

Į TARPTAUTINĘ SRITĮ

Praktinis profesinio mokymo
strateginio tarptautiškumo
vadovas



Erasmus+

Praturtina gyvenimus, išlaisvina mintis.



Erasmus+

Šis dokumentas parengtas Europos Komisijai užsakius. Tačiau jame atsispindi tik autorių nuomonė ir Komisija negali būti laikoma atsakinga už jokią galimą čia pateikiamos informacijos naudojimą.

© Europos Sąjunga, 2017 m.

Leidžiama pakartotinai naudoti, jei nurodomas šaltinis.

Pakartotinio Europos Komisijos dokumentų naudojimo politika reguliuojama Sprendimu 2011/833/ES (OL L 330, 2011 12 14, p. 39).

Viršelio nuotrauka: © Satu Haavisto

Leidinį lietuvių kalba išleido Švietimo mainų paramos fondas (2018 m.). info@smpf.lt

Leidimą naudoti arba kopijuoti nuotraukas arba kitą medžiagą, kuriai netaikomos ES autorių teisės, privaloma gauti iš pačių autorių teisių subjektų.

Turinys

Įžanga	4
1. Šio vadovo tikslas ir paskirtis	5
2. Europos Sąjunga ir pasaulinis kontekstas	7
3. Strateginis tarptautinės veiklos planavimas	9
4. Pagrindiniai tarptautinės strategijos elementai	12
4.1 Darbo aplinka	13
4.2 Vizija	15
4.3 Misija, svarbiausi įgūdžiai ir vertybės	16
4.4 Tikslai.	18
4.5 Veiksmų planas	20
5. Įtvirtinimas ir nuolatinis tobulinimas.	22
5.1 Organizavimas.	22
5.2 Žmogiškieji išteklių tarptautinės veiklos srityje	25
5.3 Partnerystės, konsorciumai ir tinklai	26
5.4 Tarptautiškumas ir mokymo turinio įgyvendinimas bei kvalifikaciniai reikalavimai	27
5.5 Vertinimas ir nuolatinis veiklos gerinimas	29
6. „Strategijos kelionė“	33
7. Jūsų „strategijos kelionės“ priemonės	35
Baigiamieji žodžiai	36
Šaltiniai	37

Įžanga

Pasak Europos Komisijos¹, globalizacija padėjo ištraukti iš skurdo šimtus milijonų žmonių ir sudarė galimybę skurdesnėms pasaulio šalims pasivyti turtingesnes. Kalbant apie Europos Sąjungą, pasaulinė prekyba labai paspartino Europos Sąjungos ekonomikos augimą, o pigesnis importas davė naudos ir pramonei, ir gyventojams.

Tačiau, nors Europos Sąjungai ir jos valstybėms narėms tarptautinis bendradarbiavimas ir globalizacija buvo labai naudingi, ši nauda neatsiranda savaime ir ji nėra tolygiai paskirstoma. Globalizacija gali būti naudinga, jei ja tinkamai pasinaudojama ir jei mūsų visuomenių, profesinio gyvenimo ir gyventojų perspektyvos ir gebėjimų visuma atitinka pasaulinius pokyčius.

Veikdamos kaip Europos ir pasaulinio bendradarbiavimo rėmėjos, Europos Komisija ir „Erasmus+“ nacionalinės agentūros siekia remti profesinio mokymo sektoriuje veikiančius mokymo teikėjus, dėti pastangas jų tarptautinės veiklos kokybei ir profesijos mokytojų bei mokinių gebėjimams gerinti.

Šiame vadove pateikiamos praktinės gairės ir patarimai profesinio mokymo teikėjams dėl tarptautinio bendradarbiavimo strateginio planavimo. Jame atsižvelgiama į mažas ir dideles institucijas, šalis ir profesinio mokymo sistemas įvairiais tarptautiškumo etapais. Pirmiausia jis pagrįstas ES bendradarbiavimu, bet jame taip pat atsižvelgiama į pasaulinius aspektus.

Ši europietiška vadovo versija parengta pasinaudojant ankstesne 2010 m. versija, kurią parengė Suomijos nacionalinė švietimo taryba ir Tarptautinio mobilumo centras (CIMO)². Gavus leidėjų leidimą jis perdarytas Europos bendradarbiavimo ir „Erasmus+“ programos, įskaitant „Erasmus+“ profesinio mokymo mobilumo chartiją, tikslais. Darbą atliko Suomijos „Erasmus+“ nacionalinė agentūra³, o jai talkino Danijos, Nyderlandų, Vengrijos ir Vokietijos profesinio mokymo srities „Erasmus+“ nacionalinių agentūrų atstovų grupė. Prie šio proceso taip pat prisidėjo „Erasmus+“ nacionalinės agentūros profesinio mokymo mobilumo darbo grupė, kurią įsteigė Europos Komisija, ir Europos Komisijos pareigūnai.

¹ Diskusijoms skirtas dokumentas dėl globalizacijos suvaldymo, 2017 m. gegužės mėn.

² Tarptautinio bendradarbiavimo teikiama stiprybė, 2014 m.

³ Koordinavo Mika Saarinen (Mika Saarinen).

1. Šio vadovo tikslas ir paskirtis

Šiuo vadovu siekiama padėti strategiškai planuoti tarptautinę profesinio mokymo veiklą ir padėti apibrėžti tarptautiškumo vaidmenį plėtojant profesinį mokymą (PM), PM kvalifikacijas ir PM sistemas. Jis skirtas PM teikėjų direktoriams ir administracijos darbuotojams, taip pat profesijos mokytojams bei visoms kitoms suinteresuotoms šalims, susijusioms su Europos ir tarptautiniu bendradarbiavimu PM sektoriuje.

Daugelis Europos profesinio mokymo teikėjų suvokia tarptautiškumo svarbą ir yra parengę metodus, taikomus tarptautinei veiklai įtraukti į mokymą ir įdiegti organizacijose. Tačiau norint visiškai pasinaudoti visu tarptautinės veiklos potencialu nepakanka vien vykdyti Europos ir tarptautinius projektus. Aiški ir gerai pagrįsta tarptautiškumo strategija parems ir nukreips tarptautinę veiklą, ir galiausiai turės įtakos (bei sukurs pridėtinę vertę) visai organizacijai, joje besimokantiems, darbuotojams, aplinkiniam regionui ir darbo rinkai.

„Tarptautinio bendradarbiavimo švietimo srityje poveikis ir nauda [yra] akivaizdžiai didesni, jei turima veiklos strategija. Tačiau aukštesnės grandies vadovai ją neabejotinai turi remti, o organizacija turi jausti atsakomybę.“ – Danijos PM teikėjas.

Tačiau praktiškai paaiškėjo, kad parengti tokią strategiją daugeliui institucijų tebėra sudėtinga. Dar sunkiau visuose lygmenyse visiškai įdiegti tarptautiškumą į institucijų politiką ir praktiką.

„Nusprendėme organizuoti strategijos rašymo praktinį seminarą ir, kaip mums patarė, norėjome įtraukti kuo daugiau žmonių. Per praėjusius dešimtmečius mūsų mokymo institucija susidūrė su daug iššūkių, mūsų kolegos turėjo prisitaikyti prie daugybės pokyčių, tačiau mus vis tiek pribloškė didžiulis jų parodytas susidomėjimas – patalpa buvo pilna. Kolegos puikiai suvokė, kad nuolat keičiantis aplinkybėms tai puiki galimybė parašyti savo institucijos strategiją. Jie pasiūlė daug sumanymų ir naujų metodų, mus nudžiugino tai, kad šis procesas vyko labai demokratiškai.“ – Vengrijos PM teikėjas.

Šiuo požiūriu vadovo paskirtis – sukurti bendrą metodiką ir kalbą ir palengvinti skirtingų visos Europos Sąjungos šalių tarptautiškumo strategijų rengimo darbą profesinio mokymo institucijose ir tarp jų. Juo remiasi „Erasmus+“ projektų paraiškų teikėjai planuodami mobilumo projektus ir rengdami Europinės plėtros planą (kuris gali būti mažoji strategijos versija), PM mobilumo chartijas ir strategines partnerystes.

PASINAUDODAMAS ŠIUO VADOVU SKAITYTOJAS:

- suvokia **bendrąją strateginio planavimo vertę**, strategijos struktūras ir susijusius klausimus bei procesus;
- įgyja žinių apie tai, **kaip strateginis planavimas ir požiūriai gali įtakoti tarptautiškumą** ir mobilumą ir kaip tai galima susieti su institucijos plėtra;
- suvokia, koks vaidmuo strategijos rengimo procesui tenka siekiant padaryti **strategiją bendra, įtvirtinta ir įgyvendinama institucijoje vizija**;
- geba nustatyti kitus reikalingus savo institucijoje žingsnius, **kad galėtų leisti į „strategijos kelionę“**, kuri naudinga institucijai ir atitinka jos turinį;
- susipažįsta su **kokybės užtikrinimo koncepcijos pagrindais ir rodikliais** procesų ir rezultatų vertinimui.

KELI SVARBIAUSI PRINCIPAI, KURIAIS BUVO GRINDŽIAMAS ŠIO VADOVO PARENGIMAS:

- Kiekviena institucija turi ankstesnės patirties ir/arba kompetetingų ir besidominčių tarptautiniu bendradarbiavimu darbuotojų, ir atliekant strateginį tarptautiškumo planavimą, reikėtų į tai atsižvelgti: **jūs turite išsiaiškinti savo pradinį tašką ir juo vadovautis.**
- Kiekviena patikima strategija privalo tuo pačiu metu remtis praeitimi, atsižvelgti į dabartinę tikrovę ir žvelgti į ateitį: **turite sukurti tikrovišką, bet taip pat pakankamai ambicingą ateities viziją.**
- Strategija ir organizacijos kultūra turi puikiai derėti, tad kurdami naujas strategijas, **turite taip pat įtraukti besimokančius asmenis, darbuotojus ir visas suinteresuotąsias šalis ir suteikti galių jiems dalyvauti.**
- Šiais sudėtingais nuolatinių pokyčių laikais pasaulinis kontekstas, Europos Sąjunga ir mūsų švietimo sistemos nuolat keičiasi. Bet kurioje strategijoje reikia taip pat atsižvelgti į tai, kad darbo sąlygos gali pasikeisti ir veikiausiai pasikeis, net ir per gana trumpą laiką: **diegdami savo strategiją turite išlikti lankstūs ir pasirengę prisitaikyti prie pokyčių, jei norite pasiekti tikslus kintančioje aplinkoje.**

2. Europos Sąjunga ir pasaulinis kontekstas

Europos Sąjunga ir jos valstybės narės vis labiau pasikliauja žmonėmis, turinčiais tarptautinių gebėjimų visose gyvenimo srityse. Dėl verslo ir pramonės globalizacijos ir platėjančios Europos integracijos darbuotojai ir besimokantys asmenys tampa vis mobilesni. Mūsų kultūros tampa vis įvairesnės. Tuo pačiu metu auga konkurencija dėl kvalifikuotų darbuotojų.

Pageidaujama, kad eidami į darbo rinką profesinę kvalifikaciją įgiję asmenys turėtų tarptautinių kompetencijų. Dėl šios priežasties vis daugiau profesinių sričių pabrėžiama kalbos ir socialinių įgūdžių, kitų kultūrų ir darbo sąlygų kitose šalyse išmanymo svarba. Šie reikalavimai papildo esamą profesinių gebėjimų rinkinį. Be to, dauguma darbdavių šiandien taip pat labai vertina tokius gebėjimus kaip smalsumą, našumą ir atsparumą. Kaip rodo pastaruoju metu atlikti tyrimai⁴, šie gebėjimai taip pat gali turėti stiprių sąsajų su tarptautine patirtimi.

Tačiau tarptautiškumas ne tik yra darbo rinkoje vertinama savybė, bet vertybė savaime. Visai visuomenei bus naudinga, jei mūsų būsimi piliečiai (taip pat ir specialistai) turės gebėjimų, reikalingų vis labiau tarptautiniu tampančiame verslo pasaulyje ir apskritai mūsų vis įvairesne tampančioje Europoje ir pasaulio visuomenėse. Šioje kintančioje darbo aplinkoje kyla didelių iššūkių profesijos mokytojams ir profesinio orientavimo konsultantams.

