



Udvikling af skolepolitikker: Fra idé til handling – en guide til skolebestyrelser

Indhold

Introduktion | [side 2](#)

Politikudviklingsmodellen | [side 3](#)

Fase 1: Afklaring og planlægning | [side 4](#)

Fase 2: Kortlægning | [side 5](#)

Fase 3: Ejerskab og ansvar | [side 6](#)

Fase 4: Realisering | [side 7](#)

Baggrund og afsæt | [side 8](#)

Skabelon og eksempel | [side 9](#)

Introduktion

Det er blandt skolebetyrelsens opgaver at sætte retning for skolen, fastsætte principper for skolens virke og være en primær aktør i varetagelsen af skolens interesser og værdier (se fx Børne og Undervisningsministeriet). Gennem udvikling af politikker er bestyrelsen med til at formulere rammerne om og ambitionerne for, hvilke skridt skolen skal tage i forhold til blandt andet elevernes sundhed og trivsel.

Med den nye skoleaftale fra marts 2024 skal skolebestyrelser til at løfte et større lokalt ansvar. Det kan eksempelvis være ved at fastsætte lokale principper og initiativer, der vedrører børn og unges sundhed og trivsel. Men hvordan går vi fra idé til handling? Hvad er den gode proces, og hvordan sættes den i gang? De spørgsmål er kernen i politikudvikling og omdrejningspunktet for denne guide.

Guiden

Guiden fokuserer på udvikling af skolepolitikker. I den type udviklingsprocesser kan det være en god idé at anvende et fast format – blandt andet for at sikre inddragelse af alle relevante parter såsom skolens ledelse, medarbejdere, forældre, lokalsamfundsaktører og elever. Guiden tilbyder netop sådan et format via en faseinddelt **politikudviklingsmodel**, der kan bruges til udvikling af og handling på de lokale ambitioner.

Guiden tager afsæt i fire konkrete områder af central betydning for børn og unges trivsel og sundhed: mad, bevægelse, gode digitale vaner og søvn. Det kan der ses mere om i de skabeloner, der findes til sidst i guiden, og som selvfølgelig også kan anvendes til mange andre områder end lige de nævnte (fx rettet mod emner som antimobbepolitik, trivsel m.v.).

Hvem er guiden til?

Guiden henvender sig primært til jer, der er en del af en skolebestyrelse. Guiden er også relevant for dig, som i øvrigt indgår i skolens ledelse, er medarbejder eller forældre. Alle er vigtige for at skabe en velfungerende skole.



Guiden tilbyder netop sådan et format via en faseinddelt politikudviklingsmodel, der kan bruges til udvikling af og handling på de lokale ambitioner.

Politikudviklingsmodellen

Politikudviklingsmodellen består af fire faser:

