



Bemærkninger 10 mdr. regnskabet 2015

Vi har valgt at forelægge bestyrelsen regnskabet for oktober i stedet for september, da det giver et mere retvisende billede på indtægtssiden.

I juli, august og september er taxameterudbetaling en acontoudbetaling, i oktober bliver aconto udbetalingen korrigeret med det korrekte elevtal, som er indberettet den 16. september 2015.

VG vil i 2015 også ende på et større overskud end budgetteret.

Det vi har modtaget mere i taxameterindtægter, er blevet brugt til lærerløn.

Grunden til det større overskud er ikke forbrugte midler på el, vand og varme og undervisningsmidler.

10 mdr. Budgetresultat	mio. kr.	1,8
10 mdr. Regnskabsresultat	mio. kr.	2,6

Forskellen på regnskab og budget
kr. 430.000 flere indtægter
kr. 394.000 færre udgifter

Pkt.

- 9 Der er indberettet for 574 elever for efteråret og budgetteret med 571 elever.
Der er budgetteret med dispositionsbegrænsning på kr. 460.000,
dispositionsbegrænsningen er på kr. 413.157, samt indkøbseffektivisering kr. 8.122.
Disse trækkes i december taxameteret (udbetaling ultimo november).
- 499 Der er udbetalt overtid til pæd. ledere og lærere, det er afhængig af hvem der har haft timerne, hvor beløbet bliver posteret.
Men det budgetterede overtid står alt sammen på lærerne (130)
- 2279 Større aktivitet mht. kompetenceudvikling og efterudd. pga.
Visions- og strategiplan 2020 og Aftale om pædagogisk udvikling 2015-16.
(herunder Udviklingspulje)/OT
Bestyrelsen har godkendt forhøjelse af kursuskontoen for lærerne med kr. 200.000.
- 225514 El, vand og varme
Der er brugt meget mindre el og fjernvarme end budgetteret
Vi har fået penge tilbage på vand, i forhold til det a conto betalte/SV
- 223099 Rep. og vedligeholdelse
Skal ses sammen med anskaffelser u/kr. 50.000
- 227075 Rengøring m.m. inde-og udeareal
Begrundelse for overforbrug
"Ø'en" planter og træer vedligeholdelse bed
Merforbrug håndklæderuller
25.11.15/HH+SV



228005 Undervisningsmidler
Uforbrugte undervisningsmidler bliver overført til budget 2016/OT

228015 Anskaffelser u/kr. 50.000
Begrundelse for overforbrug
Indretning kontor rektor/vicerektor (nyansættelse): tkr. 68.5
Erstatningscomputere indbrud: tkr 34.5

Derudover bliver vi nødt til at indkøbe erstatningscomputere igen pga det sidste indbrud. (2 indbrud)
Denne gang vælger vi bærbare løsninger så computerne ikke vil stå fremme uden for åbningstid.
25.11.15/HH

Kommentarer til balancen

AKTIVER

Anlægsaktiver

Der vil komme færre anlægsinventarer de kommende år, da VG har besluttet at straksafskrive så mange anskaffelser pr. del under kr. 50.000 som muligt.

Debitorer

Er det tilgodehavende, på de regninger vi har udsendt.

Periodeafgrænsningsposter (undertid).

Afsat undertid, pga skævvridning af årsnorm i forhold til skema.

Øvrige periodeafgrænsningsposter

Periodisering af posteringer der vedrører andre perioder

PASSIVER

Egenkapital

Egenkapitalen er de sammenlagte overskud, der har været siden VG blev selvejende institution
Overført resultat er resultatet pr. 31.10.15.

Langfristet gældsforpligtigelser

De 2 kreditforeningslån vi har i LR kredit

Feriepengeforpligtelse

Der er afsat en forpligtigelse på feriepengene til medarbejderne

Kreditorer

Er de regninger der er bogført, men ej betalt

Periodeafgrænsningsposter

Taxametertilskuddet for november, som er modtaget i oktober.
Samt a conto udbetalinger på dimiterede elever (juni 2015) og
dimiterede elever med A-niveaufag i kemi, musik, biologi og biotek.

Periodeafgrænsningsposter (overtid)

Afsat overtid, pga skævvridning af årsnorm i forhold til skema.

Anden gæld

Eleverejsedepositum og nøgledespositum (huset)

Skyldig løn

Atp, feriepenge timelønnede osv.

