

KANSAINVÄLINEN HANKETYÖ OPPILAITOSORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ¹

Leena Kaikkonen, Irmeli Maunonen-Eskelinen ja Ulla Mutka

Talouden nopea globalisaatio ja työmarkkinoiden suuret muutokset ovat tehneet kansainvälistymiseen liittyvät kysymykset entistä ajankohtaisemmiksi kaikilla yhteiskunnallisen elämän alueilla. Maailmantalouden rakenteellisen muutoksen vauhdittamina työ ja pääomat liikkuvat nopeasti ja joustavasti maasta ja maanosasta toiseen ja tuovat mukanaan työmarkkinoiden lisääntyvän epävakauden. Myös väestökehitys aiheuttaa muutospaineita. On ennakoitu, että talouden ja tuotantoelämän kansainvälistymisen ohella pienenevät ikäluokat vaikuttavat merkittävästi työmarkkinoiden muutoksiin ja kotimaisen työvoiman kansainvälistymiseen. Myöskään koulutus ei vältty näiden haasteiden kohtaamiselta.

Kaikissa ammatillisissa opettajakorkeakouluissa on otettu vastaan kansainvälistymisen haasteet. Jyväskylässä kansainvälistä toimintaa ryhdyttiin systemaattisesti kehittämään 1990-luvun alussa, jolloin käynnistettiin kansainvälinen opettajankoulutusohjelma ja siihen liittyvä opettajien täydennyskoulutus. Alusta saakka oleellisena osana kansainvälisesti painottuneen ammatillisen opettajankoulutuksen kehittämistä on nähty kansainvälinen hanketyö ja sen merkitys opiskelun aidossa kansainvälistämisessä ja opettajien kansainvälisyyteen liittyvän ammattitaidon kehittämisessä (Rousi, H. 1993, 1994).

Artikkelissa kuvaamme kokemustemme pohjalta niitä vaiheita, joiden kautta on mahdollista kehittyä kansainvälisen hanketyön osajaksi. Aluksi tarkastelemme lyhyesti kansainvälisessä hanketyössä tarvittavia yleisiä valmiuksia. Sen jälkeen kuvaamme mahdollisuuksia, joiden kautta voi askel kerrallaan hankkia kansainvälistä hanketyöosaamista. Lopuksi keskitymme siihen, millaisia haasteita kansainvälinen hanketyö ja siihen liittyvä toiminta asettaa oppilaitosorganisaatiolle.

Kansainvälisessä hanketyössä tarvittava yleinen osaaminen

Toisin kuin usein luullaan, kansainvälinen hanketyö ei edellytä pelkästään sujuvaa kielitaitoa tai hankkeiden haku-, hallinnointi- ja toteutusosaamista. Monet hankekokemukset (Kaikkonen & al. 2000, 7; Mutka & al. 2003, 57-59) ovat osoittaneet, että onnistuneessa kansainvälisessä yhteistyössä tarvitaan ennen kaikkea suurta joustavuutta ja halua ymmärtää erilaisten kulttuurien arvoja, asenteita ja toimintatapoja toimivan vuorovaikutuksen rakentamiseksi. Siinä edellytetään vahvaa halua ja innostusta monikulttuuriseen kokemusten vaihtoon ja tahtoa ymmärtää ja ylittää oman kulttuurin asettamat rajat ja rakenteet. Useat kansainvälistä työtä tekevät ovat sitä mieltä, että monikansalliselle ja –kulttuuriselle yhteistoiminnalle on leimallista joustavuus, pyrkimys tasa-arvoon ja osallistujien ainutlaatuisten kokemusten kunnioittaminen (Hanson et al.2005).

Hanketyön edellyttämää osaamista on kuvattu suhteellisen vähän. Vartiainen ja kumppanit (2003) ovat käsitelleet yleisesti projektiosaamista projektiorganisaatioissa. Ritva Nurminen (2005, 40-41) on tarkastellut sitä opetusalaalla ja erityisesti ammatillisen opettajan työn osana. Hän näkee, että ammatillisen opettajan työ projektoituu ja osaaminen monipuolistuu. Nurmisen mukaan tämä kehitys tuo seuraavia osaamisalueita perinteisen opettajan asiantuntijuuden lisäksi: erilaisten

