

Låt stå!

Framtidens hållbara skola

– en workshopserie kring skolhus, skolmiljö och samhällsutveckling
arrangerad av Skanska våren/sommaren 2015. Ett tjugotal skånska
kommuner var inbjudna och ett trettiotal personer engagerade.
Diskussionerna, erfarenheterna och tankarna är nu samlade i
denna skrift. Varsågod!



”Skanska ska vara ledande inom hållbar samhällsutveckling. Det är självklart för oss att ta ansvar för samhället vi verkar i.”

Pierre Olofsson, Vd Skanska Sverige

Innehåll

Någon måste kalla till möte	sid 4
Framtidens hållbara skola	sid 7
Vi bygger en skola – processens steg 1-7	sid 8
Steg 1: Strategisk planering och en pedagogisk filosofi	sid 12
Steg 2: Det politiska beslutet	sid 14
Steg 3: Det pedagogiska behovet	sid 16
Steg 4: Projektering	sid 18
Steg 5: Produktion	sid 20
Steg 6: Brukarfasen	sid 22
Steg 7: Uppföljning och utveckling	sid 24
Andra perspektiv	sid 26
Vad är en bra process?	sid 28
Utmanande och utvecklande beställare	sid 32
Om FatBoy-oro och PISA-panik	sid 36
Många måste bry sig för att det ska bli riktigt bra	sid 42
Ur byggarens perspektiv	sid 46
En hållbar skolmiljö	sid 48
Samarbete som bygger Bristols framtid	sid 52
Dags att ta nästa steg	sid 54

Någon måste kalla till möte

Människan är helt klart en fascinerande varelse. Motsägelsefull. En av de egenskaper som visat sig nödvändig för vår utveckling och överlevnad är vår förmåga att samarbeta. Trots det verkar det inte alltid vara självklart att göra det. En annan egenskap som är viktig för vår överlevnad är möjligheten att snabbt anpassa sig till förändring. Trots det visar vi förvånansvärt ofta en obenägenhet att förändras och tänka annorlunda.

Kunskap och erfarenhet finns

När det gäller att renovera gamla skolhus eller bygga nya verkar det inte vara någon skillnad. Vi vet att vi borde samarbeta mer, och att vi borde vara lyhörda för nya tankar. Ändå sker det inte alltid. Men det handlar så klart även om kunskap och kompetens. I de enskilda frågorna finns den - bland huvudmännen, i byggbranschen och bland de som ska förvalta skolhusen. Den pedagogiska kompetensen finns också. I mitt arbete med att arrangera Skolforum - en av Sveriges största mötesplatser för lärare och skolledare kring fortbildning, erfarenhetsutbyte och inspiration - pratar jag med många som arbetar inom skolan. Det är tydligt att det finns många lärare och skolledare som funderar mycket på hur undervisningen kan göras annorlunda, bättre och mer inkluderande. En hel del

Magnus Anclair

Projektchef för Skolforum, en av Sveriges största mötesplatser för lärare och skolledare. Magnus var moderator på de fyra workshopparna.

experimenterar med nya lösningar för hur lärmiljön kan se ut, både vad gäller det fysiska rummet och vad gäller digitala verktyg. De är dessutom villiga att dela med sig av det.

Vem tar ledarskapet?

Det finns ett uttryck som jag gillar. "Den som kommer till mötet är med och formar framtiden." Men blir man inte kallad till något möte är det ju svårt att komma. Som så ofta handlar det om ledarskap. Någon måste kalla till mötet. Någon måste visa att det här med att bygga skolor är en komplex process där många aktörer bör träffas och prata om hur vi gör på bästa sätt. På sina håll i Skol-Sverige finns det ledarskapet, ibland genom en formell position och ett uppdrag men oftare genom att någon oavsett formell position ser behovet och lyckas skaffa sig mandat att lyfta frågan. Alltför ofta verkar det ledarskapet saknas. Det saknas en tydlig idé om vilka frågor vi bör ställa oss för att den samlade kompetensen ska bli större än de enskilda frågorna.

Bjud in

Vi har nu tio, kanske femton år framför oss när många gamla skolor kommer att renoveras och många nya skolhus ska byggas. Låt oss samarbeta och vara nyfikna på nya lösningar. Låt oss bli bättre på att bjuda in till mötet och på att ställa oss de rätta frågorna. Om resultatet blir bra? Den som överlever får se!

"Någon måste visa att det här med att bygga skolor är en komplex process där många aktörer bör träffas och prata om hur vi gör på bästa sätt."

Framtidens hållbara skola

– en serie workshoppar kring skolhus, skolmiljö och samhällsutveckling.

Skolan är en fundamentalt viktig samhällsfunktion som berör och engagerar många. Gammal som ung är i högsta grad beroende av att skolan fungerar så att det skapas bra förutsättningar för nästa generation att utveckla samhället in i framtiden.

Även Skanska är beroende av en väl fungerande skola. Vi behöver kunna rekrytera kompetent personal till våra projekt men också för att till exempel de bostäder vi bygger ska få en väl fungerande samhällsservice.

Skanska har både lång och bred erfarenhet av samhällsutvecklingsprojekt, att bygga mötesplatser, att bygga hållbart och att bygga med hänsyn till ett större sammanhang. Skolan i allmänhet debatteras ganska flitigt, men diskussionen kring själva skolhusen och deras betydelse får inte lika stort utrymme. Det saknas ett riktigt forum för den debatten. Som en del i arbetet med att utveckla vårt kunnande kring skolmiljöer bestämde vi oss därför för att initiera ett sådant forum. Att få folk att mötas, diskutera och dela med sig av sina utmaningar, erfarenheter och idéer.

Många av de skolhus som används idag byggdes på 70-talet och står nu inför en större om- eller nybyggnation. Därför var det självklart, och mycket motiverande, att bjuda in till den serie workshoppar på temat "Framtidens hållbara skola" som genomförts våren 2015. Ett tjugotal skånska kommuner var inbjudna och nära trettio personer har varit engagerade i dessa diskussioner. Målet, en väl fungerande och hållbar skola, var alla överens om men hur resan dit ska se ut, det vill säga processen, var inte lika tydlig.

Det du nu håller i din hand är en skrift som ställer många frågor, men inte ger alla svar. Istället ska du se den som en sammanställning av alla de tankar som delades och diskuterades, och som en inspiration för fortsatt arbete.

Fokus är på den process som ska leda fram till Framtidens hållbara skola. Första delen i denna skrift är en sammanfattning av de diskussioner som ägde rum under workshopparna, med utgångspunkt i en bra process. Den andra delen är en inspirationsdel där vi hoppas att ni ska kunna hitta idéer och tankar att ta avstamp i när det är dags att skapa er process och utveckla er kommuns skolmiljöer. I slutet finns också reflektioner från det seminarium som vi arrangerade på Malmö Live den 16 september 2015, kring resultatet av workshopserien.

Stort tack till alla er som har deltagit. Vi hoppas att diskussionerna och erfarenhetsdelningen fortsätter även framöver i diverse olika forum.

På Skanska är vi glada att fått vara med och bidra till samhällsutvecklingen – om än på ett för oss annorlunda sätt – men kring ett ack så viktigt ämne.

Jag önskar dig trevlig, inspirerande och matnyttig läsning!

Per Olsson
Affärsutvecklare
Skanska Sverige AB

“Det är lättare att starta ett nytt skolprojekt än att sätta sig ner och lära av det förra.”

Vi bygger en skola.

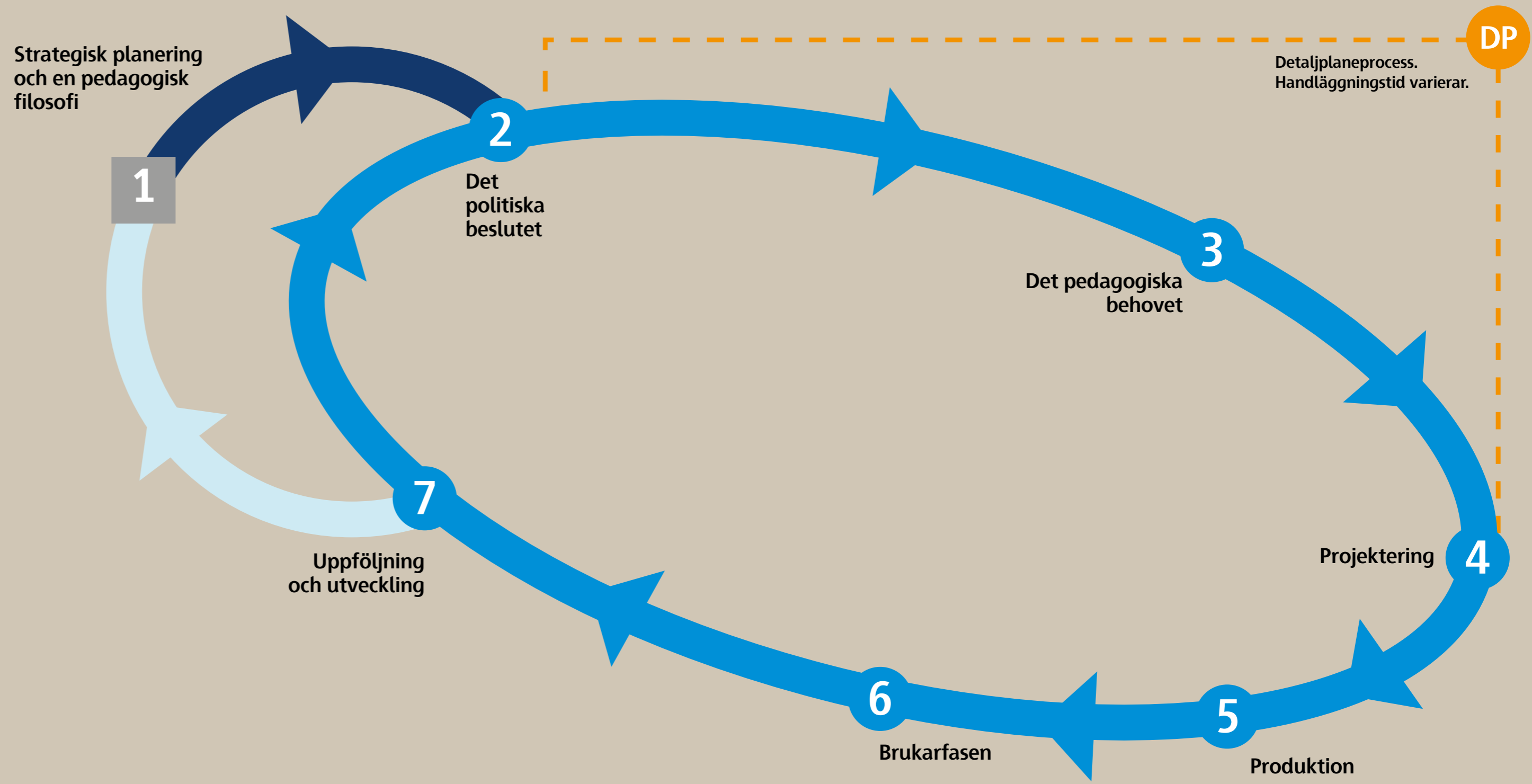
Varje gång det planeras för en ny skola, eller större ombyggnad av befintlig, startas en process. En process som involverar flera olika aktörer och där det visserligen råder delade meningar kring hur lång tid varje steg tar, men där det finns en enighet om att varje del är viktig och måste beaktas.

Vi har under de fyra workshopparna identifierat de olika delarna i processen. Även om gränserna mellan processtegen inte alltid är kristallklara, stod det efter workshopserien klart att samtliga steg behövs. Att processen ser ut så här idag betyder inte att den kommer att se annorlunda ut i morgon. Det vill säga VAD den innehåller är troligen statistiskt. Det är snarare HUR den genomförs som kommer att skilja en bra process från en sämre. Det är alltså innehållet i de olika

stegen, och gränssnitten däremellan, tillsammans med hur den genomförs som får betydelse för framtiden.

Stegen i processen är inte isolerade företeelser utan tankar och arbete från ett steg måste föras vidare in i nästa. Inte minst gäller detta vid nystart av ett projekt, det vill säga i steg 1. Kanske är det just där extra viktigt med tid för reflektion från steg 7 för att få med sig erfarenheter och lärdomar in i nästa projekt.

Här bredvid ser du processen som den utkristalliserade sig i våra möten. I de kommande sju kapitlen får du ta del av våra diskussioner och uppfattningar rörande de olika stegen. Allt det som står att läsa i denna del av skriften härrör sig från workshopparna och är deltagarnas egna tankar och reflektioner.



1

”Viktiga ingredienser i skolprojekt är kunskap, ledarskap och vision. Nedbrutna i struktur, lösningar och prioriteringar.”

Strategisk planering och en pedagogisk filosofi

Få kan definiera en bra skola, men alla har åsikter om den. De flesta utgår från att den ska fungera och blir besvikna när den inte gör det. Sedan ett antal år tillbaka har kommunerna helhetsansvaret för skolan. Utbildningens innehåll och form diskuteras flitigt men få har satt själva skolhuset och skolmiljön på agendan.

Riksdagen och regeringen har formulerat hur kommunerna ska styra, följa upp, kontrollera och utveckla skolverksamheten. Det vill säga den verksamhet som bedrivs inom skolbyggnadens väggar, utifrån nationellt fastställda mål. Det är däremot otidligt vem som har ansvar för själva skolhusutvecklingen.

Gemensam målbild

När en skola ska byggas eller renoveras finns det många intressenter bara inom kommunen. Alla

förvaltningar har olika perspektiv och ingångar i processen beroende på var de kommer ifrån. De har också att förhålla sig till kommunens övergripande ekonomiska situation, samt politikernas vilja och mål. I arbetet med den strategiska planen är det svaret på frågan VAD som ska definieras. En viktig del av det är den pedagogiska filosofin. En väl formulerad tanke kring vad just denna kommun ska leverera när det kommer till skolor, både till innehåll och miljö.

I planen bör också den gemensamma målbilden förtydligas. Finns det någon sådan? Stämmer den överens med andra intressenters krav, önskemål och behov, till exempel lärares, rektorers, elevers och föräldrars? Det skadar inte heller att dubbelkolla så den gemensamma målbilden verkligen förstås av alla parter och att den verkligen är gemensam.

Livscykelperspektiv

Det är viktigt att den strategiska planeringen blir ett verktyg som sträcker sig över olika förvaltningar och

”Invandringen har ökat kraftigt och vi har ett akut behov av fler lokaler. Ibland krävs snabba puckar och omprioritering av den strategiska planen. Skolor som i år finns med i investeringsplanen fanns inte med i fjol.”

mandatperioder. Att den strategiska plan som läggs inte blir en statisk femårsplan utan istället ett levande styrdokument inför de kommande 15-20 åren, eller till och med har en ännu längre horisont. Kanske kan kommunen ta ett helhetsgrepp kring planeringen utifrån ett scenario med livscykelperspektiv – ”Om 20 år behöver vi inte denna skola mer. Vad vi ska göra med den då påverkar hur vi bygger skolan idag.”

Ett fortlöpande (sam)arbete

Scenario är en tänkt utveckling av en händelsekedja som sträcker sig en längre bit in i framtiden. Tanken är att själva scenariobeskrivningen ska frigöras från dagens uppfattningar och faktiskt måla upp en bild

av framtiden. De olika scenarierna kan grunda sig i fakta, prognoser eller önskade målbilder. Det är viktigt att inte låsa sig vid scenarierna utan låta dem vara referenspunkter för ett kontinuerligt arbete. Att till exempel en gång om året uppdatera den strategiska planen tillsammans med alla inblandade intressenter. Förutom en uppdatering ger detta också en möjlighet till ökad medvetenhet tvärs över förvaltningar och ansvarsgränser. Personer kommer och går, många känner bara till sin egen tårtbit, men genom ett nära samarbete och kontinuerlig dialog ökar man förståelsen för hur den ”färdiga kakan” ska se ut. Man har en gemensam målbild att styra mot.

