

Den internationale dimension får større og større betydning for undervisningen på erhvervsskolerne.

Publikationen opstiller en model for en proces, som kan føre frem til formulering af en levedygtig og fremtidssikret internationaliseringsstrategi. Håndbogen kan bruges af alle erhvervsskoler, som ønsker at udforme en internationaliseringsstrategi, eller som ønsker at revidere den hidtidige strategi.

Publikationen bygger på konkrete erfaringer fra fire skoler, som har gennemført et projekt med udvikling af strategier for internationalisering af uddannelser, lærere, organisation og ledelse. Projektet og denne publikation er dermed et vigtigt bidrag til at gøre internationaliseringen til et mere integreret element i erhvervsskole-reformen.



# Internationaliserings- strategi for erhvervsskoler

- en håndbog



# **Internationaliseringsstrategi for erhvervsskoler**

**- en håndbog**





# **Internationaliseringsstrategi for erhvervsskoler**

**- en håndbog**

**Analytiker Bjarne E. Jensen  
Analytiker Charlotte Blumensaadt  
Direktør Kim Møller  
Oxford Research**

Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie nr. 26 - 2000

Undervisningsministeriet 2000

## **Internationaliseringsstrategi for erhvervsskoler - en håndbog**

Publikationen indgår i Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie som nr. 26 - 2000 og under temaet *internationalisering i uddannelse og undervisning*

Forfattere: Analytiker Bjarne E. Jensen, Analytiker Charlotte Blumensaadt og Direktør Kim Møller, alle Oxford Research

Redaktion og produktion: Werner Hedegaard, DEL

Tegninger: Rune D. Andersen, Autograf

Omslag: Kontrapunkt A/S

1. udgave, 1. oplag, august 2000: 2300 stk.

ISBN 87-603-1741-8

ISBN (WWW) 87-603-1743-4

ISSN 1399-2279

Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie (Online) ISSN 1399-7386

Udgivet af Undervisningsministeriet, Uddannelsesstyrelsen,  
Området for erhvervsfaglige uddannelser

Bestilles (UVM 7-318) hos:

Undervisningsministeriets forlag

Strandgade 100 D

1401 København K

Tlf. nr. 3392 5220

Fax nr. 3392 5219

E-mail: [forlag@uvm.dk](mailto:forlag@uvm.dk)

eller hos boghandlere

Grafisk tilrettelæggelse, repro og tryk: Malchow A/S, Ringsted

Trykt med vegetabiliske trykfarver på 100% genbrugspapir

Printed in Denmark 2000

Meninger og synspunkter i hæftet står for forfatterens egen regning

# Undervisningsministerens forord

Erhvervsuddannelsesreform 2000 er i fuld gang. Reformen er et stort skridt i retning mod at afstemme uddannelserne til fremtidens krav til arbejdskraften. Mere fleksibilitet, omstillingsevne, helhedsforståelse og evne til at arbejde i team er blandt nøgleordene.

Internationaliseringen bør være et væsentligt element i reformarbejdet - som en del af kvalitetsdebatten og som en del af arbejdsmarkedets og erhvervsuddannelsernes forpligtigelse overfor samfundet. Erhvervsuddannelsesreform 2000 er en god lejlighed til at gøre internationaliseringen til et mere integreret element i elevernes, lærernes og uddannelsernes kompetenceudvikling. Reformen giver gode muligheder for dette. I større omfang end hidtil er der muligheder for at tilpasse de enkelte uddannelser til omverdenens behov ved at indarbejde elementer, der forbereder eleverne til det stadigt mere internationaliserede erhvervsliv, som de selv bliver en del af. Arbejdsmarkedet og alle aktørerne på erhvervsskoleområdet har en forpligtelse til at tage denne opgave alvorligt og sørge for, at erhvervsuddannelserne til enhver tid er fremtidssikret.

Internationaliseringen er ikke et selvstændigt emne i erhvervsuddannelsesreformen på erhvervsskolerne. Det er tænkt ind som et væsentligt gennemgående tema. Det er i høj grad op til de enkelte skoler i arbejdet med de enkelte uddannelser at sørge for at indarbejde den internationale dimension. Og der arbejdes allerede i dag aktivt med dette område. Desværre er der en fare for, at internationaliseringen glider i baggrunden, fordi omstruktureringer opleves som mere presserende. Netop det, at internationaliseringen ikke findes som en overskrift i reformen, gør, at internationaliseringen måske ikke får den tilstrækkelige opmærksomhed.

Publikationen er ment som en inspiration og hjælp til erhvervsskoler, som vil videre i deres internationaliseringsbe-  
stræbelser. Den bygger på konkrete erfaringer fra skoler, som  
har gennemført et projekt med udvikling af strategier for inter-  
nationalisering af uddannelser, lærere, organisation og ledelse.  
Håndbogen er dermed et vigtigt bidrag til at gøre internatio-  
naliseringen til et mere integreret element i erhvervsuddan-  
nelsesreform 2000.



Margrethe Vestager

Undervisningsminister

Juni 2000

# Indhold

<b>5</b>	<b>Undervisningsministerens forord</b>
<b>9</b>	<b>Forfatternes forord</b>
<b>13</b>	<b>Nye krav til erhvervsskolerne</b>
13	Baggrund - hvor internationale er skolerne i dag?
<b>28</b>	<b>Model for udvikling af en internationaliseringsstrategi</b>
28	Modellen
<b>31</b>	<b>Fase 0. Opstart og forberedelse</b>
31	1. trin: Beslut at lave en ny international strategi
32	2. trin: Projektbeskrivelse udarbejdes
33	3. trin: Projektet forelægges bestyrelsen, og der informeres bredt om projektet
<b>35</b>	<b>Fase 1. Dokumentation af hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag</b>
37	1. trin: Dokumenter om internationaliseringen fra starten frem til nu gennemgås
38	2. trin: Interview med udvalgte medarbejdere fra forskellige afdelinger
40	3. trin: Der udarbejdes en rapport om skolens internationaliseringshistorie, omfang, udbytte mv.
46	4. trin: Der afholdes seminar med en bred skare af skolens interessenter
<b>49</b>	<b>Fase 2. Analyse af de forventede udfordringer til uddannelserne og skolen?</b>
50	1. trin: Fagspecifikke udfordringer undersøges - kontakt til lokale organisationer og erhvervsliv



54	2. trin: Seminar om udfordringerne til skolen og uddannelserne
54	3. trin: Formidling af viden
<b>57</b>	<b>Fase 3. Formulering af visioner og mål</b>
57	1. trin: Brainstorm om målsætninger
58	2. trin: Målsætningerne konkretiseres
59	3. trin: Seminar med diskussion af forslagene
<b>64</b>	<b>Fase 4. Delmål, delstrategier og handlingsplan</b>
64	Trin 1: Der udarbejdes strategiforslag med vision, målsætninger og delmål for internationaliseringen
72	Trin 2: Strategiforslaget bringes til diskussion i skolens bestyrelse
<b>74</b>	<b>Vær opmærksom på.... Tværgående erfaringer</b>
77	Forskellige grupper tænker forskelligt
87	Skolernes omverden
91	Internationaliseringen på skinner
<b>93</b>	<b>Bilag. Forslag til styrende spørgsmål og emner i seminarer</b>
<b>97</b>	<b>Resumé</b>
<b>100</b>	<b>Executive summary</b>

# Forfatternes forord

Et stadig mere internationaliseret erhvervsliv er en stor udfordring for erhvervsskolerne. Udfordringen omfatter ikke blot en nyudvikling af uddannelserne, så elevernes kompetencer bliver mere internationale, men også en udvikling af lærernes kompetencer, samt af organiseringen, finansieringen og markedsføringen af de internationale aktiviteter. Med andre ord kræves en målrettet, koordineret, ambitiøs og bredt accepteret strategi- og handlingsplan for udviklingen og konsolideringen af internationaliseringen.

Internationaliseringen er imidlertid ikke let at have med at gøre. Emnet opleves ofte som diffust og vanskeligt at håndtere. Samtidig er der en fare for, at internationaliseringen kommer i anden række i erhvervsuddannelserne, når mere akutte emner som reform, budget- og undervisningsplaner trænger sig på.

Selv om mange skoler i disse år øger deres internationale aktivitetsniveau kraftigt, er der stadig en udbredt skepsis mod internationale aktiviteter. Holdningen til internationaliseringen synes på mange måder at være parallel til den holdning, som informations- og kommunikationsteknologi var genstand for for blot 10 år siden; det bliver betragtet som noget nyt, et modefænomen som ikke rigtigt hører hjemme i den erhvervsfaglige undervisning. I dag - i bagklogskabens klare lys - forekommer det paradoksalt, at IT blev betragtet med så megen skepsis eller ligegyldighed. Spørgsmålet er, om vi er ved at begå den samme fejl med hensyn til internationaliseringen?

Formålet med dette hæfte er at gøre det lettere og mere overskueligt for erhvervsskolerne at komme i gang med at formulere gennemarbejdede internationaliseringsstrategier. Hæftet skal give inspiration til processen mod at udarbejde en bredt accepteret og ambitiøs internationaliseringsstrategi. Hæftet beskriver

en proces, som en erhvervsskole kan gennemgå for at nå frem til en overordnet og levedygtig internationaliseringsstrategi.

Baggrunden for hæftet er konkrete erfaringer. Fire tekniske skoler - Roskilde Tekniske Skole, Holbæk tekniske Skole, Aalborg tekniske skole og EUC Syd - har i løbet af 1999 og starten af år 2000 taget hul på den internationale udfordring og har i samarbejde gennemført et projekt om udformning af nye internationaliseringsstrategier på hver af skolerne. Hensigten med samarbejdet har været at udveksle erfaringer om arbejdet med at udforme en internationaliseringsstrategi. Det er erfaringerne fra det projekt, som med dette temahæfte gerne skal komme andre skoler til gavn. Projektet har omfattet tekniske skoler, og det er således erfaringer fra tekniske skoler, som er baggrunden for hæftet. Der er imidlertid tale om udfordringer, som er gældende for erhvervsskolerne generelt. Derfor vil den beskrevne model kunne anvendes af alle erhvervsskoler.

Hæftet gennemgår de forskellige faser, skolerne har gennemført i arbejdet med strategiudviklingen. De anvendte teknikker og metoder præsenteres, og de problemer, barrierer og forskellige løsningsmodeller, som dukkede op i processen, beskrives.

Erfaringsopsamlingen giver blandt andet et indtryk af, hvordan forskellige grupper tænker, prioriterer og forholder sig til forskellige aspekter af internationaliseringen. Det er erfaringer, som rummer værdifulde indtryk også for andre skoler, der overvejer at iværksætte en international strategi, eller som ønsker at evaluere og eventuelt ændre den allerede eksisterende strategi.

Udarbejdelsen af hæftet er forestået af analytiker Bjarne E. Jensen, analytiker Charlotte Blumensaadt og direktør Kim Møller.

Initiativet til projektet er taget af Conny Larsen, Roskilde Tekniske Skole. Projektet er finansieret af de fire skoler med støtte fra ATTAK-programmet under EU's Socialfond. Projektet har

været fulgt af en styregruppe bestående af Undervisningsinspektør Jens Pehrson, Undervisningsministeriet, sekretariatschef Simon Neergaard-Holm, Teknisk Skoleforening, konsulent Pia Hegner, ACIU, Direktør Frank Tonsberg, Holbæk tekniske Skole, udviklingsinspektør Conny Larsen, Roskilde Tekniske Skole, chef for international afdeling Karl-Axel Skjølstруп, Aalborg tekniske skole, udviklingschef Kirsten Moesgaard, leder af international afdeling Niels H. Kristensen samt projektleder Lena Venborg Pedersen, alle EUC Syd.

Endelig skal der rettes en tak til de mange personer på skolerne, i virksomheder og organisationer, som har medvirket i møder og interview undervejs i projektet. De har alle bidraget med viden og indtryk, som ligger til grund for dette tema-hæfte.

Oxford Research,  
juni 2000



# Nye krav til erhvervsskolerne

## **Baggrund - hvor internationale er skolerne i dag?**

Et stadig mere internationaliseret erhvervsliv er en stor udfordring for erhvervsskolerne. Udfordringen omfatter ikke blot en nyudvikling af uddannelserne, så elevernes kompetencer bliver mere internationale, men også en udvikling af lærernes kompetencer, af organisering, finansiering og markedsføring af de internationale aktiviteter. Med andre ord kræves en målrettet, koordineret, ambitiøs og bredt accepteret strategi- og handlingsplan for udviklingen og konsolideringen af internationaliseringen.

Interessen og behovet for at fokusere på internationalisering af de tekniske skoler øges i takt med, at dansk erhvervsliv bliver stadig mere internationalt orienteret. Langt de fleste tekniske skoler har allerede erfaringer med internationale aktiviteter, men typisk er det kun en mindre del af de tekniske skolars uddannelser, fag, elever og lærere, der er internationalt orienterede.

Dette er blandt konklusionerne på en spørgeskemaundersøgelse om de tekniske skolars internationale strategier, som Oxford Research gennemførte i vinteren 98-99 for Undervisningsministeriet og Roskilde Tekniske Skole.<sup>1</sup> Undersøgelsen giver et godt indblik, i hvor indarbejdet internationaliseringen er på de tekniske skoler, hvilke aktiviteter det omfatter, og hvilke barrierer der opleves. I det følgende gengives hovedpointerne fra undersøgelsen.

Stort set alle tekniske skoler har et eller flere internationale elementer integreret i eller knyttet til uddannelserne. Dette kan

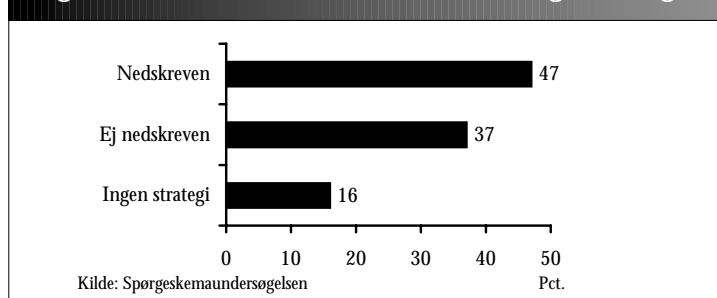
1) "De tekniske skolars internationalisering - resultater fra spørgeskemaundersøgelse om de tekniske skolars internationaliseringsstrategier", Oxford Research, 1999. Ikke publiceret.

umiddelbart virke overraskende højt, ud fra den gængse opfattelse, at de tekniske skoler generelt er mindre internationaliserede end eksempelvis handelsskolerne. Der er imidlertid stor variation mellem omfanget og graden af formalisering af de internationale aktiviteter.

### Om spørgeskemaundersøgelsen

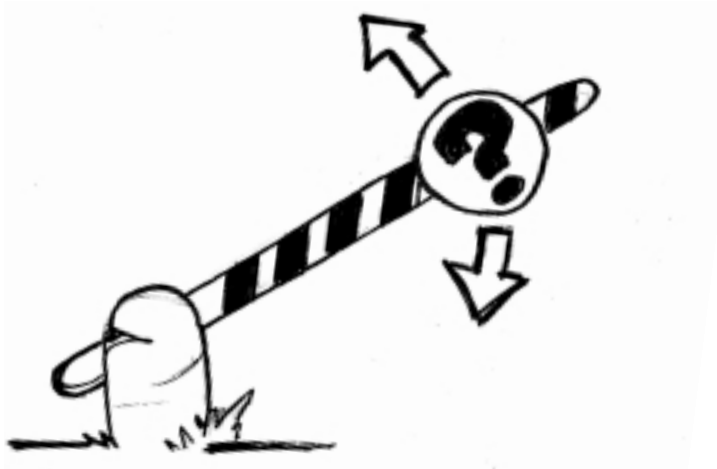
Undersøgelsen omfatter 61 tekniske skoler i Danmark. Dette er samtlige tekniske skoler og uddannelser i Danmark, inklusive Færøerne og Grønland. 48 skoler har besvaret spørgeskemaet, hvilket udgør langt størstedelen af de tekniske uddannelser i Danmark. Tilsammen repræsenterer skolerne mere end 40.000 elever. Skolerne og modtagerne af spørgeskemaet er udvalgt i samarbejde med Teknisk Skoleforening og Foreningen af Skoleledere.

**Figur 1: Skolernes internationaliseringsstrategi:**



Fire ud af fem tekniske skoler har allerede på nuværende tidspunkt internationale samarbejdspartnere. Dette kan ses som en direkte følge af, at mange skoler har en strategi for deres internationaliseringsbestræbelser. Ikke mindre end 84 procent af respondenterne i undersøgelsen har en internationaliseringsstrategi, hvilket fremgår af figur 1.

Af disse er det dog kun ca. halvdelen (47 procent), der har arbejdet så meget med deres strategier, at disse er nedskrevet som en del af de skriftlige målsætninger og retningslinier for



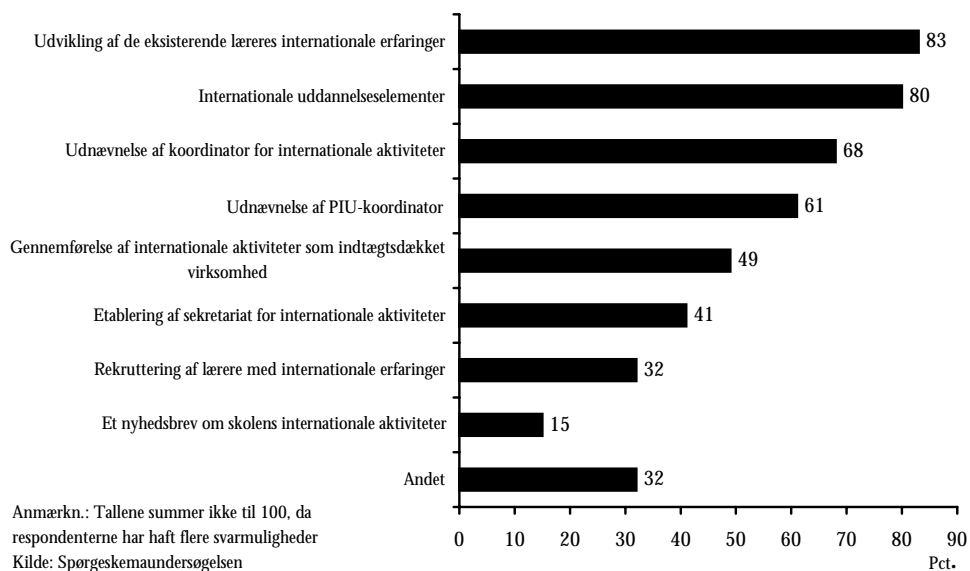
skolen. Yderligere 37 procent af skolerne har en internationaliseringsstrategi, som endnu ikke er nedskrevet, og som må formodes at være mindre formaliseret og velorganiseret.

Ser man på indholdet i skolernes internationaliseringsstrategier, viser der sig en stor variation i de konkrete aktiviteter og tiltag. En gennemgående tendens er, at aktiviteterne i højere grad er forsøgt knyttet til enkelte læreres kvalifikationer frem for en egentlig sammenhængende internationaliseringsstrategi. Skolerne satser på, at allerede ansatte lærere kan udvikles til at stå for en yderligere internationalisering. Der er altså i vid udstrækning tale om, at skolerne udvikler de internationale aktiviteter ved at udbygge erfaringerne hos lærerne eller eventuelt ved at udnævne koordinatore.

Derimod er det kun 1/3 af skolerne, som vil internationalisere gennem rekruttering af nye medarbejdere med international erfaring (se figur 2). Dette forhold kan naturligvis skyldes, at sådanne medarbejdere generelt er en mangelvare, og at skolerne derfor søger andre veje. Ligeledes er der ikke så stor udbredelse af egentlige internationale sekretariater eller oplysning i form af f.eks. et nyhedsbrev om internationale aktiviteter.



**Figur 2: Internationaliseringsstrategi omfatter:**

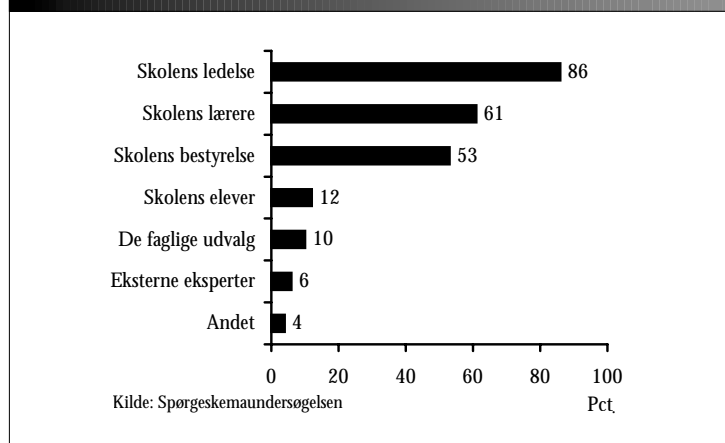


### Mål for internationaliseringsstrategi

For at få et samlet billede af karakteren af skolernes internationalisering, er det interessant at undersøge, hvem der tager initiativet til at udforme en strategi. For de skoler, der angiver at have en internationaliseringsstrategi, er det i hovedsagen skolens ledelse, som har taget initiativet. I over halvdelen af tilfældene har også skolens lærere og bestyrelse deltaget, mens kun ganske få skoler har gjort brug af eksternt hjælp eller sparring i form af faglige udvalg eller konsulenter, jf. figur 3.

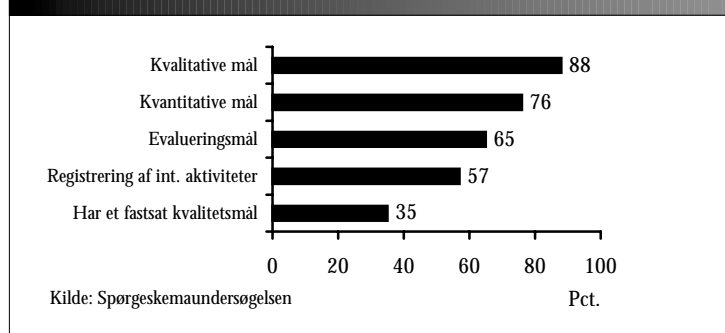
Det skal i forlængelse heraf nævnes, at hos 88 procent af skolerne har skolens bestyrelse diskuteret den internationale strategi. Dette tyder på, at de internationale aktiviteter prioriteres ganske højt i skolernes langsigtede udvikling. Det er dog kun knap halvdelen af skolerne, 46 procent, som har internationalisering som et selvstændigt mål for skolen.

Som et led i måling af skolens internationalisering registrerer et stort flertal såvel kvalitative som kvantitative mål, jf. figur 4.

**Figur 3: Strategidannelsens parter**

Også registrering af internationale aktiviteter vurderes at være et mål i sig selv. Derimod er det kun ca. en tredjedel af de tekniske skoler, som har fastsat konkrete kvalitetsmål for deres strategi.

Det samlede indtryk af de tekniske skolars overordnede internationaliseringsstrategi tegner et billede af, at der er en bevægelse i gang. Sammenlignet med en undersøgelse fra 1995 om de internationale aktiviteter på erhvervsskolerne er der tale om en klar tendens til øget internationalisering.<sup>2</sup> Undersøgelsen,

**Figur 4: Mål for internationalisering**

2) "Internationale aktiviteter på erhvervsskolerne - et debat- og inspirationskatalog", Lars Daugaard og Morten Siig, 1996.

som blev gennemført for tidligere Erhvervsskoleafdelingen i Undervisningsministeriet, er ikke direkte sammenlignelig med nærværende undersøgelse, men det samlede indtryk fra de to undersøgelser er formentlig pålideligt nok. Opmærksomheden omkring de internationale aktiviteter er også slået igennem i de tekniske uddannelser.

