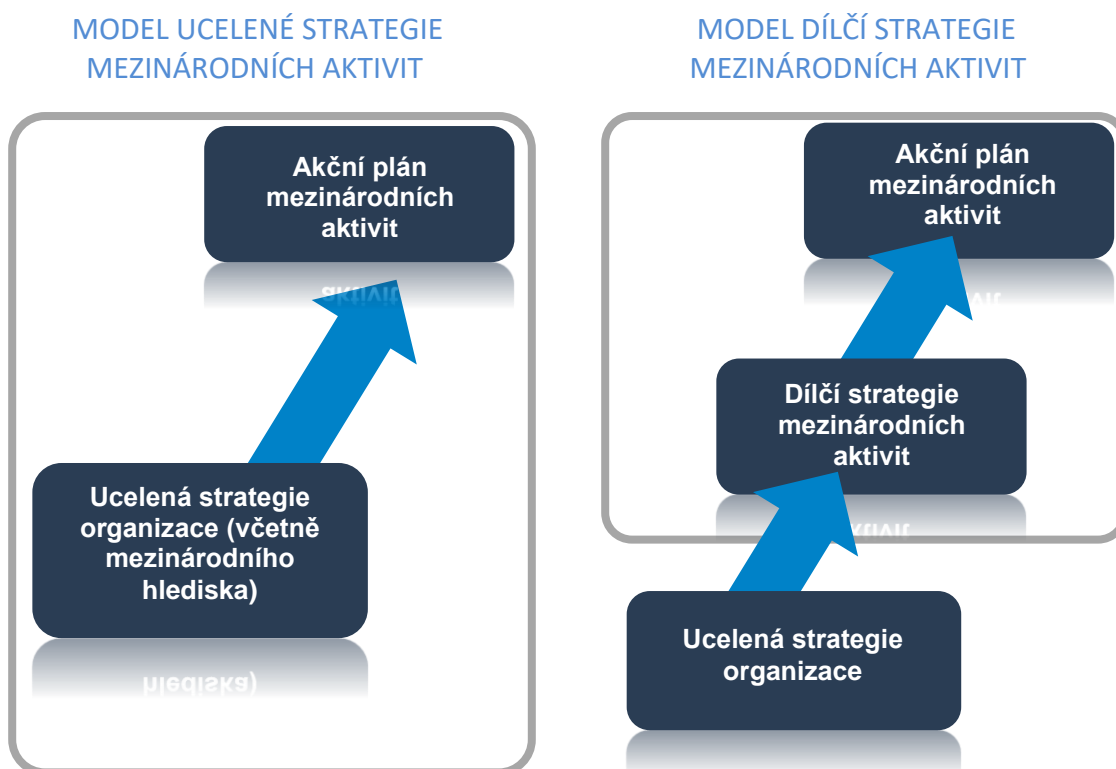
Hlavním cílem veškeré strategické práce je vyjádřit smysl a účel toho, co organizace dělá, a následně udávat směr. To platí i pro strategické plánování internacionalizace: Cílem je vyjádřit účel a budoucí vývoj mezinárodních aktivit daného poskytovatele odborné přípravy či instituce odborné přípravy.

- Strategické plánování mezinárodních aktivit pomůže pracovníkům a studentům zjistit, jak mezinárodní spolupráce souvisí se základními činnostmi a rozvojem jejich institucí.
- Strategické plánování udá směr mezinárodních aktivit a zvýší jejich systematickosti, což pomůže jak při jejich řízení, tak při praktické práci pracovníků.
- Plánování zajistí, aby byl k dispozici dostatek zdrojů pro realizaci mezinárodních aktivit v praxi, aby mezinárodní spolupráce byla v souladu s celkovými strategiemi organizace a aby všichni pracovníci byli s těmito mezinárodními cíli obeznámeni.

Modelu prezentovanému v této publikaci jsme dali název „model ucelené strategie“ – v rámci tohoto modelu jsou do celkové strategie organizace zahrnuty mezinárodní cíle, a tím je zajištěno, že ve všech fázích strategického plánování bude zohledněno mezinárodní hledisko. To znamená, že pracovníci a studenti by měli zvážit a analyzovat to, jakým způsobem je internacionalizace zahrnutá například do vizí pro budoucnost organizace a jejich hodnot, a samozřejmě do budoucího vývoje organizace.

„Nejvýznamnějším krokem vpřed bylo zapojení různých oddělení a aktérů do přípravy mezinárodní strategie, a to včetně pracovníků a studentů a také místních podniků, jimž byl rozeslán dotazník týkající se jejich mezinárodních činností. Byl uskutečněn rozhovor s vedením organizace, při němž byly zjišťovány názory vedení na mezinárodní potřeby organizace... Akční plán zajišťuje kontinuitu mezinárodní práce a dokumentuje rozdělení odpovědností, rolí a úkolů, a tím jednotlivým oddělením pomáhá dosahovat cílů. Toto je nezbytné, protože naše organizace je fyzicky rozdrobená a vzdálenosti dělící jednotlivé instituce jsou značné, a tato práce je proto náročná.“ – finský poskytovatel OVP

OBRÁZEK 1: MODELÝ STRATEGIÍ MEZINÁRODNÍCH AKTIVIT



Model ucelené strategie pomáhá organizaci zavázat se k strategickým cílům a zajistit, aby pro tuto práci byly k dispozici dostatečné zdroje. Na úrovni organizace také pomáhá pracovníkům a studentům pochopit, jak mezinárodní aktivity zapadají do celkového rozvoje organizace a profesního rozvoje pracovníků. Bude také podporovat pracovníky při ročním plánování zahrnujícím mezinárodní aktivity.

„Před sedmi lety jsme začali organizovat pracovní stáže v zahraničí, pro které jsme neměli žádný celkový plán a do nichž byli zapojeni pouze dva učitelé. Díky vypracování dlouhodobé strategie internacionalizace, zavedení profesionálního týmu EU sestávajícího ze šesti vysoce ambiciózních kolegů, kteří se pravidelně scházejí, a zřízení [naší] vlastní „evropské učebny“ jsme od té doby dokázali rozšířit síť účastníků, zahrnout mnoho německých společností odborné přípravy a výrazně zvýšit počet partnerů v zahraničí.“ – německý poskytovatel OVP

Ve scénáři modelu dílčí strategie je mezinárodní strategie vypracována po celkové strategii organizace, přičemž výsledkem je dílčí strategie mezinárodních aktivit. V této situaci je obzvláště důležité zajistit, aby dílčí mezinárodní strategie byla jednoznačně založena na celkové strategii, respektive aby z ní byla odvozena, a aby tak byla v souladu s cíli celkové strategie. Je také nutné jasně informovat o existenci a obsahu této samostatné internacionalizační strategie, v rámci uceleného strategického kontextu.

V obou scénářích je zpravidla každoročně vypracován akční plán (vycházející ze strategických rozhodnutí), který podrobně popisuje a plánuje odpovědnosti a kroky, které je nutné učinit k dosažení strategických cílů.

Obecně platí, že dnešní strategie se připravují na období 3 až 5 let, protože vývoj ve vzdělávání, podnikání a společnosti se rychle mění. Po uplynutí tohoto období je obvykle nutné strategii mezinárodních aktivit v plném rozsahu přepracovat, ale je rovněž důležité zvážit potřebu pravidelných kontrol k zajištění dostatečné pružnosti a dynamičnosti strategie tak, aby udržela krok s aktuálním vývojem operačního prostředí.

„Strategie nám pomáhá vyhodnotit naši mezinárodní práci. Svou strategii obnovujeme každé dva roky a zamýšlíme se nad tím, zda byly cíle v praxi splněny. Strategie nepředstavuje neměnnou cestovní mapu – někdy se věci vyvíjejí jinak, než jsme očekávali. Důkladná reflexe poskytuje důležitá zjištění.“ – Rovněž je nutné poznamenat, že při podání žádosti o Erasmus+ Certifikát mobility v OVP je obzvláště vhodné, aby se období strategie shodovalo s certifikátem, a to i pokud to znamená, že toto období bude trvat déle než 3 až 5 let. Současně je nutné zachovat si otevřenost vůči případným trendům a změnám strategie, které mohou být během tohoto období nezbytné.

4. Základní prvky mezinárodní strategie

Cílem mezinárodní strategie je rozvíjet a zlepšovat odborné vzdělávání a přípravu prostřednictvím mezinárodní spolupráce. Tento typ strategie současně vnáší mezinárodní prvek do života studentů a pracovníků škol, jakož i do profesního života mimo školu.

Toto lze nejlépe provést, pokud v rámci organizace existuje o strategii co nejširší povědomí a pokud je strategie začleněna do každodenních činností. Dále se doporučuje, aby se na strategickém plánování podílely všechny zúčastněné strany, a to pokud možno včetně všech pracovníků, studentů, sociálních partnerů a osob s rozhodovací pravomocí.

Obrázek 2 znázorňuje zjednodušený model strategického plánování, kdy je do jednotlivých strategií začleněno mezinárodní hledisko.



OBRÁZEK 2: PRVKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

OBECNÁ STRATEGIE ORGANIZACE JE OBVYKLE ZALOŽENA NA:

- analýze operačního prostředí a jeho vývojových trendů;
- poslání organizace (proč existuje);
- základních dovednostech organizace;
- hodnotách organizace.

