

# Redegørelse om arbejde med Professionel kapital på københavnske folkeskoler

Bilag til temadrøftelse i BUU

3. april 2024



# Indholdsfortegnelse

Redegørelsen indeholder en beskrivelse af mulighederne og forudsætningerne - herunder fordele og ulemper - for et arbejde med Professionel kapital (PK) på folkeskoleområdet i København.

Redegørelsen er udarbejdet på baggrund af inddragelse af Københavns Lærerforening (KLF), Skolelederforeningen (SKK) og Landsforeningen for Socialpædagoger (LFS) samt materiale fra Danmarks Lærerforening (DLF). Herudover har forvaltningen interviewet nøglepersoner i Køge, Aalborg og Roskilde kommuner, der alle har arbejde med PK.

Indhold:

1. Slide 4-7: Hvad er professionel kapital. Materiale hentet fra DLF og KLF
2. Slide 9-13: Sammenhæng til eksisterende indsatser i KK og forvaltningens vurdering af ressourceforbrug
3. Slide 15-17: Erfaringer fra Aalborg, Roskilde og Køge Kommuner
4. Slide 19-21: Input fra KLF, SKK og LFS
5. Slide 22: Ramme for samtaler med inddragede interessenter

1

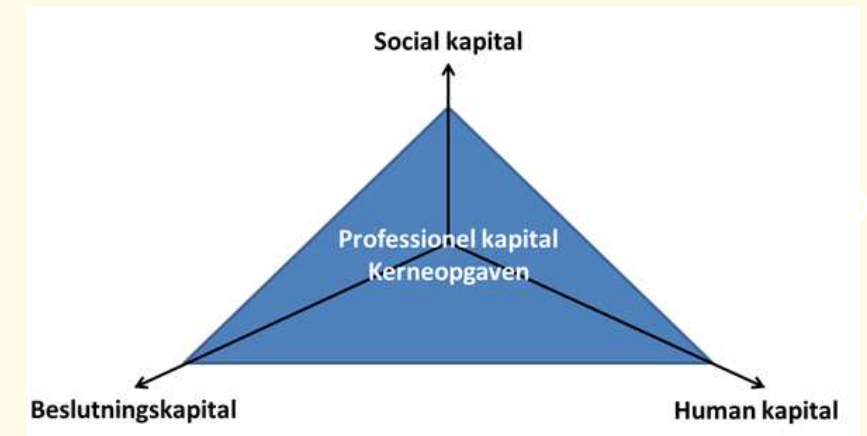
# Hvad er professionel kapital?

# Formålet med Professionel kapital

Det overordnede formål er, at fremme den fælles udvikling i retning af bedre skoler og bedre undervisning og kvaliteten i undervisning .

For en skole kræver det, at der samtidigt sættes fokus på kvaliteten i undervisningen, elevernes trivsel og læring samt lærernes arbejdsmiljø, hvor PK er i stand til at favne disse problemstillinger samtidigt.

Gennem arbejdet med PK får skolen mulighed for systematisk at arbejde med skolens udvikling og dermed at løse skolens kerneopgave og styrke kvaliteten.

