

AALBORG KOMMUNES SKOLER

**NOGET**

AT HAVNE

DE

# Professionel kapital

Fra forvaltning til skole og tilbage igen

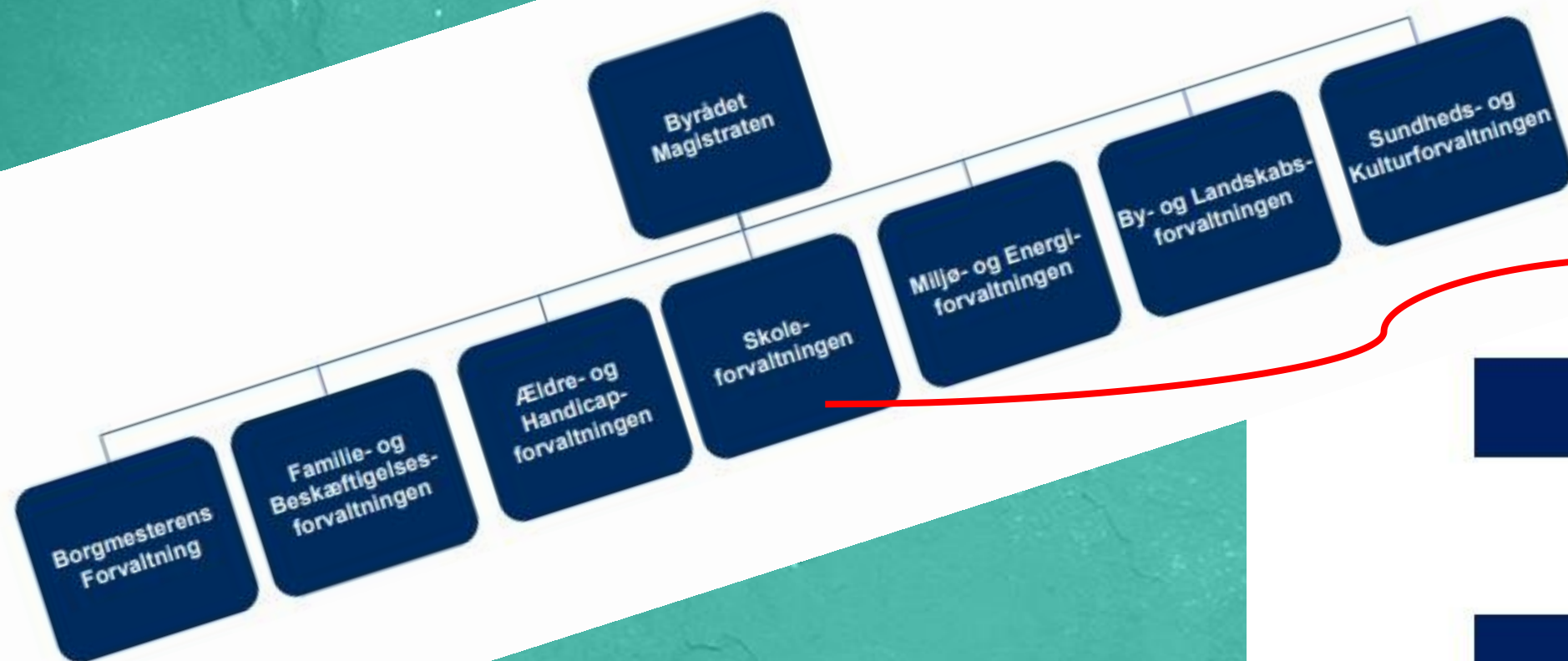


# Program

- Kort præsentation
- **Strategiske overvejelser**
  - Ved. Karsten Lynge Simonsen, FTR for lærerne og næstformand i ForvaltningsMED-udvalget
- **Hvordan gjorde vi det så?**
  - Ved Cecilie Ellebæk Thomsen, udviklingskonsulent ved Skoleforvaltningen, Aalborg Kommune
- **Forandring skal kunne mærkes**
  - Ved Kristina Terpling, TR for lærerne og resurseperson for professionel kapital på Højvangskolen
- Afrunding



