

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia  
Kansainvälisen toiminnan kehittämisohjelma 2019-2023

*Kuntayhtymän johtajan päätös 40/10/2019, 3.7.2019*



## 1. JOHDANTO

### Gradian kansainvälinen toiminta

- kohdistuu koko organisaation henkilöstöön ja kaikkiin opiskelijoihin
- saa osakseen johdon tuen ja hyväksynnän
- on kirjattuna kansainvälisyysohjelmaksi ja opetustoimintaa ohjaaviin asiakirjoihin ja ohjeisiin
- on kiinteä osa arkea ja jatkuva prosessi uudistuen ihmisten ja työelämän tulevaisuuden osaamistarpeiden mukaisesti
- on suunniteltua, tavoitteellista ja koordinoitua toimintaa (prosessikuvaukset, vastuut)
- on avointa ja läpinäkyvää
- jakaa kokemukset ja hyödyt kaikkien käyttöön
- on kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoista ja tunnettua

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian perustehtävä on kouluttaa koko ikäluokka toisella asteella, kehittää aikuisväestön osaamista sekä kehittää alueen työelämää tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin. Gradian kansainvälisyysohjelma 2018-2023 täydentää kuntayhtymän päästrategiaa Uusi yhdessä 2020+ antamalla tarkemman kuvauksen siitä, miten strategia toteutuu kansainvälisessä toiminnassa. Tässä kansainvälisyyden kehittämisohjelmassa kuvattu ei-kaupallinen kansainvälinen toiminta tukee omalta osaltaan myös koulutusviennin edellytysten parantumista. Kansainvälisellä koulutusviennillä on merkittävä rooli kuntayhtymän strategiassa. Osaamisen viennillä tavoitellaan lisäresursseja, kansainvälistymisen vahvistamista ja henkilöstön kansainvälisten urapolkujen avaamista. Gradian koulutusvientitoimintaa koordinoi työelämä- ja yrityspalvelut -yksikkö. Koulutusvientitoiminnalla on omat nimetyt vastuuhenkilöt, siihen liittyvät ohjeistukset sekä koulutusviennin ohjausryhmä. Kansainvälistä koulutusvientiä ei käsitellä tässä kansainvälisyyden kehittämisohjelmassa.

Kansainvälisen toiminnan linjaukset nojaavat Gradian arvoihin, jotka ovat:

- työ ja yrittäminen
- monien kulttuurien yhteisö
- sivistys ja taitaminen

MOT Kielitoimiston sanakirja määrittelee sanan kansainvälinen seuraavasti: a) eri kansojen tai valtioiden välinen, niitä koskeva tai niille yhteinen, b) muunmaalaisiin verrattuna kilpailukelpoinen, maailman parhaisiin kuuluva. Vientivetoiselle maakunnalle ja maalle kansainvälisyysosaaminen on kilpailukyvyyn näkökulmasta keskeistä. Kansainvälisyys on sitä, että me olemme Keski-Suomesta käsin täysivaltainen, osallistuva osa globaalia maailmaa ja siten kansainvälisyysosaamisella tässä tarkoitetaan paljon laajempaa käsitettä kuin vain perinteisesti kansainvälisyysosaamiseksi miellettyä kieli- ja kulttuuriosaamista. Kansainvälinen toiminta on siten myös paljon laajempi käsite kuin pelkkä liikkuvuus. Kansainvälinen toiminta on yksi Gradian oppimisympäristöistä ja sen tehtävänä on toisinaan tuottaa nimenomaan kieli- ja kulttuuriosaamista. Useimmiten kansainvälinen toiminta esim. hanketoiminnan muodossa toimii ympäristönä myös muun osaamisen hankkimiseen ja tällöin se tuottaa kieli- ja kulttuuriosaamista välillisesti.