Mokymo teikėjai sprendžia šias tarptautines problemas plėsdami savo tarptautinius ir šalies tinklus ir didindami savo tarptautinį bendradarbiavimą ir projektus. Pavyzdžiui, tarptautiniai ryšiai, projektai ir bendradarbiavimas sukuria galimybes mokytis darbo vietoje arba mokytis užsienyje, mokytojams ir kitiems darbuotojams keistis patirtimi, atlikti lyginamąją analizę ir vykdyti plėtrą, taip pat gerinti kokybę ir bendradarbiauti užtikrinant kokybę.

Planuodami tarptautinę veiklą mokymo teikėjai atsižvelgia į nacionalinės ir Europos politikos tikslus. Tačiau pasaulinės tendencijos ir sparti profesinio gyvenimo raida bei pramonės ir mokymo skaitmeninimas taip pat turės įtakos profesinio mokymo ateities vertinimui. Plėtodami profesinį mokymą pagerinsime Europos darbo rinkos konkurencingumą (o žvelgiant plačiau – taip pat ir profesinį mokymą) vis labiau globalėjančioje darbo aplinkoje.

⁴ Slapti gebėjimai, 2014 m.

Europos lygmenyje tarptautiniai profesinio mokymo tikslai buvo aiškinami keliuose politikos dokumentuose, skelbtuose nuo 2000 metų, ir neseniai – Įgūdžių darbotvarkėje, tuo siekiama paremti strategiją „Europa 2020“. Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strategija, numatyta iki 2020 m., turi keturis prioritetus:

- mokymasis visą gyvenimą ir mobilumas;
- kokybė ir efektyvumas;
- lygybė, socialinė sanglauda ir aktyvus pilietiškumas bei kūrybiškumas, novatoriškumas ir verslumas.

Darbas siekiant kvalifikacijų pripažinimo ir suderinamumo pritaikius Europos kvalifikacijų sąrangą (EKS), kreditų perkėlimo sistemą profesiniame mokyme ECVET ir keitimasis informacija šiame kontekste padėjo sukurti tvirtą plėtros pagrindą. Šios bendrosios Europos priemonės plėtojamos nacionaliniu ir Europos lygmeniu, pavyzdžiui, vykdam „Erasmus+“ projektus.

Daugelio šių Europos profesinio mokymo sistemų nacionalinėse politikose ir kvalifikacijų reikalavimuose taip pat nustatomi tarptautiniai siekiai. Tačiau būdai, kuriais ES valstybės narės sprendžia su PM srities globalizacija susijusius klausimus, taip pat labai skiriasi. Pavyzdžiui, tarptautinės kompetencijos gali būti priskiriamos svarbiausiems mokymosi visą gyvenimą įgūdžiams arba sektoriaus profesinėms kompetencijoms. Dažnai taip siekiama suteikti besimokantiems asmenims geresnių įgūdžių, kad jie galėtų dirbti tarptautinėje aplinkoje, savo šalyje ir užsienyje. Bet kai kuriais atvejais tarptautinės kompetencijos vertinamos ir kaip gyvenimo įgūdžiai, beveik arba visai nesusiję su profesija.

Jei tarptautinė veikla tvarkoma, koordinuojama ir įgyvendinama strategiškai ir skaidriai, padidėja mokytojų ir besimokančiųjų asmenų motyvacija, įgyjamas geresnis parengimas ir kompetencija ir apskritai pagerėja profesinio mokymo prestižas. Poveikis dėl šių rezultatų bus didesnis: naują kvalifikaciją įgijusių besimokančiųjų asmenų kompetencija geriau atitiks darbdavių poreikius ir bus naudinga mūsų verslui ir pramonei. Vis labiau globalėjanti darbo aplinka yra ir galimybė, ir iššūkis visai Europai, į tai taip pat privalo reaguoti profesinis mokymas.

3. Strateginis tarptautinės veiklos planavimas

Strateginio darbo pagrindinis tikslas yra išreikšti organizacijos darbo prasmę ir tikslą, o tada suteikti jam kryptį. Ši nuostata taikoma ir strateginiam tarptautiškumo planavimui: siekiama išreikšti mokymo teikėjų arba profesinio mokymo institucijos tarptautinės veiklos paskirtį ir būsimą plėtrą.

- Strateginis tarptautinės veiklos planavimas padės darbuotojams ir besimokantiems asmenims suprasti, kaip tarptautinis bendradarbiavimas yra susijęs su pagrindine veikla ir jų institucijų plėtra.
- Strateginis planavimas suteiks kryptį tarptautinei veiklai ir padarys ją sistemingesnę, tai padės ją tvarkyti ir padės darbuotojams vykdyti praktinį darbą.
- Planavimu bus užtikrinta, kad būtų pakankamai išteklių tarptautinei veiklai praktiškai vykdyti, kad tarptautinis bendradarbiavimas atitiktų bendrą organizacijos strategijas ir kad visi darbuotojai žinotų tarptautinius tikslus ir veiklas.

Šiame leidinyje pateikiama modelį mes pavadiname „bendros strategijos modeliu“, pagal jį tarptautiniai tikslai yra įtraukiami į bendrą organizacijos strategiją, taip užtikrinama, kad visais strateginio planavimo etapais bus atsižvelgta į tarptautinę perspektyvą. Tai reiškia, kad darbuotojai ir besimokantys asmenys turėtų apsvaryti ir išanalizuoti, kaip tarptautiškumas įtraukiamas, pavyzdžiui, į organizacijos ateities vizijas arba vertybes, ir žinoma, būsimą organizacijos plėtrą.

„Reikšmingiausias žingsnis į priekį buvo žengtas tuomet, kai į tarptautinės veiklos strategijos rengimo procesą įsitraukė skirtingi padaliniai ir veikėjai, taip pat darbuotojai ir mokiniai bei vietos įmonės, kurioms buvo nusiųstas klausimynas apie jų tarptautinę veiklą. Buvo klausama vadovų nuomonės apie organizacijos tarptautinius poreikius... Veiksmų planu užtikrinamas tarptautinio darbo tęstinumas, atsakomybės, pareigų ir užduočių padalijimo dokumentavimas – tai padėjo skirtingiems padaliniams pasiekti tikslų. Tai būtina dėl fragmentiško organizacijos pobūdžio, dėl didelių atstumų tarp įvairių institucijų, nes tai sunkina darbą.“ – Suomijos PM teikėjas.

1 PAVEIKSLAS. TARPTAUTINĖS VEIKLOS STRATEGIJOS MODELIAI

IŠSAMUS TARPTAUTINĖS VEIKLOS STRATEGIJOS MODELIS



DALINIS TARPTAUTINĖS VEIKLOS STRATEGIJOS MODELIS



Bendros strategijos modelis padeda organizacijai įsipareigoti siekti strateginių tikslų ir užtikrina, kad būtų pakankamai išteklių darbiui. Organizacijos lygmeniu jis taip pat padeda darbuotojams ir besimokantiems asmenims suprasti, kaip tarptautinė veikla dera su bendra organizacijos plėtra ir profesiniu darbuotojų tobulėjimu. Ji taip pat padės darbuotojams rengti metinius planus ir įtraukti tarptautinę veiklą.

„Prieš septynerius metus pradėjome organizuoti praktikas užsienyje, neturėjome bendro plano ir dalyvavo tik du mokytojai. Dabar (plėtojant ilgalaikę tarptautiškumo strategiją, subūrus profesionalią ES komandą, kurią sudaro šeši labai ambicingi kolegos, kurie nuolat rengia susitikimus, ir įsteigus [savąją] „Europos klasę“) jau galėtume praplėsti dalyvių tinklą, įtraukti daug mokymo paslaugas teikiančių Vokietijos įmonių ir labai padidinti užsienio partnerių skaičių.“ – Vokietijos PM teikėjas.

Pagal dalinės strategijos modelio scenarijų tarptautinė strategija rašoma remiantis bendra organizacijos strategija, taip parengiama dalinė tarptautinės veiklos strategija. Tokiomis aplinkybėmis ypač svarbu užtikrinti, kad dalinė tarptautinė strategija būtų aiškiai pagrįsta, ir iš tiesų būtų kildinama iš bendrosios strategijos, kad ji atitiktų bendrosios strategijos tikslus. Taip pat reikia aiškiai pranešti apie tai, kad visame strategijos kontekste yra sukurta ši atskira tarptautinė strategija, ir informuoti apie jos turinį.

Pagal abu scenarijus veiksmų planas paprastai rašomas kasmet (priklausomai nuo strateginių sprendimų), jame išsamiai išdėstomos ir nustatomos pareigos ir veiksmai, kurių reikia imtis norint pasiekti strateginių tikslų.

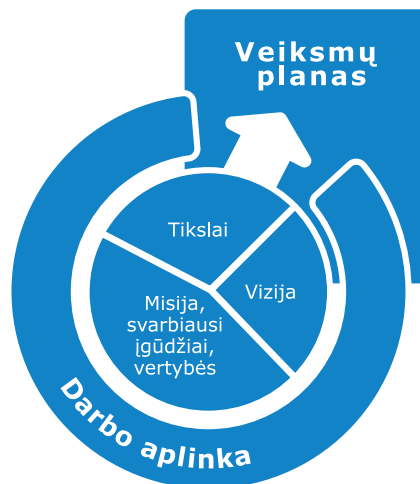
Apskritai šiandien strategijos rengiamos 3–5 metų laikotarpiui, nes pokyčiai švietimo, verslo ir visuomenės srityse vyksta labai sparčiai. Pasibaigus tokiam laikotarpiui strategiją paprastai reikia visiškai atnaujinti, bet taip pat svarbu atsižvelgti į būtinybę atlikti reguliarius tikrinimus, kad strategija išliktų pakankamai lanksti ir dinamiška, ir neatsiliktų nuo šiuolaikinių darbo aplinkos pokyčių.

„Strategija mums padeda įvertinti savo tarptautinį darbą. Kas dvejus metus mūsų strategija naujinama ir mes apmąstome ir įvertiname, ar praktiškai pasiekėme tikslų. Strategija nėra nekintamos veiksmų gairės – kai kada viskas klostosi kitaip, nei tikėjomės. Apmąstymai leidžia išmokti svarbių dalykų.“ – Taip pat reikėtų pažymėti, kad teikiant paraišką dėl „Erasmus+“ profesinio mokymo mobilumo chartijos, verta suderinti strategijos laikotarpį ir chartiją, net jei šis laikotarpis viršija 3–5 metus. Taip pat reikėtų būti atviriems bet kokiems strategijos tobulinimams ir pokyčiams, kurie gali būti būtini tuo laikotarpiu.

4. Pagrindiniai tarptautinės strategijos elementai

Tarptautinės strategijos tikslas – plėtoti ir gerinti profesinį mokymą per tarptautinį bendradarbiavimą. Tokio pobūdžio strategija įneša tarptautiškumo profesinių mokyklų mokiniams ir darbuotojams ir darbo rinkos pasauliui.

Geriausiai tą pavyksta padaryti, jei apie strategiją organizacijoje žinoma kuo plačiau ir ji tampa kasdiene veiklos dalimi. Taip pat rekomenduojama visoms suinteresuotosioms šalims dalyvauti planuojant strategiją, geriausia įtraukti visus darbuotojus, mokinius, socialinius partnerius ir sprendimus priimančius asmenis.



2 PAVEIKSLAS. STRATEGINIO PLANAVIMO ELEMENTAI

2 paveiksle pateikiamas supaprastintas modelis, kaip atrodo strateginis planavimas, įtraukus tarptautinę perspektyvą į įvairias strategijas.

BENDRA ORGANIZACIJOS STRATEGIJA PAPRASTAI GRINDŽIAMA ŠIAIS ELEMENTAIS:

- darbo aplinkos ir jos raidos tendencijų analize,
- jos misija (kodėl ji egzistuoja),
- jos svarbiausiais įgūdžiais,
- jos vertybėmis.

TADA ORGANIZACIJA TURI PRIIMTI SPRENDIMĄ DĖL:

- savo ateities vizijos (ką ji nori pakeisti pasaulyje),
- savo strateginių tikslų (t. y. kaip įgyvendinti viziją),
- kokius praktinius žingsnius reikia žengti tikslams pasiekti (t. y. veiksmų planas):
 - ilguoju laikotarpiu,
 - per metus.

