



# Værktøj til ibrugtagning af skolebyggeri

## Værktøj til ibrugtagning af skolebyggeri

Dette værktøj er udgivet af Bygherreforeningen med støtte fra Realdania.

Værktøjet er udarbejdet af Ditte Maria Juel Jensen, Lars Bertelsen og Christine Skovgaard Madsen (Bygherreforeningen) med værdifulde bidrag fra en lang række bygherrer, repræsentanter fra kommunale fagforvaltninger, rådgivere, skoleledere, lærere og en forsker (se deltagerliste bagerst).

Gennem et workshopforløb har disse eksperter udvekslet viden og drøftet, hvordan vi kan skabe gode ibrugtningsprocesser for skolebyggeri. Deres viden er kondenseret til dette værktøj.

Projektets advisory board består af  
Eva Bjerrum (Alexandra instituttet)  
Sidse Grangaard (BUILD, Aalborg Universitet)  
Ulla Kjærvang (Dansk Center for Undervisningsmiljø)  
Lisa Rosen Rasmussen (DPU, Aarhus Universitet)  
Gitte Elefsen (Furesø Kommune)  
Lærke Cecilie Bjerre (Kommunernes Landsforening)  
Vera Noldus (Realdania)  
Peter Munk (Aalborg Kommune).

København, august 2023

# Indhold

Byggeprojekter er forandringsprojekter	4
Håndbog til ibrugtagning af skolebyggeri	6
Kapitel 1: Forstå praksis	10
Kapitel 2: Aktiver bygningen	20
Kapitel 3: Følg op på praksis og bygning	32

# Byggeprojekter er forandringsprojekter

De fleste byggeprojekter er også forandringsprojekter. Den færdige bygning er ikke et mål i sig selv, men et middel til at opnå en ønsket forandring. Fx ser vi på skoleområdet i disse år en tendens til, at man gerne vil gentænke måden, man underviser på. Her spiller de fysiske rammer en væsentlig rolle, fordi opbrydningen af de traditionelle klasserum kan være med til at skabe mere åbne og flydende rammer, der kan imødekomme et ønske om, at undervisningen bliver mere projektbaseret.

Og det giver god mening at ændre i de fysiske rammer, når man gerne vil forandre den praksis, der foregår i bygningen. Det er imidlertid sjældent, at brugerne bare kan få overleveret nøglerne og så anvende den nye eller forandrede bygning, som tiltænkt. Alene det at flytte ind i nye rammer kræver en stor tilvænning for brugerne. Men hvis rammerne samtidig skubber til deres normale praksis og arbejdsgange, er der et endnu større behov for at sikre, at brugerne er klædt på til at kunne indtage bygningen.

Netop derfor er det vigtigt, at I som bygherreorganisation begynder at rette fokus på den proces, der skal foregå samtidig med byggeprocessen. Som bygherre er det ikke længere nok blot at aflevere et byggeri til brugerne til tid, kvalitet og pris. Du har også et ansvar for, at brugerne er med på rejsen og forstår bygningens funktioner, så de er rustet til at ibrugtage bygningen på bedst mulig vis. Din rolle som bygherre bliver

ikke nødvendigvis at tilegne dig en masse viden om den pædagogiske praksis, der skal foregå i skolebygningen. Men du skal kunne forstå den praksis, du bygger til, og du skal kunne støtte op om og facilitere en proces, der klæder brugerne på til at ibrugtage bygningen, så du sikrer et samspil mellem netop rammer og praksis i det færdige byggeri.

Sammen med 25 bygherrer, rådgivere og andre eksperter på området for skolebyggeri og forandringsprocesser har vi udviklet dette ibrugtningsværktøj. Værktøjet hjælper dig igennem en proces i samspil med brugerne allerede undervejs i byggeprojektet og kan være med til at sikre en god ibrugtning, når skolebygningen står færdig. Værktøjet kan bruges både ved nybyggerier, men også ved mindre projekter med renoveringer, om- og tilbygninger og bygningsfysiske forandringer på skolen. Værktøjet er støttet af Realdania, og gennem en række workshops har ekspertgruppen delt ud af deres erfaringer.

Ibrugtningsværktøjet bygger på ekspertgruppens viden og er målrettet kommunale bygherreorganisationer, faglige forvaltninger, skoleledelse o.l. Vi håber, at værktøjet kan hjælpe jer mod nogle gode processer, der sikrer, at I får forløst de indledende visioner og ønsker i det færdige byggeri – til gavn for både brugere og elever.

God læselyst!



## EN GOD IBRUGTAGNINGSPROCES SOM BIDRAG TIL SOCIAL BÆREDYGTIGHED

Når vi arbejder på at sikre en god ibrugtagningsproces, bidrager vi til social bæredygtighed.

Social bæredygtighed handler blandt andet om, at brugerne trives og har det godt i bygningen. Ved at sikre en god ibrugtagning kan vi medvirke til, at vores byggeri fungerer for brugerne allerede fra indflytning.

Ved at lave forandringer og justeringer, hvis noget viser sig ikke at fungere, kan vi sikre, at bygningen understøtter brugernes praksis, så vi fastholder trivsel.

Ved at gennemføre en god forandrings- og ibrugtagningsproces, mindsker vi ikke alene frustrationer hos brugerne og arbejder på, at alle trives i bygningen. Vi kan måske også afværge, at noget, som er bygget for relativt nyligt eller nyindkøbt inventar, ikke virker efter hensigten, og at der derfor bygges om eller indkøbes noget andet efter kort tid.

Når brugerne trives i en skolebygning, kan det have indvirkning på fx lavere sygefravær blandt elever og lærere, øget læring og at elever med udfordringer af forskellig art kan rummes i det almindelige skoletilbud.

Der er således potentiale for både sociale, økonomiske og miljømæssige gevinster, hvis bygningen kan understøtte alles behov.

# Håndbog til ibrugtagning af skolebyggeri

Dette værktøj er målrettet dig som projektleder i en kommunal bygherreorganisation eller fagforvaltning. Værktøjet er oplagt at anvende, når du går i gang med et byggeri, hvor de nye rammer betyder en ændret hverdag for brugerne. I de fleste byggeprojekter er dette tilfældet, men der findes alligevel ikke en struktureret proces for, hvordan man håndterer ibrugtagningen og i samspil med brugerne klæder dem på til at anvende de nye rammer optimalt.

I takt med, at vi i stigende grad ønsker at innovere vores måder at lære og arbejde på, skyder der nye skoler frem med rammer, der adskiller sig fra det, vi kender. Det betyder også, at behovet for, at du som bygherre kan facilitere en proces, hvor brugere bliver klædt bedst muligt på til at ibrugtage de nye rammer, vokser. Dette værktøj kommer i spil i netop denne sammenhæng som et middel til at sikre, at de fysiske rammer skaber den værdi for brugerne, som det var tiltænkt fra starten.

## Skabelon for processen

Værktøjet guider dig til at arbejde med forandringsprocessen, fordi denne proces er afgørende for at sikre en god ibrugtagning. Og med værktøjet får du tre skabeloner, der gennemgås i værktøjets tre kapitler. I hvert kapitel finder du en række nedslagspunkter med konkrete råd til, hvad du kan gøre undervejs i processen, og hvad du kan overveje i den sammenhæng. Med værktøjet får du dermed et overblik over, hvilke væsentlige elementer du bør indtænke i forandringsprocessen for at sikre en optimal ibrugtagning af bygningen for de kommende brugere.

Værktøjet er ikke en hjælp til at afklare en pædagogisk vision og dermed, hvilken forandret praksis skolen eller kommunen ønsker. Hvis I har brug for at afklare visionen, kan I benytte Bygherreforeningens dialogværktøj til bedre skolebyggeri. Find det på [bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd](http://bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd), eller se figuren på side 8.

Dette ibrugtagningværktøj er derimod en støtte til at styre den proces, som kan forløse den allerede vedtagne - og måske nye - vision for den pædagogiske og didaktiske praksis i de nye rammer.

Værktøjet hjælper jer til at definere nogle mål for denne praksis, planlægge aktiviteter, der kan bidrage til at understøtte forandringen og følge op på, om I er nået i mål med dette, når bygningen har været i brug et års tid. Værktøjet hjælper jer dermed til at håndtere forandringsprocessen og tager udgangspunkt i procesmodellen - se figur 1.

## Værdi for brugerne

Formålet med værktøjet er at sikre, at bygningen skaber værdi for brugerne fra første dag frem for at ende som en hæmsko for deres arbejde og læring. Værktøjet er derfor også en hjælp til at sikre, at I får en fælles dialog om, hvilke muligheder de nye rammer tilbyder i hverdagen. På den måde kan I skabe en positiv forandringsproces, hvor brugerne forhåbentlig vil opleve, at rammerne understøtter den undervisning og pædagogik de arbejder ud fra, og alle vil have et godt udgangspunkt for at anvende bygningen som tiltænkt.