ORGANIZACE POTÉ STANOVÍ:

1. svou vizi pro budoucnost (čeho chce ve světě dosáhnout)
2. své strategické cíle (tj. jak tuto vizi naplnit)
3. praktické kroky, které je nutné podniknout k dosažení těchto cílů (tj. akční plán):
 - z dlouhodobého hlediska
 - každoročně.

Je však nutné poznamenat, že například radikálnější definice vize pro budoucnost organizace může mít rovněž vliv na to, jak daná organizace nahlíží na své hodnoty a základní dovednosti, či dokonce na své poslání. Vztahy mezi výše uvedenými prvky strategie tedy nejsou přímo kauzální, ale spíše kruhové, jak je znázorněno na obrázku 2.

V běžném procesu strategie jsou jednotlivé položky mnohokrát znovu zvažovány a přepracovány před tím, než získají svou konečnou podobu, a to včetně hodnot a prohlášení o poslání. Pokud postupem času nastane změna (například v operačním prostředí), strategii lze znovu upravit uprostřed jejího období.

„Zpočátku to bylo poměrně složité, byl to určitý proces „učení se za pochodu“. Přestože jsme byli varováni, abychom ve své strategii nebyli nadměrně ambiciózní, byli jsme nadšení a nechtěli jsme se jen tak vzdát tolika skvělých a relevantních nápadů. Museli jsme se krok za krokem učit, jak udržet cílené zaměření strategie, zejména vzhledem k našim omezeným zdrojům, aby její realizace byla zvládnutelnější a realističtější.“ – maďarský poskytovatel OVP

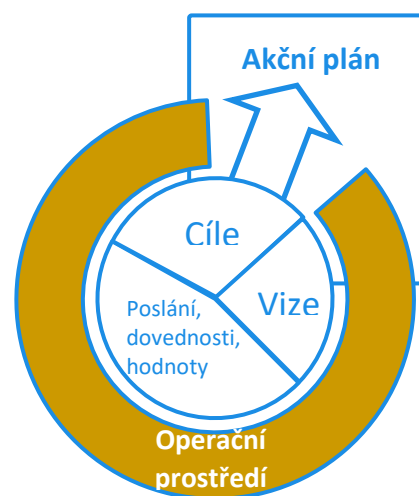
V následující části představíme podrobný model zaměřený na to, jak do strategického plánování zahrnout mezinárodní hledisko.

4.1 Operační prostředí

Operačním prostředím rozumíme vše, co ovlivňuje fungování organizace, a to zevnitř i zvenčí. Výchozím bodem práce na rozvoji organizace je analýza operačního prostředí: neměnných faktorů i změn, které jej ovlivňují. Operační prostředí je ovlivněno například politikou v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, demografickými změnami, přistěhovalectvím, trhem práce a změnami uvnitř organizace, jakož i globálním vývojem a hlavními trendy ve společnosti.

Významnou součástí analýzy operačního prostředí ve vztahu k mezinárodním činnostem je posouzení toho, čeho bylo dosud v oblasti internacionalizace dosaženo. Jaký je status quo? Jaké projekty byly realizovány? Jaká partnerství existují? Na čem lze stavět?

Strategické plánování je obzvláště důležité během náročných období a v obtížných podmínkách. Pomáhá zaměřit se na to, co je podstatné. Neméně důležité je však i tehdy, jsou-li podmínky příznivé, neboť organizaci umožňuje udržet náskok a neusnout na vavřínech.



ZVAŽTE, JAKÝ VLIV BUDOU MÍT ZMĚNY OPERAČNÍHO PROSTŘEDÍ NA MEZINÁRODNÍ AKTIVITY POSKYTOVATELE ODBORNÉ PŘÍPRAVY A INSTITUCE ODBORNÉ PŘÍPRAVY:

- Jaké předpokládané změny operačního prostředí byste měli zvážit?
- Jak mezinárodní rozměr v budoucnu ovlivní požadavky na pracovní místa a dovednosti?
- Jaké druhy pracovních míst budou v budoucnu mít noví absolventi a kde?
- Jaký je stav internacionalizace v různých oblastech odborného vzdělávání a přípravy?
- Jak berete v úvahu národní a evropské cíle internacionalizace?

VEZMĚTE V ÚVAHU NÁSLEDUJÍCÍ BODY TÝKAJÍCÍ SE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ:

- Klíčovými tématy pro instituci OVP, která provádí internacionalizaci, je vytváření sítí, spolupráce s pracovišti a průmyslem, základní dovednosti pracovníků, plánování a realizace projektů a schopnost pracovat strategicky, a to uvnitř i navenek.
- Různá odvětví potřebují v různých fázích různé přístupy k internacionalizaci: strategická partnerství, mobilitu pracovníků, mobilitu studentů nebo jiné projekty spolupráce a rozvoje.
- Profesní dovednosti studentů i pracovníků by měly zahrnovat také schopnost pracovat v multikulturních prostředích.
- Interním pracovním jazykem nadnárodních společností je často angličtina, ale potřeba znát jiné jazyky se rovněž zvyšuje.
- V profesním životě jsou stále více zapotřebí dovednosti jako zvědavost, produktivita či odolnost, které mají rovněž vazbu na mezinárodní dovednosti.
- Neustále roste počet pracovních míst, která vyžadují schopnost poskytovat služby zákazníkům či klientům z různých kultur. Rovněž cílové skupiny ve veřejném sektoru jsou stále více multikulturní.
- Práce v globálním podniku vyžaduje nejen jazykové dovednosti, ale také schopnost působit v různých pracovních kulturách.

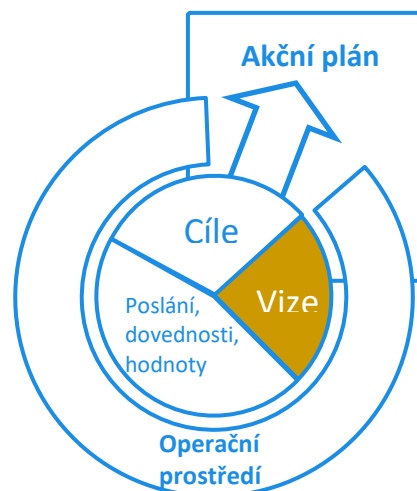
4.2 Vize

Vize popisuje, kam se chce organizace v budoucnosti dostat – na základě svého účelu (poslání) a hodnot – a obsahuje tzv. budoucí sílu strategie.

Kvalitní vize ukazuje pracovníkům a studentům, jaké jsou cíle organizace v kratším, a co je pravděpodobně důležitější, delším časovém horizontu a kam mají v budoucnu zaměřit své úsilí.

Dobrá vize poskytuje inspiraci i vedení, ale zároveň je pevně ukotvena v realitě a dohlédne daleko za hranice současné situace.

Radikálněji definovaná vize může mít v dlouhodobém horizontu vliv na hodnoty organizace a na to, jak daná organizace nahlíží na své základní dovednosti, či dokonce na poslání organizace.



ZVAŽTE, JAK BY SE MEZINÁRODNÍ ROZMĚR MĚL PROJEVIT VE VIZI:

- Jak se instituce odborného vzdělávání může v budoucnu stát modernější a atraktivnější?
- Co to v praxi znamená pro studenty a pracovníky?
- Jaké národní a mezinárodní sítě byste měli být schopni vytvořit, abyste takovou vizi naplnili?

VEZMĚTE V ÚVAHU, ŽE MEZINÁRODNÍ ROZMĚR VIZE MŮŽE NAPŘÍKLAD ZNAMENAT:

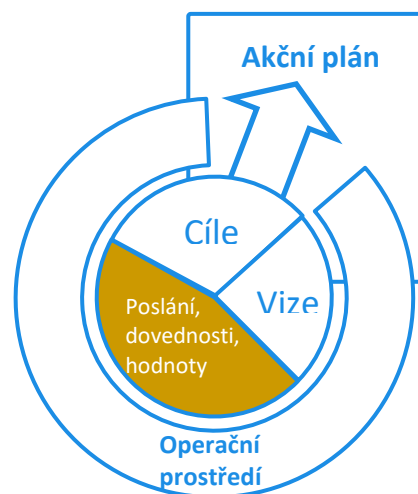
- Pokrytí celého světa: Definování prioritních strategických geografických oblastí na celém světě za účelem budování globálních sítí pro projekty spolupráce a mobility.
- Zohlednění rostoucí různorodosti společnosti: Multikulturalismus je jednou z oblastí vývoje, která prostupuje všemi operacemi.
- Poskytování potřebných dovedností nadnárodním společnostem: Vytvoření strategických partnerství na základě určitých odvětví/kvalifikací se společnostmi, které mají továrny či pobočky ve více evropských zemích.
- Poskytování více mezinárodních příležitostí pro studenty a pracovníky: Rozšiřování mezinárodních aktivit do nových regionů.
- Poskytování mezinárodních dovedností budoucnosti: Mnozí studenti budou zaměstnáni v mezinárodních podnicích nebo na multikulturních pracovištích.

4.3 Poslání, základní dovednosti a hodnoty

Poslání odpovídá na otázku: Proč jsme zde? Odůvodňuje existenci organizace a hraje důležitou roli při vedení jejího působení.⁵

Základními dovednostmi máme na mysli znalosti a kompetence, které organizaci odlišují od ostatních – skutečná odbornost organizace.

Základní dovednosti organizace jsou jedinečnou kombinací znalostí, dovedností, kompetencí a technologií, které lze těžko kopírovat či nahradit. Základní dovednosti pomáhají organizaci dosáhnout výhody, nebo dokonce „konkurenční výhody“, přinejmenším v místním či regionálním měřítku, a dodávají studentům, zaměstnavatelům a dalším zúčastněným stranám zvláštní hodnotu.