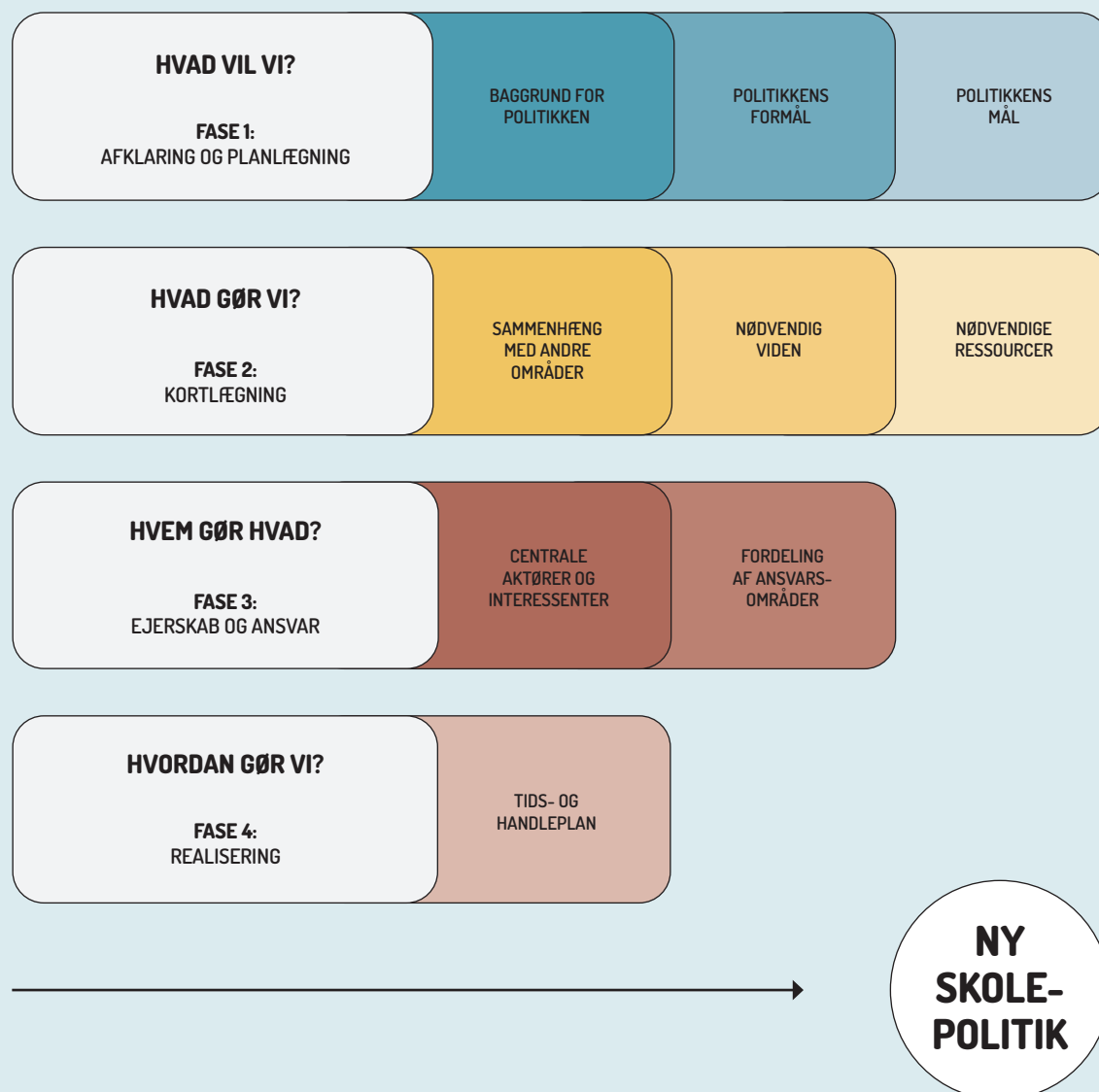
1) Afklaring og planlægning; 2) Kortlægning; 3) Ejerskab og ansvar; og 4) Realisering.

Derudover består modellen af ni elementer, der starter med en afklaring af baggrund, formål og mål og afsluttes i fase 4 med en tids- og handleplan for realiseringen af den nye skolepolitik.

Selvom modellens faser og elementer fremstår kronologiske, er der overlap mellem de forskellige aktiviteter, ligesom det kan være nødvendigt at gå frem og tilbage mellem faserne. For at gøre modellen så anvendelig som muligt, bør faser, elementer og aktiviteter tilpasses den aktuelle situation/opgave I - som skolebestyrelse - står med. Desuden kan I også altid anvende modellen til at vurdere lokale forhold på skolen og gældende praksis på trivsels- og sundhedsområdet.

Figur 1:

Politikudviklingsmodellen.