## Værktøj til en tværfaglig proces

Du kan bruge værktøjet i fællesskab med repræsentanter fra den skolefaglige forvaltning, skoleledelsen o.l. Tanken er, at I sammen etablerer jer som en projektgruppe og løbende bruger værktøjet til at håndtere og styre forandringsprocessen frem mod den ønskede virkning og praksis. Derfor er værktøjet også tænkt til en tværfaglig proces, hvor det vigtige er, at deltagerne i projektgruppen har en blanding af pædagogiske og tekniske kompetencer, så I kan dække både pædagogiske og bygningsfysiske spørgsmål og udfordringer i processen.

## Brug værktøjet, når byggearbejdet starter og efter indflytning

I kan bruge værktøjet allerede, når I starter byggeprojektet, og spaden stikkes i jorden, frem til indflytning og efter det første år er gået for brugerne i det nye byggeri. Det er meningen, at I bruger værktøjet i jeres dialog med brugerne igennem de forskellige faser, så I fastholder fokus på, hvordan de fysiske rammer kan understøtte den ønskede praksis.

I hovedtræk kan I bruge værktøjet til en indledende workshop, hvor I drøfter i projektgruppen, hvordan de forskellige brugergrupper kan arbejde med at forberede sig på de nye rammer og den evt. ændrede praksis. Herefter kan I planlægge, hvilke aktiviteter, der kan bidrage til dette lykkes, og til sidst kan I følge op for at se, om forandringerne er implementeret, og om bygningen understøtter den nye praksis og hverdag. Til dette arbejde anbefaler vi en proces, hvor I mødes for at samle op efter afslutning af hver af værktøjets tre faser:

### Fase 1 Forstå praksis (kapitel 1)

- Afhold et opstartsmøde i projektgruppen. Tidsmæssigt vil det være oplagt umiddelbart efter, I har "låst" projektet og indgået kontrakt med en entreprenør

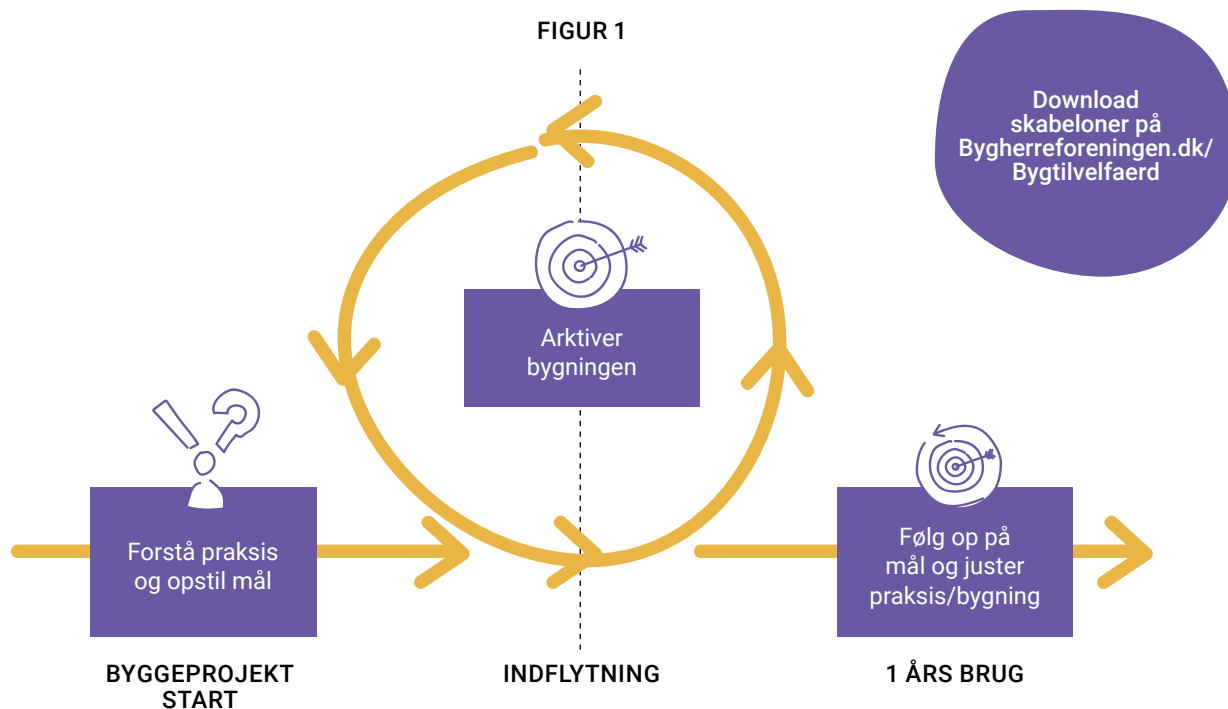
### Fase 2 Aktiver bygningen (kapitel 2)

- Afhold workshop med de primære brugere herunder skolens medarbejdere og evt. elevrepræsentanter. Tidsmæssigt vil den kunne afholdes, så snart I har grundlaget fra kapitel 1 på plads.
- Gennemfør aktiviteter. Tidsmæssigt vil de kunne gennemføres, så snart I har aktivitetsplanen på plads og frem til tre måneder efter indflytning i de nye rammer

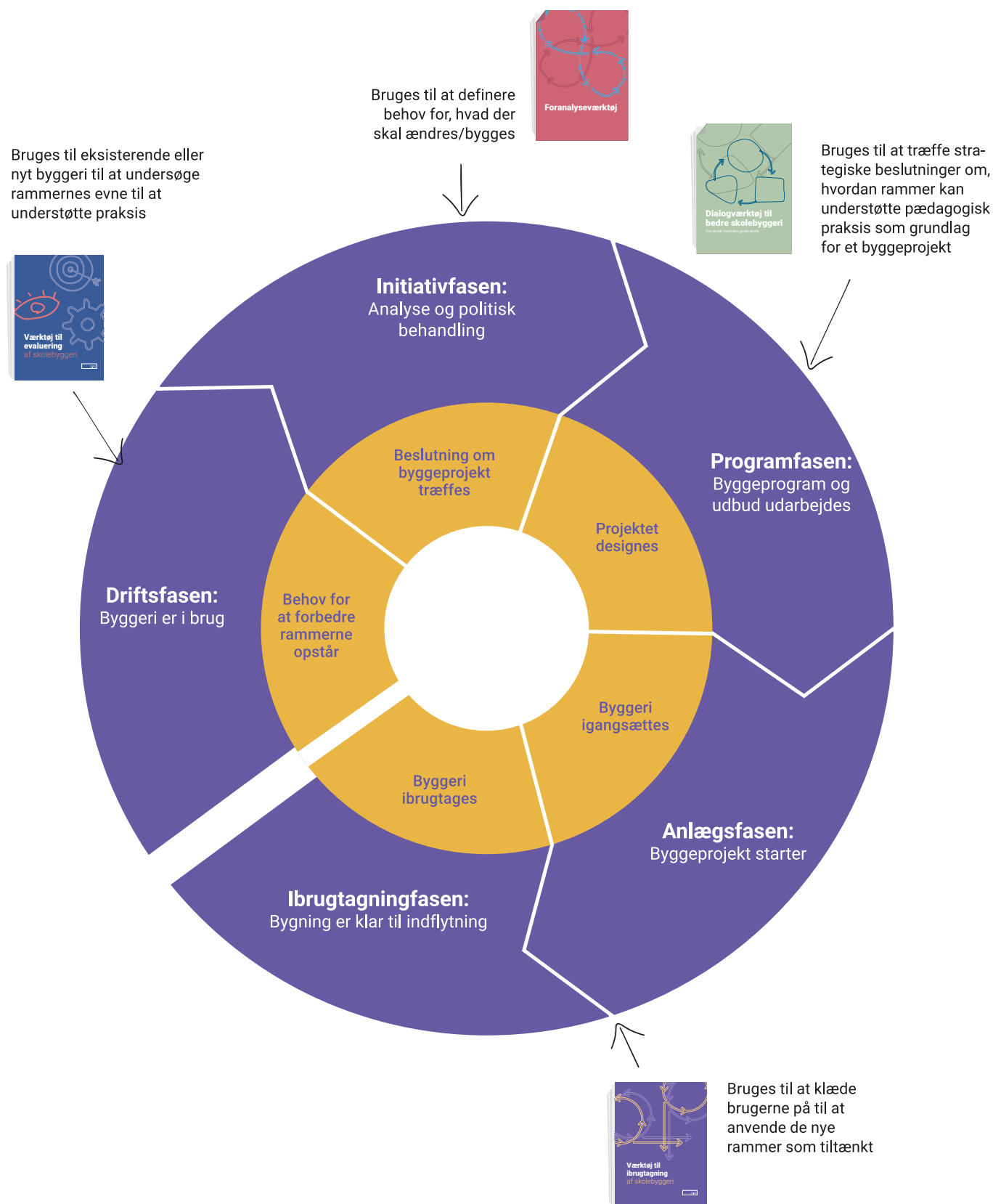
### Fase 3 Følg op på praksis/bygning (kapitel 3)

- Afhold møde i projektgruppen. Tidsmæssigt giver det mening at holde mødet efter byggeriet har været i brug i tre måneder.
- Afhold opfølgingsworkshop med brugere/skolens medarbejdere. Tidsmæssigt vil det være passende at afholde workshoppen, så snart I har lavet opsamlingen i projektgruppen

Værktøjet støtter jer med en række spørgsmål som udgangspunkt for en drøftelse i hver fase. Jeres svar kan I udfylde i felterne i de skabeloner, der afslutter hvert kapitel.