# Her er vi...



## Aalborg Kommune

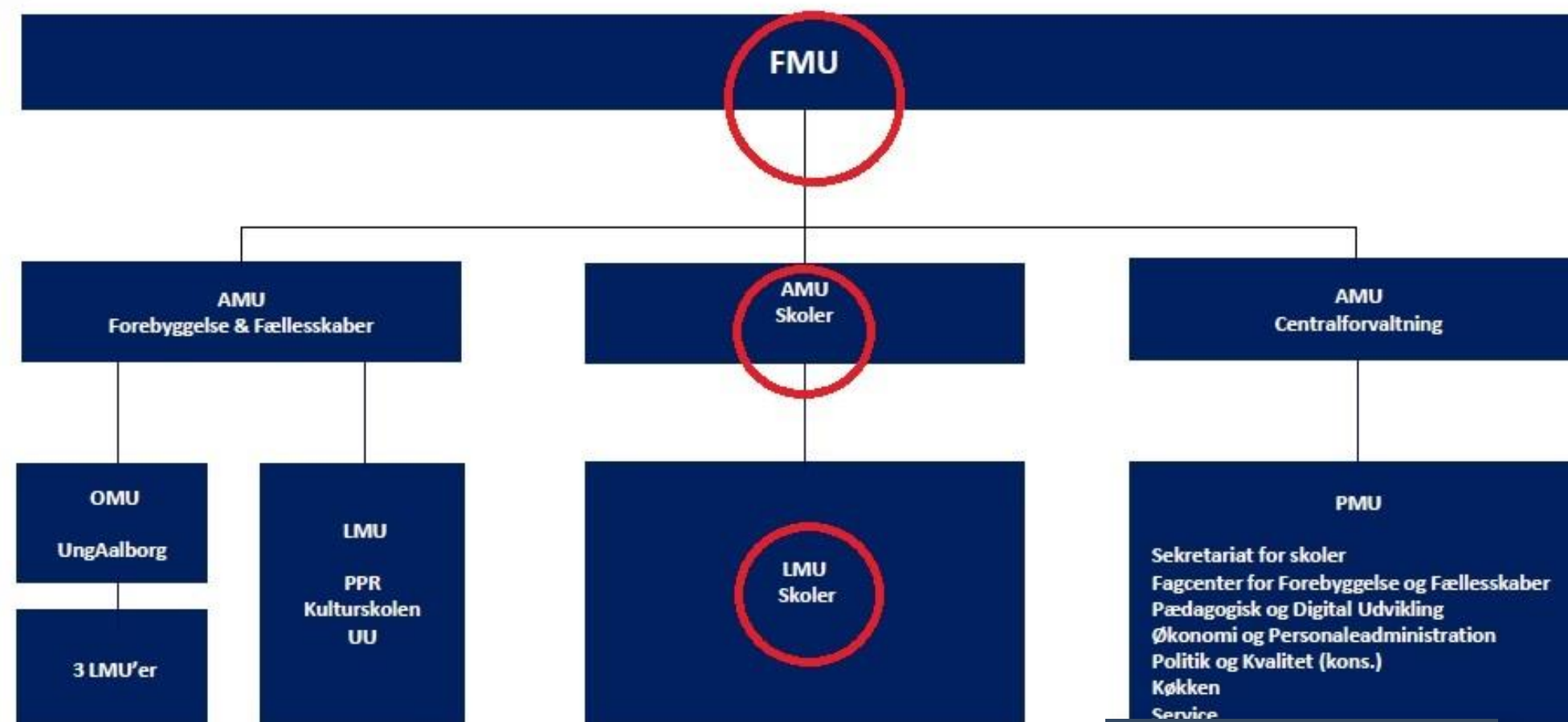
7 forvaltninger med 7 politiske rådmænd

20.000 ansatte

Skoleforvaltning : 4000 ansatte

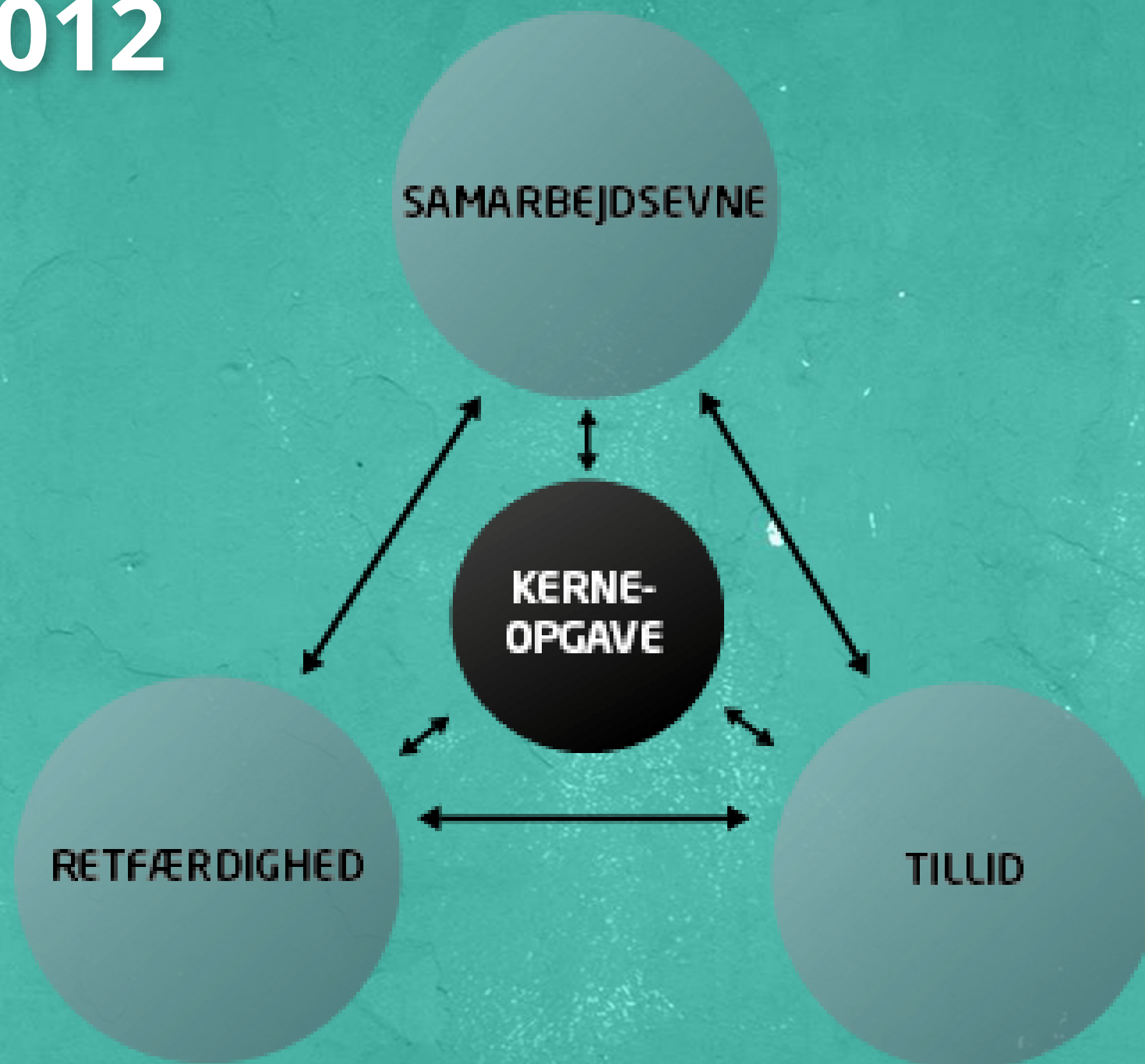
Forskellig MED-opbygning i forvaltningerne

## MED-struktur i Skoleforvaltningen





# Start...2012





# Lang tid undervejs...



Social kapital  
- koncerninitiativ i arbejdsmiljøstrategien

Lokale initiativer

Særligt fokus i AMU

Strategisk og vedvarende  
arbejdsmiljøarbejde

Opfølgninger



# Lang tid undervejs...



2016 April - Professionel kapital

2017 sep - Arbejdsmiljøkonference med Tage Søndergaard

2017 dec - Møderække med DLF

2018 Forår

- Drøfte i MED-sýstem
- AMU for skoler ønsker at komme i gang
- hurtigst muligt
- Alle skoler



# Lang tid undervejs...



2018 – FMU behandling – OK udfordring!

- Økonomi
- Generel initiativ/projekt-kritik
- Klimamåling
- Dimensionering
- SKAL-opgave
- SÅ RULLER VI!!!!

2018 Nov. FL beslutning



# Lang tid undervejs...



## BUT WHY?

- Udvikling af samarbejdskultur
- Fokus på kerneopgaven
- Professionsudvikling
- Bedre benchmarking
- Brede og bedre lokal forankring
- Fokus på lokale handleplaner og lokaleinitiativer på baggrund af viden
- Opfølgning
- Kommunerapport
- Centrale initiativer og centrale handlinger
- ...



# Mål og effekt





# Hvordan gjorde vi det så?

- Obligatorisk
- Alle 60 arbejdspladser
- Alle 4.000 medarbejdere
- 3 rul



# Lokalt ejerskab

- Lokale ressourcepersoner
- Uddannelsesdag for ressourcepersoner
- Netværk for ressourcepersoner
- Hjælpe-materialer – og site på [nogetathavedeti.dk](http://nogetathavedeti.dk)
- Forvaltningens ressourcepersoner

The screenshot shows a webpage with a teal header and a white main content area. The header contains navigation links: Forside, Vision & Strategi, Ledelse, Udviklingsprojekter, Skole-hjem, Aula, Support, Netværk, and Søg. The main content area is titled "Hvad er professionel kapital?" and includes a definition, a list of three types of capital (Social, Human, and Decision-making), and a section titled "Hvorfor arbejder vi med professionel kapital?". Below the text is a graphic with two circular icons: "Mål" (Goal) and "Forventet effekt" (Expected effect). The "Mål" icon is teal and the "Forventet effekt" icon is red. Below the graphic is a row of four black and white photos of women.

**Hvad er professionel kapital?**  
Professionel kapital er et begreb, udviklet af Andy Hargreaves og Michael Fullan, der defineres som en egenskab, der udgøres af tre andre former for kapital: Social kapital, human kapital og beslutningskapital.

- Social kapital: Høj social kapital er baseret på et højt niveau af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne på arbejdspladsen.
- Human kapital: På en arbejdsplads med høj human kapital har medarbejderne fokus på at øge sine kompetencer for bedre at kunne løse kerneopgaven. Udvikling af human kapital er ikke et individuelt projekt, men en fælles opgave, hvilket kræver gensidig coaching, feedback og videndeling.
- Beslutningskapital: En høj beslutningskapital indebærer, at medarbejdere er i stand til at træffe komplicerede beslutninger som kræver en hurtig vurdering og afgørelse. Dette kræver åbenhed, dialog og klar ledelse.

**Hvorfor arbejder vi med professionel kapital?**  
Uanset hvilken arbejdsplads eller medarbejdergruppe man tilhører, er vi alle sammen om at løse kerneopgaven, nemlig vores knap 20.000 elevers læring og trivsel. Dermed er målene for arbejdet med professionel kapital og de forventede effekter de samme uanset hvor i forvaltningens organisation man befinder sig.

**Mål**  
At udvikle den professionelle kapital for at identificere, styrke og dele kompetencer og viden om professionelle indsatser.

**Forventet effekt**  
At udvikle kerneopgaven mere styrket.  
At udvikle kerneopgaven mere styrket.  
At der professionelle betingelser/forudsætninger bliver styrket.

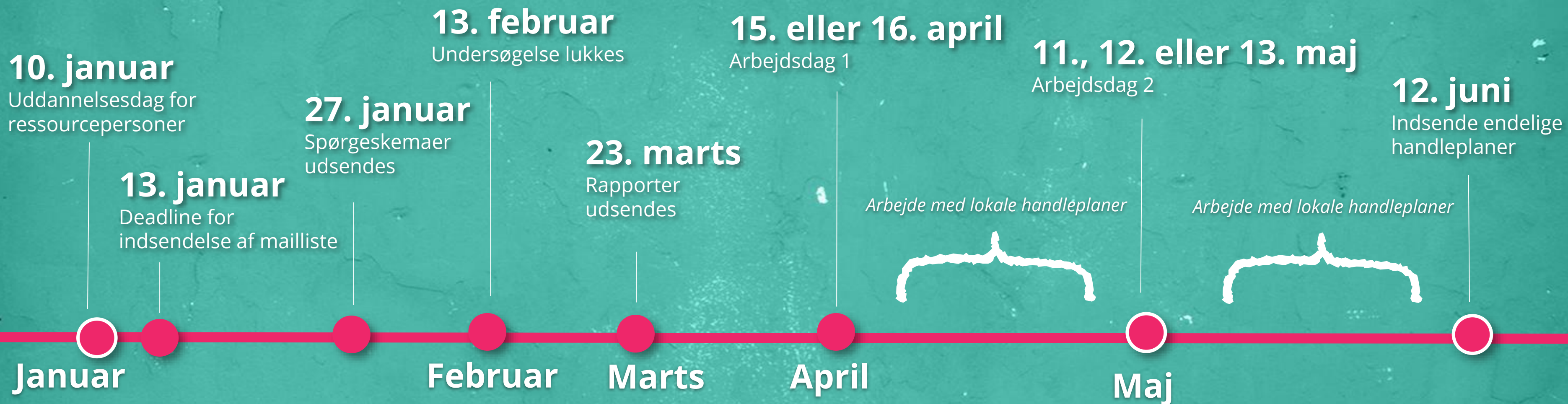
**Videndeling**  
Under og efter hvert rul evalueres der på forløbet og opsamles viden, som bruges etableres der netværk for de lokale ressourcepersoner, hvor de har mulighed for at...