Utmaningar

- Vem ska vara med och bestämma utformningen av skolmiljön?
- Huvudmannaskapet. Vem äger frågan om skolmiljöer och dess påverkan på lärande?
- Saknas tydliga ramar kring ansvar, tidplan, förväntningar för och på respektive intressent i processen.
- Det finns ingen tydlig process för hur målet ska nås.
- Strategisk plan för investeringar i skolan saknas. Ger problem såväl långsiktigt som kortsiktigt.
- Olika intressenter har olika målbild.
- Den politiska dimensionen. Kan ju ändra riktning vart fjärde år.

Tankar kring lösningar

- Genom att eftersträva långsiktiga planer kan man lämna utrymme för innovation samt innovativt klimat.
- Alla måste ta ansvar för helhetsnyttan och se det stora perspektivet. En gemensam målbild.
- Viktigt med tydliga mandat och processer.
- Formalisera processerna.
- Identifiera den ”totala processen”, dess delar, behov, tid, resurser, beslut.
- Viktigt att inte vara kreativa kring processen utan istället fokusera på att vara kreativa inom processen.
- Omvänd upphandling: sätt ekonomi först, förhandling sedan.
- Tydligt ledarskap och gemensamt arbete minskar risken för att låsa in sig i motsättningar.
- Se till att det finns en röd tråd i kommunens övergripande skolplanering så att det inte blir upp till varje enskild skolledning hur det pedagogiska behovet ska förverkligas.
- Deadline måste såklart hållas men se till att det finns tillräckligt med tid för reflektion och för att våga ställa frågorna och tänka ut svaren innan vi börjar bygga.

2

”Politikerna kommer aldrig att fatta ett investeringsbeslut över X miljoner kronor. Trots att alla vet att den nya skolan kommer att bli dyrare. Men alla vet också att det får vi lösa efterhand.”

Det politiska beslutet

Genom en god strategisk planering har kommunen en helhetssyn på kommande skolsatsningar. Men många beslut ska fattas på vägen fram till det avgörande investeringsbeslutet. Vem ansvarar för att alla dessa beslut styr åt samma håll och ger kommunfullmäktige ett korrekt beslutsunderlag?

Inom ramen för den strategiska planeringen har ett antal övergripande kriterier för hur vi bygger och utvecklar skolor identifierats. I beslutsfasen ska dessa konkretiseras. Vill vi ha kvalitet i besluten så måste det också få kosta tid och pengar. Genom att tänka utanför den egna lådan och inspireras av andra människor och discipliner blir beslutsunderlaget mer objektivt. Det är viktigt att lyfta blicken från byggnaden och istället lägga fokus på verksamheten för att få en hållbar skola.

Ekonomi eller innehåll

Alla som varit med i processen bör informeras, men någon ska ta det slutliga beslutet så att det blir rätt

förankrat. Dessutom måste vi ha klart för oss vad vi fattar beslut om. Är det ett ekonomiskt beslut eller handlar det om innehåll?

Investeringsbudgeten kan antingen täcka det billigaste alternativet just nu, eller vara förankrad i ett större perspektiv och handla om att bygga det billigaste alternativet sett ur ett livscykelperspektiv. De nästan oändliga resurserna i den offentliga sektorn som fanns tillgängliga för skolbyggen på 70-talet är ett minne blott. Ändå ska det rambeslut som tas inte bara inbegripa hårda värden som till exempel material, ljus, ljud och luft utan också de mjuka. Vi behöver ta höjd för hållbarhet, pedagogiska behov och så vidare. Faktorer som är svåra att räkna på. Därför bör man i beslutet förankra begrepp som att hållbarhet innebär att tänka flexibelt, till exempel vilken möjlighet vi har att förändra lokalerna vid förändrade behov, utan att behöva bygga om. Hur vi kan variera lokalerna och tänka optimalt resursutnyttjande. Varför ska skollokaler stå tomma när elever och lärare gått hem?

Långsiktighet

Antalet barn och ungdomar i Sverige har varit

mer eller mindre konstant de senaste 50 åren men förväntas öka fram till 2050. Många kommuner anser dock att dessa prognoser är allt för osäkra. Relevantalet är en hörnsten i beslutet kring nya skolor, och en osäker prognos gör det svårare att fatta beslut. Det finns idag skolor som står inför övergripande renoveringsbehov och skolor med allt för många

elever. Trots det kan elever få trängas i befintliga skolor då beslutsprocessen är både komplicerad och tidskrävande. Det handlar om att balansera samhällliga och ekonomiska värden med mjukare faktorer i ett långsiktigt perspektiv. För de beslut vi tar idag ska vi leva med i många år.

”Alla stora butiks- och restaurangkedjor har manualer för hur deras koncept ska se ut och fungera. Varför gör vi inte så i kommunen? Varför tar vi inte fram en manual som berättar hur vi i vår kommun bygger och utvecklar våra skolor? Det hade ju påskyndat beslutsprocessen om det jobbet inte behövde göras om varje gång.”

Utmaningar

- Upplevs att det bland politiker saknas förståelse för hur lång tid det tar att gå igenom alla steg i processen.
- Är alla överens om vad som menas med en hållbar skolmiljö? Vad betyder det? Hur upphandlar vi det?
- Hur säkrar vi att vi kan bygga framtidens skolor trots ”gårdagens referensramar” (ålder, egna skolerfarenheter, politiska principer m m) hos de politiska beslutsfattarna?
- Känslan för ägandeskap i frågan hade behövt vara starkare.
- För många involverade kan dra ut på beslutsprocessen, samtidigt behövs flera infallsvinklar och nytänkande för ett bra resultat.
- Dålig framförhållning.
- Hur kan man få bättre beläggning och bättre ekonomi i skolhusen?
- Vi tänker för snävt när det handlar om ekvationen budget-behov.
- Stor investering – vill inte att det ska bli fel – känslig fråga som kan påverka valresultat så att man blir försiktig och håller sig till det man känner till, det vill säga det som man har idag, klassrum med katederundervisning.

Tankar kring lösningar

- Ett starkt ägandeskap hade ökat förståelsen inför och kring behovs- och beslutsprocessen.
- Innovationsupphandling: att lösa behov.
- En tidig dialog och diskussion mellan beställare och utförare, med ett ömsesidigt förtroende, ger en bättre slutleverans.
- Se skollokaler som flexibla. Om de kan användas till annat efter skoldagens slut blir ju kalkylen en annan.
- Titta hur andra lokaltyper fungerar och utvärderas. Kan skolan till exempel ha något att lära från kontor och aktivitetsbaserade arbetsplatser?
- Se över ägarskapet för skolhuset.
- Skapa ett incitament för skolan att öka beläggningen i lokalerna.
- Se inte investerings- och driftskostnader som två olika budgetar utan istället som en totalkostnad.
- Handla upp en skola med ett kriterium att optimera livscykelkostnaden över 50 år.

3

Det pedagogiska behovet

Det pedagogiska behovet behöver finnas på agendan redan i den strategiska planeringen som övergripande filosofi. Beslut kring om- och nybyggnader tas därefter utifrån denna och berättar HUR vi ska gå till väga.

Kommunens pedagogiska filosofi representeras av många intressenter. Det finns såklart många tankar och synpunkter från lärare, elever, skolchefer, fackförbund, rektorer, politiker med flera. Den stora frågan är när pedagogiken ska få styra och när de generella lösningarna ska få ta vid.

Filosofisk manual

Precis som vi i beslutsprocessen hade en diskussion kring varför det inte finns en "designmanual" för skolkoncept så kan man här se ett behov av en definierad pedagogisk filosofi för kommunen. Utifrån den är det enklare att se det verkliga behovet, är det klassrum vi behöver, eller är det rum för lärande?

Vem för pedagogikens talan

En kontinuerlig dialog kring sambandet mellan

"Inspirationen kom i arbetet med den pedagogiska visionen. Utgångspunkten var vad vi ville uppnå med skolan och därefter skapades en skolmiljö som skulle bidra till det. I detta fall handlade det om att få barnen att överhuvudtaget vilja komma till skolan och vara där medan undervisning pågick."

lokaler, teknik och pedagogik ska inte bara handla om nytänkande utan det bör också finnas tydliga tillvägagångssätt för utvärdering och erfarenhetsåterföring. Först på agendan är att besluta vem som äger frågan och vem i kommunen som ska föra pedagogikens talan. Därefter bör man definiera vad som fungerar och vad som inte fungerar. Vad som är viktigt att sätta mål på och följa upp med utgångspunkt i att utvärdera en välfungerande lärmiljö. Så att det i förlängningen kan leda till bättre studieresultat.

Bjud in externa aktörer

Lokalerna vi bygger ska stötta den pedagogiska filosofin. De olika förvaltningarna i kommunen måste vara synkade kring den. Men det pedagogiska behovet är större än så då vi också måste ta hänsyn till hårda fakta som elevantal, elever med särskilda behov med mera. Ska då filosofin behöva underordna sig en byggnads konstruktion? Precis som samarbetet kring dessa frågor behöver struktureras inom kommunen så skulle även externa parter, till exempel byggare och arkitekter, kunna bjudas in tidigt i processen för att bidra med sina perspektiv på de utmaningar som kommunen brottas med. Alla skulle tjäna på

ett upphandlingsunderlag som bjuder in till sådan kreativitet.

Ökad delaktighet och engagemang

För det första så krävs det mod från beställaren. Det är både utmanande och utvecklande att öppna för anbudsgivarnas idéer. Likväl som det finns en enorm kompetens hos berörda i kommunen, så är det professionella parter som lämnar anbud. Det är en ganska allmängiltig regel att den som får bidra med sin kunskap i en tidig fas också visar större delaktighet och engagemang.

"Att identifiera och överföra den pedagogiska verksamhetens behov till kravspecifikation för lärmiljön är en strategisk fråga som vi kontinuerligt diskuterar. Även om vi inte har en projektering av ett konkret skolhus på gång. Det ger oss gott om tid att involvera och förankra arbetet bland lärmiljöns intressenter."

Utmaningar

- Ofta fokus på det ingenjörsmässiga.
- De förutfattade meningar som finns kring skolans utformande och inlärningsmetodik stämmer inte med "dagens elever" och "dagens teknik". Än mindre med framtidens.
- Hur utvärderas det vi skapar?
- Identifiera varför verksamheten finns. Vem/vad ska man tillfredsställa?
- De pedagogiska arbetssätten utvärderas inte i någon större omfattning.
- Otydligt vem som ansvarar för att omsätta den pedagogiska filosofin i verklig skolmiljö.
- Svårt att definiera vår pedagogiska modell.
- Pedagogisk verksamhet har svårt att definiera önskvärd miljö. Man lägger större fokus på vad man absolut inte vill ha.
- Att hålla fast vid kommunens pedagogiska filosofi när ett nytt skolprojekt startar.
- Hur kan de nya lokalerna stötta den kultur vi vill ha?

Tankar kring lösningar

- Ta en utgångspunkt i den pedagogiska visionen/filosofin, och hantera bryggan mellan den och den fysiska miljö som ska hjälpa till att uppnå visionen.
- Kan man dra paralleller mellan hur andra lokaliteter fungerar och utvärderas?
- Intervjua lärare kring hur elever rör sig och vilka lärandeformer de uppskattar.
- Gör inte som vi alltid har gjort. Ta istället utgångspunkt i den pedagogik som eftersträvas, och de behov det skapar.
- Släpp in mer humanistisk forskning av lärandemiljöer i planeringen. I byggandet är det för sent.
- Ha en extern part som observerar eleverna när de är på plats. Vilka flöden? Hur rör de sig, hur arbetar de?
- Bli en modig beställare och för dialog över gränserna i ett tidigt skede.

4

Projektering

Projekteringsfasen kan ses som en knutpunkt mellan tidigare arbete och det som komma skall. Nu ska det planeras i detalj hur de uppsatta målen ska nås. Det säger egentligen sig själv att denna fas bör vara ett samarbete mellan de som gjort det tidigare arbetet och de som ska fortsätta.

I projekteringsfasen läggs grunden för ett lyckat projekt. Erfarna projektchefer påpekar ofta att en tidigt etablerad och kontinuerlig kommunikation med verksamheten och förvaltarna är avgörande. Genom samverkan mellan beställare och leverantör, med rätt kunskaper och erfarenheter, kan mycket tid sparas. Det är också bra om representanter från så många intressenter som möjligt kan inkluderas: utbildningsenhet, fastighetsköpare, brukare, förvaltare, bespisningspersonal med flera. Dessa kan med fördel utgöra en referensgrupp i projektet och komma med erfarenheter och tankar kring vad som utgör, och bidrar till, den optimala lärmiljön för alla parter.

Man får vad man beställer

För att bygga hållbara byggnader med fokus på

”Man tycker det är finare med
”färg och form” än att
diskutera vad vi egentligen behöver.”

människans behov av livskvalitet och god hälsa behöver leverantören få rätt förutsättningar från start, oavsett om projekteringen görs innan eller efter produktionen upphandlas. Önskvärt vore att fler beställare vågade utmana marknaden, där det finns mycket erfarenhet som beställaren kan dra nytta av. Den som har byggt och utvecklat flera skolor är väl förtrogen med vad som kan gå fel och vad som måste planeras extra noga. Det är en känd devis att man får vad man beställer, och tyvärr tvingas man alltför ofta konstatera att upphandlingar helt enkelt har för dåliga förfrågningsunderlag. Priset är ofta avgörande istället för ett mer långsiktigt fokus kring samhälleliga värden, vilket på sikt blir mer ekonomiskt fördelaktigt för alla intressenter. Inte minst för den investerande kommunen.

”Det måste vara ett givande och
tagande inom de ekonomiska ramarna.”

Dra nytta av erfarenhet

Det är inte enbart byggbolagen som efterfrågar ett större samarbete utan även representanter från kommunerna. Varje person har sitt ansvarsområde och

är duktig på sitt område men kan inte alltid se hela bilden. Det finns en önskan om att kunna öppna upp för ett tidigare samarbete. Att den som ska genomföra själva produktionen, såväl byggbolag som arkitekter, också kan bidra med kunskap i ett tidigare skede. Det skapar också större delaktighet och engagemang. Och inte minst – en gemensam målbild.

Samarbete och samsyn

Oavsett vem som utför projekteringen så är det viktigt att en helhetssyn bibehålls, så att inte ett stuprörsperspektiv stökar till det. Det vill säga att varje avdelning inte bara gör sitt utan att det är ett samarbete och samsyn som råder.



Utmaningar

- De olika avdelningarna i kommunen är inte alltid överens. Risk att man drar åt olika håll.
- Vem har det övergripande ansvaret och helhetsbilden?
- Hur säkerställs att vi inte gör som vi alltid har gjort?
- Tiden blir en begränsning.
- Otydliga gränssnitt i processen leder till att vissa saker inte blir gjorda.
- Byggprojekt ingår inte i en strategi.
- Oklarheter i förfrågningsunderlag.
- Fokus på lägsta pris. Beror det på LoU?
- Otydlighet i krav och funktioner. Vad betyder till exempel en trygg skola?
- Lokal- och funktionsprogram saknas ofta. Man börjar om från ett vitt papper var gång det ska byggas en skola.
- Hur får vi beställaren att tydligare formulera de värden man vill uppnå.

Tankar kring lösningar

- Gemensam målbild och tydligt formulerade värden.
- Respekt för roller och kunskap.
- Bredare intressentbas för referenser.
- Öka kunskapen hos projektörerna.
- Upphandla samarbete inom ramarna för LoU.
- Tidigare involvera leverantörer.
- Få alla byggprojekt att sända samma signal till marknaden, hitta röd tråd i förfrågningsunderlagen.
- Samarbeta över kommungränserna. Kanske gemensamma upphandlingar.
- Ramavtal, konceptskolor, standardisering och liknande.
- Säkerställa att erfarenhetsåterföringen från tidigare projekt förs in i projekteringen.

5

Produktion

Ju bättre projekteringsfas desto smidigare startar själva produktionen. Men under tiden man producerar är det bra att ha ett förhållningssätt till utveckling under gång.

Precis som vi söker en bra process från Strategisk plan till Uppföljning och utvärdering av färdig skola behöver produktionsfasen i sig ha en bra process. På samma sätt som det är en fördel om byggentreprenören kan bli delaktig tidigt, är det nu viktigt att hålla kvar en öppen dialog med beställaren. Samtidigt måste beställaren vara öppen för entreprenörens kunskaper. Ju större samsyn och ju bättre samarbete som finns vid produktionsstart, desto effektivare produktion, mindre risk för missförstånd och enklare att minimera störningar för omgivning och eventuell pågående verksamhet. Till exempel vid en om- eller tillbyggnad. Det måste också hela tiden finnas plats för utveckling och förbättrande åtgärder. Ett problem är att det många gånger är för mycket fokus på att

undvika förändringar under projektets gång. Istället för att fastna i att det är något vi glömt så bör det tas om hand som en konstruktiv fråga som leder till förbättringar.