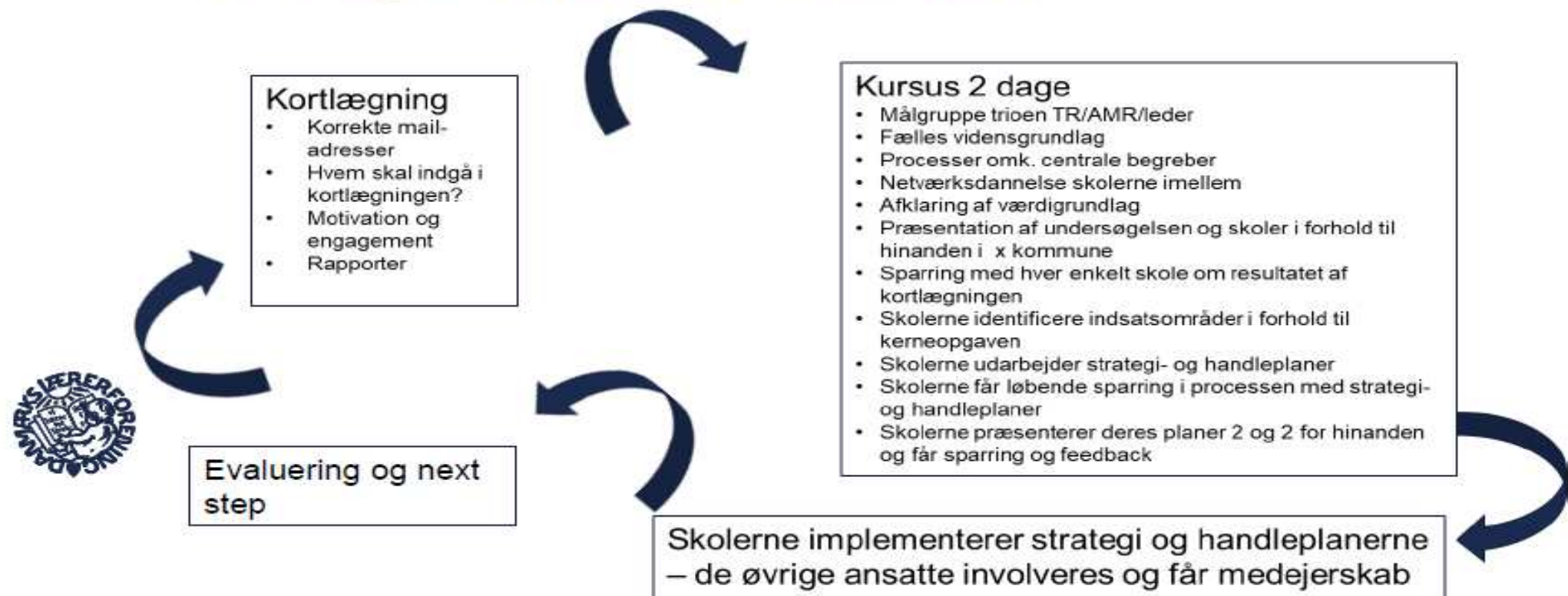


# Rammen for arbejdet med Professionel kapital

- Skolens PK kortlægges ved en spørgeskemaundersøgelse på ca. 50 spørgsmål, hvor der måles på mange dimensioner f.eks. tillid, retfærdighed, human kapital, samarbejde mellem kollegerne, oplevet kvalitet og beslutningskapital.
- De PK-forløb, som Danmarks Lærerforening tilbyder, har en systematisk proces efter endt måling herunder værktøjer til implementering af konkrete forandringer på den enkelte skole.
- Resultaterne af undersøgelsen præsenteres på et seminar faciliteret af Danmarks Lærerforening, hvor den enkelte skole får sparring på egen undersøgelse.
- På seminaret får skolerne ud over viden om PK og sparring på egen undersøgelse også tid og rum til at identificere relevante indsatsområder, som de arbejder med og udarbejder handleplaner for med henblik på at skabe konkrete forandringer på skolen.
- Skolerne tilbydes sparring i processen og får hjælp gennem konkrete værktøjer til implementering af de forandringer, som skolen selv beslutter.
- Det er trioerne (ledere, TR og AMR), der deltager i seminaret. Det betyder, at det både er ledere og medarbejdere, der står på mål for de forandringer, der skal gennemføres.
- Det betyder helt konkret, at det også er trioerne, der i fællesskab skal formidle resultaterne af trioens beslutninger samt skabe fremdrift og ejerskab i forhold til det øvrige personale på skolen, så at man kan sikre en effekt af de besluttede indsatser.

# DLF forslag til forløb i en kommune

## Forslag til forløb i x kommune



Et forløb i Københavns Kommune vil blive tilpasset ud fra behov og ønsker fra forvaltning og faglige organisationer. Et forløb i KK kan startes op ved, at det fx udbydes områdevist med start som pilotforløb.

# Eksempel fra DLF på økonomien

---

## Økonomi

Eksempel 13 skoler 3 rapporter pr. skole:  
48.750 kr. ekskl. moms

Eksterne eksperter pr. kursus:  
60.000 kr.

Konferenceudgifter:  
Ophold, forplejning og kursusfaciliteter

Danmarks Lærerforening designer,  
planlægger og gennemfører hele forløbet  
uden beregning



at det også  
skabe frem

slutninger samt

**Forvaltningens vurdering af sammenhæng med  
eksisterende indsatser  
og  
den økonomiske ramme i KK for at implementere  
Professionel kapital**



# Forvaltningens vurdering af ressourcetræk i KK

Forvaltningen vurderer, at der er et samlet ressourcetræk ved at gennemføre PK en gang, som i kroner svarer til **ca. 32 mio. kr.** for **alle 72 folkeskoler inkl. KKFO**, hvis PK gennemføres som en ny indsats.