**Hvor kan jeg få hjælp?**  
På hver skole/afdeling uddannes der en lokal ressourceperson til at understøtte den lokale kapital og er den lokale ambassadør for indsatsen. Der er udarbejdet et inspiration: det lokale arbejde med professionel kapital. Materialerne kan findes [her](#).

Har du som ressourceperson brug for hjælp til processer eller andet, så tag endelig arbejdsmiljøkonsulenterne Line Louise Jensen eller Anne Sophie Valbjørn.  
Har du spørgsmål til selve indsatsen kontakt da projektejer Pernille F. Simonsen eller...



# Procesplan for Professionel Kapital, rul 3





# Hvordan ligger Skoleforvaltningen

## Oversigt

Svarprocent: 87% (1899 besvarelser, 2173 respondenter)

	2019	Landsgennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	67	-	-
Social kapital	69.1	63.7	5.4
Tillid	74.5	68	6.5
Retfærdighed	63.8	59.4	4.4
Samarbejdet mellem kolleger	81.1	75.9	5.2
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	60	55.4	4.6
Human kapital	69.6	66.3	3.3
Beslutningskapital	62.4	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	59.3	69.6	-10.3
Kriterier for kvalitet	56.7	-	-
Eleverne: Manglende motivation	57.6	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	53.3	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	58.8	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejdsomfang	52.1	45.5	6.6
Indflydelse i arbejdet	74.1	74	0.1
Mening i arbejdet	80.5	74.9	5.6
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	59.8	53.7	6.1
Anerkendelse fra ledelsen	64.5	64.3	0.2
Anerkendelse fra kollegerne	67.9	74.5	-6.6
Anerkendelse fra eleverne	57.5	-	-
Anerkendelse fra samfundet	50	51.3	-1.3
Mobning	16%	29.1%	-13.1%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	47.7	40.9	6.8
Loyalitet	68	63.8	4.2
Tilfredshed med arbejdet	76.5	77.8	-1.3
Engagement i arbejdet	76.6	74.2	2.4
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	31.8	29	2.8
Udbrændthed	34.4	30.8	3.6
Søvnbesvær	27.9	19.4	8.5
Selvurderet helbred	62.5	63.9	-1.4

- En svarprocent på 87 (rul 1+2 – 34 arbejdspladser)
- Resultaterne er generelt over gennemsnittet



# Hvordan ligger Skoleforvaltningen

## Oversigt

Svarprocent: **87%** (1899 besvarelser, 2173 respondenter)

	2019	Lands gennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	67	-	-
Social kapital	69.1	63.7	5.4
Tillid	74.5	68	6.5
Retfærdighed	63.8	59.4	4.4
Samarbejdet mellem kolleger	81.1	75.9	5.2
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	60	55.4	4.6
Human kapital	69.6	66.3	3.3
Beslutningskapital	62.4	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	59.3	69.6	-10.3
Kriterier for kvalitet	56.7	-	-
Eleverne: Manglende motivation	57.6	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	53.3	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	58.8	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejds mængde	52.1	45.5	6.6
Indflydelse i arbejdet	74.1	74	0.1
Mening i arbejdet	80.5	74.9	5.6
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	59.8	53.7	6.1
Anerkendelse fra ledelsen	64.5	64.3	0.2
Anerkendelse fra kollegerne	67.9	74.5	-6.6
Anerkendelse fra eleverne	57.5	-	-
Anerkendelse fra samfundet	50	51.3	-1.3
Mobning	16%	29.1%	-13.1%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	47.7	40.9	6.8
Loyalitet	68	63.8	4.2
Tilfredshed med arbejdet	76.5	77.8	-1.3
Engagement i arbejdet	76.6	74.2	2.4
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	31.8	29	2.8
Udbrændthed	34.4	30.8	3.6
Søvnbesvær	27.9	19.4	8.5
Selvurderet helbred	62.5	63.9	-1.4

	2019	Lands gennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	81.3	-	-
Social kapital	85.7	63.7	22
Tillid	89.7	68	21.7
Retfærdighed	81.6	59.4	22.2
Samarbejdet mellem kolleger	86	75.9	10.1
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	77	55.4	21.6
Human kapital	81.6	66.3	15.3
Beslutningskapital	76.8	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	72.1	69.6	2.5
Kriterier for kvalitet	72.1	-	-
Eleverne: Manglende motivation	40.9	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	40.9	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	34.1	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejds mængde	36	45.5	-9.5
Indflydelse i arbejdet	83.8	74	9.8
Mening i arbejdet	87.5	74.9	12.6
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	80.9	53.7	27.2
Anerkendelse fra ledelsen	88.2	64.3	23.9
Anerkendelse fra kollegerne	69.1	74.5	-5.4
Anerkendelse fra eleverne	69.1	-	-
Anerkendelse fra samfundet	37.4	51.3	-13.9
Mobning	0%	29.1%	-29.1%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	33.1	40.9	-7.8
Loyalitet	85.3	63.8	21.5
Tilfredshed med arbejdet	92.2	77.8	14.4
Engagement i arbejdet	77.9	74.2	3.7
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	19.1	29	-9.9
Udbrændthed	20.6	30.8	-10.2
Søvnbesvær	16.9	19.4	-2.5
Selvurderet helbred	67.6	63.9	3.7

	2019	Lands gennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	75.7	-	-
Social kapital	78.8	63.7	15
Tillid	84.3	68	16.3
Retfærdighed	73.2	59.4	13.8
Samarbejdet mellem kolleger	85	75.9	7.1
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	67.9	55.4	12.5
Human kapital	76.1	66.3	9.8
Beslutningskapital	72.4	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	63.6	69.6	-6
Kriterier for kvalitet	70.7	-	-
Eleverne: Manglende motivation	67.6	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	59.3	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	68.5	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejds mængde	50	45.5	4.5
Indflydelse i arbejdet	79.6	74	5.6
Mening i arbejdet	85	74.9	10.1
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	70.4	53.7	16.7
Anerkendelse fra ledelsen	68.6	64.3	4.3
Anerkendelse fra kollegerne	65	74.5	-9.5
Anerkendelse fra eleverne	55	-	-
Anerkendelse fra samfundet	50	51.3	-1.3
Mobning	14.3%	29.1%	-14.8%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	46.1	40.9	5.2
Loyalitet	75.8	63.8	12
Tilfredshed med arbejdet	82.9	77.8	5.1
Engagement i arbejdet	76.4	74.2	2.2
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	31.1	29	2.1
Udbrændthed	29.6	30.8	-1.2
Søvnbesvær	29.8	19.4	10.4
Selvurderet helbred	62.1	63.9	-1.8

