



GÖTEBORGS UNIVERSITETSBIBLIOTEK



1001309816

Läroplaner 1989:79

Den lokala arbets- planen

Instrument för utveckling av skolan

Läroplan
171

Kommentarmaterial





Pedagogiska biblioteket

Eab
Ex 26

svenska Lgr 80-material

		Titel	ISBN
	ktlinjer } r }	Allmän del	40-70459-9
	armaterial	Lokala arbetsplaner	40-70594-3
	armaterial	Det fria studievalet	40-70595-1
	armaterial	Samarbete i arbetsenheter och arbetslag	40-70597-8
	armaterial	Maskinskrivning	40-70651-6
	g	Förordning om jämkning i undervisningen i hemkunskap	40-70778-4
	g	Förordning om kommentarmaterial	40-70835-7
	armaterial	Elever med funktionshinder	40-70720-2
1982:3	Kommentarmaterial	Resursfördelning i kommun och rektorsområde	40-70652-4
1982:4	Kommentarmaterial	Skola och arbetsliv	40-70654-0
1982:5	Kommentarmaterial	Att räkna — en grundläggande färdighet	40-70802-0
1982:6	Kommentarmaterial	Hjälp till elever med svårigheter	40-70801-2
1982:7	Kommentarmaterial	Fältstudier i undervisningen	40-70800-4
1982:8	Kommentarmaterial	Utvärdering i klass, arbetsenhet, rektorsområde och kommun	40-70653-2
1983:2	Kommentarmaterial	Grundläggande språkliga färdigheter — Skriva	40-70967-1
1983:3	Kommentarmaterial	Handledning Skolan och trafiken	40-70970-1
1983:5	Kommentarmaterial	Förskola och skola samverkar	40-70966-3
1984:1	Kommentarmaterial	Konsumentfrågor	40-71131-5
1984:2	Kommentarmaterial	Barnen, föräldrarna och skolan	40-71106-4
1985:2	Studieplan Kommentarmaterial	Datalära i grundskolan Elever med språk och kulturbakgrund från andra länder	40-71191-9 40-71396-2
1985:3	Kommentarmaterial	Grundläggande språkliga färdigheter — Tala	40-70969-6
1985:4	Kommentarmaterial	Svenska som andraspråk — Grundläggande färdigheter	40-71422-5
1985:6	Kommentarmaterial	Miljölära	40-71130-7
1985:9	Förordning	Förordning om ändring i förordningen (Läroplaner 1980:3) om timplaner och föreskrifter för timplaner i 1980 års läroplan för grundskolan	40-71514-0
1985:15	Kommentarmaterial	Åldersintegrerad undervisning på låg- och mellanstadiet	40-71395-4
1986:12	Kommentarmaterial	Grundläggande språkliga färdigheter — Läsa	47-02888-2
1987:104	Kommentarmaterial	Svenska som andraspråk — Fördjupande studier	40-71742-9
1987:105	Kommentarmaterial	Skolan och föreningslivet	40-71427-6
1988:16	Kommentarmaterial	Hemspråksklasser och sammansatta klasser	40-71743-7
1988:98	Ändringar och tillägg	Förordning om ändring i förordningen (Läroplaner 1980:3) om timplaner och föreskrifter för timplaner i 1980 års läroplan för grundskolan	47-03030-5
1988:99	Ändringar och tillägg	Förordning om ändring i förordningen (Läroplaner 1980:2) om kursplaner i 1980 års läroplan för grundskolan (ny kursplan i svenska)	47-03041-0
1989:4	Kommentarmaterial	Det fria studievalet — kompletterande exempel	47-02952-8
1989:5	Kommentarmaterial	Handskrivning	47-02945-5
1989:79	Kommentarmaterial	Den lokala arbetsplanen — ett instrument för utveckling av skolan	40-71132-3

[Skolöverstyrelsen]



Kommentarmaterial Lgr 80

Den lokala arbetsplanen

Ett instrument för utveckling av skolan

14000

000578948

[Lokala arbetsplanen]