Tačiau reikėtų pažymėti, kad, pavyzdžiui, išsamiau ir aiškiau apibrėžta organizacijų ateities vizija taip pat galėtų turėti įtakos organizacijos požiūriui į savo vertybes arba svarbiausius įgūdžius ir net savo misiją. Todėl ryšiai tarp pirmiau nurodytų strategijos elementų nėra tiesioginiai priežastiniai, veikiau jie aplinkiniai, kaip pavaizduota 2 paveiksle.

Per įprastą strategijos procesą kiekvienas elementas peržiūrimas iš naujo ir daug kartų keičiamas prieš suteikiant jam galutinę formą, įskaitant nurodomą misiją ir vertybes. Jei bėgant laikui įvyksta pokytis, pavyzdžiui, darbo aplinkoje, strategiją galima iš naujo peržiūrėti įpusėjus strategijos laikotarpiui.

„Iš pradžių buvo sunkoka, vyko tam tikras „mokymosi dirbant“ procesas. Nors mus įspėjo neapkrauti savo strategijos, buvome labai užsidegę ir nenorėjome taip lengvai atsisakyti daugelio puikių ir svarbių sumanymų. Turėjome žingsnis po žingsnio mokytis, kaip išlaikyti strategiją sutelktą ir, žinodami, kad mūsų ištekliai riboti, padaryti ją lengviau ir tikroviškiau įgyvendinamą.“ – Vengrijos PM teikėjas.

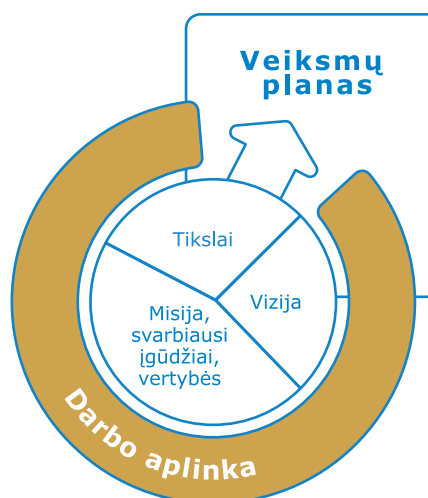
Kitame skirsnyje pristatysime modelį, kaip į strateginį planavimą pažingsniui įtraukti tarptautinę perspektyvą.

4.1 Darbo aplinka

Sakydami **darbo aplinka** turime omenyje viską, kas daro poveikį organizacijos veiklai viduje ir išorėje. Plėtros darbas organizacijoje pradedamas nuo darbo aplinkos analizės: ją veikiantys pastovūs elementai ir pokyčiai. Darbo aplinką, pavyzdžiui, veikia švietimo ir mokymo politika, demografiniai pokyčiai, imigracija, darbo rinka ir pokyčiai organizacijoje, taip pat įvykiai pasaulyje ir pagrindinės mūsų visuomenių tendencijos.

Analizuojant darbo aplinką atsižvelgiant į tarptautinę veiklą, taip pat labai svarbu išnagrinėti, kas jau yra padaryta tarptautiškumo srityje. Kokia yra faktinė padėtis? Kokie projektai yra įvykdyti? Kokios partnerystės yra sudarytos? Kuo galima pasiremti?

Strateginis planavimas ypač svarbus įtemptu laiku ir sudėtingomis aplinkybėmis. Jis padeda sutelkti dėmesį į veiklą, kad galėtumėte atlikti daugiau svarbiausių darbų. Bet jis lygiai taip pat svarbus esant palankioms aplinkybėms, kad organizacija galėtų žengti tendencijų priešakyje ir neapsnūstų.



APSVARSTYKITE, KAIP POKYČIAI DARBO APLINKOJE PAVEIKS MOKYMO INSTITUCIJOS TARPTAUTINĘ VEIKLĄ:

- Kaip tarptautinis matmuo paveiks darbo vietų ir įgūdžių reikalavimus ateityje?
- Kokio pobūdžio darbą naujieji absolventai dirbs ateityje ir kur?
- Kokia tarptautiškumo padėtis skirtingose profesinio mokymo srityse?
- Kaip jūs atsižvelgiate į nacionalinius ir ES tarptautiškumo tikslus?

ATSIŽVELKITE Į ŠIUOS STRATEGINIO PLANAVIMO PUNKTUS:

- Pagrindinės tarptautiškumo veiklą vykdančios institucijos temos: tinkla-veika, bendradarbiavimas su verslu ir pramone, pagrindiniai darbuotojų įgūdžiai, projekto planavimas ir vykdymas ir gebėjimas veikti strategiškai – ir viduje, ir išorėje.
- Skirtingiems sektoriams įvairiais etapais reikia skirtingų tarptautiškumo metodų: strateginė partnerystė, darbuotojų mobilumas, mokinių mobilumas arba kiti bendradarbiavimo ir plėtros projektai.
- Tarp mokinių ir darbuotojų profesinių įgūdžių taip pat turėtų būti gebėjimas dirbti daugiakultūroje aplinkoje.
- Tarptautinėse įmonėse anglų kalba dažnai vartojama kaip vidaus darbinė kalba, tačiau taip pat auga poreikis mokėti kitas kalbas.
- Profesinėje veikloje vis labiau reikalingi tokie įgūdžiai, kaip smalsumas, produktyvumas ir atsparumas – jie taip pat susiję su tarptautiniais įgūdžiais.
- Vis daugiau profesijų didėja būtinybė gebėti teikti paslaugas skirtingų kultūrų klientams. Be to, viešojo sektoriaus tikslinės grupės tampa vis labiau daugiakultūrės.
- Norint dirbti pasaulinio verslo srityje reikia ne tik kalbų įgūdžių, bet ir sugebėti veikti skirtingose darbo kultūrose.

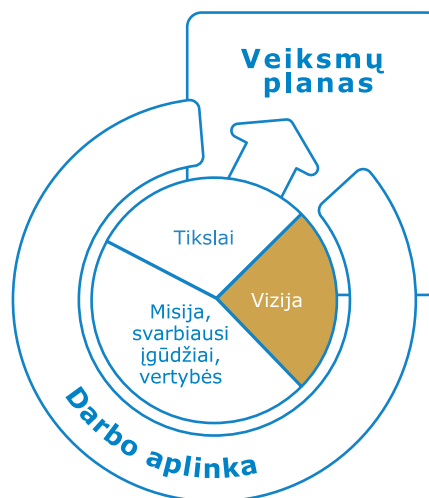
4.2 Vizija

Vizija apibūdina tai, kur organizacija nori būti ateityje atsižvelgdama į savo tikslą (misiją) ir vertybes. Joje glūdi vadinamoji strategijos ateities galia.

Tvirta vizija parodo darbuotojams ir mokiniais, kokie yra organizacijos tikslai trumpuoju laikotarpiu ir dar svarbiau – ilguoju laikotarpiu, ir kur ateityje reikėtų nukreipti savo pastangas.

Gera vizija įkvepia ir rodo kryptį, bet ji taip pat grindžiama tikrove ir žvelgimu kur kas toliau nei dabartiniai reikalai.

Aiškus vizijos apibrėžimas gali turėti poveikį organizacijos vertybėms, jos požiūriui į svarbiausius įgūdžius ar net jos misiją ilguoju laikotarpiu.



APSVARSTYKITE, KAIP TARPTAUTINIS MATMUO TURĖTŲ ATSISPINDĖTI VIZIJOJE:

- Kaip mokymo institucija ateityje galėtų tapti modernesnė ir patrauklesnė?
- Ką tai praktiškai reiškia mokiniams ir darbuotojams?
- Kokio pobūdžio nacionalinius ir tarptautinius tinklus turėtumėte sugebėti sukurti, kad būtų galima įgyvendinti tokią viziją?

ATSIŽVELKITE Į TAI, KAD TARPTAUTINIS VIZIJOS MATMUO GALI BŪTI SUSIJĘS, PAVYZDŽIUI, SU ŠIAIS DALYKAIS:

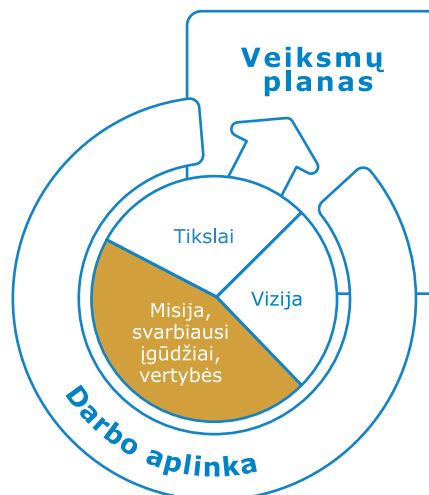
- Pasaulinis mastas: nustatomos strateginės prioritetinės pasaulio sritys, siekiant kurti pasaulinius bendradarbiavimo ir mobilumo projektų tinklus.
- Atsižvelgimas į įvairėjančią visuomenę: daugiakultūriškumas yra plėtros sritis įsiskverbusi į visą darbo veiklą.
- Tarptautinėms įmonėms suteikiami reikiami įgūdžiai: atsižvelgiant į tam tikrus sektorius ar kvalifikacijas, kurti strategines partnerystes su įmonėmis, turinčiomis gamyklas arba padalinius keliose Europos šalyse.
- Mokiniais ir darbuotojams suteikiama daugiau tarptautinių galimybių: plėsti tarptautinę veiklą į naujus regionus.
- Ugdomi ateities tarptautiniai įgūdžiai: daugelis mokinių dirbs tarptautinėse įmonėse arba daugiakultūreose darbo vietose.

4.3 Misija, svarbiausi įgūdžiai ir vertybės

Misija atsakoma į klausimą: kodėl čia esame? Ja pagrindžiama organizacijos veikla, ji svarbi norint suteikti kryptį organizacijos darbui⁵.

Kalbėdami apie **svarbiausius įgūdžius**, turime omenyje žinias ir kompetencijas, kurios išskiria organizaciją iš kitų – tai tikroji organizacijos patirtis.

Svarbiausi organizacijos įgūdžiai yra ypatingas žinių, įgūdžių, kompetencijų ir technologijų derinys, kurį sunku nukopijuoti arba pakeisti. Svarbiausi įgūdžiai padeda organizacijai įgyti pranašumą ar net „konkurencinį pranašumą“, bent vietos arba regiono lygmeniu ir suteikti ypatingą vertę mokiniams, darbdaviams ir kitoms suinteresuotosioms šalims.



APSVARSTYKITE

- Kaip šis tarptautinis matmuo yra įtrauktas į jūsų misiją?
- Kokie jūsų organizacijos svarbiausi įgūdžiai yra nukreipti į tarptautinę sritį?

ATSIŽVELKITE Į TAI, KAD MISIJA GALI TURĖTI ŠIUOS ELEMENTUS:

- Jūsų organizacijos specializacija – tam tikrų svarbiausių sričių tarptautinių ekspertų rengimas.
- Jūsų aptarnaujami sektoriai turi poreikį plėtoti savo kvalifikacijas tarptautiniame kontekste.
- Jūs mokote imigrantus ir pabėgėlius.
- Jūsų darbuotojai yra iš daugiakultūrės aplinkos.
- Jūsų teikiamo mokymo paskirtis – pasiekti, kad jūsų mokiniai įsidarbintų tarptautinėse įmonėse, eksporto įmonėse arba būtų kvalifikuoti dirbti daugiakultūrėje darbo aplinkoje.

⁵ Profesinio rengimo ir mokymo kokybės valdymo rekomendacijos, Suomijos nacionalinė švietimo taryba, 2008 m.

Vertybės rodo, kas organizacijoje yra svarbu ir koku požiūriu arba etinėmis nuostatomis grindžiamas jos darbas⁶. Vertybės suteikia mokiniams, darbuotojams ir organizacijoms, bendrą veiklos kryptį. Profesinio mokymo srities vertybėms gali būti priskiriama, pavyzdžiui, lygybė, tolerancija, bendradarbiavimas, atvirumas, darbdavių konsultavimas ir mokinių profesinis orientavimas.