Et gennemgående billede er, at det især er de store skoler, der opfatter internationalisering som et selvstændigt mål for skolen, og som har iværksat målrettede strategier for de internationale aktiviteter. Denne tendens var også tydelig i undersøgelsen fra 1995.

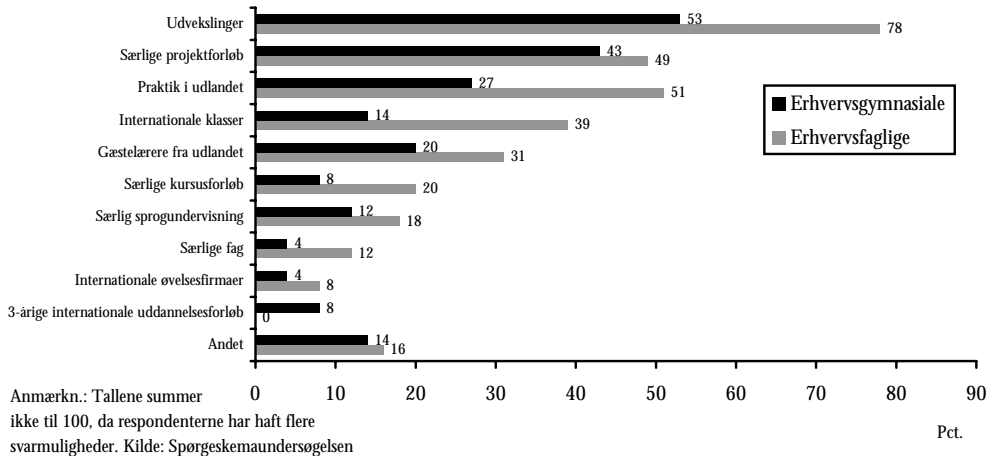
Derimod er der ikke noget, der tyder på en forskel mellem skolernes geografiske placering i landet. Eneste undtagelse er, som tidligere nævnt, skolerne på Grønland og på Færøerne, som typisk ikke opfatter internationaliseringen som særligt nærværende. Telefoninterview med disse indikerer, at de nordatlantiske skoler ikke finder internationaliseringen særlig relevant og nærværende for netop deres uddannelser. En medvirkende årsag er formentlig også, at man ikke har adgang til de samme tilskud fra EU, da Grønland og Færøerne står uden for EU-samarbejde. De tilbageværende skoler i Grønland og på Færøerne har da heller ikke internationale aktiviteter i et omfang som skolerne i Danmark.

#### **Undervisningsaktiviteter med internationalt indhold**

Internationalisering af en teknisk skole vil naturligt indebære nogle ændringer i undervisningsformen, således at indholdet i undervisningen bliver mere internationalt orienteret. Der er mange måder, hvorpå internationaliseringen af uddannelserne kan sikres. Undersøgelsen viser, at det er en bred vifte af undervisningsforløb, som anses for relevante for internationaliseringen, jf. figur 5.

Udvekslinger, praktik i udlandet, særlige projektføløb og internationale klasser vurderes højest blandt de elementer, som vil være med til at sikre de erhvervsfaglige og erhvervsgymna-

**Figur 5: Internationaliseringen af skolens erhvervsfaglige/erhvervs gymnasiale uddannelser sikres i kraft af...**



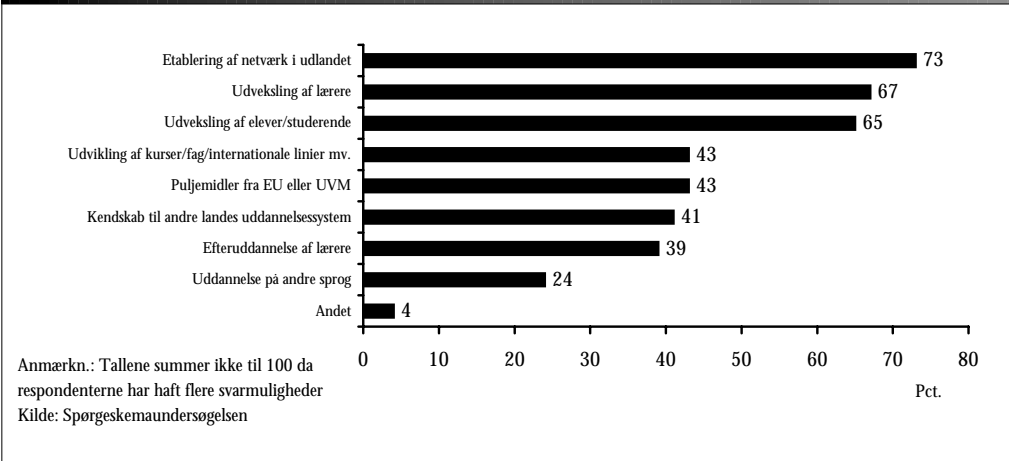
siale uddannelsers internationalisering. Disse aktiviteter vil opbygge kompetencer hos skolens medarbejdere, og der vil derigennem også blive oparbejdet en viden og erfaring - kompetencer som skolerne savner. Samlet er indtrykket, at internationale aktiviteter betragtes som relevante på en lang række forskellige fronter - ikke blot på enkelte udvalgte.

Det samme billede kommer til udtryk, når det drejer sig om hvilke elementer, som anses for centrale i forbindelse med udvikling og implementering af internationale aktiviteter i uddannelserne. Etablering af netværk i udlandet og udveksling af lærere og elever er af stor betydning for at opbygge erfaring og viden, som kan bruges i den videre internationaliseringsstrategi. Men også en række andre elementer tillægges stor relevans, jf. figur 6. Det økonomiske aspekt er også repræsenteret, idet puljemidler fra EU og UVM vurderes som værende centrale elementer.

### Særlige internationale aktiviteter

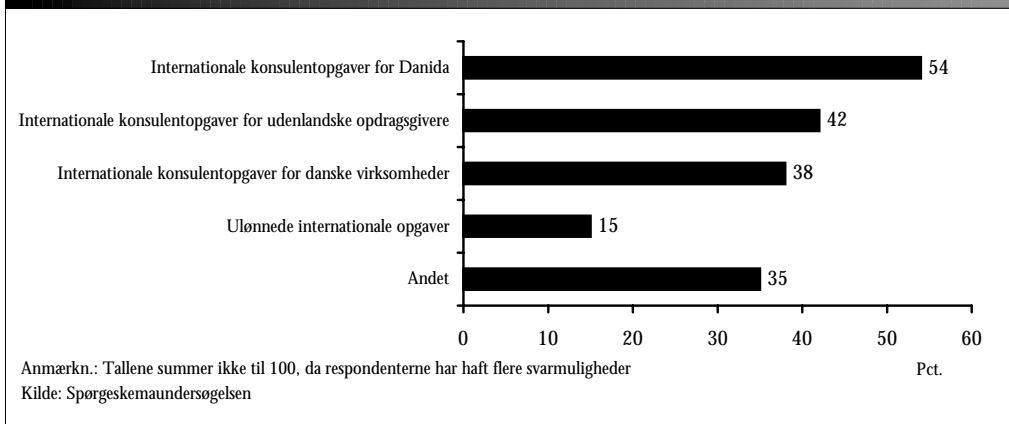
Uddannelse af elever er naturligvis hovedformålet med de tekniske skoler - og med deres internationalisering. Men der er

**Figur 6: Hvilke elementer er mest centrale i forbindelse med udvikling og implementering af internationale aktiviteter i uddannelserne?**



andre internationale aktiviteter, som kan medvirke til at give underviserne international erfaring og opgradere deres undervisningskompetence. Mange skoler har allerede i dag andre aktiviteter i deres internationale “portefølje” end undervisning. Det gælder for 54 procent af skolerne og i særdeleshed for de større skoler, som har en internationaliseringsstrategi. Af figur 7 fremgår det, hvilke andre aktiviteter der er tale om.

**Figur 7: Andre internationale aktiviteter end undervisning**



Disse skoler har ofte flere forskellige typer opgaver som en del af deres internationale aktiviteter. Opdragsgiverne er forskelligartede, og det drejer sig således om såvel Danida som private danske virksomheder med interesser i udlandet. Det drejer sig ligeledes om udenlandske organisationer og virksomheder.

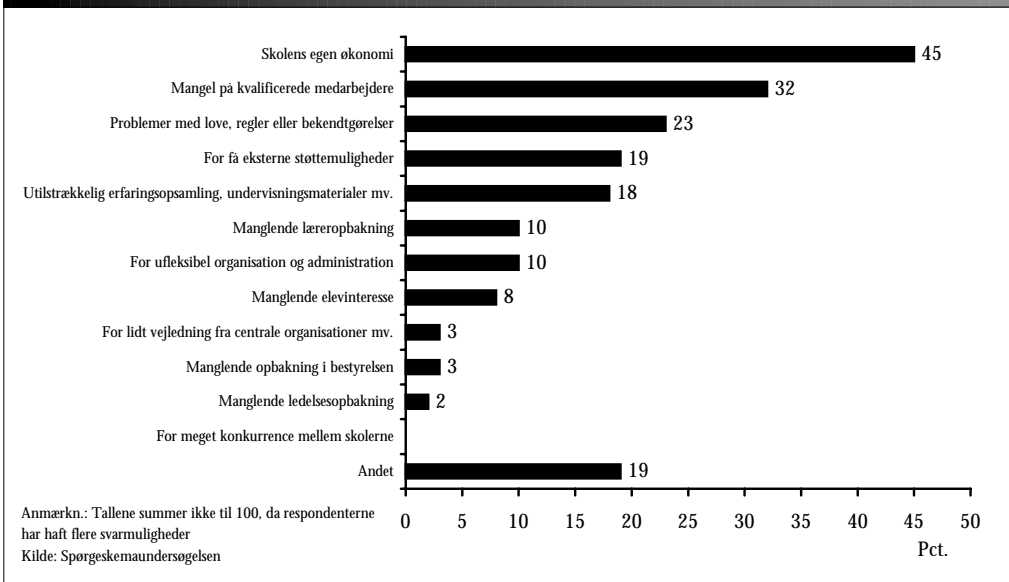
Herudover har 35 procent af respondenterne andre internationale aktiviteter. Dette kan være studieture, afholdelse af seminarer og konferencer, produktion af undervisningsmateriale og diverse andre projekter.

### Barrierer for internationalisering

I arbejdet med at udvikle og gennemføre internationale aktiviteter løber skolerne ind i nogle barrierer. Disse barrierer er til gene for den enkelte skoles udvikling og gennemførelse af internationale aktiviteter. Samtidig kan de også være grunden til, at andre skoler ikke har iværksat en internationaliseringsstrategi.

Det er i vid udstrækning skolernes egen økonomi, der er en barriere for internationaliseringen. Som det fremgår af figur 8,

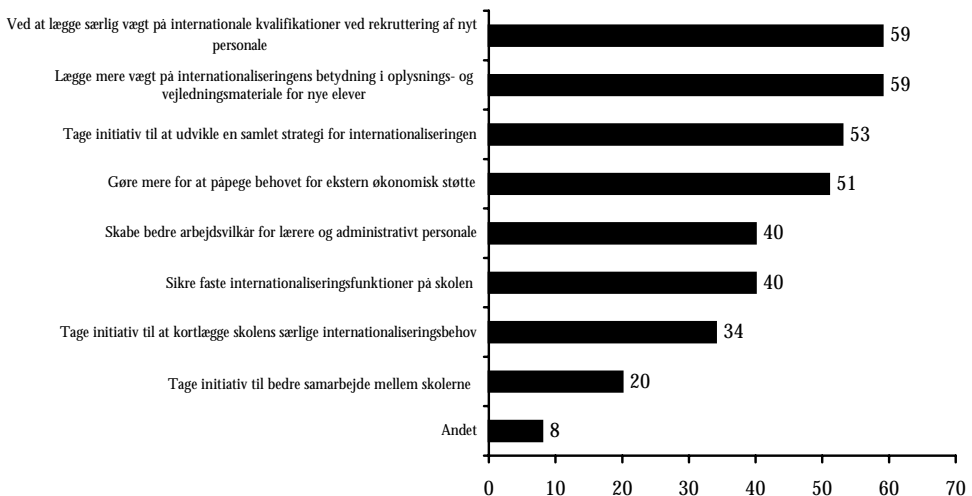
**Figur 8: Barrierer**



mener 45 procent af respondenterne, at dette er en barriere. Det er interessant at observere, at betydeligt færre - kun 19 procent af respondenterne - mener, at der er for få eksterne støttemuligheder. Man forventer med andre ord ikke, at penge i stor stil skal hentes uden for skolernes egne pengekasser.

Udover de økonomiske forhold er der problemer med medarbejdernes kvalifikationer i forhold til en internationaliseringsstrategi. Der mangler ganske enkelt medarbejdere, som har en baggrund i erfaring med internationale aktiviteter. I forlængelse heraf føler skolerne, at de har en utilstrækkelig grad af erfaringsopsamling og adgang til relevante undervisningsmaterialer. Som det fremgik af figur 2, har nogle skoler dog reageret på dette forhold ved at gøre udvikling og rekruttering af erfarne medarbejdere til en fast ingrediens i internationaliseringsstrategien. Dette afspejler sig ligeledes i figur 9, som viser, at rekruttering af nyt personale med internationale kvalifikationer er et vigtigt middel til at styrke internationaliseringsstrategien.

**Figur 9: Hvordan kan man styrke internationalisering?**



Anmærkn.: Tallene summer ikke til 100, da respondenterne har haft flere svarmuligheder

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen

Pct.

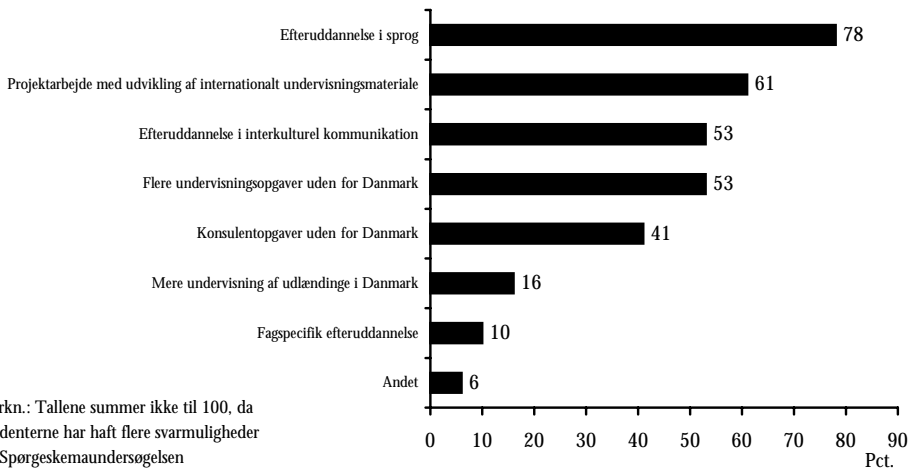
### Lærerkvalifikationer

Undersøgelsens resultater peger i retning af, at lærernes kvalifikationer generelt ikke er tilstrækkelige til at løfte internationale aktiviteter og international undervisning. Der savnes ganske enkelt undervisere med erfaring og grundlæggende viden om området. Denne diskrepans kan dække over, at lærernes kvalifikationer er nogenlunde tilfredsstillende i forhold til de hidtidige opgaver, men at det ser lidt vanskeligere ud i forhold til de nye og kommende internationale udfordringer.

Respondenterne har peget på, at man mangler internationalt undervisningsmateriale. En anden væsentlig mangel ved lærernes kvalifikationer er sproglige færdigheder. Figur 10 viser, at hele 78 procent af respondenterne peger på denne mangel.

Også efteruddannelse i interkulturel kommunikation og flere undervisnings- og konsulentopgaver uden for Danmark vurderes at være givtige veje at gå for at udvikle lærernes kvalifikationer. Disse muligheder vil bidrage til større viden og forståelse

**Figur 10: Hvad skal der til for at løfte lærernes internationale kvalifikationer?**





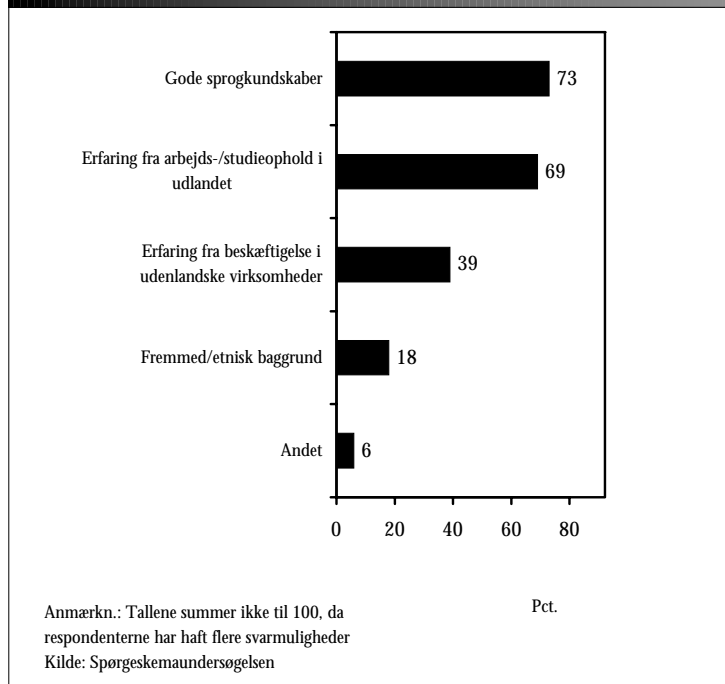
for de mange forskelligartede forhold uden for landets grænser. Samtidig vil det give nogle konkrete erfaringer og forbedre lærernes sprogfærdigheder.

En anden måde, hvorpå man kan forbedre medarbejderstabens kvalifikationer, er gennem ansættelse af nye medarbejdere med netop de nødvendige kvalifikationer og erfaringer. Respondenterne lægger her op til, at man ved nyansættelser skal lægge vægt på sprogkunderskaber og erfaringer fra udlandsophold - se figur 11. Ansættelse af udlændinge eller danskere med anden etnisk baggrund vurderes dog ikke som værende et særligt betydende kriterium ved ansættelser.

### Konklusion

Resultaterne af undersøgelsen viser, mange skoler har en strate-

**Figur 11: Hvad skal der lægges særlig vægt på ved nyansættelser af lærere?**



gi for deres bestræbelser på at internationalisere, men opbygning af videns- og erfaringsgrundlag er dog fortsat i en indledende fase. De internationale aktiviteter foregår typisk ad hoc og er ofte fæstet i enkelte lærere, snarere end at være en del af en samlet strategi. I langt de fleste tilfælde er de internationale aktiviteter også ad hoc finansierede fra eksterne kilder, ikke mindst fra de forskellige EU-programmer. Disse faktorer gør, at de samlede aktiviteter bliver usammenhængende og får et skær af at være midlertidige. Samlet bliver resultatet, at internationaliseringen bliver ineffektiv og uhensigtsmæssigt ressourcetrækkende at gennemføre.

De tekniske skoler oplever barrierer både i forbindelse med udviklingen af en internationaliseringsstrategi og i forbindelse med implementeringen af strategien. Disse barrierer spænder vidt, men to temaer er gennemgående: Økonomiske og videnskabelige begrænsninger. Afhjælpning af de videnskabelige begrænsninger vil hurtigt løbe ind i de økonomiske begrænsninger, så det vil være naturligt at tage fat i en behandling af de økonomiske rammebetingelser vedrørende de tekniske skolars internationalisering. Men samtidig er det oplagt at opsøge nye metoder til at udvikle kompetencer og erfaringsgrundlag på dette område.

Det private erhvervsliv er i mindre grad involveret i denne internationalisering, hvilket skolerne ønsker bliver ændret. En større interesse fra erhvervslivets side vil muligvis være med til at forbedre de økonomiske forhold, både gennem tilskud fra erhvervslivet og gennem tilskud fra offentlige organer, da disse vil mærke presset fra erhvervslivet.

Samlet giver undersøgelsen af de tekniske skolars internationalisering følgende billede:

- Mange skoler har en internationaliseringsstrategi. Alt tyder på, at betydningen af at udvikle de internationale aktiviteter i et vist omfang er slået igennem på de tekniske skoler.

- Der er en god vilje til at engagere sig og god opbakning fra såvel bestyrelser, lærere som elever.
- Imidlertid er der i udpræget grad tale om, at bestræbelserne på at internationalisere er fæstet i enkelte læreres kvalifikationer og initiativ frem for egentlige sammenhængende internationaliseringsstrategier.
- Mange af skolerne giver udtryk for, at konkrete erfaringer og redskaber til at styrke indsatsen er nødvendige.
- Skolerne er meget interesserede i at samarbejde med andre skoler for at etablere en fælles vidensopsamling - at gøre en fælles indsats for at opnå større indsigt.
- Der ønskes ikke top-down standard løsninger, som ensretter skolerne. Der er et udpræget ønske om, at strategier for internationalisering tilpasses specifikt til den enkelte skoles behov og ønsker.

De tekniske erhvervsuddannelser og skoler står således midt i overgangen fra "sporadisk eksport", for at bruge et udtryk fra erhvervslivets internationalisering, til at formulere og implementere en egentlig internationaliseringsstrategi. Problemet er, at der stort set ikke findes beskrevne eksempler på, hvordan en sådan strategi udvikles, formuleres og implementeres fra uddannelsernes og skolernes egen verden, som den enkelte uddannelse og institution kan tage ved lære af og udgangspunkt i.

Erhvervsuddannelserne og -skolerne står desuden mere generelt også midt i en kvalitetsudvikling, der bl.a. omfatter løbende, intern kvalitetsudvikling og evaluering af egen virksomhed. Formulering og implementering af en egentlig internationaliseringsstrategi er også et element i denne proces.

Spørgeskemaundersøgelsen peger i retning af, at det i de kommende år er nødvendigt at foretage en mere målrettet og koordineret indsats for at ruste de tekniske skoler til fremtidens krav.

Nærværende hæfte er en følge af, at fire tekniske skoler har

besluttet sig til at tage denne internationale udfordring op og udvikle nye internationaliseringsstrategier. På baggrund af erfaringerne i denne proces opstilles i det følgende en model for, hvordan processen kan gennemføres.

# Model for udvikling af en internationaliseringsstrategi

Erhvervsskolerne er forskellige med hensyn til uddannelser, størrelse og traditioner. Det er samtidig meget forskelligt, hvor langt skolerne er kommet i internationaliseringen. Nogle har en meget bred vifte af internationale aktiviteter - både i udlandet og inden for skolens rammer. Andre skoler har måske kun haft sporadisk berøring med det internationale. Der må derfor helt naturligt være forskellige målsætninger fra skole til skole. Selvom der kan være tale om vidt forskellige forudsætninger, ønsker og ambitioner for internationaliseringen, og selvom ingen skolers strategiprocesser vil være identiske, kan der opstilles en model over et grundlæggende faseforløb, som udviklingen af en effektiv internationaliseringsstrategi forudsætter - en værdikæde for udviklingen, formuleringen og implementeringen af strategier. Modellen vil i princippet kunne anvendes af alle erhvervsskoler uanset på hvilket niveau i internationaliseringen, skolen befinder sig.

## Modellen

Nedenfor vises en oversigt over, hvordan hele processen kan forløbe. Modellen begynder med en opstartsfasen, som skal sætte rammerne for og målsætningerne med projektet. Når opstartsfasen er gennemført, følger yderligere fire faser i processen med at udvikle en internationaliseringsstrategi. I hver fase gennemløbes en række trin - aktiviteter, som driver processen fremad.