Hur hanteras ändringar?

Det är också viktigt att tidigt lägga upp en plan kring hur eventuella ändringar ska hanteras. När skolan väl står klar är det försent och för dyrt. Men även i produktionens slutskede medför en förändring stora kostnader, vilket gör att det måste finnas en tydlig gräns för i vilket skede det inte längre finns utrymme för justeringar. Och om de ändå måste göras, vilka blir konsekvenserna och vem tar ansvaret för dem?

Brukarengagemang

Det hade varit värdefullt om det i denna fas även kunde skapas en koppling till de som ska befinna sig i skolan, kanske framförallt barnen och ungdomarna. Tänkt om de kunde bli delaktiga i produktionen genom en utsmyckning eller liknande? Det skulle skapa ett

större engagemang och känsla av ägandeskap om de på något sätt involverades och fick bidra till den färdiga produkten.

Bestående resultat

Den gemensamma målbilden måste gång på gång

säkerställas. Det gäller alla parter; beställaren, huvudentreprenören, arkitekten, underentreprenören med flera. Det gör det lättare att snabbt ta hand om eventuella avvikelser för att åter styra mot uppsatta mål, och säkerställa en fullständig process och produktion. Resultatet ska ju fungera i många år.

“När sjukhuset skulle byggas om fanns det önskemål om fler förrådsutrymmen för handdukar, sängkläder med mera. När vi penetrerade frågan visade det sig att det egentliga behovet var tillgången, inte utrymmet. Så istället för att bygga till befintliga förrådsutrymmen, och kanske ta från vådrutrymmen, skapades en ny rutin om att fylla på nuvarande förråd oftare.”

Utmaningar

- Lokal- och funktionsprogram saknas ofta.
- Arkitekter uppskattar inte alltid lokalprogram, de ställer andra krav. Till exempel att skolor ska vara flexibla och kunna fungera att använda till annat.
- Upphandlingar som fokuserar på lägsta pris ger en pressad produktion och väldigt snävt utrymme för att ta hand om eventuella avvikelser eller nya möjligheter som dyker upp under själva produktionen.
- Byggprojekt blir just byggprojekt istället för att bli en del i förverkligandet av en strategi.
- Inte överens inom kommunen.
- Förfrågningsunderlag från samma beställare kan skilja sig mycket åt. Sex procent av de kvalitetsfel som uppstår härrör sig härifrån.
- Förändringar i produktionsfasen blir väldigt dyrt

Tankar kring lösningar

- Jobba med specifikt lokalprogram. Det är ju stadens/kommunens skola som ska byggas. Det vill säga oavsett hur många skolor som byggs så ska utformningen vara förankrad i kommunens övergripande strategiska plan och pedagogiska riktlinjer för hur skolverksamhet ska se ut och fungera i deras kommun.
- Förankra alla byggprojekt i den övergripande strategin.
- Stoppa mentala energiläckage. Sluta gnälla på varandra och jobba ihop istället.
- Samnyttjande är viktigt för de ekonomiska förutsättningarna.
- Planera – styra – följa upp.
- Se över upphandlingsformer.
- Utvärdera och återkoppla också i produktionsfasen. Även om en ändring blir dyr så kan det bli ännu dyrare i förlängningen om den inte görs. Framförallt kan vi ta med oss tanken till nästa projekt.

6

”Ska man äga lokalen för att producera resultat eller ska man skapa lokalen för att husera ett större antal elever?”

Brukarfasen

Äntligen är det dags att ta ett nytt skolhus i besittning. Begreppet hållbar skola är inte längre en skrivbordsprodukt. Allt vi gjort hittills testas nu på riktigt.

Skolmiljön ska inte bara hjälpa barn att nå uppsatta mål utan vikten ska läggas vid att de ska nå sin egen fulla potential vilket kräver olika miljöer. Dagens elever har helt andra referensramar, kunskaper och utgångspunkter än de som gick i skolan på 70-talet, då de flesta av dagens skolor byggdes.

Önskvärd miljö

Istället för att göra som man alltid har gjort bör utgångspunkt tas i den pedagogik man vill bedriva, och de behov den skapar. Skolan är en arbetsplats för hundratusentals barn och lärare och det är önskvärt att de också involveras tidigt i processen. Dock har flera kommuner uttryckt att personer i pedagogisk verksamhet kan ha svårt att definiera önskvärd miljö, och istället lägger fokus på det de absolut inte vill ha. Därför bör resurser läggas på hur man kan utvärdera en lärmiljö under pågående verksamhet.

Öppet sinne

Till exempel kan man genom observationer få fram värdefull kunskap kring såväl medvetna som omedvetna beteenden. En del bör förstärkas, andra byggas bort. Det är också viktigt att hela tiden ha ett öppet sinne och en dialog kring ny forskning och nya rön om framtiden. Vem kunde för bara trettio år sedan sia om den enorma tekniska utveckling som skett, och hur många kommuner kan stolt säga att deras skolor ligger i framkant vad gäller att möta behoven inom det området?

Framtidens lärmiljöer

I Brukarfasen är det kanske första gången som begreppet hållbar skola inte längre är en skrivbordsprodukt. Ett nytt skolhus finns på plats och hållbarhet handlar inte bara om miljöfrågor, utan i allra högsta grad om användbarhet, och långsiktighet. Framtidens hållbara skola bygger på en övertygelse om att skolan ska vara världens bästa plats för lärande, för alla. Dessutom ska det vara en mötesplats, och en flexibel plats, som kan möta dagens behov 24/7 liksom de nya utmaningarna för framtidens lärmiljöer.

Framtidens hållbara skola

- Flexibel – möjlighet till förändring, anpassning, ej tvunget i form av ombyggnad.
- Variation – större/mindre lokaler för större/mindre grupper. Fokus på olika användning (jämför tanken kring ABW, aktivitetsbaserade arbetsplatser för kontorsmiljöer).
- Resursutnyttjande – utöka användningen av lokalerna, ändra ägandet till en bredare syn på vad ”skollokaler” kan och ska användas till.
- Trivsel – beroende av kultur, miljö och design.

Skolmiljön och individen



Utmaningar

- Sätta tydliga mål för vad man vill uppnå. Är det ljuset eller städbarheten man vill åt?
- Finns för få verktyg för utvärdering av lokaler.
- Hur får vi lokaler som kan brukas flexibelt och optimalt.
- Lokalernas potential måste förstås av pedagogerna.
- Bara för att vi har en ny skola är inte allt annorlunda. Förändringsarbete tar tid.

Tankar kring lösningar

- Ha en extern part som observerar elever när de är på plats, vilka flöden, hur de rör sig och hur de arbetar.
- Mål – mät, utvärdera, följ upp, justera. Utvärdering måste göras av dem som är närvarande.
- Hitta former för att bibehålla byggarens engagemang även i brukarfasen.
- Planera in tid för förändring redan från start. Det tar cirka fem år för ett nytt koncept att sätta sig och innan det kan utvärderas i sin helhet.

7

”Det finns konstanta förbättringsmöjligheter för skolan. Vikten av att utvärdera lärandemiljön efterfrågas starkt. Den strukturella utvärderingen av hur barn påverkas beroende på lärmiljö saknas.”

Uppföljning och utveckling

Att följa upp och utvärdera är grunden för framtida utveckling. Glädjen över en ny eller ombyggd skola ska inte ses som slutet på en bra process, utan snarare som starten på ännu bättre framtida processer.

Den stora frågan har hela tiden varit vem som egentligen har ansvaret. Det har flera gånger poängterats att det måste finnas ett ledarskap. Och det är precis lika viktigt i denna fas. Vem tar ansvar för att den utvärdering som görs inte blir ett dokument som glöms bort utan som istället förs vidare in i nästa projekt? Att vi tydligt tar reda på vad som varit bra respektive fungerat mindre bra. Vilka orsakerna var och vad det fick för konsekvenser. Hur vi kan ta till vara och förstärka det som varit bra och hur vi kan undvika det som var mindre bra.

Samtidigt är det minst lika viktigt att skilja på den utvärdering som ska kopplas tillbaka till den

strategiska planen och på den detaljutvärdering som görs. Här är återkoppling nyckeln, och återkoppling till rätt person/avdelning. Den första utvärderingen ska ligga till grund för kommande politiska beslut, och detaljutvärderingen utgör underlag för själva genomförandet.

En föränderlig värld

Den strategiska planen ska vara ett levande dokument och den ska genomsyra kommunens alla skolprojekt. Vi lever i en föränderlig värld och det är hela tiden nästa generation som vi bygger för. De som planerar kan inte utgå från sina egna erfarenheter från skolbänken utan måste försöka förstå vad morgondagens brukare behöver. Att hitta en kontinuitet i sitt förändringsarbete möjliggör ett bredare tänk.

Lär om. Lär nytt.

Det finns ett tydligt önskemål om nätverkande inom kommunerna, men också mellan kommuner, för

att hitta ett forum för att dela erfarenheter kring till exempel planering, projektering, tidsplan och utformande. Det saknas på många håll ett best-practice tänk. Här är också uppföljningen viktig. Och förankringen hos kommunens politiska styrning. Det är inte bara under själva processen som vi kan lära, utan många erfarenheter finns att hämta i efterarbetet. Vad

betyder egentligen ”lärmiljö”? För alla aktörer som är delaktiga i att skapa lärmiljöer för barn och ungdomar är det viktigt att också fundera över sin egen lärmiljö i processen. Ska vi göra ett riktigt bra jobb idag som fungerar även i morgon så behöver alla vara öppna för att lära, lära om och lära nytt!

Utmaningar

- Huvudmannaskapet. Vem äger frågan om utvärderingen av skolmiljöer och dess påverkan på lärande? Vad fungerar och vad fungerar inte? Och hur tar vi det vidare in i nästa projekt?
- Vad är viktigt att sätta mål på och följa upp med utgångspunkt i att utvärdera en välfungerande lärmiljö som i förlängningen kan leda till bättre studieresultat?
- Saknas strategiskt synsätt på lokaler och pedagogik. Saknas dialog, saknas erfarenhetsåterföring, saknas en metod för hur det ska gå till.
- För mycket fokus på det ingenjörsmässiga i utvärderingar och utveckling.
- Det finns en olust i att titta tillbaka och utvärdera vad som gick bra respektive dåligt.

Tankar kring lösningar

- Skapa en organisation liknande SABO för skolbyggnation som också inkluderar någon byggande organisation, samarbetspartners och intressenter från privata näringslivet, friskolor, skolmiljöutvecklare, arkitekter, konsulter med flera.
- Ha en extern part på plats som observerar elever när de är på plats. Hur rör de sig? Vilka flöden? Och hur arbetar de?
- Bilda en referensgrupp som kan följa projektet i dess helhet.
- Skapa utvärderingsrutiner och -funktioner som görs till en del av skolan/elevernas arbete.
- Sök en lokallösning som är mer generell och som kan möta olika behov i verksamheten över en längre tid.
- Fånga upp behovet av lokaler för elever med särskilda behov genom en checklista i lokalprogrammet inför projektstart.
- Initiera forskning kring skolmiljöer och dess påverkan på lärande.
- Standardiserad utvärdering så att olika lärmiljöer kan utvärderas i relation till varandra.
- Samla utvärderingsresultat och gör dem tillgängliga.
- Jobba med attityderna kring utvärdering och lyft värdet med att återkoppla.



Andra perspektiv

På de kommande sidorna hittar du inspiration och tankar från några av de externa föreläsare vi hade på workshopparna. Men också från andra engagerade personer som på olika sätt vill vara med och bygga Framtidens hållbara skolor.

De artiklar som följer nu har skrivits av författarna själva och representerar deras, och/eller deras organisationers, egna åsikter.



Jonas Winqvist är partner på Implement Consulting Group, ett nordiskt managementkonsultbolag som hjälper företag och organisationer att utveckla sin verksamhet och genomföra förändringar genom att fokusera på analys och design, men alltid med fokus på implementation och effekthemtagning. Jonas har över 20 års erfarenhet av verksamhets- och processutveckling i den offentliga sektorn.

Vad är en bra process?

Grunden till framtiden läggs idag. Morgondagens beslutsfattare utbildas i dagens skolor och morgondagens skolor är de som planeras just nu. Diskussioner kring hur den kommunala servicen ska se ut framöver, förändrad demografi, samhällsekonomi, livsstil och arbetsmarknad, och därmed förändrade ekonomiska situationer för kommunerna, medför svåra politiska överväganden och prioriteringar, inte minst inom skolområdet. Oavsett om det är kommunala eller privata huvudmän så är det en strategiskt central och avgörande fråga för hela vårt samhälle.

Det finns en komplexitet i kommunal styrning och beslutsfattande genom det nödvändiga samspelet mellan folkvalda politiker och tjänstemannaorganisationen, samt med kommunens alla andra offentliga och privata intressenter. Därför är det viktigt att styrningen vilar på en bra process, som kännetecknas av tydliga spelregler med såväl formella som informella mötesformer mellan de olika instanserna.

- Den politiska ledningen har det yttersta ansvaret för kommunen genom sina beslut i kommunfullmäktige och i kommunstyrelsen. Den politiska styrningen bör ske genom tydliga visioner och mål kring VAD som ska göras. Detta ska skapa tydlighet kring prioriteringar för den kommunala servicen på kort

sikt, men också ge förutsättningar för utveckling på lång sikt.

- Tjänstemannaledningen har i uppdrag att förtydliga HUR de politiska besluten kan genomföras och förverkligas.

- Det finns ytterligare en viktig frågeställning, som politiker, tjänstemän och andra intressenter bör få tillfälle att samlas kring: VARFÖR. Kanske kan processen till och med börja där, för att skapa en gemensam världsbild där lösningarna tar sin utgångspunkt i en samsyn kring en problembild. Utan en delad och evidensbaserad bild av sammanhanget, som alla fått tillfälle att mötas kring, blir alla andra beslut svåra.

Relationen mellan VAD- och HUR-frågor försvåras ytterligare av att många frågor bereds både på den politiska nivån och på tjänstemannanivån, och är sällan så renodlade att beslut kan fattas sekventiellt. Oftast sker beredning i olika omgångar där VAD och HUR går in i varandra på olika detaljnivåer.

Jämfört med hur det ser ut i kommunerna idag kommer processen i framtiden inte se annorlunda ut på översta nivån. Istället kommer det handla om HUR den genomförs, och med vilka underlag, för att säkerställa nya dialoger mellan nya intressenter. Kombinationen av ökade behov med begränsade resurser behöver driva fram andra typer av diskussioner och lösningar för att ge mer och bättre

service för varje insatt krona. Genom att bättre ta tillvara kompetens oavsett var den finns, internt eller externt, kan frågorna beredas och hanteras i smarta samverkansformer med högre grad av resurseffektivitet, samt med en allmän kvalitetshöjning av beslutsunderlagen. Utan dessa förändringar finns risk att skolfrågorna prioriteras ned, eller att det på grund av tidsbrist byggs nya skolor efter gårdagens modell.

För att kunna få en bra process bör följande områden beaktas:

1. Våga tänka nytt
2. Framförhållning
3. Samarbete och helhetssyn
4. Underlag
5. Utvärdering och lärande

Våga tänka nytt

En bra process bygger på ett "utifrån och in-tänk" för att först förutsättningslöst hitta en ideal lösning på ett problem, och sedan identifiera hinder som går att lösa. Tyvärr bygger många beslut på traditionell hantering – "inifrån och ut" – där förutsättningar och ramar sätts först, för att därefter fylla ramarna med en så bra lösning som möjligt. Lösningar på morgondagens utmaningar kommer kräva större inslag av innovation då resurserna är begränsade och morgondagens problem inte kan lösas med gårdagens lösningar. Nuvarande kultur och arbetssätt kan dock begränsa innovationskraften och då kommer det att krävas mod och ledarskap för att våga tänka nytt, ställa de kritiska frågorna i ett tidigt skede och orka identifiera svaren. Se inte lagen om offentlig upphandling som ett hinder och problem, utan ta istället tillvara möjligheterna att få hjälp med att driva utveckling genom så kallat Strategiskt partnerskap, Innovationsupphandling och/eller dialogupphandlingar som katalysator för att gemensamt stimulera fram nya typer av lösningar.

