



# Børn og Unge-udvalgets studietur til London

Den 5.–8. november 2018

Rapport

## 1. Indledning

### 1.1 Forord

Denne rapport er en afsluttende opsamling af faglige indtryk og erfaringer fra Børn og Ungeudvalgets studietur til London den 5.-8. november 2018. Rapporten er disponeret som følger:

I kapitel 1 (nærværende kapitel) beskrives kort baggrunden for og formålet med studieturen samt studieturens faglige program, ligesom der opstilles et samlet regnskab for studieturen.

I kapitel 2 findes en gennemgang af turens besøg og faglige oplæg, der beskrives i hovedtræk. Samtidig opsummeres deltagernes faglige indtryk og refleksioner, som de kom til udtryk i tilbage-meldinger, opsamlings og feedback til oplægsholdere i løbet af turen.

I kapitel 3 følger en sammenfatning og kondensering af viden om de hovedtemaer, som turen har kredset om på tværs af de forskellige oplæg og besøg. Kapitlet har til hensigt at give bud på svar på de spørgsmål og problemformuleringer, der blev stillet i forbindelse med definition af turens formål.

### 1.2 Studieturens baggrund og formål

Et bredt flertal i Aarhus Byråd indgik i juni 2018 en aftale om udsatte boligområder, som skal sikre en by i social balance. Aftalen har bl.a. fokus på udfordringen om, at børn og unge fra de udsatte områder klarer sig markant dårligere end andre børn, og at de ikke har samme chancer i uddannelse og beskæftigelse.

I London har man netop over tid haft succes med at løfte børnenes og de unges læring, udvikling og trivsel – særligt i udsatte områder af byen med en stor andel af børn med engelsk som andetsprog. London har generelt rykket sig fra at være et af de dårligst præsterende til en af de bedst præsterende skole- og førskolesystemer i England.

Formålet med studieturen har således været at indhente indgående viden om, hvordan man i London har formået at løfte alle børn og unge samt fremme den sociale mobilitet i et 0-18-årsperspektiv. På studieturen har der været fokus på, om der er tilgange og virkemidler, der kan inspirere eller omsættes i en Aarhusiansk kontekst, bl.a. i arbejdet med at skabe stærke tilbud i

de udsatte områder, i arbejdet med den tidlige indsats samt i forbindelse med arbejdet med stærkere læringsfællesskaber.

Studieturen har således sigtet på at give viden og inspiration om, hvad der har virket i London ift. at modvirke chanceuligheden og bryde den negative sociale arv i et 0-18-årsperspektiv – med særlig fokus på udsatte grupper. Dette som inspiration til det fortsatte politiske, ledelsesmæssige og pædagogiske arbejde i Aarhus med disse udfordringer.

Følgende spørgsmål har været styrende for turens faglige program og rammesætter sammenfatningen i kapitel 3:

- Hvordan har man i London formået at løfte de udsatte børn og unge i hhv. en dagtilbudskontekst og en skolekontekst?
- Hvordan samarbejder hhv. skoler og dagtilbud om at udvikle deres praksis?
- Hvordan arbejdes der i London på at fastholde den gode udvikling?
- Hvordan arbejdes der i London med kvalitetsopfølgning og accountability?



### 1.3 Kort om studieturens program

Studieturens faglige program er udarbejdet i et samarbejde mellem Læring og Udvikling i Børn og Unge og VIA University College, Efter- og videreuddannelse. Ledelsessekretariatet i Børn og Unge har bidraget med booking af transport og hotel samt diverse praktiske opgaver i forbindelse med planlægning af turen.

Studieturens faglige program har indeholdt en kombination af præsentationer fra toprådgivere og toneangivende forskere på skole- og dagtilbuds-

området med udgangspunkt i University College London, Institute of Education, samt praksisorienterede rundvisninger, observationer og workshops på skoler og i dagtilbud.

Studieturen har sat fokus på flere niveauer: Politik- og styringsniveauet (implementering af kulturforandring, lokalt råderum), ledelsesniveauet (fælles ansvar, systemledelse og datainformeret ledelse), samt praksisniveauet (læreres og pædagogers arbejde med at fremme en stærk, faglig kultur med høje forventninger og synlig læring).

Programmets skole- og dagtilbudsbesøg dækker 0-18 års perspektivet og har fokuseret på bydelen Tower Hamlets samt nabobydelene Newham og Lambeth. Tower Hamlets og Newham er blandt Londons mest udsatte områder og har en høj andel af to-sprogede beboere.

## 1.4 Deltagere på studieturen

Studieturens deltagere bestod af medlemmer af Børn og Unge-udvalget:

- Eva Borchorst Mejnertz, R, Forkvinde
- Anders Winnerskjold, S, Næstformand
- Dorthe Borgkvist, S
- Lone Norlander Smith, EL
- Peter Sporleder, V
- Mette Bjerre, SF

Fra Børn og Unge deltog:

- Thomas Medom, rådmand
- Hans van Binsbergen, sekretariatschef
- Ole Kiil Jacobsen, forvaltningschef
- Dennis Møller Hansen, konst. kontorchef
- Simone de Lemos, sektionsleder
- Jens Møller Hald, specialkonsulent

Fra VIA University College deltog:

- Søren Boy Larsen, uddannelsesleder
- Martin Søland Klausen, adjunkt

## 1.5 Regnskab for studieturen

Udgiftsart	Regnskab
Samlet honorar til UCL for oplægsholdere, skole- og dagtilbudsbesøg, procesfacilitering, konferencefaciliteter, frokost mv.	103.729,00

Forberedelse, planlægning og afvikling af det faglige program ved VIA	43.771,00
Flybus Aarhus – Tirstrup	924,00
Morgenmad i Aarhus Lufthavn	1.106,00
Metro – London Cards	8.750,00
Flyrejse – SAS fra Aarhus Lufthavn	28.700,00
Hotelophold – President Hotel, standard enkeltværelser m. morgenmad	38.745,00
Restaurantbesøg 2 aftener, inkl. bookinggebyrer	8.794,86
Værtsgaver	3.828,00
Diæter – endnu ikke opgjort	12.084,80
<b>Udgifter i alt</b>	<b>250.432,66</b>
<b>Udgifter pr deltager</b>	<b>17.888,00</b>

## 2.0 Resumé af faglige oplæg, præsentationer og besøg

### 2.1 Mandag den 5. november

#### Velkomst til University College London v/ Karen Spence-Thomas.

Ved ankomst til University College London (UCL), Institute of Education, blev deltagerne modtaget af Karen Spence-Thomas, som var delegationens faglige kontaktperson under studieturen. Karen Spence-Thomas er programleder i London Centre for Leadership in Learning ved UCL.

Mødet blev indledt med en kort introduktion til studieturens faglige program, som er udviklet i samarbejde med University of London. Herefter var der en kort introduktion til Londons skolesystem og den engelske uddannelseskontekst.

London er inddelt i 32 bydele med hver deres lokale myndigheder. Der findes i alt 1813 *primary* skoler, 454 *secondary* skoler og 144 specialskoler i London, som i alt beskæftiger 63.500 lærere. Eleverne fordeler sig med ca. 90 % på offentlige skoler og 10 % på privatskoler. I Aarhus går godt 15 % af eleverne i de frie grundskoler.