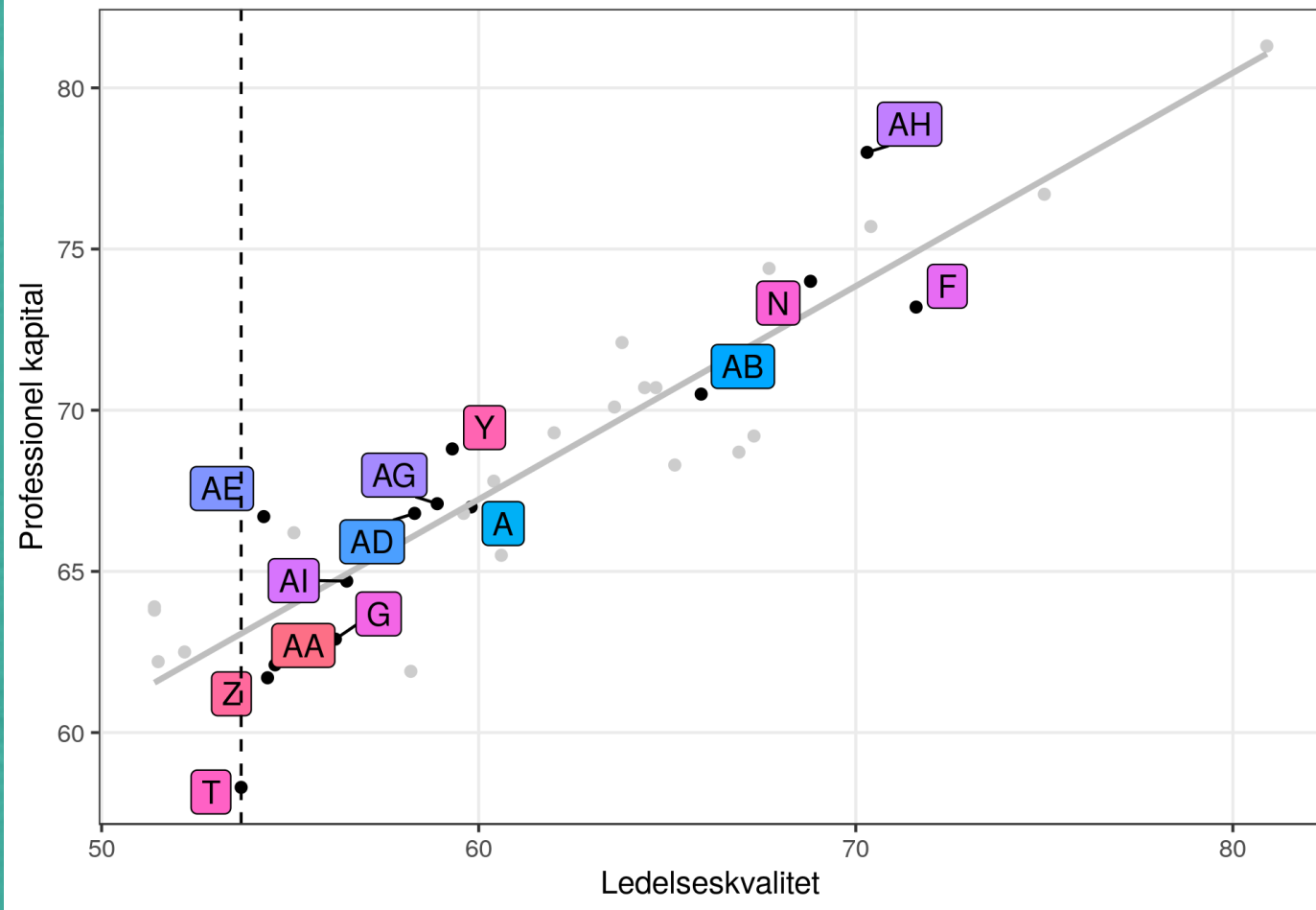
	2019	Lands gennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	58.3	-	-
Social kapital	59.8	63.7	-3.9
Tillid	65.9	68	-2.1
Retfærdighed	53.7	59.4	-5.7
Samarbejdet mellem kolleger	79.2	75.9	3.3
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	53.9	55.4	-1.5
Human kapital	65.7	66.3	-0.6
Beslutningskapital	51.6	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	48.2	69.6	-21.4
Kriterier for kvalitet	50.6	-	-
Eleverne: Manglende motivation	61.6	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	55.6	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	58.2	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejds mængde	57.8	45.5	12.3
Indflydelse i arbejdet	65	74	-9.8
Mening i arbejdet	71	74.9	-3.9
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	53.7	53.7	0
Anerkendelse fra ledelsen	56.8	64.3	-7.5
Anerkendelse fra kollegerne	67.4	74.5	-7.1
Anerkendelse fra eleverne	58.5	-	-
Anerkendelse fra samfundet	46.8	51.3	-4.5
Mobning	12.9%	29.1%	-16.2%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	53.2	40.9	12.3
Loyalitet	60.4	63.8	-3.4
Tilfredshed med arbejdet	69	77.8	-8.8
Engagement i arbejdet	71.2	74.2	-3
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	34.9	29	5.9
Udbrændthed	37.1	30.8	6.3
Søvnbesvær	29.1	19.4	9.7
Selvurderet helbred	62.9	63.9	-1

	2019	Lands gennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	63.9	-	-
Social kapital	64.6	63.7	0.9
Tillid	69.2	68	1.2
Retfærdighed	60.1	59.4	0.7
Samarbejdet mellem kolleger	78.1	75.9	2.2
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	56.5	55.4	0.9
Human kapital	64.4	66.3	-0.1
Beslutningskapital	60.5	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	52.1	69.6	-17.5
Kriterier for kvalitet	50.7	-	-
Eleverne: Manglende motivation	63.7	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	57.7	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	69.4	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejds mængde	57.4	45.5	11.9
Indflydelse i arbejdet	70.7	74	-3.3
Mening i arbejdet	77.7	74.9	2.8
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	51.4	53.7	-2.3
Anerkendelse fra ledelsen	56.8	64.3	-7.5
Anerkendelse fra kollegerne	66.3	74.5	-8.2
Anerkendelse fra eleverne	57.2	-	-
Anerkendelse fra samfundet	49.5	51.3	-1.8
Mobning	23.5%	29.1%	-5.6%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	57.4	40.9	16.5
Loyalitet	56.8	63.8	-7
Tilfredshed med arbejdet	67.1	77.8	-10.7
Engagement i arbejdet	70.5	74.2	-3.7
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	39.4	29	10.4
Udbrændthed	41.5	30.8	10.7
Søvnbesvær	34.8	19.4	15.4
Selvurderet helbred	57.2	63.9	-6.7