Tips:

1. Involvera tidigt andra resurser och kompetenser (både interna och externa), gärna i olika fokusgrupper
2. Jobba med kulturen och ledarskapet i organisationen för att stimulera och tillåta nyfikenhet, lärande och innovation
3. Inför förståelse-seminarier för att diskutera morgondagens behov

Framförhållning

För att kunna tänka nytt behöver vi också framförhållning. Ska utrymme skapas för att diskutera en ideal design krävs många gånger att kommunerna kommer ur en negativ spiral med för kort framförhållning som driver fram kortsiktiga lösningar. Många kommuner har en vision och en målbild som ligger 10-15 år bort. Det är bra, men hur många kommuner har samma sak per verksamhetsområde, konkretiserat i rullande 5-års planer och 1-års planer som sträcker sig över mandatperioder? Det krävs en strukturerad process för att skapa en förståelse och framförhållning kring den förväntade demografiska utvecklingens påverkan. Dels på var i kommunen skolor kommer behövas och till vilken storlek men också på de pedagogiska behoven och flexibiliteten. Ju oftare den strategiska frågan kring framtidsutvecklingen diskuteras och strukturerat bryts ned till operativa ramar och konsekvenser, desto mer kommer kvaliteten på underlagen att öka.

Tips:

1. Systematisk ge utrymme för kreativa omvärldsanalyser
2. Strukturerat diskutera olika scenarior – "what-if?"

Samarbete – helhetssyn

Skolförvaltningens syn på den demografiska utvecklingen och behov av undervisningslokaler räcker inte för beslut, utan måste hänga ihop i flera aspekter för att skapa en helhet: en helhet utifrån kommunens syn på utveckling av stadsdelen i övrigt med bostäder, äldreboenden, vägar och kollektivtrafik – men även utifrån en helhet där den enskilda skolan ses utifrån den pedagogiska utvecklingen kring hur utbildning bör bedrivas i framtiden i relation till form och funktion i själva utformningen av byggnaden. Processen för att hantera skolfrågan kräver en förståelse för att frågan är komplex. Det finns ett behov av att involvera olika intressenter tidigare i processen och i möjligaste mån stimulera till att fler ser på en fråga tillsammans, snarare än att det blir en sekventiell hantering som tar tid och inte skapar lika mycket nytänkande. Samarbete och helhetssyn bör därför präglade hela processen där representanter från byggherren, skolan, planavdelningen och ekonomi tillsammans diskuterar och bereder frågan. Inte bara i det inledande strategiska arbetet tillsammans med den politiska ledningen.

Tips:

1. Skapa gemensamma målbilder över förvaltningsgränserna genom att utgå ifrån medborgare/brukare/övriga intressenter istället för funktionella målbilder per förvaltning

Underlag

Vad är det som kommer först: hönan eller ägget? Är det tillgänglig budget som ger ramar, eller är det behov som behöver ekonomiska förutsättningar? För att våga prova nya banor krävs andra underlag och nyckeltal. Traditionellt separeras investeringsbudget från löpande driftsbudget som beslutas var och en för sig, men ska kommunens budget optimeras över tiden bör livscykelkalkylen vara utslagsgivande. Med livscykelkalkyl menas en sammanställning över investeringsnivån samt löpande drift- och förvaltningskostnader, samt eventuella intäkter och restvärdet.

Genom att utgå från livscykelkostnaden säkerställs att frågan belyses utifrån vad som är långsiktigt hållbart och mest ekonomisk fördelaktigt – oavsett om kommunen vill bygga, äga och drifta byggnaden, eller om de kan tänka sig att hyra byggnaden och fokusera på den pedagogiska verksamheten. Att bygga billigt utifrån ett statistiskt behov kan på sikt bli väldigt dyrt om inte kostnaden för flexibilitet, alternativ användning och restvärde beaktas.

För att kunna föra dessa resonemang krävs systematisk användning av andra typer av underlag, till exempel nyckeltal på investeringskostnad per elev och skolplats. Man kan också se på driftskostnaden per elev/skolplats och andra kvalitativa nyckeltal kring pedagogik, miljö, skalbarhet och flexibilitet som kan beräknas för den egna verksamheten. Dessa kan sedan jämföras med externa motsvarigheter genom till exempel benchmarking. Som jämförelse kan nämnas IT-området där benchmarking är relativt vanligt: att till exempel vid större investeringar i hård- eller mjukvara utvärdera alternativen att äga eller hyrköpa genom molnbaserade lösningar.

Tips:

1. Säkerställ en styrmodell som stimulerar samarbete över förvaltningsgränserna

2. Inför en balanserad styrning som säkerställer incitament att förbättra studieresultat och studiemiljö samtidigt som kapacitetsutnyttjande, flexibilitet och miljömässigt underhåll
3. Säkerställ att ekonomimodell och operativ verksamhetsmodell hänger ihop och möjliggör uppföljning

Utvärdering och Lärande

Reflektion är en viktig grund för lärande och bör genomsyra hela processen: före, under och efter. Oftast är utvärdering, reflektion och lärande ett eftersatt område som endast görs spontant eller om tid medges. Därför bör strukturer införas och tid avsättas för att skapa en lärande organisation. För att inte varje upphandling ska kännas som "första gången" bör processen börja med att utvärdera föregående upphandling för att diskutera vad som gick bra och vad som går att ta med sig in i nästa. Inledningsvis bör även ett externt lärande beaktas från lyckade skolprojekt i Sverige och i närområdet, hur de är utformade och vilka resultat och effekter som åstadkommit. Uppföljning av effekter har ofta sin grund i ekonomi, det vill säga hur investerings- och underhållskostnaderna har utvecklats. Men för att få en helhetssyn bör utvärderingen kompletteras med andra typer av underlag som närvaro, trivsel och pedagogiska resultat. Med en utvärdering som omfattar både utformning av lokaler, utbildningsmiljöer och pedagogiska resultat skapas förutsättningar för en meningsfull dialog mellan fastighetsägare och brukare, som när den görs ofta kan användas för att anpassa skolmiljöerna på både kort och lång sikt efter de behov som föreligger.

Tips

1. Inför systematiska rutiner för reflektion och uppföljning före, under och efter varje process
2. Säkerställ en balanserad diskussion, inte bara ekonomi utan även kvalitet, pedagogik och miljö
3. Skapa en kultur i organisationen som uppmuntrar till lärande och utveckling genom ständiga förbättringar
4. Dokumentera och återför erfarenheter in i processen inför nästa gång

"Jämfört med hur det ser ut i kommunerna idag kommer processen i framtiden inte se annorlunda ut på översta nivån. Istället kommer det handla om HUR den genomförs."



Fredrik Friblick är VD på Prolog, konsultföretaget som sedan 15 år arbetar med förändringsledning i samhällsbyggandet. Fredrik drivs av resultat och att tillsammans med olika företag och organisationer genomdriva lyckade förändringsprocesser som konkret utvecklar samhällsbyggandet. Prolog arbetar över hela Sverige utifrån kontor i Stockholm, Göteborg och Malmö. Uppdragen har ofta en mustig mix av hårda och mjuka parametrar. Fredrik gästföreläste på workshop nr. 2 "Projektering och produktion."

Utmanande och utvecklande beställare

Det är fullt möjligt för en kommunal beställare att skapa sig en position som en attraktiv beställare som omger sig med kvalificerade och engagerade leverantörer, och skapar allt mer värde för de skattemedel som investeras. Tillsammans med beställaren utvecklas byggare och konsulter, med rimlig lönsamhet, i tidig planering, projektering och produktion av de kommunala investeringar som görs. Vad som krävs är att kommunens alla investeringsprojekt konsekvent hanteras inom ramen för en strategi.

Tydliga signaler till marknaden

Det kan vara komplext att bygga skolor och andra kommunala investeringar. Visst kan det vara så. Och projekten är ofta påpassade. Det finns stort intresse från såväl politiker som medborgare. Det ska byggas om och det ska byggas till. Och det ska byggas nytt. Det kan vara kort om tid. Det kan vara stora projekt. Men, det gäller att inte kasta sig rakt ut i projekten och börja skicka halvfärdiga förfrågningsunderlag till marknaden hals över huvud. Kulturen i byggandet är framtung. Många medarbetare är handlingskraftiga, såväl hos beställare som hos entreprenörer. Det är en fantastisk kultur där mycket blir gjort! Men mycket

blir bara nästan rätt. Nästan. Därför lönar det sig att stanna upp och tänka till innan en kommunal investering, som exempelvis en ny skola, ska nå marknaden i form av uppdrag för byggare och konsulter. Det behövs en strategi.

Varje kommun med självaktning bör fundera över vilken marknadsposition man vill ha. Hur vill man att kommunen som beställare ska uppfattas bland byggare och konsulter som livnär sig på att skapa samhällsliga värden? Om kommunen uppfattas som en bra beställare skapas förutsättningar för att leverantörerna med en rimlig lönsamhet vill arbeta med kommunen. Inte bara för att tjäna pengar, utan för att det är stimulerande att få arbeta med en utmanande och utvecklande beställare. Eller hur? I tider av överhettning på marknaden riskerar beställare med svag marknadsposition istället alltför få – eller inga – anbud. Enklaste sättet att ta reda på vad marknaden egentligen anser om en viss kommun är att fråga marknadsaktörer. Om en sådan studie läggs upp med lite omsorg blir resultatet garanterat intressant. Även om det som kommer fram inte alltid endast är roligt att ta till sig.

Många beställare har synpunkter på hur byggmarknaden ser ut och fungerar. Men den bistra sanningen är att man får den marknad man förtjänar.

Som marknaden uppför sig idag är i allt väsentligt följderna av de upphandlingar som gjorts igår. Inte sällan av kommunala beställare. Handlar man upp med fokus på kriterier som lägsta pris kommer marknaden så småningom anpassa sig till det. Handlar man å andra sidan upp på kreativitet, långsiktighet och andra kul variabler, kommer marknaden bli duktig på det.

Det visar alltså åter på vikten av att ha en strategi för alla sina investeringsprojekt. Alla projekten måste ingå i denna strategi, så att skolor, idrottshallar, LSS-boenden, eller vad det nu handlar om inte ramlar ut på marknaden som helt separata fenomen, där det

kommer nogsamt att läsa och ledningsgrupper i entreprenadbolag kommer engagerat att diskutera hur de strategiskt ska utvecklas för att möta beställarens tydliga och konsekventa intentioner. Se där! Starka drivkrafter utvecklar plötsligt marknaden: kunniga entreprenörer försöker överträffa varandra i framtidsinriktade, hållbara lösningar, där kundvärde skapas på allt sinnrikare sätt för kommunen och kommunens invånare.

Samsyn inom kommunen

Man måste också enas inom kommunens olika delar. För att det ska bli goda förutsättningar för dem inom kommunen som leder och handlar upp byggprojekten,

”Handlar man upp med fokus på kriterier som lägsta pris, då kommer marknaden så småningom anpassa sig till det. Handlar man å andra sidan upp på kreativitet, långsiktighet och andra kul variabler, då kommer marknaden bli duktig på det.”

man signalerar till marknaden hela tiden varierar. Om entreprenadformer, ersättningsformer och samverkansformer av marknaden uppfattas som om det hela tiden planlöst varierar, så avstannar all utveckling på marknaden. Vad är det egentligen man ska vara duktig på för att ligga bra till? Jo visst, projekt är olika och det kan behövas lite olika förhållningssätt. Visst är det så, och det kan till och med innebära avsteg från strategin. Men då är det medvetna avsteg från strategin. Det finns en stor risk att beställarens projektledare – interna eller externt anlitate – kanske med de bästa intentioner ivrigt lanserar en aldrig sinande ström av nya kluriga sätt att handla upp och bedöma anbud. Eller att man inför att förfrågningsunderlag ska skickas ut i tidsnöd, klipper och klistrar in texter som är väl anpassade – men till helt andra projekt med helt andra förutsättningar.

Att lägga tid och energi på förfrågningsunderlag är en god investering. Säkerställ därför att det finns en tydlig röd tråd i alla upphandlingar som tydliggör kommunens strategi och leder till den önskade marknadspositionen. Marknadens aktörer

krävs god kommunikation, respekt och förståelse mellan politiker, förvaltningar, verksamheter och projektledare. Många kockar ska medverka till att koka denna komplexa soppa. Det innebär hygienkrav som nödvändigt förtroende och kompetens. Språket är inte oviktigt. Exempelvis kan det vara klokt att reda ut vad som avses med begrepp som byggherrekostnader, ÄTA och byggkreditiv. Missförstånd skapar misstro och kan bli förödande för projekten. Det är tyvärr inte ovanligt att de politiker som fattar viktiga beslut om investeringar inte är helt insatta i vad alla byggtekniska begrepp och kostnadsposter innebär. Konstigt vore väl det? Likaså förekommer det att byggprojektledare inte fullt ut respekterar eller förstår politikernas roll och ansvar inför väljarna. Vad som är kul – men också ganska krävande – med kommunala investeringar som exempelvis skolor, är att medborgarna och politikerna ofta är påtagligt intresserade av hur det går. Alla eventuella avvikelser måste kommuniceras med stor omsorg. Är man lite högstämnd kan man se det som att det innebär något alldeles speciellt som samhällsbyggare att förverkliga kommunala investeringar: det finns ett stort ansvar att skattemedel



spenderas klokt och effektivt. Om projekten på grund av väl genomtänkta beslut utvecklas under tidiga skeden, projektering eller produktion är det viktigt att till exempel ekonomiska eller tidsmässiga konsekvenser av dessa beslut kommuniceras med stor omsorg till de politiker som i sista hand ansvarar för kommunens budget inför valjarna.

”Hur vill man att kommunen som beställare ska uppfattas bland byggare och konsulter som livnär sig på att skapa samhälleliga värden?”

Det kan vara speciellt viktigt att man enas om hur och på vilka sätt investeringsprojekt regelbundet ska avrapporteras under projektens gång till de ansvariga politikerna. Uppföljning av till exempel ekonomi i projekten bör ske på rimlig och relevant nivå i ett genomtänkt och pedagogiskt format, som skapar förståelse och förtroende hos mottagaren. Bra processer för denna kommunikation inom kommunerna kan inte överskattas.

Gult kort i fikarummet

I samband med upphandlingar kan det vara på sin plats att utdela en varning. Det handlar om ett slags energiläckage. I alla kommuner verkar det finnas ett antal personer som sitter i fikarummen och gnäller på LoU, Lagen om offentlig upphandling. Skärp er! Lagen finns så vad finns det då att vinna på att fabulera om hur det vore utan LoU? Fokusera! Samla ihop energin i organisationen till konstruktiva handlingar som ständigt leder projekten framåt, för kommuninvånarnas bästa.

