

22 private internationale skoler findes i Danmark

7 af disse er rene internationale skoler, mens 15 er danske skoler med en international afdeling

Kilde: Jyllands-Posten



LÆRERASPIRANTER. I sidste uge annoncerede uddannelsesminister Morten Østergaard (R), at han ville bruge udviklingskontrakterne til at løfte kvaliteten af læreruddannelsen. Men hvad kan man egentlig bruge kontrakterne til? Arkivfoto: Valdemar Jørgensen

2.0. Offentlig kontraktstyring skal gå nye veje

Det er sæson for fornyelse af udviklingskontrakter. Men er kontrakterne ikke bare et andet ord for central topstyring? Her er et bud på en ny model.

ANALYSE

ERIK HYGUM, HENRIK HJORTDAL OG FLEMMING BRIDAL RASMUSSEN

Kontraktstyring er de sidste 20 år gået sin sejrsgang gennem den offentlige sektor. De senere år er forskeres kritik af kontrakternes ressourceforbrug og begrænsede effekt tiltaget. Bureaukratisering og meningsløshed påpeges af de fagprofessionelle. Den nuværende regering har med god grund valgt at kaste et kritisk blik på styringsredskaberne i den offentlige sektor. Der er varsel om moderniseringsreform baseret på faglighed, tillid, ledelse og afbureaukratisering.

Også på Uddannelsesministeriets om-

råde sker der ting og sager. Der allerede etableret et nyt kontraktkoncept mellem Uddannelsesministeriet og universiteterne, og aktuelt drøfter professionshøjskolesektoren de kommende års strategiske indsatsområder med Uddannelsesministeriet.

AT BENVÆNE den nuværende kontrakt mellem ministerium og professionshøjskoler som en 'udviklingskontrakt' må imidlertid siges at være noget af en eufemisme. I hvert fald hvis der med udviklingskontrakt menes andet og mere end en rituel besværgelse af en magtrelation mellem et ministerium og en institution. Det er svært at se, at den nuværende udviklingskontrakt er mere og andet end 'top based' - og dermed misser de nuværende kontrakter den helt afgørende pointe, at det er medarbejdernes stadige refleksion over egen praksis og ledelsens stadige fokus på dette, der udvikler uddannelserne.

Gennem flere års arbejde med udviklingskontraktens koncept med mål, indikatorer og milepæle er det blevet mere og mere tydeligt, at den nuværende udviklingskontrakt ikke kan anvendes hverken til at forandre eller forstyrre den reflekterende leder og medarbejder.

Erfaringerne fra f.eks. skoleudviklingsprojektet i delstaten Ontario i Canada peger entydigt på, at forandringsprocessen skal være fokuseret på, hvad der foregår i læringsrummene på institutionerne. Praksis ændres ikke ved, at et korps af embedsmænd fjerner fra en uddannelsespraksis konstruerer lineære sammenhænge mellem input og output.

Det har givet betydelige oversættelsesproblemer for ledere at skulle bruge den nuværende udviklingskontrakt som motivationsfaktor og grundlag for udvikling og innovation. I stedet har mange ledere med god grund opfattet udviklingskon-

trakten som reelt kompromitterende for deres udviklingsledelse og har skærmet medarbejderne for udviklingskontrakten. Konsekvensen har været, at ledelsen har investeret betydelige resurser i at etablere parallelle og meningsgivende udviklingsspor for medarbejderne.

HVAD SKAL der så til? Først og fremmest skal samspillet mellem de politiske, ministerielle og institutionelle niveauer gentænkes. For det andet skal styringsrelationen mellem ministeriet og institutionerne tilpasses de lokale kontekster, inkludere nøgleinteresser og i højere

grad nærme sig en netværksstyring. *One size doesn't fit all.*

En mulig inspiration kan måske findes i et konkret initiativ, hvor vi har forsøgt at lave en ny udviklingskontrakt 2.0. Forsøget - et såkaldt laboratorium - blev igangsat af Professionshøjskolen VIA University College sammen med CBS og innovationsenheden MidtLab. Resultatet af vores arbejde var en prototype, som fokuserer på fem temaer i en udviklingskontrakt for en professionshøjskole, der alle har blikket rettet mod de arbejds- og professionsområder i forhold til hvilke de studerende skal kvalificeres.