ZVAŽTE

- Jak je do vašeho poslání začleněn mezinárodní rozměr?
- Jakými mezinárodně zaměřenými základními dovednostmi disponuje vaše organizace?

VEZMĚTE V ÚVAHU, ŽE POSLÁNÍ MŮŽE Zahrnovat tyto prvky:

- Vaše organizace se specializuje na odbornou přípravu mezinárodních odborníků na určitá klíčová témata.
- Odvětví, v nichž působíte, potřebují rozvíjet své kvalifikace v nadnárodních kontextech.
- Poskytujete odbornou přípravu přistěhovalcům a uprchlíkům.
- Máte multikulturní pracovníky.
- Cílem vašeho poskytování odborné přípravy je zajistit studentům zaměstnání v mezinárodních společnostech či exportních podnicích nebo jim poskytnout kvalifikaci pro multikulturní pracoviště.

Hodnoty vyjadřují, co je v určité organizaci důležité a z jakých názorů či etických postojů její působení vychází⁶. Hodnoty ovlivňují způsob, jímž studenti, pracovníci a organizace jako celek pracují. Hodnoty v oblasti odborného vzdělávání mohou zahrnovat například témata jako rovnost, tolerance, spolupráce, otevřenost, orientace na zaměstnavatele či orientace na studenty.

⁵ *Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training (Doporučení ohledně řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě)*, Finská národní rada pro vzdělávání, 2008.

⁶ *Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training (Doporučení ohledně řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě)*, Finská národní rada pro vzdělávání, 2008.

ZVAŽTE, JAK SE HODNOTY VAŠÍ ORGANIZACE PROJEVUJÍ:

- v praxi v procesech mezinárodních aktivit?
- v každodenní práci pracovníků, kteří se zabývají mezinárodními záležitostmi, a kdy jste se s těmito projevy naposledy setkali?

VEZMĚTE V ÚVAHU, CO HODNOTY ZNAMENAJÍ, NAPŘÍKLAD KDYŽ:

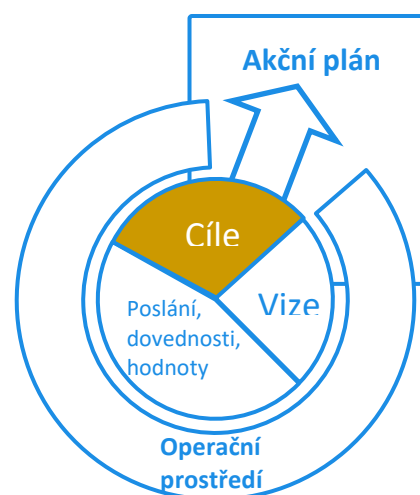
- Je nutné najít rovnováhu mezi požadavky různých odvětví.
- Nasloucháte přáním studentů při výběru zemí pro své mezinárodní sítě (orientace na studenty).
- Zapojujete různé zúčastněné strany do procesu strategie.
- Dáváte různým národnostem příležitost vyjádřit svou kulturu (tolerance, rovnost).
- Snažíte se rozvíjet formy mezinárodní spolupráce, které jsou přístupné slabším studentům, mladistvým studentům nebo studentům se socioekonomickými problémy atd.

4.4 Cíle

Cíle propojují poslání s vizí organizace a jsou formulovány tak, aby se organizace rozvíjela směrem k požadovanému budoucímu stavu (vizí).

CÍLE JSOU ZÁKLADNÍM PRVKEM INTERNACIONALIZAČNÍ STRATEGIE. MĚLY BY:

- vycházet z realistického obrazu minulosti, současnosti a budoucnosti; a současně
- zpochybňovat status quo tak, aby byla organizace nucena dále se rozvíjet.



POLOŽÍME-LI SI OTÁZKU „PROČ“ A ODPOVĚDÍ JIŽ NENÍ DALŠÍ CÍL, MŮŽE NÁM TO POMOCI ROZPOZNAT SKUTEČNÝ STRATEGICKY ZAMĚŘENÝ CÍL. PŘÍKLAD:

První cíl: Naším cílem je internacionalizovat naši instituci.

PROČ?

Odpověď: Podniky v naší oblasti potřebují pracovní sílu, která disponuje dovednostmi pro mezinárodní práci.

Přeformulovaný cíl: Naším cílem je poskytnout všem studentům mezinárodní dovednosti – prostřednictvím mobility nebo běžných učebních osnov – abychom uspokojili potřebu dovedností v naší oblasti.

Z tohoto příkladu je důležité si odnést, že neexistují žádné správné ani špatné odpovědi, ale že odpovědi musejí vycházet z reálné situace, poslání a vize každého poskytovatele OVP.

Každý cíl je obvykle také spojen s očekávaným výstupem, výsledkem nebo dopadem, který je sledován prostřednictvím kvantitativního nebo kvalitativního ukazatele (viz část 5.5).

Organizace by pro určité konkrétní období neměla stanovit příliš mnoho strategických cílů, protože by to mohlo rozmělnit její vizi. Doporučený počet cílů je nejvýše pět či šest, a rozhodně ne více než osm.

„Jedním z úskalí strategické práce je, když formulujete své záměry příliš vágně a nejasně. Během let, spolu s tím, jak rostla naše profesionalita, se naše strategie a kroky staly konkrétnějšími.“ – dánský poskytovatel OVP

ZVAŽTE

- Jak se mezinárodní rozměr projevuje v obecných strategických cílech vaší organizace, a to i pokud toto téma možná není přímo zmíněno?
- Jaké konkrétní cíle by měly být stanoveny, aby byla naplněna vize vaší organizace v oblasti mezinárodní spolupráce?
- Jak zajistíme, aby cíle byly dostatečně realistické a současně dostatečně vizionářské?

VEZMĚTE V ÚVAHU

- Hlediska studentů, pracovníků a vedení.
- Hledisko podnikání a profesního života.
- Internacionalizaci. To se netýká pouze mobility. Pro dobře diverzifikovanou internacionalizaci má zásadní význam rozvoj kvalifikací, učebních osnov, obsahu a metod.
- Klíčové problémy: je nutné zahrnout jazykové dovednosti, schopnost pracovat v multikulturním pracovním prostředí i znalosti různých kultur.
- Internacionalizace není jen o mezinárodním podnikání, studiu jazyků a interkulturních dovednostech. Jedná se také o to poskytnout studentům a pracovníkům dovednosti v oblasti celoživotního učení a průřezové dovednosti vhodné pro budoucnost a připravit je na globalizaci.
- Cíle mohou také souviset s procesy: zlepšení kvality a efektivity spolupráce se stávajícími partnerskými zeměmi, rozšíření stávající sítě, zefektivnění postupů při realizaci mobilit a zkvalitnění přípravy na mobilitu, zvýšení počtu zapojených odvětví/oddělení/učitelů atd.

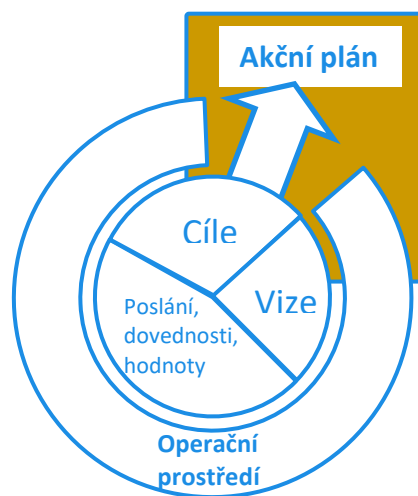
4.5 Akční plán

Akční plán je vypracován proto, aby popsal, jak bude realizována strategie organizace. Jeho účelem je přetavit strategické cíle do operačních cílů a souvisejících kroků a zlepšit kvalitu práce a výstupů.

Akční plán obvykle pokrývá otázky jako operační cíle/kroky, postupy a zdroje pro dohodnuté kroky, a dále související ukazatele.⁷

Akční plán je obvykle vypracován, nebo alespoň revidován, každý rok. Tyto postupy popisují, jak je dohodnutý akční krok realizován, kdo je za tento proces odpovědný (tj. kdo je jeho „vlastníkem“), časový harmonogram – kdy a jak dlouho bude probíhat, a jaké finanční a lidské zdroje (prostředky) jsou pro tento účel k dispozici.

Jedním z důležitých aspektů je také stanovit jasné ukazatele či výkonnostní cíle, které umožní zjistit, zda daný krok byl či nebyl úspěšný. V ideálním případě je realizace akčního plánu vyhodnocována každoročně v rámci běžného řízení kvality (podrobnější popis viz část 5.5).



⁷ Quality Management Recommendation for Vocational Education and Training (Doporučení ohledně řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě), Národní agentura pro vzdělávání, 2008.

ZVAŽTE

- Jaká opatření byste měli učinit, abyste dosáhli cílů v oblasti internacionalizace?
- Jaká opatření lze učinit již v příštím roce? Jaká opatření je nutné provést v průběhu několika let?
- Existují alternativní opatření, která lze učinit k dosažení téhož cíle?
- Kteří národní a mezinárodní partneři jsou zapotřebí k provedení této práce?
- Odkud budou získány finanční prostředky a lidské zdroje pro plánovanou mezinárodní práci?