¹ Artikkelin on julkaistu teoksessa: M. Jääskeläinen, J. Laukia, O. Luukkainen, U. Mutka & P. Remes (toim.) Ammatikkasvatuksen soihdunkantoa. Opetus2000-sarja. PS-kustannus, 347- 360.

rahoituslähteiden edellyttämää hankeosaamista, kustannus- ja rahoitusosaamista, yhteistyö- ja neuvotteluosaamista, työelämän ja yrityslogiikan tuntemusta, markkinointi- ja tiedotusosaamista sekä yhteistyö- ja luottamussuhteiden rakentamista. Hän korostaa, että hanketoiminnassa tarvitaan yrittäjämäistä otetta, päämäärätietoisuutta, toiminnan organisointitaitoja sekä halua luoda yhteyksiä ja yhteistyöareenoita. Keskeistä on strateginen osaaminen, joka tekee joustavan ja visionäärisen toiminnan mahdolliseksi.

Kansainvälisessä hanketyössä kulttuurien välinen ja monikulttuurinen osaaminen kytkeytyy edellä oleviin osaamisalueisiin. Pope (2004) kollegoineen luonnehtii monikulttuurista osaamista siten, että siinä ei ole kyse uuden taidon lisäämisestä entisiin, vaan se merkitsee niiden taitojen elävöittämistä, rikastamista ja uudelleen tarkastelua, joita meillä jo on.

Kansainvälisen hanketyön osaajana kehittyminen

Kansainvälisen hankeosaamisen lähtökohtana on monia toisiaan täydentäviä asioita: yhtäältä tarvitaan hanketoimijoiden omaa vahvaa ammatillista osaamista. Toisaalta myös työssä tarvittava hanketoiminnan käytännöllinen osaaminen on tärkeää, mutta sen lisäksi välttämättömiä hanketyön onnistumiselle ovat myös edellä kuvatut yleiset valmiudet.

Hankkeissa tarvittavaa osaamista voidaan vahvistaa kouluttautumalla hanketoiminnan toteutuksen pelisääntöihin, mutta sitä voidaan kehittää myös hanketyötä tehden. Onnellista on, jos hankeosaamista saa opiskella jonkun kokeneemman hanketyöntekijän rinnalla, jolloin hankkeessa toimiminen voidaan nähdä yhtenä henkilöstön työssä oppimisen muotona. Näkemyksemme mukaan menestyksellinen hanketyö tai siihen liittyvä henkilöstön työssä oppiminen ei kuitenkaan kannata toivottua hedelmää, ellei sitä ole kytketty organisaation asettamiin strategisiin valintoihin, rakenteellisiin ratkaisuihin ja suunnitelmalliseen henkilöstön osaamisen kehittämisen ja siihen liittyviin taloudellisiin panostuksiin. Olemme kuvanneet tätä kansainvälisen hanke- ja kehittämisosaamisen kokonaisuutta kuviossa 1 niin yksilöiden kuin heidän organisaatioidensakin kehittymisen näkökulmasta.

Kts. kuvio 1 artikkelin lopussa

Kuviossa 1 on kiteytetty ne vaiheet, joiden kautta vaativa hanketyön ammattitaito saavutetaan. Yksilöiden kansainvälisen hankeosaamisen kehittymisen askeleet voidaan karkeasti jakaa erilaisissa liikkuvuustoiminnoissa tapahtuvaan osaamisen kehittymiseen. Niitä kuvaavat ”portaiden” neljä ensimmäistä askelta. Loput askeleet kuvaavat varsinaisessa hanketyössä tapahtuvaa kehittymistä. Oppilaitoksen näkökulmasta kansainväliseksi osaajaksi kehittyminen edellyttää yksittäisten toimijoiden oppimisen ohella myös hanketyötä tukevia ratkaisuja koko organisaation tasolla. Näitä kuvaamme artikkelimme viimeisessä luvussa.