# Værktøjer til skolebyggeri







**1** Afklar deltagere og målgruppe

# Kapitel 1

## Forstå praksis



**3** Opstil målsætninger og indikatorer



**2** Definer eksisterende og ny praksis

# Kapitel 1

## Forstå praksis

Forandringsprocesser handler om at tilrettelægge en proces frem mod den virkning, man gerne vil opnå. Med dette værktøj får I skabelonerne foræret. Til gengæld skal du selv fylde svar ind på de forskellige spørgsmål, vi stiller dig igennem værktøjets tre kapitler, for at sikre virkningen.

Som de fleste forandringsprocesser starter dette værktøj baglæns, så du først opstiller den effekt eller virkning, du ønsker, at processen skal føre til. Dernæst bevæger du dig mod processens start og opstiller aktiviteter for, at dette kan lykkes. Årsagen er, at forandringsprocesser sjældent er kausale. De er ikke som projektplaner, og derfor kan du ikke forvente, at hvis du gør A, dernæst B, så sker C.

Forandringsprocesser er langt mere iterative. Denne skabelon for forandringsprocessen tager derfor udgangspunkt i, hvad der er jeres ønskede mål eller resultat. Herefter hvilke aktiviteter, der kan sikre, at I når jeres mål, og til sidst, hvordan I kan følge op på, om det er lykkedes. Forandringsprocesser er med andre ord virkningsprocesser, og den proces, vi har tilrettelagt for jer, skal sikre, at brugerne forstår, hvordan bygningen er tænkt, og hvordan de fysiske rammer kan bruges, så de understøtter hverdagen.

Derfor foreslår vi, at du begynder med at afklare det praktiske – hvem skal deltage i projektgruppen for forandringsprocessen, og hvilke ressourcer, der er til rådighed etc.

Derefter kan du indkalde projektgruppen til et møde hvor I samler op på beslutninger og visioner i byggeprogrammet og drøfter den eksisterende praksis, og hvordan praksis kommer til at være i de nye rammer. Her kan I også drøfte, hvem der er målgruppen. Det vil sige, hvem skal gennemføre forandringen i praksis fx skolens personale. Derudover kan I drøfte, hvilke fokuspunkter og aktiviteter der er relevante at igangsætte til formålet.

I dette kapitel får du inspiration til arbejdet, og svarene på alle disse spørgsmål, kan du sammen med projektgruppen udfylde i skabelonen sidst i kapitlet, så I får et godt afsæt for jeres videre proces.

### 1 Afklar deltagere og målgruppe

#### Deltagere i projektgruppen

Som det første bør du afklare, hvem der skal deltage i projektgruppen, som skal facilitere forandringsprocessen. Her er det vigtigt at adskille deltagere fra målgruppe. Målgruppen er dem, som bruger bygningen i hverdagen, og hvis praksis bliver forandret i de nye rammer – altså brugere som lærere, pædagogiske medarbejdere, elever etc. Deltagerne i processen er derimod dem, der skal være med til at facilitere processen og bidrage til at forandringen finder sted.

Det vil typisk være repræsentanter fra ejendomsforvaltningen, den skolefaglige forvaltning, skolechefen, men selvfølgelig også relevante repræsentanter fra brugerne som skolelederen, lærere etc. Disse deltagere vil kunne bidrage med den nødvendige viden om den nuværende og kommende pædagogiske praksis, der skal til, for at I kan aftale, hvilken effekt I ønsker. I kan derfor etablere jer som en projektgruppe for forandringsprocessen og aftale, hvor ofte I mødes, og hvem der er ansvarlig for de enkelte aktiviteter igennem processen. Fx vil det være oplagt, at I mødes efter hver af værktøjets tre faser, så I følger op på de forskellige aktiviteter og virkningen af dem.

#### Ansvar for processen

Når I er etableret som projektgruppe, er det vigtigt at få aftalt, hvem der har ansvaret for forandringsprocessen. Som byggherre har du ansvaret for byggeriet og dermed også den værdiskabelse, det skal bidrage til. I den sammenhæng er det essentielt, at brugerne også er glade for deres nye rammer. Derfor er det oplagt, at du tager ansvar eller i hvert fald medansvar for at drive forandringsprocessen med fokus på, at hverdagen forløber bedst muligt i den nye bygning. Hvis de nye rammer er designet til en ny undervisningspraksis, skal du tage ansvar for at understøtte forandringsprocessen, og sikre, at du har de nødvendige input fra de forskellige parter til dette arbejde. Du kan indsamle input igennem møder i projektgruppen o.l. og dermed holde tråd i, at både byggeri og forandring af praksis når i mål.



Foto: Nøhr & Sigsgaard Arkitekter, Laura Stamer

Ansvaret for forandringsprocessen kan også ligge andre steder – fx i den faglige forvaltning – men det er vigtigt, at ansvaret fastholdes centralt i kommunen frem for at placere det decentralt hos den enkelte skole. I så fald kan I risikere at blive sårbare over for udskiftninger blandt skolens medarbejdere og ledelse. At ansvaret ligger centralt i kommunen betyder dog ikke, at den lokale skoleledelse ikke skal inddrages i processen. Derimod er det afgørende, at visionen for byggeriet forankres hos dem, da de skal kunne holde fast i visionen fremadrettet, fastholde den i hverdagen, og introducere nye medarbejdere til visionen.

### Ressourcer

I denne tidlige fase af processen er det også vigtigt at afstemme, hvilken økonomi I kan afsætte til eventuelle justeringer i det færdige byggeri. Både når I følger op på praksis inden for det første år, men også løbende for at sikre, at I kommer helt i mål med løsningerne og jeres visioner. Nogle ting vil være mindre væsentlige indgreb, men have en stor værdi i forhold til at lette brugernes hverdag. Derfor vil det være en fordel, hvis I har afsat en pulje, som I kan bruge til at lave små justeringer. I den sammenhæng kan I have gavn af at opstille et realistisk billede af de økonomiske midler, så alle involverede har en fornemmelse af, hvad der er ressourcer til at justere. Måske vil I kunne finde disse midler i bestykningsbudgettet, hvis I afsætter en bestemt procentdel, som først anvendes, når bygningen er i brug. Derudover er det vigtigt, at I inddrager skoleledelsen i dette arbejde, så de også er med på at prioritere ressourcer til processen og at lade medarbejderne deltage i det.

### Målgruppe

Målgruppen for forandringsprocessen er dem, som har deres daglige gang i den nye eller ændrede bygning. Derfor vil målgruppen i første omgang være skolens lærere og pædagogiske medarbejdere. I kan overveje at lade elevrepræsentanter indgå i målgruppen også. Men ellers kan skolens elever og øvrige brugergrupper være sekundære målgrupper. Det er selvfølgelig væsentligt, at de føler en tilfredshed med de fysiske rammer, men for at dette kan lykkes, kan I fokusere på, at lærere og pædagogiske medarbejdere kan blive ambassadører for anvendelsen af de fysiske rammer i det daglige. Derfor bør I inddrage dem i en dialog om, hvordan de fysiske rammer ændrer sig, og hvilken betydning det har for deres hverdag (dette udfoldes nærmere i kapitel 2).