APSVARSTYKITE, KAIP PASIREIŠKIA JŪSŲ ORGANIZACIJOS VERTYBĖS:

- praktiškai vykdant tarptautinę veiklą?
- kasdieninėje darbuotojų, dirbančių tarptautiniais klausimais, veikloje ir kada paskutinį kartą jūs tai patyrėte?

ATSIŽVELGTI Į TAI, KĄ REIŠKIA VERTYBĖS, PAVYZDŽIUI:

- Prireikus suderinti skirtingų sektorių reikalavimus.
- Iš klausote mokinių pageidavimų rinkdamiesi šalis savo tarptautiniams tinklams kurti (mokinių profesinis orientavimas).
- Įtraukiate į strategijos procesą skirtingas suinteresuotąsias šalis.
- Suteikiate galimybę skirtingų tautybių žmonėms išreikšti savo kultūrą (tolerancija, lygybė).
- Stengiatės plėtoti tokių formų tarptautinį bendradarbiavimą, kuris būtų prieinamas silpnesniems mokiniams, nepilnamečiams arba socialinių ir ekonominių sunkumų patiriantiems mokiniams ir kt.

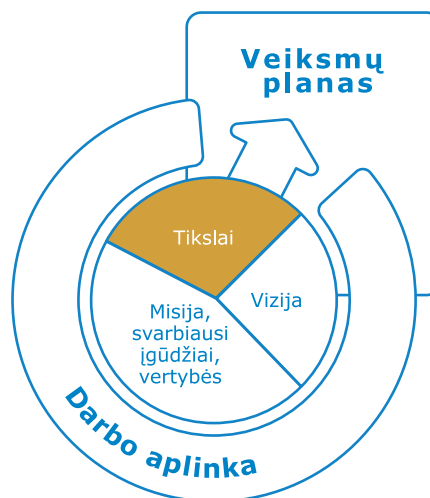
⁶ Profesinio mokymo kokybės valdymo rekomendacijos, Suomijos nacionalinė švietimo taryba, 2008 m.

4.4 Tikslai

Tikslai susieja misiją su organizacijos vizija, ir jie formuluojami taip, kad organizacija augtų norimos, būsimos būklės (vizijos) linkme.

TIKSLAI YRA ESMINIS TARPTAUTIŠKUMO STRATEGIJOS ELEMENTAS. JIE TURĖTŲ:

- būti grindžiami tikrovišku praeities, dabarties ir ateities vaizdu, ir taip pat
- kelti iššūkį esamai padėčiai, kad organizacija būtų skatinama plėtotis toliau.



UŽDAVUS KLAUSIMĄ „KODĖL“ IR NERADUS KITO TIKSLO, KAIP ATSAKymo, Į TĄ KLAUSIMĄ, PAMATOMAS TIKRASIS STRATEGIŠKAI SUTELKTAS TIKSLAS. PAVYZDYS:

Pirmas tikslas: Mūsų tikslas – institucijos tarptautiškumo didinimas.

KODĖL?

Atsakymas: Mūsų regiono įmonėms reikalinga darbo jėga, turinti įgūdžių dirbti tarptautiniu mastu.

Iš naujo suformuluotas tikslas: Mūsų siekis – ugdyti kiekvieno mokinio tarptautinius įgūdžius per mobilumą arba per įprastas mokymo programas, kad galėtume pasirūpinti reikiama mūsų regione įgūdžiais.

Svarbu iš šio pavyzdžio suprasti, kad nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, tačiau atsakymai turi būti pagrįsti tikromis aplinkybėmis, misija ir kiekvieno profesinio mokymo teikėjo vizija.

Paprastai kiekvienas tikslas taip pat būna susietas su numatomu rezultatu ar poveikiu, kurie nustatomi kiekybiniu arba kokybiniu rodikliu (žr. 5.5 skyrių).

Konkrečiu laikotarpiu organizacija neturėtų kelti per daug strateginių tikslų, nes vizija gali tapti nebeaiški. Patartina išsikelti penkis - šešis tikslus ir jokių būdu ne daugiau kaip aštuonis.

„Vienas iš pavojų dirbant strateginį darbą yra tas, kad parengta įsipareigojimų deklaracija gali būti per švelni ir gan aptaki. Kai tapome profesionalėsni, mūsų strategija ir veiksmų planai ilgainiui tapo konkretesni.“ – Danijos PM teikėjas

APSVARSTYKITE

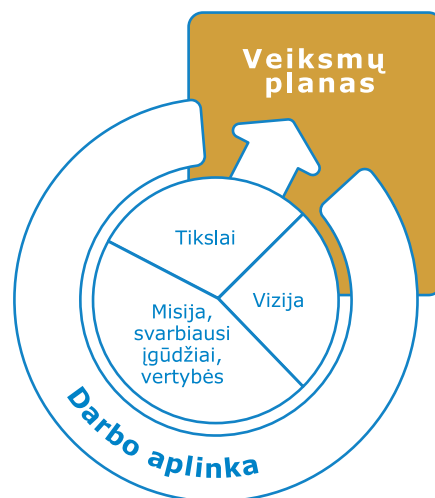
- Kaip tarptautinis matmuo atsiskleidžia jūsų organizacijos bendruosiuose strateginiuose tiksluose, net jei tema ir nėra tiesiogiai minima?
- Kokius konkrečius tikslus reikėtų nustatyti norint įgyvendinti jūsų organizacijos viziją tarptautinėje veikloje?
- Kaip mes užtikriname, kad tikslai būtų ir tikroviški, ir turintys pakankamai ateities vizijos?

ATSIŽVELKITE Į

- Mokinių, darbuotojų ir vadovų perspektyvas.
- Verslo ir profesinės veiklos perspektyvas.
- Tarptautiškumą. Tai siejama ne tik su mobilumu. Kvalifikacijų, mokymo programų, turinio ir metodų plėtojimas yra labai svarbūs dalykai siekiant gerai diversifikuoto tarptautiškumo.
- Svarbiausi klausimai: kalbų įgūdžiai, gebėjimas dirbti daugiakultūroje darbo aplinkoje ir skirtingų kultūrų pažinimas – visus juos reikia įtraukti.
- Tarptautiškumas siejamas ne tik su tarptautiniu verslu, kalbų mokymusi ir tarpkultūriniais įgūdžiais. Juo mokiniams ir darbuotojams suteikiami ir mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai, ir perspektyvūs universalieji įgūdžiai, ir mokiniai parengiami globalizacijai.
- Tikslai taip pat gali būti susiję su darbu: pagerinti bendradarbiavimo su esamomis šalimis partnerėmis kokybę ir veiksmingumą, išplėsti dabartinį savo tinklą, parengti veiksmingesnes mobilumo procedūras arba geriau pasirengti mobilumui, padidinti sektorių ar padalinių arba susijusių mokytojų skaičių ir kt.

4.5 Veiksmų planas

Veiksmų planas yra rengiamas siekiant apibrėžti, kaip bus įgyvendinama organizacijos strategija. Juo siekiama paversti strateginius tikslus darbo tikslais ir susijusiais veiksmais ir pagerinti darbo kokybę bei rezultatus. Į veiksmų planą paprastai įtraukiami tokie klausimai, kaip darbo tikslai arba veiksmai, procedūros ir suderintų veiksmų išteklių, taip pat susiję rodikliai⁷.



Veiksmų planas bendrai rengiamas arba bent peržiūrimas kasmet. Procedūrose apibūdinama, kaip įgyvendinamas suderintas veiksmų plano kiekvienas punktas, kas yra atsakingas už tą procesą arba kas yra jo „vykdytojas“, grafikas – kada ir kurį laiką jis bus vykdomas, ir kokios finansinės priemonės ir žmogiškieji išteklių turimi tam tikslui.

Taip pat svarbus aspektas – nustatyti aiškius rodiklius arba tikslinius veiklos rodiklius, kad būtų galima įvertinti, ar veiksmas buvo sėkmingas, ar ne. Geriausia veiksmų plano įgyvendinimą vertinti kasmet, vykdamą įprastą kokybės valdymą (išsamiau aprašyta 5.5 skyriuje).

⁷ Profesinio mokymo kokybės valdymo rekomendacijos, Nacionalinė švietimo taryba, 2008 m.

APSVARSTYKITE

- Kokių priemonių reikėtų imtis, kad pasiektumėte savo tarptautiškumo tikslus?
- Kokių priemonių jau galima imtis ateinančiais metais? Kokias priemones reikia taikyti per kelerius metus?
- Ar yra alternatyvių priemonių, kurių galima imtis tam pačiam tikslui pasiekti?
- Kokių nacionalinių ir tarptautinių partnerių reikia šiam darbui įvykdyti?
- Iš kur bus gaunamos lėšos ir žmogiškieji išteklių planuojamam tarptautiniam darbui?

ATSIŽVELKITE Į TAI, KOKIE GALI BŪTI TIPINIAI VEIKSMŲ PUNKTAI:

- Norėdami pasiekti iškeltus kalbos įgūdžiams ugdyti per kitus metus tikslus, turime surengti kalbų mokymus 20 mokytojų ir 20 mokinių, taip pat mokytojų mainus su šalimis, kuriose kalbama atitinkamomis kalbomis.
- Įgyvendinsime strateginę partnerystę su aukštojo mokslo institucija siekdami padidinti tarpsektorinį tarptautinį bendradarbiavimą.
- Kitąmet pradėsime bendradarbiauti su Norvegija ir vėliau išplėsime bendradarbiavimą su visomis Šiaurės šalimis.
- Kaupsime specialistų patirties išteklius visuose departamentuose, kad galėtume įgyvendinti bent 2 naujas strategines partnerystes ir (arba) kitus tarptautinius plėtros projektus.
- Parengsime ir pateiksime paraišką dėl „Erasmus+“ profesinio mokymo mobilumo chartijos paskelbus kitą kvietimą.
- Patobulinsime pasirengimo priemones ir mokymosi mobilumo užduotis mokiniams, vykstantiems į užsienį pagal mobilumo programą.
- Prisijungsime prie Japonijos tinklo.

5. Įtvirtinimas ir nuolatinis tobulinimas

Rengiant tarptautinę strategiją taip pat reikia apgalvoti, kaip ją praktiškai įgyvendinti. Tai ne tik veiksmų plano parengimo klausimas, kuris buvo aptartas pirmesniame skyriuje. Čia svarbūs ir kiti aspektai. Svarbiausia – kaip įtvirtinti tarptautiškumo veiklą ir planuojamus veiksmus kasdieniame jūsų organizacijos darbe.

Jei jūsų tarptautiškumo strategijos misija, vertybės, vizija ir tikslai nėra aiškiai susieti su pagrindine jūsų organizacijos veikla, jie lengvai pasimiršta priimant svarbiausius sprendimus, pavyzdžiui, dėl organizacijos, išteklių, pedagoginių programų, partnerysčių ir tinklų, mokymo programų ir kokybės užtikrinimo. Jei norima įveikti šią problemą, labai svarbu susieti ir įtvirtinti strateginius su tarptautiškumu siejamus tikslus su kitais strateginiais sprendimais, kurie priimami kitose srityse.

Kitas labai svarbus aspektas – tai „nuolatinis veiklos tobulinimas“. Geriausia, jei strategija ir ypač veiksmų plano įgyvendinimas yra kasmet vertinami vykdant tams skirtą kokybės valdymo procedūrą ir remiantis suderintais rodikliais. Taip pat atitinkamai koreguojami ateities planai ir taip pasiekama, kad būtų nuolat tobulėjama.

Šiame skyriuje aptariame tarptautinės veiklos organizavimą ir įgyvendinimą ir šios veiklos pažangos stebėjimą, stebėseną ir kokybės valdymą.