Det største ressourcetræk ligger på tid til deltagelse i arbejdet med PK.

Ressourceforbruget er baseret på erfaringerne fra tre kommuner, DLFs beskrivelse af økonomien til at implementere PK og forvaltningens erfaring i at gennemføre lignende store strategiske indsatser i BUF.

Udregningen er baseret på gennemsnitslønudgifter for alle lærere, ikke uddannede lærere, pædagoger, medhjælpere, assistenter samt skoleledelsen.

Danmarks Lærerforeningen designer, udvikler og gennemfører hele forløbet uden beregning.

Estimatet skal ses med forbehold, og kræver en nærmere dialog med involverede interessenter om.

Forudsætninger pr. skoleår til KP i københavnske folkeskoler	Timerantal	Beløb
1. 8 timer* til hver lærer almen	8	8.271.114
1. 8 timer til hver lærer special	8	2.024.447
1. 8 timer til hver pædagog almen	8	2.149.331
1. 8 timer til hver pædagog special	8	918.397
1. 8 timer til hver bhk.leder	8	633.366
1. 8 timer til hver special bhk.leder	8	55.005
1. 8 timer til hver ikke uddn. lærer almen	8	1.226.472
1. 8 timer til hver ikke uddn. lærer special	8	173.562
1. 8 timer til hver Pædagogiske assistent	8	174.400
1. 8 timer til hver pædagogmedhjælper	8	746.266
1. 8 timer til hver Pædagogiske assistent special	8	37.976
1. 8 timer til hver pædagogmedhjælper special	8	339.056
2. 40 timer til hver AMP/TR på 72 skole til 163 TRIO baseret på lærerløn	40	4.680.068
3. 75 timer til hver skoleleder	75	2.302.072
3. 40 timer til hver mellemleder	40	2.463.538
3. 40 timer til hver pædagogisk leder	40	1.042.701
3. 75 timer til hver skoleleder special	75	540.892
3. 40 timer til hver mellemleder special	40	625.222
3. 40 timer til hver pædagogisk leder special	40	372.832
<i>Samlet estimeret lønudgifter</i>		<b>28.776.717</b>
4. Overhead til ekstrapersonaleressourcer	32.000	1.728.000
4. Projektlejelse m.v. i forvaltning 1 årsværk		730.000
4. Rapporter 3. pr. skole jf. DLF til i alt 72 skoler	72	270.000
4. Eksterne eksperter pr. kursus jf. DLF, 1 kursus pr. område - i alt 5 kurser	60.000	300.000
4. Kursuslokaler og forplejning til seminar uden overnatning for 163 TRIO'er		245.478
<i>Samlet øvrige udgifter</i>		<b>3.273.478</b>
<b>Total estimeret udgift</b>		<b>32.050.195</b>

\*2 timer p-møde med DLF med intro til arbejdet med PK, 1 time spørgeskemaundersøgelse besvarelse, 2 timer p-møde tilbagemelding på resultater og input til TRIO handleplan, 3 timer 2-4 nedslag på p/team-møder i løbet af skoleåret

## Charter for arbejdsfællesskaber

Borgerrepræsentationen besluttede i 2019 et Charter for Arbejdsfællesskaber, hvis formål er at knæsette arbejdsfællesskaber som en del af den ramme, som tillidsdagsordenen udmøntes inden for på de enkelte arbejdspladser i Københavns Kommune

### Pejlemærker for stærke arbejdsfællesskaber<sup>1</sup>

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om 9 pejlemærker for stærke arbejdsfællesskaber på de enkelte arbejdspladser. Pejlemærkerne skal samlet set understøtte stærke arbejdsfællesskaber og sætte borgeren i centrum for indsatsen.

Pejlemærkerne kategoriseres under fire typer arbejdsfællesskaber, der tilsammen udgør det stærke arbejdsfællesskab:

- Det organisatoriske arbejdsfællesskab
- Det opgaverettede arbejdsfællesskab
- Det faglige arbejdsfællesskab
- Det kollegiale arbejdsfællesskab