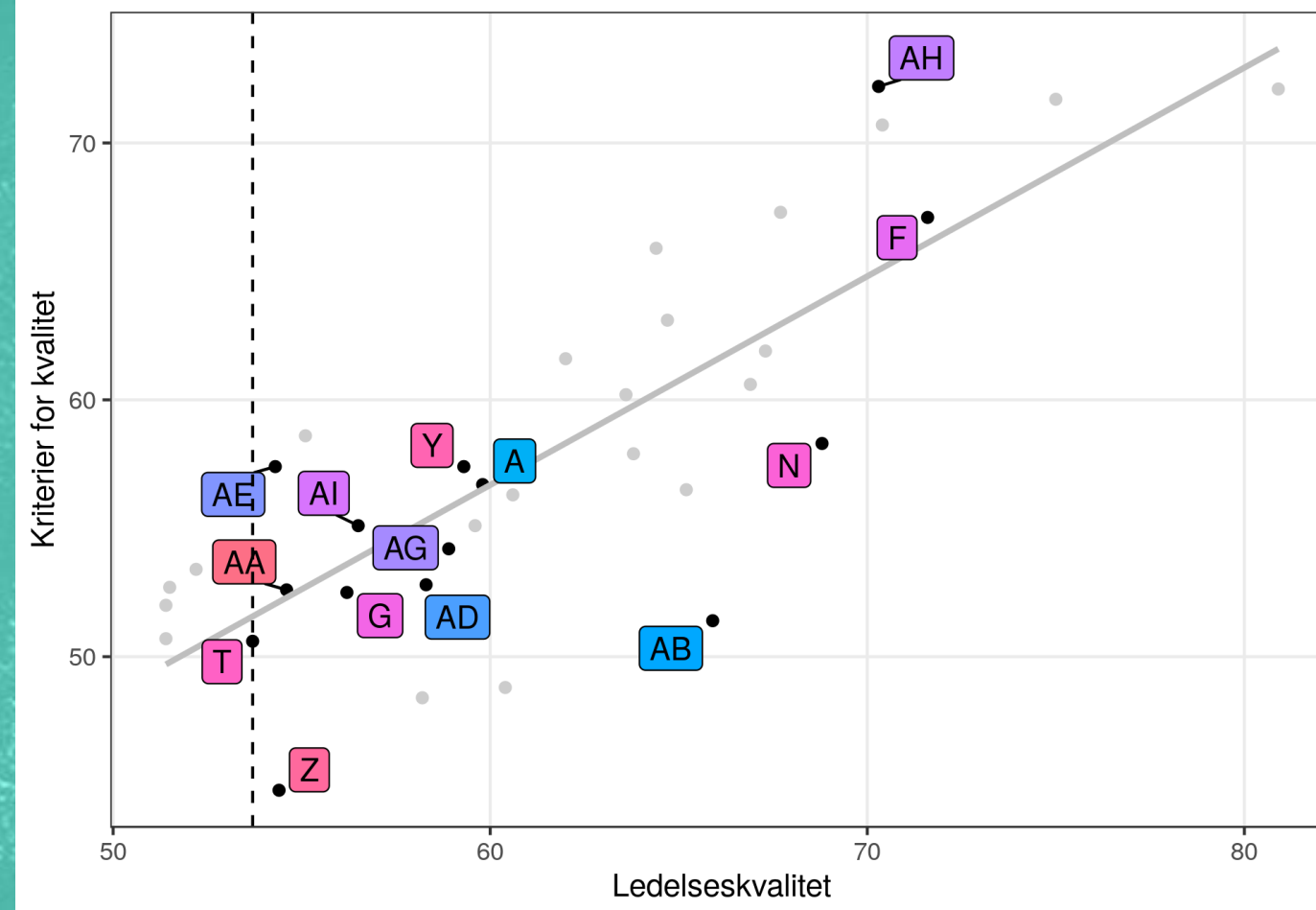


# Ledelseskvalitet

## Ledelseskvalitet og Professionel kapital



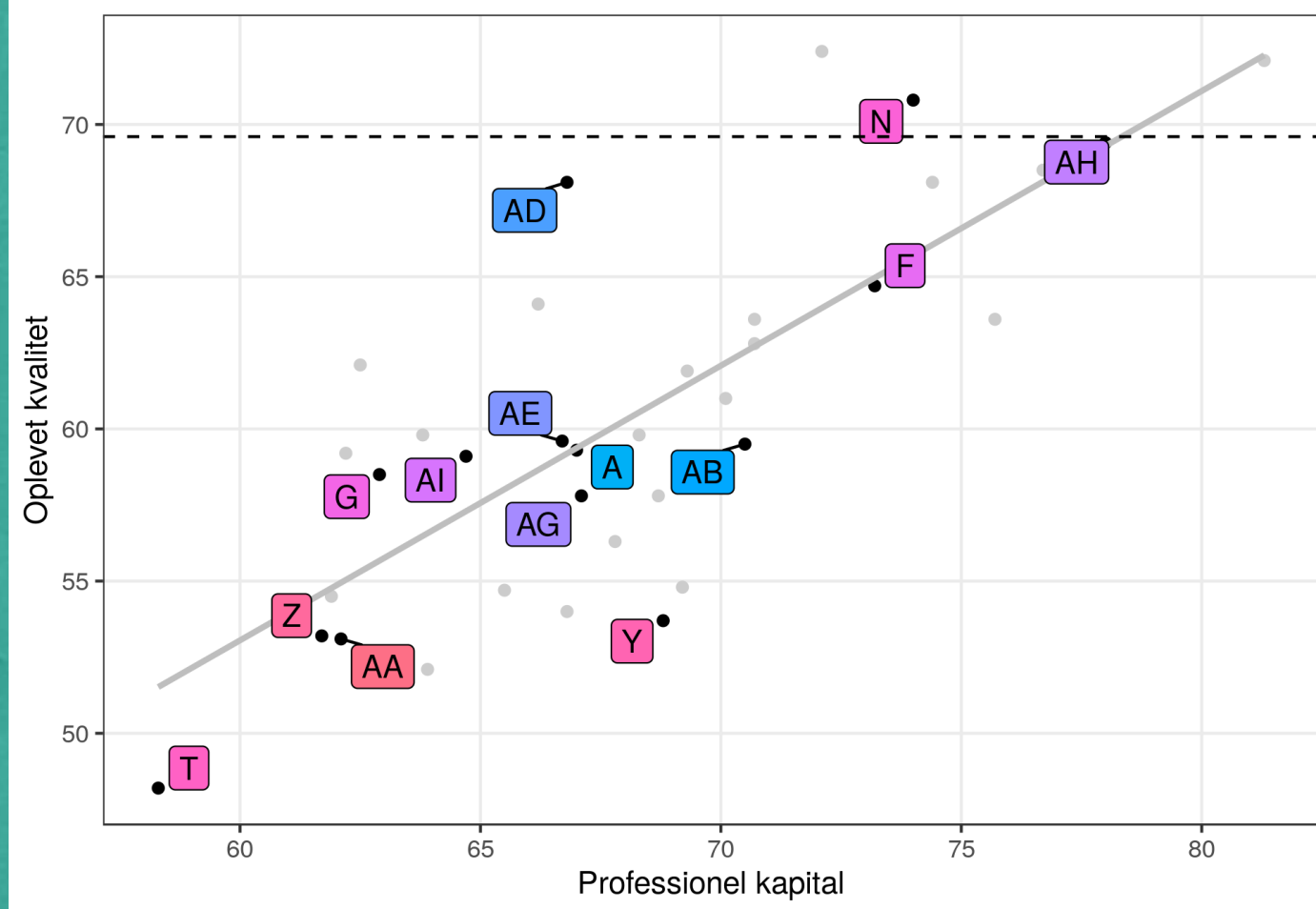
## Ledelseskvalitet og Klare kriterier for kvalitet





# Opmærksomhedspunkter

## Professionel kapital og Oplevet kvalitet





# Højvangskolen...



- Højvangskolen i Svenstrup, syd for Aalborg
- Almindelig folkeskole med SFO (DUS)
- Tilknyttet specialafdeling for børn med ADHD (6.-10. klasse)
- Afdelingsopdelt i små huse (A, B, C, D) samt en hovedbygning
- 70 ansatte og 450 elever

## Professionel kapital hos os – hvorfor og hvordan?



# Organisering af arbejdet med professionel kapital...



- Ny skoleleder , forår 2019 – tilmelding til 1. rul
- Uddannelse af ressourceperson , maj 2019
- MED-udvalget nedsatte en styregruppe/ PK-Gruppen
- PKG: TR, AMR, ressourceperson, afdelingsrepræsentanter og ledelse
- Koordinationsudvalget (KU) – inddrages ift. afdelingerne
- Pædagogisk udvalg (PU) – orientering ift. fokus på kerneopgaven
- Personalemøder – orientering, undersøgelse og feedback