Regnskab

Beskrivelse	Regnskab		Budget	
	31. oktober 2015	31. oktober 2015	Budget 2015 (rev. 2)	
Indtægter				
9 Taxametertilskud	28.010.695	27.836.289	34.146.826	
10 Brobygning	77.976	44.620	94.619	
13 Lærerkandidater	255.053	84.006	84.006	
16 Fællestaxameter	6.731.054	6.718.184	6.718.184	
18 Bygningstaxameter	4.896.320	4.885.179	4.885.179	
19 Øvrige indtægter	320.770	292.478	365.943	
20 1% Dispositionsbegrænsning			-460.000	
21 I alt	40.291.868	39.860.756	45.834.757	

Lønomkostninger				
111 Rektor+vicerektor	-1.787.143	-1.747.322	-2.009.112	
120 Inspektorer/pæd. Ledelse	-2.325.081	-1.797.343	-2.142.620	
125 Kontorpersonale	-1.352.775	-1.498.053	-1.595.107	
130 Lærere	-22.300.252	-21.900.700	-25.724.658	
130 Pedeller	-658.275	-782.677	-738.981	
360 Ekstern løn	-23.466	-41.667	-50.000	
380 Bestyrelses honorar	-46.716	-46.506	-46.507	
490 Flexbidrag	-128.881	-143.400	-191.200	
499 Lønomkostninger i alt	-28.622.589	-27.957.668	-32.498.185	

Kurser				
2269 Kurser, ledelse	-54.886	-75.000	-75.000	
2270 Kurser, lærere *)	-306.372	-435.000	-435.000	
2271 Kurser, TAP-personale	-22.399	-35.000	-35.000	
2279 Kurser i alt	-383.657	-545.000	-545.000	

*) Ekstra bevilliget kr. 200.000

Driftsomkostninger				
209899	Afskrivninger	-1.427.289	-1.392.644	-1.679.023
210000	Husleje	-2.972	0	0
221099	Rejser og befordring	-372.895	-380.881	-445.531
222099	Repræsentation	-338.755	-301.667	-351.000
223099	Rep. Og vedligeholdelse	-853.948	-907.852	-980.409
223210	AUB, AES *)	-135.298	-152.374	-185.174
225514	El, Vand og varme	-660.394	-1.042.071	-1.272.929
226599	IT-tjenesteydelser og varer	-671.606	-667.471	-802.841
227005	COPYDAN	-233.491	-222.966	-222.966
227016	Licenser	0	-1.523	-1.523
227026	Tilsyn og eksamener	-74.394	-90.000	-90.000
227045	Porto og telefon	-45.602	-53.172	-63.005
227052	Revision	-14.276	-41.153	-81.153
227053	Rektorforening, Healthcare mv.	-104.806	-122.443	-124.776
227057	Rektorforeningen	-50.600	-49.320	-49.320
227058	Psykologordningen	-106.526	-102.231	-136.308
227059	Almen pæd. Samarbejde	-28.125	-40.000	-40.000
227060	PR markedsføring	-395.941	-382.000	-382.000
227075	Rengøring m.m. inde-og udearealer	-897.759	-800.998	-948.835
228005	Undervisningsmidler	-637.593	-1.256.548	-1.281.049
228015	Anskaffelser u/kr. 50.000	-1.033.208	-941.666	-1.045.000
228099	Aviser, kontorartikler m.m.	-68.742	-51.631	-65.715
228096	Køb til årsfest	-44.314	-96.000	-96.200
229999	Driftsomkostninger i alt	-8.198.534	-9.096.611	-10.344.757
259010	Renteindtægter	60	0	0
269999	Kr. foreningsrenter	-445.723	-444.249	-592.266
9999	Resultat i alt	2.641.425	1.817.228	1.854.550

*) AUB - Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag

AER - Arbejdsmarkedets Erhvervssygdomssikring

Balance

AKTIVER 01.01-31.10.15
Anlægsaktiver

VG		42.128.782
Hal		1.843.934
Orangeri		549.734
Inventar		1.426.728
		<u>45.949.178</u>

Debitorer		15.543
Moms		271.035
Periodeafgrænsningsposter (undertid)		60.683
Periodeafgrænsningsposter		5.917
		<u>353.178</u>

Likvide beholdninger 13.560.592

AKTIVER I ALT 59.862.948

PASSIVER
Egenkapital

Egenkapital		25.614.923
Overført resultat		2.641.425

Egenkapital i alt 28.256.348

Langfristede gældsforpligtelser

Kr. forening		20.521.511
--------------	--	------------

Langfristede gældsforpligtelser i alt

Kortfristede gældsforpligtelser

Feriepengeforpligtelser		3.965.183
Kreditorer		385.584
Periodeafgrænsningsposter		4.989.707
Periodeafgrænsningsposter (overtid)		1.317.047
Anden gæld		5.743
Skyldig løn		421.825

Kortfristede gældsforpligtelser i alt 11.085.089

Gældsforpligtelser i alt 31.606.600

PASSIVER I ALT 59.862.948

2. udkast Budget 2016

Der er lavet følgende ændringer til 1. udkast af budget 2016,

da undervisningsministeriet har udmeldt ændringer til taxameteret. De er dog ikke den endelige finanslov.