VEZMĚTE V ÚVAHU, JAK MOHOU VYPADAT TYPICKÉ AKČNÍ KROKY:

- Abychom splnili cíle stanovené pro rozvoj jazykových dovedností v příštím roce, musíme zajistit odbornou jazykovou přípravu pro 20 učitelů a 20 studentů a výměny učitelů se zeměmi, kde se hovoří příslušným jazykem.
- Budeme realizovat strategické partnerství s vysokou školou, abychom zvýšili mezinárodní meziodvětvovou spolupráci.
- V příštím roce začneme spolupracovat s Norskem a spolupráci později rozšíříme do všech severovýchodních zemí.
- Ve všech odděleních vyhradíme specializované odborné zdroje, abychom realizovali alespoň dvě nová strategická partnerství a/nebo jiné mezinárodní rozvojové projekty.
- Při příští výzvě připravíme a předložíme žádost o Erasmus+ Certifikát mobility v OVP.
- Zkvalitníme přípravné materiály a speciální studijní práci pro naše studenty, kteří vyjíždějí na zahraniční mobility.
- Připojíme se k Japonské síti.

5. Začlenění strategie do běžné práce organizace a její neustálé zlepšování

Součástí vypracování mezinárodní strategie je zvážení způsobu, jak ji uvést do praxe. Nejedná se pouze o vytvoření akčního plánu, jak jsme o něm hovořili v předchozí kapitole. Toto zahrnuje i další aspekty, z nichž nejdůležitější je to, jak začlenit mezinárodní aktivity a plánované kroky do každodenní práce vaší organizace.

Pokud poslání, hodnoty, vize a cíle vaší internacionalizační strategie nemají jednoznačnou vazbu na základní činnosti vaší organizace, snadno uniknou pozornosti při přijímání zásadních rozhodnutí například o organizaci, zdrojích, pedagogických programech, partnerstvích a sítích, osnovách či zajištění kvality. K překonání tohoto problému je klíčové, aby strategické cíle týkající se internacionalizace byly navázány na další strategická rozhodnutí přijatá v jiných oblastech.

Dalším velmi důležitým aspektem je „neustálé zlepšování“. Strategie, a zejména realizace akčního plánu, jsou v ideálním případě každoročně hodnoceny v rámci řízení kvality, a to na základě dohodnutých ukazatelů. Souběžně s tím jsou budoucí plány odpovídajícím způsobem upravovány, a tím je dosaženo cíle neustálého zlepšování.

V této kapitole se budeme zabývat organizací a realizací mezinárodních činností, a dále návaznými kroky, sledováním a řízením kvality těchto činností.

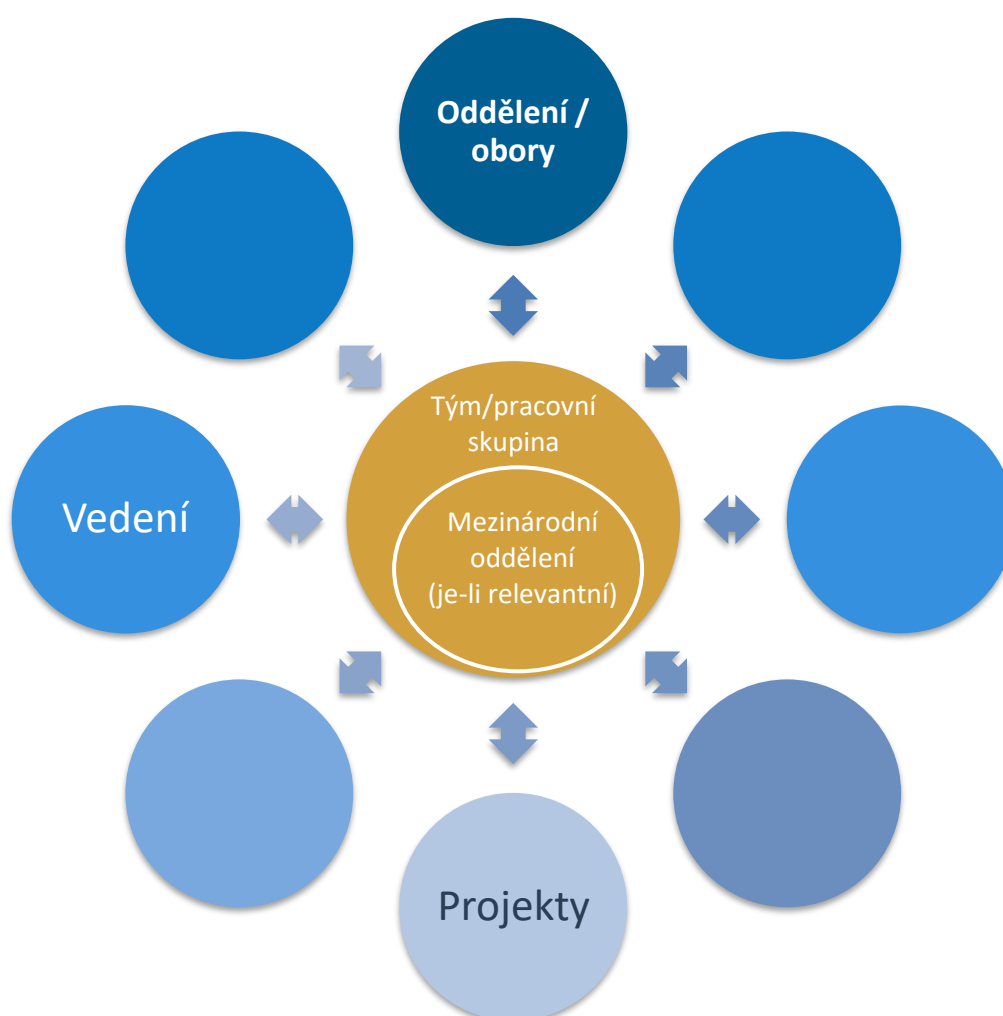
5.1 Organizace

To, jak organizujete a strukturujete své mezinárodní aktivity, je velmi důležitou součástí strategického výhledu. Otázkou je, do jaké míry lze internacionalizaci začlenit do každodenních činností organizace a do jaké míry je také nezbytný samostatný koordinační orgán.

Většina mezinárodně aktivních institucí OVP má ustanovenu osobu nebo malý tým, kteří nesou odpovědnost za koordinaci a řízení mezinárodních aktivit pro celou organizaci. Větší instituce odborné přípravy mohou mít dokonce i samostatné mezinárodní oddělení a manažera mezinárodní spolupráce. Toto oddělení často zahrnuje pracovníky, kteří mají na starost služby zahraničním studentům a správu projektů na centrální úrovni. Menší instituce budou opět pracovat integrovaným způsobem, kdy tyto úkoly jsou součástí dalších povinností určitých učitelů či školitelů. V obou případech je důležité zachovat otevřenou spolupráci a dobrý tok informací mezi jednotlivými mezinárodními aktéry a směrem k/od vedení.

Vzhledem k tomu, že internacionalizace není izolovanou položkou, této osobě či týmu často poskytuje podporu – přinejmenším ve větších institucích – skupina učitelů a dalších pracovníků z jiných oddělení nebo oborů. Ti tvoří rozšířený internacionalizační tým. V takovém případě je důležité zajistit, aby byly zahrnuty veškeré odborné znalosti ze všech mezinárodních aktivit, například z jednotlivých mezinárodních projektů, ze soutěží odborných dovedností, zkušenosti osob odpovědných za umístování stážistů v podnicích a zkušenosti učitelů jazyků. Stále důležitější je také internacionalizace doma, tj. výuka mezinárodního obsahu, virtuální spolupráce napříč hranicemi a vytváření mezinárodních vazeb prostřednictvím navázání spolupráce s podnikem, který působí globálně. To také znamená, že do rozšířeného internacionalizačního týmu je nutné zapojit učitele pracující v těchto oblastech.

OBRÁZEK 7: MOŽNÁ ORGANIZACE MEZINÁRODNÍCH AKTIVIT

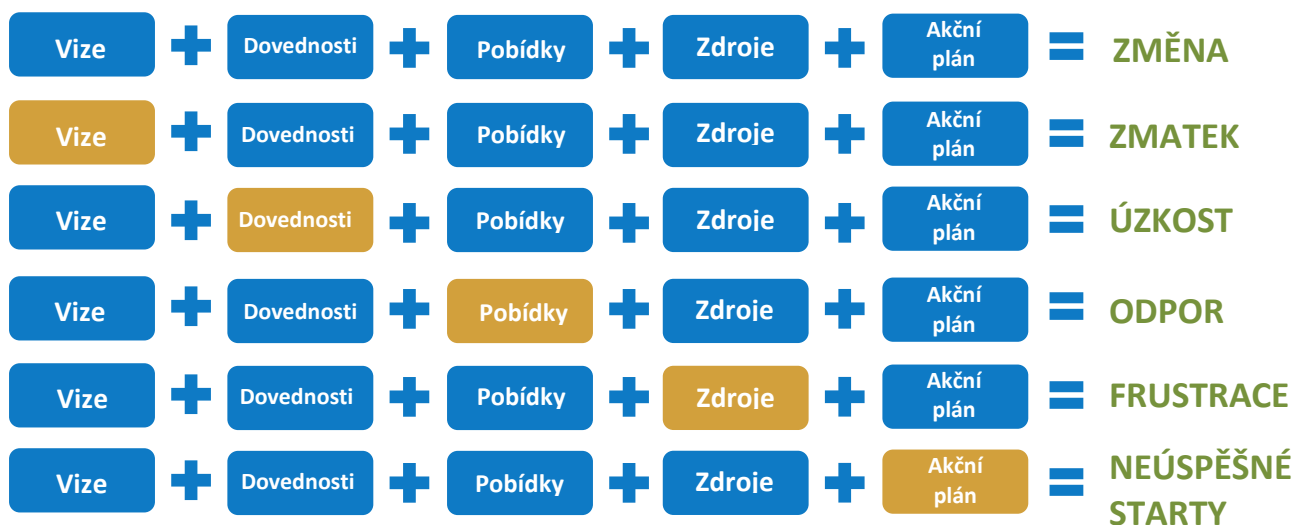


Mezinárodní aktivity nemohou být finančně životaschopné jako samostatná činnost, a proto je obzvláště důležité zajistit podporu vedení. To lze zajistit buď zahrnutím některého z členů skupiny vedení do mezinárodního týmu, nebo zajištěním účasti manažera mezinárodní spolupráce na poradách vedení. Při organizování mezinárodních aktivit je také důležité vědět o veškerých konkrétních směrnicích vydaných vedením dané instituce a zajistit, aby vedení bylo odhodláno plány realizovat.

