

GO INTERNATIONAL – EN INTRODUKTION TILL STRATEGISK INTERNATIONALISERING

Det här dokumentet syftar till att vägleda organisationer i den strategiska planeringen av internationella aktiviteter inom skola och vuxenutbildning. Dokumentet bidrar även till att definiera den roll som internationaliseringen spelar i verksamhetsplaneringen. Det riktar sig till rektorer och chefer men också till annan personal som lärare verksamma inom skola och vuxenutbildning.

Många organisationer är medvetna om betydelsen av internationalisering och har utarbetat metoder för att infoga internationella moment i både utbildning och organisation. Genomförandet av europeiska och internationella projekt är dock inte tillräckligt för att fullt ut dra nytta av den potential som internationell verksamhet medför. En tydlig och väl förankrad internationaliseringsstrategi ger stöd och riktning åt de internationella aktiviteterna och har påverkan och mervärde för hela organisationen – för såväl elever/studenter som medarbetare.

DET HÄR DOKUMENTET HJÄLPER ER ATT:

- förstå det generella värdet av strategisk planering, strategiska strukturer och de frågor och processer som berörs av detta;
- få kunskap om hur strategisk planering och strategiarbete kan vara till hjälp för internationalisering och mobilitet, liksom en förmåga att relatera detta till organisationens utveckling;
- inse hur strategiprocessen hjälper till att göra strategin till en gemensam och införlivad vision och hur den blir levande i en organisation;
- kunna utforma sådana åtgärder som den egna organisationen behöver för att påbörja en "strategiresa"
- på en grundläggande nivå bekanta er med begreppet kvalitetssäkring och de nyckeltal som används för att mäta processer och resultat.

Inom varje organisation finns det tidigare erfarenheter och/eller personal som har kunskaper om och intresse av internationellt samarbete, vilket strategiplaneringen bör ta hänsyn till: hitta er utgångspunkt och bygg vidare på den.

- En robust strategi måste samtidigt vara förankrad i det som varit, ta hänsyn till den aktuella verkligheten och vara inriktad på framtiden. Det måste finnas en framtidsvision som är realistisk men också tillräckligt ambitiös.
- Strategin måste gå hand i hand med organisationskulturen. Därför är det viktigt att både elever/studenter, personal och andra viktiga parter är delaktiga och kan göra sig hörda när nya strategier utformas.
- Vi lever i en dynamisk och krävande tid där både den globala omvärlden, EU och våra utbildningssystem är i en ständig utveckling. Alla strategier måste även ta hänsyn till att de omständigheter som den verkar inom kan och sannolikt även kommer att förändras, kanske även inom ganska kort tid. Strategin måste därför vara flexibel och gå att anpassa till förändringar om det ska gå att uppnå målen i den föränderliga omvärlden.

STRATEGISK PLANERING AV INTERNATIONELL VERKSAMHET

Det främsta målet med allt strategiskt arbete är att formulera meningen och syftet med organisationens arbete, liksom att staka ut en riktning åt det arbetet. Detta gäller även strategisk planering av internationalisering. Målet är att formulera ett syfte med utbildningsorganisationens internationella verksamhet och skapa förutsättningar för en viss framtida utveckling.

- Genom strategisk planering blir det lättare för personal och elever/studenter att se hur det internationella samarbetet förhåller sig till organisationens kärnverksamhet och utveckling.
- Genom strategisk planering får den internationella verksamheten riktning och blir mer systematisk, vilket gör den lättare att administrera och är till hjälp för personalens praktiska arbete.

- Genom planering säkerställs att det finns resurser för att genomföra de internationella aktiviteterna i praktiken, att internationella samarbeten överensstämmer med organisationens övergripande strategier och att hela personalen är medvetna om dessa internationella mål och aktiviteter.

En fullständig strategimodell hjälper organisationen att arbeta mot strategimålen och se till att det finns resurser för arbetet. På organisationsnivå hjälper modellen även personal och elever/studenter att se hur den internationella verksamheten passar in i organisationens större utveckling och personalens professionella utveckling. En sådan modell hjälper även personalen vid årsplanering och inkluderandet av internationella moment, samt sätter mål vilka kan utvärderas.