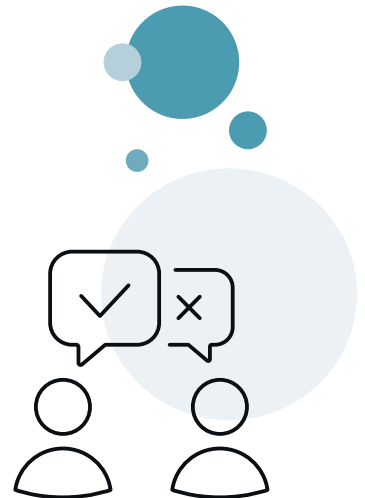


HVAD VIL VI?

Fase 1: Afklaring og planlægning

Fem spørgsmål, der kan starte denne fase:

1. Hvad er baggrunden for, at vi udvikler en ny politik?
2. Hvad skal politikkens formål og mål være?
3. Hvad findes der allerede af viden og erfaringer på området?
4. Hvordan lyder en ambitiøs, realistisk ambition?
5. Hvordan ser succes ud (og hvilke kriterier skal gælde)?



Politikudviklingsprocessen startes ved at afklare behovssiden. Det kan være et behov, der allerede er kendt og afdækket, eller det kan være et helt nyt behov. Uanset, så kan I med fordel starte med en behovsanalyse, som hjælper jer med at belyse og tydeliggøre baggrunden for politikken: Hvorfor den er relevant, og hvad den skal bidrage til at ændre.

I denne fase skal I søge efter information og viden på området, som kan understøtte politikkens potentiale. Det kan enten være viden, I har lokalt på skolen eller det kan være viden, I finder i nationale vidensdatabaser om eksempelvis elevers sundhed og trivsel. Det er også vigtigt at finde solid viden på området. Det kan for eksempel være evalueringer af lignende politikker, der kan give jer et indblik i, hvad der virker og hvad der ikke virker. Forskningsbaseret viden og evidens kan blandt andet bidrage til at belyse et konkret område og åbne op for dialogen om jeres prioriteringer.

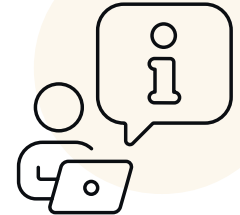
Det næste skridt er at formulere politikkens formål, mål og visioner. Disse bør være specifikke og tidsrettede. I den forbindelse er det vigtigt at sikre enighed blandt de involverede aktører, så alle arbejder mod det samme mål. Husk, at det altid er godt at vurdere, om forventninger og ambitioner er opnåelige og realistiske. Et sidste skridt i målformuleringen er at identificere klare indikatorer for succes. Det understøtter muligheden for at evaluere og justere politikken senere.

HVAD GØR VI?

Fase 2: Kortlægning

Fem spørgsmål, der kan starte denne fase:

1. Hvordan hænger det aktuelle politikområde sammen med andre politikker – både lokalt, kommunalt og nationalt?
2. Har vi andre politikker eller tiltag, vi kan lade os inspirere af?
3. Hvordan hænger politikken sammen med skolens øvrige udviklingsplaner, kerneopgaver og værdisæt?
4. Hvem skal vi involvere i politikudviklingsprocessen?
5. Har vi de nødvendige ressourcer - eksempelvis økonomiske eller personale-ressourcer – for at lykkes med vores ambition?



Denne fase hænger tæt sammen med første fase, og fokuserer på yderligere kortlægning. Starten er en undersøgelse af muligheder for rent faktisk at gennemføre politikken. Det kan for eksempel omfatte en analyse af lovgivningskrav og (lokal)politiske interesser på området. Det kan være en undersøgelse af, hvad der er af lignende eller supplerende tiltag i kommunen eller på skolen. Det kan også være der er tilsvarende politikker eller tiltag på nationalt plan I kan lade jer inspirere af eller trække på erfaringer fra. Et andet og vigtigt skridt i denne fase er også at kigge på, hvordan politikken hænger sammen med eller er relevant for skolens øvrige udviklingsplaner. Det kan også involvere et besøg i skolens værdisæt.