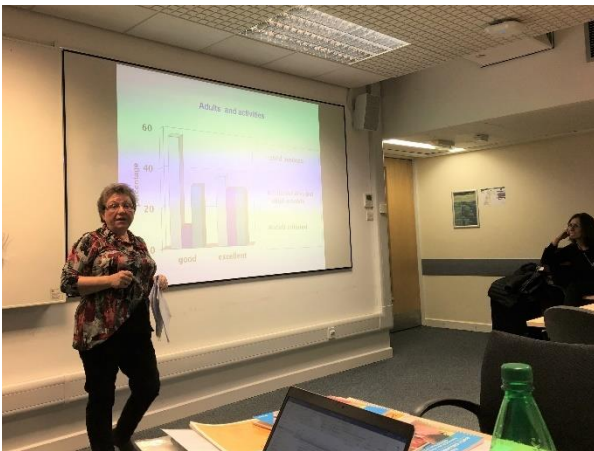
I London har 38 % af eleverne engelsk som andetsprog. 30 % af eleverne er berettiget til gratis skolemad (det nationale gennemsnit er 15 %), hvilket i England er et udtryk for, at forældrene har

svag socio-økonomisk baggrund baseret på en række parametre herfor.

### Kvalitet i ledelse og pædagogik på førskoleområdet v/ Brenda Taggart

Mandag aften blev programmets indledende fokus på dagtilbudsområdet igangsat med Brenda Taggart's oplæg om kvalitet i ledelse og pædagogik på førskoleområdet. Brenda Taggart er den ledende forsker for projektet: 'The Effective Pre-school, Primary and Secondary Education Project (EPPSE)', et længdestudie fra 1997 – 2014 støttet af det engelske undervisningsministerium.

Den engelske interesse for mere evidensbaseret viden på området opstod i 1990'erne, hvor der ifølge Brenda Taggart var stor variation i kvaliteten på området, kun lidt regulering og tilsyn samt ingen standarder eller benchmark for, hvad der er god eller dårlig pædagogisk praksis. Det står i modsætning til i dag, hvor der på førskoleområdet er et lovpligtigt curriculum, fælles standarder og retningslinjer samt stærk regulering gennem tilsyn og inspektion ved Ofsted.



Brenda Taggart refererede bl.a. til den amerikanske professor James Heckmans forskning om, at vigtige mentale, kognitive og adfærdsmæssige mønstre grundlægges allerede før skolen og er vanskeligere at korrigere, når børnene kommer i skole. Investeringer på dagtilbudsområdet giver et markant positivt afkast i et længere perspektiv – både samfundsøkonomisk og for enkelte, og børn af udsatte familier har særligt stor gavn.

Disse konklusioner underbygges i EPPSE-programmet. Gennem forskningsprogrammet er det påvist, at kvaliteten af den tidlige indsats i dagtilbud har stor betydning for børnenes læring og udvikling, både nu og langt ind i voksenlivet –

særligt for udsatte børn kan dagtilbud af høj kvalitet have stor betydning.

*“You don't really need all sorts of equipment. You need to challenge the thinking of the children. For instance, we tend to ask; do you like cheese, not why do you like cheese.”*  
- Brenda Taggart

Der er en statistisk signifikant langtidsvirkning af at have gået i dagtilbud af høj kvalitet som 3-5årig. Effekten kan måles ved nedslagspunkter i barnets og den unges liv, som 5årige, som 7årige, som 11årige, som 14årige og som 16årige. Jo længere tid i dagtilbud, og jo højere kvalitet det har haft, jo mere øges sandsynligheden for, at den unge sidenhen optages på universitetet. Virkningen af høj kvalitetsdagtilbud har potentiale til at udviske de sociale baggrundsforhold og skabe social mobilitet. Betydningen af kvaliteten af førskoletilbuddet er stærkere på outcome end familiens baggrund helt frem til barnets 14. år.

For at komme tættere på en definition af, hvad høj kvalitet betyder, er der taget afsæt i et amerikansk redskab (ECERS), som er videreudviklet i redskabet (ECERS-E) på baggrund af observationer på fire underdimensioner: læsedygtighed, matematik, videnskab og miljø, diversitet. Høj kvalitet i pædagogikken er bl.a. karakteriseret ved udfordrende pædagogiske interaktioner mellem voksne og børn, herunder gennem vedvarende dialog og refleksion. Viden og forståelse for læreplaner og læringsindhold i dagtilbud, viden om hvordan små børn lærer samt de voksnes kompetencer til at støtte børns konfliktløsning er også centralt.

### Deltagernes indtryk og refleksioner

Deltagerne hæftede sig bl.a. ved definitionerne af kvalitet i dagtilbud og ville gerne dykke endnu mere ned i, hvad det vil indebære i en Aarhus-kontekst, og hvordan det i endnu højere grad realiseres i praksis. Det blev nævnt, at drøftelsen kunne fortsætte i Aarhus med inddragelse af danske forskere, fx Torben Næsby.

I den forbindelse var der også en drøftelse af balancen mellem voksenstyring og fri leg, og om de længere skole- og institutionsdage med fokus på læring i alle tilfælde er de mest hensigtsmæssige udviklingsmiljøer for det enkelte barn.

Deltagerne var desuden optagede af, hvad den gode praksis stiller af krav til samarbejdet med forældrene, og hvordan forældresamarbejdet bli-

ver så effektivt som muligt. Endvidere var deltagerne optagede af, hvordan man understøtter forældre kvalifikationer og læringsmiljøer i hjemmet, der spiller sammen med praksis i dagtilbuddet.

## 2.2 Tirsdag den 6. november

### Dagtilbudsbesøg i hhv. bydelen Tower Hamlets: Rachel Keeling Nursery School og Globe Primary School samt bydelen Newham: Curwen Primary and Nursery School

Tirsdag morgen delte delegationen sig op i to grupper med henblik på dagtilbudsbesøg i henholdsvis bydelen Tower Hamlets og bydelen Newham. Sigtet med besøgene var at studere, hvordan der arbejdes på at udvikle et høj kvalitetstilbud for alle børn, og hvordan den sociale mobilitet understøttes. Derudover var der fokus på, hvordan tilbuddene samarbejder med familier, lokalsamfund og andre aktører om at fremme børnenes trivsel. I det nedenstående samles op på besøget på Rachel Keeling Nursery School & Globe Primary School i Tower Hamlets.

På Rachel Keeling Nursery School var der oplæg af og dialog med lederen Becky Dolamore, efterfulgt af rundtur i dagtilbuddet og indblik i den igangværende pædagogiske praksis. Tilbuddet rummer i alt ca. 100 børn i alderen 3-5 år med mange forskellige etniske og kulturelle baggrunde. De fleste af børnene har deltidspladser, idet de enten er der om formiddagen eller om eftermiddagen. Der er også mulighed for fuldtidspladser, hvilket er 30 timer.

Tilbuddet blev vurderet som *outstanding* af tilsynsmyndigheden Ofsted i foråret 2018. I vurderingen er der bl.a. lagt vægt på børnenes markante udvikling. Fra et udgangspunkt, der oftest er meget lavt, løftes børnene til et niveau af færdigheder, der oftest er mere end alderssvarende. Ledelse og medarbejdere lykkes med at skabe en inkluderende 'familiekultur', hvor børn og forældre føler sig velkomne og anerkendte, hvilket bidrager til høj trivsel. Der opbygges et stort kendskab til familierne, og familiernes arbejde med børnenes trivsel, læring og udvikling bliver understøttet af tilbuddet.