Työelämän muuttuessa kiihtyvällä vauhdilla se vaatii jatkossa paitsi syvempää teknistä osaamista myös taitoja, joita ei kaikkia nykyään vielä tiedetä olevan, ammateissa, joita ei ole vielä olemassa. Työelämän tarpeita on selvitetty laajasti mm. CIMOn (nyk. Opetushallituksen kansainvälistymispalvelut) tilaamassa ja Demos Helsingin toteuttamassa *Piilotettu osaaminen* -

tutkimuksessa (2013). Tämä ja useat muut tutkimukset arvioivat, että tulevaisuuden työmarkkinoilla korostuu sellainen osaaminen, johon robotit eivät pysty. Tällaisiksi taidoiksi luetaan mm. ns. transversaalit taidot, jotka ovat kaikille aloille yhteisiä taitoja; *luonteen taidot, ajattelun taidot* sekä *tunne-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot*. (Euroopan komissio 2012; 2013, Euroopan Unioni 2016).

Sitran kyselytutkimuksen *Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään (2015)* mukaan suomalaiset pitävät omina vahvuuksinaan työntekijöinä luotettavuutta, hyvää asennetta ja ahkeruutta. Listan hännillä puolestaan ovat tulevaisuuden ja kansainvälisyyden näkökulmasta sellaiset transversaalit, työelämän jo nyt arvostamat ominaisuudet kuten luovuus (innovatiivisuus), vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot, joustavuus sekä empaattisuus. Myös kansainvälisellä osaamisella ja yrittäjyysosaamisella on monia yhtymäkohtia. Molemmat omalta osaltaan ja yhdessä kehittävät ja vahvistavat sekä yksilöiden että oppivien organisaatioiden tarvitsemää muutosvalmiutta.

EU-komission 2015 julkistama selvitys osoitti, että opintojen aikana kansainvälistä kokemusta hankkineet työllistyvät helpommin, saavat parempaa palkkaa ja myös vastuullisempia työtehtäviä. Työttömyysaste heillä oli viisi vuotta valmistumisen jälkeen 23 prosenttia muita alhaisempi, ja vaara joutua pitkäaikaistyöttömäksi puolta pienempi. Omakohtaiset kokemukset kansainvälisyydestä, omasta ympäristöstä toiseen siirtyminen ja siihen sopeutuminen, vaikka päätavoitteena olisikin oppia tiettyä teknistä tai alaspesifiä osaamista, syventää ja nopeuttaa em. transversaalien taitojen oppimista.

Kansainvälisyys on yksi Keski-Suomen maakuntastrategian läpileikkaavista teemoista. Strategian mukaisesti yritysten, tutkimus- ja oppilaitosten sekä julkisten toimijoiden yhteistyö rakentaa Keski-Suomea kansainvälisesti merkittävänä osaamisen keskittymänä. Keski-suomalaiset organisaatiot toimivat kansainvälisissä verkostoissa ja hakevat yhdessä kumppanuuksia muiden alueiden huippuosaaajista. Kansainvälisen kaupan lisäksi kehittämishankkeet ja vaihto-ohjelmat lisäävät kansainvälistä vuorovaikutusta ja osaamista. Samalla alueen organisaatiot pysyvät tietoisina globaaleista trendeistä ja uusista nousevista aloista. Kansainvälisyyden tulee olla arkipäivää Keski-Suomen toimijoille.

EduFutura Jyväskylä on Gadian, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston välinen yhteistyön osaamiskeskittymä, joka rakentaa Jyväskylään kansainvälisen tason koulutusosaamista ja vetovoimaa valituilla kärkialoilla. EduFutura on kansainvälisesti benchmarkattu ainutlaatuinen koulutusasteet yhdistävä toimintamalli. Kansainvälisen toiminnan näkökulmasta EduFutura toimii vetovoiman lisääjänä niin opettaja- ja opiskelijaliikkuvuuden kuin kehittämiskumppanuuksien osalta. Toisaalta EduFutura tuo myös velvoitteita lisätä kansainvälistä näkyvyyttä ja osaamista erityisesti oppimisen uudistamisen sekä terveys-, kuntoutus-, hyvinvointi- ja liikunta-alojen osalta.