## KK-Tillidsdagsorden

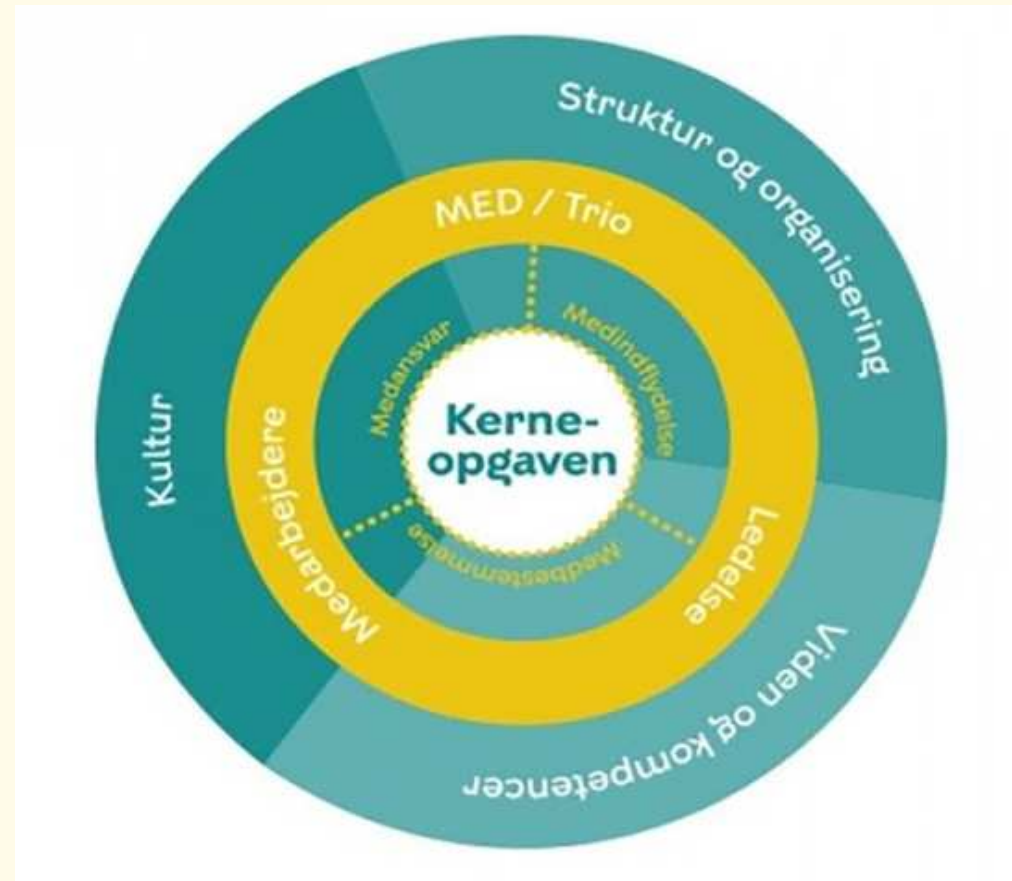
Københavns Kommune vil begrænse bureaukratiet og arbejde for at etablere en kultur, der er baseret på tillid og ansvar til alle ansatte.

*Et arbejdsfællesskab defineres i BUF som et forpligtende fællesskab, der består af en gruppe mennesker, der sammen har en fælles kerneopgave og er afhængige af hinanden for at lykkes med deres arbejde.  
(BUF, 2016)*

# Kobling til øvrige KK beslutninger og tiltag

## Arbejdsfællesskaber i BUF

- BUF har siden budgetaftalen 2016 arbejdet med arbejdsfællesskaber som en tilgang til at bidrage til et godt arbejdsmiljø med høj trivsel, lavt sygefravær og høj kvalitet i opgaveløsningen.
- På skoleområdet er det særligt udmøntet i konkrete indsatser initieret af skoler selv, hvor formålet er at styrke de professionelle læringsfællesskaber fx i form af styrkelse af teamsamarbejdet, teamkontrakter, teammøder med reflekterende dialoger, klasseledelse, Co-teaching m.fl..
- BUFs model for arbejdsfællesskaber er udviklet "af sektoren" med erfaringer fra skoler og dagtilbud i 2019.
- Med et temperaturmålingsredskab kan den enkelte arbejdsplads vælge at kortlægge, hvor der med fordel kan sættes ind for at styrke arbejdsfællesskabet.
- Arbejdsmiljø København og BUF har udviklet et metodekatalog til konkret at udvikle stærke arbejdsfællesskaber.



# Kobling til øvrige KK beslutninger og tiltag

## KK-Trivselsundersøgelsen

I København gennemføres der hvert 2. år trivselsundersøgelse blandt alle medarbejdere i kommunen, med efterfølgende dialog og opfølgning på de enkelte arbejdspladser.