„V naší škole již dlouho přemýšlíme strategicky. Jako ředitel školy nemohu vědět o všem, co se v naší škole stane, a ani nemyslím, že je to nutné. Když procházím po chodbách, studenti a kolegové mě vždy překvapí. Ale nikdy v negativním smyslu... Pro mě je důležité vědět to, že moji kolegové jsou kompetentní, že naše organizační hodnoty všichni sdílejí a naše strategické cíle všichni dobře znají a respektují je. A v tomto ohledu se nemám čeho obávat. Vše, co se v naší škole děje, nás pouze přibližuje k naší společné vizi. Je skvělé, že i ten nejmenší neznámý detail nás přesvědčuje, že jsme na správné cestě, naše škola je kvalitní a každým dnem se dále zlepšuje.“ – maďarský poskytovatel OVP

Při zavedení internacionalizační strategie a realizaci strategické vize lze strategické cíle a akční kroky srovnat s řízením procesu komplexní změny, které je shrnuto na následujícím obrázku:

OBRÁZEK 8: ŘÍZENÍ KOMPLEXNÍ ZMĚNY



Jak lze vidět na obrázku 8, abychom dokázali provést změnu, je nutné disponovat dobrou kombinací vize, dovedností, pobídek, zdrojů a akčního plánu. Neméně důležité je, aby uvnitř týmu existovala struktura a pravidelná, srozumitelná komunikace zaměřená na mezinárodní problematiku. V rámci týmu jsou rovněž nezbytné jednoznačně definované role a odpovědnosti.

Je nezbytné mezinárodní aktivity provázat s výukou a poradenstvím, protože tímto způsobem lze oslovit nejdůležitější cílovou skupinu: studenty. Pokud se mezinárodní tým skládá například pouze z administrativních pracovníků a dočasného projektového týmu, potom je narušen dlouhodobý institucionální vliv mezinárodních činností na rozvoj učebních osnov, kvalifikací, pedagogických programů a učebních postupů.

Navíc, mezinárodní tým musí uvnitř organizace svou činnost zviditelnit, a proto je nutné jasně komunikovat nejen v rámci týmu, ale také směrem ke zbytku organizace.

5.2 Lidské zdroje v mezinárodních činnostech

Mezinárodní aktivity vyžadují více dovedností: je nutné mít poměrně podrobné celkové znalosti o činnostech vaší organizace; zároveň je nutné chápat současný stav vašeho operačního prostředí a předvídat jeho změny, a dále disponovat podrobnými a někdy velmi odbornými znalostmi a dovednostmi týkajícími se vytváření sítí, projektové práce a případně i financování ze strany EU.

Pracovníci odpovědní za mezinárodní spolupráci mohou zahrnovat učitele, pracovníky vedení / vedoucí institucí, vedoucí pracovníky / koordinátory mezinárodních záležitostí, koordinátory projektů, asistenty, poradenské pracovníky atd.

MEZINÁRODNÍ ČINNOSTI MOHOU Zahrnovat následující typy úkolů⁸:

- Účast na strategickém plánování organizace.
- Vypracování návrhů mezinárodních projektů, správa projektů a výkaznictví.
- Účast na plánování potřeb odborné přípravy týkající se mezinárodních kompetencí.
- Vypracování akčního plánu mezinárodních aktivit.
- Účast na mezinárodních projektech a odpovědnost za ně.
- Vyhodnocování výsledků a výstupů mezinárodních projektů.
- Pořádání mezinárodních seminářů.
- Příprava studentů a pracovníků na mezinárodní výměny.
- Přivítání a vedení mezinárodních studentů.
- Organizování ubytování a programů pro příchozí pracovníky a studenty.
- Navazování vazeb s organizacemi v zahraničí.
- Vyjednávání výměn studentů a pracovníků: obsah a výsledky učení, dohody s partnery.
- Řízení/vyhodnocování výsledků učení.
- Jednání a mezinárodní setkání.
- Prezentace na mezinárodních akcích.

⁸ Převzato z projektu International Operation Agent (IOA). <http://www.ioagent.net>



- Zastupování organizace vůči návštěvníkům ze zahraničí.
- Mezinárodní informační akce.
- Poskytování informací studentům a pracovníkům.

Rozhodnutí ohledně toho, kolik lidí je k zajištění těchto úkolů zapotřebí, záleží na velikosti organizace a jejích strategiích. Povinnosti každého pracovníka by však v ideálním případě měly zahrnovat mezinárodní rozměr.

5.3 Partnerství, konsorcia a síť

Spolupráce s institucemi odborné přípravy, pracovišti, podniky a dalšími organizacemi doma i v zahraničí je klíčovou součástí mezinárodních činností. Faktorem, který partnery spojuje, může být například odvětví nebo předmět studia, regionální zaměření, zájem o určitou cizí zemi nebo systém odborné přípravy, společný jazyk nebo podobné cíle rozvoje. Je důležité si uvědomit, že mezinárodní spolupráce je často závislá na dvou druzích partnerství, přičemž oba jsou stejně důležité:

- domácí partnerství nebo případně i konsorcia;
- partneři nebo sítě organizací v zahraničí.

Z hlediska internacionalizační strategie je klíčové, aby domácí spolupráce i vazby na partnery v zahraničí byly plánovány a realizovány v souladu se stanovenými cíli.

Ne všichni partneři mohou být takzvanými strategickými partnery. Z tohoto důvodu je vhodné rozšiřovat partnerství, konsorcia či sítě prostřednictvím získávání nových partnerů z regionů a tematických oblastí, které jsou považovány za strategicky nezbytné. Partnerské vztahy, které nejsou strategicky významné, v průběhu času přirozeně vyhasnou. Pro účely efektivního udržování sítě je nutné uchovávat aktuální a historické kontaktní údaje tak, aby byly snadno dostupné.

Partnerství se někdy formují na základě společných projektů, a po skončení daného projektu již nepokračují. Jindy se však formují trvalejší konsorcia a sítě – k tomu často dochází v případě, kdy se poskytovatel OVP snaží formulovat strategičtější pohled na své internacionalizační ambice. Takové vytváření sítí, doma i v zahraničí, je nákladově efektivní, protože fixní náklady daných činností jsou rozděleny mezi partnery a různé operační roky a projekty. Dlouhodobá spolupráce je rovněž často přínosná pro kvalitu a efektivitu, například v oblasti mobility studentů a pracovníků. Pracovníci se také mohou v rámci sítí navzájem seznamovat s postupy podávání žádostí o finanční prostředky. Navíc jsou v institucích odborné přípravy vytvářeny a shromažďovány nové nástroje na podporu internacionalizace. Je také možné podporovat sítě a konsorcia poskytovatelů v rámci programu Erasmus+, a mezi držiteli Erasmus+ Certifikátu mobility v OVP, což umožňuje dlouhodobější financování a rozvoj.⁹

⁹ A study on networks in international cooperation (Studie o sítích v mezinárodní spolupráci), Siru Korkala, 2010.

Obecně platí, že poskytovatelé odborné přípravy uzavírají se svými partnery písemné dohody o spolupráci, a to v případě krátkodobé i dlouhodobé spolupráce. Dohody stanoví zásady pro realizaci nejen výměn a stáží studentů a pracovníků, ale také rozvojových projektů. Při dlouhodobém fungování sítí se mohou ustálit účinné postupy, které poskytují zvýšenou bezpečnost například při organizování výměn studentů.

5.4 Internacionalizace a realizace učebních osnov a kvalifikačních požadavků

Cílem odborného vzdělávání a přípravy je připravit kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopní v budoucnu rovněž rozvíjet sami sebe a svá pracoviště. To platí také pro stále více mezinárodní a globální trh práce.

Kvalifikační standardy a požadavky se však v jednotlivých evropských zemích značně liší a neexistují žádné společné standardy ohledně toho, jakým způsobem učební osnovy a kvalifikace pokrývají globalizaci a mezinárodní spolupráci. V mnoha případech jsou tato témata řešena pouze nepřímo.

Při vypracovávání mezinárodních strategií je nicméně důležité analyzovat kvalifikace a učební osnovy a zjistit, jaké jsou možnosti k zařazení mezinárodního prvku prostřednictvím kvalifikačních požadavků.