9-18 Ændringer i taxameteret udmeldt den 07.12.15

19 Der kommer i 2016 en dispositionsbegrænsning, beløbet er ikke udmeldt endnu

227060 Ny hjemmeside, da den gamle er forældet (kr. 55.000)

Beskrivelse		1. udkast Årsbudget 2016	2. udkast Årsbudget 2016
Indtægter			Ændringer fra 07.12.15
9	Taxametertilskud	33.773.468	33.141.488
10	Brobygning	94.620	94.620
13	Lærerkandidater	169.937	169.937
16	Fællestaxameter	6.638.348	7.560.701
18	Bygningstaxameter	4.913.933	4.825.194
19	Dispositionsbegrænsning	0	0
20	Øvrige indtægter	412.450	412.450
21	Indtægter i alt	46.002.756	46.204.390
Lønomkostninger			
111	Rektor + vicerektor	-1.849.986	-1.849.986
120	Inspektorer/pæd. ledelse	-2.165.848	-2.165.848
125	Kontorpersonale	-1.812.544	-1.812.544
130	Lærere	-26.626.865	-26.626.865
135	Pedeller	-725.695	-725.695
360	Løn til eksterne personer	-264.000	-264.000
380	Bestyrelses honorar	-46.800	-46.800
490	Flexbidrag	-172.000	-172.000
499	Lønomkostninger i alt	-33.663.738	-33.663.738

Driftsomkostninger

209899	Afskrivninger	-1.800.000	-1.800.000
221099	Rejser og befordring	-384.900	-384.900
222099	Repræsentation	-438.500	-438.500
223099	Rep. og vedligeholdelse	-883.800	-883.800
223210	AUB, AES *)	-170.400	-170.400
225514	El, Vand og varme	-909.600	-909.600
226599	IT-tjenesteydelser og varer	-884.500	-884.500
227005	COPYDAN	-237.000	-237.000
227010	Kurser	-717.000	-717.000
227013	Ekskursioner	-300.000	-300.000
227016	Licenser	0	0
227026	Tilsyn og eksamener	-90.000	-90.000
227045	Porto og telefon	-63.000	-63.000
227052	Revision	-80.000	-80.000
227053	Konsulentbistand	-20.000	-20.000
227055	Healthcare/Tobaksgården	-88.500	-88.500
227056	Best. Foreningen m.m.	-18.500	-18.500
227057	Rektorforeningen	-51.000	-51.000
227058	Psykologordningen	-144.000	-144.000
227059	Almen pæd. Samarbejde	-40.000	-40.000
227060	PR markedsføring	-372.600	-427.600
227075	Rengøring	-1.032.200	-1.032.200
228005	Undervisningsmidler	-1.075.000	-1.075.000
228015	Anskaffelser u/kr. 50.000	-1.000.000	-1.000.000
228099	Kopimask., aviser, kontorartikler m.m.	-141.600	-141.600
228096	Køb til årsfest	-98.500	-98.500
229999	Driftsomkostninger i alt	-11.040.600	-11.095.600

259010	Renteindtægter	0	0
--------	----------------	---	---

269999	Renteudgifter	0	0
269999	Kr. foreningsrenter	-588.600	-588.600

9999	Resultat i alt	709.818	856.452
-------------	-----------------------	----------------	----------------

*) AUB - Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag

AES - Arbejdsskadeafgift

Indtægter i forhold til udmeldinger fra Danske Gymnasier

Ændret taxameter og uændret elevtal				Ændret taxameter og elevtal				Elevtal				Klasser forår		Klasser efterår		gns	
	2017	42.484.902			40.744.959	517			20	19		19,5					
	2018	41.600.072			37.706.589	484			19	18		18,5					
	2019	40.733.986			35.094.099	465			18	18		18					
	Pædagogikumkandidater *1)	169.937			169.937												
	Brobygning *2)	94.620			94.620												
	Taxameter A-niveau *3)	689.920			689.920												
	Øvrige indtægter *4)	412.450			412.450												
	Løn *5)	33.663.738			33.663.738												
	Omkostninger *6)	11.629.200			11.629.200												
	Resultat 2017	-1.441.109			-3.181.052				pr. klasse	Nyt resultat							
	Resultat 2018	-2.325.939			-6.219.423				-2.404.553	-776.500							
	Resultat 2019	-3.192.026			-8.831.913				-4.007.588	-2.211.835							
									-4.809.105	-4.022.807							

Fratrukket 5 elever pr. halvår pr. årgang
Optaget 6 klasser = 168 elever

*) taget fra budget 2016
Der er ikke taget højde for løn- og prisregulering.