Vi har kaldt det nye styringskoncept for udviklingskontrakt 2.0. Helt centralt er det, at udviklingskontrakt 2.0 understøtter dialog mellem alle involverede parter, både eksternt mellem ministerium, uddannelsesinstitution og aftage- og internt mellem ledelse og medarbejdere.

Inddragelse af aftagere i laboratoriet har betydet skærpet fokus på dels uddannelsens samfundsmæssige opgaver, dels de konkrete modtagere af vores uddannelsesudbydere, dvs. barnet i børnehaven, patienten på hospitalet, borgeren i den kommunale forvaltning, chefen i den private virksomhed osv. Inddragelse

af aftagere forudsætter nemlig, at vi bliver bedre til at se bort fra os selv og have fokus på en langsigtet effekt.

Endelig har laboratoriet bekræftet os i, at det er medarbejdernes faglige nysgerrighed, refleksions- og handlekraft, der er den egentlige udviklingsmotor.

MÅSKE ER vi med dette initiativ - udviklingskontrakt 2.0 - i gang med at revitalisere nogle af de værdier omkring dialog og involvering, der tidligere har præget uddannelserne i professionshøjskolerne. Det er under alle omstændigheder helt nødvendigt at (gen)installere lederskab som en skabende kraft og grundpille i den offentlige sektor ved blandt andet at nytænke de styringsmæssige relationer.

Måske kan vores erfaringer og model inspirere på andre områder, hvor kontraktstyring har taget overhånd?

analyse@pol.dk
Erik Hygum er ph.d. og direktør, Pædagogisk-Socialfaglig Højskole, VIA. Flemming Bridal Rasmussen er strategichef, Professionshøjskolen VIA. Henrik Hjortdal er projektleder, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologier, CBS. Læs rapport på: www.forstyr.dk

Styringskontrakternes udbredelse i staten siden 1995

OVERSIGT OVER KONTRAKTER

	1995	2000	2005	2008
Antal styrelser	50	56	59	62
Styrelser med kontrakt	9	35	54	58
Procentdel styrelser med kontrakt	19 %	63 %	92 %	94 %
Antal krav	179	1.103	1.998	1.761
Gennemsnitligt antal krav	19,9	31,5	37,0	30,4

Kilde: Binderkrantz og Grønnegård Christensen, 2010

... Fodbold sparkes tilbage til tv-monopolets tid

kende fra salget af tv-retighederne, kommerciel aftaler, deltagelsen i slutrunder og entréindtægterne forbundet med herrenes A-landshold. Og tv-aftalen for landsholdets hjemmekampe med TV 2 er den største af alle DBU's aftaler.

Et lille land som vores kræver det ikke ubetydelige investeringer i et målrettet talentarbejde at udvikle nye spillere til et niveau, der kan gøre landsholdet så konkurrencedygtigt, at vi stadig er en seriøs modstander for eksempel Tyskland, der disponerer over lige så mange registrerede fodboldspillere, som vi har indbyggere i hele Danmark.

DBU skal derfor til stadighed nyudvikle sine talentprogrammer, så vi finder de nicher, der kan differentiere vores talentudvikling fra vores konkurrenter i resten af Europa og verden. Derfor har DBU så sent som i lørdags netop budgetteret med en investering på 32 millioner kroner i talentudviklingsprogrammerne for det kommende regnskabsår.

Det er indtægter fra landsholdet, som er med til at finansiere de 6,1 millioner kroner, som DBU lægger i børne- og ungdomsomsråder næste år, samt 6 millioner kroner, som DBU investerer i uddannelsesområdet for at sikre, at vi kan tilbyde kvalificerede trænere og ledere på alle niveauer ude i klubberne. Og til trods for en allerede presset økonomi er der også blevet plads til en yderligere udgiftspost på mellem 4 og 5 millioner kroner årligt til det ambitiøse, elitære '2020-kvinde-projekt'.