Et resultat af kortlægningen kan være en oversigt over andre, tilsvarende lokale, kommunale eller nationale (skole)politikker, som jeres politik har en berøringsflade med. Kortlægningen kan også hjælpe jer til at finde frem til, om der er noget I mangler eller har overset. Det er nemlig vigtigt at få afklaret, om I som skolebestyrelse har tilstrækkelige ressourcer til at udvikle og formulere politikken. Det vil blive nødvendigt, at I nærmere afklarar, hvilke ressourcer, som er nødvendige for at opfylde opsatte mål samt undersøge, om de ressourcer faktisk er til rådighed. Ressourcer kan være økonomiske eller handle om personale og kompetencer. Det kan være en hjælp for jer allerede tidligt i udviklingsprocessen at lægge en plan for, hvordan nødvendige ressourcer indhentes, og hvem der skal involveres.

HVEM GØR HVAD?

Fase 3: Ejerskab og ansvar



Fem spørgsmål, der kan starte denne fase:

1. Hvordan informerer og inddrager vi skoleledelsen?
2. Hvordan informerer og involverer vi skolens personale og forældre?
3. Hvilken rolle skal eleverne have i udvikling af den nye politik?
4. Hvilke eksterne parter vil vi inddrage (lokalsamfund, foreningslivet mv.)?
5. Hvordan skal de involverede parter samarbejde?

Som en del af denne fase kan I med fordel gå videre med, hvordan I vil inddrage ledelse, forældre og elever i politikudviklingen. De er alle vigtige interessenter. Skoleledelsen er en afgørende brobygger mellem jer og skolens praksis. I bør derfor altid tilstræbe at inddrage ledelsen og sikre, at den bliver tidligt informeret og involveret.

I kan også overveje, om der skal involveres eksterne samarbejdspartnere. Det kan for eksempel være aktører i lokalsamfundet omkring skolen. Når det gælder trivsels- og sundhedsfremmende indsatser kan det være sundhedsprofessionelle, skoleorganisationer, politikere, foreningslivet mv.

Et andet og vigtigt fokus i denne fase, er opbygning af viden og kompetencer hos dem, der skal handle på og realisere politikken. I de fleste tilfælde vil det være de personer, der er tættest på den nye skolepolitik – nemlig skolens personale, forældre og elever. Som en del af politikudviklingsprocessen, kan I eventuelt udpege lokale aktører på skolen, som I kan give et særligt ansvar. Lokale frontløbere kan være med til at drive udviklingen, initiere forandringer, fastholde drivkraften og ikke mindst understøtte og facilitere realisering af den nye politik. Generelt bør I gennem hele udviklingsprocessen have fokus på, hvordan der skabes engagement og ejerskab blandt de medarbejdere og øvrige personer, som står for udrulning af politikken.

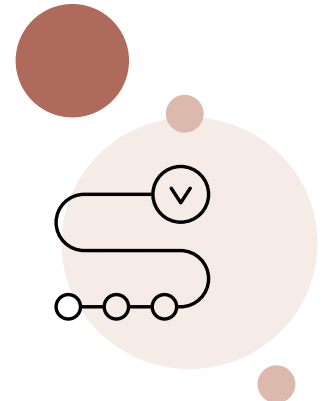
Som en del af fasen kan I også udarbejde en liste over ansvarsfordeling og arbejdsopgaver – lige fra udvikling til realisering. Det kan indbefatte involvering af og dialog med blandt andet skolens personale og forældre, elever, anskaffelse af ressourcer, samt kommunikation og vidensdeling på tværs mv. En vigtig opgave for jer som skolebestyrelse er at have fokus på, hvordan vidensdeling på tværs af aktørerne koordineres.

HVORDAN GØR VI?

Fase 4: Realisering

Fem spørgsmål, der kan starte denne fase:

1. Hvordan sætter vi politikken i gang?
2. Hvornår skal ting ske, og hvem har ansvar for hvad = Hvad er planen?
3. Hvad er vores prioriteter – hvis vi eksempelvis støder på udfordringer undervejs?
4. Har vi en realistisk tidsramme, der rækker tilstrækkelig langt frem?
5. Har vi plads til at afprøve og tilpasse politikens kerneelementer?