En stor potential för att skapa bra projekt är att föra över erfarenheter från redan genomförda projekt till kommande projekt. Det handlar dels om att göra efterkalkyler, dels om kvalitativa sammanställningar av vad som gått bra och vad som kunde gått bättre. Men detta reflekterande förhållningssätt kommer inte med modersmjölken hos projektledare och byggare. Siktet är ofta inställt framåt, alltid på språng mot nästa projekt. Dags alltså att räkna till tio. Andas. Omvandla allt som kunde gått bättre till viktiga lärdomar som leder de kommande projekten vidare i linje med kommunens genomtänkta strategi. Dela generöst lärdomarna med alla som deltagit i projektet,

4 tips till kommuner som vill kunna möta blicken hos oroliga skattebetalare

- **Skapa samsyn inom kommunen.** Hur presterar vi idag vad gäller upphandlingar av byggprojekt och hur uppfattar marknaden oss? Faktabaserat underlag från nulägesanalys läggs till grund för realistiska målbilder och konkreta handlingsplaner.
- **Få alla byggprojekt att sända samma signaler till marknaden.** Gör upp med kulturer där projekten drivs av egensinniga projektledare som betraktar projekten som sina egna. Interna projektledare - eller inhyrda konsulter - som inte aktivt vill driva projekten i linje med den konsekventa strategi som kommunen utvecklar bör avtackas och önskas lycka till på nästa jobb. Genom att låta projekten ingå i en tydlig strategi, där förfrågningsunderlag vid upphandling av konsulter och entreprenörer utformas övertydligt sänds signaler mot marknaden: detta efterfrågar vi; detta vill vi att marknaden blir bra på. Kommunen lockar aktivt och konsekvent till sig markandens bästa och mest seriösa aktörer.
- **Fokusera på långsiktiga värden.** Även om det kan vara arbetsamt att verkligen förstå vad som skapar långsiktigt god ekonomi i projekten, så anta utmaningen. Visst finns det en upplevd motsättning mellan investeringar och driftsekonomi, men med lite möda går det att klargöra och kommunicera till beslutsfattare och kommuninvånare. Genom att tydligt och kontinuerligt signalera kostnadsmedvetenhet och intresse för produktivetsfrågor, blir det allt mer intressant för samhällsbyggandets leverantörer att öka produktiviteten, verifiera förbättringar och tydliggöra hur dessa satsningar kommer kommunen som kund till godo. Gör avvägningar mellan de olika aspekterna av hållbarhet och försumma inte de sociala aspekterna som är avgörande för kommunen på lång sikt.
- **Mät, följ upp och korrigerar.** Starta inte ständigt nya projekt utan att reflektera över vad som gick bra och vad som kunde gått bättre. Träna på att stanna upp tillsammans med byggare och konsulter. Lärdomarna ska in i kommande projekt för ständiga förbättringar. Relatera alla lärdomar till strategin för kommunens investeringar.

så väl konsulter som entreprenörer. Sträva efter att synliggöra fenomen i projekten där kommunens strategi blir konkret, där sambanden mellan orsak och verkan tydliggörs pedagogiskt.

Frigör kreativiteten

Den kommunala strategin frigör marknadens krafter och gör att resurserna i investeringsprojekten når gemensamma mål med projektets gemensamma resurser. Strategin ska få duktiga entreprenörer och byggare att känna delaktighet och engagemang i projekten. Samverka! Skapa och förankra en gemensam målbild. Undvik att fastna i konfliktorienterade relationer. Fokus på lägsta pris vid upphandlingar medför tyvärr inte sällan att exempelvis den byggtreprenör som får jobbet upplever sig tvingad att söka efter mer eller mindre

legitima tilläggsarbeten, så kallade ÄTA-arbeten. Fokus riskerar att flyttas från långsiktigt värdeskapande till kortsiktighet. Energin går till frenetiskt sökande efter brister i projektets handlingar, liksom Fan läser Bibeln. Lika utarmande som det är för dem som under något år arbetar i ett projekt som präglas av konflikter och problem, lika inspirerande och upplyftande är det för dem som får vara med i ett lyckat projekt, där alla inblandade känner stolthet över att få vara med och skapa samhälleliga värden. Det finns stora möjligheter att skapa riktigt lyckade projekt. Men det är för viktigt för att överlåta till slumpen. Det krävs en genomarbetad strategi från kommunens sida. Och visst är det roligare att känna att man är en del av lösningen istället för en del av problemet? Så vad väntar vi på? Ut och skapa framtidens skolor!



Anna Törnquist är arkitekt SAR/MSA med lång erfarenhet av skolhusplanering. Efter många år som projekterande arkitekt arbetar Anna nu huvudsakligen mot kommuner i tidiga projektskedet – som föreläsare, rådgivare och konceptbyggare i tät samverkan med skolledning och fastighetsansvariga. Den rumsliga planeringen används där som redskap för pedagogiska utvecklingsdiskussioner, där yteffektivitet och lokaloptimering går hand i hand med positiva förändringar av organisation och arbetssätt. Anna gästföreläste på workshop nummer 3 "Det pedagogiska behovet".

Om FatBoy-oro och PISA-panik

I de flesta beställningsskrivelser för skolhus – om- eller nybyggnad – finns två centrala begrepp som är i konflikt med varandra. Det ena begreppet är flexibilitet, vilket är brukarnas självklara krav på de fysiska miljöer som under överskådlig tid ska utgöra ramen kring en rörlig pedagogisk verksamhet. Det andra begreppet, klassrum, dyker också upp som ett brukarkrav i den del av beställningen där den pedagogiska verksamhetens företrädare ska försöka konkretisera och kvantifiera lokalbehovet. Jag ska försöka beskriva varför dessa två företeelser står i motsats till varandra, när vi av hållbarhetsskäl måste prioritera för att inte bygga mer än vi behöver.

Det är mycket vi inte vet om framtidens krav på de elever som idag går i skolan, så skolans uppdrag måste vara att rusta dem för ännu okända utmaningar. Det räcker inte längre att läraren ur sitt rika vetande och kunnande förmedlar kunskap till elever som sitter tysta, lydiga och uppmärksamma och insuper kunskapen. Förmedlingspedagogiska situationer ska absolut inte föraktas, men är bara en av många skiftande aktiviteter i en skola som arbetar för framtiden. Ändå låter vi nya skolhus domineras av rum för just detta. Det vanligaste klassrummet är ca 60m² stort, med en whiteboard på ena kortväggen och en datorprojektor i taket. Dessutom förvånansvärt ofta möblerat för 25-30 elever på rad, vända mot läraren vid tavelväggen.



Förmedlingspedagogik av äldre snitt.

Det "förträffliga" klassrummet

När jag träffar lärare brukar jag fråga dem: om de fick välja helt fritt utan hänsyn till ekonomi, organisation eller ohejdad vana, vid vilken aktivitet skulle de välja att arbeta med 25 elever för att det är den bästa gruppstorleken för just den aktiviteten? De vanligaste svaren är fotboll och körsång. Ibland säger någon också att det funkar att ha en genomgång. Eller att läsa högt.



Klasiskt klassrum för 25 elever, Schillerska gymnasiet i Göteborg.

Och det tror jag säkert att det gör i betydligt fler fall än denna ovetenskapliga undersökning ger vid handen. Det finns massor av kompetenta lärare som klarar att hantera den vanligaste av skolsituationer, 25 elever i ett klassrum. Men med tanke på hur många klassrum vi i detta nu bygger för den gruppstorleken så borde

"We are currently preparing students for jobs that don't yet exist, using technologies that haven't been invented, in order to solve problems that we don't even know are problems yet"

(Källa: Fish & McLeod, Shift Happens, Wikispaces.com enligt Framtidskompetenser Rektorsakademien 2010).

jag bli överöst med argument för dess överlägsna förträfflighet, men det blir jag inte. 25 elever i ett klassrum är uppenbarligen långt från den bästa av lärsituationer.

Finns det alternativ

"Men ekonomin då?" invänder den ekonomiskt

ansvarstagande. "Vi skulle gärna jobba i mindre klassmen vi har inte råd. Politikerna i den här kommunen kräver att vi ska vara uppåt trettio i klasserna nästa år". Och det är väl bara att hoppas att ett ökat politiskt fokus på skolan kommer att leda till högre lärartäthet. Men kan det även med givna resurser finnas alternativa sätt att organisera arbetet? Att utnyttja lärarteamet till att fördela eleverna på olika sätt i olika lärsituationer? Finns det aktiviteter som kan ha lägre lärartäthet utan att kvalitén försämras? Större samlingar, den inledande delen av "flipped classroom", extensiv handledning av elever i grupparbete etc – för att frigöra lärartid till arbete med mindre grupper? Svaret är ja! Det finns skolor som klarar det, utan att ha högre personaltäthet. Men det kräver andra typer av rum: större, mindre, öppnare, annorlunda möblerade och utrustade.

Ifrågasatt lärmiljö

Det klassiska klassrummet är inte ett rum som inspirerar eller inbjuder till annat än ganska stillsamma aktiviteter, typ att lyssna, läsa, skriva, räkna, samtala. Vi vet att elever lär på olika sätt, och att många mår gott av att få använda händerna och hela kroppen även för att lösa en teoretisk uppgift. Men tillgången till alternativa miljöer för att bygga, experimentera, kladda, låta eller hoppa är tidsmässigt begränsad genom att tex slöjdsalar, labb och musiksalar är en bristvara som måste schemaläggas. Möjligheten att enligt läroplanen låta eleven aktivt delta i valet av arbetssätt är liten. Jag menar att klassrummets

dominans bör ifrågasättas eftersom det utgör ett allvarligt hinder för möjligheterna att leva upp till läroplanens mål. Men förutsättningen för att uppnå en verklig förändring av den fysiska – pedagogiska – lärmiljön, är att vi ifrågasätter inte bara klassrummets existens, utan också själva det organisatoriska fundamentet för det: klassen.

Tankeexperiment

Ibland utsätter jag lärargrupper för ett tankeexperiment, där de ska föra en diskussion om framtidens lärmiljö utan att använda följande begrepp:

Klass - vi har just konstaterat att 25-gruppen inte är en särskilt bra storlek för lärande aktiviteter, så den finns inte i framtidens lärmiljö

Klassrum – om det inte finns klasser ska vi ju inte heller bygga klassrum

Årskurs – varför är vi så fixerade vid vilket årtal eleverna är födda? Varför är det viktigare än vad de har lust och förmåga att göra, eller förutsättningar att klara? I framtidens lärmiljö finns i denna diskussion inga årskurser, bara elever i olika åldrar

Ämne – varför har vi de ämnen vi har? Vad händer om vi ersätter dem med ämnesövergripande teman som tex Ekonomisk hållbarhet? Eller Konstnärlig gestaltning, med frihet att uttrycka sig i rörelse, musik, bild, form eller skrift? Vi skippar ämnesindelningen i framtidens lärmiljö

Lektion – det blir absurt att klämma in konstnärlig gestaltning på ett fyrtiominuterspass ...

Schema – om det inte finns lektioner behövs heller inget centralt schema

Rast – visst måste det finnas utrymme för paus även i framtidens lärmiljö, men inte schemalagda raster med behov av rastvakter

Uppehållsrum – låt oss passa på att äntligen göra oss av med detta hemska begrepp! Det hör inte hemma i framtidens lärmiljö

Redan ifrågasättandet av klassen är djupt provocerande. Den där 25-gruppen, som vi nyss konstaterat inte var bra för så mycket mer än fotboll, framstår som en helig, oberörbar enhet, som hjärtat för allt skolans goda. Här utbryter också det som jag vill sammanfatta som FatBoy-oro och PISA-panik: "Det förstår du väl att vi inte bara kan släppa ut barnen i ett okontrollerat kaos? Om de får göra som de vill / sitta hur som helst / vara var som helst, när som helst / så kommer de inte att lära sig någonting! Inte kommer de att vilja räkna matte i alla fall! Tänk på PISA-resultaten, det här landet är redan på väg käpprätt ner i avgrunden. Och tänk på barnen med särskilda behov!"

Rädd för förändring

Varifrån kommer all denna upprördhet? Varför tror vi att klassen är den enda möjliga gruppen för social

trygghet? Och att andra rumstyper än 60m²-rummet måste leda till kaos? Alternativet måste ju inte vara det alltför öppna rummet där man inte finner arbetsro någonstans. En ämnesövergripande, tematisk indelning av arbetet behöver väl inte betyda att man inte lär sig något? Och om man ersätter schemat med kalender och låter eleverna delta i planeringen av vad de ska göra, var, när och hur – helt i enlighet med läroplanens intentioner – så vet ju alla var de ska vara. Varför blir vi då så förtvivlat rädda för en sådan förändring?

Flexiblare arbetssätt

Vi är så vana vid att se läraren som centralfigur i ett klassrum att vi har svårt att föreställa oss att aktiviteter utanför klassrummets väggar kan vara lika kontrollerade. Men föreställningen att lärarledd undervisning ska ersättas av lärarlösa lektioner eller att eleverna ska släppas vind för våg är grundlösa nidbilder. Ett flexiblare arbetssätt förutsätter tvärtom att lärarna är mycket närvarande, oavsett om eleverna sitter i ett stort rum eller ett litet, om de halvligger i en



FatBoy öppnar för flexiblare arbetssätt, Ørestads gymnasium i Danmark.

FatBoy med laptopen på magen eller bygger en modell av den senaste matteuppgiften i närateljén. Det förutsätter att lärarledda aktiviteter i mindre grupper "finansieras" genom arbetspass i storgrupp eller mer handledningsexensiva aktiviteter. Det underlättas

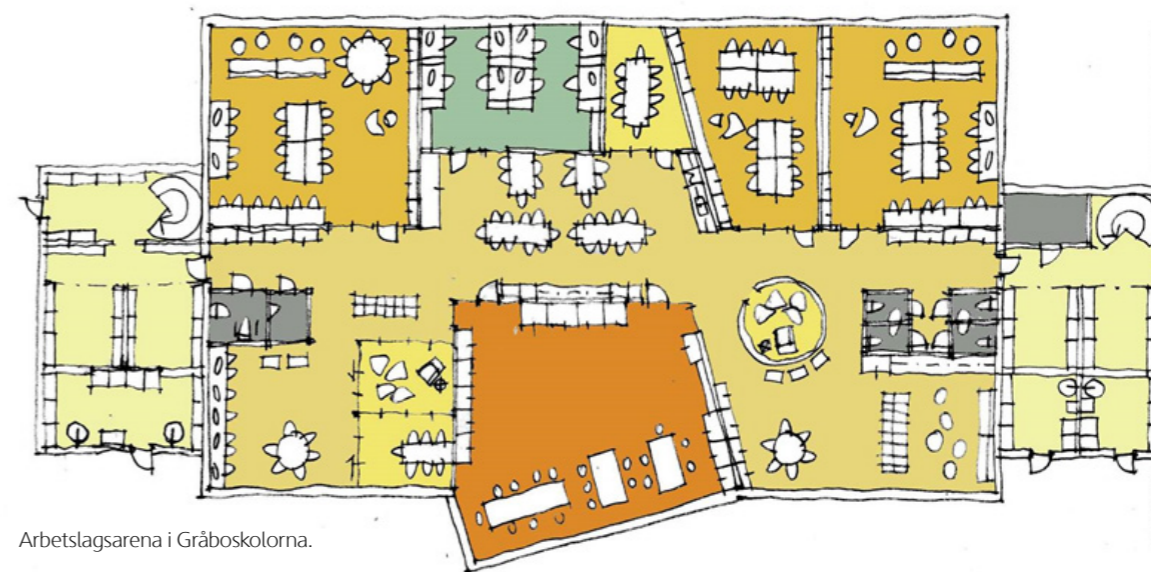
om arbetslagets lärare och elever har en egen rumslig arena, där de själva styr aktivitetsplaneringen och rumsanvändningen och där det finns utrymme för olika typer av aktiviteter i olika stora grupper. Och allt detta förutsätter ett tätt samarbete inom teamet.

Det goda lärandet

När jag som arkitekt möter en ny grupp skolledare eller lärare är det inte ovanligt att någon i gruppen inleder med att relativisera den fysiska miljöns betydelse. "Det viktigaste är vad som händer i klassrummet,

interaktionen mellan läraren och eleverna, inte hur rummet är utformat." Och jag kan bara hålla med. Alla undersökningar jag tagit del av pekar på den dominerande betydelsen av den goda läraren för att skolan ska uppnå ett gott resultat. Men med denna text har jag velat visa att den rumsliga organisationen har stor betydelse för lärarnas möjligheter att utföra sitt pedagogiska uppdrag. Låt oss därför ifrågasätta klassrummets dominans i den svenska skolan, och skapa utrymme för verklig förändring i nya rum för lärande!

Ett kliv mot "framtidens lärmiljö" – Gråboskolorna, Lerums kommun



Arbetslagsarena i Gråboskolorna.

Ett exempel på "vanliga" kommunala skolor som vågat ifrågasätta skolhustraditionen och ta ett kliv mot framtidens lärmiljö är Gråboskolorna i Lerums kommun. Tre nya F-9 skolor som byggts och byggts om för entreprenöriellt lärande.