### Fase 0: Opstart af projektet

*I fase 0 skal projektet besluttes og startes op.*

- 1. trin** Beslut at lave en ny international strategi
- 2. trin** Projektbeskrivelse udarbejdes
- 3. trin** Projektet forelægges bestyrelsen, og der informeres bredt om projektet

### Fase 1: Dokumentation af hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag.

*I fase 1 afdækkes den hidtidige og aktuelle internationalisering på skolen med hensyn til omfang, karakter, erfaringer mv.*

- 1. trin** Dokumenter om internationaliseringen fra starten frem til nu gennemgås
- 2. trin** Interview med udvalgte medarbejdere fra forskellige afdelinger
- 3. trin** Der udarbejdes et papir om skolens internationaliseringshistorie, omfang, udbytte, mv.
- 4. trin** Der afholdes seminar med en bred skare af skolens interessenter

### Fase 2: Fremtidige udfordringer

*I fase 2 undersøges forventede udfordringer til de enkelte uddannelser på 5-10 års sigt. Præsentation, formidling og diskussion af dette 'verdensbillede' med eksterne og interne interessenter på skolen (lærere, topledelse, bestyrelse, repræsentanter fra lokalt erhvervsliv og organisationer).*

- 1. trin** Fagspecifikke udfordringer undersøges
- 2. trin** Seminar om udfordringerne til skolen og uddannelserne
- 3. trin** Formidling af viden

### Fase 3: Vision og målsætninger

*I fase 3 diskuteres mulige og ønskelige målsætninger for internationaliseringstiltagenes indhold og omfang, organisering, markedsføring og finansiering.*

- 1. trin** Brainstorm om målsætninger
- 2. trin** Målsætningerne konkretiseres
- 3. trin** Seminar med diskussion af vision og målsætninger

#### Fase 4: Strategien iværksættes

*I fase 4 skal der udarbejdes vision, målsætninger og handlingsplan for internationaliseringsstrategien. Strategien iværksættes.*

- 1. trin** Der udarbejdes strategiforslag med vision, målsætninger og delmål for internationaliseringen
- 2. trin** Strategiforslaget bringes til diskussion i skolens bestyrelse. Aktiviteter iværksættes.

Hvis strategien skal implementeres og fungere effektivt, stiller dette indirekte nogle krav til processen, der fører til udformningen af strategien. Skolen rummer en lang række forskellige aktører. Deres indflydelse på og accept af en klar idé eller vision for internationaliseringen vil give fornyelsesprocessen den ekstra energi, som er nødvendig for at nå betydelige resultater. Omvendt: Hvis væsentlige aktører føler sig tilsidesat eller bliver påtvunget en strategi, som de ikke har deltaget i udformningen af, er der en stor risiko for, at internationaliseringsstrategien mister gennemslagskraft. Derfor er bred konsensus om strategien helt afgørende for udviklingen af en levedygtig international strategi.

I det efterfølgende gennemgås faserne mere detaljeret. Hver fase indledes med en oversigtsfigur for, hvordan fasen forløber. Hensigten og målet med fasen præsenteres, og de enkelte trin gennemgås.

Sidst i hæftet gennemgås, under overskriften "Vær opmærksom på... Tværgående erfaringer", en række problemstillinger og erfaringer, som det kan være gavnligt at tage hensyn til, før man går i gang med projektet. Det drejer sig særligt om forskelle i opfattelserne mellem de forskellige aktører, som er involveret - forskelle, som har en naturlig baggrund, men som kan gøre det vanskeligt at få overblik over projektet og skabe konsensus. Endelig er der et bilag med forslag til spørgsmål og emner, som kan bruges som inspiration ved forberedelse af interview og seminarer i løbet af projektet.

# Fase 0.

## Opstart og forberedelse

### Fase 0: Opstart af projektet

*I fase 0 skal projektet besluttes og startes op.*

- 1. trin** Beslut at lave en ny international strategi
- 2. trin** Projektbeskrivelse udarbejdes
- 3. trin** Projektet forelægges bestyrelsen, og der informeres bredt om projektet

Inden det egentlige arbejde med at udvikle en ny internationaliseringsstrategi kan gå i gang, skal projektet defineres og konkretiseres, en forberedelse som siden hen vil lette arbejdet.

### **1. trin: Beslut at lave en ny international strategi**

*“Internationaliseringsstrategi - det lyder spændende, men jeg har så travlt med reformarbejdet...”*

Det er en typisk reaktion fra mange ansatte på skolen under arbejdet med internationaliseringsstrategier på de fire deltagende skoler. Med erhvervsuddannelsesreform 2000, der skal implementeres i løbet af år 2000 og 2001, er der allerede fuld gang i møde- og omlægningsaktiviteterne på skolerne.

For den enkelte lærer og for ledelsen på den enkelte skole kan behovet for udviklingsopgaver som følge af forandringer i omverdenen virke uoverskuelige. Man kan blive fristet til helt at lukke forandringerne ude og koncentrere sig om den daglige drift. Men i et længere perspektiv er det ikke tilstrækkeligt. For nogle af forandringerne i omverdenen rammer med 100 procent sikkerhed og med fuld kraft. Det gælder blandt andet internationaliseringen af dansk erhvervsliv.

Derfor er udformning og implementering af en internationali-



seringsstrategi på enhver erhvervsskole en væsentlig udviklingsopgave, der kommer sideløbende med mange andre opgaver på erhvervsskolerne. Behovet for en grundlæggende internationalisering af erhvervsuddannelserne forstærkes samtidig af de aktuelle profilerings-, motiverings- og rekrutteringsudfordringer i forhold til stadig mindre ungdomsårgange.

Udfordringen til de tekniske skoler er derfor dobbelt: På den ene side skal skolerne udvikle deres uddannelser, så eleverne opnår både faglige og internationale kompetencer og kan begå sig på det internationaliserede arbejdsmarked. På den anden side skal skolerne udvikle deres lærere, deres organisation og deres ledelse, så de lever op til deres hovedopgave: at uddanne kompetente medarbejdere til erhvervslivet. Hvis ikke skolerne udvikler deres lærere, organisation og ledelse, vil de ikke kunne tiltrække elever og dermed overleve som uddannelsesinstitutioner på sigt.

Det er de væsentligste argumenter for, at enhver erhvervsskole bør have en gennemarbejdet internationaliseringsstrategi. Yderligere inspiration kan søges i de talrige publikationer, som er udgivet om emnet i de senere år. Flere af disse nævnes senere i hæftet.

## **2. trin: Projektbeskrivelse udarbejdes**

Projektbeskrivelsen udarbejdes på baggrund af modellen beskrevet her. I hver af faserne 1 - 4 anbefales det at fastlægge hvor mange møder (arbejdsgrupper, følgegrupper, seminarer, interview mv.), der skal afholdes, og hvem der skal deltage.

Der bør også være en tidsplan, som tager højde for travle perioder på skolen. Det er vigtigt, at tidsplanen eventuelt kan justeres undervejs. At springe trin over eller gøre nogle dele halvt giver et mindre godt resultat. Så er det bedre, at processen kommer til at tage lidt længere tid end forventet.

Projektbeskrivelsen skal også tage stilling til, hvem der skal stå for arbejdet i projektet, for at drive processen og skrive det, der

skal skrives. Det er helt afgørende, at der er en 'tovholder' i processen - en der legitimt kan bruge tid på at formulere og igangsætte møder, delanalyser mv. Det skal være en eller to personer, som brænder for sagen, og som er i stand til at motivere andre til at deltage.

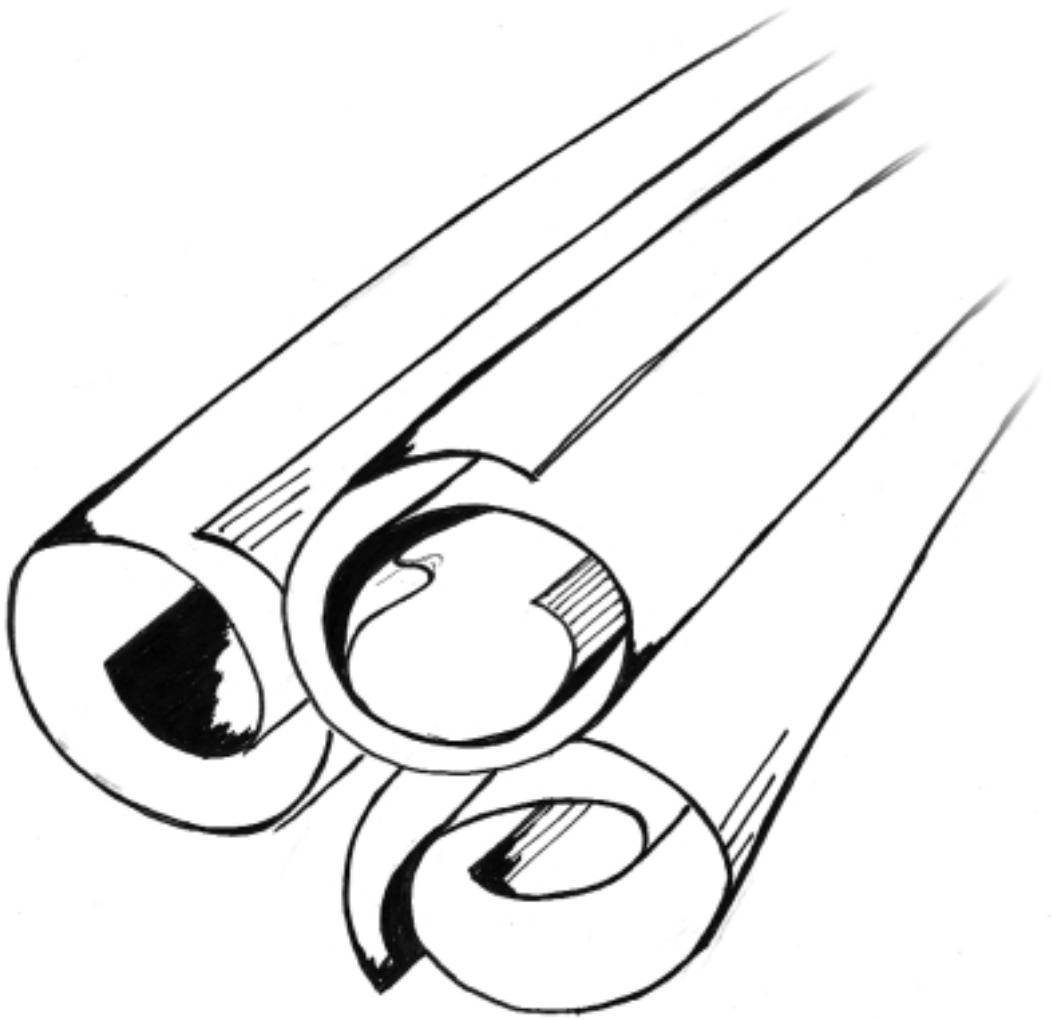
Det skal også overvejes, hvem der i praksis skal stå for at lave interview, seminarer, skrive delrapporter, formulere strategien mv. Her kan det være uhensigtsmæssigt, at det er en intern person. Det kan ikke undgås, at interne personer har en individuel ballast, som måske vil give et skævt billede af nogle elementer. En ekstern vil bl.a. have nemmere ved at spørge skarperne til såvel positive som negative sider af skolens internationalisering. Denne person kan være en ekstern konsulent eller måske en person fra en anden erhvervsskole.

### **3. trin: Projektet forelægges bestyrelsen, og der informeres bredt om projektet**

At skolens ledelse godkender igangsættelse af projektet, er en formel nødvendighed. Men det er samtidig en glimrende lejlighed til at introducere projektet for skolens bestyrelse. Skolens bestyrelse og ledelse skal under alle omstændigheder deltage i seminarer undervejs i processen og har også ansvaret for at vedtage og iværksætte strategien, når den er færdig.

Det er vigtigt fra starten at skabe opmærksomhed om projektet. Alle afdelinger og faglige udvalg skal informeres om projektet og eventuelt spørges til råd om særlige ønsker til projektet. Allerede på dette tidspunkt er det væsentligt at sørge for, at alle er klar over, at der sker noget nyt på det internationale område - at projektet er i gang og i større eller mindre grad kræver alles deltagelse. Reelt vil langt de fleste medarbejdere på skolen kun skulle bruge ganske begrænset tid til deltagelse i seminarer og eventuelt interview. Ikke desto mindre er det vigtigt for projektets levedygtighed og gennemslagskraft, at alle fra starten gøres bekendt med projektet.

Herefter går fase 1 i gang.



# Fase 1. Dokumentation af hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag

## Fase 1: Dokumentation af hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag

*I fase 1 afdækkes den hidtidige og aktuelle internationalisering på skolen med hensyn til omfang, karakter, erfaringer mv.*

- 1. trin** Dokumenter om internationaliseringen fra starten frem til nu gennemgås
- 2. trin** Interview med udvalgte medarbejdere fra forskellige afdelinger
- 3. trin** Der udarbejdes et papir om skolens internationaliseringshistorie, omfang, udbytte, mv.
- 4. trin** Der afholdes seminar med en bred skare af skolens interessenter

Udgangspunktet for alle strategiovervejelser er et klart billede af den situation, som en virksomhed eller en organisation står i i dag og af det forløb, der har ført frem til den aktuelle situation. Selv i store og strategisk meget professionelle organisationer er der sjældent fuldstændig enighed om præcist hvilken situation, den står i, endsige om det historiske forløb, der har ledt frem til den.

I den første fase kortlægges omfang og karakter af de internationale aktiviteter, som skolen og de enkelte uddannelser har gennemført, og de erfaringer, som aktiviteterne har givet uddannelserne, skolernes organisation, lærere og ledelse.

Dokumentationen af de hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag - omfang, karakter og erfaringer - er både en objektiv dokumentationsopgave og en konsensusproces, hvor der blandt de involverede personer, afdelinger, lærere, ledelse,

administration og eventuelt elever skabes enighed om, hvad de hidtidige erfaringer består i.

Det er vigtigt, at en bred skare af skolens interessenter involveres i processen. Dokumentationen skal således gennemføres i et tæt samspil med alle de involverede grupper, så resultatet bliver så uvildigt/objektivt som muligt. Samtidig sikrer dette, at alle parter er enige om, at det er en korrekt beskrivelse af de hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag, deres omfang, karakter og af positive såvel som negative erfaringer.

I dokumentationsopgaven ligger således også en vurdering af hvilke aktuelle problemer med internationaliseringen af uddannelser og institutioner, som en internationaliseringsstrategi skal kunne løse.

Dokumentationen kan gennemføres med udgangspunkt i en serie interview med de involverede parter, samt med udgangspunkt i det skriftlige materiale, der allerede foreligger om de konkrete historiske og aktuelle internationaliseringstiltag.

For at sikre konsensus om den udarbejdede dokumentation kan der i løbet af dokumentationsfasen gennemføres et antal interne arbejdsseminarer, workshops mv. for de ansatte, hvor udkast til beskrivelser af de hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag fremlægges og diskuteres.

### **Spring ikke over, hvor gærdet er lavest**

Den første fase i processen er central for det videre forløb. Måske vil nogle sige, at "vi ved aldeles godt, hvordan sagerne står". Men i realiteten er det meget få - om nogen - som har et fuldt overblik over den internationale historie og de erfaringer, som er opsamlet i afdelinger, uddannelser og enkeltpersoner på skolen.

En erhvervsskole er en levende organisme; der sker udskiftninger i alle afdelinger, i ledelse og administration, afdelinger og uddannelser ændrer struktur. Derfor er det meget vigtigt at foretage en undersøgelse af internationaliseringens karakter på skolen - og afgørende at få spredt og skabt konsensus om denne viden.

### **1. trin: Dokumenter om internationaliseringen fra starten frem til nu gennemgås**

Alle tilgængelige dokumenter om internationaliseringen på skolen indsamles. Det drejer sig om blandt andet:

- Internationale strategier fra skolen fra starten af internationaliseringen frem til i dag.
- Organisering: Hvordan er de internationale aktiviteter organiseret på skolen? Har det ændret sig over tid?
- Budgetter: Hvor meget fylder internationale aktiviteter i skolens budget? Giver de overskud/underskud?
- Er erfaringsopsamlingen systematiseret? Findes der interne nyhedsbreve, databaser, årsberetninger fra internationale udvalg mv.?
- Der er tale om en ren researchopgave, som skal forberede de næste trin. Denne research skal give nogle fingerpeg om, hvordan omfang og karakter samt organiseringen af de internationale aktiviteter har udviklet sig over tid.

### **Hvad hvis vi ikke har nogen international strategi?**

Alle skoler har i en eller anden form en strategi for deres internationale aktiviteter. Måske er der tale om en selvstændigt formuleret international strategi, måske er der tale om en passage i skolens overordnede strategi. I andre tilfælde er der måske slet ikke formuleret en international strategi. I det tilfælde vil der alligevel være en form for uformel forståelse eller holdning til internationaliseringen. Det er en international strategi, selv om den ikke er formelt nedskrevet. Strategien kan blandt andet spores i den type af internationale projekter, skolen typisk har engageret sig i - systemeksport, internationale elementer i klasseværelset, kompetenceudvikling gennem udlandsophold, elever i praktik i udlandet, konsulentydelser i udlandet mv. Uskrevne strategier kan godt være styrende for en skoles internationale erfaringer. Omvendt kan der være tilfælde, hvor formelt vedtagne internationale strategier kan være af mindre betydning for den reelle holdning og internationale aktiviteter på en skole. Formålet med at udvikle en ny internationaliseringsstrategi er blandt andet at sikre overensstemmelse mellem den langsigtede strategi og de kortsigtede handlinger på skolen.

## **2. trin: Interview med udvalgte medarbejdere fra forskellige afdelinger**

Den indledende research giver et overblik over omfanget og karakteren af skolens internationale historie. En dybere forståelse af, hvor fasttømret et givet element i internationaliseringen er, hvordan den fungerer, og hvilke elementer som måske ikke fungerer optimalt, kan man dog kun få ved at snakke direkte med de involverede medarbejdere.

Derfor bør der gennemføres en række individuelle interview med de relevante lærere, administratorer og ledere på skolen om erfaringerne med internationaliseringstiltag. Formålet er at få en dybere indsigt i hvilke kræfter og prioriteringer, der har været styrende for udviklingen. Samtidig er det vigtigt at få et



indblik i resultaterne af de internationale aktiviteter med hensyn til personlig og faglig kompetenceudvikling, uddannelsesudvikling, økonomi mv.

Hvem skal interviewes? I princippet alle medarbejdere, som har eller har haft berøring med internationale aktiviteter, hvad enten der er tale om aktiviteter på skolen eller i udlandet. Det er meget vigtigt, at alle afdelinger er repræsenteret med mindst én person, uanset om der er tale om afdelinger, som kun har meget begrænset berøring med internationale aktiviteter.

Indholdsmæssigt skal interviewene sammen med indtrykkene fra 1. trin give dokumentation til en rapport om skolens internationalisering. Interviewene kan derfor struktureres ud fra en række punkter, som også ønskes afdækket i rapporten. Et forslag til en sådan struktur er givet i næste trin i processen.

Det er dog vigtigt, at interviewene tager udgangspunkt i, hvordan den enkelte selv opfatter internationaliseringen og ikke i en på forhånd tilrettelagt skabelon. Kun sådan kan man få et korrekt indtryk af, hvilken forståelse af internationaliseringen, der er blandt medarbejderne og de forskellige afdelinger.



### **3. trin: Der udarbejdes en rapport om skolens internationaliseringshistorie, omfang, udbytte mv.**

På baggrund af 1. og 2. trin udarbejdes en dokumentationsrapport. Rapporten skal være overskuelig og overkommelig at læse både for personer, som er interesserede i internationaliseringen, og for personer som måske er mere interesseret i skolens liv end specifikt internationaliseringen. Der er med andre ord ingen grund til at lave en fuldkommen kronologisk gennemgang af alle skolens internationale aktiviteter. Formålet er at give et indblik i og helhedsforståelse for internationaliseringen på skolen.

Hele dokumentationsrapporten behøver ikke at fylde mere end 15-20 sider. Det vigtige er, at den giver et overblik over hele skolen og dens internationale historie og udfordringer. Den må gerne stille nogle spørgsmål og være problematiserende for at lægge op til debat i det følgende 4. trin. Det værste, der kan ske, er, at rapporten bliver uvedkommende.

Rapporten skal være med til at bringe processen videre i denne fase af projektet. Rapporten vil imidlertid også kunne bruges i senere dele af projektet, når flere aktører bliver involveret. Desuden vil rapporten kunne indgå i helt andre sammenhænge, eksempelvis som introduktion over for nye medarbejdere og elever.

En skabelon for rapporten kan se sådan ud:

#### **1. Overordnet karakteristik af skolens internationalisering**

- Udvikling mht. omfang og betydning på skolen
- Ambitionsniveau
- Prioriteringer: Systemeksport, sprog, udviklingsprojekter, lærerudvikling, PIU eller...

#### **2. Eksempler på internationale projekter**

- Kronologisk gennemgang af udvalgte, typiske eksempler

- Opdel evt. i hovedområder: Systemeksport, udviklingsprojekter, konsulentytelser, studieture, PIU
- Opstil skitse af, hvordan de internationale aktiviteter har ændret karakter over tid

### **3. Organisering af internationale projekter**

- Er der en formel hierarkisk struktur for de internationale aktiviteter?
- Er der en international afdeling/styringsenhed?
- Er der topstyring eller bottom-up tilgang?
- Opstil skitse af hvordan organiseringen af de internationale aktiviteter har ændret karakter over tid

### **4. Hvordan er den internationale strategi i dag?**

- Er der formuleret en international strategi?
- Hvor konkret er den formuleret mht. målsætninger for omfang, karakter, udbytte etc.?
- Hvor meget er kendskabet til strategien udbredt på skolen?
- Er strategien bredt accepteret?
- Efterleves strategien?
- Findes der mere uformelle strategier/forståelse på skolen?

### **5. Hvilket udbytte - positivt eller negativt - får skolen af de internationale aktiviteter?**

- Elevernes faglige, sproglige og pædagogiske udbytte
- Elevernes sociale, dannelse mæssige udvikling
- Lærernes faglige kompetenceudvikling
- Uddannelsernes udbytte - udvikling af nye undervisningsmaterialer mv.

### **6. Hvilke udfordringer står skolen overfor?**

- International strategi
- Organisering af internationale aktiviteter
- Erfaringsspredning
- Bred opbakning
- Økonomi.

På næste side er der vist fire eksempler på udviklingen af de internationale aktiviteter på fire tekniske skoler.

#### **Roskilde Tekniske Skoles internationalisering - indikation af historisk udvikling**

På Roskilde Tekniske Skole er udviklingen foregået stødvis, fra en start med sporadiske aktiviteter, over en periode med mere faste samarbejdspartnere til nu, hvor internationaliseringen begynder at blive brugt mere målrettet og strategisk.

---

#### **Aalborg tekniske skoles internationalisering - indikation af historisk udvikling**

På Aalborg tekniske skole er udviklingen sket mere glidende, men i et todeligt forløb, hvor systemeksport har været et særligt karakteristisk element i udviklingen.