Under besøget fortalte lederen, Becky Dolamore, bl.a. om dagtilbuddets forældresamarbejde. Tilbuddet har en fast praksis i forhold til besøg i hjemmet forud for, at et barn starter i tilbuddet. På den måde opnås et stærkt kendskab til familiernes baggrund og kultur, og der er fra start fokus på forventningsafstemning mellem hjemmet og dagtilbuddet.

Dagtilbuddet står også løbende for en række workshops og små kurser for forældrene. Fx 'toi-lettræning', 'tandhygiejne', 'betydningen af uden-dørs leg', 'kost og sundhed', 'udvikling af matematiske færdigheder i hjemmet' osv. Workshoptemaerne kan både bero på efterspørgsel fra forældrene og behov, der identificeres af personalet. Herudover tilrettelægger tilbuddet en række udflugter og aktiviteter med børn og forældre samt en månedlig fælles aktivitetslørdag for lokalområdet på dagtilbuddets legeplads.



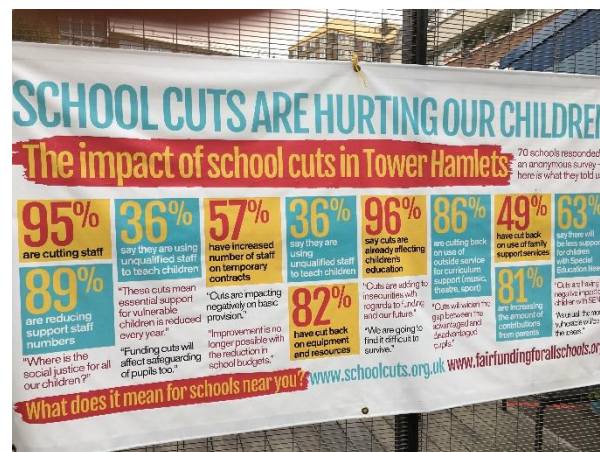
På Globe Primary School var der rundtur på skolen ved elevrepræsentanter samt oplæg af og dialog med skoleleder Ms Marie Maxwell.

Skolen rummer 365 børn i alderen fra 5 til 11 år. Den har en blandet elevsammensætning af primært 2. og 3. generationsbørn fra flere etniske baggrunde, hovedsageligt fra Bangladesh. De fleste børn taler engelsk ved skolestart, om end mange børn har et svagt sprogligt fundament. 60 % af børnene er berettiget til gratis skolemad (det nationale gennemsnit er 15 %), hvilket indikerer at familierne generelt har et lavt indkomstniveau. Skolen har det højeste antal elever med særlige behov i bydelen, herunder børn med handicaps, autisme, nonverbale børn osv.

Globe Primary School blev vurderet som *outstanding* af tilsynsmyndigheden Ofsted i efteråret 2017. Vurderingen betoner bl.a., at elevernes resultater i engelsk, skrivning og matematik ved endt skolegang er over det nationale gennemsnit. De høje præstationer er fastholdt over tid. For mange elever, der påbegyndte skolen med et fagligt niveau under gennemsnit, repræsenterer det en signifikant progression over tid.

*"At Globe our vision is that every child should be happy at school, enjoy learning and achieve their best. We have high expectations of all our children and encourage them to have high expectations of themselves. We want them to be confident in their ability to make progress and happy to have-a-go without worrying about making mistakes or 'getting things wrong'."*  
- Skolens vision

Skolen blev ifølge skolelederen tildelt mange midler for 5-8 år siden i regi af London Challenge, men de økonomiske ressourcer er nu mere begrænsede. Tidligere havde skolen en undervisningsassistent tilknyttet i alle klasser, hvilket nu kun gælder for undervisning af børn med særlige behov. Der er heller ikke altid personale nok til at tage på ture og ekskursioner, hvilket kræver løbende prioriteringer i dagligdagen. Som andre skoler i London opleves udfordringer i forhold til tiltrække unge, nyuddannede lærere og fastholde gode erfarne lærere, særligt fordi leveomkostningerne i London er stigende.



Skolelederen er tillige skoleleder på en af naboskolerne, så hun deler sin tid mellem de to skoler. Den anden skole betaler 3/5 af skolelederens løn. På den anden skole har skolelederen bl.a. haft fokus på at højne medarbejdertrivsel, samarbejds-kulturen samt strømline administrative systemer og rutiner. Understøttelsen foregår med behørig respekt for den anden skoles kultur og særkender.

De to skoler har herudover et tæt samarbejde om de tilgængelige ressourcer og kan fx udveksle medarbejdere eller gøre brug af hinandens fysiske rammer og materialer osv.

Ligesom Rachel Keeling Nursery School har Globe School meget fokus på det gode forældresamarbejde. Der tilrettelægges workshops på skolen om understøttelse af læringsstrategier i hjemmet samt om temaer som internetsikkerhed, radikalisering, alkohol og stoffer osv. Skolen har en særskilt bygning dedikeret til aktiviteter og workshops i forbindelse med forældresamarbejdet.



## Deltagernes indtryk og refleksioner

Ift. dagtilbudsbesøget hæftede deltagerne sig bl.a. ved, at tilbuddet har en fast praksis om at besøge alle familier forud for barnets start i tilbuddet. Det er en effektiv måde at opnå et forhåndskendskab til barnets kulturelle og sociale baggrund, og der opbygges fra start en stærk relation til forældrene. Det blev dog også nævnt, at det er en ressource-tung metode.

Ift. skolebesøget hæftede deltagerne sig særligt ved rundvisningen på skolen, som blev forestået en-til-en af elever fra skolen på ca. 8-10 år. Elevambassadørerne blev af deltagerne oplevet som dybt engagerede, indlevende og med stort ejerskab til skolen. Eleverne skal aktivt ansøge om funktionen som elevambassadør, og der gennemføres flere samtaler med hver ansøgende elev forud for, at eleven tildes funktionen. Det blev nævnt, at det er en praksis, der eventuelt kan inspirere skolerne i Aarhus.

### Læring fra skoleudviklingsprogrammet London Challenge v/ Professor David Woods

Tirsdag eftermiddag var der oplæg på University College London om læringen fra London Challenge ved professor David Woods. Professor David Woods er tidligere toprådgiver og ekspert i skoleudviklingsprogrammet London Challenge og nu uddannelseskonsulent og gæsteprofessor på Warwick University og ved London Institute of Education. Oplægget fokuserede på de vigtigste policy- og praksisindsatser, som har skabt en effektiv udvikling over tid i London.

London Challenge-programmet blev lanceret af den britiske Labour-regering i 2003 og varede til 2012, og der er fortsat en betydelig arv efter udviklingsprogrammet, bl.a. i bydelen Tower Hamlets. Baggrunden for igangsættelse af London Challenge var, ifølge David Woods, at skolerne i London klarede sig dårligt, at skolerne var professionelt isolerede, og at der var generel mangel på ambition i forhold til undervisningens kvalitet og elevernes læring, særligt i de udsatte områder af London.