# En ny start – stor beslutning

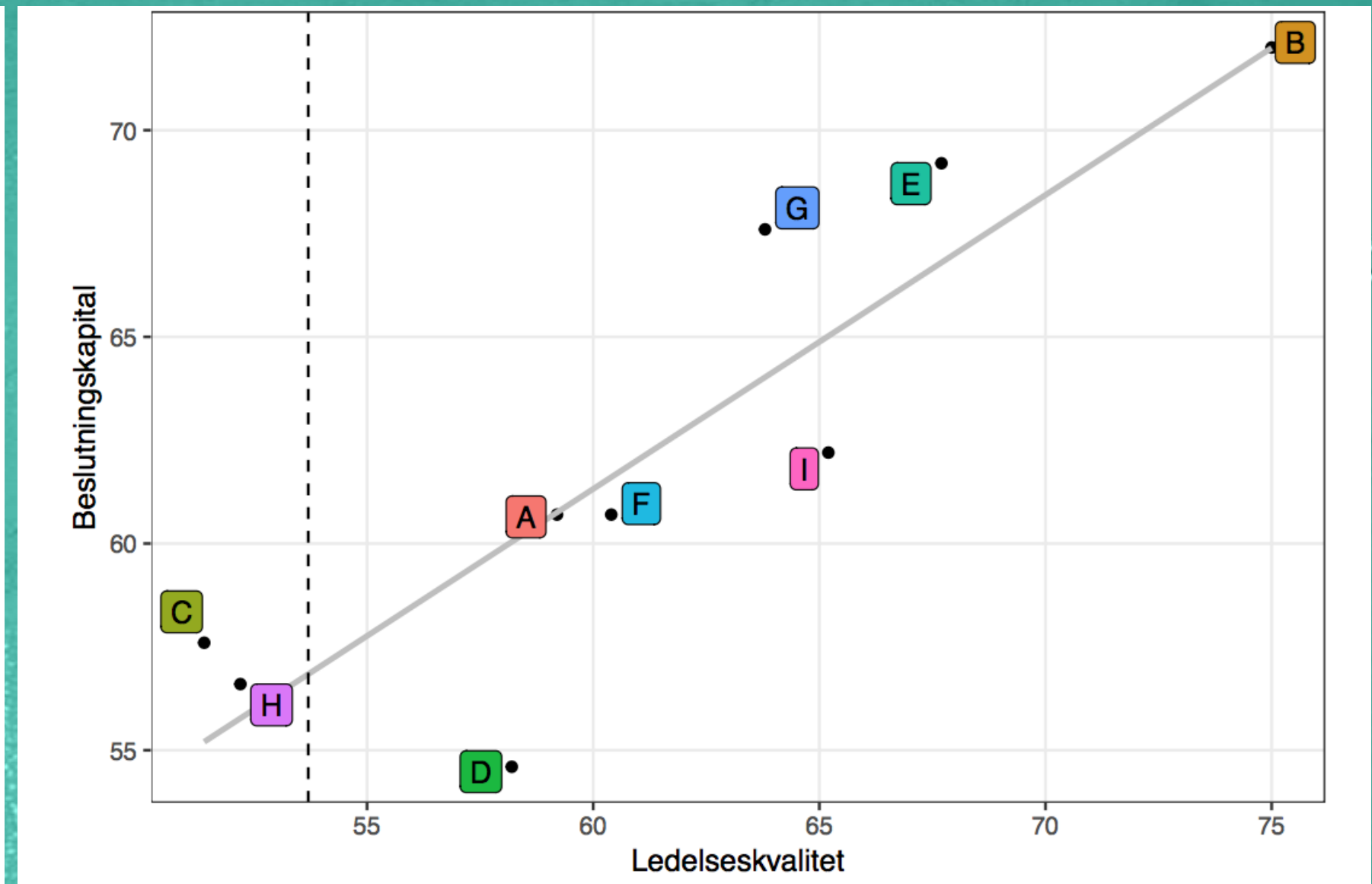
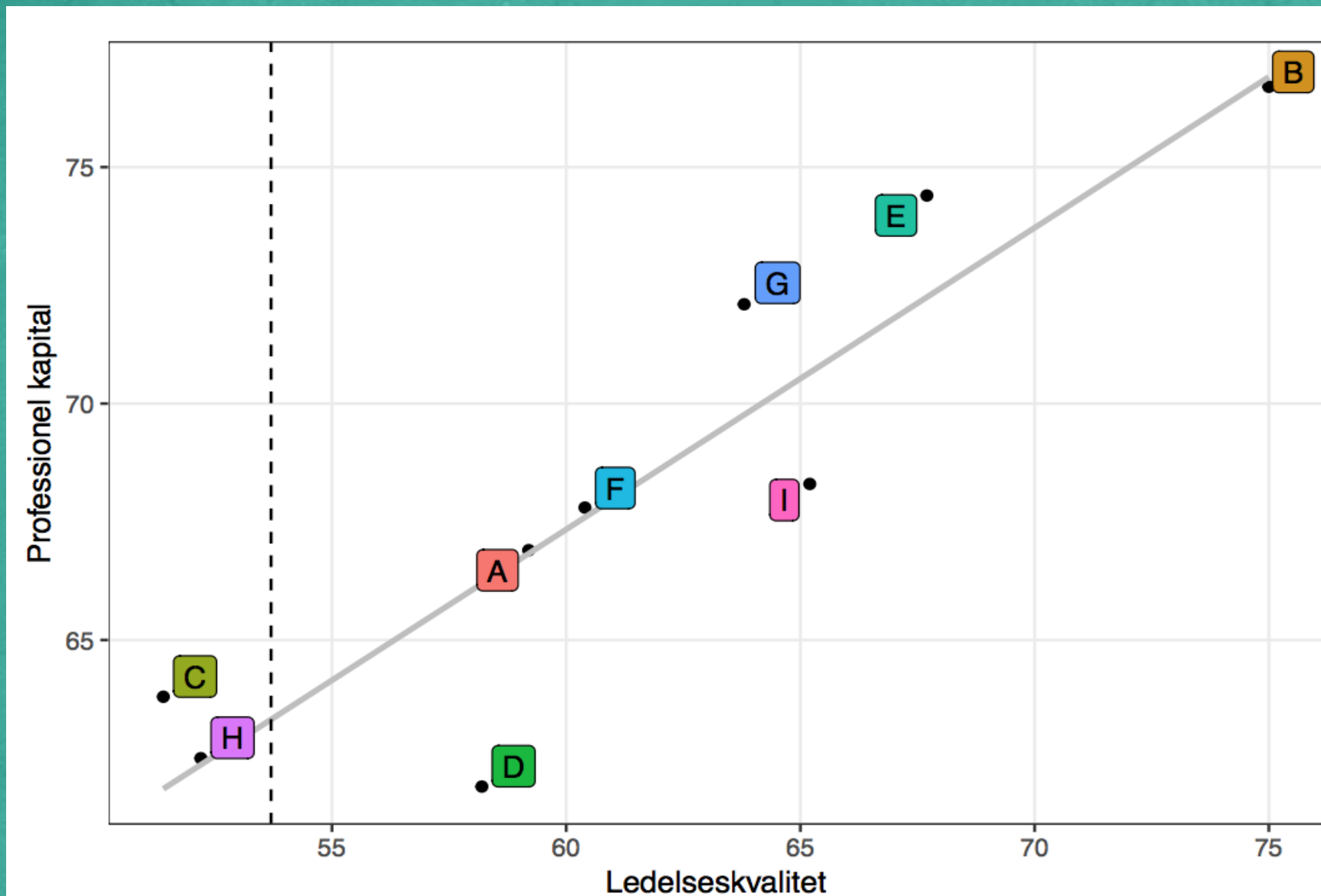
1. Præsentation af professionel kapital for de ansatte, juni 2019
2. Kortlægning via spørgeskema, juni 2019
3. Rapport, september 2019 
4. Arbejdsdag 1, september 2019
5. Præsentation af rapporten for medarbejderne, oktober 2019
6. Fokus: Anerkendelse, herunder beslutningskapital, tillid og engagement
7. Udarbejdelse af handleplan, oktober 2019
8. Arbejdsdag 2, oktober 2019
9. Løbende netværksmøder for resursepersoner på 1. rul

Svarprocent: 91% (61 besvarelser, 67 respondenter)

	2019	Landsgennemsnit	Difference
	Point (0-100)	Point (0-100)	Point (0-100)
<b>Professionel kapital</b>			
Professionel kapital	61.9	-	-
Social kapital	63.8	63.7	0.1
Tillid	69.1	68	1.1
Retfærdighed	58.6	59.4	-0.8
Samarbejdet mellem kolleger	73.4	75.9	-2.5
Samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne	52.3	55.4	-3.1
Human kapital	67.4	66.3	1.1
Bestlutningskapital	54.6	-	-
<b>Kerneopgaven</b>			
Oplevet kvalitet	54.5	69.6	-15.1
Kriterier for kvalitet	48.4	-	-
Eleverne: Manglende motivation	61.8	-	-
Eleverne: Støj og uro i timerne	56.1	-	-
Eleverne: Sociale og psykiske problemer	59	-	-
<b>Jobfaktorer</b>			
Arbejdsomængde	57.4	45.5	11.9
Indflydelse i arbejdet	66.2	74	-7.8
Mening i arbejdet	78.9	74.9	4
<b>Relationelle faktorer</b>			
Ledelseskvalitet	58.2	53.7	4.5
Anerkendelse fra ledelsen	57	64.3	-7.3
Anerkendelse fra kollegerne	61.9	74.5	-12.6
Anerkendelse fra eleverne	58.6	-	-
Anerkendelse fra samfundet	44.3	51.3	-7
Mobning	16.4%	29.1%	-12.7%
<b>Person-arbejde faktorer</b>			
Arbejde-privatlivskonflikt	55.7	40.9	14.8
Loyalitet	60.7	63.8	-3.1
Tilfredshed med arbejdet	68.9	77.8	-8.9
Engagement i arbejdet	69.3	74.2	-4.9
<b>Helbred og velbefindende</b>			
Stress	35.5	29	6.5
Udbrændthed	39.3	30.8	8.5
Søvnbesvær	32.2	19.4	12.8
Selvurderet helbred	60.2	63.9	-3.7