Det centrale samarbejdsorgan (CSO) har nedsat en arbejdsgruppe med deltagelse af forvaltningerne og organisationerne, som skal udarbejde et oplæg om tilrettelæggelsen af Københavns Kommunes tværgående trivselsundersøgelse.

Oplægget skal danne grundlag for en fælles drøftelse og anbefalinger vedr. konceptet for den fælles og tværgående trivselsundersøgelse fremadrettet.

## Spørgerammen

Der er overlap mellem spørgerammen i hhv. KK-trivselsundersøgelsen og Professionel kapital.

I 2023 bestod spørgeramme i trivselsundersøgelsen af 33 spørgsmål i BUF (26 KK-spørgsmål og 7 BUF-specifikke).

PK kortlægges ved en spørgeskemaundersøgelse på ca. 50 spørgsmål. 19 spørgsmål er identiske eller stort set identiske med spørgerammen fra trivselsundersøgelsen i 2023.

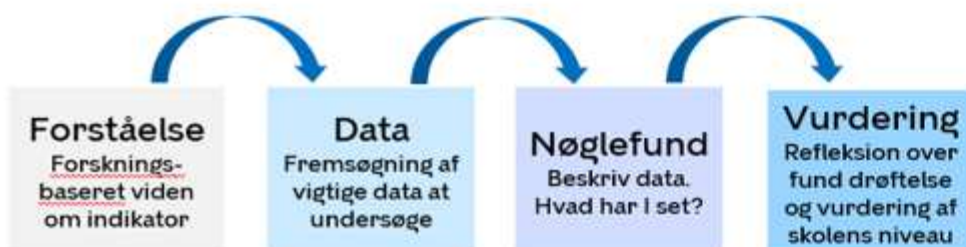
PK har en udvidet spørgeramme, særligt ift. spørgsmål vedr. beslutningskapital og arbejdsmængde. Derudover spørges der direkte ind til elever, hvad der ikke gøres trivselsundersøgelsen.

## Skoleledelsesuddannelsen i BUF

Analyse af 5 temaer der er afsættet for et strategisk program



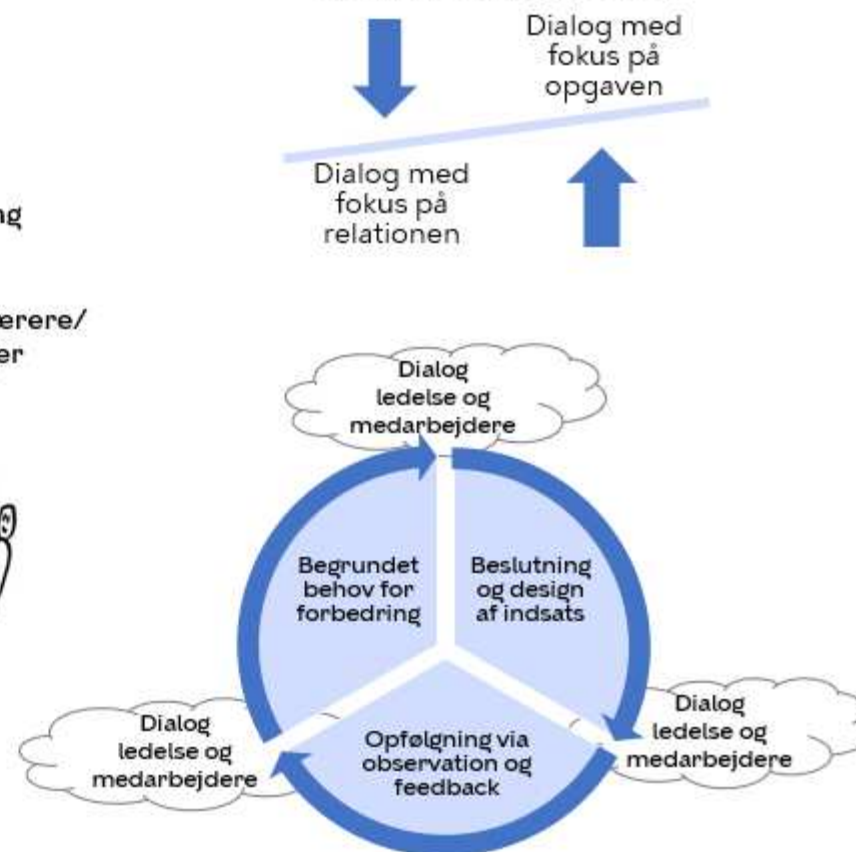
Skoleledelsesuddannelsens selvanalyse



BUU  
Forvaltning  
Ledelse  
Børn og lærere/  
pædagoger



Læringsåbne dialoger



3

**Hvilke erfaringer har tre kommuner med  
professionel kapital?**

## Fordele ved arbejde med PK

Kortlægning af skolernes PK i Aalborg Kommune blev gennemført én gang i 2019 på baggrund af Aalborg lærerforenings opfordring.