### PROJEKTGRUPPEN OMKRING IBRUGTAGNINGS- PROCESSEN KAN BESTÅ AF REPRÆSENTANTER FRA:



- Projektleder fra bygherreorganisationen/ ejendomsforvaltningen
- Repræsentant eller projektleder fra skoleforvaltning
- Skoleledelsen
- Driftspersonale
- Skolens MED-udvalg
- Evt. elevråd

## FORANDRINGSPARATHED

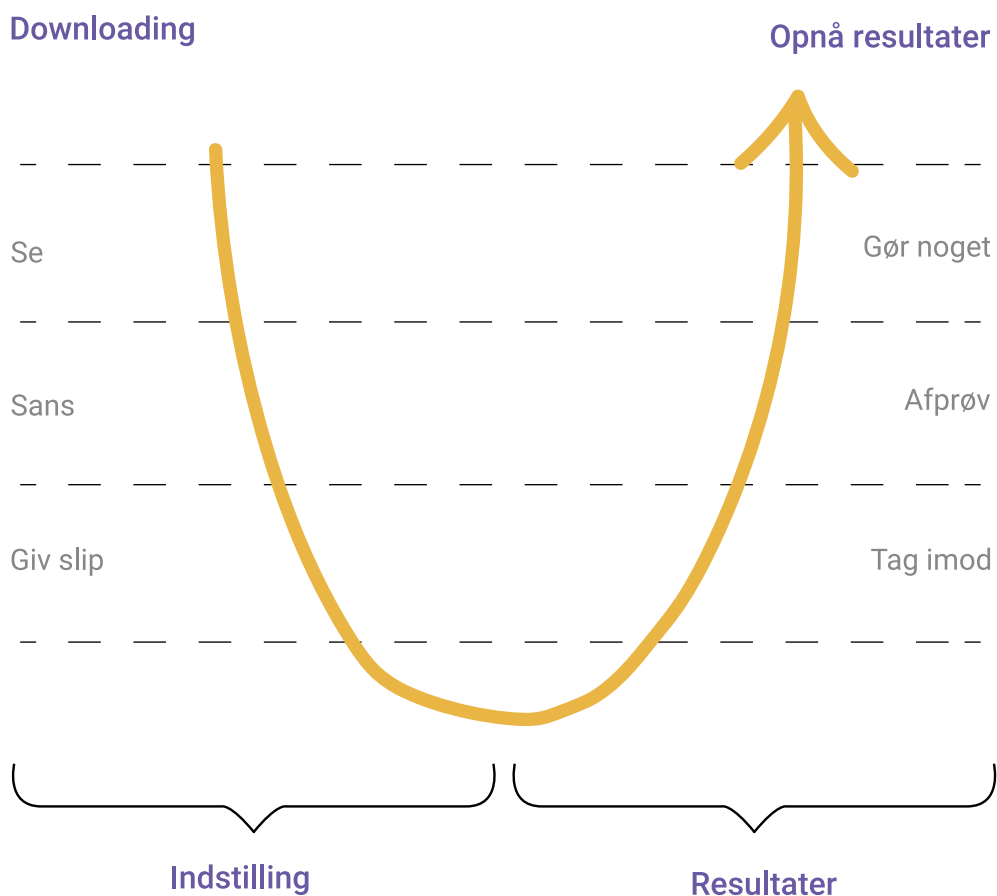
Som inspiration til at arbejde med forandringsprocesser kan I seke til Otto Sharmers U-teori nedenfor. Teorien beskriver forandringsparathed og fokuserer på, at målgruppen får adgang til forandring ved først at se og sanse. Herefter bliver de klar til at tage imod forandringer ved at afprøve forskellige tiltag. Det er netop derfor forskellige afprøvninger og praksisforsøg kan være gode til at drøfte de forandringer den nye bygning fører med sig og ruste brugerne til denne forandring på bedst mulig vis. Se mere i kapitel 2.

## FIRE RÅD TIL AT SKABE MOTIVATION FOR FORANDRINGER



- 1. Formål og motivation:**  
At have fælles mål, der giver mening
- 2. Kompetencer og viden:**  
At sætte sine styrker i spil
- 3. Selvbestemmelse og opbakning:**  
At få feedback og anerkendelse
- 4. Samhørighed og relation:**  
At være en del af en gruppe og bevægelse

Kilde: Værdibyg



## 2 Definer eksisterende og ny praksis

### Eksisterende praksis

Hvis I har aftalt i de tidlige faser af byggeprojektet, at skolen fx har en vision om at etablere en ny undervisningspraksis i de nye rammer, er det vigtigt at få kommunikeret dette på en klar og forståelig måde til alle involverede parter og særligt skolens personale, som jo er dem, som skal gennemføre forandringen i sidste ende. For at kunne understøtte implementeringen af den nye praksis i den nye bygning, vil I have stor gavn af at indhente viden om, hvilken hverdag og pædagogik, der eksisterer på skolen i dag, og forstå hvilken betydning de fysiske rammer har i hverdagen. Med denne viden har I et bedre udgangspunkt for at indgå i en dialog med brugerne om, hvordan de fysiske rammer kan komme til at understøtte deres hverdag i den nye bygning.

### Ny praksis

Med viden om, hvordan brugerne anvender de eksisterende rammer i hverdagen, kan I drøfte, hvad det kræver at forløse den ønskede pædagogiske og didaktiske praksis i de nye rammer bedst muligt. Fx kan det være, at I har aftalt, at skolen skal overgå til en ny undervisningspraksis med fokus på mere projektbaseret undervisning. Det kan medføre, at undervisningen skal foregå i andre rammer end det traditionelle klasserum, og derfor er det vigtigt, at I får talt på tværs i projektgruppen og drøfter, hvordan det er tiltænkt, at de fysiske rammer kan understøtte undervisningen på bedst mulig vis. Det gælder dog også den anden vej rundt, da nogle fysiske løsninger også vil påvirke mulighederne for at udfolde praksis, og det skal I have blik for. Det kan fx være akustikdæmpende løsninger, der er nødvendige for at samle mange elever i et stort rum eller nærhed til grupperum, ni-cher o.l. Det afgørende er således, at I får defineret, hvordan I får rum og rammer til at understøtte en eventuel ny praksis bedst muligt, så I er klar til at formidle det til brugerne.

### VIDEN OM DE EKSISTERENDE FYSISKE RAMMER



For at få viden om brugernes eksisterende praksis kan I overveje at anvende nogle af de metoder, som I finder i Byggherreforeningens evalueringsværktøj. Fx kan observation eller pædagogiske gåture forud for forandringsprocessen give jer værdifulde erfaringer, som I kan bruge til at drøfte, hvordan I understøtter arbejdet med at skabe gode sammenhænge mellem fysiske rammer og praksis. I evalueringsværktøjet finder I hjælp til netop dette. Se [www.byggherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd](http://www.byggherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd).

### TAL OM BEHOV OG UDFORDRINGER



Når man besøger nybyggede skoler, kan man se glasvægge indtil undervisningslokaler, der er overdækket med forskellig enten udsmykning eller afskærmning. Dette strider næsten indlysende imod den tanke, der har været med indkig til klasserummene. Men når man spørger brugerne, er det enten, fordi der mangler plads til at hænge undervisningsmateriale og udsmykning op i rummet, eller fordi eleverne bliver forstyrret af den visuelle støj, og man derfor har ønsket at afskærme.

Dette er et eksempel på en udfordring, som er vigtig at tage op allerede under forandringsprocessen: Hvilke behov er der i den eksisterende bygning, og hvordan oversætter vi de behov, så de er opfyldt i den nye bygning samtidig med, at brugerne forstår hensigten, med fx transparens?

### 3 Opstil målsætninger og indikatorer

#### Målsætninger

Det sidste skridt i denne indledende del af forandringsprocessen går på at opstille de målsætninger, I ønsker for, hvordan den nye bygning skal anvendes. Målsætningerne bliver jeres rettesnor for planlægningen af aktiviteter i den næste fase. Derfor skal I være meget konkrete på, hvilke resultater I ønsker, at de nye rammer skal bidrage til. Målsætningerne bør være både på kort og lang sigt. Det kan for eksempel være, at skolen skal skemaplanlægge i forhold til de fysiske rammer for at gøre mere brug af de forskellige lokaler. Det er en ændring, som kan gennemføres hurtigt og alene kræver adfærdsændringer. Og så kan det være, I ønsker, at eleverne oplever bedre trivsel og læring som følge af at have en mere varieret hverdag i forskellige lokaler fremfor en hel dag i det samme klasselokale. Det er en forandring over lang tid og med afledte effekter, som kan være sværere at måle på. I forlængelse heraf bør I overveje også at definere nogle indikatorer for målsætningerne. Indikatorerne kan I genbesøge og følge undervejs for at sikre, at I er på rette vej med forandringsprocessen.



#### VIDEOTESTEN

Det kan være svært at aflæse, hvordan jeres visioner er lykkedes, når I står i det færdige byggeri. Derfor kan det være meningsfyldt også at opstille nogle mål og indikatorer, der er baseret på synlige adfærdsskift – altså noget, der vil kunne fanges på video, hvis I filmede brugernes adfærd i de nye rammer, så I direkte vil kunne se forandringen.