DBU's indtægter har tillige gjort det muligt at udvikle specifikke sociale relaterede aktiviteter som eksempelvis Fodbold Fitness-konceptet målrettet mænd

Sportslisten vil forringe det økonomiske grundlag for den fortsatte udvikling af det fodboldmiljø, DBU med succes har udviklet over de seneste 20 år

rindelse end dansk - i 2011 og 2012.

Integrationsfodbolskolerne er målrettet de yngste generationer af nydanskere, som dermed inviteres ind i det danske fodboldklubmiljø med henblik på at få dem som aktive medlemmer med den deraf følgende udvikling af deres sociale netværk og kompetencer. Til glæde og gavn for den øvrige del af samfundet. Og en rekrutteringsaktivitet som DBU's Pigeraket, det alternative projekt 'Kom ud af pomfritten' og de organisatoriske traditionelle Street Soccer-tilbud.

Sammenfaldende med dansk fodbolds største triumf nogensinde, europamesterskabet, knækkede DBU i 1992 en negativ kurve i antallet af aktive fodboldspillere fra 255.238 til en stigning på over 100.000 til 356.754 aktive fodboldspillere i 2012. Svarende til en medlemsfremgang på 40 procent på 20 år.

Denne udvikling skal ses i lyset af et reelt faldende fødselstal og en voksende mængde alternative fritidstilbud i sam-

me periode. DBU har siden 2006 produktudviklet verdens mest populære sport og gennem konceptet 'Holdninger og handlinger' implementeret et helt nyt måde at træne og spille fodbold på ude i de 1.635 klubber over hele landet.

I fodboldforbundet tillader vi os at tilskrive fremgangen blandt andet en målrettet fokus på og investeringer i udviklingen af positive klubmiljøer. Kampagner for tolerance og respekt for mangfoldigheden blandt de aktive har også medvirket til at sikre en høj grad af inklusion, som har gjort fodbolden til et samlingspunkt med masser af positive oplevelser for deltagerne.

Vi ved, at alt dette arbejde ligger langt fra den fjernsynsfodbold, som Mogens Jensens interesse i tv-direktivet handler om. Men der er rigtig mange spillere, trænere og ledere - langt de fleste ulønnede og frivillige - samt søskende, forældre og bedsteforældre til fodboldspillende børn og unge, der dagligt ude i klubberne oplever udbyttet af det, som Mogens Jensen tillader sig at kalde »profitinteresser».

Sportslisten vil forringe det økonomiske grundlag for den fortsatte udvikling af det fodboldmiljø, DBU med succes har udviklet over de seneste 20 år.

Noget andet er, at det virker helt illusorisk at genindføre et direktiv, som, da det første gang blev indført af en socialdemokratisk regering tilbage i slutningen af 1990'erne, aldrig kom til at fungere i den virkelige verden. Og som derfor tilmed vil påføre samfundet nye udgifter til en reelt set unødvendig bureaukratisk administration af cirkulæret.

Dengang satte regeringen Konkuren-

cestyrelsen til at fastsætte prisen på tv-transmissionerne, der skulle tilbydes DR og TV 2 først. Men før styrelsen overhovedet havde fundet frem til en pris, var kampene allerede spillet. Og da cirkulæret for alvor skulle stå sin prøve med EM-kvalifikationskampen Wales-Danmark i juni 1999, kom der hverken bud fra DR eller TV 2.

De to landsdækkende tv-stationer, som var begunstiget af regeringsindgrebet, havde andre planer for deres programflader den eftermiddag end at vise en kvalifikationskamp mod en gennemsnitsmodstander på et tidspunkt, hvor landsholdet endnu ikke var med helt fremme i puljen. Heldigvis for de rigtig fodboldinteresserede danskere købte TV3 kampen, som Danmark vandt 2-0, og som var et vigtigt skridt på vej mod play off-kampene senere på året og den efterfølgende kvalifikation til slutrunderen.