Perustaitoja liikkuvuustoiminnoista

Ehkä tyypillisimmillään oppilaitosten kansainvälistyminen alkaa liikkuvuustoiminnoista, joilla pyritään edistämään niin opetuksen kuin opiskelunkin kansainvälistymistä². Tyypillisesti näihin toimintoihin sisältyy opiskelijoiden ulkomailla tapahtuvat opiskelijavaihtojaksot, joiden aikana opiskelijat osallistuvat vaihto-oppilaitoksen organisoimiin kursseihin, opintojaksoihin tai

² Toisissa oppilaitoksissa näitä liikkuvuuteen liittyviä toimintoja kutsutaan *kansainväliseksi toiminnaksi*, johon ei sisällytetä *kansainvälistä hanketoimintaa*. Usein niiden koordinoinnista ja toteutuksestakin vastaavat eri henkilöt. Toisissa oppilaitoksissa käsite kansainvälinen toiminta sisältää sekä liikkuvuustoiminnot että hanketoiminnan.

kesäkouluihin. He voivat myös suorittaa ulkomailla kansainvälisissä oppimisympäristöissä työssäoppimisen tai työharjoittelun jaksojaan. Näiden erilaisten vaihto-ohjelmiin kuuluvien opintokokonaisuuksien ohjaamiseen tarvitaan opetushenkilöstöä, joille kansainvälistyminen ja siihen liittyvät osaamisvaatimukset sananmukaisesti kävelevät kansainvälisten opiskelijoiden muodossa oppilaitoksen ovesta sisään.

Kansainvälisiä liikkuvuusmahdollisuuksia on tarjolla myös opetushenkilöstölle. Niihin osallistuminen voi parhaimmillaan vahvistaa henkilöstön kokemusta omasta kansainvälisestä osaamisestaan ja kielitaidostaan, mutta monesti varsinkin kansainvälistymisen ensimmäisten askeleiden kohdalla se nostaa esiin enemmänkin lisäkoulutustarpeita. Tavanomaisimmin ne kohdentunevat juuri haluun kehittää kielitaitoaan koulutuksen tuella (porras 1). Toisaalta, opettajavaihtoihin ja kansainvälisiin vierailuihin (porras 2) lähdetään ikään kuin testaamaan omaa kielitaitoa tai tavoittelemaan sen kehittämistä. Samalla nämä tehtävät antavat myös mahdollisuuden tutustua toisen maan koulutusjärjestelmiin, koulutuksen ratkaisuihin, oppilaitoksiin, niiden henkilöstöön ja opetukseen ja rakentaa niiden pohjalta mielekkäitä yhteistyösuhteita. Näitä opettajaliikkuvuuksia toteutetaan esimerkiksi EU:n Socrates-, Leonardo- ja Erasmus -vaihto-ohjelmien puitteissa. Myös osallistuminen kansainvälisiin seminaareihin ja konferensseihin (porras 2) tarjoaa yhden vaihtoehdon henkilöstön kansainväliseen kehittymiseen. Ne antavat opetushenkilöstölle mahdollisuuden vieraalla kielellä tapahtuvaan oman ammatillisen ja pedagogisen osaamisen päivittämiseen ja myös kollegoiden tapaamiseen.

Kun oma kielitaito ja henkilöiden välille syntyneet yhteistyösuhteet vahvistuvat, voidaan siirtyä yksittäisistä, ehkä vähän satunnaisestikin toteutuneista opettajavaihtojaksoista määrätietoisempaan liikkuvuusyhteistyöhön. Tällöin voidaan suunnitella ja toteuttaa yhteisiä kesäkouluja ja opintojaksoja opiskelijoille. Nykyisin mahdollisuutena on myös toteuttaa kansainvälisessä yhteistyössä verkkokursseja tai niiden osia, joiden kautta oppilaitosten välinen yhteistyö ja kansainvälisyys voivat olla läsnä oppilaitoksen arjen oppimisympäristöissä varsinaisten vaihtojaksojen lisäksi.

Myös pienet yksittäiset asiantuntijatehtävät (esim. luennoitsijana) tai esitykset kansainvälisissä konferensseissa (porras 4) antavat mahdollisuuden jäsentää omaa työtä ja tehdä sitä näkyväksi myös muille. Kansainvälisten kumppaneiden kanssa tehtävät yhteiset konferenssiesitykset ja niihin perustuvien artikkelien ja jopa julkaisujen kirjoittaminen edellyttävät keskinäistä yhteistyötä, vieraskielisten käsitteiden haltuunottoa ja vertailevaa keskustelua. Ne asettavat koetukselle osallistujien kielitaidon, organisointikyvyn, kulttuurisen ja kontekstuaalisen ymmärryksen sekä vuorovaikutustaidot. Samanaikaisesti nämä taidot väistämättömästi myös kehittyvät tässä yhteistoiminnassa. Parhaimmillaan kansainvälisten kollegoiden kanssa yhdessä valmistellut asiantuntijaesitykset edistävät aitoa vertaisoppimista opettajien ja oppilaitosten välillä.