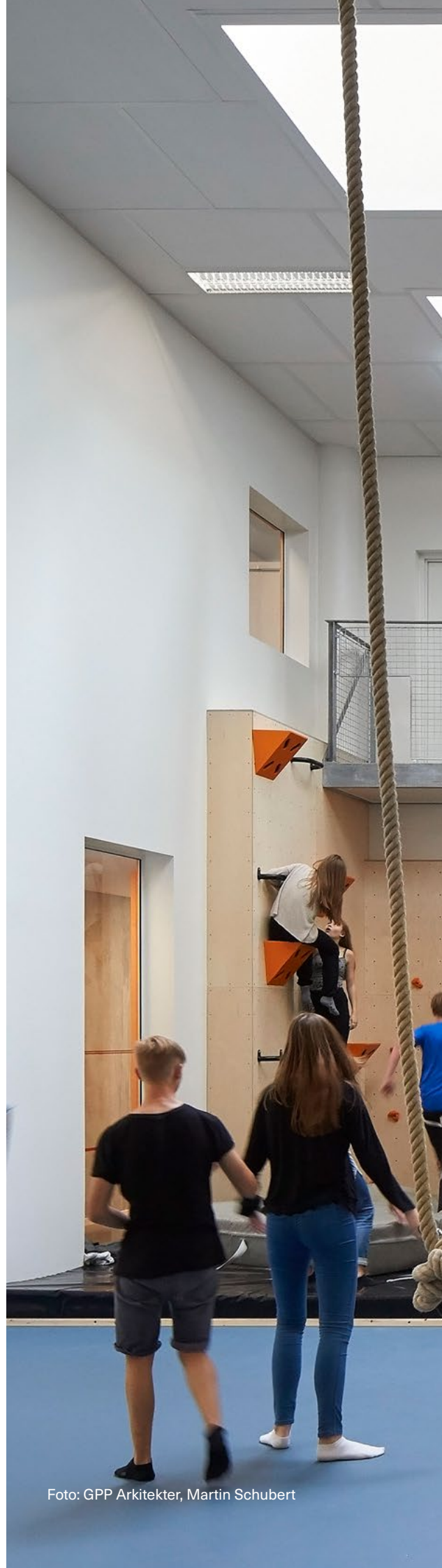


Foto: GPP Arkitekter, Martin Schubert



# Kapitel 1

Forstå praksis



## Afklar deltagere, rammer og målgruppe

Hvem er med i projektgruppen?

Hvem er ansvarlig for forandringsprocessen?

Hvilke ressourcer er der til rådighed (til proces og eventuelle justeringer)?

Hvem er målgruppen for forandringerne?



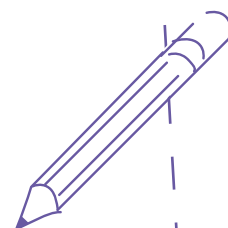
## Definer eksisterende og ny praksis

## Opstil målsætninger og indikatorer

Hvordan er praksis i dag?  
Og hvordan bruges rum?

Hvilken praksis ønsker vi?  
Og hvordan skal rum bruges?

Hvilke resultater skal de nye rammer  
bidrage til at skabe? Og hvad indikerer,  
at vi er på rette vej?







**1** Start inddragelses-  
processen

# Kapitel 2

## **Aktiver** **bygningen**



**2** Fastlæg  
aktiviteter

# Kapitel 2

## Aktiver bygningen

Med første fase af forandringsprocessen afklaret, har I nu fået styr på, hvad der er jeres målsætninger for, hvordan de nye rammer skal ibrugtages, og hvilken forandringsproces I skal sætte i gang for at få det til at lykkedes.

I denne næste fase af forandringsprocessen, skal I tage stilling til, hvilke aktiviteter, der kan bidrage til at indfri de mål I har sat op i fællesskab, og hvordan den nye praksis skal forankres i det nye byggeri. Det er en proces, der starter inden indflytningen og fortsætter, efter brugerne har etableret sig i bygningen.

Indflytningen sker altså omtrent halvvejs i aktiveringsprocessen (se figur 1 på side 6), og igennem hele denne proces er brugernes hverdag i bygningen i centrum. Det er de daglige brugere, der skal indtage bygningen og arbejde med at få praksis og fysiske rammer til at spille sammen på bedst mulig vis. Af denne grund skal I hjælpe dem på vej ved at facilitere forskellige aktiviteter, der gør dem klar til den fremtidige hverdag i de nye rammer.

I dette kapitel bliver I introduceret til en række aktiviteter, I kan igangsætte for at involvere brugerne. Tanken er, at I udvælger de aktiviteter, som I finder anvendelige i forhold til jeres behov og aftaler tid, ressourcer, og hvem der er ansvarlig for hver enkelt aktivitet. I kan notere jeres beslutninger i skabelonen bagerst i kapitlet.

### 1 Start inddragelsesprocessen

Det første skridt i aktiveringen af de nye rammer er at inddrage brugerne. Når der er truffet beslutning om projektets udformning, og byggeriet skal til at starte op, kan I derfor begynde processen med at klæde brugerne på til hverdagen i de nye rammer. Grundlaget har I lagt i skabelonen fra kapitel 1, og nu kan I invitere brugerne til en workshop. Til workshoppen skal I forklare formål og forløb og overlevere intentionerne for både det aftalte design og praksis.



#### FORANDRINGSPARATHED

Det kan være en god idé at holde sig for øje, hvor forandringsparate brugerne er. Der kan være stor forskel på, om ens eksisterende arbejdsplads forandrer sig, eller om man har søgt det nye, hvor en forandring er i gang. Projektets forankring i brugergruppen kan være anderledes, hvis brugerne allerede er godt etableret på den eksisterende skole, og det kan være sværere at ændre kultur, hvis ikke alle har købt ind på forandringerne.



#### SAMARBEJDE MED SKOLELEDELSE

Et godt samarbejde med skolens ledelse vil være frugtbart i forhold til at få forankret forandringsprocessen og skabt opbakning til processen hos brugerne. Sørg derfor for at etablere en god dialog med ledelsen helt fra begyndelsen af projektet. De kan være forandringens ambassadører, der skaber engagement og opbakning hos skolens medarbejdere og medvirke til, at byggeprojektet bliver en succes også efter ibrugtagning. Hvis ikke skoleledelsen er opsatte på projektet og forandringsprocessen, vil det også være langt sværere at få medarbejderne til at prioritere tid og energi til at deltage.

## FÅ STYR PÅ ORGANISERING OG STRUKTUR, FØR I TALER FYSISKE RAMMER



Når I skal til at tale om rum, har I en vigtig opgave i at sikre, at brugerne får mulighed for at give udtryk for deres ønsker og holdninger. Men det kan være svært at sætte ord på, hvad man ønsker sig af de fysiske rammer, hvis man ikke har nogle faglige forudsætninger for det. Få derfor brugerne til at tale om det, de ved mest om: Undervisning, pædagogik, faglighed, samarbejde og trivsel. Når I afholder inddragende workshops eller møder med brugerne, så fokuser på at få defineret nogle værdier og visioner for deres hverdag. Med dem vil I have brugernes ønsker, som I sammen kan drøfte, hvordan de nye rammer kan understøtte.

Hvis I har brug for inspiration til denne dialog, kan I orientere jer i dialogværktøj til bedre skolebyggeri. Find det på [bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd](http://bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd).

### Inddrag medarbejderne

Start jeres inddragelsesproces med en indledende workshop, hvor I samler den projektgruppe og den målgruppe, som I har aftalt (se kapitel 1). Dermed vil der både være repræsentanter fra skole- og ejendomsforvaltningen, såvel som pædagogisk og teknisk personale fra skolen. Godt samarbejde mellem de forskellige parter involveret i byggeriet er afgørende for en succesfuld aktivering af bygningen. Derfor er den første workshop med fokus på samarbejde og forståelse mellem bygningsfaglighed og pædagogisk faglighed et vigtigt fundament for forandringsprocessen.

### Forklar formål og forløb

Når I har samlet medarbejderne på skolen til workshop og eventuelt andre brugere, er det vigtigt, at I bruger tid på at forklare formålet og ideen med udformningen af de nye fysiske rammer. Det er vigtigt, at medarbejderne får samme forståelse for byggeriet, som I selv har. Skolens medarbejdere har måske været med til at formulere visionen for byggeriet i inddragelsesprocessen i de tidlige faser, og har derfor allerede en ide om, hvorfor og hvordan den nye skole skal se ud.

Alligevel kan det være en god ide ikke at hoppe direkte ned i en detaljeret beskrivelse af, hvordan rammerne er tænkt. Derimod kan I starte med at beskrive, hvad der ligger til grund for byggeriet, og så kan I bruge fakta til at beskrive de behov, byggeriet skal løse. Til sidst kan I dykke ned i tankerne for byggeriet og den effekt, de fysiske rammer forhåbentlig medfører for skolens daglige brugere.

### Overlevér intentioner for design og praksis

I skal være bevidste om, at der er et fagligt skel mellem medarbejdernes viden om pædagogisk praksis og jeres viden om bygning og rammer. Når I har samlet medarbejderne til workshop, er det derfor vigtigt, at I forklarer, hvad der er visionen for både de fysiske rammer og undervisningspraksis i den nye bygning. Derfor er det også vigtigt, at I har repræsentanter til stede fra fx skoleforvaltningen, der vil kunne forklare og uddybe de pædagogiske visioner for brugerne, særligt hvis disse er formuleret centralt i kommunen og fra politisk niveau.

Når I har introduceret visionerne og baggrunden for dem, kan I begynde at drøfte, hvordan de pædagogiske tanker understøttes af de fysiske rammer. Her skal I give plads til, at brugerne kan stille spørgsmål, og I skal kunne forklare, hvordan rammer og pædagogik er tiltænkt at spille sammen i den nye bygning. Til dette kan I anvende konkrete artefakter eller visualiseringer, der kan være med til at gøre det håndgribeligt for brugerne.