## 2. OPISKELIJA

- kansainvälisyys on osa oppilaitosten perustehtävää
- kansainvälisyysmahdollisuudet ovat tasa-arvoisia huomioiden eri opiskelijaryhmien tarpeet
- kotikansainvälisyys tukee osaltaan monien kulttuurien yhteisön kehittymistä ja jokaisella opiskelijalla on opintojensa aikana kosketus kansainvälisyyteen ja monikulttuurisuuteen sen avulla
- yksilöllistä opintopolkua voidaan suunnata kansainvälisyyteen ja monikulttuurisuuteen
- kansainvälinen toiminta tuottaa jatko-opinnoissa ja työelämässä tarvittavaa osaamista (ammattispesifiä, geneeristä ja transversaalista)
- opiskelijaliikkuvuus perustuu pedagogisiin valintoihin ja kansainvälisessä toiminnassa hankitun osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen (ammattillisessa koulutuksessa ECVET -periaatteiden mukaan)
- kansainvälisyys-/ monikulttuurisuuskasvatus on kirjattu lukiokoulutuksen opetussuunnitelmiin ja ammatillisen koulutuksen osaamisen arvioinnin toteuttamissuunnitelmien osaamiskortteihin
- opiskelijoille tarjoutuu uusia kansainvälistymisen mahdollisuuksia digitaalisten ratkaisujen avulla

Gradian oppilaitokset antavat opiskelijoilleen valmiuksia toimia monikulttuurisissa ympäristöissä ja kansainvälinen kompetenssi on jokaisen opiskelijan saavutettavissa. Gradian kansainvälisessä toiminnassa otetaan huomioon opiskelijoiden erilaiset profiilit ja tarpeet ja tarjotaan mahdollisuuksia yksilöllisiin kansainvälistymisvalintoihin. Kansainvälistymismahdollisuudet ovat siten opiskelijoille tasa-arvoisia huomioiden opiskelijoiden erilaiset tarpeet. Myös erityistä tukea tarvitseville opiskelijoille on tarjolla kansainvälistymisen mahdollisuuksia.

Kotikansainvälisyys koskettaa kaikkia Gradian opiskelijoita. Opiskelijan on mahdollista kehittää kansainvälistä identiteettiään usein eri tavoin opiskellessaan monikulttuurisissa yhteisöissä. He voivat toimia saapuville ulkomaisille opiskelijoille tutoreina, osallistua verkon yli tapahtuvaan yhteistyöhön, erilaisiin tapahtumiin ja projekteihin tai päästä aktiivisesti mukaan kansainvälisten vierailuiden toteuttamiseen. Vuosittain järjestetään monikulttuurisia tapahtumia, joissa eri kulttuurit kohtaavat ja kehitetään digitaalisia opintomenetelmiä kansainvälisyyden vahvistamiseen (mm. verkko-opinnot). Gradian saapuvien ulkomaisten opiskelijoiden merkitys oppimisympäristössämme kasvaa ja aktiivista toimijuutta tukevat oppimismenetelmät helpottavat saapuvien opiskelijoiden integroimista opetusryhmiin.

Opiskelija voi syventää osaamistaan osallistumalla kansainvälisiin projekteihin tai lähtemällä ulkomaan liikkuvuusjaksolle osana opintojaan. Opiskelijaliikkuvuus jakautuu Gradiassa kahteen pääryhmään; lyhyt- ja pitkäkestoisiin liikkuvuuksiin. Lyhytkestoisten jaksojen tavoitteena on useimmiten opiskella toisessa oppilaitoksessa tiettyjä, ennalta määriteltyjä sisältöjä. Ammatillisen koulutuksen lyhytkestoiset ulkomaanvaihtojaksot ovat yleensä kestoaltaan n. 3-5 viikkoa, kun taas lukiodien lyhyet jaksot ovat tavanomaisesti n. viikon mittaisia. Pitkäkestoisilla liikkuvuusjaksoilla tarkoitetaan ammatillisessa koulutuksessa vähintään kuuden viikon jaksoja. Lukiokoulutuksessa pitkäkestoisemmat liikkuvuusjaksot ovat yhden jakson mittaisia eli kestoaltaan n. 8 viikkoa. Pitkäkestoiset liikkuvuusjaksot ovat henkilökohtaisia ja opinnollistettuja. Tavoitteena on lisätä liikkuvuuksia ja niiden kestoa maltillisesti, siten, että ne täyttävät ennalta sovitut laatuksiteerit ja toteutuvat pääasiassa pitkäaikaisten ja vakiintuneiden kumppaneiden kanssa. Eurooppa on edelleen pääasiallinen toiminta-alue, mutta tulevaisuudessa globaalien työelämäverkostojen merkitys tulee korostumaan esim. Aasian maissa.