I den sidste fase af modellen retter vi blikket mod realisering af politikken. Inden det kan ske, skal der tages beslutninger om hvordan. På forhånd skal I også have et overblik over, hvem det egentlig er, der skal stå for at udmønte den nye skolepolitik. Det overblik tager I med jer fra den forrige fase. Det kan hjælpe jer til at udvikle en plan for, hvordan og af hvem den nye politik skal realiseres. Udarbejd derfor en handleplan med nedslagspunkter for, hvornår ting skal ske og tilføj de forskellige ansvarsområder for hvem der gør hvad.

At udrulle en ny skolepolitik kan ikke ske på én gang, og kan være en kompleks proces, der undervejs møder (uforudsete) barrierer. Handleplanen bør derfor også indeholde en tidsplan, der er realistisk og langsigtet – men samtidig også kan rumme tilpasninger. Der kan nemlig være behov for at teste politikken eller elementer af den i en periode. Der kan også være behov for – også som en del af denne fase – at gå i tæt dialog med de personer i skolen (det kan være lærere, pædagoger, forældre, skoleledelse mv.), der står for udmøntning og realisering af den nye politik eller tiltag. I har taget beslutningen, men det er dem, der skal stå for de konkrete ændringer i praksis.

Baggrund og afsæt

Politikudviklingsmodellen bygger på indsamling og kortlægning af litteratur om politikudvikling i skolen^{1,2,3}. I den proces har vi anvendt rammeværket ”Knowledge to Action” (KTA)⁴, der over en årrække er blevet et udbredt udgangspunkt for videreudvikling af forskningsbaseret viden til gavn for praksis.

KTA består af flere faser⁴, hvor der startes med at undersøge og indhente bedst tilgængelig viden. Vores startfokus har derfor været en bred kortlægning af viden om udvikling af politikker, og mere specifikt, hvad der vides om udvikling af politikker på grundskoleniveau. Herefter er der foretaget en systematisk sorteringsproces med udvælgelse af de mest relevante vidensprodukter til videre analyse. I den fase har fokus i særlig grad været på at identificere de muligheder og udfordringer, der kan fremme eller hæmme udvikling af skolepolitikker. I den afsluttende fase tages der endnu mere præcist fat på at indkredse, hvad der vides om effektiv og holdbar implementering af de udviklede politikker.

KTA har ikke blot dannet baggrund for selve politikudviklingsprocessen, men også for hvordan modellen kan anvendes af og udbredes til – i det her tilfælde - skolebestyrelser og -ledelse. Den udviklede model er altså tænkt som en understøttende ressource, der kan anvendes til udrulning af lokale skolepolitikker på sundheds- og trivselsområdet fra der defineres og konstateres et behov eller ønske om handling til den implementerede politik evalueres og diskuteres videre.

Indsatser i Generation Sunde Børn som afsæt

Politikudviklingsmodellen tager sit afsæt i forskningsprojektet Generation Sunde Børn. Generation Sunde Børn er et forsknings- og lokalsamfundsprojekt, der handler om at skabe børneliv i Danmark, hvor barnet er en del af trygge fællesskaber, og hvor der skabes et solidt fundament for et langt, sundt, aktivt og udviklende liv. Udgangspunktet er den nyeste viden inden for børns bevægelse, ernæring og sundhed. Formålet er at forske i og fremme sund vægt, udvikling og trivsel hos børn samtidig med, at projektet modvirker social ulighed. Dette gøres gennem indsatsområderne: mad, bevægelse, gode digitale vaner og søvn. Omdrejningspunktet er et 2-årigt forskningsprojekt, der involverer ca. 2000 børn i 1. - 3. klasse på 23 skoler fordelt på Sjælland og i Region Syddanmark.

Læs mere om Generation Sunde Børn på www.generationsundebørn.dk.