Oppilaitosten erilaisten liikkuvuustoimintojen puitteissa tapahtuva opetustyön kansainvälinen kehittäminen voi parhaimmillaan kietoa vaihtoihin osallistuvan opetushenkilöstön suunnitellusti oppimaan yhdessä. Yhteistyösuhteiden rakentaminen on tärkeä peruselementti, jolle mahdollinen pitkäkestoisempi ja pitkäjänteisempi yhteistoiminta henkilöiden välillä myöhemmin rakentuu. Se antaa myös näkökulmia kehittää opetusta sisällöllisesti ja pedagogisesti omassa oppilaitoksessa niin että kansainväliset ja kulttuuriset näkökulmat otetaan paremmin huomioon. Myös Riitaoja (2006) raportoi hyvin samansuuntaisia näkemyksiä omissa selvityksessään opettajien kokemista ulkomaanjaksojen hyödyistä. Liikkuvuuksiin liittyvät toiminnot luovat sinällään perusedellytyksiä ja -taitoja henkilöiden kansainväliselle hanketoimintaosaamiselle, mutta usein ne herättävät kiinnostuksen myös kehittää hankeosaamisen perustaitoja erilaisiin projektikoulutuksiin osallistumisen muodossa (porras 3).

Hankeosaamista kansainvälisistä kehittämishankkeista

Erilaisissa tapaamisissa ja keskusteluissa löydetty yhteiset ammatillisen ja pedagogisen kiinnostuksen kohteet tai liikkuvuusyhteistyössä saavutetut tulokset synnyttävät usein myös halun tehdä jotain laaja-alaisempaa yhteistyötä kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Ensisijaisena mielenkiinnon kohteena on useimmiten oman opetuksen ja oman oppilaitoksen kehittäminen kansainvälisessä yhteistyössä. Ehkä tyypillisimmillään yhteistyökumppanit tällöin päätyvät etsimään rahoitusta aikeilleen esimerkiksi EU:n koulutusohjelmien kautta (mm. Leonardo da Vinci, Grundtvig, Erasmus). Niiden rahoitusten tuella toteutetut hankkeet sisältävät tavallisesti liikkuvuustoimintoja, mutta ainakin yhtä tärkeitä ovat niihin sisältyvät tavoitteet kehittää systemaattisesti oppilaitosten toimintaa yhdessä kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Usein näihin hankkeisiin sisältyy myös vahva vaatimus levittää saavutettuja hyviä tuloksia muille toimijoille. Hanketoiminnan perusosaaminen (porras 3) on näiden tehtävien onnistumisen perusedellytys.

Niin henkilöstö- kuin organisaatiotasollakin kunkin osapuolen rooli hanketoimijana määrittyy aiemman kokemuksen perusteella. Henkilötasolla varsin usein kannattaa ensin hankkia hanketoiminnan kokemusta erilaisissa projektiasiantuntijan tehtävissä (portaat 5 ja 6) ennen kuin etenee projektien koordinoititehtäviin (porras 7). Usein aiempi muu kansainvälinen hanketyökokemus on suorastaan edellytys vaativampiin tehtäviin siirtymiselle. Erityisesti hankerahoituksen volyymin kasvaessa lisääntyvät myös projektitoimijoiden osaamiseen kohdistuvat vaatimukset. Kokemus ja osaaminen on todennettava Curriculum Vitaen (CV) avulla. Siinä kuvataan muun muassa oma koulutuksellinen tausta, ammatillinen osaaminen, erityinen hankkeeseen vaaditun tehtävälleen kokemus ja maakohtainen kokemus. Osuvasti ja oikein rakennettu CV on keskeinen edellytys pitkäkestoisiin hanketehtäviin haettaessa (porras 8). Esimerkiksi maailmanpankin tai EUn rahoittamissa avoimien tarjouskilpailujen kautta toteutettavissa hankkeissa CV:tä edellytetään kaikilta eri hanketehtäviin hakevilta toimijoilta (portaiden 5-8 kuvaamat tehtävät). Näyttää siltä, että hankerahoituksista käytävän kilpailun koventuessa tämä alkaa olla lisääntyvä käytäntö myös muissa EU:n rahoitusohjelmien kautta toteutettavissa hankkeissa samoin kuin vaativammassa liikkuvuustoiminnoissakin (esim. Marie Curie tutkijaliikkuvuudet).