Kansainvälisesti painottuneiden opintojen sisällöt ja niiden osuus tutkinnosta määritellään ohjelmakauden aikana. Lukiokoulutuksessa opiskelija voi hakeutua opiskelemaan IB-ohjelmaan tai painottaa opintovalinnoissaan kieliä ja kansainvälisyyttä. Ohjelmakauden aikana selvitetään muita mahdollisuuksia englanninkielisen tutkinnon suorittamiseen.

### OHJEELLISET KEHITTÄMISTAVOITTEET STRATEGIAKAUDELLE

2019	Määritellään kansainvälisen toimintamallin perustaso eli kotikansainvälisyys kaikkien tutkintojen osalta sekä erilaiset, monipuoliset kansainväliset liikkuvuuspolut erilaisille opiskelijaprofiileille. Aloitetaan valmistautuminen lukiokoulutuksen yksilöliikkuvuuksien pilotointiin. Kartoitetaan yhteistyön mahdollisuuksia Gradia-lukioiden ja eurooppalaisten korkeakoulujen välillä.
2020	Toteutetaan kansainvälisen toimintamallin uudelleen brändäys.
2021	Toteutetaan kansainvälisten kumppaneiden kanssa liikkuvuutta ja digitaalisia työvälineitä hyödyntäen yhteisiä tutkinnon osia (tai osan osia) jokaisella ammatillisen koulutuksen osaamisalalla. Pilotoidaan lukiokoulutuksen yksilöliikkuvuuksia huomioiden vaihtojakson aikana hankitun osaamisen tunnustaminen kotioppilaitoksessa.
2022	Toteutetaan eri kohderyhmille soveltuvia painotettuja kansainvälisyyspolkuja.
2023	Toteutetaan kansainvälisten kumppaneiden kanssa yhteisiä tutkinnon osia jokaisella ammatillisen koulutuksen osaamisalalla. Pilotoidaan lukiokoulutuksen kansainvälisiä jaksoja korkeakouluyhteistyössä.

### 3. HENKILÖSTÖ

- koko yhteisö kantaa vastuun kansainvälisyyden perustehtävästä
- henkilöstöllä on tasavertaiset mahdollisuudet kehittää kansainvälisyysosaamistaan
- henkilöstön kansainvälisen osaamisen kehittämisen painopiste on konkreettisessa tekemisessä ja työn kautta oppimisessa
- henkilöstön kansainvälinen toiminnan kokemukset ja hyödyt jaetaan koko yhteisön käyttöön

Suomi on monikulttuurinen maa, jolla on kaksi kansalliskieltä sekä saamelaiskielillä virallinen asema. Globaalit muutos- ja megatrendit lisäävät edelleen myös Gradian henkilöstön kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusosaamisen tarvetta. Gradia on jo monella tapaa monien kulttuurien yhteisö, jonka perustehtävänä on tukea kaikkien opiskelijoiden tasavertaista mahdollisuutta hankkia sivistystä ja taitoja. Koko henkilöstön tulee toimia omassa roolissaan kaikissa tilanteissa poikkeuksetta hyvää ammattietiikkaa noudattaen. Tämä edellyttää Gradian henkilöstöltä arvo-osaamista, asenteellisia valmiuksia ja rohkeutta esim. käyttää omia kieliresursseja ilmaisuvälineinä eri tilanteissa. Arvo-osaamisella tarkoitetaan mm. koulutustoiminnan eettisten periaatteiden tuntemista ja noudattamista sekä työtä ohjaavien arvopäämäärien ja kaikkien kestävä kehityksen eri ulottuvuuksien (ekologinen, sosiaalinen, taloudellinen ja inhimillinen) huomioimista työssä. Koulutusorganisaatiossa toimivien arvo-osaamiseen sisältyy myös ihmisoikeuksien, tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen toiminnan sekä osallisuuden edistäminen.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen elementti kansainvälistä yhteistyötä ja verkostojen rakentamista. Kansainvälisyysosaamisen tarve näkyy Gradian arjessa usein eri tavoin ja tämän vuoksi eri tehtävissä toimivat tarvitsevat myös erilaisia 'työkaluja'. Peruslähtökohtana on aina