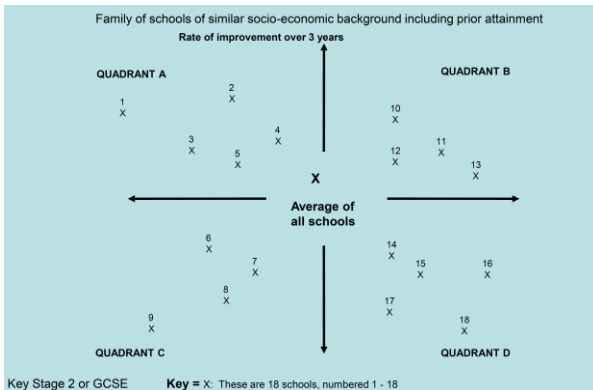


Programmets succes kan tilskrives et komplekst samspil af forskellige policy- og praksisindsatser. Programmet fik politisk ro til at virke og skabe resultater over en årrække. Der blev i perioden investeret massivt i skole- og førskoleområdet, herunder på opgradering af de fysiske rammer og på opnormering og kompetenceudvikling af ledelse og personale.

For at bidrage til at lukke præstationsgabene blev der indført et ekstra tilskud til skoler med børn fra en svag socioøkonomisk baggrund (pupil premium-programmet). Formålet er at give skolerne bedre muligheder for at fremme læring og udvikling for den svageste elevgruppe. Endvidere er ordningen med til at gøre denne gruppe af elever mere attraktiv at tiltrække for skolerne.

Der er i perioden blevet arbejdet systematisk med datainformeret institutions- og skoleudvikling, lederudvikling og netværk. Skolepartnerskaber, skolebesøg og jobrotation blev sat i system med henblik på videndeling og strategisk kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere.

Konkret blev der fx dannet skolefamilier bestående af skoler med ens socioøkonomiske baggrundsforhold og karakteristika, men med forskellige effektresultater. Skolerne blev sat sammen på baggrund af statistiske modeller, der opgjorde skolernes effektresultater samt deres udvikling over tid. Benchmarking mellem skoler og mellem bydele skulle bane vejen for mere systematisk udveksling af viden om den gode praksis.



Der blev også arbejdet med en fælles kulturudvikling, herunder fælles visioner, mindset og et fælles sprog. Ifølge David Woods er Londons skoler og dagtilbud i dag kendetegnet ved høje forventninger og høje ambitioner på alle børns vegne ud fra tilgangen om, at alle børn og unge har potentialer for faglig og personlig udvikling. De høje forventninger kommer til udtryk i dagtilbuds og skolers visioner, i samarbejdet mellem de professionelle og i de daglige interaktioner med børn og forældre.

*“Ask all of your schools; what is the three things you do very well – in a world class manner? Break down the professional isolation. Show and tell.”*  
- David Woods

David Woods' hovedbudskab til delegationen var at blive bedre til at identificere ekspertise på forskellige niveauer i Børn og Unge og bruge den aktivt i udviklingen af læringsmiljøerne. Det handler fx om at identificere og anerkende særligt gode skole- og dagtilbudsledere, som i højere grad skal inddrages i udviklingen af andre enheder. Ligeledes skal de faglige fyrtårne, ressourcepersoner og ildsjæle blandt personalet hyldes og tilskyndes til at inspirere kolleger.



## Deltagernes indtryk og refleksioner

Deltagerne var bl.a. optagede af, om det blot er karaktererne, der er steget (fx gennem 'teaching to the test'), eller om børnenes og de unges samlede færdigheder og trivsel reelt er blevet løftet.

Ifølge David Woods kan de positive resultater ikke alene henføres til bedre testfærdigheder, men snarere at der reelt er skabt en udvikling i elevernes læring, udvikling og trivsel, der bl.a. kommer til udtryk ved, at flere kommer ind på ungdomsuddannelser og videregående uddannelser. Der er dog stadig problemer med kriminalitet, unge der er udfordret af mentale problemer, og diskrimination af tosprogede er stadig et tema i London.

## Skoleudvikling i et udsat område – Tower Hamlets konteksten v/ Tracy Smith

Dagens faglige program sluttede med et oplæg ved Tracy Smith om skoleudvikling i et udsat område med afsæt i erfaringerne fra Londonbydelen Tower Hamlets. Tracy Smith er Executive Director for The Tower Hamlets Partnership. Hun har i 21 år været ansat ved som skoleleder fra 2008 og overordnet skoleleder i tre år. Oplægget havde fokus på, hvordan det sikres, at skoleudviklingen fastholdes over tid og fortsætter med at fokusere på social lighed.

Tower Hamlets er en bydel i det centrale/østlige London med ca. 260.000 indbyggere. Bydelen er karakteriseret ved at have de højeste gennemsnitlige indkomster i London for folk, der arbejder i bydelen (primært pga. det store forretnings- og finansdistrikt Canary Wharf), og samtidig de laveste gennemsnitlige husstandsindkomster i London for beboerne.

Bydelen har næsten 100 skoler, fordelt på 74 *primary* skoler, 18 *secondary* skoler og 6 specialskoler. 77 % af skolestarterne på *primary* skolerne i bydelen har engelsk som andetsprog, mens eleverne på skolerne generelt taler mere end 90 sprog. Andelen af elever, der er berettiget til gratis skolemad (58 %) er det højeste i landet, hvilket også hænger sammen med, at området har den største andel børn i England under fattigdomsgrænsen.

I alt 97 % af skolerne i bydelen bliver vurderet som *good* eller *outstanding* af den nationale tilsynsstyrelse, Ofsted. Og elevernes resultater



ligger generelt på eller over det nationale gennemsnit, hvilket er en stor kontrast til årene før The London Challenge, hvor bydelen lå placeret lavest af alle i England.

*“We know that what happens in the classroom has the biggest effect on outcomes, that leadership is second only to teaching, and that sharing effective practice between schools and building capacity and effective mechanisms for doing so are key to closing achievement gaps.”*  
- Tracy Smith

Tracy Smith fortalte dernæst om *Tower Hamlets Education Partnership* (THEP), som er et omfattende lokalt partnerskab med deltagelse af 94 ud af 98 skoler i bydelen. Tracy er koordinator og eneste fastansatte i THEP, som er understøttet og finansieret af midler fra dels de lokale myndigheder, dels de deltagende skoler. Partnerskabet er i høj grad baseret på aktiv deltagelse og initiativ fra fra skolerne.

Partnerskabet er et professionelt læringsfællesskab mellem skolerne, der har til hensigt at tilskynde til gensidig tillid og kollaboration om skoleudvikling. Partnerskabet bygger bro mellem de fire *Teaching School Alliances* i bydelen, foruden en række andre mere uformelle klynger af samarbejdende skoler. Anledningen er at bidrage til at skolerne samarbejder konstruktivt til gavn for børnene, forældrene og lokalsamfundet. Dette er bl.a. aktualiseret af, at skolerne i stigende grad befinder sig i en konkurrencesituation pga. knappe ressourcer i dagtilbuds- og skolesektoren.

Samarbejdet omhandler fx faglige netværk, som er faciliterede workshops eller dialogfora om udvalgte fagtemaer. THEP sørger for rammerne og infrastrukturen for de faglige netværk, men det er i høj grad drevet af faglige ressourcepersoner på skolerne.