„V takzvané evropské třídě realizují studenti určité části svého vzdělávání, a to studium ve škole i praxi v podnicích, v zahraničí. Základní myšlenka je jednoduchá: různé země mohou poskytovat různé dovednosti a mohou doplňovat švédský systém. V rámci internacionalizace se jedná o malý krok, ale naše instituce [toto] zahrnuje do učebních osnov, takže zde existují strategické prvky. Švédsko má nedostatek certifikovaných učitelů svařování. Díky spolupráci s Finskem však naši studenti mohou do této země jezdit a získat certifikaci. My jsme naopak dobří ve výchově k podnikání, a díky tomu zde mohou finští studenti, kteří přijíždějí do Švédska, získat podnikatelské znalosti. Učitelé si také lépe uvědomují, co je v našem školství nutné zlepšit a co můžeme naopak nabídnout ostatním.“ – švédský poskytovatel OVP

Aby bylo možné vnést mezinárodní rozměr do kvalifikací a výuky, je nutné, aby samotní učitelé, školitelé a ostatní pracovníci disponovali mezinárodními kompetencemi. Mezinárodní a multikulturní rozměr lze do výuky začlenit bez ohledu na předmět studia či oblast odborné přípravy. Dalším dobrým nápadem je využít kulturní znalosti a jazykové dovednosti studentů a učitelů z různých kulturních prostředí. Tomu se někdy říká „internationalizace doma“.

Na základě národních učebních osnov či kvalifikačních požadavků se poskytovatelé odborné přípravy musejí rozhodnout, jakým způsobem zajistí dosažení mezinárodních kompetencí na pracovišti, na střední/vyšší odborné škole nebo při učení se prací, a následně tyto informace začlenit do svých plánů a učebních osnov. Aby toto bylo možné zajistit v dlouhodobém horizontu, poskytovatelé odborné přípravy musejí vytvářet strategické plány a činit strategická rozhodnutí:

- Jak můžeme dnes i v budoucnu úspěšně čelit výzvam neustále se měnícího profesního života a hospodářství?
- Jaké uspořádání výuky a odborné přípravy bude v budoucnu zapotřebí?
- Jak si můžeme udržet kvalifikované pracovníky, kteří jsou pro tyto budoucí situace zapotřebí?
- Jaký druh spolupráce s pracovišti by mohl podpořit naše cíle v této oblasti?
- Jaký vývoj kvalifikací a učebních osnov bude zapotřebí?

To je také velmi důležité pro plánování doby trvání mobility, jak je popsáno v doporučení ECVET¹⁰ a souboru nástrojů ECVET¹¹, kde se uvádí, že každá jednotka výsledků učení realizovaná v rámci mobility by měla být navržena tak, aby byla:

- **jednoznačně srozumitelná** pro zapojené strany – například studenty, učitele a školitele (ve vysílajících i přijímajících institucích) a příslušné instituce odpovědné za ověřování a uznávání výsledků učení dosažených během doby trvání mobility;
- **dosažena během mobility** – například s ohledem na stávající znalosti, dovednosti a kompetence studentů, dobu trvání plánované mobility a vzdělávací příležitosti dostupné v přijímající instituci a zemi;
- **hodnocena v zahraničí** – některé výsledky učení lze v zahraničí hodnotit snáze než jiné; je také důležité zvážit jazykové dovednosti jednotlivých studentů;
- **uznána** poté, co se student vrátí do vysílající instituce.

Takový přístup k výsledkům učení je velmi užitečný, a to zejména v případě mobility, protože pomáhá překročit hranice různých struktur kvalifikací a systémů OVP, a bezprostředněji souvisí se situacemi na pracovišti. Výsledky učení jsou definovány v kontextu znalostí, dovedností, postojů a samostatnosti/odpovědnosti a informují o tom, co učící se zná, čemu rozumí a co je schopen vykonávat.¹² Výsledky učení lze v rámci mezinárodní mobility s úspěchem použít dokonce i v případě, že něčí vlastní systém OVP na nich není plně založen.

¹⁰ *Evropský systém kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu (ECVET)*, doporučení Evropského parlamentu a Rady, 2008.

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

¹² *Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení (EQF)*, doporučení Evropského parlamentu a Rady, 2008 a obnovená verze 2017.



5.5 Hodnocení a neustálé zlepšování mezinárodních aktivit

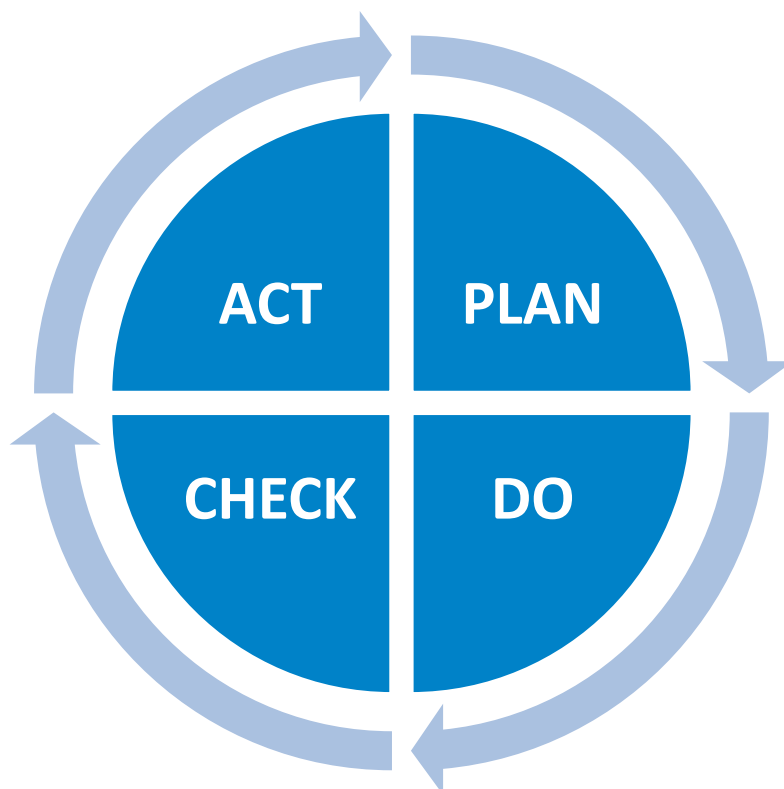
Mezinárodní aktivity – stejně jako jakékoli jiné činnosti v rámci organizace – musí být pravidelně vyhodnocovány s cílem získat informace o dosahování cílů, kvalitě práce a budoucích potřebách v oblasti rozvoje. Nejdůležitější je zhodnotit, do jaké míry byly dosaženy strategické cíle a roční milníky stanovené pro mezinárodní aktivity, a to z hlediska jednotlivců i organizace.

Jedním z běžných způsobů, jak přistupovat k hodnocení (které lze rovněž nazvat zajištěním kvality), je Demingův cyklus kvality, který popisuje čtyři základní kroky: naplánuj – proved' – ověř – jednej.

Kroky „Plan“ (naplánuj strategii a akční plán) a „Do“ (realizuj aktivity) se zabývala kapitola 2. Z hlediska zajištění kvality jsou nejdůležitější kroky „Check“ (ověř - zhodnoť) a „Act“ (naplánuj a zjednej nápravné kroky).

Zajištění kvality není nikdy jednorázovou činností, ale neustále se opakuje, například každých 6 měsíců nebo ročně. Samotným základem Demingova cyklu kvality je neustálé zlepšování.

OBRÁZEK 9: DEMINGŮV CYKLUS KVALITY



Aktivity lze posuzovat několika způsoby, pokud jde o jejich výstup, výsledky či dopad. Jedním ze způsobů, jak zjistit, k čemu určitá aktivita vedla / čeho dosáhla, jsou přímé produkty (výstupy) této aktivity. Častěji nás však zajímají účinky, výhody či hodnoty pro jednotlivce nebo instituci (výsledky), nebo dokonce zásadní změny (dopad).

„Průběh realizace pravidelně sledujeme. Dochází samozřejmě k určitému zpoždění, ale strategie nám pomáhá zachovat kázeň a zacílit naši pozornost. Strategie je pro nás něco jako dobrý recept – když se ho držíme, víme, že jsme na nic nezapomněli a že konečný výsledek snad bude pro všechny příznivý a přesvědčivý.“ – maďarský poskytovatel OVP

Aby bylo možné na základě aktivit provádět návazné kroky, je důležité stanovit kvantitativní a/nebo kvalitativní ukazatele, např. statistiky mobility, výše financování, počet projektů, počet zahraničních partnerů, kvalitativní zprávy o projektech a obdobích mobility nebo zpětnou vazbu od účastníků a partnerů, jaký mají studenti a pracovníci názor na hodnoty apod. Zpětná vazba od studentů a pracovníků může poskytnout informace například o jejich spokojenosti s mezinárodními službami a o jejich přáních ohledně poskytování volitelných kurzů a ohledně cílových zemí pro výměny studentů. Neméně významná je zpětná vazba ze světa práce týkající se podmínek mobility. Jako formu externího hodnocení lze rovněž využít vzájemné posouzení mezi partnerskými organizacemi.

Hodnocení aktivit by v ideálním případě mělo být součástí celkového zajištění kvality v rámci organizace. Pokud je to možné, je nejlepší zvolit takové ukazatele, které umožňují shromažďovat potřebné údaje současně s údaji, které jsou již sbírány v rámci obecného systému kvality dané organizace nebo v rámci jiných procesů, například začleněním otázek do zpětné vazby studentů a pracovníků nebo pomocí informací z dotazníků a zpráv programu Erasmus+. Osoby odpovědné za mezinárodní spolupráci by měly zajistit, aby se výsledky hodnocení zohlednily v další činnosti.