---

#### **Holbæk tekniske Skoles internationalisering - indikation af historisk udvikling**

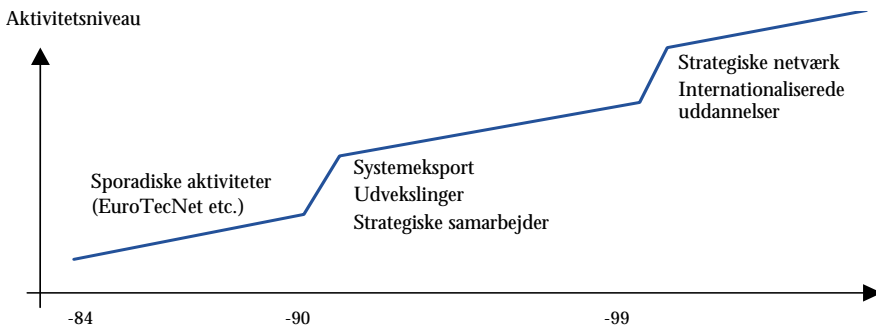
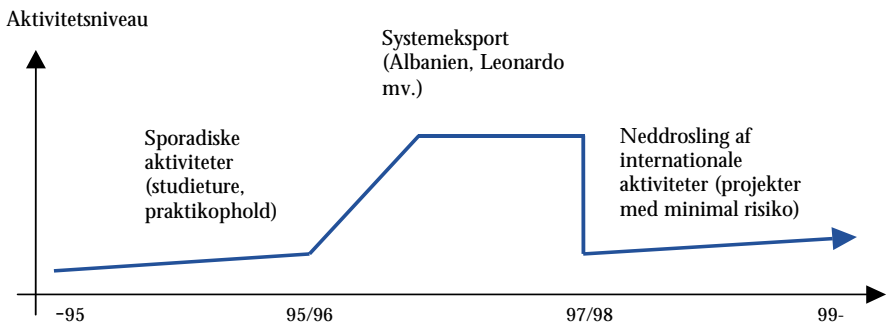
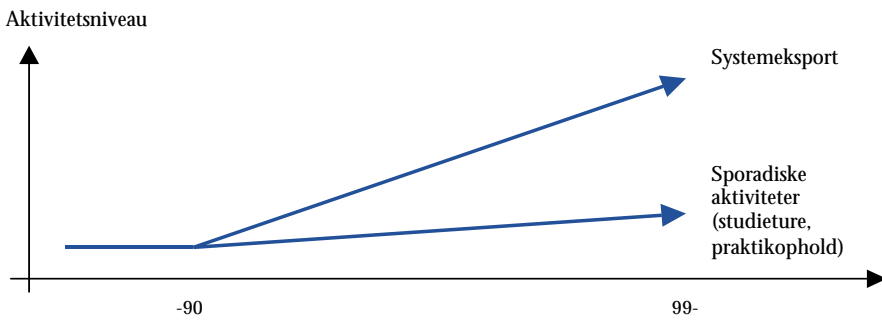
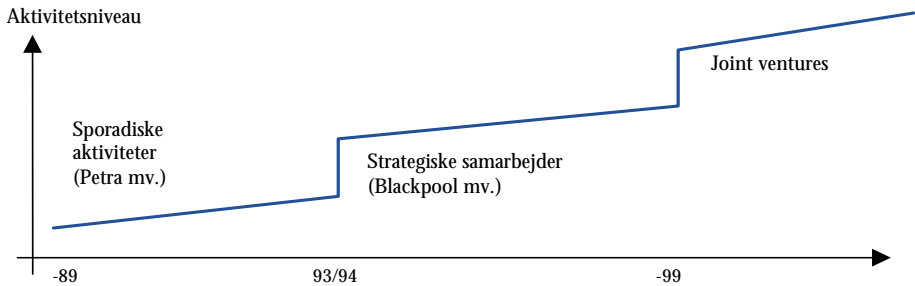
Holbæk tekniske Skole har som de andre skoler oprindeligt haft et stigende niveau, men har på et tidspunkt set sig nødsaget til at bremse kraftigt op og drosle aktivitetsniveauet ned.

---

#### **EUC Syds internationalisering - indikation af historisk udvikling**

Kurven for EUC Syd indikerer en støt udvikling af hele spektret af internationale aktiviteter, blot med mindre ryk som følge af ændrede prioriteringer på baggrund af øgede ambitioner.

De fire kurver angiver ikke indbyrdes størrelsesforhold.



På næste side er der vist fire eksempler på strukturel udvikling på de samme fire skoler.

### **Roskilde Tekniske Skoles internationalisering - indikation af strukturel udvikling**

Roskilde Tekniske Skole indikerer en udvikling fra uformel styring baseret på enkeltpersoner til en periode med en bredt formuleret vision og decentral styring. Sidst er det et spørgsmål, om de internationale aktiviteterets omfang og karakter skal afstedkomme ændringer i organiseringen af de internationale aktiviteter.

---

### **Aalborg tekniske skoles internationalisering - indikation af strukturel udvikling**

Kurven for Aalborg tekniske skole viser, at der er arbejdet målrettet med organiseringen i takt med den øgede internationalisering på skolen.

---

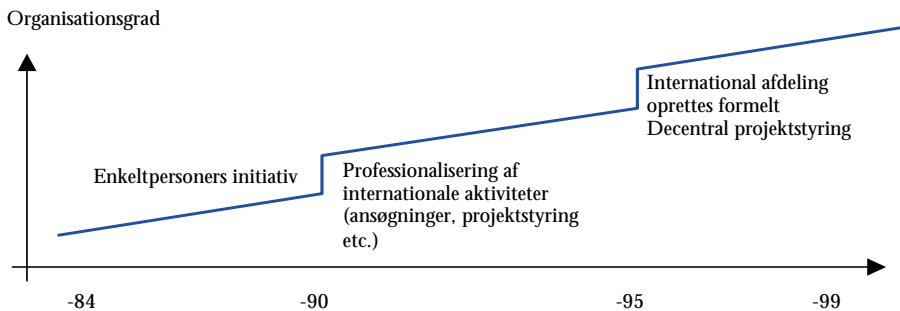
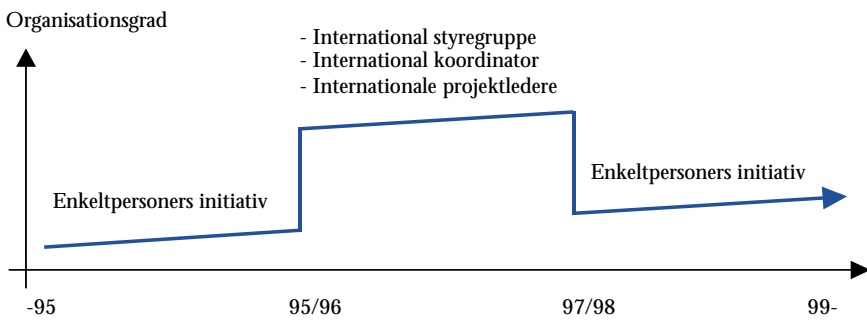
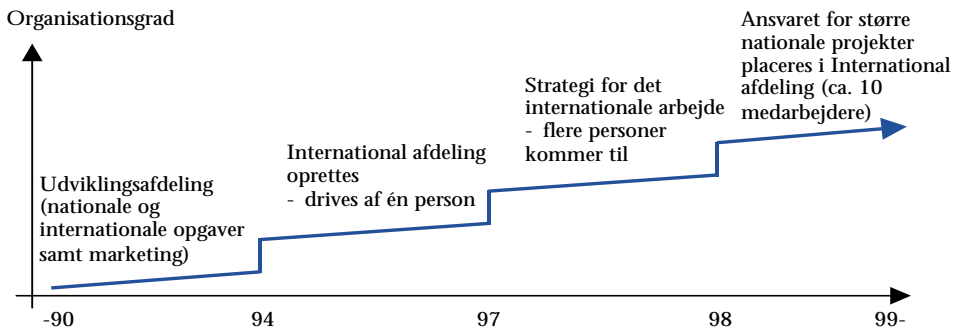
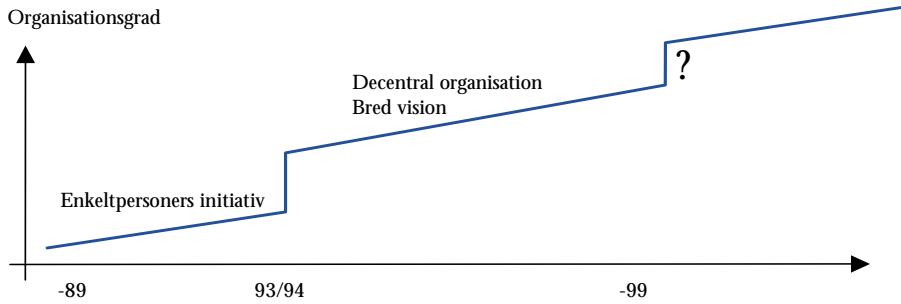
### **Holbæk tekniske Skoles internationalisering - indikation af strukturel udvikling**

På Holbæk tekniske Skole afspejler kurven frem til 97/98 også en organisatorisk professionalisering. Derefter har neddrøstringen af de internationale aktiviteter ført til, at de internationale aktiviteter i dag faktisk organiseres på samme måde som for år tilbage - baseret på enkeltpersoners engagement og initiativ.

---

### **EUC Syds internationalisering - indikation af strukturel udvikling**

EUC Syd afspejler som Aalborg tekniske skole en støt stigende professionalisering og formalisering af de internationale elementer. Imidlertid er det foregået mere tøvende på EUC Syd, fordi det har været prioriteret højt, at initiativ og ansvar er placeret i de enkelte afdelinger frem for centralt. Selv om der i dag er en international stabsfunktion, er projektstyringen fortsat placeret decentralt.



#### **4. trin: Der afholdes seminar med en bred skare af skolens interessenter**

For at sikre konsensus om den udarbejdede dokumentation gennemføres i løbet af dokumentationsfasen et antal interne arbejdsseminarer, workshops mv., hvor udkast til beskrivelser af de hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag fremlægges og diskuteres.

Der er flere muligheder i dette trin. Det er en god idé at afholde workshops i hver afdeling, hvor dokumentationen diskuteres specielt i forhold til netop denne afdeling. Det vil måske opfattes som ganske omfattende at gennemføre. Men mindre kan også give et tilfredsstillende resultat. Det vigtigste er at afholde et eller flere stormøder/arbejdsseminarer, hvor en bred skare af skolens interessenter, faglærere, administration, ledelse, skolens bestyrelse og faglige udvalg er repræsenteret. Det er her, der skabes konsensus om den internationale dimension på skolen, og det er derfor vigtigt, at alle grupper er repræsenteret. Alle afdelinger bør sende mindst én person.

Formålet med mødet er at diskutere skolens internationalisering. Med udgangspunkt i en præsentation af de vigtigste budskaber fra dokumentationen kan de tilstedeværende opfordres til at give udtryk for, om de er enige eller uenige i de fremlagte. Eventuelt kan der forud for mødet sikres, at en repræsen-



tant for hver afdeling forbereder et kort indlæg. Dette kan virke som en opfordring til, at internationaliseringen kommer på dagsordenen i de enkelte afdelinger.

Et sådant forum er også oplagt til at tage hul på diskussionen om de fremtidige udfordringer til skolen og uddannelserne. Det kan give et fingerpeg dels om hvilket ambitionsniveau, der aktuelt præger skolen, dels om der er store forskelle i, hvordan forskellige grupper ser på internationaliseringen. Desuden er det endnu en måde at få ført debatten videre på skolen.

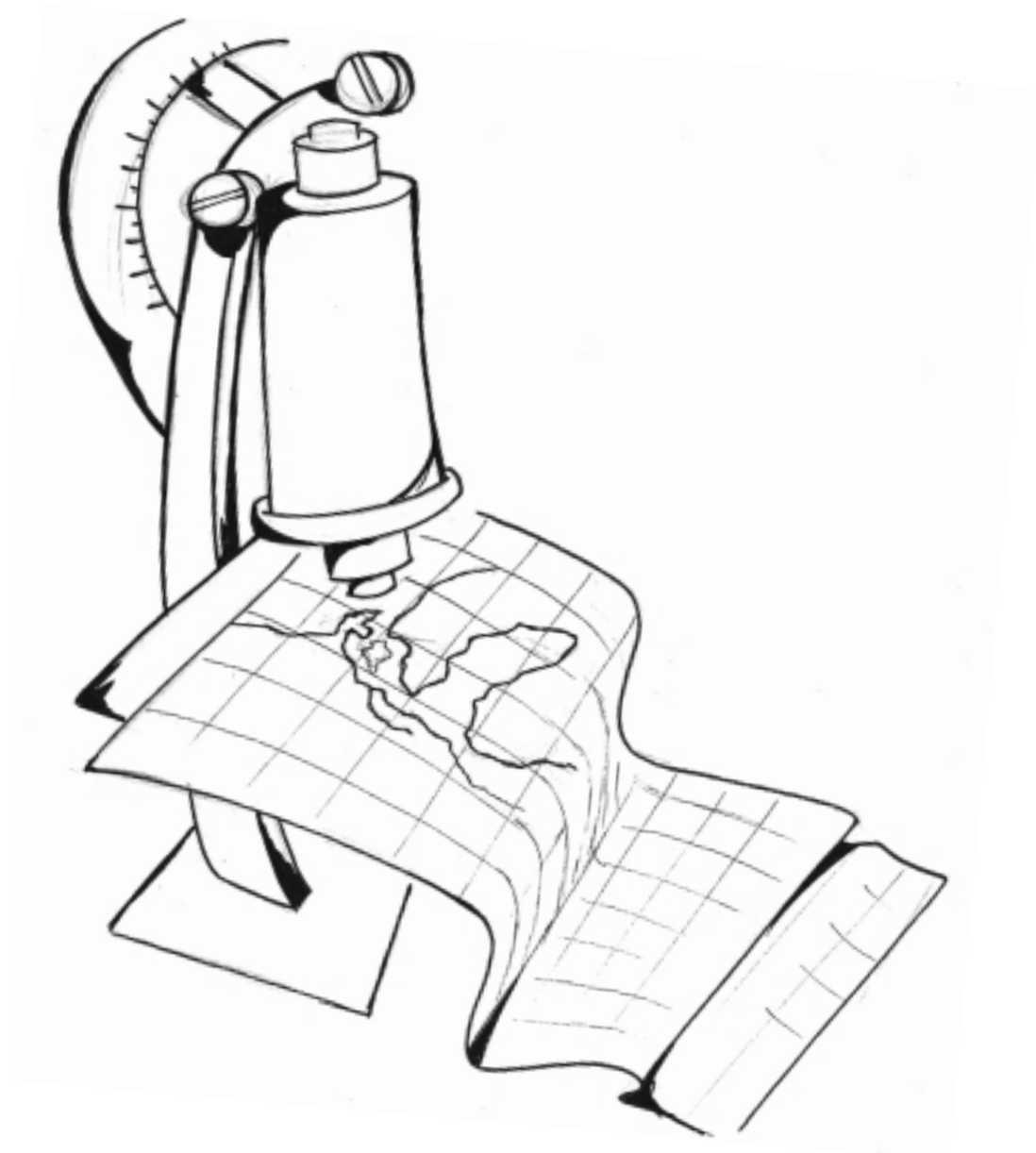
Et seminar med en meget bred skare er en uventet mulighed for at mødes og diskutere et emne på tværs af sædvanlige opdelinger. Mange vil blive både overraskede og motiverede af at opdage hvor meget, der egentlig foregår rundt omkring på skolen og hvor mange, der har en eller anden form for tilknytning til noget internationalt.

Efterfølgende indarbejdes indtrykkene fra diskussionen i rapporten, som herefter kan antages at være en bredt accepteret dokumentation af skolens hidtidige og aktuelle internationalisering.

**Resultater af 1. fase:**

- Der er udarbejdet en skriftlig dokumentation af skolens hidtidige og aktuelle internationalisering. Dokumentet kan bruges i bestyrelsen og til nye medarbejdere.
- Viden om skolens internationalisering er spredt blandt medarbejderne.
- Fælles diskussioner i bredere fora på tværs af afdelinger og faglige skel er med til at øge forståelsen.
- Internationaliseringen er sat på dagsordenen på skolen.
- Der er taget skridt mod større bevidsthed om emnet og større fælles forståelse.





## Fase 2. Analyse af de forventede udfordringer til uddannelserne og skolen?

### Fase 2: Fremtidige udfordringer

*I fase 2 undersøges forventede udfordringer til de enkelte uddannelser på 5-10 års sigt. Præsentation, formidling og diskussion af dette 'verdensbillede' med eksterne og interne interessenter på skolen (lærere, topledelse, bestyrelse, repræsentanter fra lokalt erhvervsliv og organisationer).*

- 1. trin** Fagspecifikke udfordringer undersøges
- 2. trin** Seminar om udfordringerne til skolen og uddannelserne
- 3. trin** Formidling af viden

Det andet logiske skridt i udarbejdelsen af en strategi er at analysere hvilke udfordringer, virksomheden eller organisationen vil møde i løbet af de kommende 5 - 10 år. I denne fase vendes blikket imidlertid mod skolens omverden og de krav, som den stiller og vil stille til de enkelte uddannelser og til skolen som helhed i de kommende år.

Formålet er at give et dybere indblik i og forståelse for de udfordringer, uddannelserne står overfor. Ofte er de enkelte aktører i det daglige fokuseret mod "kortfristede" problemstillinger som undervisningsplaner, bemanning, mv. Der er sjældent lejlighed til at diskutere et bredere perspektiv, eksempelvis spørgsmål som: I hvilken retning skal skolen udvikle sig? Hvordan ændrer arbejdsmarkedets krav sig? Hvilke nye kompetencer skal vi satse på?

I analysen af de forventede udfordringer til de enkelte uddannelser og til den enkelte skole trækkes på allerede gennemførte analyser og vurderinger mv., og på involvering af både interne og eksterne aktører, dvs. det lokale erhvervsliv, lokale organisa-

tioner mv. Som i dokumentationsfasen er der i høj grad tale om en proces, der skal skabe konsensus om vurderingen af de fremtidige udfordringer.

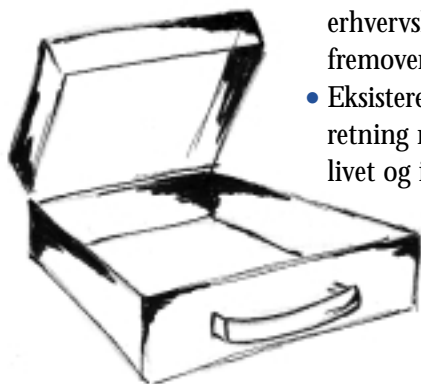
I denne fase involveres en række eksterne aktører. Formålet er primært at bidrage til en dybere forståelse for udviklingen i skolens omverden og de ændrede krav til fremtidens medarbejdere. Samtidig kan kontakterne til eksterne aktører vise sig gavnlige på et senere tidspunkt, eksempelvis når strategien skal iværksættes.

### **1. trin: Fagspecifikke udfordringer undersøges - kontakt til lokale organisationer og erhvervsliv**

Allerede i fase 1 er det en god idé at tage hul på en diskussion om de fremtidige udfordringer for skolen, jf. sidste del i skabelonen for dokumentationsrapporten. Undersøgelsen af de fremtidige udfordringer skal imidlertid i højere grad søge kilder uden for skolen. Undersøgelsen skal munde ud i et notat/en rapport, som er udgangspunkt for debat på skolen. Rapporten er et forsøg på at indkredse og konkretisere hvilke ændrede forudsætninger, krav og udfordringer, som erhvervsuddannelserne - skolerne, organisationen, administrationen, eleverne og lærerne - vil møde i løbet af de kommende 5 - 10 år som følge af internationaliseringen.

Kilderne til undersøgelsen kan søges en række steder:

- Aktuel dokumentation om tendenser i det danske og lokale erhvervslivs efterspørgsel og krav til arbejdskraften aktuelt og fremover.
- Eksisterende litteratur om den generelle strukturudvikling i retning mod internationalisering og globalisering af erhvervslivet og implikationerne for erhvervsuddannelse.



- Interview med en række af de centrale aktører i skolernes og uddannelsernes omverden: Lokale uddannelsesudvalg, organisationer og arbejdsmarkedets parter.
- Interview med lokale brancheforeninger mv.
- Interview med udvalgte private virksomheder - aftagere til og samarbejdspartnere for erhvervsuddannelser.
- Indtryk fra interview og seminar afholdt i 1. fase.

En stor del af inspirationen kan komme fra en række publikationer, som er skrevet om emnet i de seneste år - se udvalgte eksempler i listen nedenfor.

**Den internationale dimension i erhvervslivets strukturudvikling beskrives i f.eks.:**

ACIU (2000): "Lærerkvalifikationer i de erhvervsrettede uddannelser", "Nye kvalifikationer - samspil mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder", "The Danish Perspective". "Internationalising Vocational Education and Training", "International - i job og uddannelse"

Dansk Arbejdsgiverforening: "Arbejdsmarkedsrapport 1999"

Dansk Industri (1999): "Fremtidens virksomhed - fremtidens medarbejder".

Lars Daugaard og Morten Siig (1996): "Internationale aktiviteter på erhvervsskolerne - et debat- og inspirationskatalog". FoU-publikation udgivet af Undervisningsministeriet, Erhvervsskoleafdelingen.

European Commission (1998): "Analysis of the results of studies on vocational training in Europe"

Kim Faurschou, Susanne Tellerup og Steen Christiansen (1998): "Erhvervsskolernes internationale muligheder - Status og strategier". FoU-publikation udgivet af Undervisningsministeriet, Erhvervsskoleafdelingen.

Heike Hoffmann (1999): "Strategier for erhvervsskolernes PIU-arbejde". PIU-Centret. Udgivet af Undervisningsministeriet, Uddannelsesstyrelsen.

Oxford Research (1999): "Fremtidens udfordringer til de tekniske skoler"

Oxford Research (1999): "De tekniske skolers internationalisering - resultater fra spørgeskemaundersøgelse om de tekniske skolers internationaliseringsstrategi". Udarbejdet af Kim Møller, Lars Bonde Lindberg og Bjørne E. Jensen.

Oxford Research (1997): "Grænseløs uddannelse - oplæg til rundbordsamtale". Debatoplæg udarbejdet for Center for Teknologistøttet uddannelse.

*fortsættes*

*fortsat*

Oxford Research (1997): "TIC 2007". Debatoplæg udarbejdet for de Teknologiske Informations Centre. Omfatter resultaterne af globaliseringsundersøgelsen gennemført af Mandag Morgen, Oxford Research og Danmarks Statistik for Erhvervsministeriet.

Oxford Research (1996): "Den internationale udfordring til erhvervsuddannelserne". Udarbejdet af Kim Møller, Carsten Jensen og Henrik Steiner Pedersen. FoU -publikation udgivet af Undervisningsministeriet, Erhvervsskoleafdelingen.

Lis Sølvmoose (1998): "Internationalisering af erhvervsuddannelsesstrukturen". Oplæg til ACIU's startseminar på Hotel Nyborg Strand 10.-11. august 1998.

Undervisningsministeriet (1997): "Strategier for udvikling af den internationale dimension i uddannelserne". Undervisningsministerens redegørelse til Folketinget.

Herudover er det vigtigt at sætte udfordringerne ind i en nærværende lokal virkelighed. Der bør være eksempler fra lokale virksomheder på, hvad internationaliseringen betyder for kravene til medarbejderne, og i hvilken retning udviklingen går fremover. Derfor gennemføres en række interview med lokale virksomheder. Det kan være virksomheder, som har en form for tilknytning til skolen allerede, men det kan også udmærket være andre - faktisk en udmærket lejlighed til at udvide skolens netværk. Det er væsentligt, at de interviewede repræsenterer en række forskellige erhverv.