Samarbejdet handler også om et fælles lederudviklingsprogram. Alle nye skoleledere i fællesskabet kommer i et uddannelsesprogram for nye ledere og introduceres i rollen som skoleleder, bl.a. gennem mentorforløb. Samtidig er der fokus på rekruttering af lederaspiranter og sikring af karriereveje for kommende ledere.

Derudover handler samarbejdet om *peer review* på ledelsesniveau, hvor skoleledere besøger hinandens skole for at give systematisk feedback. Der stilles data til rådighed, som deles mellem skolerne. Udfordringen er ifølge Tracy Smith,

hvordan man rammer den rette balance i et kritisk review. Afsættet er fælles skoledrevet udvikling, og netop ikke formel inspektion fra en tilsynsmyndighed.

### Deltagernes indtryk og refleksioner

Deltagerne fremhævede bl.a. systemperspektivet på ledelse, som indebærer at ledere af en enhed også har et medansvar i forhold til medarbejdere og børn i andre enheder.

Endvidere blev det bemærket, at der er potentialer ved skole-til-skolesupporten, som i vidt omfang er drevet via bottom up-principper og en tillidsbaseret kultur, hvor data bruges til fælles udvikling frem for til at stille nogen til regnskab. Deltagerne var optagede af, hvordan man kan skabe rammer, der fremmer denne kultur og praksis.

## 2.3 Onsdag den 7. november

### Skolebesøg på Morpeth Secondary School

Onsdag formiddag var delegationen på skolebesøg på Morpeth Secondary School i bydelen Tower Hamlets. Delegationen havde således fået mulighed for at deltage på et fælles møde for områdets skoleledere, hvor der var præsentation af den seneste udvikling af Ofsted kvalitetstilsynet ved styrelsens nationale direktør Sean Harford.



Baggrunden for ændringerne er en tiltagende kritik af måden at føre tilsyn på, som opleves at have negativ indflydelse på skolernes tilrettelæggelse af undervisningen og elevernes tilgang til læring. Der er en erkendelse af, at hvis børnenes skolegang i for høj grad er indrettet efter, at de kan gennemføre bestemte eksaminer og test, vil børnene få udfordringer i deres senere studie- og arbejdsliv. God undervisning handler således om

at skabe dybdelæring, hvor viden kan linkes og lagre sig i langtidshukommelsen.

Forskning har peget på problemer i forhold til, at undervisningen på engelske skoler tilrettelægges efter test og eksaminer ('teaching to the test'), at nogle skoler bevidst undtager de fagligt svageste elever fra test, at der generelt mangler viden blandt lærerne om det faglige curriculum, og at der findes validitetsproblemer ift. nogle af de tilgængelige data osv.

Den nye ramme lægger ikke op til at afskaffe data eller test, men vil i højere grad se data som et afsæt for dialog. Derudover vil der være mere fokus på, hvordan curriculum udmøntes og omsættes i god undervisning, og hvilke strategier den enkelte skole har for at forbedre sin undervisning og læring. Den endelige ramme for tilsynet vil blive realiseret fra september 2019.

Efter præsentationen fra direktøren for tilsynsmyndigheden mødtes delegationen med skolens leder, Jemima Reilly. Dernæst var der – opdelt i grupper – guidet rundtur på skolen ved repræsentanter for skolens elever. Skolelederens oplæg handlede bl.a. om, hvordan der udvikles et høj-kvalitetstilbud for alle elever, hvordan den sociale mobilitet understøttes, og hvad der skal til for at skabe en kollaborativ skoleudvikling både inden for og på tværs af skolerne i bydelen.

Morpeth er en *secondary school* med 1.600 elever mellem 11 og 18 år. I den seneste Ofsted inspektion blev skolen vurderet som *outstanding*, hvilket gælder alle aspekter af skolen, herunder elevresultater, elevadfærd og undervisningens kvalitet. Jf. vurderingen er personalets tilfredshed og moral høj, bl.a. fordi de oplever at være en del af et stærkt professionelt fællesskab. Lærerne bliver kontinuerligt tilskyndet til at gøre brug af deres professionelle dømmekraft og for at udvikle deres undervisning.

Skolelederen fortalte, at Tower Hamlets lokale skolemyndigheder i forlængelse af London Challenge har en praksis om at samle alle skolernes data for progression, så de kan sammenligne skoler, og skolerne kan sammenligne sig med hinanden. Ifølge skolelederen har det været en god løftestang for udvikling, når en skole kunne se, at andre skoler med ensartede karakteristika opnåede bedre resultater på visse parametre.



Skolen er en del af en såkaldt *Teaching School Alliance* med andre skoler, der er vurderet til at være *outstanding*. Invitationerne til og den indledende koordinering af denne type samarbejde kommer fra nationalt hold, og der følger midler med. Efterfølgende kan den enkelte skolealliance selv tilrettelægge samarbejdet, og derfor findes der forskellige modeller for samarbejde. Dette skolesamarbejde indebærer bl.a. peer review på lederniveau, hvor skolelederen på en skole tager på besøg på en anden skole, taler med personalet og eleverne samt overværer undervisningen. Derefter giver skolelederen feedback og skriver en kort rapport om de umiddelbare indtryk.



Ifølge skolelederen findes der en tillidsbaseret kultur mellem skolerne i alliancen, hvor det er tilladt, at tilbagemeldingerne er kritiske og ikke for komfortable. Det skaber tryghed og de bedste forudsætninger for at lære af det eksterne blik på egen praksis. Forud for besøget kan værtsskolen stille et spørgsmål eller rejse en problemstilling, som den i særlig grad gerne vil have feedback på.

Samtidig med skolens deltagelse i alliancen er Tower Hamlets Education Partnership (THEP) i gang med at rulle et koncept om lokalt skolesamarbejde ud til alle skoler i bydelen. Samarbejdet udvikles ud fra bottom-up principper og gradvist fra en lille skala. Samarbejdet omhandler bl.a. skoleudvikling, dataudveksling, faglige netværk med henblik på inspiration mv. THEPs arbejde har ifølge skolelederen bidraget til endnu mere lokalt skolesamarbejde, der modvirker en destruktiv konkurrence mellem skolerne om ressourcer, elever og personale.



### Deltagernes indtryk og refleksioner

Med afsæt i morgenens møde med direktøren for tilsynsmyndigheden drøftede deltagerne Englands/Londons model for kvalitetsopfølgning og tilsyn. Flere pegede på, at man i England/London er i gang med et paradigmeskifte, og at man i Aarhus skal passe på med at bevæge sig i den retning, som man aktuelt er ved at forlade i England. Andre pegede på, at brugen af data netop er det, der har gjort London i stand til at identificere den gode praksis, og at det handler om at bruge data rigtigt som en driver for udviklingen. Der synes at være enighed om, at det er vigtigt at finde en balance, der giver mening.

I forhold til indtryk fra skolen hæftede deltagerne sig ved den indlevende rundvisning ved elevrepræsentanterne. Eleverne var synligt glade for og stolte over deres skole.

Flere deltagere bemærkede endvidere, at der tilsyneladende ikke var mange elever, der brugte udearealerne i pauserne, og at der ikke syntes at være rammer eller faciliteter, der understøtter fysisk aktivitet. Ligeledes var der meget få steder på skolen, hvor eleverne kunne fordybe sig eller

trække sig tilbage. På dette område kunne danske skoler inspirere de engelske.