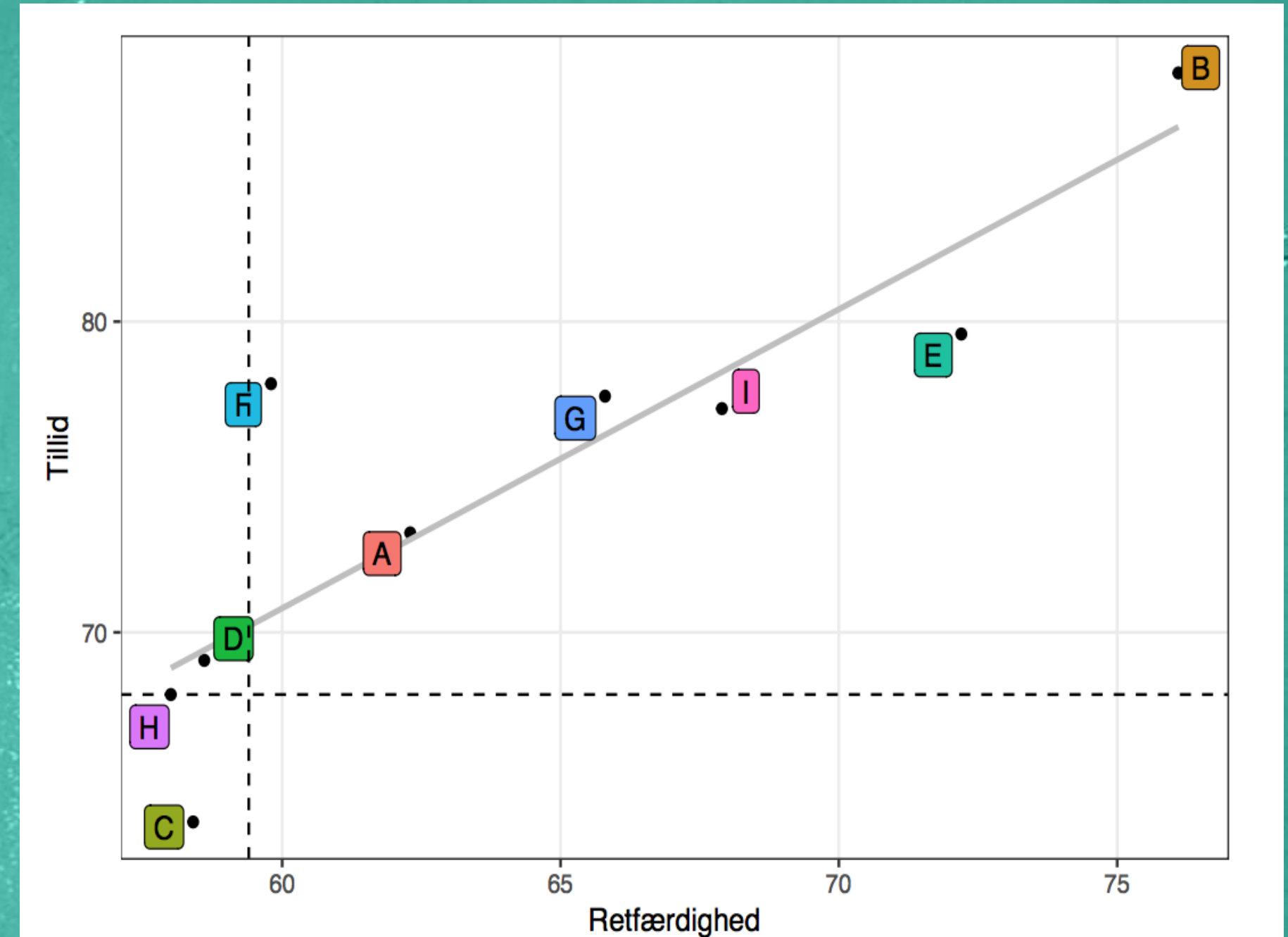
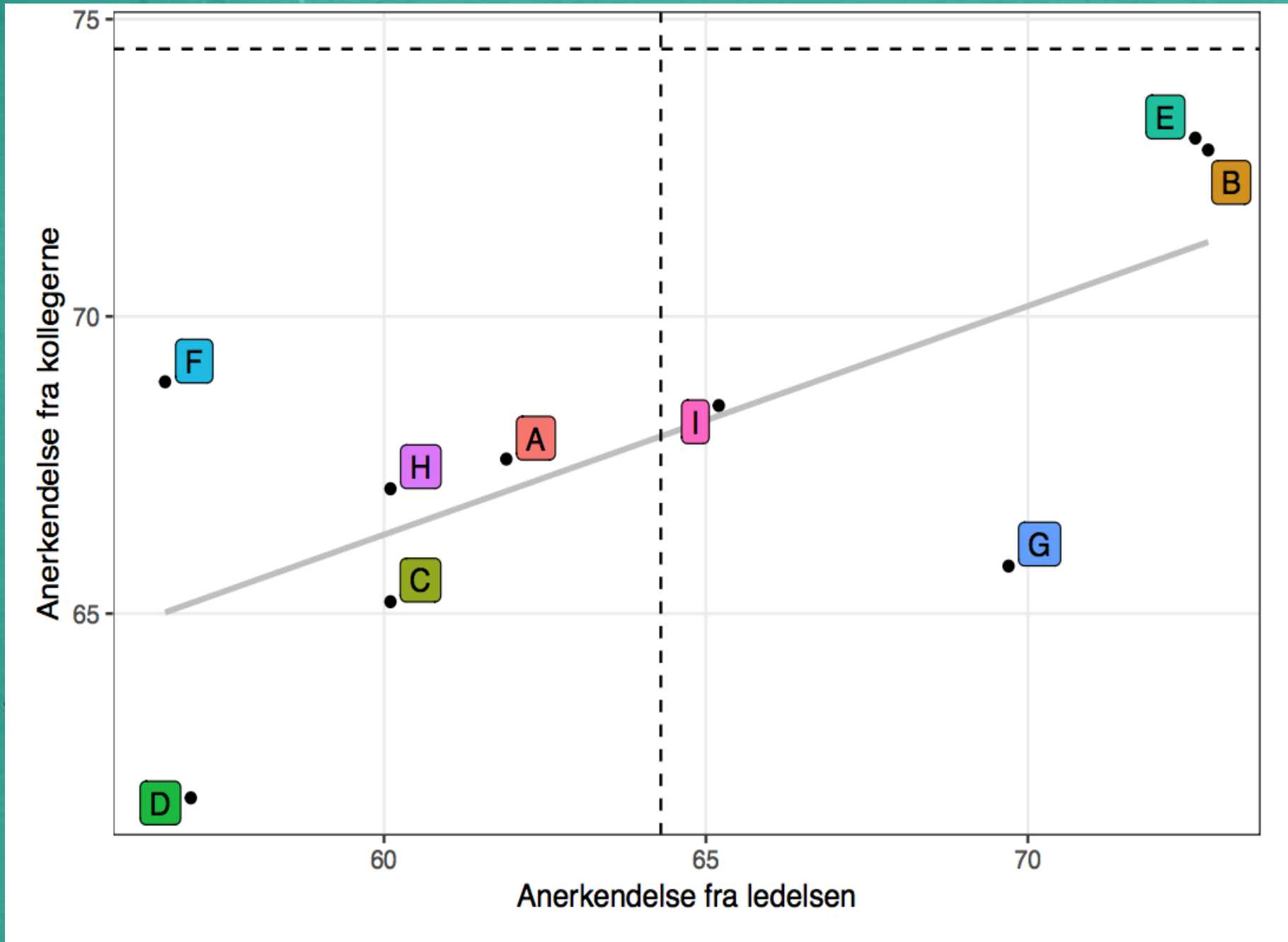