En handlingsplan skrivs oftast en gång om året (utifrån de strategiska beslut som fattats) och dokumenterar och planerar ansvarsområden och åtgärder som behöver vidtas för att nå strategimålen.

Idag utformas strategier oftast för en period om 3 till 5 år, eftersom förutsättningarna inom utbildning, näringsliv och samhälle kan ändras snabbt. Efter perioden behövs också en strategiöversyn men det kan också vara viktigt att utföra regelbundna kontroller, så att strategin förblir flexibel och dynamisk och därmed håller sig uppdaterad i takt med förändringar.

Lägg märke till att vid ansökning om ackreditering för Erasmus+ är det klokt att anpassa strategiperioden efter ackrediteringen, även om det gör att perioden blir längre än 3 - 5 år. Man bör samtidigt vara öppen för att strategin kan komma att behöva utvecklas och ändras under periodens gång.

GRUNDDRAGEN I EN INTERNATIONELL STRATEGI

Syftet med en internationell strategi är att utveckla och förbättra utbildningen genom internationellt samarbete. En sådan strategi innebär samtidigt ett internationellt inslag både för elever/studenter och för personalen.

Genomförandet blir bäst om strategin blir så allmänt känd som möjligt i organisationen och görs till en del av den dagliga verksamheten. Det rekommenderas även att samtliga parter ges möjlighet att delta i strategiplaneringen. Helst bör all personal och alla elever/studenter ingå i planeringen, men även beslutsfattare och andra intressenter.

EN ORGANISATIONS GENERELLA STRATEGI BYGGER OFTAST PÅ FÖLJANDE:

- en analys av omvärlden och dess utvecklingstrender
- organisationens uppdrag (varför den existerar)
- dess kärnkompetenser
- dess värderingar.

ORGANISATIONEN BESLUTAR DÄREFTER OM:

1. sin framtidsvision (den skillnad som den vill göra i världen)
2. sina strategimål (dvs. hur visionen ska förverkligas)
3. de praktiska steg som behöver tas för att nå målen (dvs. en handlingsplan):

- på lång sikt
- på årsbasis.

I en typisk strategiprocess omarbetas och omformuleras varje punkt flera gånger innan den når sin slutliga form. Detta gäller även formulerandet av uppdraget och värderingarna. Om förändringar inträffar över tid, till exempel en förändring i omvärlden, kan strategin även omarbetas under en strategiperiod.

I det följande avsnittet beskrivs en modell för hur det internationella perspektivet kan införlivas i strategiplanering steg för steg.

OMVÄRLDEN

Med omvärld avses allt som påverkar en organisations verksamhet, både interna och externa faktorer. Utvecklingsarbetet inom en organisation börjar med en omvärldsanalys, både av vad som är konstant i omvärlden och vilka förändringar som den utsätts för. Omvärlden kan påverkas av till exempel utbildningspolitik, demografiska förändringar, invandring, arbetsmarknaden och interna förändringar i organisationen, liksom globala förändringar och viktigare utvecklingstrender.

En annan viktig del av omvärldsanalysen i samband med internationell verksamhet är att se på vilka steg som redan tagits inom internationalisering. Vilket är nuläget? Vilka projekt har genomförts? Vilka internationella samarbeten är redan på plats? Vad finns det att bygga vidare på?

VISION

Visionen beskriver vart organisationen vill nå i framtiden, utifrån sitt uppdrag och sina värderingar, och innehåller strategins så kallade framtidsstyrka. En robust vision visar för personal och elever/studenter vilka som är organisationens mål, både på kort och (kanske ännu viktigare) på längre sikt, och vart deras insatser bör riktas i framtiden.

En bra vision tjänar både som inspiration och vägledning. Den är förankrad i verkligheten och ser samtidigt mot framtiden.