Inga årskurser

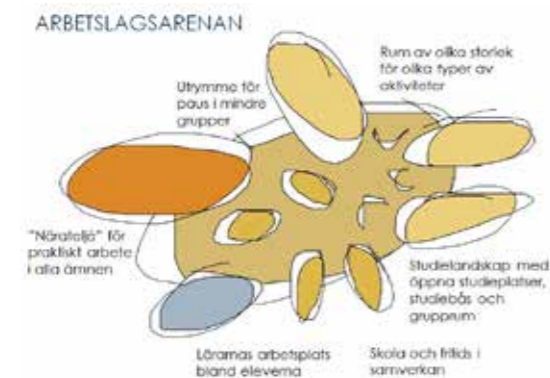
Skolorna är profilerade för att erbjuda valfrihet för kommuninvånarna, och för att alla elever ska få del av samtliga profiler under sin skolgång har skolans ledningsgrupper valt att samverka. Varje skola har fem arbetslag med ca 100 elever, deras lärare och fritidspedagoger, och liknande arbetssätt för att underlätta utbyte av lärarkompetens, lokaler och elever. Begreppen klass och årskurs har tagits bort. De två yngre lagen har elever från 6-10 år, de två äldre lagen från 9-14 år. Med en flexibel åldersindelning

underlättas successiva uppflyttningar i systemet efter förmåga och personliga förutsättningar. I det femte laget går skolans äldsta elever de två sista åren i grundskolan, oavsett ålder. I Gråbo ska eleverna längta efter att få börja åttan, för då får man arbeta mer tematiskt och i större grad ta del av alla tre skolornas profiler.

Arbetslagsarenor

På Röselidskolan, en av de tre skolorna, är eleverna indelade i åldersintegrerade mentorsgrupper som träffar sin lärare varje morgon. Därefter ingår de i olika aktivitetsgrupper under dagen, åldersintegrerade eller åldershomogena, stora eller små beroende på aktivitetens karaktär och med arbetssätt anpassat till elevernas egen lust och förmåga. Arbetslaget disponerar ett antal rum, en arbetslagsarena, där de

själva planerar rumsanvändningen. Här finns rum av olika storlek och med olika utrustning: från den minsta sagogrottan till den stora närateljen som tillåter stökiga, kladdiga och experimenterande aktiviteter. Mitt i arenan finns ett arbetsrum för lagets lärare och



Schematisk bild över arbetslagsarenan.

fritidspedagoger. Alla rum har glaspartier mot det öppna men rumsligt uppdelade studielandskap som utgör arenans hjärta.

Pedagogiska vinster

Rektorer och lärare rekryterades utifrån att de vill vara med och utveckla entreprenöriella arbetssätt. Men trots stor entusiasm kom snart ett bakslag. Allt var nytt – arbetslagen, mentorsgrupperna, lokalerna, arbetssättet – och för en period fick man gå tillbaka till mer välkända sätt att arbeta.

- Det fanns tack och lov inga vanliga klassrum att backa in i. I så fall hade vi nog inte varit ute ur dem ännu, säger Marie Sandell rektor på Röselidsskolan, och manar till tålamod.
- Det tar tid att bli riktigt invanda med det nya arbetssättet, men redan nu kan vi se att de pedagogiska vinsterna är stora.

Konflikt födde ny lärmiljö – Sannerudsskolan, Kils kommun

Ett annat exempel på "vanliga" kommunala skolor som vågat ifrågasätta skolhustraditionen och ta ett kliv mot framtidens lärmiljö är Sannerudsskolan i Kil, en nyligen ombyggd högstadieskola med ca 500 elever. Här föddes en ny typ av lärmiljö ur en svår konflikt, där den centrala skolledningens krav på att forma en elevfokuserad, ämnesövergripande arbetslagsorganisation frontalkolliderade med lärarnas kamp för att få behålla sina ämnesinstitutioner. Inför planeringen av en omfattande om- och tillbyggnad fick de viktigaste argumenten från båda sidor utgöra fundament för en lösning som gavs namnet "lärandefokus".



Forum, en av de tematiska arenorna på Sannerudsskolan.

Inspirerande arenor

I skolans entréväning formades tre tematiska arenor med specialutrustade rum för experimentella, fysiska, sinnliga, skapande och praktiska aktiviteter. Alla

ämnen finns representerade i någon av arenorna i en kombination av teoretiska och praktisk-estetiska ämnen. Avsikten var att skapa rumsligt stöd för såväl ämnesfördjupning som för ämnesövergripande samarbete. Man sökte efter ämneskombinationer som skulle kunna ha nytta av samma typ av rum. Så kunde tex inspelningsstudios, en "black box" och ett "forum" vara inspirerande miljöer för såväl SO och svenska som musik och drama – och en grov verkstad en naturlig plats för slöjd och teknik – men också inspirerande för matte och bild.

Sannerudsblomman togs tidigt i diskussionen fram som en illustration av nya funktioner och möjliga funktionssamband.



"Låt oss ifrågasätta klassrummets dominans i den svenska skolan, och skapa utrymme för verklig förändring i nya rum för lärande!"



Magnus Blixt är yrkesverksam legitimerad lärare med 16 års erfarenhet som lärare, senast på innovativa Skapaskolan och Glömstaskolan. Utöver läraruppdraget föreläser, bloggar och twittrar han. Han är även ledamot av Lärarnas Ansvarsnämnd och Skolportens lärarpanel (skolforskningsbevakning). Magnus gästföreläste på workshop nummer 4 "Uppföljning och utveckling".

Fotograf: Peter Käll (LR)

Många måste bry sig för att det ska bli riktigt bra

Skolan ska enligt skollagen vara baserad på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Haken är bara den att den vetenskapliga grunden idag är klart begränsad, och mycket av det vardagliga arbetet i skolan måste ske ändå. Hur kan vi få detta att fungera? I synnerhet som det i allmänhet inte handlar om en elev i taget utan om olika grupper av elever, som dessutom ofta nog är på väg någonstans, vilket kräver ett helt annat tänk kring flöden. Det kräver också en ständigt pågående dialog med alla som verkar i samma lokaler: Hur vill vi ha det tillsammans?

Den första frågan man bör ställa sig är: "vad är syftet med mitt uppdrag?". Till exempel varför blir man lärare, och varför fortsätter man att vara lärare? Men detta är inte enbart en fråga för läraren, utan bör besvaras av alla inblandade runt en skola. För om vi inte har koll på syftet är det lätt att gå vilse. Och det vill vi ju inte.

Utveckling och förändring

Mitt eget syfte med att vara lärare är att få vara med när "Stjärnglanständning" sker. Det vill säga när ett barn går från "jag kan inte" till "jamen magistern, jag kan ju faktiskt det här nu!". Dessutom är läraryrket

ett uppdrag med oändliga möjligheter till utveckling. Det är så sant att man lär så länge man har elever, och det tror jag gäller alla som på något sätt finns med i skolans värld. En värld som ständigt förändras, eller i alla fall borde göra det. Därför är det viktigt att fundera över sitt syfte, hur man vill ha det och vad man själv kan göra för att nå dit.

Våga utmana

Själva läraruppdraget är väldigt komplext med allt från arbetssätt, undervisningsrelation, föräldrar, kollegor, kunskap och fostran till nutid och framtid. Men vad är egentligen kärnan? För att kunna utforma

en ändamålsenlig lärmiljö måste vi först ta reda på det. Från min synvinkel är det själva undervisningen som är kärnan. Sånär definierar Sveriges Riksdag undervisning i Skollagen (SFS 2010:800): "sådana målstyrda processer som under ledning av lärare eller förskollärare syftar till utveckling och lärande genom inhämtande och utvecklande av kunskaper och värden. / ... / utbildning: den verksamhet inom vilken undervisning sker utifrån bestämda mål. "

Och så här beskriver specialpedagog och bloggare Ulrika Jonson det hela: "Undervisning är inget fast och bestämt, hugget i sten. Undervisningen uppstår i relationen, viljan och modet att våga ändra på några parametrar för att förståelse för exempelvis ett moment ska uppstå hos en grupp eller kanske hos en enskild individ."

Skolan har en vision, fastställd i skollag och läroplan: att varje elev ska nå sin potential. Visionen är inte bara godkänd kunskapsnivå, utan faktiskt "sin potential"! Förstår vi vad det innebär? Och vad som faktiskt krävs? Skolan, liksom det mesta i ett samhälle, baseras på ett antal förgivet-taganden, exempelvis:

- En klass, en lärare, ett klassrum
- Bibliotek är viktigt
- Små klasser är bättre
- En bestämd plats till varje elev behövs
- En stol och ett bord/bänk till varje elev
- "Vattenhål" är bra
- Rast är viktigt

Och många fler antaganden ...

Det är viktigt att på allvar fundera över dessa: vilka är faktiskt giltiga – och varför? Vilka är det inte, i vilka omständigheter – och varför? Självt har jag föreläst många gånger om vikten av fasta platser, vilket jag vidhåller oftast är bra i ett traditionellt klassrum. Men i en mer dynamisk lärmiljö har jag numera goda erfarenheter av att det inte längre behövs – inte heller för elever med funktionshinder som var beroende av det i ett traditionellt klassrum. Jag vill också utmana föreställningen om att små klasser är det bästa. Självt har jag den senaste tiden arbetat med över 40 elever, och istället har vi då varit två lärare i ett större rum. Efter den erfarenheten har jag mycket svårt att gå tillbaka till "min klass, mitt klassrum".

Dynamiska lärmiljöer

Alla är olika. Och om var och en ska utvecklas på bästa sätt efter sin förmåga kan vi inte ha en lärmiljö som är statisk. Vi måste fundera över hur vi vill lära ut över

"För lärarna handlar det om att äga sina klassrum och veta hur de bäst ska användas. Viktigt att notera i sammanhanget är att förändring nästan alltid är ett stort åtagande. Det gäller att ha idéer, att våga och ta risker. Samtidigt är även detta inte så märkvärdigt. Är det något som inte fungerar, ja, då är det bara att prova något annat. Det finns alltid nya möjligheter."

Peter C Lippman

tiden, och i framtiden. Därefter bör vi definiera mål och arbetssätt och inte vara rädda för att utvärdera och justera efter hand. Det handlar ofta om att ändra olika parametrar för att passa människorna som är i skolan. Men det är skillnad på hur människor betar sig i en ideal värld, respektive hur de fungerar i praktiken – i synnerhet när grupprocesser slår till. Människor – både stora och små – har behov av att känna trygghet och tillit. Detta är absoluta, men inte tillräckliga, förutsättningar för djupare lärande och här kan lärmiljön både bidra och försvåra. Det behövs såklart också fungerande infrastruktur som fräscha toaletter, fungerande kaffemaskin och trådlöst internet som faktiskt fungerar. Ytor som är definierade, som man förstår hur de ska nyttjas, skapar också trygghet. I många skolor idag är det svårt att hitta expeditionen ...

Undersök i vardagen

Skor är ofta antingen snygga eller sköna och detsamma gäller kanske även lärmiljöer? Man kan ju fundera över vilken känsla och vilka meningserbudanden* miljön inbjuder till? En fastkedjad bänk signalerar att här litar vi inte på folk, en matt vit vägg i ett omklädningsrum närmast skriker "klottra här!" och ett trasigt bord talar om att de som vistas i lokalerna inte är viktiga. Det handlar också om de rumsliga, mer eller mindre definierade ytorna. Hur fungerar flödet dem emellan? Det är

en sak att rita en pedagogisk lärmiljö, men när den fylls med elever (och lärare) som inte alltid gör som man tror och förväntar sig så kanske den inte är så pedagogisk längre. Vilka maktförhållanden skapas? Vilka kommunikationsmöjligheter ges och vilka kommunikationsmönster skapas? Tänk om man faktiskt på allvar kunde undersöka detta

Dialog kring ansvar

Jag anser att vi även behöver prata mer om ansvar. Ansvar är något högst personligt och vi behöver diskutera vem som ska ha ansvar för vad. Här kan ansvarstriangeln bidra till en god dialog. Ansvarstriangeln görs upp med tre olika personer/ funktioner som kan vara ansvariga för olika frågor.

”Utmaningen är förstås att det ofta handlar om att göra om en befintlig miljö.

Men grejen är att det ofta inte behöver vara så märkvärdiga saker för att åstadkomma stor skillnad.

Dynamiken i ett klassrum kan förändras totalt beroende på möblerna och hur de placeras.

När det görs på ett genomtänkt sätt så känner vi instinktivt att någon bryr sig. Eller ta bara en vanlig blomma. Om du ser en ny blomma varje dag så säger det i all enkelhet att nuet är viktigt och levande.”

Peter C Lippman

i verksamhetens vardag istället för att utgå från en mängd förgivet-taganden. Undersöka på plats, återkoppla och reflektera. Och försöka sätta sig in i brukarnas perspektiv, det vill säga de som faktiskt nyttjar miljöerna. Hur känns det att kliva in i kapprummet om man är en blyg sjuåring tillsammans med många andra?

Dessa bildar en triangel. Konkreta frågor sätts sedan in i triangeln utifrån var ansvaret bör ligga. Varje punkt kan sättas in flytande i förhållande till respektive hörn, detta kan även förändras över tid. Ansvariga och områden kan varieras i det oändliga, bilden här är bara ett exempel.

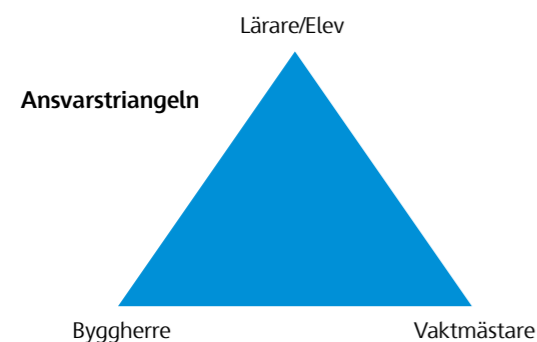
Låt det ta tid

Vi behöver också skapa en miljö byggd på förtroende, där man tillåts göra misstag utan att det ska vara ett misslyckande. Uppföljning och återkoppling kvävs i en miljö där man inte får göra försök och misslyckas. Ofta gäller det att hålla i och hålla ut. Rom byggdes inte på en dag och ”brådska är namnet på den vind som river byggnadsställningar...” som Per Naroskin säger. Machiavelli påstod att ”ändra tingens ordning kräver samma styrkeförhållande som att storma en fästning; man måste alltid vara tre gånger så många (soldater resp argument) som anfaller än de som försvarar...”.

Många måste bry sig

Peter Lippman, som jag citerat ett par gånger, är arkitekt och forskar på lärande. Han är en stor inspiration för mig. För hur ändamålsenlig en skola än är ritad, projekterad och byggd så spelar det liten roll om den inte stöder och stöds av mitt (lärarens) val av undervisningsorganisation. Det är många som måste bry sig i en väldigt komplex verklighet för att det ska bli riktigt bra.

* svensk skolforskning: Hipkiss (Umeå universitet 2014)



1. Tak över huvud
2. Värme och ventilation
3. Toaletter, fräscha
4. Adekvat möblering
5. Vandalism (av eleverna)
6. Nödutgångar fungerar
7. Underhåll ytor
8. Skolgårdsredskap hela
9. Instruktioner för nyttjande
10. Uppföljning hur det fungerar i praktiken
11. Återkoppling vad som (inte) fungerar
12. ...?

”Alla är olika. Och om var och en ska utvecklas på bästa sätt efter sin förmåga kan vi inte ha en lärmiljö som är statisk.”



Henrik Davidsson började på Skanska 2002 som arbetsledare och jobbade sedan ute i produktionen i 9 år för att sedan 2011 ansvara för kommersiellt husbyggnad i Malmö, Svedala, Trelleborg, Vellinge och Burlöv som distriktschef. Jobbar helst i nära samverkan och drivs av hållbara samhällsutvecklingsfrågor.

Ur byggarens perspektiv

En bra dialog är en bra förutsättning för utveckling. Det gäller även i byggprojekt. Vi vill gärna att den dialogen startar tidigt så leverantör och beställare redan från start kan vara överens om de förväntningar som finns på projektet och varandra.

Projektchefer som tidigare byggt skolor refererar ofta till vikten av tydlighet, men betonar också att beställare inte ska vara rädda för att ställa krav. Tvärtom. Det är bra med beställare som vågar ställa höga krav på teknik och prestanda men önskvärt är också att de vill föra en dialog, lyssna och vara öppna för entreprenörens tidigare erfarenheter. Inom Skanska har vi identifierat några områden inom projektering och produktion som vi vet har avgörande betydelse för slutresultatet. Ett av de viktigaste är just dialogen mellan beställare och leverantör. Dialogen ska baseras på en öppenhet, där respekt och ansvar för varandras kompetenser är grundläggande, utan att det görs avkall på tydlighet och beslutsfattande.