- *1) Der er afsat uddannelse af 1 pædagogikum kandidat
- *2) Uændret antal brobyggere
- *3) Der er ikke ændret i 3.g dimitterede A-niveau elever, hvor der tildeles ekstra taxameter (64 elever).
- *4) Udlejning lokaler, entre årsfest og musical
- *5) Der er ikke ændret i lærerantallet (lønner) som på nuværende tidspunkt er 21 klasser
- *6) Der er afsat ca. kr. 500.000 til personale-og bestyrelsesturen

1

Professionel kapital

in: Professionel kapital på gymnasieuddannelserne (se link) Bilag 3, s.1

Både nationalt og internationalt er der enighed om, at uddannelse er vejen til en bedre fremtid for såvel den enkelte som for samfundet. Vi bruger en stor del af vores nationalprodukt på uddannelse, men i de senere år har der bredt sig den opfattelse, at vi ikke får helt nok for pengene. Dette skyldes ikke blot de meget omtalte internationale sammenligninger såsom PISA, PIRLS og TIMSS, men også en temmelig vedvarende kritik fra skolernes egne rækker.

Et af de gennemgående temaer i diskussionen om uddannelserne har været, at hele undervisningssystemet i højere grad burde være *evidensbaseret*. Man refererer stadigt oftere til forskningen, og der er bred enighed om, at "vi skal gøre det, der virker". I denne forbindelse repræsenteres forskningen ofte af John Hatties bog "Visible Learning", som indeholder en syntese af over 800 metaanalyser om undervisning og læring.

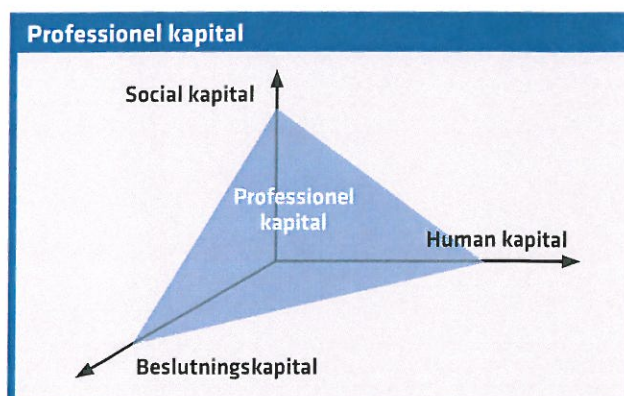
Hargreaves' og Fullan's bog "Professional Capital" fra 2012 repræsenterer en anden tilgang til at udvikle skoler af høj kvalitet. Bogen indeholder ikke en systematisk gennemgang af empiri, men et forsøg på en samlet teori om den fremragende skole. De to forfattere model omfatter de tre nøglebegreber *social kapital*, *human kapital* og *beslutningskapital*. Vægten er hermed i høj grad lagt på lærerne som faggruppe og på kvaliteten af samarbejdet mellem lærerne indbyrdes og mellem ledelsen og lærerne.

At en skole er kendetegnet ved høj *human kapital* indebærer, at lærerne til stadighed udvikler deres evner og færdigheder for derigennem at forbedre undervisningen med henblik på at løse skolens centrale kerneopgave: størst mulig læring for eleverne. Udvikling af human kapital er ikke et individuelt projekt, men en fælles opgave, hvilket kræver gensidig coaching, feedback og videndeling.

En høj *beslutningskapital* indebærer, at lærere og ledere er i stand til at træffe fagligt velbegrundede beslutninger i situationer, der ikke er ens, og som kræver hurtig vurdering og afgørelse. Dette kræver åbenhed, stadig dialog og klar ledelse.

Endelig har vi det centrale af de tre begreber, nemlig den *social kapital*, som er de to andre kapitalformers grundlag. Høj social kapital er baseret på et højt niveau af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne og kræver en stadig indsats fra både ledelse og ansatte.

De tre grundbegreber gennemgås mere detaljeret på de kommende sider. Her skal det blot pointeres, at beslutningskapital er et nyt begreb, som er udviklet af de to forskere, mens de to øvrige begreber er velkendte fra litteraturen og den internationale forskning.



Måling af professionel kapital

I den internationale litteratur findes der ikke en bestemt standardiseret måde at måle professionel kapital på. I undersøgelsen af professionel kapital på institutioner med gymnasiale uddannelser blev det besluttet at anvende et mål, som direkte tager udgangspunkt i definitionen af professionel kapital som et begreb, der indeholder tre underdimensioner: human, beslutnings- og social kapital.