UPPDRAG; KÄRNKOMPETENS OCH VÄRDERINGAR

Uppdraget svarar på frågan: Varför är vi här? Den motiverar organisationens existens och spelar en viktig roll för att vägleda verksamheten. Med kärnkompetens avses de kunskaper och färdigheter som särskiljer organisationen från andra – det som är organisationens verkliga expertområde. Organisationens kärnkompetens utgörs av en unik kombination av kunskaper, färdigheter, kompetenser och tekniker som är svåra att återskapa eller ersätta. Kärnkompetensen hjälper till att skapa ett övertag eller en konkurrensfördel för organisationen, åtminstone lokalt eller i en region, och tillför ett särskilt värde åt elever/studenter, personal och andra parter.

MÅL

Målen länkar samman uppdraget med organisationens vision och formuleras så att organisationen ska utvecklas mot ett önskvärt framtida tillstånd (visionen).

MÅLEN ÄR KÄRNAN I INTERNATIONALISERINGSSTRATEGIN. DE BÖR:

- baseras på en realistisk bild av dåtid, nutid och framtid; och samtidigt
- utmana nuläget, så att organisationen drivs till att utvecklas vidare.

HANDLINGSPLAN

Handlingsplanen utformas för att visa hur organisationens strategi ska implementeras. Syftet är att förvandla strategimålen till operativa mål och relaterade åtgärder, och förbättra kvaliteten på arbetet och resultaten av detta. Handlingsplanen behandlar oftast saker såsom operativa mål/åtgärder, rutiner och resurser till beslutade åtgärder samt relaterade nyckeltal.

Handlingsplaner formuleras eller omarbetas oftast en gång om året. I dess förfaranden beskrivs hur en beslutad åtgärds punkt ska genomföras, vem som ansvarar för eller "äger" den processen, en tidsplan för när och under hur lång tid den ska äga rum, och vilka ekonomiska och mänskliga resurser som finns tillgängliga för det ändamålet. En annan viktig aspekt är att fastställa tydliga nyckeltal eller resultatmål för att kunna se om åtgärden har varit framgångsrik eller inte. Genomförandet av en handlingsplan bör helst utvärderas varje år som en del av det vanliga kvalitetsarbetet.

INFÖRLIVANDE OCH LÖPANDE FÖRBÄTTRINGAR

Utarbetandet av en internationell strategi handlar delvis om hur den kan omsättas i praktiken. Med detta avses inte enbart handlingsplanen, som togs upp i det föregående avsnittet. Frågan omfattar även andra aspekter, varav den viktigaste kanske är hur internationaliseringen och de planerade åtgärderna kan göras till en del av organisationens dagliga arbete.

UTVÄRDERING & LÖPANDE FÖRBÄTTRINGAR

Liksom andra verksamheter inom en organisation måste även internationella aktiviteter utvärderas regelbundet för att få fram information om måluppfyllelse, arbetets kvalitet och framtida utvecklingsbehov.

Utvärderingen fokuseras på hur strategimålen och de åtgärder som beslutats för varje år i samband med internationellt arbete har uppnåtts, både ur individens och organisationens synpunkt.

Ett vanligt sätt att arbeta med utvärdering eller kvalitetssäkring, som det också kallas, är genom Demingcykeln, som beskriver fyra grundläggande steg: Planera – Göra – Studera – Agera.

DET FINNS VERKTYG SOM KAN HJÄLPA DIG MED DE FLESTA STEG PÅ STRATEGIRESAN:

- Analysera er egen organisation och omvärld, liksom era kärnkompetenser;
- Kartlägg era existerande verksamheter inom internationalisering;
- Analysera ert uppdrag och värderingar, och utarbeta er vision;
- Sätt upp strategimål och formulera en handlingsplan;
- Fatta beslut om nyckeltal;
- Hjälptill med att utvärdera varandras aktiviteter internt;
- Uppdatera er strategi.

Verktygen finns gratis i digitalt format och kan användas och omarbetas efter era behov.