# Professionel kapital og beslutningskapital



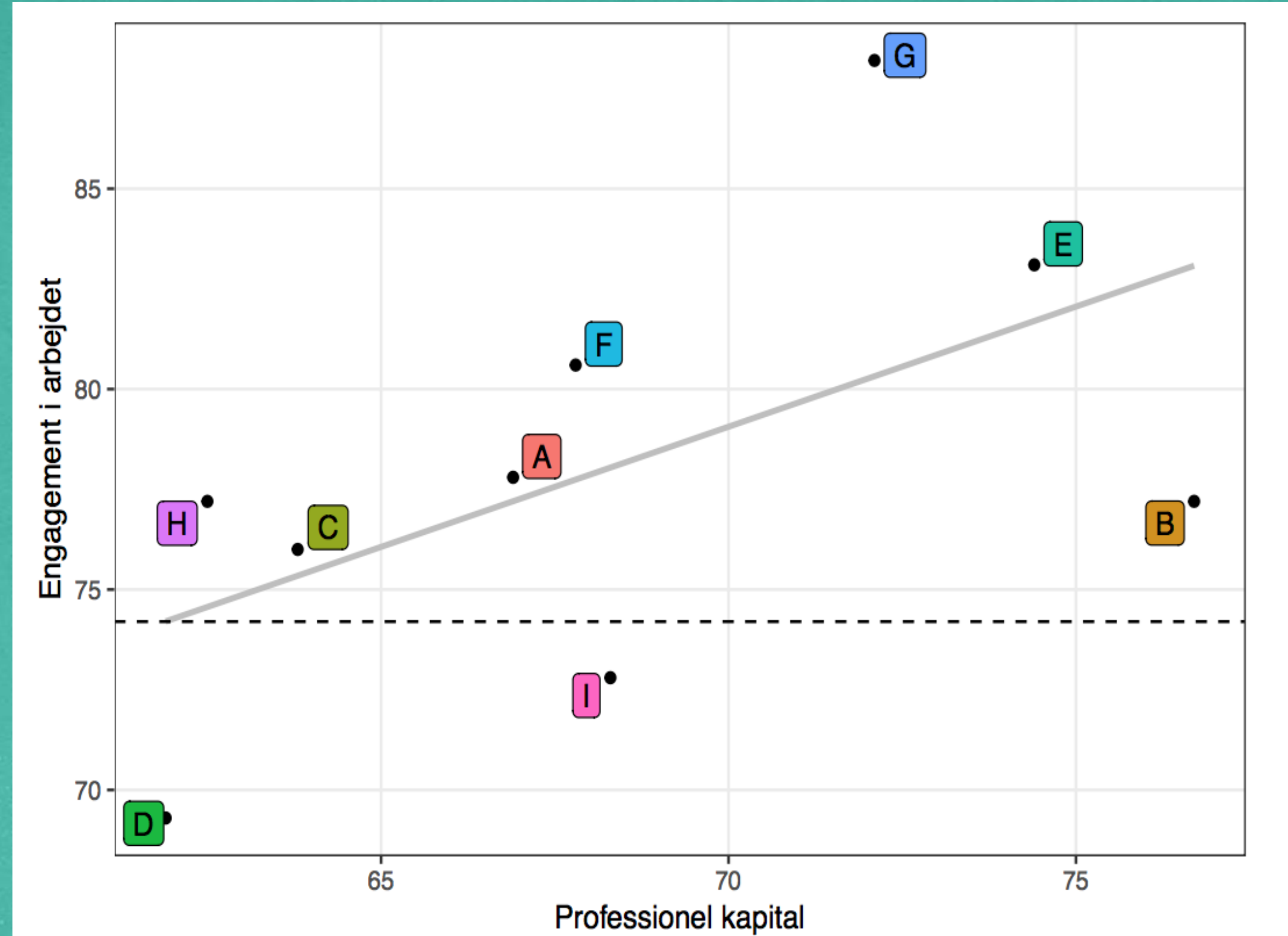


# Anerkendelse, retfærdighed og tillid





# Engagement i arbejdet?





# Hvorfor er den kollegiale anerkendelse på de fleste skoler så lav?

- ❑ Medarbejderne ved ikke så meget om hinandens arbejde i praksis
- ❑ Man vil ikke "være dommer" eller bedrevidende i forhold til en kollega
- ❑ Man har ikke en kultur om at tale om dårlig kvalitet, og hvad man kan lære af det
- ❑ Ved ikke at snakke om undervisningens kvalitet, undgår man at snakke om dårlig kvalitet. Derved bliver det en kollektiv beskyttelse.

Hvis man ikke kan lære af fejl, fiaskoer eller lav kvalitet, er man ikke en lærende organisation



# Anerkendelse

At blive  
kritiseret  
uden grund

Altid at  
være i  
fokus

At modtage  
skamros

At modtage  
fortjent  
kritik

At blive set og  
behandlet som  
den, man er

At modtage  
fortjent  
ros

Aldrig at  
modtage  
kritik

At blive  
negligeret  
og overset

Ikke at få  
fortjent  
ros



**Aalborg  
Kommune**

Vi udvikler os sammen

AALBORG KOMMUNES SKOLER

**NOGET  
AT HAVE  
DET I**



# Forandring skal kunne mærkes... hvordan?

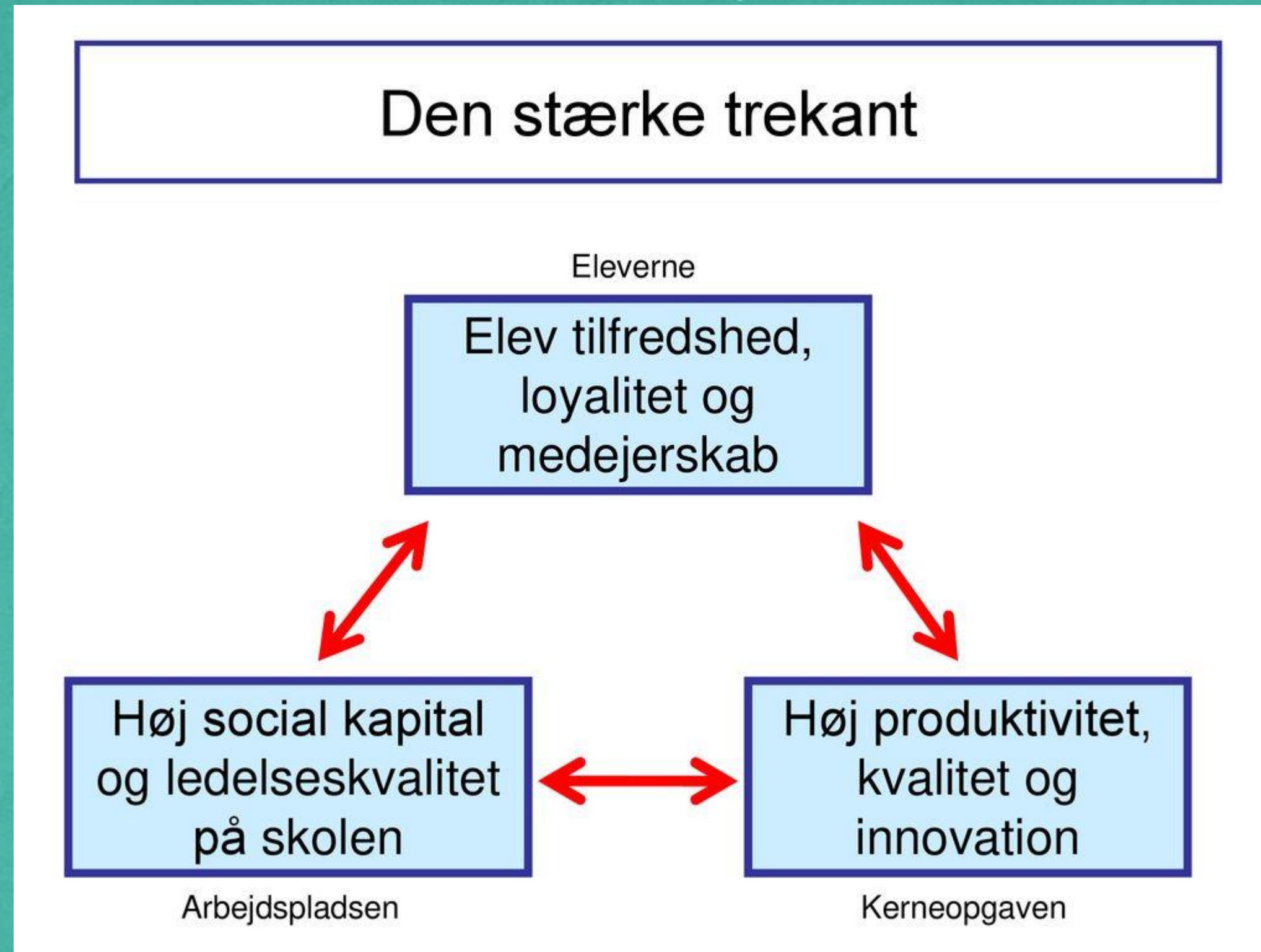


## Sådan helt lavpraktisk

- Nudging – karameller og ”hold pause”-kort
- Mobil ledelse - nærvær i afdelingerne
- Mini-mus - fokus på anerkendelse
- Fælles fredagsafslutning
- Julekort og fælles julegave – foredrag med Freddy Meyer
- Personalemøde med oplæg af Maja Haslebo – fokus på arbejdsfællesskaber og kerneopgaven
- Fælles definition af vores kerneopgave – forår 2020



# Hvad vil vi gerne opnå?





# Vores læringspointer...



## Trivsel:

- Trivsel på jobbet øges, når vi arbejder professionelt med kerneopgaven?

## Anerkendelse:

- Anerkendelse handler om at blive set, hørt og forstået – ikke udelukkende om ros

## Tillid:

- Tillid kan ikke kræves, den skal oparbejdes over tid, gennem handlinger

## Engagement:

- Engagementet vokser gennem ejerskab, gennemsigtighed, indflydelse og mening



# Det videre arbejde... håb og ønsker





AALBORG KOMMUNES SKOLER

**NOGET**

AT HAVNE

DE