POLITISKE LØFTER har som bekendt vanskelige vilkår i disse år. Det her er tilmed et politisk løfte, som regeringen på forhånd ikke har magt til at sikre indfriet. Mogens Jensen kan nemlig slet ikke garantere, at alle udekampene kommer på DR eller TV 2. De to tv-stationer kan stadig gøre som i 1999 og fravælge overhovedet at afgive tilbud på landskampene, hvis de foretrækker at vise andre programmer eller udsendelser på samme tidspunkt. Og vil regeringen så blande sig i DR's programplanlægning, hvis de ønsker at sende 'Husk lige tandbørsten' i stedet for Danmark-Malta på udebane fredag 6. september 2013? I givet fald bliver Mogens Jensen nødt til at følge direktivet og hele det deraf følgende bureaukrati op

med et påbud til DR om at udnytte deres forsterker.

Tilbage står Mogens Jensens løfte over for den gruppe danske tv-seere, som eksempelvis ikke har en tv-pakke med 6'eren, som har købt rettigheden til at vise landskampen mod Bulgarien på fredag aften af det bulgarske fodboldforbund. Ja, det er selvfølgelig rigtig ærgerligt. Ligesom det var ærgerligt for mig, at jeg ikke har købt en pakke med Canal 9 og derfor hverken kunne se superliga-kampen mellem Esbjerg FB og FC København søndag eftermiddag eller den spanske El Classico mellem Barcelona og Real Madrid senere søndag aften.

Men det er altså den ufravigelige konsekvens af udviklingen fra monoopolets tid til det frie og fragmenterede tv-marked, der har sikret danskerne det største udbud af fodbold på dansk tv nogensinde.

Fodbold på mindre udbredte tv-kanaler har faktisk nærmest gjort fodboldfans mere kreative og sociale, når det kommer til at dele oplevelsen med fodbold på tv hos familie, venner og bekendte eller helt fremmed på de populære sportsbarer.

Og hvem er i det hele taget nogensinde kommet på den ide, at det skulle være gratis at se landskampe dækket af 16 kameraer inklusive gentagelser i super-slowmotion, beautyshot-kamera, steady-kamera og superflash- og flash-interview samt studieinterview efter kampene? Det er da heller ikke gratis at komme ind og se kampene live på stadion, og det må da - for at blive i Mogens Jensens argumentation - siges at være den ultimative nationale scene.

Det store udbud af fodbold på tv er et

tilbud. Man kan tilvælge eller fravælge det. Ligesom det i øvrigt også koster penge at se fodbold på DR. Vi betaler jo for både fodbold-, mad-, bolig-, finkultur-, sang- og debat-programmer gennem licensen.

VI STILLER afslutningsvis lige tilbage til landsholdet og tv. For hvis direktivet, der spillede fallit uden nogensinde at have fungeret i praksis før årtusindeskiftet, mod al sund fornuft og af despekt for frie markedsvilkår skulle blive genindført, rykker det ved den markedspris og dermed de indtægter til DBU, der er afgørende for at kunne fastholde landsholdet på et højt internationalt niveau og breddefodbolden som landets absolut mest populære sportsgren.

Dermed mister landsholdet ikke alene sin kommercielle værdi som tv-produkt, det vil også miste sit sportslige niveau og dermed sin folkelige værdi - og i sidste ende også værdien for den politiker, som mest af alle gerne vil fortælle, at han sikrede landsholdet på landsdækkende tv. Hvis DR ellers overhovedet vil gøre brug af deres gunstige position!

Og hvad så i øvrigt med kvindelandsholdet? Altså det i fodbold. Hvor er det blevet af på sportslisten, Mogens Jensen? Holdet har netop kvalificeret sig til EM-slutrunden i Sverige næste år. Har befolkningen ikke samme ret til at se kvindelandsholdet i fodbold i primetime direkte på DR, uanset om kamptidspunktet konflikter med TV-avisens nye sendetid, 'Matador' eller 'X Factor'?

LARS BERENDT