Det blev også bemærket, at der på skolen – som på de andre besøgte skoler – er en kantine og madordning for eleverne, som synes at være meget velfungerende. Madordningen er forældrebetalt, om end en stor del af eleverne på skolen er berettiget til gratis skolemad. Ordningen betyder, at børn, som måske ikke har så ressourcerstærke forældre, får lige så sund mad som de andre børn. Udover at sikre et nærende måltid for alle elever har kantinen og madordningen en social funktion, idet alle spiser sammen. Der bruges fingeraftryksscanning til betaling for maden med henblik på at undgå kontanter i skolen, hvilket bl.a. har til hensigt at sikre tryghed og undgå tyveri.

### Ledelse af læring: lederskab, læring og pædagogik v/ Professor Peter Earley

Onsdag eftermiddag var der oplæg på University College London ved professor Peter Earley, som er Director of Academic Affairs ved Institute of Education. Temaet var, hvilke faktorer ift. ledelse og kvalitet der har bidraget til en virksomhedsfuld udvikling på skole- og førskoleområdet i London, i England og internationalt.

Peter Earley fortalte bl.a., at der de sidste 30 år er sket en radikal forandring i kravene til ledelse af skoler og dagtilbud. Ledelse er i stigende grad blevet en kompleks og udfordrende disciplin, hvor der er pres for at gøre mere på kortere tid, og for at imødekomme ofte modsatrettede krav og forventninger.

Som den gode leder af læring skal man kunne håndtere modsatrettede krav og tendenser som fx styring ovenfra samtidig med lokalt råderum, konkurrence samtidig med kollaboration, differentiering samtidig med forventningen om at stille alle lige.

På baggrund af forskningen i ledelse gennemgik og udfoldede Peter Earley en række kompetencer og personlighedstræk, som går igen hos den gode leder, herunder dedikation, kollaboration, personligt drive, resiliens, opmærksomhed, integritet og respekt.

### Deltagernes indtryk og refleksioner

Deltagerne var bl.a. optagede af, hvordan man i Aarhus understøtter, at ledere af dagtilbud og

skoler kan håndtere det komplekse og krævende job over lang tid, så de kan forblive gode ledere i mange år i træk. Hvordan sikrer det, at medarbejdere samt børn og unge kontinuerligt har de bedste ledere? Der blev bl.a. nævnt rotationsprincipper, interne kontra eksterne ansættelser samt løbende kompetenceudvikling som konkrete greb.

### Kapacitetsopbygning i og på tværs af skoler v/ Professor Louise Stoll

Onsdagens faglige program blev rundet af med et oplæg af Louise Stoll, som er professor i Professional Learning ved London Centre for Leadership in Learning ved University College London. Oplægget havde fokus på tilgange til skoledrevet udvikling, inklusiv professionel læring, skole-til-skole support og netværk

*“The Nordic countries are high in teachers enjoy working in the schools. But low in visiting and observing other teachers and schools, and in terms of carrying out individual and collective research.”*

- Louise Stoll

Louise Stolls hovedpointe var, at det fremadrettet er vigtigt at understøtte udviklingen af professionelle læringsfællesskaber og -kulturer, der er i kontinuerlig udvikling, uafhængigt af enkeltpersoner og særlige tiltag mv. Skoler og dagtilbud er udtryk for lærende organisationer, når de udvikler processer, strategier og strukturer, som giver dem mulighed for at lære og reagere effektivt i komplekse, usikre og dynamiske omgivelser.

Læringsfællesskaber består af inkluderende, refleksive, gensidigt understøttende og kollaborative grupper af mennesker, som formår at undersøge og lære mere om deres praksis med henblik på at udvikle alle børn og unges læring. At have et system, hvor ideen og praksis om læringsfællesskaber er normen, og hvor læringsfællesskaber kobler til andre læringsfællesskaber sker ikke af sig selv – kapacitetsopbygning er nødvendigt.

Med afsæt i forskningen gennemgik Louise Stoll en række bud på kapacitetsopbygning i praksis, herunder følgende 7 principper:

1. Understøt at skoler og dagtilbud arbejder evidensberiget (med afsæt i et bredt datagreb)

2. Design udfordrende og sociale læringseksperimenter, der beforder fælles praksisudvikling
3. Opbyg en kultur, hvor dyb udveksling af viden og praksis foregår
4. Understøt forandringskatalysatorer lokalt (fx faglige fyrtårne eller ildsjæle)
5. Stimuler medarbejdernes kreativitet og tillad fejl samt chancevillighed
6. Skab strukturer for support
7. Hjælp skoler og dagtilbud med at implementere politikker.

### Deltagernes indtryk og refleksioner

Deltagerne var bl.a. optagede af, hvordan man i Aarhus kan videreudvikle samarbejdet mellem henholdsvis skoler og dagtilbud med afsæt i inspiration fra studieturen, og hvordan der lokalt sikres endnu bedre kollegial supervision. Måske praktiseres det allerede mange steder, men kan det gøres mere systematisk, og kan der trækkes endnu mere på god praksis?

Det blev nævnt, at det er vigtigt at styrke den professionelle tillid som et skridt mod at blive mere nysgerrige på hinandens praksis. De åbne døres princip er vigtigt, men det skal ske i en inddragende proces, hvor folk er med.

Det blev konkret nævnt, at der i Odense Kommune findes en model for *peer reviews*, som måske skal genbesøges, jf. Odenses koncept for læringsmiljøobservationer.

## 2.4 Torsdag den 8. november

### Skolebesøg på Vauxhall Primary School i bydelen Lambeth

Det sidste faglige programpunkt på studieturen var et besøg på Vauxhall Primary School i bydelen Lambeth, syd for Themsen. Besøget havde fokus på udvikling af læring og faglighed for elever, personale, forældre og lokalsamfund gennem partnerskab og samarbejde.



Vauxhall er en *primary school* med integreret *nursery school* med 244 børn i alderen fra 3-11 år. Skolen har for nyligt åbnet et *children centre* (Tiny Tigers), som nu huser 16 toårige børn i to grupper. Hovedparten af skolens elever er fra etniske minoritetsbaggrunde, og over 2/3 taler engelsk som andetsprog. Ca. 2/3 af eleverne er berettiget til gratis skolemad. Ca. 1/5 af eleverne er registreret som havende behov for specialundervisning. Ved den seneste Ofsted inspektion i efteråret 2018 er skolen blevet vurderet som *outstanding*.

*"The school has a friendly atmosphere and pupils appreciate this. In conversation, pupils were relaxed and happy. They told us that they feel very safe in school, and that bullying is rare. They enjoy coming to school, finding the staff helpful and respectful. As a result, pupils behave extremely well and have positive attitudes towards school."*

- Uddrag fra Ofstedts tilsynserklæring, 2018

Delegationen fik først en guidet rundtur på skolen med besøg i nogle af de yngste klasser og på skolens legeplads, hvor der var forskellige pædagogiske aktiviteter i gang. Delegationen deltog endvidere i en skolesamling, hvor alle elever var samlet i skolens aula til en fælles faglig session. Temaet var en netop afholdt engelsk mindehøjtidagsdag, Guy Fawkes Day, også kaldet Bonfire Night.