## 2 Fastlæg aktiviteter

Når I har fået introduceret byggeriet og tankerne bag det til brugerne, kan I sammen drøfte, hvilke aktiviteter, der kan hjælpe jer til at nå jeres opstillede målsætninger. Det er ikke meningen, at I skal gennemføre alle aktiviteterne, men derimod udvælge dem, der passer bedst til jeres formål og proces. I det følgende finder I et idekatalog over aktiviteterne.

### Observation og praktik

En af de aktiviteter, der kan gøre lærere og pædagoger, der skal arbejde i de nye rammer bedre rustet til at ibrugtage dem, er observation. Hvis der findes en nærliggende skole, der arbejder med en pædagogisk praksis, der ligner den, I ønsker, kan I indhente deres erfaringer. Fx ved at arrangere inspirationsbesøg. Skoleledelsen kan udvælge en gruppe medarbejdere, der kan komme på besøg for at observere, hvordan praksis udspiller sig. Hvis I ønsker at gå et skridt dybere, kan I også eksperimentere med, at nogle af jeres brugere kommer i "praktik" på den pågældende skole, og dermed får lov til at prøve kræfter med undervisningen i praksis. På den måde får brugerne erfaringer med, hvordan de fysiske rammer kan støtte deres nye pædagogiske praksis.

### Prøvehandlinger

En anden aktivitet, der kan skabe bedre forståelse for den hverdag, der skal udspille sig i de nye rammer, er at eksperimentere med prøvehandlinger i det eksisterende byggeri. Fx ved at medarbejdergruppen bliver enige om at lave øvelser eller små benspænd i deres hverdag, der hjælper dem på vej til at strukturere undervisningen, som de skal arbejde i den nye bygning. I den forbindelse kan det være nyttigt, at I trækker på skoleforvaltningen og deres faglige samarbejde med medarbejderne på skolen, så I får opstillet de rette benspænd – eksempelvis afprøvning af undervisningsformer, der matcher det, der er visionen i det nye byggeri. I kan som projektgruppe også opsamle læring fra processen ved at give plads til refleksion og feedback fra brugerne. Her kan I få værdifuld viden, som I kan bruge senere i processen, når de enkelte rum skal til at indrettes. Og fortæl gerne dette til brugerne, så de også forstår, at de kan være med til at præge, hvordan de fysiske rammer indrettes i det nye byggeri og får ejerskab til det.



## PRØVEHANDLING UDEN STORT BUGET

Prøvehandlinger, som hverken koster meget eller kræver mange ressourcer, kan være, at I beder skolens personale overveje, hvordan de bruger gangarealer og fællesrum, på den eksisterende skole. Prøvehandlingen kan dermed bestå i, at de prøver at sætte dem mere i spil, som det er ønsket, at det skal ske på den nye skole

Det kan også være at indrette fx tre klasselokaler til en årgang på forskellige måder med eksisterende møbler eller

lidt nyt. Derefter beder I lærerteamet omkring årgangen om at eksperimentere med at rotere i lokalerne alt efter, hvordan de ønsker at undervise, og hvilket lokale der så passer bedst til den undervisningsform.

Herved bliver de fysiske rammer en del af planlægningen af undervisningen allerede i de eksisterende rammer, og både lærere og elever bliver bevidste om, hvordan de fysiske rammer kan understøtte undervisningen og indsamle erfaringer.

## EKSEMPEL PÅ PRAKSISFORSØG

På en skole har man arbejdet med praksisforsøg inden en større ombygning af skolen. Det er gjort ved at indrette et klasselokale på den eksisterende skole på ny. Uden almindelige stole og borde, men med borde, der kan klappes op og ned, sofaer, læringstrappe og højborde. De nye møbler giver mulighed for at sidde – og stå – på forskellige måder og for at skabe små rum i rummet, så der både kan være gruppearbejde og individuelt arbejde i gang på samme tid. De alternative møbler skaber også flere pladser end før, så der nu er 36 pladser og altid mulighed for at finde en ny plads.

Forsøget med indretningen er fulgt op af forsøg med undervisningspraksis. Læreren taler kun i 10 minutter i starten af lektionen og 5 minutter i slutningen. Resten af tiden er elevernes egen til at arbejde med opgaver og opsøge hjælp og viden på egen hånd og fra hinanden.

På skolen erfarede man, at den nye indretning og undervisningspraksis gav lavere fravær og mere trivsel blandt eleverne. Konklusionen har været, at det ikke er enten indretningen eller ændringen i undervisningen, der gør forskellen, men kombinationen, hvor den nye indretning afføder en anden undervisningspraksis end før. På baggrund af afprøvningen i et lokale har man spredt tiltagene ud på flere skoler i kommunen, der prøver kræfter med ny indretning og undervisningspraksis.



## TILPAS OMFANGET AF AKTIVITETER TIL PROJEKTET

Når I skal tilrettelægge et inddragelsesforløb, må I have øje for, hvor stor en forandring, det konkrete projekt medfører. Er der tale om et helt nyt og anderledes byggeri med en dertilhørende gennemgribende forandring af pædagogik og organisering på skolen, eller er der tale om en renovering og opdatering af de fysiske rammer, der skal gøres mere tidssvarende? Det vil have en betydning for mængden og karakteren af de aktiviteter, I vælger at gennemføre.

### Forsøg med inventar

Forsøg med inventar kan indgå som et vigtigt element i forandringsprocessen. I tillæg til at lave prøvehandlinger, kan I inddrage nyt inventar som et fysisk element, som brugerne kan afprøve. Måske der er nye måder at indrette på, som kan understøtte en anden organisering af undervisningen? Er der brug for flere nicher, gruppeborde eller mere fleksible møbler for at kunne føre den nye praksis ordentligt ud i livet? Dette er noget, som I kan få svar på ved at afprøve nyt inventar i det eksisterende byggeri og dermed få brugernes feedback på det.

Husk at kommunikere klart om, hvad forsøgene kan føre med sig. Hvor meget medbestemmelse kan brugerne få over indkøb af inventar og indretning af rum? Sørg for at være tydelig, så der ikke opstår skuffelser og eventuel modstand undervejs i processen.

### Praksisforsøg

Hvis I vil eksperimentere i stor skala med praksis og indretning af de nye rammer, kan I overveje at gennemføre praksisforsøg. Her kan I skabe mock up-miljøer i det eksisterende byggeri, der ligner det, som I ønsker i det nye byggeri. Ved at sætte lærerne i gang med at afprøve forskellige praksisser i mock uppen, kan I træne lærere og elever til at tage den nye bygning i brug. Men I kan også selv høste værdifuld viden om, hvilke fysiske miljøer, der fungerer bedst.

Sæt gerne forsøgene ind i et systemiseret forløb, som I aftaler med lærerne og pædagoger. Sørg for at sætte tid af til at lave praksisforsøg mere end en gang og til også at evaluere og samle op på erfaringerne fra gang til gang. Husk også at høre elevernes holdning til de nye arbejdsformer, og forsøg med indretning og inventar undervejs i processen.

## Skemaplanlægning og organisering

En ny skemaplanlægning kan være en effektiv metode til at anspore til ny praksis. Det kan ofte ses som et benspænd for udvikling, at skemaet ligger fast og skal gå op, og derfor kan denne øvelse være rigtig god for at se om organiseringen kan gå op i forhold til at kunne arbejde på nye måder fx med længere fagdage, tolærerordning osv.

Derfor kan I opfordre til, at skolen eksperimenterer med at strukturere og organisere undervisningen på ny. I kan opfordre til, at skolen afprøver det nye skema i de eksisterende rammer, men I kan også nøjes med blot at fokusere på, hvordan selve planlægningen kan gå op i de nye rammer

Det kan også være gavnligt at organisere både ugeforløb og et helt årsforløb, som det vil se ud, når den nye bygning tages i brug. Både i forhold til fordeling af medarbejderressourcer og anvendelse af rum og måske særligt faglokaler.

I den forbindelse kan I bidrage med viden om, hvordan det nye byggeri kommer til at tage sig ud, og hvilke muligheder de nye fysiske rammer vil give for at ændre arbejdsgange. På den måde får I igangsat overvejelser om, hvordan skolen helt konkret tænker, at hverdagen skal forløbe i den nye bygning, og hvordan de også kan indtænke de ændrede fysiske rammer i skoledagens struktur.

## Byggepladsbesøg

Jo mere håndgribelig I kan gøre bygge- og forandringsprocessen for brugerne, jo nemmere vil det også være for dem at deltage i aktiviteter, hvor de skal forestille sig og forberede sig på hverdagen i den nye bygning. Derfor kan I invitere brugerne med på byggepladsen, hvor de kan få en rundvisning i det ufærdige byggeri. Det kan også gøre det lettere for brugerne at forholde sig til nye tiltag i forbindelse med organisering o.l., når de kan forholde sig helt konkret til placering af lokaler og afstande i bygningen



## ELEVENS STEMME

Husk også at inddrage eleverne i forandringsprocessen. De er brugere af bygningen såvel som lærere, pædagoger og skoleledelse. Eleverne kan komme med gode refleksioner om, hvordan de mener, det er godt at arbejde, hvilke steder på den nuværende skole de bedst kan lide, og hvilke ønsker de har for den nye skole.