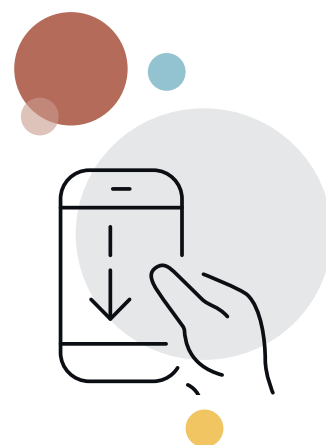
1. Hunt, P., Barrios, L., Telljohann, S. K., & Mazyck, D. (2015). A whole school approach: collaborative development of school health policies, processes, and practices. *The Journal of school health*, 85(11), 802–809.

2. Lane, C., Naylor, P. J., Shoesmith, A., Wolfenden, L., Hall, A., Sutherland, R., & Nathan, N. (2022). Identifying essential implementation strategies: a mixed methods process evaluation of a multi-strategy policy implementation intervention for schools. *The international journal of behavioral nutrition and physical activity*, 19(1), 44.

3. Nathan, N., Elton, B., Babic, M., McCarthy, N., Sutherland, R., Penseau, J., Seward, K., Hodder, R., Booth, D., Yoong, S. L., & Wolfenden, L. (2018). Barriers and facilitators to the implementation of physical activity policies in schools: A systematic review. *Preventive medicine*, 107, 45–53.

4. Field, B., Booth, A., Ilott, I., & Gerrish, K. (2014). Using the Knowledge to Action Framework in practice: a citation analysis and systematic review. *Implementation science* 9, 172.

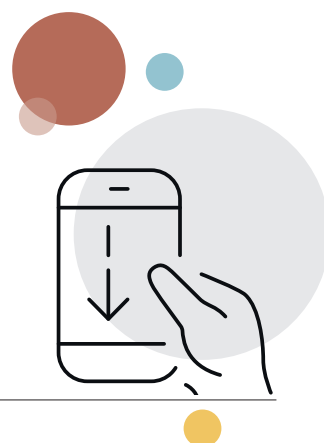
Skabelon til jeres politikudvikling



Hvad er det overordnede mål?	
Hvilke overordnede formål?	
Hvem er målgruppen?	
Hvilken viden har vi brug for, og hvem kan hjælpe os i udviklingen?	
Hvem skal inddrages og involveres i udviklingen og hvad er deres ansvar?	
Hvem er ansvarlig for de forskellige opgaver – hvis initiativet skal udrulles?	
Andre overvejelser?	

Eksempel

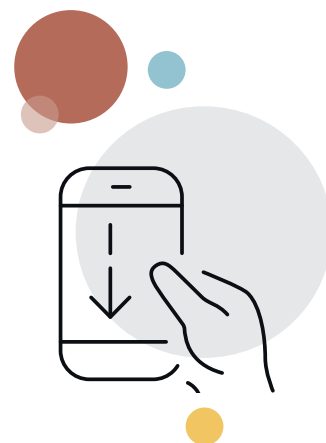
Eksemplificeret med overvejelsen: Skal vi have en skolemadsordning?