Dette indebærer, at målingen af professionel kapital på skolerne er baseret på de otte spørgsmål, der vises nedenfor. De tre dimensioner – human kapital, beslutningskapital og social kapital – indgår med lige stor vægt i det overordnede mål. Det vil altså sige, at en skole, der scorer 70 point på human kapital, 65 på beslutningskapital og 60 point på social kapital, i alt vil få en score på 65 for professionel kapital.

Det skal i denne sammenhæng pointeres, at det ikke giver mening at sammenligne scorerne på forskellige dimensioner med hinanden. Man kan altså ikke sige, at 70 point på human kapital og 60 point på social kapital indebærer, at skolen klarer sig bedre på det første område end på det andet. Det "naturlige leje" for de forskellige dimensioner afhænger af de spørgsmål, der er valgt. Den rigtige sammenligning er at se på, hvordan andre erhverv eller skoler ligger. Man kan se mere om pointberegningen på side 70.

Følgende spørgsmål indgår i målingen af professionel kapital:

Human kapital:

"Hvor ofte har du inden for den sidste måned følt dig sikker på dine evner til at klare vanskeligheder på arbejdet?"

"I hvor høj grad har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?"

Beslutningskapital:

"Bliver lærerne på din arbejdsplads overvejende bakket op af ledelsen, når de har truffet afgørelser og beslutninger?"

"Er lærerne overvejende enige, når der træffes afgørelser og beslutninger på arbejdspladsen?"

Social kapital:

"Stoler ledelsen på, at de ansatte gør et godt stykke arbejde?"

"Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?"

"Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?"

"Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?"

Man kan se mere om målingen af de tre underdimensioner på side 8, 18 og 20.

2

Social kapital

Der er ikke klarhed over, hvem der anvendte begrebet *social kapital* først, men den amerikanske forfatter Lyda Hanifan er en god kandidat. I 1916 skrev hun om, hvordan naboer i fællesskab kunne føre opsyn med skolerne i nabokabet, og i den forbindelse refererede hun til social kapital som *"de håndgribelige fordele der betyder mest i folks dagligdag, nemlig velvilje, venskab, sympati og socialt samvær mellem de mennesker og familier, som udgør en social enhed."*

Når man i vore dage skal redegøre for pionererne på området, nævner man ikke den amerikanske kvinde, men tre mandlige forskere: Pierre Bourdieu, James Coleman og Robert Putnam, hvoraf den sidste stadig lever. I perioden 1986-1993 udkom deres klassiske værker på området, som i høj grad satte social kapital på dagsordenen. Dette gælder især for Coleman, hvis bog *"Making Democracy Work"* beskrev, hvordan effektiviteten hos de italienske lokalregeringer kunne forklares ud fra den sociale kapital i de forskellige regioner. Siden beskrev han i bestselleren *"Bowling Alone"*, hvordan den sociale kapital i USA havde udviklet sig i negativ retning i anden halvdel af 1900-tallet. Fra at være medlem af en sportsklub gik man over til at *"bowle alene"*.

I mange år var social kapital et begreb, der først og fremmest blev brugt til at forklare, hvorfor nogle områder eller lande havde fremgang og vækst, mens andre oplevede stagnation og fattigdom. For eksempel havde Nigeria og Sydkorea næsten samme niveau efter anden verdenskrig. 40-50 år senere var Sydkorea et af verdens rigeste lande med en blomstrende økonomi og en højt uddannet befolkning, mens der stadig var fattigdom, korruption og voldelige sammenstød i Nigeria. I Danmark har økonomer anvendt social kapital-begrebet til at forklare, hvordan det kan være, at vi har høj konkurrenceevne, selv om den høje løn i forbindelse med kort arbejdstid og

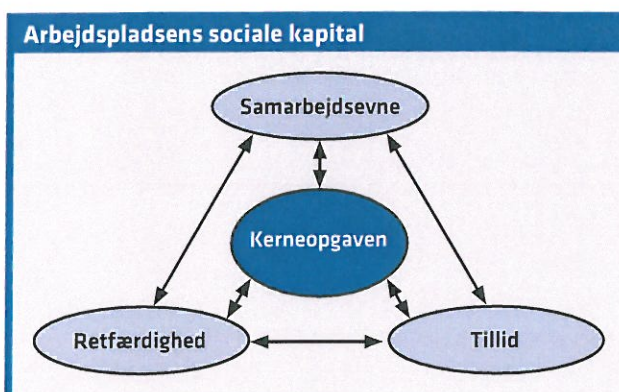
lang ferie burde medføre, at vi ikke kunne konkurrere. (Social kapital gør, at "humlebien alligevel kan flyve").