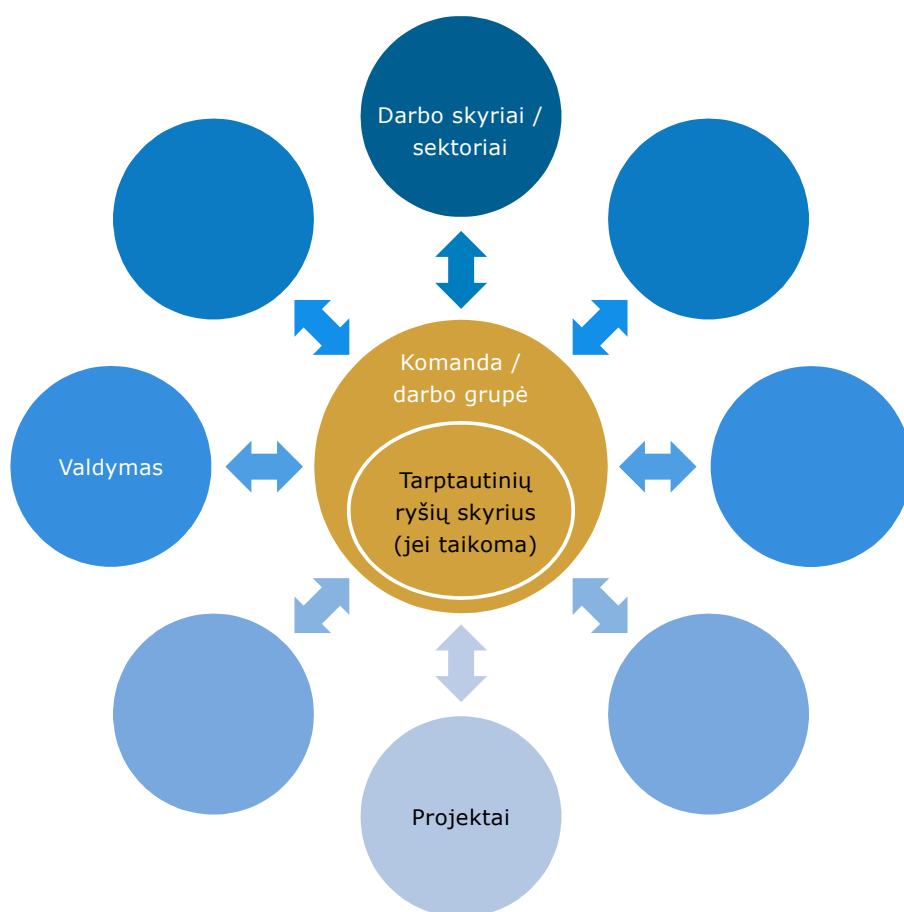
5.1 Organizavimas

Tai, kaip organizuojate ir formuojate savo tarptautinę veiklą, yra labai svarbi strateginės perspektyvos dalis. Keliamas klausimas, kiek tarptautiškumą galima įtvirtinti kasdienėje organizacijos veikloje ir taip pat ar jums reikia atskiro skyriaus (komandos) tarptautinių veiklų koordinavimui.

Dauguma tarptautiniu mastu veikiančių profesinio mokymo institucijų būna paskyrusios asmenį arba nedidelę grupę, kurie atsakingi už visos organizacijos tarptautinės veiklos koordinavimą ir valdymą. Kai kurios didesnės mokymo institucijos turi atskirus tarptautinius skyrius ir tarptautinius vadybininkus. Tokiame skyriuje dažnai dirba atsakingas už tarptautines paslaugas mokiniams ir projekto administravimą centriniu lygmeniu personalas. Kita vertus, mažesnės institucijos dažniau dirba taikydamos integruotą požiūrį, kuomet tam tikri profesijos mokytojai atlieka šias užduotis vykdydami kitas savo pareigas. Abiem atvejais svarbu puoselėti atvirą bendradarbiavimą ir gerą informacijos sklaidą tarp įvairių tarptautinių veikėjų, taip pat teikti informaciją vadovams ir gauti ją iš jų.

Tarptautiškumas nėra izoliuotas elementas, todėl tokiam asmeniui arba komandai (bent jau didesnėse institucijose) talkina grupė tarptautinių ryšių darbuotojų, mokytojų arba kiti darbuotojai, dirbantys įvairiuose veiklos skyriuose arba sektoriaus lygmeniu. Jie sudaro išplėstinę tarptautiškumo grupę. Jei taip yra, svarbu užtikrinti, kad būtų įtraukta visa svarbi kiekvienos tarptautinės veiklos patirtis, kaip antai tų asmenų, kurie atsakingi už atskirus tarptautinius projektus, tų, kurie dirba su tarptautiniais profesinių gebėjimų konkursais, atsakingų už mokinių praktikos įmonėse organizavimą, bei kalbų mokytojų. Taip pat vis svarbesnis tampa tarptautiškumas savo šalyje, t. y. tarptautinio turinio mokymas, virtualus bendradarbiavimas tarp valstybių ir tarptautinių ryšių kūrimas per pasauliniu mastu veikiančią įmonę. Tai taip pat reiškia, kad su šiomis temomis dirbantys mokytojai turi dalyvauti išplėstinėje tarptautiškumo grupėje.

7 PAVEIKSLAS. GALIMAS TARPTAUTINĖS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS

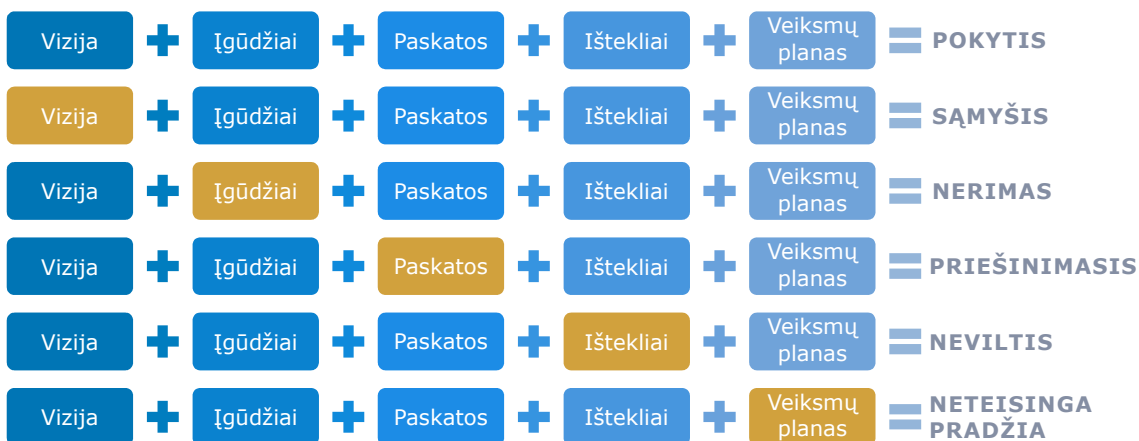


Tarptautinė veikla negali būti finansiškai perspektyvi, jei ji vykdoma atskirai, todėl ypač svarbu užtikrinti vadovų įsipareigojimą ir paramą. Tą galima užtikrinti įtraukus į tarptautinę komandą vadovų grupės narį arba pasirūpinti, kad už tarptautinių projektų įgyvendinimą atsakingas įstaigos darbuotojas lankytųsi vadovų susirinkimuose. Organizuojant tarptautinę veiklą taip pat svarbu žinoti visas konkrečias gaires, kurias to asmens institucijoje pateikia vadovai, ir užtikrinti, kad vadovai įsipareigotų vykdyti planus.

„Jau seniai savo mokymo įstaigoje mąstome strategiškai. Kaip mokymo įstaigos vadovas tikrai negaliu žinoti visko, kas vyksta mūsų mokykloje, ir, manau, kad to net nereikia. Eidamas koridoriais visada stebiuosi mūsų mokiniais ir savo kolegomis. Bet visada maloniai. Ką būtinai turiu žinoti, tai – kad mano kolegos yra kompetentingi, visi bendrai laikosi mūsų organizacijos vertybių, o mūsų strateginiai tikslai yra gerai žinomi ir jų siekiama. Šiuo požiūriu neturiu ko nerimauti. Viskas, kas vyksta mūsų mokymo įstaigoje tik suburia mus prie bendros mūsų vizijos. Labai gera patirti, net ir per mažiausią, menkiausią smulkmeną, kad žengiame tinkama linkme, mūsų mokymo įstaigos padėtis gera ir kasdien gerėja.“ – Vengrijos PM teikėjas

Rengiant tarptautiškumo strategiją ir įgyvendinant strateginę viziją, strateginius tikslus ir veiksmų punktus galima lyginti su sudėtingų pokyčių proceso valdymu, tai trumpai apibūdinta šiame paveiksle:

8 PAVEIKSLAS. SUDĖTINGŲ POKYČIŲ VALDYMAS



Kaip matyti 8 paveiksle, būtina turėti gerą vizijos, įgūdžių, paskatų, išteklių ir veiksmų plano derinį, kad būtų galima pasiekti pokyčių. Lygiai taip pat svarbu turėti struktūrą ir nuolat, aiškiai komunikuoti komandoje, kuri sprendžia tarptautinius klausimus. Tai pat būtina aiškiai apibrėžti komandos vaidmenis ir atsakomybę.

Labai svarbu susieti tarptautinę veiklą ir mokymą bei profesinį orientavimą, nes tokiu būdu pasieksite svarbiausią tikslinę grupę – mokinius. Jei tarptautinę komandą sudaro, pavyzdžiui, tik administracijos darbuotojai ir laikini projekto darbuotojai, tai menkina ilgalaikį institucijos tarptautinės veiklos poveikį plėtojama mokymų programai, kvalifikacijoms, pedagoginėms programoms ir mokymo praktikai.

Be to, tarptautinė komanda privalo padaryti savo veiklą matoma organizacijoje, tad reikia ne tik aiškiai pateikti informaciją komandos viduje, bet ir kitiems organizacijos nariams.

5.2 Žmogiškieji ištekliai tarptautinės veiklos srityje

Tarptautinei veiklai reikia daug įvairių įgūdžių: jums reikalingos gana išsamios bendros žinios apie jūsų organizacijos darbą; taip pat turite suvokti esamą jūsų darbo aplinkos būklę ir numatyti pokyčius joje, taip pat turėti išsamių ir, kai kada, labai techninių žinių bei įgūdžių, susijusių su tinklaveika, projekto darbu ir, galbūt, ES finansavimu.

Už tarptautinį darbą atsakingi darbuotojai gali būti mokytojai, vadovai ar institucijų vadovai, vadovai ar tarptautinių reikalų koordinatoriai, projektų koordinatoriai, asistentai, orientavimo personalas ir kt.

VYKDANT TARPTAUTINĘ VEIKLĄ GALI BŪTI ATLIEKAMOS TOKIOS UŽDUOTYS⁸:

- Dalyvavimas strateginiame organizacijos planavime.
- Tarptautinių projektų paraiškų rašymas, projektų administravimas ir ataskaitų teikimas.
- Dalyvavimas planuojant mokymo poreikius, susijusius su tarptautinėmis kompetencijomis.
- Tarptautinės veiklos veiksmų plano rašymas.
- Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose ir atsakomybės už juos prisiėmimas.
- Tarptautinių projektų rezultatų ir pasiekimų vertinimas.
- Tarptautinių seminarų organizavimas.
- Mokinių ir darbuotojų parengimas tarptautiniams mainams.
- Atvykstančių mokinių priėmimas ir jų priežiūra. Atvykstančių darbuotojų ir mokinių apgyvendinimo ir programų organizavimas.
- Ryšių su užsienio organizacijomis mezgimas.
- Derybos dėl mokinių ir darbuotojų mainų: kai aptariamas mokymosi turinys ir rezultatai, susitarimai su partneriais.
- Mokymosi rezultatų formulavimas ir vertinimas.
- Derybos ir tarptautiniai susitikimai.
- Pristatymai tarptautiniuose renginiuose.

⁸ Pritaikyta pasinaudojant Tarptautine veiklos priemone (IOA). <http://www.ioagent.net>

- Organizacijos reprezentavimas svečiams iš užsienio.
- Tarptautiniai informaciniai renginiai.
- Informacijos teikimas mokiniams ir darbuotojams.

Sprendimas, kiek žmonių reikia šioms užduotims vykdyti, priklauso nuo organizacijos dydžio ir jos strategijų. Tačiau geriausia, kad kiekvieno asmens pareigos būtų susijusios ir su tarptautiniu aspektu.