Dernæst var der oplæg for delegationen ved skolens viceledere Sarah Botchway og Brenda Senior. Skolens curriculum blev kort præsenteret sammen med skolens interaktive digitale lærings- og dagbogssystem (læringsplatform). Der findes syv hovedområder i curriculum (kommunikation og sprog, fysisk udvikling, personlig og social udvikling, literacy, matematik, omverdensforståel-

se, kunst og design). Hovedområderne er nærmere udfoldet i 17 undertemaer.

Lærerne bruger den digitale læringsplatform som stilladsering til at planlægge undervisningen på baggrund af curriculum samt til at dele resultater af den løbende evaluering med forældrene. Der noteres også løbende observationer om det enkelte barn i systemet. Lederen kan danne sig et overblik over alle klasser, børn, grupperinger i forhold til køn, alder, etnicitet osv. Systemet er derudover en del af grundlaget, når Ofsted fører tilsyn med skolen. Ifølge vicelederen bruger hver lærer samlet set ca. en dag hvert skoleår på at opdatere systemet.

Skolen deltager i flere samarbejdsfora med andre skoler. Fx er skolen en del af en *teaching schools' alliance* sammen med 19 andre skoler, der ligeledes er vurderet som *outstanding*. Alliancen er igangsat af regeringen, men drives nu af skolerne selv, finansieret via begrænsede midler fra staten, private donationer samt selvfinansiering. Alliancen forestår bl.a. et læreruddannelsesprogram, hvor deltagende skoler rekrutterer og udvælger praktikstuderende med henblik på, at de studerende senere vil vælge at arbejde på skoler i alliancen. Herudover er der et fagligt kompetenceudviklingsprogram, hvor der pt er 17 faglige kurser i gang, forestået af ressourcepersoner fra skolerne. Deltagende skoler betaler hinanden for deltagelse på kurser. Alliancen er også jævnligt værter for internationale delegationer og har en række internationale kontakter.



Skolen er samtidig en del af et lokalt samarbejde mellem 15 skoler i bydelen, som er understøttet af de lokale myndigheder. Samarbejdet er blevet formaliseret i et forpligtende partnerskab, som bl.a. giver identitet i samarbejdet med andre en-

heder og myndigheder og organisationer. Der er bl.a. fokus på at udnytte de ressourcer, der findes på de deltagende skoler. Samarbejdet er også rammen for sparring mellem skoleledere og mellem lærere, fx i overgangssamarbejdet mellem *primary schools* og *secondary schools*.

### Deltagernes indtryk og refleksioner

Flere deltagere pegede på, at de tværgående faglige workshops, som afholdes på skolerne af lokale ressourcepersoner blandt personalet, er et konkret redskab, der potentielt kan inspirere praksis i Aarhus.

Deltagerne bemærkede bl.a., at der på skolen og flere andre steder på turen var gode eksempler på behagelige og tryghedsskabende læringsmiljøer, fx kendetegnet ved tæpper på gulvene, et varmt lys og mange farver på væggene.

I den forbindelse hæftede deltagerne sig ved, at der på skolen hersker en rolig og afdæmpet atmosfære, og at børnene generelt syntes at have en indbyrdes disciplin og respekt for rammer, regler og autoriteter. Dette kom bl.a. til udtryk under skolens samling.

Deltagerne bemærkede bl.a., at der gøres meget for at fremme tryghed og sikkerhed, bl.a. i form af hegn mod omgivelserne og overvågningskameraer. Det synes at være normen, at man skal forbi en reception eller skranke for at komme videre ind i dagtilbuddet og skolen. Her bliver man personligt modtaget af en medarbejder, hvilket kan fremme oplevelsen af tryghed. Under såvel pædagogiske aktiviteter, undervisning som frikvarterer opleves der en tæt voksenkontakt og voksenopsyn med børnene.

## 3.0 Sammenfatning

### 3.1 Hvordan har man i London formået at løfte de udsatte børn og unge i hhv. en dagtilbudskontekst og en skolekontekst?

Generelt

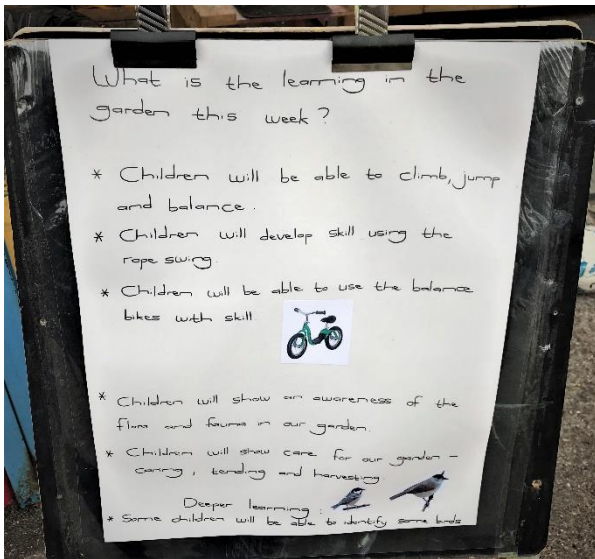
- Dagtilbuds- og skoleområdet i London er karakteriseret ved en kultur med høje forvent-

ninger til alle børn og unge. Tilgangen om, at det er begrænset, hvad man kan forvente af bestemte grupper af børn og unge, er afløst af en kultur, hvor der ikke findes undskyldninger for manglende udvikling. Alle børn og unge fortjener den bedst mulige dagtilbuds- og skolegang – uanset etnicitet, indkomst, religion eller sociale barrierer. Et afgørende budskab er, at udsathed ikke er en ufravigelig skæbne. Det er muligt at løfte udsatte børn og unge, lukke gabet mellem forskellige grupper af børn og unge og således skabe social mobilitet.

- Det er lykkedes at udvikle og realisere et fælles positivt sprogbrug på baggrund af en opmærksomhed om sprogets definerende og skabende kraft. Det tidligere narrativ i skoleudviklingen om 'fejlslagne skoler' eller 'problemskoler' er ændret til et sprogbrug, der peger fremad og udtrykker forventninger, fx illustreret ved termen '*keys to succes schools*' om de svagest præsterende skoler eller '*pupil premium*' om tilskudsprogrammet til elever med svag socio-økonomisk baggrund.

#### Dagtilbudsområdet

- På dagtilbudsområdet arbejdes der på baggrund af et nationalt curriculum, som fastsætter standarder og forventninger for børnenes udvikling frem til femårs alderen. Der er tale om en pædagogisk ramme med syv hovedtemaer for barnets udvikling, der omfatter forskellige aspekter af faglig, personlig og social udvikling. Derudover synes mange dagtilbud i London at være inspireret af ECERS-R principperne for, hvordan der skabes høj kvalitet i det pædagogiske arbejde.
- Den pædagogiske praksis, som blev observeret under studieturen, tager udgangspunkt i læring gennem leg og en undersøgende tilgang. Det er samtidig en voksenstyret og fokuseret praksis, hvor der synes at være klare pædagogiske læringsmål med alle aktiviteter. Det synes i høj grad at være de professionelle, der tager initiativ til aktiviteter og skift mellem aktiviteter. Der er meget fokus på det talte sprog, og børn som taler begrænset engelsk eller som generelt er sprogligt udfordrede, ydes ekstra støtte og opmærksomhed.