Ifølge Verdensbanken refererer social kapital til normer og netværk, som sætter os i stand til at handle i fællesskab. De vigtige komponenter er: grupper og netværk, tillid og solidaritet, kollektiv handling og samarbejde, social sammenhængskraft og inklusion samt åben information og kommunikation. I praksis kan man danne sig et indtryk af et lands sociale kapital ved at se på niveauet for korruption. Jo mere korruption, jo lavere er den sociale kapital.

I mange år var social kapital således først og fremmest et begreb, som økonomer anvendte til at karakterisere lande og områders udviklingspotentiale, men efter år 2000 har der i mange lande været stigende interesse for *virksomhedens sociale kapital*. I Danmark udgjorde publiceringen af hvidbogen *"Virksomhedens sociale kapital"* i 2008 startskuddet til en voldsomt stigende interesse for at se på social kapital som en egenskab ved den enkelte arbejdsplads.

I denne hvidbog blev virksomhedens sociale kapital defineret som *den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne det er det nødvendigt, at de ansatte evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.*

Hermed blev det slået fast, at en virksomheds sociale kapital hviler på tre søjler – *de tre diamanter* – som er *tillid, retfærdighed og samarbejde*. Og det blev samtidigt pointeret, at formålet med en virksomhed er at kunne løse sin *kerneopgave*.



7

Human kapital

Mens begrebet beslutningskapital er udviklet af Hargreaves & Fullan (H & F) i forbindelse med deres bog om professionel kapital, så forholder det sig lige omvendt med *human kapital*. Det er et begreb, som har været anvendt i flere hundrede år af en lang række forfattere og institutioner.

Allerede i 1776 beskæftigede Adam Smith sig med human kapital, idet han skrev om "de opnåede og nyttige evner, som indbyggerne i et land besidder". Han anså læretid, uddannelse og studier for at være investeringer i mennesker på samme måde som tilsvarende investeringer i maskiner og anlæg. I nyere tid er tankegangen videreført af økonomer som amerikanerne Gary Becker og Jacob Mincer. I Beckers ofte citerede bog "Human Capital" fra 1964 afgrænses human kapital-teorien til at omhandle aktiviteter (human kapital investeringer), der øger de fremtidige forbrugsmuligheder via en forøgelse af et menneskes ressourcer. Uddannelse er et eksempel på en sådan human kapital investering.

Human kapital defineres ofte som summen af en persons ressourcer: Viden, talenter, færdigheder, evner, erfaringer, intelligens, træning, dømmekraft og visdom, som sætter personen i stand til at producere varer/tjenesteydelser af økonomisk værdi. Begrebet kan også anvendes på samfundsniveau om en befolknings samlede humane kapital, der i sagens natur primært handler om uddannelsesniveauet. Tankegangen er ofte den, at et højt uddannelsesniveau øger samfundets samlede produktivitet og dermed borgernes levestandard og velfærd.

I vore dage er ideen om human kapital blevet en så integreret del af den almindelige samfundsmæssige og politiske diskurs, at den store udfordring består i *ikke* at tænke på det enkelte menneske som en produktionsfaktor. I Tyskland blev ordet "Humankapital" således i 2004 udnævnt til årets "ikke-ord" af en jury af sprogvidenskabsfolk, idet man anså det for upassende og inhumant at reducere mennesket til en kvantificerbar produktionsfaktor.

Hos H & F præsenteres vi for en definition af human kapital, der på en række måder bryder med den snævre opfattelse af human kapital som en rent økonomisk investering (se H & F's definition i rammen på næste side). For det første indeholder definitionen en række psykologiske og moralske komponenter som fx empati, engagement, moralsk forpligtelse og forståelse for forskellige kulturer. Man nærmer sig i høj grad det lidt forkætrede begreb "*et kald*". For det andet defineres begrebet ud fra lærernes og skolens verden, hvor begrebet har to fokuspunkter: Lærerne og eleverne. Skolens opgave er at øge elevernes humane kapital i bred forstand, og for at kunne det skal lærerne selv have høj human kapital. Og for det tredje pointerer H & F, at det er en kollektiv opgave at opbygge lærernes humane kapital. Det afgørende er det daglige arbejde med at øge undervisningens kvalitet gennem dialog, feedback og videndeling. For at få høj human kapital er det med andre ord nødvendigt at have høj social kapital.

■ Sådan måles human kapital

(Tallene stammer fra NFA's landsdækkende undersøgelser)

Hvor ofte har du inden for den sidste måned følt dig sikker på dine evner til at klare vanskeligheder på arbejdet?