5.3 Partnerystės, konsorciumai ir tinklai

Bendradarbiavimas su mokymo institucijomis, praktikos ir darbo vietomis, įmonėmis ir kitomis organizacijomis savo šalyje ir užsienyje yra esminė tarptautinės veiklos dalis. Vienijantis partnerius veiksnys gali būti, pavyzdžiui, sektorius arba profesinio mokymo sritis, dėmesys regionui, susidomėjimas tam tikra užsienio šalimi arba mokymo sistema, bendra kalba arba panašūs plėtros tikslai. Svarbu pripažinti, kad tarptautinis bendradarbiavimas dažnai priklauso nuo dviejų tipų partnerystių, abi yra vienodai svarbios:

- šalies partnerystės ar net konsorciumai;
- užsienio organizacijų partneriai arba tinklai.

Kalbant apie tarptautiškumo strategiją, svarbiausias dalykas yra planuoti ir vykdyti bendradarbiavimą šalyje ir plėtoti ryšius su partneriais užsienyje laikantis nustatytų tikslų.

Ne visus partnerius galima pavadinti strateginiais partneriais. Todėl partnerystes, konsorciumus arba tinklus reikėtų plėsti įgyjant naujų partnerių regionuose arba terminėse srityse, kurie laikomi strategiškai būtinais. O strategiškai nesvarbių susijusių partnerių ilgainiui natūraliai bus atsisakyta. Norint, kad tinklas veiksmingai veiktų, būtina vesti (pildyti ir atnaujinti) partnerių institucijų kontaktinę informaciją, kad ji būtų lengvai randama.

Kai kada partnerystės sudaromos dėl bendrų projektų ir jos nutraukiamos projektui pasibaigus. Tačiau kartais suformuojami pastovesni konsorciumai arba tinklai, o taip dažnai būna, kai profesinio mokymo teikėjas nori sudaryti strategiškesnę savo tarptautiškumo lūkesčių prognozę. Tokia tinklaveika šalies ir užsienio lygmenyje yra ekonomiškai naudinga, nes pastovias veiklos išlaidas pasidalija partneriai ir jos paskirstomos pagal įvairius darbo metus ir projektus. Ilgalais bendradarbiavimas taip pat dažnai būna naudingas kokybės ir veiksmingumo požiūriu, pavyzdžiui, mokinių ir darbuotojų mobilumo srityje. Darbuotojai taip pat turi galimybę per tinklą sužinoti vieni iš kitų apie paraiškų dėl finansavimo teikimo procedūras. Be to, kuriamos ir kaupiamos naujos priemonės, kuriomis siekiama skatinti tarptautiškumą mokymo institucijose. Taip pat yra galimybė populiarinti teikėjų tinklus arba konsorciumus per programą „Erasmus+“ ar net PM mobilumo chartijas, todėl atsiranda ilgalaikiškesnio finansavimo ir plėtros galimybė⁹.

⁹ *Tarptautinio bendradarbiavimo tinklų tyrimas, Siru Korkala, 2010 m*

Apskritai mokymo teikėjai sudaro rašytinius bendradarbiavimo susitarimus su savo partneriais dėl trumpalaikio ir dėl ilgalaikio bendradarbiavimo. Susitarimuose išdėstomi principai, pagal kuriuos vykdomi ne tik mokinių ir darbuotojų mainai bei praktika, bet ir plėtros projektai. Ilgalaikiai tinklai gali padėti įtvirtinti veiksmingas įprastas procedūras, kuriomis suteikiama daugiau saugumo, pavyzdžiui, organizuojant mokinių mainus.

5.4 Tarptautiškumas ir mokymo turinio įgyvendinimas bei kvalifikaciniai reikalavimai

Profesinio mokymo paskirtis – parengti kvalifikuotus darbuotojus, gebančius ugdyti save ir tobulinti savo darbo vietas rūpinantis ateitimi. Ši nuostata taikoma ir vis labiau tarptautine bei pasauline tampančiai darbo rinkai.

Tačiau kiekvienos Europos šalies kvalifikaciniai standartai arba reikalavimai yra labai skirtingi, nėra bendrų standartų, pagal kuriuos globalizacija arba tarptautinis bendradarbiavimas būtų įtraukiami į mokymo turinį arba atspindimi kvalifikacijoje. Dažnai šios temos sprendžiamos tik netiesiogiai.

Vis dėlto, rengiant tarptautines strategijas svarbu analizuoti kvalifikacijas ir mokymo turinį, ir išsiaiškinti, kokių esama galimybių ir progų įtraukti tarptautiškumo elementą pasinaudojant kvalifikacijos reikalavimais.

„Vadinamojoje Europos klasėje besimokantys asmenys dalį mokymo programos mokosi kitos šalies mokymo institucijoje ir atlieka praktiką užsienio įmonėje. Svarbiausia mintis tokia: skirtingose šalyse galima įgyti skirtingų įgūdžių ir papildyti Švedijos sistemą. Tai nedidelis tarptautiškumo žingsnis, bet institucija įtraukė [šį elementą] į mokymo turinį, tad jis turi ir strateginių aspektų. Švedijoje trūksta sertifikuotų suvirinimo mokytojų. Tačiau bendradarbiaujame su Suomija, todėl mūsų mokiniai gali ten vykti ir gauti sertifikatus. Mainais už tai, kadangi gerai mokome verslumo, Suomijos mokiniai gali įgyti verslumo žinių atvykę į Švediją. O mokytojams paaiškėja, kaip reikia pagerinti švietimą ir ką turime ir galima pasiūlyti kitiems.“ – Švedijos PM teikėjas

Kad būtų galima įdiegti tarptautiškumą į kvalifikacijos suteikimą ir mokymą, profesijos mokytojai ir kiti darbuotojai patys privalo turėti tarptautinės kompetencijos. Tarptautinį ir daugiakultūrį matmenį galima įtraukti į mokymą nepriklausomai nuo mokomojo dalyko arba profesinio mokymo srities. Taip pat verta pasinaudoti mokinių ir mokytojų iš skirtingų kultūrinių aplinkų kultūros žiniomis ir kalbų įgūdžiais. Tai kartais vadinama „tarptautinimu namuose [savo šalyje]“.

Vadovaudamiesi nacionaline programa ar reikalavimais kvalifikacijoms, mokymo paslaugų teikėjai privalo nuspręsti, kaip jie užtikrins, kad darbe, mokymo įstaigoje arba mokantis darbo vietoje būtų pasiekta tarptautinė kompetencija, o tada ši informacija būtų įtraukta į jų planus arba mokymo programas. Kad tai būtų galima padaryti, mokymo teikėjai privalo parengti strateginius planus ir priimti sprendimus:

- Kaip įveikti nuolat kintančios darbo rinkos ir ekonominius iššūkius dabar ir ateityje?
- Kokių pasirengimų mokymui ir mokymuisi reikės ateityje?
- Kaip išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, kurių reikės šiems ateities pokyčiams?
- Kokio pobūdžio bendradarbiavimas su darbo rinka jums būtų naudingas siekiant tikslų šioje srityje?
- Kaip kvalifikacijos arba mokymo programos turės būti plėtojamos?

Tai ypač svarbu plėtojat mobilumo laikotarpius, kaip aprašyta „ECVET“ rekomendacijoje¹⁰ ir „ECVET priemonių rinkinyje (ECVET Toolkit)“¹¹, kuriuose nurodoma, kad kiekvienas mobilumo srityje vykdomas mokymosi rezultatų elementas turi būti parengtas taip, kad būtų:

- **aiškiai suprantamas** susijusiems veikėjams – kaip antai besimokantiems asmenims, profesijos mokytojams (šalies ir priimančiojoje institucijoje) ir kompetentingoms institucijoms, kurios atsakingos už geografinio mobilumo laikotarpiu pasiektų mokymosi rezultatų patvirtinimą ir pripažinimą;
- **pasiektas per mobilumo laikotarpį** – pavyzdžiui, atsižvelgiant į esamas besimokančių asmenų žinias, įgūdžius ir kompetencijas, planuojamo mobilumo trukmę ir mokymosi galimybes, kuriomis galima pasinaudoti priimančiojoje institucijoje ir šalyje;
- **įvertinamas užsienyje** – kai kuriuos mokymosi rezultatus galima lengviau nei kitus įvertinti užsienyje; taip pat svarbu atsižvelgti į kiekvieno besimokančio asmens kalbos įgūdžius;
- **pripažįstamas** besimokančiam asmeniui grįžus į šalies instituciją.

Toks mokymosi rezultatų metodas yra labai naudingas, ypač kalbant apie mobilumą, nes jis padeda peržengti skirtingų PM sistemų ir kvalifikacinių struktūrų ribas ir yra labiau tiesiogiai susijęs su aplinkybėmis darbo vietoje. Mokymosi rezultatai apibrėžiami pagal žinias, įgūdžius, požiūrį ir savarankiškumą ar atsakomybę, ir parodo, ką asmuo žino, supranta ir geba daryti.¹² Net jei jūsų pačių PM sistema nėra grindžiama vien mokymosi rezultatais, juos vis tiek galima sėkmingai panaudoti tarptautinio mobilumo srityje.

¹⁰ Europos profesinio mokymo kreditų sistema (ECVET), Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, 2008 m.

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

¹² Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sąranga (EKS), Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, 2008 m., ir 2017 m. atnaujinta versija.

5.5 Vertinimas ir nuolatinis veiklos gerinimas

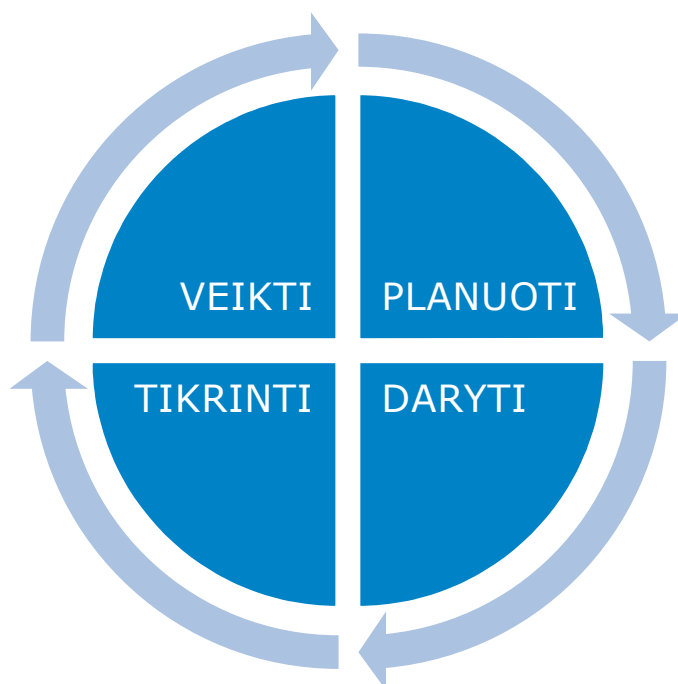
Kaip ir bet kurią kitą organizacijos veiklą, tarptautinę veiklą taip pat reikia reguliariai vertinti, siekiant gauti informacijos apie tikslų pasiekimą, darbo kokybę ir būsimos plėtros poreikius. Svarbiausia įvertinti, kaip nustatytieji tarptautinės veiklos strateginiai tikslai ir metiniai veiksmai buvo pasiekti ir įgyvendinti vertinant asmenų ir organizacijos požiūriu.

Įprastas būdas vertinimui arba kokybės užtikrinimui (kaip jį galima kitaip pavadinti) ir analizei – pasitelkti Demingo kokybės ciklą, kuriuo apibūdinami keturi pagrindiniai žingsniai: planuoti – daryti – tikrinti – veikti.

Planavimo (strategija ir veiksmų planas) ir darymo (veiklos vykdymas) žingsniai yra aptarti 2 skyriuje. Kalbant apie kokybės užtikrinimą, tikrinimo (vertinimo) ir veikimo (taisomieji veiksmai ir planai) etapai yra svarbiausi.

Kokybės užtikrinimas niekada nebūna vienkartinis veiksmas, tai nuolat kartojama veikla, pavyzdžiui, kas pusę metų arba kasmet. Nuolatinis tobulinimas yra esminis Demingo kokybės ciklo elementas.

9 PAVEIKSLAS. DEMINGO KOKYBĖS CIKLAS



Veiklos gali būti vertinamos keliais būdais priklausomai nuo jų sukurto produkto, rezultatų ar poveikio. Tiesioginiai produktai ar veiklos rezultatai – tai vienas iš būdų sužinoti, koks yra to veiksmo rezultatas. Tačiau mes dažnai siekiame išsiaiškinti poveikį, naudą arba vertę asmeniui arba institucijai (rezultatus) arba net esminius pokyčius (pokyti).