Alle medarbejdere på skolerne og i skoleforvaltningen deltog i undersøgelsen, 60 arbejdspladser herunder 50 skoler deltog.

Den fælles proces om at få kigget på undersøgelsens resultater og have dialog herom har været god og givet forankring og et godt ejerskab i personalegruppen.

Undersøgelse og proces kan give mening, fordi man får øje på måder at samarbejde på.

## Opmærksomheder

Det var forvaltningens oplevelse at det i høj grad var processen omkring forløbet, der gjorde den store tilfredshed.

Forvaltningsledelsen besluttede efterfølgende at overføre nogle af proceselementerne fra PK, samt udvalgte spørgsmål til forvaltningens egen trivselsundersøgelse (klimamålingen) i 2021, dette blev begrundet med at man ikke ønskede at lave dobbeltundersøgelser og bruge ressourcer på at måle det samme to gange.

De udvalgte spørgsmål er ikke med i Klimamålingen i 2024.

Det var ikke forvaltningens oplevelse at PK, efter første gennemførte forløb, blev efterspurgt af lederne på skolerne.

## Ressourceforbrug

Central projektorganisering i forvaltningen

Budget til afrapportering af resultater

1 ressourceperson pr. skole, hvis lønudgift skolen selv finansierede ca. 30-40 timer i forløbet (inkl. timer til uddannelse og forberedelse, samt understøttelse af indsatsen lokalt i hele processen )

Information om PK på personalemøder

Efter gennemført undersøgelse:

2 seminarer for 3-5 personer pr. skole: AMR, TR, ledelse og ressourceperson.

Efterfølgende implementering af handplanen på skolen

## Fordele ved arbejde med PK

Kortlægning af skolernes PK i Roskilde blev første gang gennemført i 2020 og anden gang i februar 2024.

Tiden imellem er brugt til at arbejde med at skabe værdi og professionelt fællesskab med afsæt i resultaterne i undersøgelsen.

1500 medarbejdere deltog i kortlægningen. Alle faggrupper deltog. DLF, FOA og BUPL deltog i samarbejdet.

Organisationen er blevet mere samstemt og sammentømret

Trioer, MED og faglige organisationer regnes med i organisationen, når vi er samstemt.

Fungerer TRIO godt, fungerer meget andet også godt.

A-B side-tænkningen er udvisket. Vi er fælles om at gå med kerneopgaven.

## Opmærksomheder

Rapportens resultaterne kræver ærligheder i processen og en vilje til at samarbejde.

Åbenhed for en kulturforandring er en gensidig forudsætning, når man skal lykkes med et tæt LokalMED og TRIO-samarbejde.

Hovedforeningerne skal være helt tæt på processen. Alle skal være med i beslutningerne. Det er afgørende.

Ledelsen skal se at døren ind til en god skole er samarbejdet med tillidsvalgte. På den måde får vi den gode dialog der flytter noget.

De tillidsvalgte skal se sig selv som noget andet end B-side. Dette kan bøvl for både ledelse og tillidsvalgte.

PK kan ikke udgøre en generel trivselsmåling af medarbejdernes psykiske sundhed. Dertil er der for få spørgsmål. Man må have en dobbelt måling. Dog med min. 6. mdr. afstand.

## Ressourceforbrug

Forvaltningen har afholdt udgifter til temadage, bøger, etc. Grundlæggende alt andet end arbejdstid.

Det vil kræve mange ressourcer i KK. Ressourcer er et muligt benspænd. Det har det dog aldrig været hos os.



## Fordele ved arbejde med PK

Kortlægning af skolernes PK i Køge Kommune er gennemført i hhv. 2017, 2020 og 2022, med løbende opfølgninger i mellemprioderne.

Alle medarbejdere på skolerne deltog i undersøgelsen.

PK er et redskab, hvor man med en særskilt undersøgelse får inddraget lærere og pædagoger i, hvordan de oplever deres hverdag.

