

Professionel kapital – vejen til en bedre folkeskole

Tage Søndergaard Kristensen

Uddrag af kronik bragt i *Folkeskolen.dk* tirsdag 18. september 2018

Begrebet »Professional capital« blev introduceret af nordamerikanerne Hargreaves og Fullan i 2012 i bogen af samme navn. De definerer professionel kapital som en egenskab ved skolen, der hviler på tre fundamentale grundpiller: Social kapital, human kapital og beslutningskapital.

- **Social kapital** er det vigtigste af de tre begreber, idet skolens sociale kapital danner den grobund, som de to andre udvikler sig i. Social kapital er den egenskab, der sætter arbejdspladsen i stand til at løse sin kerneopgave ved hjælp af relationer, som er kendetegnet ved høj tillid og høj retfærdighed. Nøglebegreberne er med andre ord: *tillid, retfærdighed og samarbejde*. Talrige undersøgelser har vist os, at disse tre egenskaber følges ad. Arbejdspladser med godt samarbejde - både lodret og vandret - er også kendetegnet ved høj tillid og høj retfærdighed.

- **Human kapital** har været kendt siden Adam Smith i det 18. århundrede og omfatter færdigheder, kompetencer, erfaringer, dømmekraft, empati og viden, som besiddes af individerne i en gruppe eller befolkning. Man kan sige, at skolens opgave er at øge elevernes humane kapital, og det kræver naturligvis høj human kapital hos de ansatte på skolen.

- **Beslutningskapital** er det tredje og sidste begreb hos Hargreaves og Fullan. Begrebet har de to forfattere selv udviklet. Ja, de fandt faktisk ud af, at de »manglede« begrebet, da de var i gang med at skrive deres bog. Ved beslutningskapital forstår man de ansattes evne til at træffe fagligt velbegrundede beslutninger i situationer, som er hyppige, forskellige og komplekse. I sådanne situationer, som opstår mange gange i løbet af en dag, er det vigtigt, at lærerens beslutninger ikke er afhængige af den enkeltes holdninger eller humør. Beslutningerne skal være baseret på de fælles systematiske erfaringer og på faglig dømmekraft.

Siden 2012 har Danmarks Lærerforening og Gymnasieskolernes Lærerforening været meget aktive med hensyn til både at kortlægge social og professionel kapital på skolerne og at afholde seminarer og kurser på området. I dag er der gennemført kortlægninger af omkring 150¹ folkeskoler og et tilsvarende antal gymnasier med videre. Samlet set er der tale om den mest omfattende kortlægning af social/professionel kapital på skoler i hele verden. Resultaterne for de to slags skoler stemmer forbavsende godt overens. Her er tre af de vigtigste resultater:

For det første har det vist sig, at skoler med de samme ydre betingelser - for eksempel skoler i samme kommune - kan have meget forskellig professionel kapital.

¹ Der er i 2023 gennemført kortlægninger på ca. 300 folkeskoler

Skolens professionelle kapital hænger ikke sammen med de ydre rammer eller med sammensætningen af eleverne på skolen. Det, der betyder noget, er *ledelse og samarbejde* på skolen. Hvis man skal udpege én nøglefaktor for udvikling af høj professionel kapital, er det *ledelseskvaliteten*.

Dertil kommer kvaliteten af de relationer, der er mellem de ansatte på skolen, hvor det har afgørende betydning, at man har gensidig respekt, fælles mål og fælles sprog. Det skal i den forbindelse pointeres, at skolens professionelle kapital omfatter *alle* ansatte på skolen, altså også pædagoger, administration, ledelse, kantine, rengøring med videre.

For det andet viser kortlægningen, at skoler med høj professionel kapital har højere trivsel, højere engagement, højere loyalitet, lavere stress og større tilfredshed med ledelsen.

Generelt har danske lærere et højt stress-niveau, men på skoler med høj professionel kapital ligger man på niveau med eller under landsgennemsnittet for lønmodtagere. Det er ikke jobbet som lærer, der har størst betydning, men hvilken skole man er lærer på.

For det tredje har det vist sig, at den professionelle kapital har stor betydning for den måde, man løser kerneopgaven på.

Vi kan se, at lærerne på skoler med høj professionel kapital oplever en højere kvalitet i undervisningen, klarere kriterier for kvalitet og en højere grad af samarbejde omkring løsning af kerneopgaven.

Alt i alt er erfaringerne med at arbejde med professionel kapital både entydige og positive. Danmarks Lærerforening har da også fået mange positive reaktioner fra de skoler og kommuner, der hidtil har deltaget i kortlægningen og den efterfølgende undervisning og dialog.