En bra dialog

Att förmedla en tydlig bild är inte alltid enkelt. Finns det en tydlig programhandling/beställning från utbildningsenheten får leverantören/entreprenören en bättre och mer realistisk helhetsbild. Vilket bidrar till att förutsättningarna för vilken skolmiljö som ska

projekteras klargörs. Ska vi till exempel utgå från att skolan har "ordning och reda" och att traditionella material kan användas? Eller ska vi utgå från att det kommer klättras och hängas i allt? För byggaren rätt grundförutsättningar är det lättare att välja rätt material för att klara kommande påfrestningar. Det är då också enklare att påvisa hur en eventuell högre initialkostnad kan spara pengar i livscykelkostnaden.

"Man får inte tappa fokus på människan på grund av ekonomiska skäl eller tidsbrist."

Som beställare kan det vara svårt att se hur förändringar som först verkar fördyrande ändå kan spara pengar i slutändan. Som entreprenör har vi lång erfarenhet och vet att om beställaren vågar vara öppen med de ekonomiska ramarna så kan vi medverka till att de får ut mesta möjliga av sin budget. Öppenheten kring ekonomin gäller självklart från båda håll. Det vill säga full transparens från alla parter.

Brett engagemang skapar ansvar

Innan projektering bör beställaren, tillsammans med brukaren, ha tagit reda på och definierat sina behov, till exempel antal elever, särskola, särskilda krav på utemiljö, uthyrning på kvällstid, idrottshall, samlings-salar (och om dessa ska kunna användas för t.ex. konserter), tillagningskök (eller beredningsdito),

särskilda energikrav, kostnadsnivå/kvalitetsnivå, pedagogisk flexibilitet med mera. Precis som byggare och beställare ska arbeta nära tillsammans är det en god idé att bjuda in kommande brukare även i det vidare arbetet. Genom att de får se och komma med tankar på plats skapar vi en koppling direkt till de barn/ ungdomar som ska gå i skolan och kan förhoppningsvis öka deras engagemang för den egna skolan. Det skapar tillhörighet och ökar lusten att ta ansvar och vårda sin skola. Vilket i sin tur minskar skadegörelsen.

"Ju tidigare vi som leverantörer bjuds in i beslutandeprocessen, desto mer kan vi tillföra erfarenhetsmässigt, både gällande kvalitet och ekonomi."

Närvaro ger ökad förståelse

Tillgänglighet är ett annat nyckelord i framgångsrika projekt. Det övergripande ledaransvaret ligger på beställaren tillsammans med projekt-/ produktionschefen men det betyder mycket att det finns fler personer, från båda sidor, som är engagerade, fokuserade och uttalat ansvariga för att föra och driva dialogen. Dessa personer ska ha mandat att snabbt kunna svara på frågor och ta beslut kring exempelvis ekonomiska konsekvenser om det blir tillkommande arbeten eller utrustning.

Under själva produktionsskedet är tillgängligheten hos beställaren en springande punkt och vi på Skanska uppskattar mycket beställarens närvaro på bygget. Dels utvecklas vår relation, dels är det en förutsättning för snabb kommunikation vilket är viktigt både för dem som är involverade i byggprocessen som för andra externa intressenter. Dessutom förstår yrkesarbetarna på plats givetvis beställaren bättre om denne är delaktig och närvarande.

Faktum är att det är i princip så enkelt som att ju högre engagemang desto bättre resultat. I synnerhet när det gäller samverkansentreprenader.

Tillsammans får vi en bra dialog

Skanska bygger redan miljövänliga och energieffektiva byggnader som tar hänsyn till god inomhusmiljö och tillgänglighet. Vi jobbar också kontinuerligt för att hela tiden förbättra oss inom området flexibel bebyggelse. Det innebär att redan från början möjliggöra

utveckling, förändring, demontering och återbyggnad. Med god samverkan och en bra dialog med beställaren blir dessa värden mervärden redan från start.

Utmana oss

När du läst detta kanske du undrar om kraven bara gäller beställare. Svaret på det är - absolut inte. Skanska jobbar hårt för att kliva utanför de traditionella ramarna för att hitta nya arbetssätt och metoder. Vi kan inte driva projekt som vi alltid gjort om vi ska fortsätta utvecklas och skapa ett högre värde. I vår värld är allt detta ömsesidigt och vi vill gärna bli utmanade av våra kunder!

Erfarna projektcheferns önskelista

Att beställaren:

- är aktiv och engagerad i projekteringen.
- har förståelse och kunskap om driftfrågor, energisparande åtgärder, grönt byggande med mera som i och för sig kan ge högre initiala kostnader, men lägre driftskostnader.
- är medveten om tillgänglighet, behörigheter och zonindelningar.
- är öppen för arbetssätt och metoder som är bäst för projektet, även de som involverar deltagande av lärare, föräldrar eller äldre från det närliggande vårdboendet.
- planerar projekteringsfasen så att det finns tid att verkligen arbeta igenom alla frågor. Kan det redan i detta skede finnas tid för att visualisera med hjälp av BIM och andra mer digitala metoder kan vi spara pengar i slutändan. Om handlingarna är väl genomarbetade och klara när vi låser dem så gör det att bygget kan flyta på smidigare, vilket spar pengar och tid.
- är aktiv i arbetsplatsens säkerhets- och risktänk genom att delta vid säkerhetsintroduktioner, workshops, spel, Safety Week etc för att visa vikten av ett säkert beteende. Arbetsmiljö- och säkerhetsfrågor står mycket högt på Skanskas agenda. Vi bygger säkert, eller inte alls.



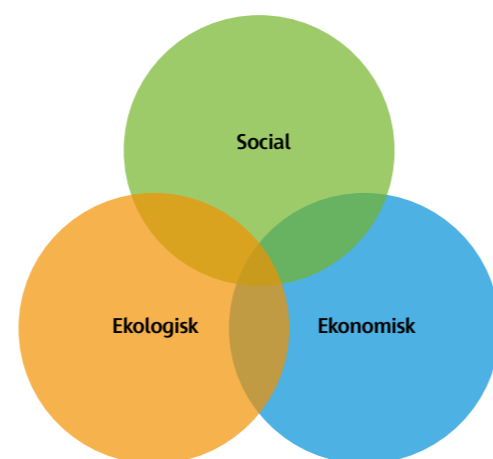
Åse Togerö är Grön utvecklingschef, Hållbar affärsutveckling Skanska. Åse har femton års erfarenhet av hållbarhetsarbete inom byggbranschen. Hon har doktorerat inom miljöanpassad byggnadsteknik och arbetar idag med innovationer, spetsprojekt och ny teknik inom grönt byggande och idéer för en hållbar utveckling inom den byggda miljön.

En hållbar skolmiljö

Att "hållbarhet" är ett nyckelord för vår framtid är de flesta överens om idag. Få politiker och makthavare skulle framhålla det som en oviktig samhällsfråga. Tvärtom, det pågår initiativ och åtgärder för att främja en hållbar utveckling inom väldigt många områden, exempelvis stadsutveckling, bostadsutveckling, trafik- och transportsektorn, jordbruket och industrisektorn.

Anledningen är given: om vi inte på en mängd olika sätt ändrar vårt samhälle och vårt sätt att leva kommer vi inte att kunna upprätthålla de goda värden i samhället som vi vant oss vid i västvärlden. Jordens resurser kommer inte att räcka. Klimatet kommer att förändras, växt- och djurarter försvinner och den sociala trygghet vi byggt upp naggas i kanten. Av den anledningen är det viktigt att våra barn, som på ett annat sätt än vi kommer att se och uppleva effekterna av ett icke-hållbart samhälle, får kunskap och görs delaktiga i en av världens viktigaste utmaningar: att ställa om våra samhällen till att bli hållbara ur ekonomisk, ekologisk och social synvinkel.

Barn tillbringar många år i skolmiljön, och frågan är om skolmiljön speglar denna den viktigaste av utmaningar: Finns en miljö kring barnen som främjar ett hållbart tänkande? Genomsyras deras vardag,



i lektionsalar, skolmatsal och på raster av en bärande tanke kring ett hållbart samhälle? För att främja en positiv utveckling bör skolmiljön vara en av de viktigaste platserna där hållbarhet är en ledstjärna. Genom att låta skolmiljön gå i bräsch för en framtida hållbar urban miljö, skapar vi inte bara ett gott arbetsklimat för nästa generation utan desutom visar vi upp ett proaktivt förhållningssätt. En bra grogrund för dem som behöver ta vid och fortsätta resan mot ett mer och mer hållbart samhälle.

Ekologisk hållbar skolmiljö - en grön utemiljö
Vad säger forskningen om gröna utemiljöer för barn?

- Barn som vistas i gröna miljöer har bättre koncentration, säger Fredrika Mårtensson, miljöpsykolog på SLU som forskar om skolgårdar.
- Barn som har tillgång till en god utemiljö känner sig



Sorgenfriskolan efter förändring av utemiljön i projektet "Gröna Skolgårdar", Malmö stad.
Foto: Josefine Gustafsson, Malmö Naturskola, Malmö Stad

mer alerta. Det handlar om hur stor yta barnen leker på, hur varierad ytan är och hur mycket grönt den innehåller.

- Även små gårdar kan bli spännande miljöer för barnen, men det går inte helt att kompensera små ytor med kreativa lösningar.

SPRING-projektet i Nynäshamn har föreslagit följande kriterier för en god skolmiljö för barn:

- Springutrymme. Barnen måste få en chans "att få upp farten".
- Mellan hälften och två tredjedelar av ytan skall vara kuperad och bevuxen.
- Populära lekställen ska vara integrerade med natur – bland träd, buskar eller stenar.
- Passager ska finnas som ger möjlighet att springa runt föremål och mellan till exempel husväggar, buskar och staket, som binder samman olika lek miljöer.
- Utemiljöerna ska vara säkra för trafik och kriminalitet.

En enkätundersökning av vad elever och personal vill med sin skolgård genomfördes inom ramen för ett exjobb "Förutsättningar för Grön skolgård i Upplands

Väsby". Resultatet visar i korthet på följande:

- Låg- och mellanstadiet önskar möjligheter till äventyrslek, t.ex. pilkojor, klätterstenar, klätterträd, trädstammar, kryprör, stubbar, hinderbanor, damm, vattentrappa, bollplank, ytor för bollspel, basketkorgar, målningar på asfalt och väggar (t.ex. "sifferhus" eller "bokstavsorm"), stora uppvuxna träd (skugga, klättermöjligheter, vårdträd), sittplatser, grillplatser, labyrint, att dela gården i flera små "rum", "uteklassrum" för utomhusundervisning, bättre skyltning och trädgårdsland för odlingar.
- Elever och personal i högstadiet föreslår att dela gården i flera små "rum" (möjlighet till aktiviteter, avskildhet), bänkar, sittplatser runt träd eller med tak över) samt en trevlig miljö med mer växter och blommor.
- Samtliga nämner önskemål om en parkliknande miljö med fler bänkar och bord (även under tak), mycket träd, gräs, bärbuskar och rabatter med blommor, helst också ett växthus, och vatten. De vill se skolgården som en plats för lek, fantasi och rörelse, att den ska vara en trevlig och inspirerande miljö och att den ska väcka lusten att experimentera. Skolgården ska uppfylla pedagogiska, estetiska och miljömässiga mål.

Skanska Color Palette™

Building

	Vanilla Compliance	Green Beyond Compliance	Deep Green Future Proof
Energy			Net Zero Primary Energy
Carbon			Near Zero Carbon Construction
Materials			Zero Unsustainable Materials Zero Hazardous Materials Zero Waste
Water			Net Zero Water

I Skanskas egna miljöklassning av byggnader är nollenergihus, Deep Green™, den tuffaste klassen.

- Flera skolor föreslog införandet av en miljödag (temadag) på skolan, där barnen och lärarna, och även föräldrar kunde hjälpas åt med förbättringar av utemiljön. Som motivation nämndes gemensam planering, skapande, delaktighet, förståelse och bättre miljötankande hos eleverna.
- Många av skolornas förslag skulle med gemensamt engagemang och efter varje deltagares förmåga lätt kunna genomföras vid så kallade temadagar, miljödagar, skolgårdsdagar, fixardagar, aktivitetsdagar, elevens valdagar, städdagar och andra tillfällen.

Ekologisk hållbar skolmiljö

– en miljöanpassad skolbyggnad

En miljöanpassad och miljöcertifierad skolbyggnad bidrar till god inomhusmiljö, och därmed till att eleverna trivs och presterar bättre. Men den bidrar även till att elever och personal får upp ögonen för att det på ett väldigt konkret sätt går att öka vår ekologiska hållbarhet genom att låta skolbyggnaden ha en mycket hög miljöprestanda. De kriterier som är särskilt viktiga för en miljöanpassad skolbyggnad är:

Energi – Hög energiprestanda med visuellt placerad förnybar energi blir till ett viktigt signum för en hållbar skola. Ett exempel på detta är så kallade nollenergihus

eller plusenergihus, då det visar att en byggnad kan bli hållbar genom att generera lika mycket miljövänlig energi som det förbrukar varje år. I Skanskas egna miljöklassning av byggnader är nollenergihus, Deep Green™, den tuffaste klassen (se figur ovan). Att med skärmar etc visa hur mycket energi som genereras från solceller och /eller vindsnurror är ett av flera visuella sätt som kan användas för att tydliggöra energiarbetet. Utöver Skanskas klassning tar miljöcertifieringsmetoderna MiljöByggnad och Svanen upp energikrav bland sina miljökriterier.

Inomhusmiljö – En god inomhusmiljö är väldigt viktigt.

I dag har forskningen mycket bevis för kopplingen mellan god inomhusmiljö och människors förmåga att vara alerta och produktiva. Särskild tyngdpunkt bör läggas på ventilation och dagsljus och att under byggprocessen arbeta metodiskt med fuktsäkerhet. Miljöcertifieringsmetoden MiljöByggnad tar med detta i sina miljökriterier och jag rekommenderar starkt att ha MiljöByggnad eller likvärdigt som målsättning för nya eller ombyggda skolbyggnader.

Materialval – Stort fokus bör läggas på giftfria och miljöanpassade material. Bra miljökrav för material finns i Svanenmärkning och MiljöByggnad men

hårdast krav finns i Skanskas Deep Green™.

Upphandlingsenhetens kravpaket för giftfria förskolor är ett bra hjälpmedel när leksaker, möbler, textilier m.m. ska handlas upp.

Ett exempel på mycket höga hållbarhetsambitioner i skolmiljön finns att hämta i Ronneby Kommun, där flera skolbyggnader har uppförts inom ramen för Cradle-to-Cradle-filosofin, som förutom förnybar energi, giftfria material etc arbetar för ett cirkulärt resurstänkande.

”En lekfrämjande skolgård ska vara raka motsatsen till den klassiska skolgården bestående av en enda, stor, ofta asfalterad, ren yta.”

Ekologisk hållbar skolmiljö

– en miljöanpassad verksamhet

Det finns goda möjligheter att med hjälp av den fysiska miljön skapa en verksamhet där hållbarhetstankarna märks tydligt. Goda exempel är de skolor som satsar på att odla sina egna grönsaker, givetvis utan bekämpningsmedel och kanske med ett eget växthus till hjälp. Några eldsjälarna i Bronx, New York har med sitt ”Green Bronx Machine” på ett fantastiskt sätt lyckats vända både attityder och skolresultat i några av stadens mer problematiska skolor med hjälp av god pedagogik, engagemang, och just odling. Dessutom får barnen ofta med sig närodlat grönsaker till middagen hemma, något som förr lyste med sin frånvaro i snabbmatskulturen. I Sverige finns också många goda exempel men där odlingen sker i liten skala. Varför inte göra som i Bronx och satsa på odling inne, ute, på väggar och terrasser, och låta grönsaksodlingen bli en tydlig del av skolverksamheten.