Der skal også arrangeres interview eller møder med lokale repræsentanter for faglige organisationer og arbejdsmarkedets parter for at få deres indtryk af kravene til fremtidens medarbejdere. Mange af disse lokale aktører har et førstehåndsindtryk af flaskehalse og virksomhedernes efterspørgsel på efteruddannelse. Derfor er det en glimrende kilde til viden om de fremtidige krav.

Det samlede notat skal diskutere følgende spørgsmål:

- Hvordan er politikernes holdning til internationalisering?
- Hvilke krav, målsætninger og incitament er der?
- Hvordan ser skolerne på internationaliseringen?

- Hvilke nye krav stiller erhvervslivet? (globaliseret marked, teknologisk udvikling, intelligent organisering, mere specialiserede krav til produkterne)
- Omfatter internationaliseringen alle virksomheder?
- Stiller eleverne andre krav?
- Hvordan lever skolen i dag op til disse krav? Er der sammenhæng med omverdenens krav og skolens strategi?

### Eksempler på kompetencekrav til tekniske uddannelser og fremtidens medarbejdere

#### “Bløde” kompetencekrav

- Interkulturel kompetence. Kunder og underleverandører er alle steder. Og arbejdsstedet kan i kortere eller længere perioder være i udlandet. Kendskab til de faglige og sociale forhold og forståelse for forskelle og ligheder er vigtig i omgangen med folk fra andre lande.
- Social kompetence og samarbejdsevner. Nye måder at organisere arbejdet på betyder nye krav til medarbejdernes evner til at samarbejde og fungere socialt - både internt i virksomheden og i forhold til eksterne partnere. Det stiller med andre ord også krav til den enkelte kommunikative evner.
- Helhedsforståelse. Medarbejderne skal have en helhedsforståelse og være i stand til at overskue en arbejdsproces fra start til slut.
- Ny teknologi og konkurrence medfører et konstant krav om tilpasningsevne. Den enkelte medarbejder skal være parat til at tilpasse sig skiftende forhold og arbejdsopgaver.
- Fleksibilitet og iværksætterevner er betingelser for at begå sig i konkurrencen. Det stiller også krav til den enkelte medarbejder om at bruge faglig ekspertise og helhedsforståelse til at udtænke nye løsninger

#### “Hårde” kompetencekrav

- Sprog. Specielt engelsk. Men i stigende omfang også yderligere et fremmedsprog. Nødvendigt for at kunne læse, forstå, arbejde og kommunikere med kunder, myndigheder og underleverandører i andre lande.
- Dansk. Medarbejderne skal kunne læse og forstå dansk bedre, end tilfældet er i dag.
- Teknologi. Brug af pc'er, programmering og arbejde i netværk bliver en integreret del af arbejdet inden for alle fagområder. Tekniske uddannelser bliver udkonkurreret, hvis de ikke følger med udviklingen.
- Avanceret teknologi. Ny teknologi bliver en stadig vigtigere del af alle fagområder. Grundlæggende indsigt i den mest moderne teknologi er et krav.
- Merkantile evner. En del af den samlede arbejdsproces er budgetforståelse og afsætning. Det indgår kun i begrænset omfang i de tekniske uddannelser i dag. Teknisk uddannede medarbejdere med merkantile evner er en mangelvare i virksomhederne.
- Kendskab til markedet. Virksomhederne agerer i en international konkurrence. Derfor skal medarbejderne have grundlæggende indsigt i markedsforholdene i andre lande. Eventuelt vil der også være behov for at kunne sende den enkelte medarbejder til udlandet.
- Faglig indsigt og kreativitet. Omstilling, fleksibilitet og nytænkning er nøgleord i virksomhederne. Indsigt i andre måder at gribe tingene an på, andre måder at løse problemer på, er vigtigt. Herunder erfaringer og traditioner fra andre lande.

Kilde: Oxford Research (1999): "Fremtidens udfordringer til de tekniske skoler"

## **2. trin: Seminar om udfordringerne til skolen og uddannelserne**

For at sikre den størst mulige konsensus skal der også i denne del af projektet afholdes møder på skolen med de involverede interne og eksterne aktører.

Først og fremmest skal det udarbejdede notat distribueres bredt på skolen. Dernæst indbydes en bred skare af både interne og eksterne aktører til seminar om de fremtidige udfordringer til skolen og uddannelserne. Deltagere bør være alle aktører: Alle afdelinger, administration, ledelse, bestyrelse, faglige udvalg, lokale organisationer, arbejdsmarkedets parter, erhvervsråd mv.

Formålet er at tage en debat i et større forum for at få en mere samlet og mere nuanceret forståelse for udfordringerne. Fordele er, at deltagerne har mulighed for at diskutere på tværs af sædvanlige skel og vanetænkning.

## **3. trin: Formidling af viden**

Forhåbentlig har mange aktører deltaget i de foregående to trin. Alligevel er det vigtigt, at den indsamlede viden bliver formidlet videre ud og skaber debat i alle dele af organisationen. Derfor er det oplagt at gøre en indsats for at komme videre. Der er flere muligheder for dette:



1. Rapporten - revideret på baggrund af kommentarer på seminaret - udsendes til alle aktører på skolen, gerne også til eleverne.
2. Ulempen ved bredt sammensatte seminarer er, at det kan være vanskeligt at få diskuteret den fagspecifikke forståelse af udfordringerne. Derfor er det en god idé efterfølgende at afholde lignende, mindre arrangementer på de enkelte uddannelsesområder, hvor lærere - og elever har mulighed for at diskutere, hvordan internationaliseringen berører netop deres område.
3. Rapporten sættes på dagsordenen i de lokale uddannelsesudvalg.

**Resultater af 2. fase:**

- Skolens aktører har opnået en større forståelse for omverdenens krav til fremtidens arbejdskraft og for internationaliseringens betydning for de enkelte uddannelser.
- Der er tilvejebragt konkrete, aktuelle eksempler på internationaliseringens betydning for lokale virksomheders produktion og rekrutteringskrav.
- Der er etableret kontakter til lokale, eksterne aktører - organisationer, råd og virksomheder - kontakter, som kan vise sig væsentlige i en senere realisering af internationale målsætninger.





## Fase 3. Formulering af visioner og mål

### Fase 3: Vision og målsætninger

*I fase 3 diskuteres mulige og ønskelige målsætninger for internationaliseringstiltagenes indhold og omfang, organisering, markedsføring og finansiering.*

- 1. trin** Brainstorm om målsætninger
- 2. trin** Målsætningerne konkretiseres
- 3. trin** Seminar med diskussion af vision og målsætninger

De forudgående faser har afdækket og skabt enighed om, hvor skolen er nu og hvilke udfordringer, som skolen og uddannelserne regner med at skulle møde i de kommende år. Tiden er inde til at formulere, hvor skolen gerne vil være henne om 5 - 10 år. Med andre ord visioner om de overordnede målsætninger og konkrete delmål, som internationaliseringsstrategien skal opfylde.

I denne fase begynder udviklingsprojektet at fokusere nærmere på, hvordan strategien skal udformes mht. de internationale aktiviteter indhold og omfang, organisering, markedsføring og finansiering. Strategien begynder så småt at tage form.

3. fase omfatter en formulering af visioner for skolens internationaliseringsstrategi på 5 - 10 års sigt, herunder forestillinger om hvilke konkrete målsætninger, der skal være. Denne visionsfase skal baseres primært på "brainstorming" med interne og eksterne aktører om det realistiske og ønskelige i de forskellige målsætninger for internationaliseringen. Som i de forudgående faser er det afgørende, at formuleringen af visioner for de mål, som internationaliseringsstrategien skal opfylde, sker som en konsensusproces.

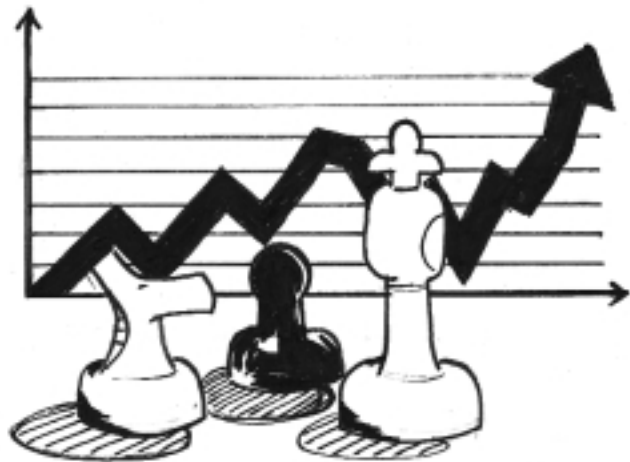
### 1. trin: Brainstorm om målsætninger

I dette første trin drejer det sig om at få så mange ideer frem som overhovedet muligt. Det gælder om at komme væk fra daglig vanetænkning. Der skal tænkes i ønskelige og ambitiøse mål, ikke i forhindringer og problemer. Kun sådan kan der mentalt og indholdsmæssigt tages et stort spring i retning af en ny internationaliseringsstrategi.

Formålet med denne proces er at konkretisere, hvor man ønsker, at skolen skal stå med hensyn til den internationale dimension om 2, 5 eller 10 år.

Der er forskellige muligheder for at opnå dette. Individuelle interview med udvalgte nøglepersoner er en mulighed. Men ofte giver det bedre resultater i idéskabende processer som denne at bringe flere folk sammen. Det kan ske i eksempelvis:

- Fremtidsværksted. Et forum hvor 15 - 20 deltagere slipper ideerne løs. Optimalt er der tale om et tredelt forløb, hvor deltagerne først slipper visionerne løs, derefter fokuserer på barrierer og sidst samler tankerne om at formulere realistiske løsningsforslag.



- Gruppeinterview med 4 - 6 deltagere giver ofte gode resultater, når der er tale om idéskabende processer. Gruppedeltagerne kan inspirere hinanden, hvilket kan føre til nye ideer, som ikke ville være fremkommet under individuelle interview.

I begge tilfælde bør deltagerne være primært interne aktører fra lærerstaben, skoleledelsen, bestyrelsen og faglige udvalg. Et fælles kendetegn ved deltagerne skal være, at de har noget på hjertet, som angår internationalisering.

Indholdsmæssigt kan møderne struktureres ud fra en række temaer, eksempelvis internationaliseringstiltagenes indhold og omfang, organisering, markedsføring og finansiering. Eventuelt kan de forskellige grupper/møder opdeles alt efter hvilket tema, deltagerne har bedst baggrund for at diskutere.

Med andre ord skal dette trin give bud på og en god diskussion af spørgsmål som:

- Hvad vil skolen opnå med de internationale aktiviteter? Vision?
- Hvor international skal skolen være om 5 år og om 15 år?
- Hvilken type internationale aktiviteter skal skolen satse på og hvornår?
- Hvilke målsætninger kan der opstilles for de internationale aktiviteters indflydelse på lærere, elever og organisationen på skolen?
- Hvordan skal aktiviteterne organiseres og finansieres?

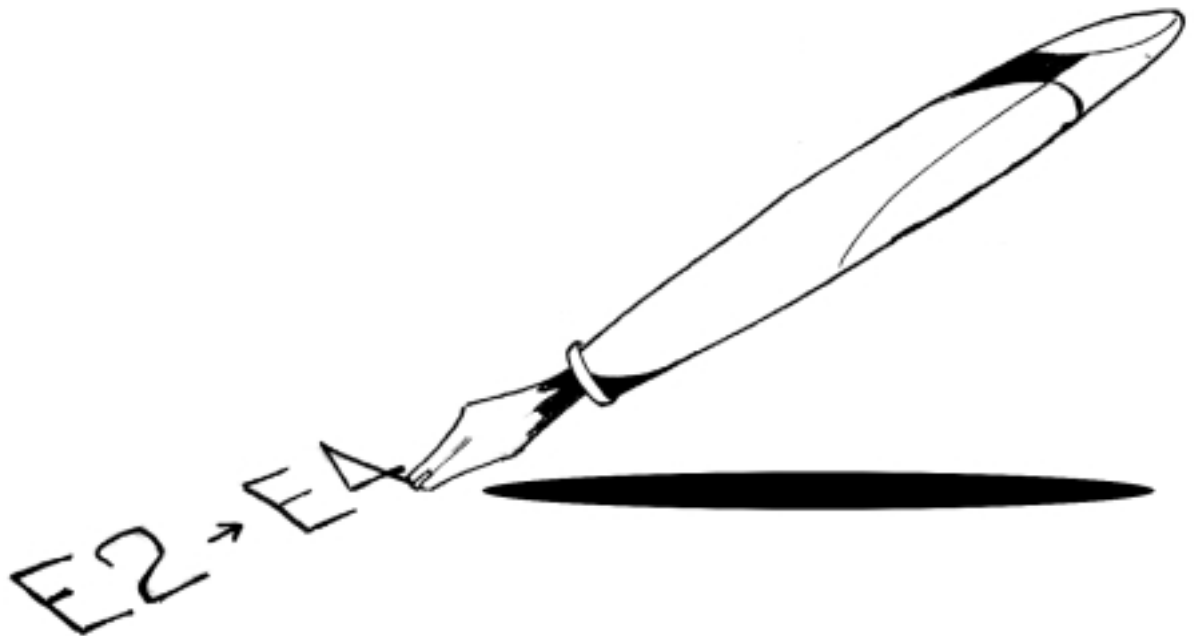
## **2. trin: Målsætningerne konkretiseres**

Forslag til vision og målsætninger skal nu nedfældes på papir. Inspirationen kommer fra 1. trin i denne fase. Men der vil også være masser af inspiration fra de foregående faser i projektet.

Formålet er at udfærdige et debatoplæg om vision og målsætninger. Oplægget skal rumme en række konkrete forslag til initiativer, som skolen kan iværksætte som led i en international

strategi. Oplægget kan tage form som et “katalog” med en lang række konkrete, men mere eller mindre nøjagtigt formulerede forslag. Der må gerne være overlap mellem nogle af forslagene. Der kan endda være tale om modstridende forslag. Det afgørende er, at oplægget animerer til en debat og en prioritering og justering af de forskellige forslag.

Oplægget kan ligesom i 1. trin struktureres ud fra en række temaer, jf. efterfølgende eksempler.



Eksempler på strategiske temaer og overskrifter på delmål
<b>Organisering af internationaliseringen</b>
Afdelingerne som initiativtagere til internationalisering Ansvarlig på afdelingsniveau International koordinator og internationalt "stop-in" kontor Inddragelse af de lokale uddannelsesudvalg Faste samarbejdspartnere til udveksling og praktik i udlandet Oprettelse af international afdeling Nedlæggelse af international afdeling
<b>Internationalisering af lærerkrafterne</b>
Naturligt led i efteruddannelse Erfaringsspredning blandt lærere - "Internationalt Forum" Øget brug af sidemandsordninger Systemeksport
<b>Integration af den internationale dimension i undervisningen</b>
International tjekliste Internationalisering af undervisningsforløb Individualisering af internationaliseringen - valgfrie elementer Udlandet på skolen Udbredelse til flest muligt elever Alle skal på studietur Sikring af det faglige indhold i internationale aktiviteter Fokus på praktik i udlandet (PIU) Internationalt netværk med uddannelsesinstitutioner Lokalt og internationalt virksomhedsnetværk for flere PIU pladser
<b>Finansiering af internationaliseringen</b>
Koordineret søgning efter EU-midler og andre internationale fonde Lokale kilder til finansiering - virksomhedsnetværk Internationaliseringsfond for skolen
<b>Markedsføring</b>
Internationalisering som attraktionsfaktor International temauge Større fokus på eksisterende internationale aktiviteter Påvirkning af omverdenen

### 3. trin: Seminar med diskussion af forslagene

Der indkaldes til seminar med et stort antal aktører, nemlig alle "interne" aktører dvs. lærerne, skoleledelse, bestyrelse, mv., alle "eksterne" aktører dvs. det lokale uddannelsesudvalg, det lokale erhvervsliv og organisationer, erhvervsråd, håndværksråd, handelsstandsforeninger mv.

Forud for seminaret udsendes det skrevne debatoplæg om målene med skolens internationalisering. Hensigten er at tage en diskussion af forslagene: Er forslagene rigtige? Skal de justeres? Uddybes? Er de ikke ambitiøse nok? Eller er de urealistiske? Er nogle af forslagene helt urealistiske eller uhensigtsmæssige? Skal der suppleres med helt andre forslag? Der må også gerne komme en diskussion af, hvordan de enkelte forslag kan realiseres.

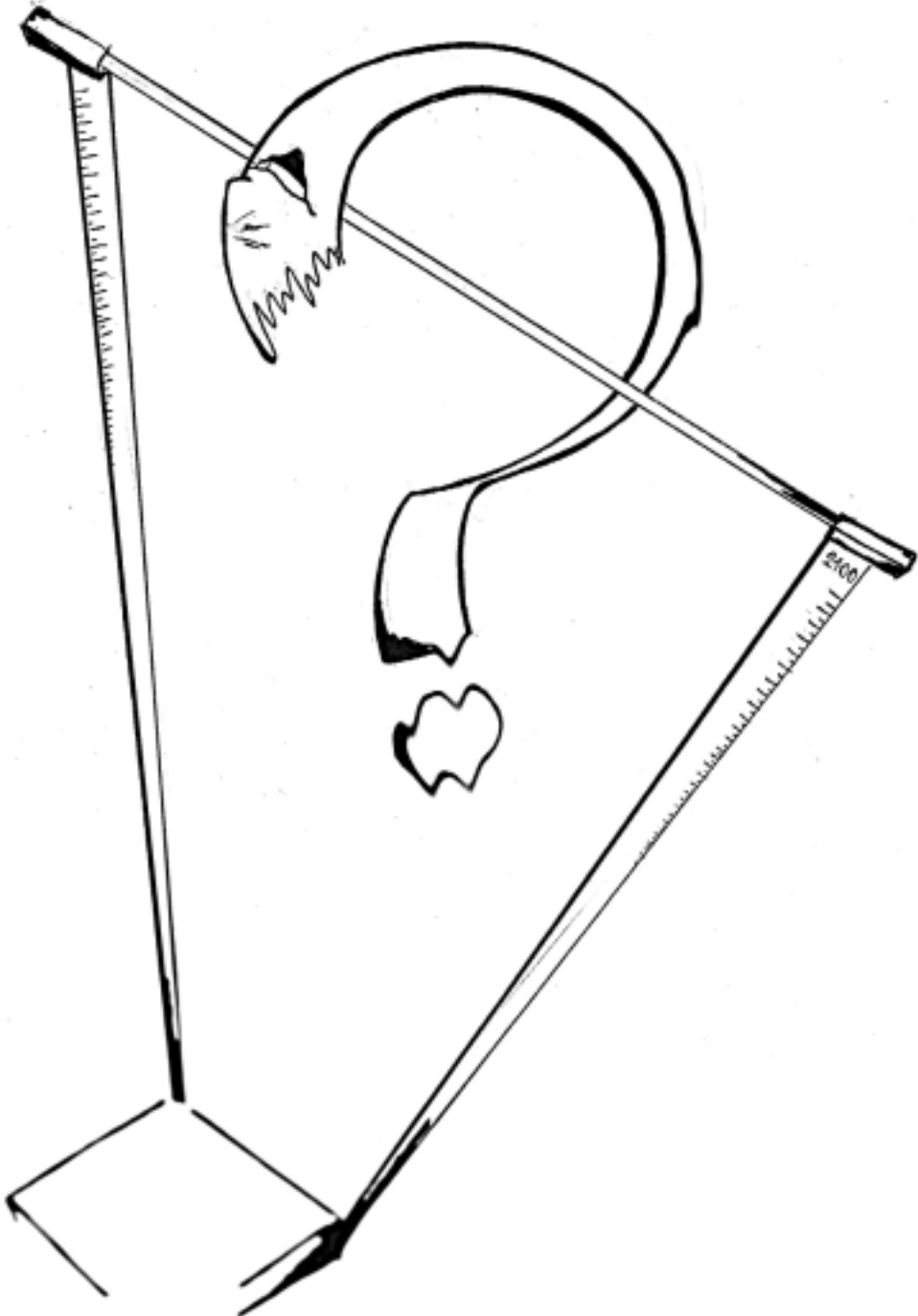
Målet med seminaret er på baggrund af oplægget at diskutere de overordnede målsætninger for skolens videre internationalisering. Målet er desuden at skabe konsensus om visionen og målsætningerne.

Seminaret er naturligvis ikke en besluttende forsamling. Alligevel begynder det her at blive mere alvorligt. Når konkrete visioner og forslag diskuteres og prioriteres af en bred og talstærk forsamling, har det naturligvis en vis vægt, som må tages alvorligt af skolens ledelse. Endvidere er det en væsentlig forudsætning, for at de forskellige tiltag lykkes, at de er blevet diskuteret, og at der er skabt bred forståelse i et sådant forum.

Seminaret er samtidig det sidste trin, hvor en bred skare deltager i udformningen af strategien. Herefter går projektet over i en mere snæver strategiformulering og beslutningstagen.

#### **Resultater af 3. fase:**

- Der er udarbejdet inspirationskatalog over mulige visioner og delmål for den fremtidige internationalisering.
- Der er taget principielle diskussioner om linien og principperne for den fremtidige internationalisering.
- Der er foretaget prioriteringer af de konkrete mulige målsætninger og tiltag for såvel skolen som for de enkelte afdelinger. Dermed er grundlaget skabt for formulering af en egentlig strategi.





## Fase 4. Delmål, delstrategier og handlingsplan

### Fase 4: Strategien iværksættes

*I fase 4 skal der udarbejdes vision, målsætninger og handlingsplan for internationaliseringsstrategien. Strategien iværksættes.*

- 1. trin** Der udarbejdes strategiforslag med vision, målsætninger og delmål for internationaliseringen
- 2. trin** Strategiforslaget bringes til diskussion i skolens bestyrelse. Aktiviteter iværksættes.

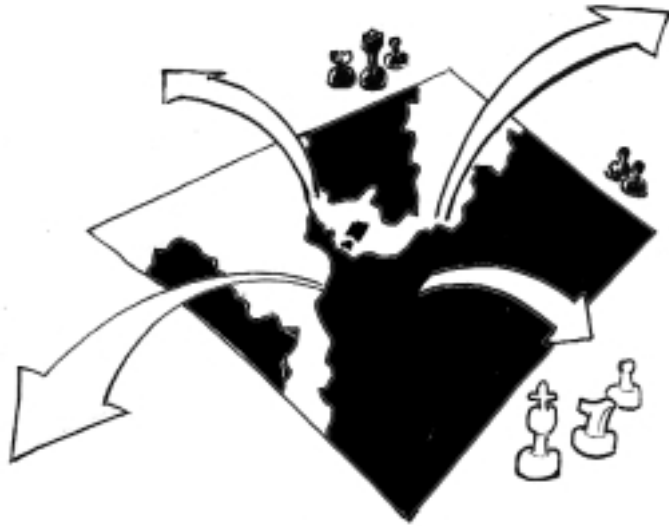
Det sidste skridt i formuleringen og udarbejdelsen af en internationaliseringsstrategi er formulering af konkrete delmål og delstrategier, som tilsammen udgør selve handlingsplanen for implementeringen af strategien.

Processen resulterer i en strategi, som bliver beslutningsgrundlag for skolens beslutningstagere.

### **Trin 1: Der udarbejdes strategiforslag med vision, målsætninger og delmål for internationaliseringen**

Formulering af delmål, delstrategier og handlingsplan kan udarbejdes som en direkte videreudvikling af fase 3. Det udarbejdede notat suppleret med prioriteringer og nye forslag, som er bragt på bane i fase 3 omstruktureres til et egentligt strategioplæg. På baggrund af indtryk og prioriteringer fra fase 3 udarbejdes et katalog over konkrete forslag til fremtidig internationaliseringsstrategi.