„Nuolat stebime įgyvendinimo pažangą. Žinoma, kai kada vėluojama, tačiau ši strategija padeda mums laikytis drausmės ir sutelkti dėmesį. Mums tai tarsi geras receptas, juo užtikrinama, kad niekas nebūtų pamiršta, viliamės, kad galutinis rezultatas bus palankus ir įtikins visus.“ – Vengrijos PM teikėjas

Norint turėti galimybę stebėti veiklos pažangą, svarbu nustatyti kiekybinius ir (arba) kokybinius rodiklius, pvz., mobilumo statistiką, finansavimo kiekį, projektų skaičių, užsienio partnerių skaičių, projektų kokybės ataskaitas ir mobilumo laikotarpius arba dalyvių ir partnerių atsiliepimus, ką mokiniai ir darbuotojai mano apie vertybes ir kt. Mokinių ar darbuotojų atsiliepimai gali suteikti informacijos, pavyzdžiui, apie jų pasitenkinimą tarptautinėmis paslaugomis, jų norą turėti neprivalomų kursų galimybių ir kokiose šalyse jie norėtų atlikti praktiką. Grįžtamasis ryšys iš darbdavių apie mobilumo laikotarpio organizavimą lygiai taip pat svarbus. Partnerių organizacijų tarpusavio vertinimą taip pat galima naudoti kaip išorinio vertinimo formą.

Geriausia, kad veiklos vertinimas būtų bendro organizacijos kokybės užtikrinimo dalis. Jei yra galimybė, geriausia pasirinkti rodiklius, kuriais būtų sudaryta galimybė rinkti duomenis tuo pačiu metu, kaip ir duomenis, renkamus laikantis organizacijos bendros kokybės sistemos arba vykdant kitus procesus, pavyzdžiui, įtraukti klausimus į mokinių ir darbuotojų atsiliepimus arba pasinaudoti informacija iš „Erasmus+“ klausimynų ir ataskaitų. Atsakingieji už tarptautinius klausimus turėtų užtikrinti, kad darbas taip pat būtų sistemiškai plėtojamas pasinaudojant gauta per vertinimus informacija.

Reikėtų nustatyti visų skirtingų tarptautinės veiklos strategijos tikslų kiekybinius ir (arba) kokybinius rodiklius. Reikėtų pažymėti, kad tas sritis, kurios pačios galėtų arba negalėtų būti strateginiai tikslai, vis tiek gali prireikti stebėti dėl jų svarbos, pasitelkiant kokybės užtikrinimo sistemą, kaip antai mokinių ir darbuotojų pasitenkinimą arba tarptautinės veiklos finansavimą. Dažniausių tarptautinės veiklos procesų sąrašas pateikiamas toliau, taip pat pateikiamas kiekvieno jų paaiškinamasis kokybinio ir (arba) kiekybinio sėkmės rodiklio pavyzdys.

„Taikoma ilgalaikė tarptautiškumo strategija sudaro gerą pagrindą galimoms problemoms spręsti – nepaprastai svarbu nuolat stebėti ir analizuoti Europos veiklos pasiekimus, kad visiems susijusiems dalyviams būtų galima užtikrinti geriausius rezultatus. Kita vertus, šioje strategijoje turėtų būti numatyta ir ateities vizija, kaip stiprinti visų darbuotojų motyvaciją ir kūrybiškumą.“ – Vokietijos PM teikėjas

IŠVYKSTAMAS IR ATVYKSTAMAS MOKINIŲ MOBILUMAS

Šio proceso etapai – tai susitarimas, pasirengimas ir suderinimas prieš mainus, orientavimas ir parama mainų metu ir ataskaitų teikimas bei įgūdžių pripažinimas mainams pasibaigus. Tai veikiausiai esminiai tarptautinės veiklos žingsniai, todėl verta juos išsamiai aprašyti, kad šalies ir priimančiosios organizacijos galėtų tikrai sklandžiai vykdyti veiklą. Taip pat svarbu atminti, kad svarbu ne tik mobilių mokinių skaičius, bet ir įgyti įgūdžiai, t. y. mokymosi rezultatų pripažinimas šiuo požiūriu galėtų būti lygiai taip pat reikšmingas rodiklis.

Mobilumo mastą ir jo augimą galima pasitelkti kaip rodiklį. Pavyzdžiui, daugiau kaip 2 savaites dalyvavusių mainuose mokinių skaičius, kaip viso konkrečiais metais įstojusių į instituciją mokinių skaičiaus procentas.

* Jei strateginis mokinių, mobilumo tikslas yra veikiau kokybinio pobūdžio, rodiklis taip pat galėtų būti susijęs su plėtros projektų skaičiumi ir atliktais veiksmais, pagerinusiais mobilumo nuostatas.

IŠVYKSTAMAS IR ATVYKSTAMAS DARBUOTOJŲ MOBILUMAS

Vadovų ir kitų darbuotojų mobilumas taip pat padeda pasiekti strateginius tarptautiškumo tikslus, nes jų požiūris, kalbos įgūdžiai ir įsipareigojimas tarptautiniam darbui šiuo požiūriu yra labai svarbūs. Jei atvykstančių lankytojų ir grupių programa yra gerai tvarkoma, ji turi didelį poveikį suinteresuotųjų šalių santykiams organizacijoje, jau nekalbant apie platesnį bendrą poveikį, kurį sunku išmatuoti.

Čia rodiklis gali būti 5 dienų ar ilgesnių mainų skaičius, kaip viso konkrečiais metais įstojusių į instituciją naujų mokinių skaičiaus procentas.

TARPTAUTINĖS PLĖTROS PROJEKTAI

Įgyvendinant strateginės partnerystės projektus siekiama pagerinti profesinio mokymo kokybę ir padaryti jį patrauklesnį. Dalyvaujant projektuose taip pat pagerės tarptautiniai darbuotojų gebėjimai, o organizacijos turės galimybę mokytis iš kitų gerosios patirties. Tai taip pat turi teigiamą poveikį dalyvių požiūriui.

Rodiklis galėtų būti gauta išorinio projekto finansavimo suma, kaip mokymo teikėjo viso biudžeto procentas.

TARPTAUTINIAI DARBUOTOJŲ GEBĖJIMAI

Tarptautiniai gebėjimai, kaip antai kalbų mokėjimas ir skirtingų kultūrų pažinimas arba tinklaveika ir projektų įgūdžiai yra darbuotojų profesinių įgūdžių dalis. Jų gerinimas priskiriamas jų profesiniam tobulėjimui. Rekomenduojama suskirstyti mokymo poreikius pagal temas ar dalyko sritis ir rengti mokymą keliems žmonėms tuo pat metu, galbūt, kartu su kitais mokymo teikėjais.

Rodiklis galėtų būti tarptautinės plėtros projektų, dėl kurių kreipiamasi ir kurie patvirtinti, skaičius ir (arba) darbuotojų mainų ir kelionių skaičius, kaip viso etatinių darbuotojų skaičiaus procentas.

TARPTAUTINIAI PROFESINIO MEISTRIŠKUMO KONKURSAI IR PASIRENGIMAS JIEMS

Dalyvaudamos tarptautiniuose konkursuose mokymo institucijos gali lyginti savo teikiamų mokymo paslaugų kokybę ir praktiką su kitų šalių ir pagerinti studentų ir mokytojų įgūdžius bei tarptautinius gebėjimus. Kiekvieno sektoriaus tarptautinių profesinio meistriškumo konkursams rengiamasi mokymo skyriuose, kuriuos sudaro kelios profesinio mokymo institucijos. Tarptautiniuose konkursuose profesijos mokytojai taip pat perteikia patirtį. Jie rengia konkursų užduotis ir vertina dalyvių pasiekimus kartu su kitų šalių ekspertais, ir taip suteikia jiems aukščiausio lygio tarptautinių mokymo įžvalgų. Mokytojai ir mokiniai gali būti skatinami dalyvauti konkursuose, pavyzdžiui, rengiant ankstesnių konkursų pristatymus ir per užsienio mainus. Dalyvavusiam konkursuose jaunimui vėliau darbe gali praversti jų turimi tarptautiniai tinklai.

Rodiklis gali būti mokinių, dalyvavusių tarptautinių profesinio meistriškumo konkursų mokymuose, skaičius, kaip absolventų skaičiaus procentas.

TARPTAUTIŠKUMAS SAVO ŠALYJE

Tarptautiškumas savo šalyje, pavyzdžiui, yra susijęs su mokymo paslaugų teikimu užsienio kalba, virtualiu mobilumu arba tarptautiniu bendradarbiavimu pasitelkiant socialinius tinklus, iš imigrantų kilusių mokinių ir jų kultūros integravimu į mokymo programas, bendradarbiavimu su daugiausia į pasaulinį arba tarptautinį lygmenį orientuotomis įmonėmis savo šalyje ir (arba) su įtraukiama į mokymą savo šalyje tarptautiniu mastu pateikiama, arba į jį orientuota, medžiaga.

Rodiklis gali būti programų ir kursų, kuriuose yra tam tikrų tarptautiškumo savo šalyje veiklos formų (mokymas užsienio kalba, virtualus mobilumas, pasauliniai įmonių ryšiai, tarptautinė medžiaga ir kt.), skaičius.

6. „Strategijos kelionė“

Remdamiesi kelerių metų darbu su tarptautiškumo strategijomis „Erasmus+“ nacionalinėse agentūrose, kurios dalyvavo rengiant šį vadovą, ir kai kuriais pastaraisiais tyrimais¹³, aiškiai matome kai kurias esmines sritis, kurios labai svarbios, norint sėkmingai įgyvendinti PM teikėjo tarptautiškumo strategiją:

- **Strategijos procesas** – sukuriamas strategijos proceso pobūdis labai daug lemia to proceso sėkmę ir rezultatus. Regis, geriausių rezultatų pasiekama tokiu procesu, kuris kuriamas remiantis žinojimu, kas yra jūsų misija ir kokia jūsų darbo aplinka, gerai suderinus tikrovę ir ateities viziją ir įtraukus visus bendrai kurti procesą ir būti atsakingiems už jį.
- **Bendradarbiavimas su įmonėmis** – strategijos procesui ir apskritai tarptautiškumui dažnai stinga tiesioginio darbdavių indėlio. Net jei klausimai nagrinėjami kitaip, ne taip tiesiogiai, profesinio mokymo institucijoms būtų naudinga, jei darbdavių ir verslo nuomonė tiesiogiai veiktų strategiją ir veiksmus, kurių imamasi.
- **Kvalifikacija, mokymo turinys ir pedagoginės priemonės** – tai pagrindiniai profesinio mokymo sistemos taškai, leidžiantys pasiekti didesnę poveikį ir gilesnę įgyvendinimą. Kvalifikacijos ir (arba) mokymo programos tiesiogiai paveikia labai daug PM institucijose vykstančių procesų, taip sukuriamas labai svarbus ryšys tarp jų ir tarptautiškumo. Tai taip pat primena kiekvienam mokytojui, koks vaidmuo tenka tarptautiškumui.
- **Vadovybės vaidmuo** – vadovai privalo vadovauti strategijos procesui, taip pat apskritai įtraukti mokytojus ir darbuotojus, norint, kad strategija būtų sėkminga. Tarptautinėje komandoje taip pat turėtų būti vadovybės atstovas.
- **Praktinis įgyvendinimas** – galiausiai bet kuri strategija būna susijusi su rengiamais veiksmy planais ir jų vykdymo būdu. Būtina pabrėžti, kad nepaprastai svarbu įtraukti į šį procesą visus darbuotojus, kad tarptautiškumas iš tiesų taptų kasdiene kiekvienos institucijos dalimi.

¹³ Tarptautinis strategijų ir kasdienio profesinių mokyklų gyvenimo matmuo, 2016 m.