Inom annat har många svenska skolor kommit långt. De har ibland egen kompost, de källsorterar, de försöker köpa in ekologisk mat till måltider, och de medverkar i diverse skolprojekt med miljötema. Även vad gäller driften av skolan finns goda exempel, där närvaro-styrning, LED-lampor och vattenbesparande armatur sparar både pengar och miljö.

En socialt och ekonomiskt hållbar skolmiljö

Begreppen social och ekonomisk hållbarhet är så vida att de rymmer många olika ämnesområden. En personlig tolkning, just vad gäller skolmiljön, berör det som på engelska kallas community och som är ett begrepp vi symptomatiskt knappt förmår att översätta. Kan vi få vår skolmiljö att främja en ”community-känsla”, kan det faktiskt innebära att skolmiljön inte bara främjar social hållbarhet i skolan utan även får en större roll än så, som del av närsamhällets eller grannskapets sociala funktion.

Skolan skulle kunna bli en naturlig mötesplats genom att en rad funktioner förlades dit under tider då skolan inte används. Kursverksamhet både för barn och vuxna i lektionssalarna och gymnastiksal, bio i aulan, replokal i musiksalen, bibliotek och kanske till och med café i skolmatsalen. För skolpersonalen ter sig kanske detta mer som en nackdel än en fördel, men med bristande resurser och ett stort behov av nya och renoverade skollokaler finns det stora fördelar med multifunktioner i skolan. Framför allt eftersom det ekonomiskt kan möjliggöra en fin skolmiljö med bättre lokaler och resurser. En annan fördel är att man med en skola som också fungerar som ett slags nutida ”Folkets hus” kan fylla en viktig funktion just som samlingsplats. I en tid när många barn skjutsas till skolor som inte ligger närmast geografiskt, uppstår ofta situationer när barn och vuxna inte längre känner dem som bor i grannskapet. Med skolmiljön som mötesplats ges möjlighet att träffa dem som faktiskt bor i närheten oavsett vilken man skola man valt. För ökad kontroll och säkerhet på kvällstid kan man tänka sig att exempelvis bibliotekskortet fungerar även som kortnyckel.

Idén är inte ny, men heller inte särskilt vanlig. Ett bra exempel, med ordnad förvaltning och ekonomi är Folkets Hus i Svågadalen som inrymmer kyrka, skola, barnomsorg, hemtjänst, datorstuga, kurslokaler och restaurang.

Genom att tänka fritt och nytt kring skolan och hur den kan fungera i framtiden, finns möjlighet att utveckla en bättre skola som skapar positiva samhällsvärden vad gäller ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet.

I början av 2000-talet startade den brittiska regeringen ett arbete för att höja den allmänna utbildningsnivån i landet. En del i arbetet var investeringsprogrammet "Building Schools for the Future" (BSF) som initierades 2004 i syfte att under 15 till 20 år, genom renovering och nybyggnad, ersätta samtliga gymnasieskolor i England. Två år senare startades ett parallellt program som också omfattar grundskolor och skolor för unga elever med särskilda behov.

Samarbete som bygger Bristols framtid

Storbritanniens skolor var oekonomiska att driva och underhålla, och om ingenting gjordes åt skolornas dåliga skick skulle de försämrats ytterligare. Men det handlade inte bara om husen i sig. Förutom de fysiska byggnaderna stod även förutsättningar för människor i fokus. Genom att omvandla utbildningsprocessen och skapa effektiva läromiljöer för unga individer möjliggörs en bättre framtid för elever, lärare och hela samhället.

Samordnad kompetens

Samarbetet med kommunerna är en viktig del av programmet. Fjorton lokala skolmyndigheter ombads att delta första året 2005/2006. Fyra år senare hade 96 kommuner anslutit sig till programmet.

Redan 2006 inleddes ett 10-årigt partnerskap, "Local Education Partnership" (LEP), mellan Skanska, kommunen Bristol samt Partnership for Schools som ska medverka till utbildningsmöjligheter i världsklass i Bristol. Genom partnerskapet utformades en plattform för att utveckla skolprojekt som innebär ett nytt sätt att arbeta, med en ny typ av

offentligt-privat samarbete där man investerar tillsammans. LEP ansvarar inte bara för byggandet av skolorna, de samordnar och övervakar även utbildningsomvandlingen. Partnerernas uppgift är att tillföra kapital och kompetens.

Första uppgiften var att bygga fyra nya skolor. Genom ett 25-årigt avtal är Skanskas uppgift att finansiera, bygga, utrusta och driva de fyra nya skolorna. Skolorna har en eller flera specialiseringar och Skanska medverkar till att göra skolorna så unika som möjligt. Fram tills i dag har Skanska byggt eller renoverat ett 40-tal skolor, vilket har förändrat hela stadsdelar och socioekonomiska strukturer.

Ökad förståelse

Ett nyckelord i Skanskas arbete är samarbete. Att från start jobba tillsammans med lärare, föräldrar och grannar ökar förståelsen för vad varje skola verkligen behöver, viken potential den har och hur just den platsen ska kunna nyttjas på bästa sätt.

Så långt det är möjligt används Bristolbaserade arkitekter och designers i projekten. Skanska bygger skolorna i deras kommun, där de lever och bor, och därför är djupt engagerade för att leverera det allra bästa. Vilket också gäller för de lokala leverantörer



och entreprenörer som kontrakteras. Skolan har en avgörande roll för varje människas utveckling. Det vi får vara med om i skolan följer med oss hela livet och präglar vår framtid. Att redan tanken om en ny skola förankras bland alla intressenter bygger självkänsla inte bara hos de framtida eleverna, utan i hela stadsdelen.

Glädjande resultat

Målet med LEP var att öka föräldrarnas engagemang, vilket ger säkrare skolor. Målet var även att uppmuntra elever att vara aktiva, främja personligt och kollaborativt lärande samt ge tillgång till resurser dygnet runt.

Genom en undersökning som besvarades av eleverna från Bristol Brunel Academy, den första skolan som byggdes och stod klar 2007, fick man följande resultat:

- Elevernas närvaro ökade från 43 % till 77 %
- Elever som kände glädje att gå till skolan ökade från 50 % till 61 %
- Elever som var stolta över sin skola ökade från 43 % till 77 %
- Trygghetskänslan hos eleverna ökade från 57 % till 87 %
- Elever som uppfattade att vandalism var ett problem minskade från 84 % till 33 %
- Mobbingen minskade från 39 % till 16 %

Skanska fortsätter sitt arbete

I juli 2010 hade 180 skolor kompletterats och ytterligare cirka 500 fått klartecken för att fortsätta. Trots de fina resultaten och ett starkt engagemang valde den nya regeringen att dra tillbaka sitt finansiella stöd till Bristol. Motiveringen var att det blivit för dyrt och byråkratiskt. Bristol City Council behövde dock inte särskilt lång betänketid utan tog snabbt ett beslut om att, även utan statlig finansiering, fortsätta sitt engagemang och samarbete med Skanska. För Skanska är detta inte bara ett byggprojekt, utan en investering i vår gemensamma framtid.



Bristolskolornas "Wall of wishes". Barnens egna citat.

I början av denna skrift skriver Magnus Anclair att någon måste våga bjuda in till mötet. Men vem är denna Någon? Det var en av alla de frågor som lyftes under seminariet på Malmö Live i september. Syftet med seminariet var dels att ge en snabbsummering av vårens workshoppar, dels fundera över vad som skulle kunna vara nästa steg i den viktiga frågan kring Framtidens hållbara skola. Närmare 60 personer lyssnade, sammanfattade, diskuterade och debatterade. Här följer ett axplock och en del reflektioner från seminariet.

Dags att ta nästa steg

Framtiden är inte bara imorgon utan ganska många år framöver. När vi pratar om Framtidens hållbara skola måste vi våga lyfta blicken och se längre än till den nyckelfärdiga skolan. Det är först då som de stora visionerna kan komma till liv. Det krävs inte speciellt mycket mod för att våga i själva byggandet men vem törs driva frågan i det stora sammanhanget, och ta de strategiska besluten?

Under vårens workshoppar var de flesta deltagarna överens om stegen i den process som föreligger i arbetet med Framtidens hållbara skola. Sju steg definierades, där Strategisk planering är det första. Men att det står en etta framför betyder inte att man ska börja om varje gång. Istället är det oerhört viktigt att det i uppstarten av den Strategiska planeringen finns utrymme för reflektion och fokus kring uppföljning och utvärdering av tidigare projekt. För om man startar med återkoppling så kan man ju åtminstone slå fast vad man inte ska göra.

Tillit är grunden

Grunden till de strategiska besluten ligger inte hos en person eller en förvaltning utan det är mångas delansvar som ska synkas. Det är viktigt att hitta arenor för de olika intressenterna att mötas. För

utan att mötas är det svårt att bygga tillit, vilket är en förutsättning för att göra ett bra jobb. Tillit bygger på förtroende och är något man förtjänar. Det betyder att relationerna mellan intressenterna behöver byggas upp under en längre tid. Det är inte alltid så lätt eftersom det rent praktiskt kan ske stora förändringar, till exempel vart fjärde år. Men kommunernas övergripande vision för skolan bör gå utanför partipolitiken och istället grundas i en gemensam filosofi.

Våga tänka nytt i alla steg

Med avstamp i den gemensamma filosofin och visionen bör alltså dessa människor samlas för att tänka nytt. Men hur gör vi då för att komma ur gamla hjulspår? Att säga till en tjej eller kille som snart ska börja högstadiet att den nya skolan inte ska ha några skåp är ju som att svära i kyrkan. För skåp med egen nyckel är ju något man ser fram emot. Ett kvitto på att man håller på att bli stor. Hur skapar man ett nytänk där, när förväntningarna på något "som alltid varit" är så stora? Men det behöver ju heller inte alltid vara fel att hålla sig till historien. Tvärtom så bör vi än mer reflektera över hur vi gör idag, och hur vi gjort tidigare. Det är helt okej att titta tillbaka och passa på att lära medan ett projekt pågår. Det som är bra ska vi ju inte kasta bort men vi måste också våga leta upp de jobbiga frågorna och inte minst, ha modet att hitta nya svar på dem. Det svåraste är väl hur. Alltså hur vi följer och dokumenterar ett pågående projekt.

Och hur vi ser till att de som är kvar när vi får nyckeln till den nya skolan fortfarande äger ansvaret och har engagemanget för att tänka rätt.

Det kanske inte heller är så dumt att fundera ett varv till på hur vi dokumenterar. Varken elever eller lärare vill läsa tunga dokument. Kan vi komma på ett bättre och mer entusiastmerande sätt att föra kunskap och erfarenhet vidare? Det borde ju vara det lilla ... för om vi inte ens kan tänka nytt när det gäller att kommunicera, hur ska vi då kunna tänka nytt när det gäller att projektera?

Är klassrummens tid förbi?

Precis som skåpen är självklara för högstadieeleven så är klassrummet något man inte gärna förändrar. Men vad menar vi egentligen med ett klassrum? Är det ett fyrkantigt rum med fönster till vänster och bänkar och stolar för alla elever, med läraren längst fram, eller är det en plats för lärande, oavsett lärtill, ålder och spring i benen? Är det ett rum som förmedlar trygghet på pappret, för att det alltid har sett ut så, eller är det en plats där alla elever kan nå sin fulla potential?

Klassrummets vara eller icke-vara är kontroversiellt. Men ska vi utvecklas måste vi i alla fall våga ifrågasätta. Kan vi bygga in mer flexibilitet i det vi kallar klassrum så får vi samtidigt fler möjligheter att möta nya behov. En högre nyttjandegrad av kvadratmetrarna bidrar ju också till en bättre livscykelkalkyl. Det finns inga enkla svar, och säkert inga som är hundra procent rätt. Men vi måste fundera mer över orsak och verkan, och fråga oss själva om en standardlösning verkligen är svaret. Till exempel är trygghet i skolan, för alla, odiskutabelt viktigt. Behovet är enkelt att konstatera men vad krävs av verksamheten och lokalerna för att uppnå det?

Trygghet handlar inte bara om utformningen av bygget utan om hur själva "arbetsplatsen" fungerar. För att bygga Framtidens hållbara skola krävs därför ett engagemang från Framtidens intressenter. Att, som en kommun gav exempel på, bjuda in lärarstuderande i diskussionerna är ett tips och litet steg i den riktningen.

Tydliga roller

Fokusgrupper och intressentgrupper i all ära. Det finns exempel på elever som tycker att de "dialogats ihjäl". De bjuds in att tycka och tycka och tycka ... men inget blir som de vill. Många har bjudits in för att tycka

till men få bjöds in för att äga frågan. Det är viktigt att redan från start tydliggöra vad avsikten är med engagemanget. Söker vi idéer eller vill vi att andra ska vara med och bestämma. För det är lätt att besvara en fråga med en fråga men det är tuffare att tycka till om svaret ska bli: Så här gör vi! Dessutom ställer ett sådant svar höga krav på mottagaren. Som så många gånger förr är det enkelt att säga att det krävs ett tydligt ledarskap för att få det att fungera. Vilket absolut är sant. Men det krävs också tydliga roller och ett genuint engagemang från övriga inblandade, annars kommer det inte att funka. Tänk ett stafettlag där ingen riktigt fått veta hur man lämnar över stafettpippen, eller när. Kan den kastas till nästa sprinter? Eller kan jag springa med ett tag för att kolla så näste man har ett bra grepp? Inget av förslagen samverkar till ett bra slutresultat, eller hur?

Fortsatt dialog är viktigt

Att skapa Framtidens hållbara skola är en tvärvetenskaplig uppgift. Vi måste göra det tillsammans. Alla intressenter har ett ansvar att bidra till utvecklingen av viktiga samhällsfunktioner. Hur gör vi då det?

Dialog är en bra början. En dialog där syfte och mandat är uttalade. En dialog där lyssnandet får lika stor plats som åsikterna. För om vi slutar vilja lära oss nytt så kommer vi ingen vart. Och nu är det dags att ta nästa steg. Det nätverk som skapats under våren och hösten genom workshoppar och sammankomster är en bra grund. Men med tanke på alla de blickar som riktas mot Sverige, bland annat på grund av resultatet i den senaste Pisa-undersökningen, så borde det kanske också finnas ett nationellt forum. Och hur ser vårt internationella nätverkande ut? Det finns mycket att inspireras av och lära från. Till syvende och sist återstår då bara frågan:

Vem kallar till nästa möte?

"Borde vi inte fundera över hur vi vill ha det tillsammans istället för att lista en massa regler"

"Det räcker inte att ungarna inte far illa i skolan. De är där för att nå sin fulla potential."

"Lärarstudenter engagerar sig gärna i Framtidens hållbara skola. En 22-åring tycker inte det är speciellt betungande att till exempel fundera över en lokal som han eller hon ska vistas i de närmsta 40 åren ..."

"Deadlines ska driva på processen. Inte vara en frustration."

"Egentligen borde "livscykelkostnad" också innefatta kostnaden för en elev som inte klarar sig i dagens skola."

"Det låter jättebra att alla ska mötas i ett rum. Men i vilket rum då?"

"När många olika viljor ska enas är klassrummet ofta den minsta gemensamma nämnaren. Men fortsätter vi bygga klassrum som vi alltid har gjort så kommer skolan också se ut som den alltid har gjort."

"Ska ekonomi och byggnader styra pedagogiken eller tvärtom? Jag tror både ock. Bygger vi en ny skola, på ett nytt sätt, tvingas vi till förändring och det är bra."

"Sätt väggar runt olika "rum" istället för att bara göra traditionella klassrum. När verksamheten förändras får vi väl byta rum med varandra."

"Vi måste våga reflektera och följa upp i hela projektet. Lärande i vardagen."

"Ska lärare verkligen lägga tid på inredning? Ska de inte ägna sig åt pedagogik?"

"Alla vet vad som behöver göras. Nu ska vi bara öka engagemanget. Hur gör vi det utan att införa en massa regler – som egentligen bara syftar till att man vet vem som ska hängas om det blir fel. Är det kanske därför ingen vågar kalla till möte?"

Skanska kommer fortsätta utveckla sina processer, produkter och sin organisation för att kunna bidra till större värdeskapande i skolprojekt. Vi kommer också fortsätta bjuda in till, och facilitera, dialog och erfarenhetsöverföring. Vad kommer du och din organisation att göra?

Du når oss på: framtidenshallbaraskola@skanska.se



SKANSKA