Kuviossa 1 esitetyt kansainvälisen hankeosaamisen kehittymisen portaat eivät tietenkään etene näin suoraviivaisesti, tai aina edes samoin askelin eri henkilöiden kohdalla. Portaiden avulla olemme hahmottaneet kansainväliseen toimintaan liittyviä erilaisia tehtäviä, että olisi mahdollista tehdä näkyväksi myös niissä tarvittavaa osaamista ja sen kehittymistä ja kehittämistä sekä yksilöiden että organisaatioiden tasolla. Portaita voi siten käyttää myös arvioinnin apuvälineenä, kun tehdään yksilöllisiä tai henkilöstön kansainvälisen hankeosaamisen kehittämiseen liittyviä suunnitelmia.

Organisaation kehittyminen kansainväliseksi hanketoimijaksi

Oppilaitosten kannalta kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvät toiminnot ovat monella tapaa tärkeitä. Ne luovat perustan oppilaitoksen ja opetuksen kansainvälistymiselle tilanteessa, jossa globalisoituvaa maailmantaloutta muokkaa kiihtyvällä vauhdilla työmarkkinoita ja lisääntyvän työvoiman maahanmuuton myötä kansainvälistää myös kotimaista työvoimaa. Nämä muutokset edellyttävät paljon tulevaisuuden opetussuunnitelmatyöltä samoin kuin koulutuksen sisällölliseltä ja

pedagogiselta kehittämistyöltä. Myös oppilaitoksen rakenteita ja organisaatiota on kehitettävä niin, että kansainvälistymisen haasteisiin ja sille asetettuihin tavoitteisiin pystytään asianmukaisesti vastaamaan.

Varsin tavanomaista tähän saakka on ollut, että liikkuvuustoimintoihin osallistuminen on ollut yksilöiden oman aktiivisuuden varassa ja vaihtoihin on lähdetty ilman sen kokonaisvaltaisempaa oppilaitoksen kansainvälistämisuunnitelmaa. Harvinaista ei ollut myöskään se, että sekä kansainvälisiin liikkuvuuksiin liittyvät käytännön järjestelyt että muutkin kansainvälisyyteen vähänkin vivahtavat tehtävät, esimerkiksi erilaiset tilastoinnit, selvityspyynnöt, raportoinnit ja rutiinit ovat olleet yksin oppilaitoksen kansainvälisen koordinaattorin huolena. Kansainvälistymistä ei ole laajemmin mielletty koko oppilaitosyhteisön tehtäväksi. Riitaojan (2006) selvityksessä opettajat korostivat, että ulkomaanjaksojen onnistumisessa oleellista on juuri oppilaitoksen niille antama tuki ja se, että jaksot kytkeytyvät kiinteästi oppilaitoksen toimintaan.

Viime aikoina yhä useammassa oppilaitoksessa liikkuvuustoimet on kuitenkin alettu nähdä merkittävänä taloudellisena resurssina ja sisällöllisenä mahdollisuutena kehittää oppilaitoksen opetusta, henkilöstön osaamista ja koko oppilaitoksen kansainvälistä orientaatiota. Sen myötä liikkuvuustoimintoja ja muita kansainvälisiä toimintoja on lähdetty kehittämään yhä systemaattisemmin osana koko oppilaitoksen strategioita ja opetuksen kehittämistä. Parhaimmillaan strategisesti linjatut liikkuvuustoiminnot ja kansainvälinen hanketoiminta palvelevat oppilaitoksen sisäisten synergiaetujen löytämistä, resurssien käytön vahvistamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Näitä olemme koonneet kuvioon 1 organisaation tasolle (kansainvälisen hanketoiminnan edellytysten luominen).³