- Samarbejdet med forældrene synes generelt at være stærkt, og dagtilbud i udsatte bydele besøgt på studieturen har en praksis omkring besøg i hjemmene forud for barnets start. Derudover afholdes der workshops mv. for forældrene. Der er en udbredt praksis omkring 'barnets bog', som er en slags personlig skildring af det enkelte barn med en portefølje af arbejder, som barnet har lavet.

#### Skoleområdet

- Der har i London været meget opmærksomhed på at skabe social mobilitet ved at lukke gabene ift. læring, udvikling og trivsel mellem forskellige grupper af børn og unge. Fx med fokus på at løfte børn og unge fra fattig baggrund, børn og unge med engelsk som andetsprog, børn og unge med særlige behov samt at udjævne eventuelle kønsskævheder. Disse udfordringer adresseres bl.a. løbende i de enkelte tilbuds udviklingsplaner.
- På alle niveauer gøres der en indsats for at anerkende og fremhæve gode resultater eller god praksis. På den enkelte skole er det almindeligt at finde plancher og plakater, der fremhæver elever for forskellige præstationer eller en bemærkelsesværdig fremgang. Den tydelige anerkendelse er en del af en bevidst pædagogisk tilgang, der har til hensigt at motivere, højne elevernes selvtillid og indbygge elementer af konkurrence.

- Elevernes skoleuniformer er en synlig kontrast til en dansk skole. Særligt i socialt udsatte og blandede områder synes uniformerne at spille en rolle, idet de kan bidrage til en oplevelse af, at alle er lige og en del af fællesskabet, uagtet den sociale baggrund. Der er selvsagt ingen synlig forskel på elevernes påklædning i skolen, mens der omvendt laves et arenaskifte i overgangen mellem skolen og det omgivende samfund.
- Mange skoler i London har en praksis omkring elevambassadører, som er elever, der bliver givet et særligt ansvar for at repræsentere skolen, fx ved besøg udefra. Eleverne kan ansøge om at blive ambassadører, og funktionen bliver tildelt for en bestemt periode efter interview med lærerne/ledelsen, som den enkelte elev indstiller sig til. Systemet har bl.a. til hensigt at styrke elevernes ejerskab til skolen, deres demokratiske oplevelse af indflydelse samt de personlige og sociale kompetencer.

### 3.2 Hvordan samarbejder hhv. skoler og dagtilbud om at udvikle deres praksis?

- I London findes et systemperspektiv på dagtilbuds- og skoleledelse, hvor ledere har et primært ansvar for egne børn, men et udtalt sekundært ansvar for børn på de øvrige skoler. Derfor forventes det af alle ledere, at de stiller sig til rådighed med viden, erfaring og eventuelt personaleressourcer, i fald omkringliggende dagtilbud eller skoler er udfordrede.
- Der er generelt meget fokus på kollaboration, partnerskaber og netværk mellem henholdsvis dagtilbud og skoler. I kølvandet af London Challenge-programmet findes i dag mange forskellige former for samarbejder på leder- og medarbejderniveau, der har til formål at dele viden om god praksis, ekspertise eller ressourcer. Samarbejdet sigter også på at modvirke professionel isolation eller uhensigtsmæssig konkurrence.



### 3.3 Hvordan arbejdes der i London på at fastholde den gode udvikling?

- Der er meget fokus på kapacitetsopbygning inden for og på tværs af henholdsvis dagtilbud og skoler. Flere af de dagtilbud og skoler, der blev besøgt under studieturen, synes at være godt undervejs i forhold til at udvikle professionelle læringsfællesskaber, der faciliterer og understøtter læring gennem databeriget dialog, kollegial feedback, gensidig udveksling af viden om god praksis og åbne døre i læringsmiljøerne.
- På et tværgående niveau arbejder mange af dagtilbuds- og skolenetværkene med faglige workshops og sessions som en del af deres løbende kompetenceudvikling og efter- og videreuddannelse. Dvs. at der inden for netværkene trækkes på ressourcepersoner fra de deltagende dagtilbud og skoler, som har særlig ekspertise på et afgrænset felt.
- Et eksempel på tæt ledelsessamarbejde om at fastholde den gode udvikling er den gensidige ledelsessparring gennem systematiske *peer reviews*. Via en tillidsbaseret men kritisk tilgang kan den enkelte skoleleder herigennem få værdifuld feedback fra andre ledere på egen praksis.

### 3.4 Hvordan arbejdes der i London med kvalitetsopfølgning og accountability?

- Den udtalte brug af data på alle niveauer af Londons skoler har givet anledning til grundige analyser og til at rammesætte de udfordringer, der fandtes. Det har også været med til at udfordre antagelser og 'synsninger'. Inden for den enkelte skole har man kunne monitorere klasser og enkeltelevers progression, og det har givet muligheder for at sætte hurtigt og målrettet ind og justere undervisningen eller støtten.
- Mellem skoler har man brugt data til at sammenligne effektresultater mellem skoler med ens vilkår for at finde frem til god praksis, som kunne deles. Det har været en løftestang for udviklingen af hele skoleområdet.
- På elevniveau gennemføres en lovpligtig evaluering af det enkelte barns progression, når barnet er 2-3 år, og igen når barnet er 5 år. Evalueringerne er baseret på klasserumsobservationer og tager afsæt i curriculum. Der er nationale test og lærerevaluering af eleverne, når de er mellem 6-7 år og igen når de er 10-11 år. Ved hvert skoleårs afslutning laves en kort rapport om elevens progression med henblik på samtale med forældrene.
- På skolens praksisniveau bruges data om elevernes resultater og progression til at understøtte elevernes læring samt til dialog med elever og forældre. På ledelsesniveau bruges og analyseres data om lærere, klasser og elever med henblik på bedre at kunne understøtte den strategiske udvikling.
- De lokale bydelsmyndigheder i London laver løbende monitorering, kvalitetsopfølgning og support i forhold til dagtilbud og skoler. Der stilles bl.a. datapakker til rådighed på en række indikatorer, og der findes en række opfølgende og understøttende tiltag for de tilbud, der har udfordringer. I Tower Hamlets er konceptet, at de tilbud, der ikke udviser problemer tilknyttes en ledelseskonsulent. Tilbud i risikozonen får tilknyttet en ledelseskonsulent og en udfordrings- og supportgruppe af tidligere ledere. Tilbud, der giver anledning til bekymring, får tilknyttet en ledelseskonsulent samt en målrettet interventionsgruppe.





- Det nationale kvalitetstilsyn (Ofsted) laver inspektioner og regulerer dagtilbud og skoler. Det lovpligtige tilsyn skal stille information til rådighed for politikere og omgivende samfund, understøtte udviklingen samt holde dagtilbud og skoler ansvarlige (accountability). Tilsynet består dels af inspektioner i tilbuddene med observationer og interviews af ledelse, medarbejdere og børn, dels af analyse af data (fx nationale test). Hvis tilsynet finder, at et tilbud ikke lever op til standarderne, kan Ofsted pålægge tilbuddet at forbedre sig, og hvis tilbuddet ikke er i stand til dette, kan Ofsted inddrage tilbuddets licens.