KAD ŠIO VADOVO SKAITYTOJAMS BŪTŲ LENGVIAU, APIBENDRINOME VEIKSMUS, REIKIAMUS NORINT LEISTIS Į „STRATEGIJOS KELIONĘ“ IR PATEIKIAME AŠTUONIS PAPRASTUS ŽINGSNIUS:

1. **Pasižymėkite esamą savo tarptautiškumo veiklą**, projektus ir galimus strateginius dokumentus, kuriuos esate parengę iki šiol.
 - Parenkite jau pasiektų darbų grafiką ir pažymėkite svarbiausius etapus.
2. **Išanalizuokite darbo aplinką** ir platesnes strategijas.
 - Parenkite institucijų, regionų, nacionalinių, sektoriaus ir Europos strategijų ir dokumentų, kuriais grindžiate savo darbą, lentelę.
3. **Suvokite, kokius svarbiausius įgūdžius** turi jūsų organizacija.
 - Atlikite nedidelį darbuotojų ir jų tarptautinės patirties bei įgūdžių tyrimą.
4. **Išnagrinėkite** savo organizacijos misiją ir vertybes vertindami tarptautiškumo požiūriu.
5. **Suformuluokite viziją**, kurią taikysite savo tarptautiškumo strategijai su visais veikėjais ir suinteresuotosiomis šalimis, atsižvelkite į esamą veiklą, darbo aplinką, misiją ir vertybes bei svarbiausius įgūdžius.
 - Surenkite nedidelį praktinį seminarą su kolegomis, kad galėtumėte aptarti dabartinę jūsų padėtį ir kur norėtumėte būti po 5 arba 10 metų vykdydami tarptautiškumo veiklą.
6. **Nustatykite strateginius tikslus** savo tarptautinės veiklos vizijai paremti taip, kad mokiniai, darbuotojai ir darbo aplinka galėtų sieti save su jais.
7. **Priimkite sprendimus dėl veiksmų plano** bent pirmaisiais metais, taip pat sprendimus dėl pareigų, užduočių padalijimo, biudžeto sudarymo ir rodiklių nustatymo, siekiant svarbiausių strateginių tikslų.
 - Taip pat darykite per reguliarius susitikimus su savo kolegomis. Ne visos užduotys turi būti parengtos iš karto.
8. **Teikite informaciją apie strateginį procesą ir strateginius sprendimus visiems veikėjams ir suinteresuotosioms šalims** viso proceso metu, kad jie kuo labiau įsipareigotų.

7. Jūsų „strategijos kelionės“ priemonės

Internetu ir knygynuose yra daugybė strategijų priemonių ir vadovų. Daugelis praverčia kuriant savąsias strategijas, juos galima sėkmingai panaudoti vienoje ar daugelyje proceso dalių.

Konkrečiai galvodamos apie PM institucijų tarptautiškumo strategijų rengimą, „Erasmus+“ nacionalinės agentūros daugelį metų rengė medžiagas ir priemones, kurios galėtų būti naudingos dirbant šį darbą. Šis vadovas pateikiamas šiuo adresu http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/calls/2017-eac-a06-vet-mobility-charter_en

YRA PRIEMONIŲ, KURIOS JUMS BUS NAUDINGOS DAUGUMOJE JŪSŲ STRATEGIJOS KELIŪNĖS ETAPŲ:

- Išanalizuokite savo organizaciją ir darbo aplinką, tai pat savo svarbiausius įgūdžius.
- Vizualizuokite esamą tarptautiškumo veiklą.
- Išanalizuokite savo misiją ir vertybes, taip pat vizijos kūrimo procesą.
- Nustatykite strateginius tikslus ir parenkite veiksmų planą.
- Priimkite sprendimus dėl rodiklių.
- Atlikdami savo veiklos vertinimą, pasinaudokite tarpusavio įsivertinimo (peer evaluation) priemone.
- Atnaujinkite savo strategiją.

Visos priemonės pateikiamos skaitmeniniu formatu, jas galima naudoti nemokamai ir koreguoti pagal savo poreikius.

Baigiamieji žodžiai

Siekiame, kad šis vadovas iš tiesų įkvėps profesinio mokymo teikėjus ir padės jiems atliekant strateginį tarptautinio bendradarbiavimo planavimą, taip pat padės įveikti būsimus iššūkius.

Taip pat siekiame, kad šis vadovas padės visiems teikiantiems paraiškas dėl „Erasmus+“ projektų ir ypač tiems, kurie planuoja strategines partnerystes, taip pat tiems, kurie ruošiasi teikti paraišką dėl PM mobilumo chartijos arba jau turi chartiją, bet supranta, kad dar reikia stiprinti strateginius metodus.

Toliau pateikiami turinčiųjų PM mobilumo chartiją žodžiai tarsi parodo kai kuriuos padėjusios rengti šį vadovą nacionalinių agentūrų grupės ir PM mobilumo darbo grupės jausmus.

„Mūsų siekis – dalyvauti įvairiausiose Europos partnerystėse ir bendradarbiauti švietimo srityje, o strategija yra palengvinanti mūsų tarptautinį darbą priemonė (...). Turime beveik 3 000 mokinių, 300 darbuotojų ir daug PM programų, kurios skirtingai įtraukia į tarptautinę sritį ir yra vykdomos skirtingose regiono vietose, tad mūsų profesinio mokymo koledžas pasižymi didele įvairove. Tarptautinė strategija padeda mums suvaldyti šią įvairovę ir užtikrina, kad eitume ta pačia linkme. (...) Be to, strategija mums padeda atsirinkti, kas reikalinga tarptautiniam bendradarbiavimui. Šioje srityje veikiame jau daug metų, į mus nuolat kreipiasi nauji galimi partneriai. Strategija padeda lengviau nuspręsti, kaip teikti pirmumą įvairioms partnerystėms ir bendradarbiavimo veiklai.“ – Danijos PM teikėjas

„Reikia viso personalo, norint įgyvendinti tarptautiškumo strategiją, bet svarbiausias vaidmuo tenka tik tiems, kurie laikosi tinkamo požiūrio – nepakanka vien žinių. Iš tiesų noriu pasakyti, kad jei išspręsite naujus iššūkius ir jums patiks kurti strategiją, ir jei turėsite entuziazmo bei tikėsite, kad rezultatai bus naudingi visiems, jūs patrauksite žmones [ir] jie dirbs išvien su jumis.“ – Vengrijos PM teikėjas

„Nuoširdžiai rekomenduojame naudotis šiuo vadovu visiems, kas domisi strateginiu tarptautiškumu. Mūsų organizacija gavo labai praktinių ir gerų patarimų, kaip parengti savo pažangos stebėjimą ir kokybės užtikrinimo priemones pasinaudojant esama strategija. Naudojomės strategijos modelio struktūra ir metodu norėdami gauti kokybinius ir kiekybinius duomenis apie svarbiausius savo strateginius tikslus. Tai padeda mums pasiekti, kad mūsų strategija būtų veiksminga visuose sektoriuose, kiekvieno kvalifikacijai ir kiekvieno mokytojo darbe – ne vien institucijos lygmeniu.“ – Suomijos PM teikėjas

Taip pat norėtume pabrėžti, kad jūsų šalyje paramą ir pagalbą gali suteikti jūsų šalies „Erasmus+“ nacionalinė agentūra. Prašome susisiekti su ja dėl visų jums rūpimų klausimų. Kontaktinė informacija pateikiama šiuo adresu

http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en#tab-1-0

Šaltiniai

REMTASI:

Tarptautinio bendradarbiavimo teikiama stiprybė, Suomijos nacionalinė švietimo taryba, 2014 m. (versija anglų kalba). Pateikiama adresu

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

Pirmojo 2010 m. Suomijos vadovo (versija suomių kalba) rengimo grupę sudarė: skyriaus vadovas Mika Saarinen ir programos vadovė Katriina Lammi-Rajapuro iš CIMO; vadovė Ritva Saastamoinen ir projektų vadovė Päivi Riihelä iš Helsinkio verslo koledžo; vyresnioji patarėja Annikki Häkkinen, vyresnioji patarėja Hanna Autere ir vyresnioji patarėja švietimo klausimais Tuula Sumkin iš Nacionalinės švietimo tarybos; tarptautinių ryšių vadovė Seija Heikkinen iš „Omnia“ ir projektų vadovė Leena-Maija Talikka iš „Skills Finland“.

KITI ŠALTINIAI:

Kopenhagos deklaracija, 2002 m.

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

Rygos išvados, 2015 m.

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

Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos profesinio mokymo kreditų sistemos (ECVET) sukūrimo, Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija 2008 m.

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

Naujasis postūmis Europos bendradarbiavimui profesinio mokymo srityje, siekiant paremti strategiją „Europa 2020“, Europos Komisijos komunikatas, 2010 m.

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

Nauja Europos igūdžių darbotvarkė, Europos Komisijos komunikatas, 2016 m.

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

Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sąrangos kūrimo, Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, 2008 m., ir atnaujinta 2017 m. versija.

Diskusijoms skirtas dokumentas dėl globalizacijos suvaldymo, 2017 m. gegužės mėn.

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

Tarptautiškumo valdymo kokybės ir veiksmingumo didinimas, Suomijos nacionalinė švietimo taryba, „HAMK“ ir Tarptautinio bendradarbiavimo mobilumo centras (CIMO), 2008 m.
http://www.oph.fi/download/115314_Increasing_the_quality_and_effective ness_of_the_management_of_internationalisation.pdf

Tinklai padeda padaryti profesinį mokymmitarptautiadedda , Siru Korkala, 2010 m.
http://www.cimo.fi/services/publications/networks_help_to_make_vocation al_education_and_training_more_international

Tarptautinis strategijų ir kasdienio profesinio mokymo mokyklų gyvenimo matmuo, 2016 m. – Profesinio mokymo institucijų tyrimas Suomijoje, Tarptautinio bendradarbiavimo ir mobilumo centas (CIMO), „Faktaa – Facts and Figures“, 1B/2016.
http://www.cimo.fi/services/publications/faktaa_1b_2016

Paslėptos kompetencijos, Tarptautinio bendradarbiavimo ir mobilumo centas (CIMO), „Faktaa – Facts and Figures“, 1/2014
http://www.cimo.fi/hidden_competences

Tarptautinės veiklos priemonė (IOA)
<http://www.ioagent.net/>

Profesinio mokymo kokybės valdymo rekomendacijos, Suomijos nacionalinė švietimo taryba, 2008 m.

ES kokybės užtikrinimas profesinio mokymo srityje.
<http://www.eqavet.eu/qc/gns/home.aspx>

2020 m. kokybės ir poveikio peržvelgimas.
<http://www.erasmusplusvet.nl/QIS2020/>

Šiuo praktiniu vadovu siekiama padėti profesinio mokymo institucijoms strategiškai planuoti tarptautinę veiklą. Vadove teikiami patarimai ir pagalba įvairių tipų ir dydžių mokymo institucijoms įvairiais tarptautiškumo etapais. Pirmiausia jis grindžiamas ES bendradarbiavimu ir programa „Erasmus+“, bet jame taip pat atsižvelgiama į pasaulinius aspektus.

Strateginis tarptautinės veiklos planavimas padeda mokymo institucijoms aiškiai parodyti mokiniams, darbuotojams ir verslo atstovams, kokią reikšmę tarptautiškumas turi vykdant pagrindinę veiklą ir plėtojant profesinį mokymą, PM kvalifikacijas ir PM sistemas.

Strateginis planavimas padeda valdyti ilgą laikotarpį vykdomą tarptautinę veiklą ir padaryti ją sistemingesnę. Jis taip pat padeda tvarkyti kiekvieno, dalyvaujančio tarptautinėje veikloje, veiklą ir kasdienį darbą.

REMTASI:

Vadovas „Tarptautinio bendradarbiavimo teikiama stiprybė“, 2010 m. / 2014 m., parengtas Suomijos nacionalinė švietimo tarybos ir Suomijos tarptautinio mobilumo centro (CIMO).

PARENGĖ:

Suomijos „Erasmus+“ nacionalinės agentūros, remiamos Danijos, Vokietijos, Vengrijos ir Nyderlandų profesinio mokymo srities „Erasmus+“ nacionalinių agentūrų grupės. Prie šio proceso taip pat prisidėjo „Erasmus+“ nacionalinės agentūros profesinio mokymo mobilumo darbo grupė, kurią įsteigė Europos Komisija, ir Europos Komisijos pareigūnai.

Leidinį lietuvių kalba išleido Švietimo mainų paramos fondas (2018 m.).
info@smpf.lt

Erasmus+