Kansainväliset kehittämishankkeet esimerkiksi EU:n koulutusohjelmissä edellyttävät useimmissa tapauksissa myös organisaation omaa panostusta rahoitukseen. Pienimuotoisimmat hankkeista antavat hyvän mahdollisuuden ”testata” ja kehittää koko organisaation taloushallintoa kansainvälisten rahoittajien edellyttämien pelisääntöjen mukaan. Ne tarjoavat myös hankkeisiin osallistuville mahdollisuuden tutustua kansainvälisiin kumppaneihin ja arvioida halukkuutta ja yhteistä intressiä myöhempiin ja mahdollisesti vaativimpiin hankeyhteistyön muotoihin. Nämä hankkeet tuottavat myös vaativampiin hankkeisiin tarvittavia, osaamista osoittavia referenssejä partnerina tai projektikoordinaattorina toimimisesta. Lisäksi ne synnyttävät suurissa hankkeissa edellytettävää kohdemaasaamista.

Hankerahoituksen mittakaavan kasvaessa lisääntyvät myös organisaation osaamiseen ja toimintaedellytyksiin kohdistuvat vaatimukset. Sellaisiin hankkeisiin mukaan pääseminen, joissa myydään oppilaitosten osaamista ja jotka eivät edellytä omarahoitusosuutta, tapahtuu useimmiten tarjouskilpailujen kautta. Ne edellyttävät organisaatiolta vankkaa ja monipuolista kansainvälistä projektikokemusta. Organisaation on myös osoitettava omaavansa taloudelliset edellytykset näiden hankkeiden toteuttamiseen. Oppilaitoksen on voitava myös osoittaa, että sillä on teknistä kapasiteettia hankkeen toteuttamiseksi, eli kansainvälisissä hanketehtävissä syntynyttä projektien johtamiskokemusta ja kansainvälisen taloushallinnon ja liiketoiminnan riittävää osaamista. Nämä organisaation on todennettava erilaisilla dokumenteilla, tilastotiedoilla ja hankereferensseillä, eikä sitä voi jättää pelkästään kansainvälisten asioiden koordinaattoreiden tai muidenkaan yksittäisten henkilöiden harteille. Se edellyttää ajan tasalla olevaa ja toimivaa dokumentaatiojärjestelmää, joka taipuu tarvitessa erilaisten rahoittajien vaatimuksiin ja josta tiedot ovat saatavissa nopeasti. Näiden lisäksi oppilaitoksella olisi hyvä olla myös juridista tietämystä.

³ Piirrosteknisistä syistä laatikko on sijoitettu kuvion yläreunaan mutta on tärkeä huomata, että kansainvälisessä hanketoiminnassa nämä asiat muodostavat kansainvälisen hanketoiminnan perustan, jota ilman hanketoiminnassa ei päästä menestykselliseen ja tulokselliseen toimintaan yksilöiden hyvästä hankeosaamisesta huolimatta.

Näyttää siltä, että vaatimukset kansainvälisten hankkeiden hakuprosesseissa kasvavat koko ajan ja rahoitusten saaminen on yhä kovenevan kilpailun takana. Samoin hankkeiden hallinnointi on varsin vaativaa, olipa rahoitusväylä tai -tapa mikä tahansa. Oppilaitostasolla tämä tarkoittaa sitä, että on oltava riittävästi käytettävissä hallinnon, talouden ja teknisen hankeosaamisen asiantuntemusta. Sen lisäksi hankkeiden toteuttamisessa on tärkeää etsiä synergioita sekä sisällöissä että rahoituksessa ja pyrittävä kytkemään niiden toiminta läheisesti muuhun oppilaitoksen toimintaan. Menestyksellä kansainvälinen hanketoiminta on asiantuntevan sisältöosaamisen ja taitavan projektin hallinnointiin liittyvän osaamisen yhdistämistä oppilaitoksen kansainväliselle toiminnalle linjaamien strategisten valintojen suunnassa. Yhä enenevässä määrin sen edellytyksenä on myös järkevä voimien yhdistäminen niin alueellisella, kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla, jotta kovenevan kansainvälisen kilpailun haasteisiin voidaan vastata riittävän laadukkaasti.

LÄHTEET

Hanson, M., Phillips, M., Chazin, R. & Grishayeva, I. 2005. Cross-national teaching and learning.: Implications for social work. *Social Work Education* 24 (2), 157-168.

Kaikkonen, L. (toim.) 2005. Jotain erityistä – Something special. Kokemuksia kuulluksi tulemisesta, yksilöllisestä oppimisesta ja kansainvälisestä yhteistyöstä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 53. Jyväskylän yliopistopaino.