toisten kunnioittava kohtelu. Tämän päälle voidaan rakentaa tilanteen, tehtävän, tarpeen ja kiinnostuksen mukaan muuta tarvittavaa osaamista. Parhaimmillaan kansainväliseen toimintaan osallistuminen lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista mahdollistamalla oman osaamisen uudistamisen rikastuttavassa ympäristössä. Kansainvälisen osaamisen kehittämisen avulla henkilöstölle voi avautua myös uudenlaisia urapolkuja. Globaalissa työelämän, tiedonkäsittelyn, oppimisen ja osaamisen maailmassa tieto muuttuu jatkuvasti ja tarvitaan ajantasaista nopeaa oppimista. Osaamista kehitetään kansainvälisessäkin toiminnassa parhaiten tekemisen ja osallistumisen kautta. Painopistettä myös henkilöstön kansainvälisyysosaamisen kehittämisessä pyritään ohjelmakaudella siirtämään tavanomaisista koulutuksista ja seminaareista kohti työssä oppimista ja kokemuksellista oppimista.

Ohjelmakaudella Gradian henkilöstölle määritellään kansainvälisen osaamisen tasokuvaukset. Osaamistasoja on suunniteltu olevan neljä: kokija, kansainvälistäjä, kehittäjä ja asiantuntija. Kuvaukset ja niiden tueksi laadittavat osaamismerkkit mahdollistavat halukkaille oman osaamisen näkyväksi tekemisen ja suunnitelmallisen etenemisen kokijasta asiantuntijaksi. Osaamiskuvausten avulla kansainvälisyysosaaminen on helpompaa myös ottaa huomioon rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, kehittämisseskusteluissa sekä henkilöstölle suunnatun koulutuksen valmistelussa. Suositus on, että työntekijät ottavat esille kansainvälisyyteen liittyvät kehittämishalunsa tai – tarpeensa kehittämisseskusteluissa sekä ylläpitävät HRM-järjestelmässä CV-tietojaan myös kansainvälisyys- ja kielitaidon osalta.

Hyöty gradialaisten kansainvälisestä osaamisesta tulee aina opiskelijalle. Osaavan henkilöstön rooli niin kotikansainvälisyyden, kansainvälisen liikkuvuuden kuin kehittämishankkeiden kannalta on suuri. Aktiiviset opettajat kannustavat opiskelijoita hankkimaan työmarkkinoilla ja jatko-opinnoissa tarvittavaa osaamista eri tavoilla:

Lisäämällä yhteisiä verkon välityksellä toteutettavia opintosisältöjä ja integroimalla saapuvat vaihto-opiskelijat mahdollisimman paljon omien opiskelijoiden opetukseen ja toimintaan mahdollistetaan kansainvälisyysosaamisen kartuttaminen myös sille opiskelijoiden enemmistölle, joka ei osallistu liikkuvuuteen osana opintojaan. Vaihto-opiskelijoiden opetukseen integroinnin, kansainvälisten verkostokumppaneiden kanssa toteutettavien verkko-opintokokonaisuuksien, englannin kielisten tutkintojen ja koulutusvientitoiminnan kautta myös yhä useampi gradialainen opettaa jatkossa osittain vieraalla kielellä. Henkilöstön ohjaava rooli opiskelijoiden ulkomaan jaksojen yhteydessä on myös merkittävä. Ohjauksesta vastaavat omalta osaltaan mm. opettajat, opinto-ohjaajat ja kansainvälisten asioiden suunnittelijat. Heidän roolinsa ja vastuunsa liikkuvuusprosessien yhteydessä on kuvattu ja niitä täsmennetään tarvittaessa.