Pro všechny jednotlivé strategické cíle mezinárodních aktivit by měly být stanoveny kvalitativní a/nebo kvantitativní ukazatele. Je nutné poznamenat, že oblasti, které samy o sobě mohou, ale nemusejí být strategickými cíli, mohou vzhledem ke svému významu nadále vyžadovat návazné kroky prostřednictvím systému zajištění kvality – může se jednat například o oblasti jako spokojenost studentů a pracovníků nebo financování mezinárodních aktivit. Níže najdete seznam nejčastějších procesů mezinárodní spolupráce a pro každý z nich bude uveden názorný příklad kvantitativního a/nebo kvalitativního ukazatele úspěšnosti.

„Když máte dlouhodobou internacionalizační strategii, máte dobrý základ pro řešení problémů, které by mohly nastat – neustálý monitoring a analýza výsledků evropských aktivit má zásadní význam, chceme-li zaručit ty nejlepší výsledky pro všechny zapojené účastníky. Tato strategie by současně měla zahrnovat budoucí vizi, aby posílila motivaci a kreativitu všech pracovníků.“ – německý poskytovatel OVP

MOBILITA STUDENTŮ, ODCHOZÍ A PŘÍCHOZÍ

Fáze tohoto procesu zahrnují dohodu, přípravu a opatření před výměnou, poradenství a podporu během výměny a podávání zpráv a uznávání dovedností po výměně. Toto jsou pravděpodobně nejdůležitější kroky mezinárodních aktivit, a je proto smysluplné tyto kroky podrobně popsat, a zajistit tak hladký průběh činností pro vysílající i přijímající organizaci. Je také důležité si uvědomit, že nejde jen o počet studentů na mobilitě, ale důležité jsou také získané dovednosti, tj. uznávání výsledků učení může být v tomto ohledu stejně přesvědčivým ukazatelem.

Jako ukazatel lze použít objem mobility a jeho růst. Například počet studentů, kteří absolvovali výměnu delší než 2 týdny, vyjádřený jako procento z celkového počtu studentů zapsaných v dané instituci v předemném roce.

* Má-li strategický cíl mobility studentů spíše kvalitativní charakter, ukazatel se rovněž může týkat počtu rozvojových projektů a počtu aktivit podniknutých ke zlepšení realizace mobilit.

MOBILITA PRACOVNÍKŮ, ODCHOZÍ A PŘÍCHOZÍ

Mobilita vedoucích a dalších pracovníků rovněž přispívá k dosažení strategických cílů mezinárodní spolupráce, protože jejich postoje, jazykové dovednosti a závazek k mezinárodní práci hrají v tomto ohledu klíčovou roli. Je-li program pro příchozí návštěvníky a skupiny dobře řízen, má významný dopad na vztahy se zúčastněnými stranami v rámci organizace, nemluvě o širším, celkovém dopadu, který je obtížně měřitelný.

V tomto případě může být ukazatelem počet výměn na 5 či více dnů vyjádřený jako procento z celkového počtu nových studentů zapsaných v dané instituci v předemném roce.

MEZINÁRODNÍ ROZVOJOVÉ PROJEKTY

Rozvojové projekty realizované v rámci mezinárodních partnerství si kladou za cíl například zvýšit kvalitu a přitažlivost odborného vzdělávání. Účast na projektech také zlepšuje mezinárodní kompetence pracovníků a umožní organizacím učit se z osvědčených postupů ostatních. To má rovněž pozitivní vliv na postoje účastníků.

Ukazatelem může být výše získaného externího financování projektů vyjádřená jako procento z celkového rozpočtu poskytovatele odborné přípravy.

MEZINÁRODNÍ KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ

Mezinárodní kompetence, jako je znalost jazyků a různých kultur nebo dovednosti v oblasti sítí a projektů, tvoří součást profesních dovedností pracovníků. Zlepšování těchto kompetencí je součástí jejich profesního rozvoje. Potřeby v oblasti odborné přípravy je vhodné seskupit podle tématu / věcné oblasti a organizovat školení pro více osob současně, případně společně s dalšími poskytovateli odborné přípravy.

Ukazatelem může být počet mezinárodních rozvojových projektů, o které bylo požádáno a které byly schváleny, a/nebo počet výměn a cest pracovníků vyjádřený jako procento z celkového počtu pracovníků na plný úvazek.

MEZINÁRODNÍ SOUTĚŽE ODBORNÝCH DOVEDNOSTÍ A PŘÍPRAVA NA NĚ

Účast na mezinárodních soutěžích umožňuje institucím odborné přípravy porovnávat kvalitu a postupy své odborné přípravy s jinými zeměmi a zlepšovat dovednosti a mezinárodní kompetence studentů a učitelů. Při mezinárodních soutěžích přispívají odbornými znalostmi také učitelé odborné přípravy. Společně s odborníky z jiných zemí navrhují úkoly pro tyto soutěže a posuzují výkony soutěžících, a tím vnášejí mezinárodní hledisko do odborné přípravy a výuky na nejvyšší úrovni. Učitele a studenty lze k účasti v soutěžích motivovat například prostřednictvím prezentací o předchozích soutěžích nebo prostřednictvím výměn v zahraničí. Mladí lidé, kteří se soutěží zúčastnili, mohou z navázaných kontaktů těžit později ve svém profesním životě.

Ukazatelem může být počet studentů, kteří absolvovali odbornou přípravu na mezinárodní soutěže odborných dovedností, vyjádřený jako procento z počtu absolventů.

INTERNACIONALIZACE DOMA

Internacionalizace doma se týká například zajištění odborné přípravy v cizím jazyce, virtuální mobility či přeshraniční spolupráce prostřednictvím sociálních médií, integrace studentů z rodin přistěhovalců a jejich kultury do výukových programů, spolupráce převážně s globálními nebo mezinárodně zaměřenými společnostmi v domovské zemi a/nebo zavedení materiálů z mezinárodních zdrojů nebo s mezinárodním zaměřením do výuky v domovské zemi.

Ukazatelem může být počet programů a kurzů, které obsahují určitou formu internacionalizace doma (výuka v cizím jazyce, virtuální mobilita, kontakty s globálními podniky, mezinárodní materiály atd.).

6. „Cesta strategie“

Na základě několikaleté práce s internacionalizačními strategiemi v rámci národních agentur programu Erasmus+ zapojených do vypracování této příručky a na základě nedávného výzkumu¹³ vidíme, že existují určité klíčové oblasti, které mají zásadní význam pro úspěšnou realizaci internacionalizační strategie pro poskytovatele OVP:

- **Proces strategie:** Zvolený typ procesu strategie má rozhodující vliv na úspěšnost a výsledky tohoto procesu. Proces založený na znalosti poslání vlastní organizace a operačního prostředí, který je dostatečně realistický a současně dostatečně vizionářský a který společně vytvářejí a přijímají za vlastní všichni, přinese nejlepší výsledky.
- **Spolupráce se světem práce:** Proces strategie – a internacionalizace obecně – často postrádá přímý vstup ze světa práce. Dokonce, i když jsou v instituci OVP podněty ze světa práce zohledněny jinak, nepřímě, bylo by přínosné, aby tyto podněty měly na strategii a podniknuté kroky přímý vliv.
- **Kvalifikace, učební osnovy a pedagogika:** Tyto aspekty mají klíčový vliv na míru dopadu a hloubku realizace internacionalizační strategie v sektoru OVP. Kvalifikace a/nebo učební osnovy udávají směr velkého množství procesů probíhajících v rámci institucí OVP, a tím vytvářejí klíčovou vazbu mezi těmito procesy a internacionalizací. Současně jednotlivým učitelům připomínají, jakou roli hraje internacionalizace.
- **Role vedení:** Vedení musí proces strategie řídit a současně zapojit učitele, a pracovníky obecně, protože jedině tak může být strategie úspěšná. Zástupce vedení by měl být členem mezinárodního týmu.
- **Praktická realizace:** A konečně, jádrem každé strategie jsou vypracované akční plány a způsob jejich provádění. Je velmi důležité zapojit do tohoto procesu veškerý personál tak, aby se internacionalizace skutečně stala každodenní součástí každé instituce.

¹³ *International dimension in the strategies and daily life of vocational schools (Mezinárodní rozměr ve strategiích a každodenním životě odborných škol)*, 2016.

ABYCHOM POMOHLI ČTENÁŘŮM TÉTO PŘÍRUČKY, SHRNULI JSME KROKY NEZBYTNÉ K TOMU, ABY SE MOHLI VYDAT „CESTOU STRATEGIE“, DO OSMI JEDNODUCHÝCH KROKŮ:

1. **Zmapujte své stávající internacionalizační aktivity**, projekty a případné dosavadní strategické dokumenty.
 - Nakreslete časovou osu doposud dosaženého vývoje spolu s hlavními milníky.
2. **Analyzujte operační prostředí** a širší strategie.
 - Vytvořte tabulku institucionálních, regionálních, národních, odvětvových a evropských strategií a dokumentů, kterými se řídí vaše práce.
3. **Identifikujte základní dovednosti**, jimiž vaše organizace disponuje.
 - Provedte menší průzkum mezi pracovníky vaší organizace a zjistěte jejich mezinárodní zkušenosti a dovednosti.
4. **Přezkoumejte poslání a hodnoty** vaší organizace z hlediska internacionalizace.
5. **Zformulujte vizi** své internacionalizační strategie spolu se všemi aktéry a zúčastněnými stranami a se zohledněním stávajících aktivit, operačního prostředí, poslání a hodnot a základních dovedností.
 - Uspořádejte malý seminář s kolegy a diskutujte o tom, kde se právě nacházíte a kam byste se chtěli prostřednictvím internacionalizace za 5 či 10 let dostat.
6. **Stanovte strategické cíle** na podporu své vize mezinárodních činností, a to tak, aby byly relevantní pro studenty, pracovníky i svět práce.
7. **Stanovte akční plán** nejméně na první rok, určete role, rozdělte úkoly, stanovte rozpočet a ukazatele pro klíčové strategické cíle.
 - Toto provádějte na pravidelných poradách s kolegy. Ne všechny úkoly musí být hotovy ihned.
8. **Strategii a proces strategie sdělte všem aktérům a zúčastněným stranám** celého procesu, abyste zajistili jejich maximální motivaci a zapojení.