Strategioplægget skal fungere som beslutningsgrundlag for skolens bestyrelse. Derfor er det vigtigt, at oplægget bliver ganske kortfattet og let at gå til. Oplægget skal indeholde vision, mål-



sætninger, delmål, delstrategier og handlingsplan for implementeringen af internationaliseringsstrategien.

Handlingsplanen skal - på baggrund af de tidligere faser i udviklingsprojektet - være udtryk for konsensus mellem alle de involverede parter. Men den mest centrale aktør vil efterfølgende være skolens ledelse, som vil være ansvarlig for handlingsplanens overholdelse.

En effektiv strategi kræver, at der både på centralt og decentralt niveau formuleres nogle konkrete målsætninger. Målsætningerne skal være indbyrdes støttende, entydige, målbare og tidsbaserede, så det på et givet tidspunkt kan evalueres, om målene er nået. Samtidig skal målsætningerne være både ønskelige, vedkommende og accepterede af skolens vigtigste interessenter. Endelig skal målene være realistiske, men på samme tid også ambitiøse og udfordrende, så de bliver værd at forfølge.

Målene skal følges op af handlingsplaner, der beskriver, hvordan målene skal nås, og hvem der er ansvarlige for initiativer og målopfyldelsen. Det er hensigtsmæssigt at opdele målsæt-

ningerne på en række hovedtemaer. Sammen med et forslag til en vision kan det give følgende overskrifter i strategioplægget:

- Kort indledning/motivation
- Forslag til vision for internationalisering
- Målsætninger
  - Organisering af internationaliseringen
  - Internationalisering af lærerkræfterne
  - Integration af den internationale dimension i undervisningen
  - Finansiering af internationaliseringen
  - Markedsføring af internationaliseringen.

### **Vision**

Skolens vision udgør den overordnede ramme for internationaliseringen. Visionen skal være styrende for ambitionsniveau, målsætninger og implementeringen af skolens internationaliseringsstrategi og give et indblik i, hvor international skolen ønsker at være på 5 - 10 års sigt. Et eksempel på en vision for internationaliseringen af en teknisk skole kan være:

*“X-skole vil øge sit internationale engagement år for år. Den internationale dimension på samtlige uddannelser skal være udtryk for et tæt samspil mellem skole, lærere, elever og erhvervsliv. Samspillet med virksomheder og skoler i ind- og udland skal resultere i undervisningstilbud, der modsvarer de behov for internationale kvalifikationer og kompetencer, som arbejdsmarkedet stiller til den pågældende uddannelse og som et internationalt samfund stiller til det enkelte menneske.”*

I forslaget bør der også indgå en overvejelse om, hvordan visionen kan få tilstrækkelig spredning og gennemslagskraft, således at den faktisk bliver styrende for skolens internationalisering.

### **Målsætninger**

Delmålene bør inddeles efter temaer. Hvert delmål bør desuden sættes overskueligt op, så man kan se, hvad baggrunden, formålet og indholdet er, og hvem der skal være ansvarlig for

gennemførelsen. Det kan eksempelvis gøres med følgende overskrifter:

***Overskrift:***

***Baggrund:***

***Mål:***

***Handling:***

***Ansvarlig på skoleniveau:***

***Ansvarlig på afdelingsniveau:***

Der er en pointe i at sørge for, at de enkelte delmål fremstår som selvstændige forslag frem for som en samlet pakke. Sandsynligvis vil de fleste skoler have vanskeligt ved at igangsætte en lang række forslag på én gang. Det er mere overskueligt både at tage stilling til og at iværksætte strategien, hvis de enkelte delmål er adskilt. Herunder er der givet en række eksempler på delmål.

**Eksempel på delmål for organisering af internationaliseringen: Inddragelse af de lokale uddannelsesudvalg**

For at sikre, at internationaliseringen sker med accept og opbakning fra skolens vigtigste interessenter, skal internationalisering gøres til et emne, der berøres på alle møder i de lokale uddannelsesudvalg.

***Mål:** Inden år 2001 skal internationalisering være en fast del af forretningsordenen på samtlige møder i de lokale uddannelsesudvalg. Uddannelsesudvalgene skal bl.a. godkende afdelingernes internationale tjeklister og være omdrejningspunkt for etablering af tættere kontakter mellem uddannelse, virksomheder og organisationer.*

***Handling:** Med opbakning fra skolens ledelse og med input fra de ansvarlige for de enkelte afdelingers internationale dimension, tager uddannelsescheferne initiativ til at udvide dagsordenen med internationaliseringstemaet.*

***Ansvarlig på skoleniveau:** Ledelsen.*

**Ansvarlig på afdelingsniveau:** Uddannelsescheferne og internationalt ansvarlige.

**Eksempel på delmål for internationalisering af lærerkræfterne: Naturligt led i efteruddannelse**

For at sikre et godt grundlag for den fortsatte internationalisering af skolens aktiviteter, skal mulighederne for sproglig, faglig og pædagogisk opgradering og udvikling af lærernes internationale kompetencer og kvalifikationer udnyttes optimalt. Denne form for internationalisering skal være en naturlig del af lærernes efteruddannelse.

*Mål: Inden år 2002 skal den internationale dimension være en del af alle læreres kompetenceudvikling og efteruddannelse. Hvert år skal minimum én lærer pr. afdeling i udveksling i udlandet (skole eller virksomhed) i minimum 4 uger.*

*Handling: I løbet af 2001 defineres, hvad der menes med den internationale dimension i lærernes kompetenceudvikling og efteruddannelse. Der afsættes endvidere en andel af kursusmidlerne til udvikling af internationale kompetencer hos underviserne. Den internationale dimension kan bestå i:*

- lærerudvekslinger i form af ophold på skoler eller i virksomheder i udlandet
- deltagelse i systemeksport eller i løsningen af andre internationale konsulentopgaver
- deltagelse i kurser eller lign. med fokus på internationalisering - kan foregå enten i Danmark eller i udlandet
- arrangement af undervisningsforløb i samarbejde med udenlandske gæstelærere
- arrangement af studieture med et fagligt indhold
- deltagelse i Internationalt Forum
- deltagelse i internationale konkurrencer
- medvirken i sidemandsordning ved internationale aktiviteter mv.

**Ansvarlig på skoleniveau:** Ledelsen i samarbejde med international koordinator.

**Ansvarlig på afdelingsniveau:** Den ansvarlige for den internationale dimension i afdelingen.

**Eksempel på delmål for integration af den internationale dimension i undervisningen: International tjekliste**

For at gøre internationaliseringen til et nærværende og effektivt element i uddannelserne er det nødvendigt, at der år for år opstilles konkrete målsætninger for de enkelte afdelinger. Målsætninger, som er afpasset den enkelte uddannelse, men som er ambitiøse og peger frem mod den fælles vision.

*Mål: Hvert år skal alle afdelinger formulere målsætninger for ambitioner mht. det kommende års internationale aktiviteter. Målsætningerne samles i en International Tjekliste (se tekstboks). Som minimum vælges fire målsætninger fra listen i år 2001.*

*Handling: Hvert år - første gang i år 2001 - udarbejder hver afdeling tilpassede målsætninger med udgangspunkt i den Internationale Tjekliste, som fremgår af tekstboksen. Det er ikke alle målsætninger, der er relevante for alle afdelinger. Som minimum udvælger hver afdeling fire målsætninger, der skal følges i år 2001. Den tilpassede version bliver afdelingens mål for internationaliseringen og skal følges op af budget og bemanning.*

*Ansvarlige på afdelingsniveau: Listen udfyldes af et udvalg i afdelingen ledet af den ansvarlige for den internationale dimension. Samtlige medarbejdere får mulighed for at komme med kommentarer til tjeklisten.*

*Ansvarlige på skoleniveau: Skabelonen for den Internationale Tjekliste udarbejdes på initiativer for skolens ledelse med involvering af de ansvarlige for den internationale dimension i afdelingerne. Den årlige Internationale Tjekliste, der vedtages på afdelingsniveau, debatteres og godkendes i de lokale uddannelsesudvalg. Tjeklisten godkendes desuden af skolens ledelse, som også sørger for, sammen med afdelingsledelse, at evaluere listen år for år.*

### International Tjekliste

Tjeklisten skal øge synligheden og engagementet i internationaliseringsstrategien for uddannelserne under de enkelte afdelinger. I praksis vil Tjeklisten variere fra uddannelse til uddannelse. Det giver derfor ingen mening her at sætte nøjagtige mål på en sådan liste. Det væsentlige er, at Tjeklisten indeholder en række konkrete målsætninger, som eksempelvis kan rumme følgende elementer:

- ✓ Der skal x antal elever i praktik i udlandet (ikke aktuelt for grundforløbet).
- ✓ Der skal x antal elever på udvekslingsophold i 1-2 uger.
- ✓ Der skal i løbet af året x antal udenlandske elever på udvekslingsophold i afdelingen.
- ✓ Internationalisering (blandt andet markedsforhold) skal indgå i undervisningen på alle niveauer i x antal uddannelser.
- ✓ Der skal være x antal undervisningstimer med internationale aspekter i hvert skoleforløb. Den internationale dimension beskrives i undervisningsplanen.
- ✓ Der skal oprettes x antal internationale klasser inden år x.
- ✓ Der skal udbydes x antal internationale moduler på x uddannelser.
- ✓ Der skal afholdes x antal studieture.
- ✓ Alle succesfulde studiebesøg og udvekslinger skal følges op med initiativ til genbesøg - de internationale kontakter skal blive vedvarende.
- ✓ X antal udenlandske gæstelærere/oplægsholdere - eksempelvis udenlandske på udveksling fra samarbejdsskolerne eller fra danske virksomheder med eksport eller RISØ, RUC.
- ✓ Der skal x antal lærere fra afdelingen på udvekslingsophold på enten skole eller i virksomhed i udlandet.
- ✓ ?

Tjeklisten skal rumme mål for både det kommende år og målsætning for en årrække.

**Eksempel på delmål for finansiering af internationale aktiviteter: Koordineret søgning efter EU-midler og andre internationale fonde**

EU, Verdensbanken mv. er relevante kilder til finansiering. Det drejer sig oftest om større projekter, som er væsentlige for de deltagende medarbejders kompetenceudvikling, og ofte bidrager de også til udvikling af nye undervisningsmaterialer. Mange finansieringskilder, som har været tilgængelige i de første 10 - 15 år af skolens internationalisering, er ved at være udtømte. Det drejer sig særligt om de mange EU-programmer, som har haft til formål at sikre mobilitet og øge integrationen i EU. Dermed forsvinder en del af det grundlag, som skolens internationalisering hidtil har hvilet på. Meget tyder imidlertid på, at der vil være mulighed for at søge nye midler mange andre steder. Nye EU-programmer vil træde i stedet for de gamle, måske med andre temaer, og samtidig bliver andre kilder relevante, såsom FAO og Verdensbanken. Det kræver omstilling og en målrettet indsats at få del i disse midler.

*Mål: Der skal arbejdes målrettet for at opnå medfinansiering til internationale projekter.*

*Handling: Det internationale kontor skal i løbet af år 2001 oparbejde kompetence om relevante fonde og programmer. Herefter skal den internationale koordinator bistå afdelingerne med ansøgninger og i nogle tilfælde tage egne initiativer til deltagelse i projekter. Det overvejes i løbet af år 2000 at gå sammen med andre skoler i regionen for at engagere en ressourceperson til opgaven med ansøgninger.*

*Ansvarlig: International koordinator.*

**Eksempel på delmål for markedsføring af internationaliseringen: International temauge**

En svag interesse for internationalisering blandt nogle elever og lærere kan skyldes uvidenhed og manglende rollemodeller for håndteringen af internationaliseringen. En afmystificering og



en intern markedsføring gennem formidling af succes historier kan derfor være med til at fremme internationalisering. Samtidig kan sådanne arrangementer være med til at skabe et inspirerende studiemiljø med større fælles forståelse for, dialog om og fokus på internationaliseringens plads på skolen.

***Mål:** Der skabes tradition for en årlig international temaug med deltagelse af hele skolen (medarbejdere og lærere) og med arrangementer på tværs af afdelingerne.*

***Handling:** Fra år 2001 indføres en årlig international temaug for skolens elever og ansatte. Den internationale temaug omfatter hele skolen og rummer arrangementer i og på tværs af afdelingerne. I løbet af temaugen fortæller lærere og tidligere og nuværende elever om deres erfaringer med internationale aktiviteter, herunder udvekslinger og praktikophold i udlandet.*

***Ansvarlig på skoleniveau:** International koordinator.*

***Ansvarlig på afdelingsniveau:** Den ansvarlige for den internationale dimension i afdelingen.*

## **Trin 2: Strategiforslaget bringes til diskussion i skolens bestyrelse**

Inden strategien bringes op i bestyrelsen, bør økonomien i strategien overvejes, således at bestyrelsen har et realistisk grundlag for at vurdere de enkelte forslag i strategien. Således bør der være et budget, et overslag over hvilke ressourcer, de enkelte forslag vil kræve at realisere.

Nu skal strategien vedtages og iværksættes. Det betyder, at strategien skal forelægges skolens bestyrelse. Forhåbentlig vil en del af skolens bestyrelse allerede have deltaget i seminarer under udviklingen af strategien.

Nu er det op til bestyrelsen at vedtage strategien helt eller delvist. Det er en god idé at markere arbejdet med internationaliseringsstrategien ved et større arrangement. Der kan eksempel-

vis være tale om at sætte emnet på dagsordenen ved en større bestyrelseskonference. Eller eventuelt på konferencer, hvor eksempelvis bestyrelse, ledelse og afdelingsledere deltager.

Med udarbejdelsen af strategiforslaget er der udarbejdet en internationaliseringsstrategi baseret på bred forståelse og accept på skolen og formuleret med hensyntagen til såvel de fremtidige udfordringer til uddannelserne som til ambitioner og traditioner, som præger skolen.

**Resultater af 4. fase:**

- Der er udarbejdet en gennemarbejdet og bredt accepteret internationaliseringsstrategi.
- Der er skabt bredere forståelse for internationaliseringen og for de udfordringer og muligheder, internationaliseringen bringer og vil bringe i de kommende år.

## Vær opmærksom på.... Tværgående erfaringer

Dette kapitel rummer en række tværgående erfaringer fra arbejdet med at udvikle nye internationaliseringsstrategier på fire tekniske skoler. Det drejer sig særligt om, hvordan forskellige aktører på skolerne ser på internationale aspekter og ikke mindst hvilke forskelle, der er mellem de forskellige gruppers måde at tænke på. Kapitlet er dermed ikke en del af modellen. Disse erfaringer kan det være vigtigt at holde sig for øje, når man går i gang med processen. Det kan også være et bidrag til, at de forskellige grupper bedre forstår hinandens synsvinkel - og dermed et bidrag til at forstå, hvorfor man nogen gange ikke forstår hinanden. Der er også gengivet en række citater på typiske reaktioner og ytringer under processen.

Et gennemgående træk er, at der er stor forskel på, hvor internationaliseret de forskellige aktører inden for en skole opfatter deres skole. Selvom internationaliseringen har spillet - og spiller - en rolle på alle skolerne, så er der en klar tendens til, at kendskabet hertil er meget sporadisk. Det er primært en begrænset skare af ildsjæle og andre, som er direkte beskæftiget med internationale projekter, som ved, hvad det drejer sig om. Og selv blandt disse er fokus primært rettet mod det uddannelsesområde, hvor vedkommende selv er aktiv. Således vil mange blive overrasket over omfanget af internationalisering, jf. citater i tekstboks, ganske enkelt fordi man ikke er vant til at snakke om det på tværs af uddannelser, afdelinger og medarbejdergrupper.

Det manglende kendskab til de internationale aktiviteter er primært centreret om de aktiviteter, som foregår uden for undervisningen. De fleste aktører har et nogenlunde kendskab til internationalisering i form af studieture, udvekslinger og lignende. Færre kender til omfanget og indholdet af projekter, som har karakter af systemeksport.

*“Tænk, jeg anede slet ikke, at I lavede så mange spændende tingovre i jeres afdeling”*

(Medarbejder fra én afdeling til medarbejder i anden afdeling)

*“Jeg bliver helt stolt af skolen over at se, at vi har lavet så meget”*

(Ansatt i administrationen)

*“Jeg havde slet ingen anelse om, at internationalisering var en del af skolen”*

(Tidligere studerende, nuværende ansatt)

Den samme skelnen kan gøres med hensyn til tidligere - og nu afsluttede - projekter og internationale aktiviteter, som endnu ikke er afsluttede. Da de internationale aktiviteter som hovedregel er forankret i enkeltpersoner, betyder det også, at den viden, den pågældende person har oparbejdet, er forankret i personen og ikke i skolen eller afdelingen. Hvis denne person forlader skolen, forsvinder også den viden og det netværk, den internationale aktivitet har afstedkommet. Det har således i flere tilfælde vist sig svært at finde information om erfaringer og udbytte af de tidligste internationale aktiviteter.

Konklusionen må være, at selvom mange skoler har taget den internationale udfordring alvorligt og gør en indsats, så er budskabet langt fra blevet en del af en fælles forståelse på skolerne. Selvom der på mange skoler er formuleret overordnede målsætninger og strategier for internationaliseringen, så er det langt fra blevet en integreret del af uddannelsernes hverdag. Det betragtes fortsat som noget “ekstra”, noget som ligger lidt uden for de daglige gøremål. Uanset skolernes størrelse og organisering, er der stadig i vid udstrækning tale om sporadiske aktiviteter, som er forankret i et begrænset antal ildsjæle.

En logisk konsekvens af dette er, at der mangler en fælles ramme og forståelse af de internationale aktiviteter. Man kan sige,

at internationaliseringen foregår inden for nogle små lukkede cirkler på skolerne, mens omgivelserne forbliver mere eller mindre uberørte/uvideende om aktiviteterne.

Det har ligeledes den effekt, at aktørerne på skolen ikke hører succes-historierne. Den ansatte, som ikke tidligere har været involveret i en international opgave, hører ikke om de positive oplevelser, et internationalt projekt kaster af sig. De bliver derfor heller ikke inspireret til selv at deltage i det internationale arbejde.

Der synes ikke at være en klar sammenhæng mellem en klart formuleret strategi og en udbredt konsensus på skolerne. En klar internationaliseringsstrategi er ikke garanti for, at strategien er et fasttømret element i medarbejdernes bevidsthed. Dette medfører desuden, at der i stor udstrækning mangler en fælles forståelse for formålet med internationaliseringen. Der er typisk to forskellige syn på internationalisering:

- På den ene side finder man fortalere for internationalisering som en aktivitet orienteret mod eleverne. Det vil sige internationalisering som del af undervisningsplanen. Enten ved studieture, praktikophold eller udvekslinger eller internationale aktiviteter i klasseværelset, for eksempel med inddragelse af fremmedsproget materiale, undervisning på engelsk og kommunikation med erhvervsskoler i andre lande - for eksempel via Internettet.
- På den anden side står fortalere for en anden form for internationalisering, som i højere grad stiller krav til skolen som virksomhed. Det er typisk større opgaver, som finansieres med eksempelvis EU-midler, og som involverer systemeksport og udviklingsprojekter. Skolerne vil ofte ligge i konkurrence med øvrige erhvervsskoler om disse opgaver og kan i flere tilfælde betragte systemeksport som en indtægtskilde til finansiering af andre aktiviteter. Systemeksport og udviklingsprojekter involverer normalt ikke elever på noget tidspunkt og har derfor ikke i første omgang den store effekt på undervisningsaktiviteterne. Denne type internationale pro-

jekter kan imidlertid være en væsentlig del af lærernes kompetenceudvikling og kan ligeledes resultere i nye redskaber til forbedring af uddannelserne.

### **Forskellige grupper tænker forskelligt**

Ovenstående er naturligvis en ganske grov generalisering. Der findes alle mulige mellemformer og nuanceforskelle i måden at se på internationale aktiviteter på de tekniske skoler. Den største og måske mest alvorlige barriere skyldes, at forskellige afdelinger, ledelse, administration mv. ofte har hver deres "kultur" og forståelse af internationaliseringen. Det er vigtigt at bringe disse forskellige grupper og synsvinkler sammen i udviklingen af en internationaliseringsstrategi. Nedenfor er det typiske syn på internationaliseringen grupperet efter forskellige grupper af aktører på skolerne.

#### **Afdelingerne**

Der er meget stor forskel i aktivitetsniveauet med hensyn til internationale projekter fra afdeling til afdeling på skolerne. Dette er en gennemgående tendens uanset skolernes størrelse og internationale aktivitetsniveau. Faktisk kan kontrasten virke størst på de største og mest internationaliserede skoler. Hvor listen af internationale aktiviteter er imponerende lang og omfattende, kan det forekomme ekstra overraskende at finde afdelinger, hvor internationaliseringen er helt eller næsten udeblevet.

Forskellene i aktivitetsniveauet mellem afdelingerne bygger i høj grad på traditioner. Eksempelvis er levnedsmiddeluddannelserne betydeligt mere internationalt orienterede end gennemsnittet, baseret på en stærk tradition for at placere praktikophold i udlandet. Det er en så stærkt fæstet tradition, at det praktisk talt er standard for eksempelvis kokke-elever at finde praktikplads uden for landets grænser.

En anden vigtig faktor for internationalisering, eller mangel på samme, er bemanningen på de enkelte afdelinger. Er der på afdelingen ansat en person, som "brænder" for det internatio-

nale arbejde, vil der typisk også være internationale aktiviteter i afdelingen.

*“Der er for meget hovsa-beslutninger over det. Der mangler risikovillighed.”*

*“Der mangler en grundlæggende viden mange steder, om hvad det er, vi render og laver, og hvad målet med de internationale projekter er.”*

*“Der er to slags mennesker; dem der interesserer sig, og dem der er ligeglade. Man støder på det overalt. Der er ikke andet at gøre ved det end at informere.”*

*“Der tales ikke samme sprog i alle afdelinger. Det er nødvendigt at gøre noget mere offensivt for at udbrede internationaliseringen på skolen.”*

*“Der foregår for mange projekter på skolen, som man ikke kender til. Man kan gøre bedre brug af folks viden.”*

*“Man skal selv være stærkt engageret for at vide, hvad der foregår.”*

*“Hvad skal der til for at få folk til at tage ud? Det er svært med en lille afdeling - de andre skal løbe hurtigere.”*

I flere tilfælde har skolerne decentraliseret kompetencen til at deltage i internationale aktiviteter. Det er altså op til afdelingerne selv at administrere, hvorvidt man ønsker internationale aktiviteter og i givet fald, hvor meget de skal fylde i afdelingens samlede virke. Det opleves ofte som problematisk, at denne kompetence ikke følges af en forøgelse af afdelingens ressourcer. Afdelingerne oplever typisk problemet ved de større opgaver med udviklingsprojekter og systemeksport. I disse tilfælde skal de ofte frigive en lærer i kortere eller længere perioder. Det medfører dels en mængde administrativt arbejde, dels at afdelingen har færre lærerkræfter at trække på i undervisningssituationen. Afdelingen får typisk heller ikke nogen økonomisk compensation, som i givet fald ville kunne bruges til rekruttering af vikar. I stedet må de håbe på velvillighed fra

de øvrige lærere i afdelingen. Tilstedeværelsen af denne velvilighed varierer igen ganske betydeligt fra afdeling til afdeling på skolerne. Det er en af grundene til, at involvering af alle afdelinger i processen er vigtigt, ellers er der en risiko for, at strategien ikke bliver accepteret af dele af skolen.