Hvad er det overordnede mål?	Øge fokus på en sund og varieret kost til alle elever.
Hvilke overordnede formål?	• Forbedre elevernes sundhed og trivsel. • Sikre, at alle elever har adgang til næringsrig mad i skoletiden. • Skabe gode madvaner blandt eleverne, som kan følge dem resten af livet.
Hvem er målgruppen?	• Alle elever på skolen. • Forældre til eleverne. • Skolens personale.
Hvilken viden har vi brug for, og hvem kan hjælpe os i udviklingen?	Lokalt: • Indblik i omkostninger ved skolemadsordninger. Hvad koster det? • Hvad er muligt og ikke muligt på vores skole? • Konsultere sundhedseksperter og ernæringseksperter for bedste praksis ift. vores lokale behov og muligheder. Eksternt: • Indblik i eksisterende skolemadsordninger, deres indhold og resultater. Derudover skal der indhentes viden om: • Viden om skolemad og dets betydning/muligheder.
Hvem skal inddrages og involveres i udviklingen og hvad er deres ansvar?	• Skolebestyrelsen • Skoleledelsen og lærere • Forældre • Elever • Lokale sundhedsmyndigheder og ernæringseksperter
Hvem er ansvarlig for de forskellige opgaver – hvis initiativet skal udrulles?	• Skolebestyrelsen er ansvarlig for initiativet, udformning af budget, og kommunikation med de centrale interessenter og aktører. Desuden er skolebestyrelsen ansvarlig for at informere og koordinere med skoleledelsen. • Det er skoleledelsen, der står for den daglige drift af en evt. skolemadsordning og ansættelse af fx køkkenpersonale til forberedelse og servering af måltider. • Køkkenpersonale har også ansvar for menuplanlægning (evt. i samarbejde med ernæringseksperter). • Lærere: De kan samarbejde om at integrere sunde madvaner i undervisningen samt opsyn under måltider. • Forældre: Forældre kan bidrage med feedback og støtte til eleverne hjemmefra.
Andre overvejelser?	Skal vi tage på skolebesøg på en skole med skolemadsordning? Hvad er vores muligheder ift. inspirationsbesøg? Skal vi have en prøveperiode?

Eksempel

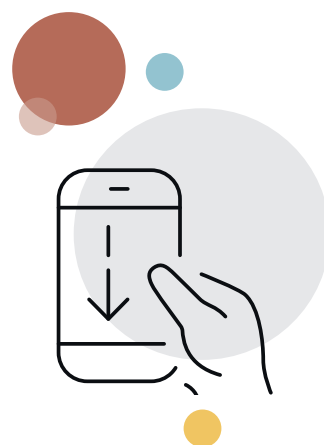
Eksemplificeret med overvejelsen: Vi vil øge samarbejdet med det lokale foreningsliv?



Hvad er det overordnede mål?	
Hvilke overordnede formål?	
Hvem er målgruppen?	
Hvilken viden har vi brug for, og hvem kan hjælpe os i udviklingen?	
Hvem skal inddrages og involveres i udviklingen og hvad er deres ansvar?	
Hvem er ansvarlig for de forskellige opgaver – hvis initiativet skal udrulles?	
Andre overvejelser?	

Eksempel

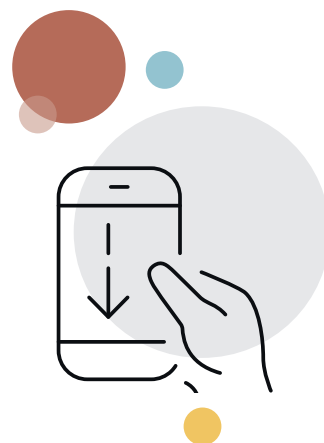
Eksemplificeret med overvejelsen: Vi vil gerne være med til at inspirere til gode digitale vaner til eleverne og deres familier.



Hvad er det overordnede mål?	
Hvilke overordnede formål?	
Hvem er målgruppen?	
Hvilken viden har vi brug for, og hvem kan hjælpe os i udviklingen?	
Hvem skal inddrages og involveres i udviklingen og hvad er deres ansvar?	
Hvem er ansvarlig for de forskellige opgaver – hvis initiativet skal udrulles?	
Andre overvejelser?	

Eksempel

Eksemplificeret med overvejelsen: Vi vil gerne inspirere og fremme gode søvnvaner blandt eleverne.



Hvad er det overordnede mål?	
Hvilke overordnede formål?	
Hvem er målgruppen?	
Hvilken viden har vi brug for, og hvem kan hjælpe os i udviklingen?	
Hvem skal inddrages og involveres i udviklingen og hvad er deres ansvar?	
Hvem er ansvarlig for de forskellige opgaver – hvis initiativet skal udrulles?	
Andre overvejelser?	