Elevrådsrepræsentanterne er som regel godt informeret og kan indgå allerede i workshops tidligt i projektet, men ellers kan I snakke med tilfældige elever, eller bede skolen udpege en elevgruppe, I kan tale med. I kan også opfordre til, at planlægningen af de nye rum og rammer inddrages som en del af i undervisningen. Eleverne kan fx tegne forslag til inventar og indretning i deres nye skole eller være med til at formulere en ny fælles fortælling.

## RESSOURCER OG KOMPETENCELØFT



Når I arbejder med en ny skemaplan og nye dagsrutiner, skal I være opmærksomme på, at forandringerne også kan medføre organisatoriske ændringer og dermed betyde et behov for flere ressourcer. Derfor skal I huske at sikre politisk rygdækning til, at hvis man vil noget nyt – både med fysiske rammer og den pædagogiske praksis – så skal der også være politisk vilje til at ville støtte det, så det kan blive en succesfuld proces.

På samme vis er det vigtigt at afsætte tid og ressourcer til kompetenceløft hos lærere og pædagoger, hvis man fra kommunen ellers skolens side ønsker en omstrukturering af skolen og indfører en ny praksis. Man kan ikke forvente, at forandringen sker af sig selv, og at medarbejderne er rustet til at kunne arbejde på nye måder uden at prioritere tid og ressourcer.



## GIV BRUGERNE TID TIL AT LÆRE BYGNINGEN AT KENDE

I kan lave en aftale med brugerne om, at I kun løser rent praktiske udfordringer, den første tid i bygningen. På den måde sikrer I jer, at der ikke træffes forhastede beslutninger om større ændringer af bygningen. Forandringer tager tid at vænne sig til, så når I venter med at lave ændringer, giver I også tid til, at brugerne kan prøve forskellige arbejdsgange af i de nye rammer. Hvis I aftaler, at indflytningen starter med en periode uden ændringer, er det vigtigt, at I giver brugerne mulighed for at få luft for frustrationer og foreslå ændringer et sted. Det kan være i en fysisk eller virtuel postkasse, eller på en tavle eller plakat i personale rummet, hvor medarbejderne også kan se hinandens ændringsforslag.



### Klasseregler

For at engagere eleverne i de nye rammer, kan I arbejde med at formulere klasseregler i fællesskab med dem. På den måde kan I også få dem til at gøre sig tanker om, hvordan deres hverdag bedst kan tage sig ud i den nye bygning. Typisk går klasseregler på adfærd i forhold til at skabe ro, holde rent etc. Men I kan med fordel få dem til at formulere deres regler for, hvordan de gerne vil bruge rammerne, så de trives og motiveres i undervisningen. Her kan I i samråd med lærerne vise billeder og skitser af indretningen, så eleverne har en god forståelse for mulighederne. Til sidst kan I få reglerne trykt og hænge dem op i de enkelte klasser ved indflytning.

### Fælles fortælling

Det kan være et godt afsæt for ibrugtagningen, at I sammen med brugerne skaber en fælles fortælling om det nye byggeri. Hvad kan den nye skole? Og hvordan bliver vores nye hverdag? En fælles fortælling kan bidrage til at skabe en større forståelse for de forandringer, som det nye byggeri vil medføre i skolens hverdag, og I kan bruge processen med at skabe fortællingen til at blive enige om, hvordan visioner og værdier kan omsættes til en konkret hverdag og undervisning i bygningen. I kan nedfælde den fælles fortælling i punktform, så det kan hænges op på skolen som et værdigrundlag for, hvordan bygningen bruges, og som man også nemt kan introducere nye medarbejdere til. Og I kan have den synlig for eleverne, så I altid kan minde hinanden om, hvordan I gerne vil undervise og lære i den nye skole. Samtidig vil forældre kunne se den og få en forståelse for skolens vision.

### Rumvejledere/ambassadører

I gennem processen vil I opleve, at nogle brugere er mere motiverede end andre for de kommende forandringer. Lad derfor de motiverede gå forrest i de nye rammer og spørg nogle af dem, om de vil indgå som rumvejledere, så de kan viderebringe deres erfaringer og inspirere de øvrige brugere til, hvordan det nye skolebyggeri kan bruges. Ved at finde nogle særligt engagerede nøglepersoner i personalegruppen, kan I sikre jer, at dem, som har lyst til at bidrage til forandringsprocessen, kan gå forrest. De enkelte rumvejledere kan være ambassadører for forandringer i arbejdsgange og praksis, så forandringsprocessen går fra at bo hos enkeltpersoner til at blive allemandseje på skolen.

I kan overveje, om der skal tildeles ressource timer til rumvejlederne eller yderligere ressourcer, så de også kan få ekstra uddannelse eller kurser i rumlige kompetencer, ligesom en tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant tilegner sig kompetencer til deres ekstra hverv. I så fald vil I sikre, at I får gode ambassadører på skolen, der kan arbejde med rummene i mange år fremover.

I dette arbejde kan I også overveje at inddrage elever – fx undervisningsmiljørepræsentanten – som ligeledes kan danne sig erfaringer, som kan bruges til at motivere andre elever til at bruge de nye rammer bedst muligt. Se mere om undervisningsmiljørepræsentanter på Dansk Center for Undervisningsmiljø's hjemmeside, [www.dcum.dk](http://www.dcum.dk).

## Forbered indflytning

Når byggeriet er ved at være færdigt, og brugerne skal til at flytte ind, er det er vigtigt, at I ikke stopper inddragelsesprocessen. Det er nu, at forandringerne virkelig kan mærkes, og hvor brugerne skal til finde sig til rette i et helt nyt hus. For at overføre de gode tanker fra samarbejdet og alt det forberedende arbejde, som er gjort indtil indflytningen, kan I markere overgangen sammen med brugerne. Det kan være ved en workshop eller møde, hvor I får betonet vigtigheden af, at I sammen står midt i en forandringsproces, og at det kræver, at de holder fast i det arbejde, I har sat i gang sammen.

I den forbindelse kan det være værdifuldt at gennemgå huset i fællesskab med fokus på arbejdsgange, undervisning, læring og samarbejde. Husk at få viden med fra arkitekten – deres tanker om brugen af de forskellige rum kan være med til at hjælpe brugerne til at komme godt på plads. I kan sammen formulere en vejledning for brugen af huset, som også kan bruges til onboarding af nyt personale på skolen i fremtiden.

Vejledningen kan også laves til de enkelte rum. I kan trykke disse vejledninger som plakater og hænge dem op, så man kan se, hvad mulighederne er i de forskellige lokaler. Det kan være med til at anspore til den ønskede anvendelse i den første tid i bygningen. Ofte har arkitekten tænkt forskellige scenarier igennem, når de har designet rummene, og dem kan I få glæde af ved at gøre dem synlige i bygningen.

## 100 dages frys

Det kan næsten ikke undgås, at der opstår frustrationer over nye rammer. Men det er vigtigt, at I giver plads til, at hverdagen kan begynde at få fodfæste, inden I foretager justeringer. Fx kan I overveje at lave en regel om, at der ikke foretages ændringer i de første hundrede dage. I stedet kan I opstille en postkasse, opslagstavle eller lignende, hvor brugerne kan komme med ris og ros. Efter de hundrede dage kan I samle op på de indkomne kommentarer og tage stilling til, hvad der kræver handling. Nogle frustrationer vil måske være drevet over igen, andre frustrationer kan måske imødekommes med små justeringer, som kan optimere ibrugtagningen yderligere.

Vær dog opmærksom på at afhjælpe konkrete og let løselige problemer, så hurtigt som muligt. Hvis I oplever, at brugerne stiller spørgsmål til bygningen, der fx. vedrører teknik, uhensigtsmæssig placering af inventar, træk eller lignende, er det en god idé at få det løst, så frustrationerne ikke vokser unødigt.



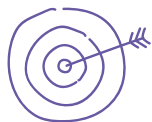
## AKTIVITETER DU KAN SÆTTE I GANG

- Observation og praktik
- Prøvehandling
- Forsøg med inventar
- Skemaplanlægning og organisering
- Byggepladsbesøg
- Klasseregler
- Fælles fortælling
- Rumvejledere/ambassadører
- Forbered indflytning
- 100 dages frys



# Kapitel 2

## Aktiver praksis



### Fastlæg aktiviteter

Hvordan inddrager vi medarbejderne?

Hvilke aktiviteter vil vi gennemføre for at skabe de ønskede resultater?

Hvornår skal vi gennemføre aktiviteterne?

Hvem er ansvarlig for at gennemføre aktiviteterne?