### **Den internationale administration**

De folk, der til dagligt sidder centralt placeret i en koordinerende funktion, har et godt udgangspunkt for at have et bredt overblik over de internationale aktiviteter. Måske ikke i dybden, men det samlede overblik over aktivitetsniveauet og typer af aktiviteter er større her end andre steder. Erfaringerne fra dokumentationsfasen viser da også, at disse personer har en bredere indsigt end de fleste andre.

Den koordinerende funktion påtager sig ofte opgaven som serviceenhed. Det er her, afdelingerne henvender sig, såfremt der ønskes hjælp til projektudarbejdelse, ansøgninger af enhver art og de mere administrative elementer ved det internationale arbejde. Denne funktion medfører, at personer placeret i en koordinerende funktion hele tiden udvider sit kendskab til de internationale aktiviteter på skolen, både succes-historierne og de mindre succesfulde projekter. Samtidig er der en tendens til, at systemeksporten i overvejende grad er forankret der.

Denne centrale placering gør, at aktørerne i den internationale administration ofte har en lidt anden indgangsvinkel end andre personer på skolen; dels tænkes der i større og bredere baner end andre involverede i internationale projekter, dels fokuseres der mere på økonomi. Indtjening er sjældent det primære mål med de internationale aktiviteter på skolerne, men det er i flere tilfælde et væsentligt middel til en bredere internationalisering, som er mere undervisningsorienteret. Et af problemerne med undervisningsrelateret internationalisering er, at det ofte opfattes som meget udgiftskrævende. Da skolerne økonomi er forholdsvis stram, bliver det ofte på systemeksporten, at skolerne forsøger at hente midler til den øvrige internationalisering.



*“Der har manglet et fælles fokus. Der mangler en samlet, bred strategi på skolen. Det er i for høj grad isolerede område-strategier.”*

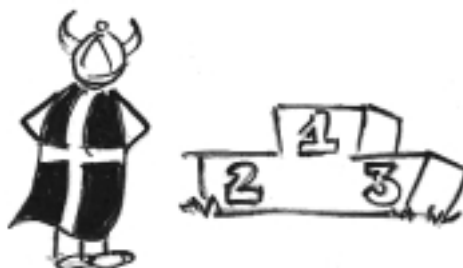
*“Strategi og handlingsplan er ikke kendt af alle. Vi bør måske lave en mere aktiv internationalisering, hvor vi overvejer hvilke former for internationale aktiviteter, vi ønsker.”*

*“Måske bør skolen være mere udfarende, slå mere på tromme for, hvor meget der foregår.”*

*“Det er vigtigt, at ledelsen melder ud, hvad man vil internationalt, ellers kan afdelingerne ikke lægge sig fast på en strategi.”*

### **Ledelsen**

Der viser sig et lidt broget billede af, hvordan ledelsen på skolerne opfatter internationalisering, ikke mindst karakteren af internationale aktiviteter, og hvordan de skal passes ind i skolens øvrige virke. Der er generelt enighed om, at internationalisering gavner skolerne og vil være en nødvendighed i fremtiden - både som en konsekvens af elevernes efterspørgsel, og som en måde at kompetenceudvikle lærerkrafterne. Usikkerheden går i højere grad på hvilken form for internationalisering, skolen bør beskæftige sig med. Der ligger her et skel mellem internationalisering, som involverer eleverne og internationalisering, som kun involverer lærere i første omgang. Det er igen et spørgsmål om studie- og praktikophold eller systemeksport



og udviklingsprojekter. Tendensen er, at der primært fokuseres på enten det ene eller det andet, men ikke i så høj grad begge dele.

Skelnen mellem de to former for internationalisering forstærkes af, at det ofte er forskellige personer, der er involveret i systemeksport og undervisningsorienteret internationalisering. I de internationale strategier er der typisk ikke formuleret tanker om disse forskellige typer af internationale aktiviteter, hvilket kan medvirke til at skabe en del forvirring og usikkerhed. Som en konsekvens af dette efterspørges der i flere tilfælde, at ledelsen konkretiserer målsætningen med det internationale arbejde og den tilhørende strategi og eventuelt en prioritering af indsatsområder.

*“Det internationale skal ikke blive et “fag”. Det skal være en integreret del af uddannelserne.”*

*“Vi siger tit, at vi i Danmark har “verdens bedste uddannelsessystem”. Men er det nu rigtigt? Vi må ikke blive selvtilstrækkelige.”*

*“Hvorfor er det, vi internationaliserer? Vi skal kunne sige til mestrene, hvad det - kort og præcist - er, som er de faglige/økonomiske gevinster.”*

#### **Lærere/projektledere**

En af de store barrierer for udbredelse af de internationale aktiviteter til en større kreds af skolens ansatte ligger i det forhold, at det internationale arbejde ikke er defineret som hørende med til skolens primære virke. Selv om internationalisering typisk er nævnt i skolernes overordnede strategi, er der ofte ikke afsat midler til internationalisering. Det betyder, at afdelingerne ikke har noget incitament til at frigive lærere til internationale projekter, da de ofte skal finde bemanningen blandt de øvrige lærerkræfter på afdelingen. Der er heller ikke noget

incitament for den enkelte lærer til at deltage i de internationale aktiviteter, i hvert fald ikke af økonomisk karakter. Arbejdet med at forberede og planlægge en international aktivitet må typisk foregå i fritiden, da den enkelte underviser har faste undervisningsplaner at opfylde. Når lærerne rejser ud, oppebærer de den samme løn, som de får på skolen. Det er altså begrænset, hvad der gives af tillæg for aften- og weekendarbejde, der kan henføres til det internationale arbejde.

Denne manglende kompensation fastholder det eksisterende system, som er bygget op om ildsjæle, der deltager i internationale aktiviteter, simpelthen fordi de ikke kan lade være. Således er det et gennemgående udsagn fra de internationale projektledere, at de internationale projekter gennemføres "på trods" snarere end på grund af belønning og opbakning.

*"Det går bedre med de internationale projekter i dag. Det skyldes, at det er blevet mere almindeligt."*

*Der er grænser for, hvor langt man kan nå med det internationale, når det ikke er legalt, og når der ikke er opbakning fra lærerkollegiet."*

*"Diktater er dødsdømt. Med diskussion, forslag etc. kan man komme meget langt."*

*"Der er 8 - 10 mennesker, der brænder for det internationale arbejde på skolen. Desværre er de ikke gode nok til at sætte sig sammen."*

*"Man er ikke så gode til at bruge hinandens erfaringer internt på skolen"*

### **Eleverne**

Billedet af elevernes indstilling til internationaliseringen er uklart og dækker over to tilsyneladende modstridende opfattelser.

Den ene opfattelse går på, at eleverne, allerede inden de kommer på skolen, er blevet mere og mere internationalt orienterede. Rejser, interrail, fjernsyn og Internet er blevet velkendte begreber, hvilket er med til at gøre, at de nye elever er langt mere internationalt orienterede end tidligere - ofte betydeligt mere internationalt indstillede end de lærere, der skal undervise dem.

I modstrid med denne type udsagn står, at eleverne er fuldstændig ligeglade og upåvirkede af internationaliseringen. At de, selv om de måske er mere internationale og mindede for at bruge Internet, fortsat har det samme snævre fokus med deres uddannelse som "i gamle dage": At få en helt normal praktikplads i et helt normalt dansk firma, tæt på mor, far, familie, venner og kæreste. Et miljø, hvor det måske betragtes som unødvendigt besvær at tilegne sig internationale kompetencer. Derfor er interessen, når det kommer til stykket, for at engagere sig i udvekslinger, praktik i udlandet og andre "besværlige" projekter med udlændinge, ikke særlig stor. Kurser på engelsk og med deltagelse af udlændinge er ikke så eftertragtede, som man kunne håbe. Studieture i starten af uddannelsen er attraktive, men formentlig mere til adspredelse og social sammenhæng internt mellem eleverne end som led i en egentlig international kompetenceudvikling.

Denne holdning synes at pege i retning af, at meget lidt er ændret til trods for de internationale projekter. En medvirkende årsag til denne reaktive holdning skal måske søges i, at erhvervsuddannelserne fortsat af mange elever betragtes som noget andenrangs - noget man tager, fordi man ikke er klog nok til gymnasiet. Hvis man er i stand til at gøre erhvervsuddannelserne mere attraktive, "smarte", er der en mulighed for at gøre uddannelserne mere fremtidsorienterede og dynamiske. Erhvervsuddannelsesreform 2000 kan være et skridt i den retning. Internationale aktiviteter kan også være et middel til at give erhvervsuddannelserne et mere attraktivt image.

*“Eleverne har fattet det. De ved godt, hvad det drejer sig om, og hvad der kræves”*

*“Der er ikke altid særlig stor interesse. Hos os har internationale kurser været en fiasko. Eleverne vælger det ganske enkelt ikke.”*

*“Det er helt klart et konkurrenceparameter at have internationale aktiviteter på skolen.”*

*“Eleverne synes altid, det er meget spændende med de internationale aktiviteter i starten af skoleåret, men når det så bliver aktuelt, falder mange fra.”*

Hvorfor er der to så modstridende typer af udsagn? Årsagen skal formentlig søges i en kombination af flere forhold:

- Traditionerne er forskellige fra uddannelse til uddannelse, hvilket naturligvis også smitter af på eleverne. Hvis man som kokkelev fra starten ved, at det er i Frankrig eller London, “det sner”, så er det også både naturligt og “smart” at rejse ud og deltage i internationale aktiviteter i øvrigt. Modsat findes der andre områder, som slet ikke har nogen tradition for internationale aktiviteter.
- Internationalt erfarne og engagerede lærere er meget vigtige for at skabe en stemning, en begyndende tradition for internationale aktiviteter på de enkelte uddannelser. Uden disse er det begrænset hvor megen påvirkning og inspiration, eleverne modtager i retning af det internationale. På dette punkt adskiller de tekniske uddannelser sig i bund og grund ikke fra alle mulige andre uddannelser - inklusive de videregående. Tilstedeværelsen af internationalt engagerede ildsjæle har i nogle tilfælde været stærkt medvirkende til at få iværksat et internationalt aktivitetsniveau - også på uddannelser, hvor der ikke ellers er tradition for det.

### **Bestyrelsen**

Generelt er skolernes bestyrelser med repræsentanter for organisationer og lokalt erhvervsliv måske en anelse tættere på strømningerne i samfundet og kravene til nyuddannede. Derfor kunne man måske forvente, at bestyrelserne vil være tilbøjelige til at være venligt stemt over for internationaliseringen på skolerne. Ellers ville internationaliseringen vel heller ikke være nået så langt, som den er.

Bestyrelserne synes dog også at være splittede mellem to synspunkter: Enten "internationalisering er nødvendigt - det er vejen frem, det skal vi satse på", eller "uddannelserne foregår som tidligere inden for skolens fire vægge - alt det andet er ikke interessant". Det er derfor ikke med udelt entusiasme, at bestyrelserne samlet set ser på internationaliseringen.

*"Hvis vi ikke arbejder internationalt, så mister vi eleverne - de vil søge andre steder hen."*

*"Bestyrelsen er positiv over for det internationale, men der sidder altså også nogle, som synes, at det overhovedet ikke er interessant."*

*"Der fokuseres meget på, at udbyttet for eleverne er mere almen dannelse end faglig uddannelse. Men almen dannelse er en forudsætning for faglig uddannelse."*

*"Når eleverne er færdige, vil mange af dem komme til virksomheder, hvor koncernsproget er engelsk - måske skal de også udstationeres. Det er vigtigt, at de ved det."*

På den ene side står de bestyrelsesmedlemmer, som selv er en del af en international virksomhed. Flere store produktionsvirksomheder, som også udøver deres virke uden for Danmarks grænser, indfører engelsk som arbejdssprog. De selv samme virksomheder udstationerer medarbejdere til datterselskaber i

andre lande eller hos samarbejdspartnere. Bestyrelsesmedlemmer beskæftiget i et sådant miljø giver klart udtryk for, at eleverne bør introduceres til dette arbejdsliv allerede på skolebænken. Fra den side efterspørges således en større fokusering på sproglige kompetencer og i nogen grad en oplæring i, hvordan man begår sig i andre kulturer.

På den anden side er der en række bestyrelsesmedlemmer, som ikke selv har berøring med det store udland, og derfor har sværere ved at få øje på nødvendigheden af de internationale aktiviteter. Den gruppe medlemmer er mere fokuseret på at allokere de i forvejen knappe ressourcer over i en konkret, mere traditionel forbedring af elevernes rammebetingelser på skolen. Det være sig nyt maskinel mv.

Et problem i denne forbindelse er, at bestyrelserne sjældent får et dybere indblik i de konkrete internationale aktiviteter og den faglige og menneskelige kompetenceudvikling, som det bibringer elever, undervisere og uddannelser på skolerne. Bestyrelserne er ikke en del af det daglige liv på skolerne, og udover overordnede planer når erfaringerne sjældent frem til bestyrelsesmøderne.

Da bestyrelserne således er sammensat af såvel fortalere som skeptikere over for internationalisering, skal man derfor ikke forvente et samlet pres fra bestyrelserne om at internationalisere skolens aktiviteter fremover.

#### **Der skal skabes fælles forståelse**

Forskellige opfattelser mellem de forskellige aktører på skolerne er naturlig. Det vil til enhver tid være de nære opgaver og indsatsområder, som optager folk, ikke de store linier. Men det er vigtigt at tage hensyn til disse forskelle, både i det daglige og i forbindelse med gennemførelse af eventuelle ændringer. Måske er der en tendens til, at man i for høj grad ser tingene ud fra en egen forståelse. Ledelsen lægger vægt på, at der ER en nedskrevet international strategi, men det hjælper ikke meget, hvis kendskabet hertil enten er begrænset, eller at for-

mulingerne er så generelle, at der i praksis ikke er nogen, som finder mening i dem. Måske præsenterer skolerne sig udadtil med et højt internationalt aktivitetsniveau, men mange elever vil opleve at komme til afdelinger, hvor internationaliseringen endnu ikke er kommet i gang.

Selvom skolerne har en international strategi, er der stor forskel på opfattelsen af, hvordan denne strategi gennemføres. Det er nødvendigt at tage disse forskellige udgangspunkter og synsvinkler i betragtning, både i det daglige arbejde på skolerne og i forbindelse med omstruktureringer eller ændringer i internationaliseringsstrategien. Ellers er der en risiko for, at internationaliseringen fortsat vil foregå i mindre, lukkede kredsløb, og dermed ikke bliver et fasttømret element i erhvervsuddannelserne.

### **Skolernes omverden**

I forbindelse med udvikling af internationaliseringsstrategier på de fire tekniske skoler i Attak-projektet, blev der foretaget en undersøgelse af erhvervslivets krav til uddannelserne. En del af undersøgelsen omfattede interview med hovedaktører nationalt, herunder DA, LO, Dansk Industri samt med en række fagforbund. Desuden blev der gennemført en række interview med udvalgte private virksomheder i skolernes omegn.

Erfaringerne fra undersøgelsen giver nogle interessante indtryk af, hvordan internationaliseringen betragtes af de forskellige hovedaktører. To gennemgående aspekter har vist sig særligt iøjnefaldende i afdækningen:

- Der mangler direkte kommunikation mellem skolerne og deres aftagere. Kun på et meget overordnet plan, nemlig gennem de faglige udvalgs bidrag til uddannelsesbekendtgørelser, kommunikerer erhvervslivet sine mål og visioner for uddannelserne. I det daglige er der en manglende direkte kommunikation mellem skolerne og deres aftagere. Dermed ikke sagt, at skolerne ikke i det store hele lever op til kravene fra deres aftagere. Men den påfaldende mangel på direkte



kommunikation mellem skolerne og virksomhederne - udbydere og efterspørger - indebærer, at de ansatte på skolerne mangler indsigt og forståelse for de fremtidige krav til medarbejderne, som virksomhederne vil stille. Man kan sige, at erhvervsskolernes "sandwich-model" savner harmoni mellem de forskellige lag.

- Det er vanskeligt at komme med uddannelsesspecifikke udsagn om de internationale krav til uddannelserne. I vid udstrækning indebærer internationaliseringen da også udfordringer, som er generelle for erhvervslivet, og dermed for alle uddannelser. Alligevel er det påfaldende, hvor vanskeligt det er at sætte ord på de mere specifikke krav på de enkelte uddannelser. Der er udarbejdet meget godt materiale om internationaliseringen, f.eks. gennem ACIU's projekt "God praksis for internationalisering af de erhvervsrettede uddannelser", ligesom der på konferencer er forsøgt at sætte fokus på emnet. Alligevel mangler der mere systematiske forsøg på at tegne et billede af internationaliseringens betydning for det enkelte fagområde. Selv om der måske er forståelse for den generelle betydning af internationaliseringen, finder mange det vanskeligt at sætte ord på de fagspecifikke perspektiver. Det gælder fra fagforbund til den enkelte ansatte på skolerne. Der mangler tilsyneladende en helt grundlæggende indsigt i, hvilke uddannelsesspecifikke internationale kompetencer, som virksomhederne vil efterspørge i de kommende år.

I det følgende gives en kort karakteristik af synspunkter i forhold til internationaliseringen og de fremtidige krav til uddannelserne, som de ses af de forskellige aktører inden for og omkring erhvervsuddannelserne.

#### **Virksomhederne**

Virksomhederne har generelt et tydeligt billede af egne kompetencekrav. Og også en klar opfattelse af, om disse krav opfyldes af deres medarbejdere i dag. Der er forskelle i graden af virksomhedernes internationalisering og dermed også i deres behov

for internationale kompetencer. Men samtidig er det tydeligt for langt flertallet af virksomhederne, at internationaliseringens primære drivkraft: ny teknologi og øget konkurrence, allerede påvirker virksomhederne uanset størrelse og branche. Mange virksomheder er nået meget langt i internationaliseringen og er meget bevidste om de ændrede kompetencekrav. Det giver sig blandt andet helt konkret udslag i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

Virksomhederne har en tosidet holdning til den nye arbejdskraft. På den ene side mener de fleste, at danske erhvervsuddannelseselever er blandt de bedste i verden, hvilket ikke mindst skyldes vores erhvervsskolesystem. På den anden side er der alligevel en vis utilfredshed med niveauet, hvilket i høj grad skyldes ændrede krav fra virksomhedernes side. Det er basale kundskaber som dansk og regning, som mangler. Men det er også sprog, teknologi, kendskab til markedet og kulturforståelse, som er vigtige. Og samtidig er bløde kvaliteter som modenhed og evnen til at overskue og løse opgaver blevet en del af kompetencekravene. Disse aspekter har naturligvis altid været relevante, men forskellen er, at de nu er helt nødvendige, for at de uddannede kan fungere på arbejdspladsen.

Virksomhedernes direkte engagement i uddannelserne er imidlertid begrænset. Nogle virksomheder deltager i lokale uddannelsesudvalg, men generelt er der tale om en forholdsvis overfladisk berøringsflade, som måske savner substans og samspil i dybden. Måske er det helt naturligt. Men desværre er der en vis barriere mellem uddannelserne og virksomhederne.

### **Organisationer og arbejdsmarked**

Faglige organisationer, forbund og arbejdsmarkedets parter har en fod både i erhvervslivet og i uddannelsessystemet. De er med til at udforme erhvervsuddannelserne, blandt andet gennem deltagelse i de faglige udvalg. Samtidig har disse organisationer et godt overblik over efterspørgslen på efteruddannelse - en indikator, som siger noget om de akutte krav til kompetenceændringer. Som sådan sidder disse aktører nok med det bed-

ste samlede overblik. Deres holdning er klar: Der bør arbejdes mere målrettet med internationalisering på de tekniske skoler. Der er imidlertid en kløft mellem virksomhedernes internationaliseringskrav og de kompetencer, der arbejdes på i uddannelserne. Og det er en kløft, som kan blive større i de kommende år. Problemet er, at også organisationerne og arbejdsmarkedets parter har vanskeligt ved at sætte ord på de uddannelsesspecifikke behov i uddannelserne. Og det er nu engang lettere at indføre nye elementer i uddannelserne, hvis der er tale om et klart defineret og afgrænset nyt område. En øget internationalisering af uddannelserne må imidlertid indtænkes på alle niveauer og områder i uddannelserne. Samtidig er der en selv erkendelse af, at det er vanskeligt for alvor at præge internationaliseringsprocessen på skolerne. Blot konstateres det af organisationerne, at det går alt for langsomt i forhold til virksomhedernes behov.

#### **Ansatte på skolerne**

I skolernes hverdag er de formelle krav i uddannelsesbekendtgørelserne det dominerende pejlemærke. Det er formuleringerne i bekendtgørelserne, som har betydning for alle ansattes indsats og prioriteringer - fra ledelse til lærere og administrativt personale. Bekendtgørelsen er da også de fastlagte rammer for uddannelserne, påvirket af faglige udvalg med repræsentanter fra organisationer og virksomheder.

Problemet er imidlertid, at for aktørerne internt på skolerne er bekendtgørelserne den dominerende referenceramme, som, groft sagt, ikke forstyrres af andre indtryk fra omverdenen. Samtidig er uddannelsesbekendtgørelser en meget overordnet ramme, som skal fyldes ud af den enkelte skole. Imidlertid er den typiske reaktion fra lærere på spørgsmålet om fremtidens krav til uddannelserne en direkte henvisning til bekendtgørelsens meget generelle formulering. Lærernes succeskriterie bliver derfor ikke særlig præcist, men snarere, at danske erhvervsuddannelser skal være de bedste i verden. Skolerne inddrager således stort set ikke kunder og markedet direkte i forsøget på at forudsige og tilpasse sig ændrede krav og behov i omgivelserne.

Tilsyneladende er behov og krav hos aftagerne ikke en vigtig faktor i skolernes internationale strategi.

Dette erkendes da også blandt lærerne, som selv mener, at det kan skyldes et ringe kendskab til, hvad der foregår ude i virksomhederne. Man kan sige, at det er et problem, at vekselvirkningen mellem uddannelser og virksomhedsarbejde kun gælder for eleverne, ikke for underviserne.

Indtrykket er, at der i dag er en meget begrænset berøringsflade mellem virksomheder og uddannelser. Derfor er der et skel mellem den internationaliserede hverdag, som virksomhederne oplever, og de impulser og kvalifikationer, som skolerne kan give videre til deres elever.

### **Internationaliseringen på skinner**

Forskellige opfattelser mellem de forskellige aktører på skolerne er naturlig. Det vil altid være de nære opgaver og indsatsområder, som optager folk, ikke de store linier. Men det er vigtigt at tage hensyn til disse forskelle, både i det daglige og i forbindelse med gennemførelse af eventuelle ændringer. Og navnlig er det vigtigt, at alle involverede har samme forståelse af strategien, så der ikke bliver trukket i forskellige retninger.

Når man taler om kravene til uddannelserne de næste 5 - 10 år, er det helt essentielt at se ud over de dagligdags problematikker, som de tegner sig her og nu. Ellers er der en risiko for, at udfordringerne vil blive imødegået med ad hoc løsninger, som er utilstrækkelige i forhold til kommende krav.

Indtrykkene fra analysen af de fremtidige krav og udfordringer til erhvervsuddannelserne er, at der er en kløft mellem skolernes hverdag og det, der faktisk foregår i det omgivende samfund. Referencerammen for skolens arbejde er bekendtgørelserne, mens aftagerne af skolens elever - virksomhederne og deres behov og krav - kun i begrænset omfang inddrages direkte. Derfor er skabelse af en fælles forståelse et så afgørende element i processen med at udvikle en internationaliseringsstrategi.