7. Nástroje pro vaši „cestu strategie“

Existuje velké množství strategických nástrojů a příruček, které jsou dostupné online nebo v knihkupectvích. Mnohé z nich mohou být užitečné při práci na vašich vlastních strategiích a lze je s úspěchem použít v jedné či několika částech tohoto procesu.

Národní agentury programu Erasmus+ v průběhu let pracovaly na materiálech a nástrojích, které mohou pomoci při tvorbě internacionalizační strategie. Tato příručka je zveřejněna na adrese http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/calls/2017-eac-a06-vet-mobility-charter_en

NÁSTROJE VÁM MOHOU POMOCI S VĚTŠINOU KROKŮ NA CESTĚ STRATEGIE:

- S analýzou vaší organizace, operačního prostředí a základních dovedností.
- Se zmapováním vašich stávajících mezinárodních aktivit.
- S analýzou vašeho poslání a hodnot, jakož i formulací vaší vize.
- Se stanovením strategických cílů a vypracováním akčního plánu.
- S definováním ukazatelů.
- S vyhodnocením vašich aktivit.
- S aktualizací vaší strategie.

Nástroje jsou k dispozici v digitálním formátu, bezplatně a můžete je využít či přepracovat tak, aby vyhověly vašemu účelu.

Slovo na závěr

Doufáme, že tato příručka nabídne poskytovatelům odborné přípravy skutečnou inspiraci a podporu při strategickém plánování mezinárodní spolupráce, a pomůže tak řešit výzvy budoucnosti.

Doufáme také, že tato příručka pomůže všem žadatelům o projekty v rámci programu Erasmus+, a to zejména těm, kteří plánují strategická partnerství, připravují žádost o Certifikát mobility v OVP nebo již Certifikát mají, ale potřebují posílit svůj strategický přístup.

Následující citace držitelů Erasmus+ Certifikátu mobility v OVP popisují pocity skupiny národních agentur a pracovní skupiny pro mobilitu v OVP, které na této příručce pracovaly.

„Máme ambici podílet se na široké škále evropských partnerství a spoluprací v oblasti vzdělávání, a strategie je nástrojem, který nám mezinárodní práci usnadňuje (...). Naše škola je velmi rozmanitá – máme téměř 3 000 studentů, 300 pracovníků a mnoho programů OVP s různou tradicí mezinárodního zapojení, které jsou rozprostřeny na různých místech v regionu. Mezinárodní strategie nám pomáhá tuto rozmanitost řešit a zajišťuje, abychom všichni táhli za jeden provaz. (...) Strategie nám současně pomáhá postupovat při mezinárodní spolupráci selektivně. Jsme v této oblasti aktivní již mnoho let a pravidelně nás oslovují noví potenciální partneři. Strategie nám usnadňuje stanovení priorit jednotlivých partnerství a činností v oblasti spolupráce.“ – dánský poskytovatel OVP

„Realizace internacionalizační strategie vyžaduje celý personál, avšak vedoucí úlohu mohou plnit pouze ti, kteří mají správný přístup – nejen znalosti. Chci tím říci, že pokud dokážete řešit nové problémy a práce na strategii vás baví, a pokud jste nadšení a upřímně přesvědčení, že výsledky mohou být přínosné pro všechny strany, potom dokážete přitáhnout lidi, kteří do toho půjdou s vámi.“ – maďarský poskytovatel OVP

„Použití této příručky z celého srdce doporučujeme všem zájemcům o strategickou internacionalizaci. Naše organizace získala velmi praktické a spolehlivé tipy ohledně toho, jak na základě naší stávající strategie nastavit návazná opatření a opatření k zajištění kvality. Strukturu a přístup modelu strategie jsme využili k tomu, abychom si vyžádali kvalitativní a kvantitativní údaje o našich ústředních strategických cílech. To nám pomáhá při uvádění strategie „do života“ v každém sektoru, každé kvalifikaci a při práci každého učitele, a to nejen na institucionální úrovni.“ – poskytovatel OVP ve Finsku

Dále bychom chtěli upozornit na podporu a pomoc, které můžete získat od národní agentury programu Erasmus+ ve své zemi. Neváhejte se na ni obrátit s veškerými případnými dotazy či problémy. Kontaktní informace jsou dostupné na adrese: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en#tab-1-0

Zdroje

ZALOŽENO NA PUBLIKACI:

Strength from International Cooperation (Síla mezinárodní spolupráce), Finská národní agentura pro vzdělávání, 2014 (anglická verze). Dostupné na adrese:

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

Produkční tým původní finské příručky z roku 2010 (finská verze) měl toto složení: Vedoucí jednotky Mika Saarinen a vedoucí programu Katriina Lammi-Rajapuro z centra CIMO; vedoucí Ritva Saastamoinen a projektová manažerka Päivi Riihelä z Helsinky Business College; hlavní poradkyně Annikki Häkkinen, hlavní poradkyně Hanna Autere a hlavní vzdělávací poradkyně Tuula Sumkin z Národní agentury pro vzdělávání; vedoucí mezinárodních vztahů Seija Heikkinen z organizace Omnia a projektová manažerka Leena-Maija Talikka z organizace Skills Finland.

DALŠÍ ZDROJE:

Kodaňská deklarace, 2002.

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

Závěry z Rigy, 2015.

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

Doporučení Evropského parlamentu a Rady o vytvoření evropského systému kreditů pro odborné vzdělávání a přípravu (ECVET), doporučení Evropského parlamentu a Rady, 2008.

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

Nový impuls pro evropskou spolupráci v oblasti odborného vzdělávání na podporu strategie Evropa 2020, sdělení Evropské komise, 2010.

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

Nová agenda dovedností pro Evropu, sdělení Evropské komise, 2016.

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

Doporučení Evropského parlamentu a Rady o zavedení evropského rámce kvalifikací pro celoživotní učení (ERK), doporučení Evropského parlamentu a Rady, 2008 a obnovená verze 2017.

Reflection paper on harnessing globalisation (Diskusní dokument o využití globalizace), Evropská komise, květen 2017.

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

Increasing the quality and effectiveness of the management of internationalisation (Zvýšení kvality a efektivity řízení internacionalizace), Finská národní agentura pro vzdělávání, HAMK a Centrum pro mezinárodní spolupráci a mobilitu 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 (Sítě přispívají k internacionalizaci odborného vzdělávání a přípravy), 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 (Mezinárodní rozměr strategií a každodenního života odborných škol – průzkum mezi institucemi odborného vzdělávání a přípravy ve Finsku), Centrum pro mezinárodní spolupráci a mobilitu CIMO, Faktaa – Facts and Figures, 1B/2016

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

Hidden Competences (Skryté kompetence), Centrum pro mezinárodní spolupráci a mobilitu 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 (Doporučení ohledně řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě), Finská národní agentura pro vzdělávání, 2008.

Zajišťování kvality v odborném vzdělávání a přípravě v EU.

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

Quality and Impact Scan 2020 (Kontrola kvality a dopadu 2020).

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

Cílem této příručky je pomoci institucím OVP při strategickém plánování mezinárodních činností. Příručka nabízí rady a podporu institucím odborného vzdělávání různých typů, různých velikostí a v různých fázích internacionalizace. Staví především na spolupráci EU a na programu Erasmus+, ale zohledňuje také globální aspekty.

Strategické plánování mezinárodních činností pomáhá institucím odborné přípravy jednoznačně sdělit studentům, pracovníkům a profesnímu životu, jakou roli hraje internacionalizace v základních činnostech a v rozvoji odborného vzdělávání a přípravy, kvalifikací OVP a systémů OVP.

Strategické plánování pomáhá udávat směr mezinárodních činností v dlouhodobém horizontu a posílit jejich systematičnost. To v konečném důsledku pomáhá při řízení těchto činností a každodenní práce všech, kteří jsou do mezinárodních činností zapojeni.

ZALOŽENO NA PUBLIKACI:

Příručka *Strength from International Cooperation (Síla mezinárodní spolupráce)*, 2010/2014, vypracovaná Finskou národní agenturou pro vzdělávání a Centrem pro mezinárodní mobilitu (CIMO) ve Finsku.

VYPRACOVALI:

Národní agentury programu Erasmus+ ve Finsku s podporou týmu složeného z národních agentur programu Erasmus+ v oblasti OVP z Dánska, Německa, Maďarska a Nizozemska. K tomuto procesu přispěli svými podněty také pracovní skupina národních agentur programu Erasmus+ pro mobilitu v OVP, kterou zřídila Evropská komise, a představitelé Evropské komise.