Henkilöstön osallistuminen ulkomaan jaksoille antaa laaja-alaisen ammatillisen osaamisen lisäksi uutta intoa ja motivaatiota omaan työhön sekä potkua uralle. Lisäksi kansainvälinen toiminta kehittää parhaimmillaan oppilaitosta organisaationa tuoden mukanaan uusia vaikutteita ja toimintatapoja. Oppilaitosten kansainvälisyys-hankkeet nivotaan jatkossakin tiiviisti tukemaan oppilaitosten muita kehittämistarpeita ja muuta kehittämiskokonaisuutta. Kansainväliset kehittämishankkeet ovat hyvä keino kehittää erilaisia kansainvälisyyspolkuja, opettajien ja muun henkilöstön osaamista, oppia muiden maiden hyvistä käytännöistä sekä vahvistaa verkostoja. Henkilöstöliikkuvuuden ja kehittämishankkeiden vaikuttavuuteen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

## OHJEELLISET KEHITTÄMISTAVOITTEET STRATEGIAKAUDELLA

2019	Kuvataan henkilöstön kansainvälisyysosaamisen tavoitetasot/osaamiskuvaukset
2020	Otetaan käyttöön itsearviointityökalut eri tavoitetasoille.
2021	Otetaan käyttöön henkilöstön kansainvälisen osaamisen kehittämis-/valmennussuunnitelma.
2022	Otetaan käyttöön digitaaliset osaamismerkkit tasokuvausten ja kehittämis-/valmennussuunnitelman tueksi.
2023	Arvioidaan osaamisen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta ja päivitetään suunnitelmaa tarvittaessa.

### 4. KANSAINVÄLISEN TOIMINNAN JOHTAMINEN JA VERKOSTOYHTEISTYÖ

- kansainvälisen toiminnan kehittämisohjelman toteutumista ja vaikuttavuutta tarkastellaan Gradian johtoryhmässä vuosittain
- kansainvälisyyden toiminnalliset tavoitteet asetetaan oppilaitosten johdon tasolla ja kirjataan talousarvioon
- kansainvälisyyttä toteutetaan strategisesti valikoitujen alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa
- verkostoja arvioidaan laadun, vaikuttavuuden ja jatkuvuuden näkökulmasta
- kansainvälisen toiminnan, liikkuvuuden ja hankkeiden maantieteellisenä painopistealueena on pääosin Eurooppa ja Euroopan unionin alue
- Gradia on mukana vaikuttamassa valikoiduissa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja toimielimissä

Kansainvälisen toiminnan linjaukset ja tavoitteet määritellään Gradian johtoryhmässä vuosittain. Kansainvälisyyden toiminnalliset tavoitteet asetetaan oppilaitosten johdon tasolla ja kirjataan talousarvioon. Tarkemmat vastuut kansainvälisyysohjelman toteutuksen ja seurannan osalta määritellään ohjelmakauden aikana. Toimijoiden tehtäviä selkeytetään ja yhtenäistetään.

Verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa yhteistyökumppaneiden avulla tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Kyky päästä mukaan verkostoihin, luoda toimivia verkostoja ja kehittää verkostoja on merkittävimpiä tulevaisuuden osaamishaasteita. Verkostojen avulla Gradia varmistaa tulevaisuuden osaamistarpeiden kannalta riittävän monipuolisten, yksilöllisten opintopolkujen tarjonnan opiskelijoille. Vakiintuneiden, laadullisesti korkeatasoisten verkostojen avulla voidaan tarjota laajempia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia kuin omana toimintana. Ammatillisessa koulutuksessa ECVET -työkalujen ja vakiintuneiden kumppaneiden avulla saavutetaan myös kustannusetuja - tiedetään mitä osaamista on saatavissa, tarve kaksinkertaiselle arvioinnille poistuu ja opiskelijoille voidaan tarjota monipuolisempia yksilöllisiä opintopolkuja.