Det er en ramme, der styrker dialogen om udvikling og et fælles fokus på faglig kvalitet mellem medarbejdere og ledelse, som giver et fælles tredje at arbejde sammen om; kerneydelsen og kvaliteten af det, som foregår ift. børnene.

Både BUPL, DLF og Skolelederforeningen deltog i samarbejdet.

Forvaltningen i Køge Kommune oplyser at man pt. ikke kører PK.

Forvaltningen har talt med tidligere skolechef i Køge Kommune

## Opmærksomheder

Det er altafgørende for processen, at alle involverede aktører, der skal være med, bakker op.

Både lærere og pædagoger skal være med for at sikre ligeværdighed.

Undersøgelsen er med til at kortlægge fx samarbejdsudfordringer. Når resultaterne kommer kan der være en risiko for ranglistning af skoler. Det er ikke intentionen – det skal skabe fælles læring og udvikling.

## Ressourceforbrug

2 timers formøde for TRIO Skole og SFO m. DHL konsulenter

Punkt på personalemøde med DLF konsulenter

1 time pr. medarbejder Spørgeskema

3 timers møde: TRIO: drøfter resultater

2 dagsseminar for TRIO Skole og SFO samt skolechef faciliteret af DLF konsulenter

Ca. 50 timer i alt pr. TRIO-medlem i opstartsfasen

Opfølgning på personalemøder på implementering af handleplan

Prioritering af ledelsestid til opgaven

4

**Hvilke fordele og ulemper ser KLF, SKK og LFS for  
professionel kapital i KK?**

# KLF ser et stort potentiale for PK som strategisk indsats i KK<sup>19</sup>

## Fordele og ulemper/opmærksomheder i arbejdet med professionel kapital

KLF ser med bekymring på udfordringer i KK på skoleområdet, hvor PK kan være en del af svaret på at arbejde med disse udfordringer. TU23 viser et fald på flere trivselsparametre.

PK tager udgangspunkt i at styrke skolens kerneopgave og opbygge gode lærings- og undervisningsmiljøer. KP er en sammenhængende strategi mhp. at udvikle og styrke kerneopgaven.

Medarbejderne hæfter sig på strategien og ser sig som en del af skolen og opgaveløsningen. Det bliver meningsgørende ved, at de bliver en del af løsningen og skolens fælles udvikling, hvor alle medarbejdere på skolen deltager.

Erfaringer fra andre kommuner viser tydelige effekter på kvaliteten af kerneopgaven, styrkede læringsfællesskaber, samarbejde og bedre arbejdsmiljø. Skoler med samme ydre betingelser (kommune, overenskomst, økonomi) har meget forskellig social og professionel kapital. Det er den lokale ledelse og samarbejdet, der gør forskellen.

PK handler om skoleudvikling, god skoleledelse og PK-mindsettet; Hvordan vi arbejder på skolen, så vi får de bedste mulige resultater. KP giver en vurdering af samarbejdsniveauet, det kalder både på ansvarlighed fra medarbejdere og ledelse.

Der er ikke noget modsætningsforhold til arbejdet med arbejdsfællesskaber som politisk besluttet ramme, tværtimod er det et værktøj og en strategi, som taler rigtig godt ind i at understøtte arbejdsfællesskaber og arbejdet med indflydelse.

Der er opbakning blandt KLFs medlemmer. Det er en opmærksomhed, at få medarbejdere koblet til strategien, så man ikke oplever ikke at have tid, fordi hverdagen fyldes med fx ad hoc sager.

## Ressourceforbrug

TRIO er tovholdere til at sikre effekt og fremdrift

Ressourceforbrug er beskrevet under rammer og eksempel på økonomi fra DLF.

Der er gode erfaringer fra andre kommuner med, at mange af drøftelserne med medarbejderne finder sted i allerede eksisterende mødefora og kan finde sted i eksisterende aktiviteter med andet indhold.

En vej kan være at lade Trivselsundersøgelsen fylde mindre og PK mere i implementering og drift.

# SKK bakker ikke op om PK i København

## Fordele og ulemper/opmærksomheder i arbejdet med PK

Der er grundlæggende set ikke noget galt i at arbejde med PK, men det kræver nogle forudsætninger, som SKK ikke ser er tilstede, og det vil ikke være det rigtige at igangsætte nu i KK.

SKK bakker ikke op om at arbejde med PK.

Der kan ikke lægges mere ind i ledernes og skolens opgaveportefølje, og det vil have stor betydning for ledelsernes vilkår, hvis det besluttes.