Altid / i meget høj grad
Ofte / i høj grad
Somme tider / delvist
Sjældent / i ringe grad
Aldrig/næsten aldrig / i meget ringe grad
I alt
Point

20,9% 46,9% 18,9% 9,0% 4,3% 100,0% 67,8

I hvor høj grad har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?

15,1% 42,5% 31,5% 8,0% 2,8% 99,9% 64,8

Samlet landsgennemsnit for human kapital: 66,3 point

8

Beslutningskapital

Beslutningskapital (decision capital) er ét af de tre ben, som arbejdspladsens professionelle kapital består af. Mens de to andre ben (human og social kapital) er anvendt af hundreder af forfattere, institutioner og forskere, så er beslutningskapital et nyt begreb, som er opfundet af Hargreaves og Fullan (H & F) og lanceret i deres bog om professionel kapital.

Man kan få et indtryk af forskellen på de tre begrebers anvendelse, hvis man googler dem. Man får cirka 24 millioner hits på "human capital", cirka 8 millioner på "social capital" og cirka 14.000 på "decision capital". Når H & F har udviklet dette nye begreb, er det fordi, de mener, at høj beslutningskapital er en vigtig egenskab ved den fremragende skole.

Ifølge H & F er en profession kendetegnet ved evnen til at foretage velbegrundede faglige beslutninger og vurderinger. Som lærer (eller som læge eller jurist) kommer man meget ofte i den situation, at der skal træffes en beslutning, og at den rigtige beslutning ikke kan findes ved at slå op i en manual. Og selv om der ikke findes standardsituationer og standardsvar, skal beslutningerne alligevel være fagligt velbegrundede.

Det er ikke betryggende, hvis den ene læge undersøger en patient og konkluderer, at patienten ingenting fejler, mens den anden læge finder en livstruende sygdom. Det er heller ikke betryggende, hvis den ene dommer frifinder en tiltalt, mens den anden idømmer en dom på 10 års fængsel. På samme måde forholder det sig med andre professioner – herunder lærergerningen.

I forlængelse af disse overvejelser definerer H & F beslutningskapital således:

"Beslutningskapital er den kapital, som en professions indehavere opnår gennem strukturerede og ustrukturerede erfaringer, praksis og refleksion – en kapital der sætter indehaverne i stand til at foretage kloge vurderinger under omstændigheder, hvor der ikke er faste regler eller entydig evidens, der kan vejlede dem. Beslutningskapitalen øges ved at trække på kollegers indsigt og erfaring, som de har vundet gennem mange års praksis." (H & F, 2012, side 93-94).

Som det fremgår af denne definition, vil en fælles beslutningskapital på en arbejdsplads ikke kunne udvikles uden gensidig respekt, tillid, anerkendelse og samarbejde. Med andre ord kræves der en høj social kapital.

En høj beslutningskapital på en skole vil ytre sig på mange måder i dagligdagen. Eleverne vil fx opleve en fælles holdning hos lærerne til fravær, at komme for sent, brug af mobiltelefoner, uro og støj, behandling af klager over karakterer osv. Hermed vil ledelsen og lærerne i fællesskab kunne signalere en fælles fokus på skolens kerneopgave: Elevernes læring.

■ Sådan måles beslutningskapital

(Dette er et nyt begreb, som er udviklet af Hargreaves og Fullan. Der findes intet dansk benchmark. Til orientering bringes gennemsnittet for de 13 skoler, der deltog i pilotundersøgelsen af professionel kapital).

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	I alt	Point
Bliver lærerne på din arbejdsplads overvejende bakket op af ledelsen, når de har truffet afgørelser og beslutninger?	3,9%	33,8%	46,8%	12,3%	3,2%	100,0%	55,7
Er lærerne overvejende enige, når der træffes afgørelser og beslutninger på arbejdspladsen?	1,7%	31,7%	54,0%	11,0%	1,7%	100,1%	55,2

Samlet gennemsnit for skolerne i pilotprojektet: 55,4 point

9

Oplevet kvalitet

Alle kan blive enige om, at kvalitet er godt, men ikke om hvad kvalitet er. En del af forklaringen er, at kvalitet et stykke hen ad vejen er "subjektivt", men også at kvalitetsbegrebet dækker over tre meget forskellige aspekter ved kvalitet:

1. Den faglige kvalitet. Her taler vi om kvalitet, som det vurderes af de personer, der normalt anses for at have faglig indsigt i området. Bilekspertter tager sig af at vurdere de nye biler, og filmanmelderne anmelder film. Således også på skoleområdet, hvor den faglige kvalitet vurderes ud fra, om elevernes læring svarer til de faglige mål. Dette kræver en profession, hvor der er konsensus om de faglige kvalitetskriterier. Det er med andre ord et spørgsmål om høj professionel kapital.