Gradian kansainväliset verkostot toimivat myös muun kehittämisen aitona viitekehyksenä strategian painopisteitä seuraten (digitalisaatio, korkeakoulu yhteistyö, oppimisympäristöt, laatu, pedagogiset menetelmät, yrittäjyys, koulutusliiketoiminta jne.). Saapuvat opettajat ovat merkittävä resurssi osallistuen jatkossa entistä enemmän myös opetukseen tai ohjaukseen.

Verkostojen kanssa solmitaan pääsääntöisesti puitesopimukset, joissa määritellään toiminnan yhteiset tavoitteet ja niitä tukevat toimenpiteet. Verkostot perustuvat organisaatioiden, ei

yksittäisten toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Verkostojen toimintaa pyritään rahoittamaan mahdollisimman paljon ulkoisella hankerahoituksella.

#### OHJEELLISET KEHITTÄMISTAVOITTEET STRATEGIAKAUDELLA

2019	Toteutetaan kumppanuuksien kartoitus ja profilointi. Määritellään toimijoiden vastuut suhteessa kansainvälisyysohjelman johtamiseen ja toteuttamiseen.
2020	Määritellään kumppaneiden kanssa laadittavien yhteistyö- ja muiden sopimusten tasot. Laaditaan tarvittavat sopimukset.
2021	Määritellään strategiset kumppanuudet ja vaikuttamiskanavat kansainvälisen toiminnan osalta.
2022	Edustus valituissa vaikuttamiskanavissa
2023	Verkostojen vaikuttavuuden arviointi

#### 5. SEURANTA JA PÄIVITTÄMINEN

Gradian kansainvälisyysohjelman tavoitteiden toteutumisen seuranta, laadun varmistus ja toiminnan tuloksellisuuden arviointi ja kehittäminen toteutetaan vuosittain osana Gradian johtamis- ja laatujärjestelmää. Seurannan ja arvioinnin keskeisiä näkökulmia ja kuntayhtymän strategian mukaisen toiminnan varmistamisen elementtejä ovat: opiskelijaliikkuvuuksien määrällinen ja laadullinen kehittyminen, henkilöstön osallistumisaktiivisuuden ja kansainvälisyysosaamisen kehittyminen sekä kansainvälisten verkostojen laadun ja vaikuttavuuden kehittyminen.

Kansainvälisyysohjelman konkreettiset toiminnalliset tavoitteet tarkennetaan ja tulosten laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan osana talous- ja tilinpäätösprosessia suhteessa vuosittain oppilaitostasolla laadittuihin kansainvälisen toiminnan toimintasuunnitelmiin. Toimintasuunnitelmien laatimisessa, toiminnan toteuttamisessa, tulosten arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä oppilaitosten tukena toimivat kehittämispalveluiden kansainvälisten asioiden suunnittelijat ja muut kehittämisasiantuntijat. Yhteistyön ja yhteisen vuoropuhelun avulla varmistetaan Gradian kansainvälisyysohjelman tavoitteiden mukaisen toiminnan edelleen kehittyminen Gradian johtoryhmän vuosittain määrittelemien tavoitteiden mukaisesti.

#### OHJEELLISET KEHITTÄMISTAVOITTEET STRATEGIAKAUDELLA

2019	Gradian kansainvälisyysohjelma otetaan käyttöön. Toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen integroidaan osaksi muuta strategista kehittämistä ja toiminnan johtamista
2020	Toteutetaan kuntayhtymän sisäinen opiskelijaliikkuvuuden vertaisarviointi.
2021	Toteutetaan henkilöstöliikkuvuuden vertaisarviointi kansallisten kumppaneiden kanssa.
2022	Toteutetaan kotikansainvälisyyden vaikuttavuusarviointi vertaisarviointina eurooppalaisten kumppaneiden kanssa.
2023	Arvioidaan ohjelmakauden tuloksia ja vaikuttavuutta ja päivitetään kansainvälisyysohjelma seuraavalle kaudelle.