Politikerne har igangsat en skolelederuddannelse, hvor der pba. analyse af egen skole sættes tiltag i gang mod en højere kvalitet for skolens samlede elevgruppe. Det vil være ekstrem politisk topstyring at beslutte, at skolerne også skal arbejde med PK.

Fokus skal holdes på hele den igangsatte indsats omkring specialanalysen. Hvis PK igangsættes vil SKK være bekymret for, at personalet ikke vil opleve, at der arbejdes med det vigtigste ift. de største udfordringer.

Det vil være glædeligt, at vi alle sammen klikker ind på arbejdsfællesskaber, også når HovedMED har sat arbejdsmiljøfokus på indflydelse.

Der er masser af initiativer, der er igangsat, som skal fremme samarbejdet om det, vi er sammen om.

## Ressourceforbrug

Det vil være en kæmpe kulturforandring, som det vil koste tid og penge at igangsætte, hvor der skal afsættes tid til hver lærer og pædagog.

SKK har svært ved at se, hvor de ressourcer skal komme fra.

# LFS ser PK retter sig mod lærere og er et teoretisk begreb

## Fordele og ulemper/opmærksomheder i arbejdet med PK

Hvis det giver mening i det enkelte LokalMED og på den enkelte skole, er PK fint at samarbejde om.

I KK er det politisk besluttet arbejde med Charter for arbejdsfællesskaber. LFS vil fraråde, at politikerne beslutter, at der skal arbejdes med PK på skolerne.

De positive resultater fra PK fra andre kommuner og gymnasier stammer fra lærernes oplevelse af at blive set, blive mødt, få indflydelse helt ind i maskinrummet og de får et mulighedsrum.

Det er forskningsbaseret viden, at indflydelse på eget er en vigtig faktor i arbejdsmiljøet. Derfor virker det, og det er oplevelser medarbejdere også kan få i arbejdet med arbejdsfællesskaber.

Hvis det involverer skolens KKFO, skal det tones anderledes.

LFS oplever at de tre begreber inden for PK bliver for akademiske, og skal forklares for praksis. Det er også en af grundene til, at begrebet Social Kapital ikke vækker genklang blandt deres medlemmer.

Begreberne er komplicerede. Det er nemmere at snakke dansk, når dialogen om samarbejdet, kerneopgaven og arbejdsmiljøet folder sig ud. Målet er det samme.

Det er ikke tydelig nok, hvordan samarbejdet om PK skal ske med andre faggrupper end lærerne. PK handler om den didaktiske opgave og lærernes samarbejde med lederne.

## Ressourceforbrug

En indsats af den type, skal være sådan, at den kan implementeres udgiftsneutralt, indenfor den eksisterende ramme og på eksisterende møder.

Hvis der afsættes midler politisk, skal der også afsættes midler til andre typer af lignede indsatser.

Eksemplet er Strukturkur i daginstitutioner og KKFO'er, der er et samarbejde mellem BUF og LFS, hvor forandringstiltag med høj medarbejderinvolvement skaber positive forandringer på kort tid.

Redegørelsen tager afsæt i en overordnet afdækning og tre nedenstående temaer:

## Overordnet afdækning

Forvaltningen har talt med interessenterne om rammerne, hvornår PK er rullet ud og hvem der har deltaget.

## Hvilke fordele ser du ved at implementere PK?

Interessenterne er blevet spurgt til, hvilken værdi de har set at PK har skabt i deres organisation. Hvordan samarbejdet har fungeret og hvilke ressourcer og muligheder de har set i det brede samarbejde.

## Opmærksomheder når man implementerer PK?

Vi har bedt interessenterne om at pege på hvor de mente, at man skulle være særligt opmærksom og hvilke faldgruber der kunne være i en udrulning af PK.

## Hvad er ressourceforbruget ved implementering af PK?

Forvaltningen har forsøgt at få så konkrete svar som muligt på et forventet ressourceforbrug. Alle skoler har afholdt internat og personalemøder, haft besøg af konsulenter og haft ekstraordinær mødeaktivitet.

I praksis har det været forskelligt hvordan kommunerne har valgt at lægge udgiften, centralt eller decentralt med forskelligt ressourceforbrug.

## Særligt med de Interne interessenter

Dialogen med de interne interessenter, KLF, LFS og SKK, har udover ovenstående, også handlet om hvordan de kan se PK rullet ud i KK. Hvilke opmærksomheder og fordele er der set fra deres position?