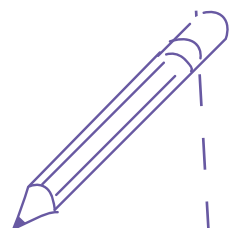




Foto: JJW Arkitekter, Anders Hviid



# Kapitel 3

## **Følg op på praksis og bygning**

# Kapitel 3

## Følg op på praksis og bygning

Det sidste trin i forandringsprocessen går ud på at følge op på processens virkning efter indflytning. I denne fase skal I fokusere på, hvilke resultater, I kan spore, og hvordan I eventuelt kan foretage yderligere justeringer for at nå helt i mål.

I bør derfor samle projektgruppen til dialog endnu engang. Her kan I lægge skabelonen med jeres målsætninger fra den første fase i forandringsprocessen på bordet og starte en drøftelse af, hvordan I følger op på, om I er lykkedes med forandringerne eller er på rette vej.

I følgende kapitel præsenteres I for, hvilke indsats, I kan gøre i den sammenhæng.

### Opfølgning på indflytning

Efter brugerne har tilbragt de første måneder i bygningen, kan I samle dem til et opfølgende møde eller workshop, hvor I kan høre om deres umiddelbare oplevelser af indflytningen. Her kan brugerne dele erfaringer, og I kan lytte til deres frustrationer og spørgsmål. Denne første opfølgning af den foreløbige indflytning viser brugerne, at I er lydhøre over for deres ønsker, og at I har en reel interesse i, at bygningen skal fungere for dem i hverdagen. Brug anledningen til at genbesøge visioner og intentioner for den nye bygning og følg op på, hvad der er lykkedes, og hvad I kan gøre for at løse eventuelle udfordringer.

## GENTAGELSER

Husk at genbesøge visionen eller jeres fælles fortælling løbende. I kan have gavn af at gøre det også et år efter indflytning eller senere endnu. Gentagelserne kan fungere som udgangspunkt for at genforhandle brugernes hverdag, strukturer og aftaler. Er praksis hensigtsmæssig i forhold til bygningen og omvendt? Brugerne og deres hverdag forandrer sig også, så det kan være en god idé at tale om, hvorvidt man stadig kan se sig selv i den første vision, eller om den også trænger til en opdatering.

Her er det vigtigt, at skoleledelsen går forrest og lægger op til hele tiden at holde fast i visionen i hverdagen, også når alting ikke lige virker efter hensigten.



## JUSTERINGER KAN SKE PÅ 3 NIVEAUER

1. Adfærd og organisering
2. Løst inventar
3. Bygningsfysiske forandringer



## Undersøg forandringer

Dernæst bør I genbesøge jeres indikatorer, som I definerede i opstartworkshoppen, og undersøge, om I er på rette vej med forandringsprocessen. I kan undersøge indikatorerne på flere måder. Fx kan I gå kvalitativt til værks og spørge brugerne, om de er glade for de nye rammer og høre, hvordan de bruger dem. I kan også lave små undersøgelser, om I kan registrere en synlig ændring i praksis – fx at lærerne begynder at anvende rummets muligheder mere i undervisningen eller faglokalerne er mere i brug.

I kan også undersøge forandringerne mere kvantitativt gennem forskellige dataregistreringer. Fx kan I undersøge lokalebooking og belægningsprocenter for at se, om de forskellige rum anvendes i den ønskede grad.

I kan finde inspiration til metoder til at indsamle kvalitative og kvantitative data i Bygherreforeningens værktøj til evaluering af skolebyggeri. Find det på [bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd](http://bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd).

## Håndter frustrationer

Hvis I fx har valgt at opsætte en postkasse til brugernes frustrationer i de første 100 dage, er det nu tid til at tømme postkassen og drøfte, hvordan I kan håndtere dem. Nogle frustrationer vil være gået over igen, andre vil kræve, at I handler og foretager justeringer. I kan derfor forsøge at indsamle og følge op på så mange af disse frustrationer som muligt, så I efter en periode kan tage stilling til, hvad der kræver handling.

## Øvrige brugere

Inden I agerer på frustrationer og laver eventuelle små justeringer i byggeriet, er det vigtigt, at I også hører de øvrige brugergrupper om deres tilfredshed. Det kan vise sig, at nogle løsninger skaber værdi for dem, der bruger skolen efter skoletid. Det er vigtigt at tage hensyn til deres tanker, inden I laver justeringer. Måske har de også væsentlige input, der vil kunne øge værdien af byggeriet yderligere.

Derfor kan det være en god ide at tage fat på aftenskoler, idrætsforeninger og andre brugere for lige at få deres erfaringer med.

## Foretag justeringer

Når I har undersøgt jeres indikatorer og gennemgået de indkomne frustrationer og talt med øvrige brugere, skal I tage stilling til, om der er behov for at justere byggeriet i forhold til brugerne. På den måde kan I sikre, at I kommer helt i mål med løsningerne i forhold til deres behov. Nogle ting vil være mindre væsentlige indgreb, men have en stor værdi i forhold til at lette brugernes hverdag. Derfor bør I prioritere de forskellige justeringer. Hvis der er noget, der ikke kan justeres i første omgang, er det en god ide at orientere brugerne om processen, så de ved, hvad og hvorfor, der foretages justeringer.

Justeringerne behøver dog ikke alene være af bygningsfysisk karakter. Derfor er det en god ide at identificere, om der er tale om behov for justeringer i skolens organisering, i inventar eller i bygningsfysiske forandringer

## Frekvens

Det er vigtigt at huske, at praksis kan ændre sig løbende. Den praksis, som I forsøger at få til at spille sammen med rammerne nu, vil udvikle sig løbende og kræve justeringer og tilretninger i de fysiske rammer i mange år fremover. Derfor er det vigtigt, at I får aftalt, hvordan I fortsætter dialogen med brugerne om deres behov og løbende afsætter midler i driftsbudgettet til at foretage justeringer. I kan have gavn af at være styrende for denne proces, så I holder brugerne op på visionen og drøfter, hvad der bør justeres – enten i byggeriet eller visionen – for at øge værdien af byggeriet. Her er det vigtigt, at visionen er nedfældet og til at finde fornyttelige, både i forvaltningen og på skolen.

I kan i den sammenhæng også aftale, om der bør gennemføres evalueringer løbende af jeres skolebygning for at sikre, at rammer og praksis supplerer hinanden fremadrettet. I så fald kan I anvende Bygherreforeningens værktøj til evaluering af skolebyggeri for at undersøge, om der er behov for at justere i de fysiske rammer for, at de fortsat understøtter praksis. Du finder værktøjet på [bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd](http://bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd).

Download  
skabeloner på  
[Bygherreforeningen.dk/  
Bygtilvelfaerd](http://Bygherreforeningen.dk/Bygtilvelfaerd)

# Kapitel 3

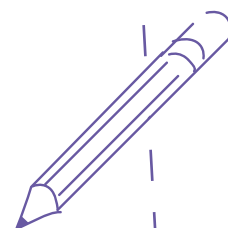
Følg op på praksis



## Følg op på praksis

Hvad indikerer, at vi er på rette vej?

Hvordan måler vi det? Og hvad er vores muligheder  
for at justere, hvis noget ikke fungerer?



# Deltagere i ekspertgruppe

Berit Thorup  
Berith Skinhøj Pedersen  
Birgit Worm  
Bodil Hovaldt Bøjer  
Britta Hjuler  
Carsten Mølbeck  
Charlotte Nordenhof Wernersen  
Claus Møller  
Ditte Rode  
Eva Gjessing  
Hanne Flø Stig  
Jan Håkon Larsen  
Johanne Mose Entwistle  
Julie Bendix  
Karen Nygaard Kristensen  
Karin Elbek  
Katja Viltøft  
Lars Ole Christiansen  
Lene Vestervang Olsen  
Liv Bach Henriksen  
Marie Fjordside Lauridsen  
Mette Rose Eriksen  
Mette Runge Madsen  
Mia Kruse Rasmussen  
Nicolai Carlberg  
Peter Johansson Jørgensen  
Siv Stavem  
Tine Kolbak  
Winie Ricken

Nøhr & Sigsgaard  
FRIIS & MOLTKE Arkitekter  
Sweco Architects  
Det Kongelige Akademi  
Pluskontoret Arkitekter  
Rødovre Kommune  
Gladsaxe Kommune  
Gladsaxe Kommune  
Christensen & Co. Arkitekter  
DPU, Aarhus Universitet  
Vejle Kommune  
Trøndelag Fylkeskommune  
AART  
GPP Arkitekter  
Aalborg Kommune  
RUM Arkitekter  
JJW Arkitekter  
Hjørring Kommune  
rasmusasmus  
Kjaer & Richter  
Gladsaxe Kommune  
Københavns Kommune  
Fredensborg Kommune  
AART  
Carlberg  
Dall & Lindhardtzen  
Norconsult  
Fredensborg Kommune  
Learning Spaces