Kaikkonen, L. Cornelissen, L., Grosvenor, I., Krebs, N., Rose, R., and Vaughan, R. 2000. *Educating Everyone Together*. Vocational Teacher Education College of Jyväskylä Polytechnic. Jyväskylän yliopistopaino.

Mutka, U. & Hoang-Sario, C. & Kaikkonen, L. & Maunonen-Eskelinen, I. & Kukkonen, P. (eds.) 2003 *Vocational Education Development cooperation between Vietnamese and Finnish Vocational Institutes in Vietnoc project 1997-2002. The VET team Completion Report*. Jyväskylä: University Print.

Nurminen, 2005. Ammatillinen opettaja yhteistyö- ja oppimisareenoiden rakentajana. Teoksessa: L. Kaikkonen (toim.) 2005 *Jotain erityistä- Something special. Kokemuksia kuulluksi tulemisesta, yksilöllisestä oppimisesta ja kansainvälisestä yhteistyöstä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 53, 28 – 52. Jyväskylän yliopistopaino.

Pope, R. L., Reynolds, A., L. Mueller J. A. 2004. *Multicultural Competence in Student Affairs*. San Francisco: Jossey-Bass.

Riitaoja, A-L. 2006. Opettajan ulkomaanjaksojen vaikuttavuus oppilaitoksessa – selvityksen tuloksia. Esitys Ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitosjohdon ja kansainvälisyysvastaavien kansainvälisen toiminnan kehittämispäivillä. Helsinki 5.12.2006

Rousi, H. 1993 *Development Program for the International Activities of Jyväskylä Vocational Teacher Education College for 1993 – 1998*. Painamaton lähde.

Rousi, H. 1994. On the Foundations of Vocational Teacher Education. In report H. Rousi, (ed.) 1994 Vocational Teacher Education: some theoretical perspectives. Reports from the Vocational Teacher Education College of Jyväskylä 5, 37 - 49. Kopi-Jyvä Oy.

Rousi, H. (ed.) 1994 Vocational Teacher Education: some theoretical perspectives. Reports from the Vocational Teacher Education College of Jyväskylä 5.

Vartiainen, M., Ruuska, I. & Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

KANSAINVÄLISEN HANKE- JA KEHITTÄMISTYÖN OSAAMINEN JA SEN KEHITTYMINEN ORGANISAATIOSSA

**KV , kansallinen taso,
ja maakunnan tasot**

Viisaat yhteenliittoutumat, KV-konsortioiden muodostaminen → ISOT tarjouskilpailut

**ORGANI-
SAATIO**

KV-hanketoiminnan edellytysten luominen (organisaation tasolla):

- Hankemahdollisuuksien etsiminen (esim. tarjouskilpailut)
- Rahoitusaosaamisen kartuttaminen (rahoitusväylät)
- Projektivalmistelun osaaminen (hankehakemusten tekninen valmistelu)
- Taloushallinnon tuki hanketyölle (taloutta hoitavat talouden asiantuntijat, isot hankkeet)
- Vahva verkottuminen ja synergian rakentaminen (organisaation sisällä)
- Hankkeisiin tarvittava dokumentaatio (esim. company profile, projektireferenssit, talousdokumentit)

YKSIKKÖ

Projekti-
partneriudet

Projektien
koordinointivastuut

Pienet
tarjouskilpailu-
hankkeet

Henkilöstön KV-osaamisen ja -kokemuksen kasvattaminen

YKSILÖT

Projektityön edellytysten kasvu

Kielikoulutus
Koti-./ulkomaa

KV-vierailut
lyhyet opetta-
javaihdot,
messut

Projekti-
Osaamisen
kehittäminen/
koulutus

Pitkät opettaja-
vaihdot,
Satunnaiset
KV- asiantuntija-
tehtävät
KV-konferenssi-
esitykset

KV short-term
Expert –
tehtävät

KV Long Term
Expert –
tehtävät

KV-projektien
johto- ja koord-
nointitehtävät
(ml. lyhytaikaiset
ulkomaan missiot)

Pitkät (1v.->)
proj.tehtävät
ulkomailla

?

KV-hankkeissa vaadittavan/kehittyvän kokemuksen kasvu

Henkilöstön KV-osaamisen ja -kokemuksen kasvattamisen portaat