2. Den organisatoriske kvalitet. Dette aspekt ved kvalitet handler om, hvordan ressourcerne anvendes. Optager man de rigtige elever? Går der for meget tid med, at elever og/eller lærere kommer for sent eller har fravær? Bruges der for meget tid på unødvendige møder? Fungerer it-systemerne optimalt? Er der de rigtige platforme for videndeling? Kort sagt, er det sådan, at man anvender tid og andre ressourcer optimalt ud fra ønsket om at levere høj kvalitet i undervisningen?

3. Den oplevede kvalitet. Både lærere og elever (og andre) har en oplevelse af kvaliteten i undervisningen. Den oplevede

kvalitet behøver ikke at stemme overens med den faglige, men der er ofte en ret høj korrelation. I den offentlige sektor gennemføres der et stigende antal undersøgelser af borgernes oplevelse af kvaliteten i de leverede ydelser, mens der er længere mellem kortlægninger af de ansattes oplevelse.

I denne sammenhæng fokuseres der på lærernes oplevelse af kvaliteten i undervisningen. Den underliggende antagelse er, at en oplevelse af høj kvalitet i undervisningen er en vigtig kilde til stolthed og engagement.

På nationalt plan deler man undertiden de forskellige faggrupper op i tre: A. Dem, der arbejder med *ting* (industri, bygge og anlæg m.v.). B. Dem, der arbejder med *symboler* (medier, reklame m.v.). C. Dem, der arbejder med *mennesker* (undervisning, sundhed, ældresektor m.v.). Når man sammenligner disse tre store grupper, viser der sig et interessant mønster, idet de faggrupper, hvor man arbejder med ting, er mest tilfredse med kvaliteten, mens der er den laveste tilfredshed i de fag, hvor der arbejdes med mennesker. Dette skyldes sandsynligvis, at kvaliteten her er mindre håndgribelig og synlig, hvilket understreger behovet for fælles kriterier for kvalitet.

■ Sådan måles oplevet kvalitet

(Tallene stammer fra NFA's landsdækkende undersøgelser)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	I alt	Point
Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, som du er helt tilfreds med?	17,8%	48,7%	28,8%	3,4%	1,4%	100,1%	69,6

Samlet landsgennemsnit for oplevet kvalitet: 69,6 point

Studieretning	Nuværende	Antal ønsker ingen	Antal ønsker Udgåede	Antal ønsker Indgående	Antal ønsker I alt	Studieretningsoprettelse 2015	
1a: Musik A, Engelsk A, dramatik C link	4	0	1	2	5		
1b: Musik A, Engelsk A, mediefag C link	1	0	0	3	4	plus 1 fra spansk studieretning	
1c: Musik A, Engelsk A, billedkunst C link	7	0	6	0	1		
2: Matematik A, Fysik B, Kemi B link	17	0	0	7	24	plus 1 elev fra biotek	11
3: Bioteknologi A, Matematik A, Fysik B link	31	0	10	5	26	plus 1 fra spansk studieretning - minus 1 elev til ma-fy	25
4: Biologi A, Idræt B, Matematik B link	34	0	8	4	30		26
5a: Samfundsfag A, Mat. A, Biologi B link	14	0	2	5	17		30
5b: Samfundsfag A, Engelsk A, Matematik B link	42	1	6	3	38	plus ny elev - plus Yuriko (udvekslingselev)	17
6a: Engelsk A, Samf B, psykologi C link	36	0	10	12	38		40
6b: Engelsk A, Samf B, filosofi C link	4	0	3	4	5		
7: Engelsk A, Spansk A link	9	1	4	5	9	minus elev, der er gået ud + 7 fra spansk studieretning	49
<ingen studieretning>	0	0	0	0	0		0
Musikstudieretning oprettes - Spanskstudieretning oprettes ikke + blandet SA studieretning							
Spansk std. retning 2. prioritet: 1 til musik / 7 til EN-Sa-ps / 1 til biotek							
Klassedannelse med studieretninger							
1a: MU-EN (11) + EN-Sa-ps (18 af i alt 49)			30				
1b: EN-Sa-ps (49 minus de 18 fra 1a)			30			Evt. frivilligt flyt af 1-3 elever	
1c: SA-MA-Bi (17) + SA-EN-Ma (12 af i alt 40)			29				
1v - BT-MA-Fy			27				
1x - MA-Fy-Ke			25				
1y: BI-Id-Ma			29			(1 elev har valgt om til Biotek)	
1z: SA-EN-Ma (40 minus de 12 fra 1c)			28			NB: 1 udvekslingselev	
			198				