Tempoet i implementeringen af strategien afhænger af den enkelte skole og af de enkelte elementer i strategien. Men hvis udviklingsprojektet er gennemført tilfredsstillende, vil man opleve, at internationaliseringen i et vist omfang går i "selvsving". Mange har været involveret i processen, og der har været mulighed for at diskutere internationaliseringen på skolen - en diskussion, som ellers ofte drukner i daglige gøremål og kortsigtede problemstillinger. Den præsenterede model for udvikling af internationaliseringsstrategi bryder med den vanlige rytme og de sædvanlige værktøjer.

Derfor vil skolen kunne opleve, at internationaliseringen er kommet et godt stykke videre - også selv om strategien endnu ikke er implementeret.

# Bilag. Forslag til styrende spørgsmål og emner i seminarer

Nedenfor er givet en række forslag til spørgsmål og emner, som kan bruges på over-heads på seminarer i løbet af processen.

## **Aktuelle og fremtidige udfordringer**

- Mere internationalisering i fremtiden? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvor langt vil internationaliseringen kunne gå? Hvilke uddannelser? Hvilke aktiviteter?
- Hvordan berøres den enkelte medarbejder?
- Organisering af internationalisering? Central eller decentral?
- Bred opbakning i lærerstaben? Normeringer, rekruttering, krav?
- Opbakning i ledelse og bestyrelse?
- Opbakning blandt aftagerne?
- Finansiering?

## **Hvilke krav er der? Lever vi op til dem?**

- Hvilke specifikke internationaliseringskrav stiller omverdenen til den enkelte uddannelse?
- Lever den enkelte uddannelse op til kravene?
- Hvad skal der til, for at den enkelte uddannelse fortsat kan leve op til de internationale krav?
  - udviklingsarbejde/undervisningsmaterialer
  - nye undervisningsformer
  - lærerudvikling/-efteruddannelse
  - rekruttering
  - organisationsudvikling
  - virksomhedssamarbejde

## **Interne udfordringer**

- Ressourcer - internationaliseringen baseres i høj grad på frivilligt initiativ og er forankret i ildsjælene
- Integration af de internationale aktiviteter
- Erfaringsspredning

- Skærpelse af organisering og strategi - fælles målsætninger
- Risikoen for social slagside
- Udnyttelse af de internationale aktiviteter som konkurrenceparameter

#### **Eksterne udfordringer**

- Erhvervslivets internationalisering stiller krav om udviklingen af "nye" kompetencer hos eleverne
- Bedre dialog med erhvervslivet for at formulere og imødekomme kravene til fremtidens arbejdskraft
- Styrkelse af internationale netværk
- Finansieringen af internationaliseringen?
- Styrkelse af uddannelsernes image blandt de unge

#### **Hvorfor vision og mål?**

- Uden vision og mål kan der ikke formuleres strategi, og uden strategi bliver udviklingen præget af tilfældigheder
- For at skabe forandring - for at bevæge noget fra A til B - og for at være med til at præge forandringerne
- For at tilpasse os til en foranderlig verden
- For at konsolidere internationaliseringen i undervisningsaktiviteterne

#### **Oplæg til diskussion**

- Hvilke målsætninger skal vi have?
- Hvordan kan målene realiseres?
- Hvem skal være ansvarlig for målopfyldelsen?
- Hvad skal skolen opnå med de internationale aktiviteter?
- Hvor international skal skolen være om 5 år og om 15 år?
- Hvilken type internationale aktiviteter skal skolen satse på og hvornår?
- Hvilke målsætninger kan der opstilles for de internationale aktiviteters indflydelse på lærere, elever og organisationen på skolen?
- Hvordan skal aktiviteterne organiseres og finansieres?

**Mål for organisering**

- Internationalisering på forretningsordenen i lokale uddannelsesudvalg
- Stop-in kontor i forbindelse med international afdeling
- Afdelingerne som initiativtager for intern udvikling ud fra International Tjekliste
- Udpegning af én ansvarlig pr. afdeling
- Erfaringsspredning gennem Internationalt Forum

**Mål for indhold og omfang**

- Alle lærere skal ud i fire uger hvert femte år
- Fagligt indhold i alle internationale aktiviteter
- Fast netværk med skoler i udlandet for merit
- I alle aktiviteter overvejes udbredelse blandt eleverne
- Valgfrihed i udveksling (også mhp. profilering)

**Mål for afdelingerne**

- International Tjekliste
  - antal elevpraktikker
  - antal elevudvekslinger
  - antal udenlandske elever i afdelingen
  - antal studieture
  - antal undervisningstimer med internationale aspekter
  - antal lærere der kan tackle internationale opgaver
  - opfølgning på internationale kontakter
  - udenlandske gæstelærere
- Sidemandsordninger - mere end to pr. projekt
- Internationalt skolenetværk med kontaktpersoner
- Lokalt og internationalt virksomhedsnetværk for PIU

**Mål for finansieringen**

- Omorganisering og mobilisering af kræfter - indtænkning af internationalisering i almindelig budgetplanlægning
- Større projekter: Andre typer EU-programmer og nye internationale organisationer
- Virksomhedsnetværk til medfinansiering af lærer- og elevudvekslinger



- Internationaliseringsfond
- Elevernes egenfinansiering ved uddannelsens start

**Mål for markedsføringen**

- Alle nystartede elever skal være bevidste om den internationale dimension
- Alle medarbejdere skal være bevidste om internationaliseringsstrategien
- Påvirkning af omverdenen:
  - Certificering
  - Uddannelsesbekendtgørelserne
  - Kortlægning af kompetencekrav på de enkelte uddannelser.

# Resumé

De tekniske skoler har gennem de seneste 10 - 15 år gradvist indarbejdet flere internationale elementer i undervisningen. Internationaliseringen af uddannelserne er en forudsætning for at sikre tidssvarende undervisning og konkurrencedygtige medarbejdere på arbejdsmarkedet. Derfor er det væsentligt at sikre fortsat udvikling af den internationale dimension på skolerne.

De tekniske erhvervsuddannelser står over for at professionalisere brugen af internationaliseringen. Fra sporadiske aktiviteter skal internationaliseringen fremover blive et mere integreret element, en naturlig og indarbejdet del af hverdagen på linie med andre elementer i den faglige og personlige uddannelse af eleverne - og lærerne.

Internationaliseringen er imidlertid ikke let at have med at gøre. Emnet opleves ofte som diffust og vanskeligt at håndtere. Derfor er det afgørende at have en gennearbejdet og bredt accepteret international strategi, som kan sikre kontinuitet og sammenhæng i de internationale aktiviteter.

Formålet med denne publikation er at give inspiration og hjælp til erhvervsskoler, som vil komme videre i deres internationalisering. Ideen er at opstille en model for en proces, som kan føre frem til formulering af en levedygtig og fremtidssikret internationaliseringsstrategi. Modellen er udarbejdet på baggrund af konkrete erfaringer fra fire tekniske skoler, som i løbet af 1999 og starten af år 2000 sammen har taget hul på den internationale udfordring. I samarbejde med Oxford Research har skolerne gennemført et projekt om udformning af nye internationaliseringsstrategier på hver af skolerne.

Modellen hviler med andre ord på konkrete erfaringer fra skoler, som har gennemført et projekt med udvikling af strategier

for internationalisering af uddannelser, lærere, organisation og ledelse. Modellen præsenteres trin for trin gennem fem faser:

- I fase 0 afdækkes behovet og målsætningen for projektet.
- I fase 1 afdækkes den hidtidige og aktuelle internationalisering på skolen med hensyn til omfang, karakter, erfaringer, økonomi, mv.
- I fase 2 undersøges forventede udfordringer til de enkelte uddannelser på 5 - 10 års sigt. Præsentation, formidling og diskussion af dette "verdensbillede" med eksterne og interne interessenter på skolen (lærere, topledelse, bestyrelse, repræsentanter fra lokalt erhvervsliv og organisationer).
- I fase 3 diskuteres mulige og ønskelige målsætninger for internationaliseringstiltagenes indhold og omfang, organisation, markedsføring og finansiering.
- I fase 4 skal der udarbejdes vision, målsætninger og handlingsplan for internationaliseringsstrategien. Strategien iværksættes.

Hele processen baserer sig i høj grad på skabelse af konsensus gennem delagtiggørelse af så mange aktører som muligt i interview, seminarer mv. De anvendte teknikker og metoder beskrives, og problemer, barrierer og forskellige løsningsmodeller, som kan dukke op i processen, beskrives. Modellen kan bruges af alle erhvervsskoler, som ønsker at udforme en internationaliseringsstrategi, eller som ønsker at revidere den hidtidige strategi.

## Fase 0: Opstart af projektet

*I fase 0 skal projektet besluttes og startes op.*

- 1. trin:** Beslut at lave en ny international strategi
- 2. trin:** Projektbeskrivelse udarbejdes
- 3. trin:** Projektet forelægges bestyrelsen, og der informeres bredt om projektet

## Fase 1: Dokumentation af hidtidige og aktuelle internationaliseringstiltag

*I fase 1 afdækkes den hidtidige og aktuelle internationalisering på skolen med hensyn til omfang, karakter, erfaringer, mv.*

- 1. trin:** Dokumenter om internationaliseringen fra starten frem til nu gennemgås
- 2. trin:** Interview med udvalgte medarbejdere fra forskellige afdelinger
- 3. trin:** Der udarbejdes et papir om skolens internationaliseringshistorie, omfang, udbytte, mv.
- 4. trin:** Der afholdes seminar med en bred skare af skolens interessenter

## Fase 2: Fremtidige udfordringer

*I fase 2 undersøges forventede udfordringer til de enkelte uddannelser på 5-10 års sigt. Præsentation, formidling og diskussion af dette 'verdensbillede' med eksterne og interne interessenter på skolen (lærere, topledelse, bestyrelse, repræsentanter fra lokalt erhvervsliv og organisationer).*

- 1. trin:** Fagspecifikke udfordringer undersøges
- 2. trin:** Seminar om udfordringerne til skolen og uddannelserne
- 3. trin:** Formidling af viden

## Fase 3: Vision og målsætninger

*I fase 3 diskuteres mulige og ønskelige målsætninger for internationaliseringstiltagernes indhold og omfang, organisering, markedsføring og finansiering.*

- 1. trin:** Brainstorm om målsætninger
- 2. trin:** Målsætningerne konkretiseres
- 3. trin:** Seminar med diskussion af vision og målsætninger

## Fase 4: Strategien iværksættes

*I fase 4 skal der udarbejdes vision, målsætninger og handlingsplan for internationaliseringsstrategien. Strategien iværksættes.*

- 1. trin:** Der udarbejdes strategiforslag med vision, målsætninger og delmål for internationaliseringen
- 2. trin:** Strategiforslaget bringes til diskussion i skolens bestyrelse. Aktiviteter iværksættes.

# Executive Summary

For the past 10-15 years, the technical colleges have gradually integrated more international elements into the teaching. Internationalisation of the programmes is a prerequisite for ensuring state-of-the-art teaching and competitive staff for the labour market. It is therefore essential to ensure a continued development of the international dimension at the educational institutions.

The technical colleges are about to make their internationalisation efforts more professional. From sporadic activities, the internationalisation is to become a more integrated element in the future, a natural and incorporated part of everyday life on a par with other elements in the vocational and personal education of the students – and the teachers.

Internationalisation is however not an easy thing to deal with. The topic is often experienced as being diffuse and difficult to handle. It is therefore of decisive importance to have a carefully prepared and broadly accepted international strategy which can ensure continuity and correlation in the international activities.

It is the aim of this publication to provide inspiration and assistance to vocational colleges who want to get on with their internationalisation process. It is the idea to set out a model for a process which can lead to the formulation of a viable internationalisation strategy which they can use now and in the future. The model has been drawn up on the basis of specific experience from four technical colleges which in the course of 1999 and the beginning of year 2000 together have taken up the international challenge. In cooperation with Oxford Research, the colleges have carried out a project on the formulation of new internationalisation strategies at each of the colleges.

In other words, the model is based on specific experience gained by colleges, which have carried out a project with the development of strategies for the internationalisation of their programmes, teachers, organisation and management. The model is presented step by step through five phases:

- In phase 0, the need for and aim of the project is elucidated.
- In phase 1, the college's internationalisation activities of the past and present are presented with regard to scope, nature, experience and economy etc.
- In phase 2, the expected challenges for the individual programmes are investigated over a 5-10-year period. Presentation, dissemination and discussion of this "picture of the world" with external and internal stakeholders at the college (teachers, top management, board of governors, representatives of local industry and organisations).
- In phase 3, possible and desired targets are discussed for the contents and scope, organisation, marketing and financing of the internationalisation initiatives.
- In phase 4, vision, targets and action plan for the internationalisation strategy must be elaborated. The strategy is implemented.

The entire process is largely based on the creation of consensus through the involvement of as many players as possible in interviews, seminars etc. The techniques and methods used are described, and problems, barriers and different models for solving problems, which may crop up in the process, are described. The model can be used by people at all vocational colleges who wish to formulate an internationalisation strategy, or who wish to review the strategy they have used in the past.

# **Undervisningsministeriets publikationer om internationalisering på erhvervsskoleområdet**

## **FoU-publikationernes Globus-serie om internationalisering i og af erhvervsuddannelserne**

- Nr. 12 - 1995: Internationalisering (DEL 3243)
- Nr. 3 - 1996: Internationale aktiviteter på erhvervsskolerne (UVM 7-113)
- Nr. 15 - 1996: Den internationale udfordring til erhvervsuddannelserne (UVM 7-138)
- Nr. 16 - 1997: Internationalisering via netværk for brevveksling (DEL 60184)
- Nr. 18 - 1997: Internationale hjemmesider. Idéhæfte (DEL 60198)
- Nr. 29 - 1997: Forberedelse til praktikophold i udlandet: Inspirationskatalog (UVM 7-233)
- Nr. 5 - 1998: Erhvervsskolernes internationale muligheder: - status og strategier (UVM 7-242)
- Nr. 12 - 1998: Europalærere: - En læreruddannelse til styrkelse af internationaliseringen på erhvervsskolerne (DEL 5743/70026)
- Nr. 19 - 1998: PIU og levnedsmiddel: - et praktisk eksempel på internationalisering (DEL 3507)

## **Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie - tema internationalisering i uddannelse og undervisning**

- Nr. 2 - 1999: Strategier for erhvervsskolernes PIU-arbejde (UVM 7-278)
- Nr. 26 - 2000: Internationaliseringsstrategi for erhvervsskoler - en håndbog (UVM 7-318)

### *På vej:*

Europæisk praktik for social- og sundhedsassistenter - ideer og de første erfaringer (arbejdstitel)

# Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie

I denne serie udsender Uddannelsesstyrelsen publikationer om generelle eller mere specifikke aktuelle emner. Formålet er at skabe debat og inspirere til udvikling i uddannelserne.

## I serien er følgende udkommet eller under udgivelse:

### 1999

- Nr. 1: Grønne initiativer i de almengymnasiale uddannelser (UVM 6-256)  
(Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 2: Strategier for erhvervsskolernes PIU-arbejde (UVM 7-278) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 3: Læring i praktikken - i social- og sundhedshjælperuddannelsen (UVM 7-280)  
(Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 4: Ikt og vejledning på erhvervsskolerne (UVM 7-276) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 5: Rundt om læring (VHS video, tre små film, i alt 58 min.) (UVM 9-025)  
(Voksenuddannelser)
- Nr. 6: Rundt om læring. Teksthæfte (UVM 9-026) (Voksenuddannelser)
- Nr. 7: På sporet af praksis. Antologi (UVM 9-027) (Voksenuddannelser)
- Nr. 8: Ikt i kemiundervisningen - på gymnasiet og hf (UVM 6-235) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 9: Ind på teknisk skole - information og vejledning (UVM 7-282)  
(Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 10: Frafald flytter: - hvorfor faldt de fra i praktiktiden i Århus? (UVM 7-284)  
(Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 11: IT i undervisningen på hhx og htx (UVM 6-257) (Erhvervsgymnasiale uddannelser)
- Nr. 12: Naturarbejde i praksis: - en analyse af kvalifikationsbehov i dag og i fremtiden  
(UVM 7-288) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 13: Hvad tænder? Et debatskrift om voksenuddannelse (UVM 9-028) (Voksenuddannelser)
- Nr. 14: Scenarier for erhvervsuddannelsesreform 2000 - inspiration til pædagogisk diskussion  
(UVM 7-285) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 15: Nye tilrettelæggelsesformer på VUC (UVM 9-038) (Voksenuddannelser)
- Nr. 16: Q-90 projektet - baggrund, proces og status på erhvervsskolernes kvalitetsprojekt  
(UVM 7-286) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 17: Tag hånd om skolekulturen - en vej til skoleudvikling på erhvervsskoler (UVM 7-287)  
(Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 18: Debatoplæg om specialundervisning for voksne (UVM) (Voksenspecialundervisning)
- Nr. 19: Casen i psykologiundervisningen - i de almene voksenuddannelser (UVM 9-047)  
(Voksenuddannelser)
- Nr. 20: Fakta om erhvervsuddannelsesreform 2000 (UVM 0065) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 21: Efteruddannelse for gymnasie- og hf-lærere. Supplement efterår 1999 (UVM)  
(Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 22: Evaluering af pgu - pædagogisk grunduddannelse (UVM 7-289)  
(Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 23: Udviklingsprogrammet for fremtidens ungdomsuddannelser (UVM 6-261)  
(Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 24: Projektorganiseret undervisning i fysik i gymnasiet og hf (UVM 6-259)  
(Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 25: På godt og ondt. Et portræt af elever og deres forhold til mestre og erhvervsskoler  
(UVM 7-292) (Erhvervsfaglige uddannelser)

*Oversigten fortsætter på næste side*



# Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie

*Fortsat fra forrige side*

- Nr. 26: Evaluering af htx-uddannelsen 1999 (UVM 6-262) (Erhvervsgymnasiale uddannelser)
- Nr. 27: Banebryderprojektet (UVM 5-333) (Grundskolen)
- Nr. 28: Teori og praksis i den pædagogiske grunduddannelse - samarbejde mellem skole og praktiksteder (UVM 7-290) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 29: Praktikhåndbog til den pædagogiske grunduddannelse - et eksempel (UVM 7-291) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 30: På sporet - en antologi om undervisning i dansk som andetsprog (UVM 9-048) (Voksenuddannelser)
- Nr. 31: Erhvervsuddannelse. Hvordan lærer man i praktik? (UVM 7-293) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 32: Samarbejde mellem folkeskole og musikskole (UVM 5-345) (Grundskolen)
- Nr. 33: Heldigvis er vores folkeskole for alle. Elever med flytninge- eller indvandrerbaggrund skriver dagbog (UVM 5-343) (Grundskolen)
- Nr. 34: Praksisnærhed og tværfaglighed på hhx (UVM 6-263) (Erhvervsgymnasiale uddannelser)
- Nr. 35: Q i undervisningsmaterialerne - lokal kvalitetsudvikling på erhvervsskolerne (UVM 7-294) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 36: Ingeniøruddannelserne. Før, nu og i fremtiden (UVM 0060) (Videregående uddannelser)
- Nr. 37: Beretning 1999 om gymnasiet og hf (UVM 0072) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 38: Hvad virker? - erfaringer om uddannelse til flere unge (UVM 7-295) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 39: Kontaktlærerens arbejde - lærerroller og helhed (UVM 7-297) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 40: Dansk på arbejde - arbejde på dansk (UVM 9-050) (Voksenuddannelser)
- Nr. 41: Samtale og samarbejde - en kulturel udfordring (UVM 7-296) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 42: Læring i samspil - giver mening (UVM 7-298) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 43: Jeg læste en hel bog og nu tør jeg også skrive (UVM 7-299) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 44: Efteruddannelse for gymnasie- og hf-lærere 2000/2001 (UVM 0075) (Gymnasiale uddannelser)

## **2000**

- Nr. 1: Udvikling af arbejdsmiljøundervisningen - social- og sundhedshjælperuddannelsen (UVM 7-300) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 2: Ideer til læring i praktikken - i social- og sundhedsassistentuddannelsen (UVM 7-301) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 3: Evaluering 1998-2000. Den Fri Ungdomsuddannelse. 2. delrapport (UVM 0080) (Øvrige ungdomsuddannelser)
- Nr. 4: Hvad venter vi på? - om it i fremmedsprogsundervisningen (UVM 7-302) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 5: Uddannelsesbibliotek - informations- og læringscenter. En evaluering af erhvervsskolernes biblioteksprojekter (UVM 7-303) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 6: Naturvidenskabelige klasser i gymnasiet (UVM 6-264) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 7: Hf-forsøg 1997-1999. Status 1999 for arbejdet i hf-evalueringsgruppen samt foreløbige konklusioner vedrørende 2-årige hf-forsøg, 1997-1999. (UVM 6-267) (Gymnasiale uddannelser)

*Oversigten fortsætter på næste side*

# Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie

*Fortsat fra forrige side*

- Nr. 8: De fire tværgående dimensioner på htx (UVM 6-265) (Erhvervs gymnasiale uddannelser)
- Nr. 9: Elevansvar og elevindflydelse på tværfaglige htx-projekter (UVM 6-266) (Erhvervs gymnasiale uddannelser)
- Nr. 10: Fleksibel voksenundervisning. Kortlægning af fleksible tilrettelæggelsesformer på VUC (UVM) (Voksenuddannelser) (*på vej*)
- Nr. 11: Selvevaluering - undervisning, læring og kvalitet i dialog (UVM 7-304) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 12: Projektarbejde i en nysgerrighedskultur (UVM 7-305) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 13: Produktionskolerne i Danmark - deltagere og skoleprofiler (UVM 7-306) (Øvrige ungdomsuddannelser)
- Nr. 14: Elevernes oplevelser af erhvervsuddannelsesreform 2000 - forsøg med grundforløb efterår 1999 (UVM 7-307)
- Nr. 15: Forsøg med erhvervsuddannelsesreform 2000 - opsamling af de første erfaringer (UVM 7-308) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 16: Fra Kierkegaard til Calvin Klein, Gymnasietilværelser i 90erne - en undersøgelse af 1997-studenternes danske stile (UVM 6-268) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 17: Fysik og almindelse - rapport fra en konference på Askov Højskole (UVM 6-270) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 18: Det Åbne Læringscenter (UVM 7-310) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 19: Behovet for lærerkvalificering - blandt lærere ved folkehøjskoler, daghøjskoler, aftenskoler og voksenuddannelsescentre. 2. delrapport i forskningsprojektet "Focus på voksenlæreren" (UVM 9-052) (Folkeoplysning og Voksenuddannelser)
- Nr. 20: Uddannelsesværksteder på VUC (rekv. hos KAD, tlf. 3283 8383) (Folkeoplysning og Voksenuddannelser)
- Nr. 21: Mellem to skoleformer - et samarbejde mellem produktionsskoler og erhvervsskoler. Pro-Tek-forsøget (UVM 7-311) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 22: Udvikling af lærerkompetencer i praksis - et fælles ansvar (UVM 7-312) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 23: Mål og handlekompetence i erhvervsuddannelserne (UVM 7-316) (Erhvervsfaglige uddannelser)
- Nr. 24: Feltarbejde i religion (UVM 6-271) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 25: Ord og tekst. Sproglig opmærksomhed i engelskundervisning i gymnasiet og hf (UVM 6-260) (Gymnasiale uddannelser)
- Nr. 26: Internationaliseringsstrategi for erhvervsskoler - en håndbog (UVM 7-318) (Erhvervsfaglige uddannelser)

*Publikationerne kan købes hos Undervisningsministeriets forlag eller hos boghandlere*