Utbildningsförlaget Stockholm



SÖ:s publikation Läroplaner (1989:79)

Den lokala arbetsplanen

— ett instrument för utveckling av skolan

© 1989 Skolöverstyrelsen och Utbildningsförlaget

Redaktör Kerstin Thorsén

Omslag Sven-Gunnar Lidmar

Typografi Stig Kesselmark

Utbildningsförlaget, Box 3071, 103 61 Stockholm

tfn 08-7399000

Upplaga 1:1

ISBN 91-40-71132-3

ISSN 0283-491X

Beställningsadress: Liber, Kundtjänst Utbildningsförlaget, 162 89 Stockholm

tfn 08-7399660

Schmidts Boktryckeri AB, Helsingborg, 1989

Innehåll

Förord	4
Inledning	5
Varför ett nytt kommentarmaterial?	6
Varför en arbetsplan?	8
Terminologi och definitioner	11
Urval och begränsningar i en arbetsplan	13
Arbetsplanen i rektorsområdet och arbetsenheten	15
Arbetsplanen, personalutbildningen och det lokala utvecklingsarbetet — ett samspel	18
Den kommunala skolplanen och arbetsplanen — ett samspel	20
Hur kan arbetsplanen utvärderas och vidareutvecklas?	22
Utgångspunkt i arbetsplanen	22
Utvärdering på olika nivåer	22
Tydliga mål	23
Enkelhet	24
Systematisk utvärdering	25
Utveckling tar tid	25
Att utvärdera resultatet och processen	26
Tid för utvärdering	26
Att fastställa och följa arbetsplanen	27
Den lokala arbetsplanen som resurs för utveckling av den egna skolan	28

Förord

Riksdagen och regeringen har beslutat att i SÖ:s publikation Läroplaner ska ingå kommentarer till Läroplan för grundskolan (Lgr 80).

Föreliggande kommentarmaterial ersätter det tidigare utgivna kommentarmaterialet "Lokala arbetsplaner" (SÖ:s publikation Läroplaner 1980:4).

Den lokala arbetsplanen som ett instrument för utvecklingen av skolan har stärkts genom åren och torde få en än mer ökad betydelse i takt med att ansvaret för skolans verksamhet tas på lokal nivå.

Kommentarmaterialet har utarbetats inom SÖ. Avdelningsdirektören Anders Nyman, länskolnämnden i Blekinge län, har svarat för utarbetandet av materialet. Det är SÖ:s förhoppning att detta kommentarmaterial ska vara till god hjälp i skolornas planering och därmed främja en utveckling av en redan bra skola till en ännu bättre.

Stockholm i juni 1989

LENNART TEVEBORG

Lars Stensborg

Inledning

”Som stöd för det lokala utvecklingsarbetet ingår i läroplanen också ett omfattande kommentarmaterial. Detta utges, förnyas och aktualiseras fortlöpande. Det innehåller inga föreskrifter. Erfarenheter och forskningsresultat inarbetas successivt i förnyade versioner av kommentarerna. Olika målkonflikter belyses.” (Lgr 80, s 9.)

Detta är det första kommentarmaterialet till Lgr 80 som ersätter ett tidigare utgivet. I ett inledande kapitel redovisas och utvecklas skälen till att det ansetts nödvändigt att utarbeta ett nytt kommentarmaterial om den lokala arbetsplanen.

I materialet beaktas den ökade decentralisering och den ökade målstyrning som ägt rum i den svenska skolan under den senaste tioårsperioden. Vidare utreds vissa oklarheter i det tidigare materialet. Några kritiska problem i samband med den lokala arbetsplanen belyses, varvid alternativa förslag till lösningar ges. Erfarenheter från forskningen kring de lokala arbetsplanerna har arbetats in i materialet.

Kommentarmaterialet och dess ställningstaganden grundar sig främst på det arbete som den sk samverkansgruppen kring den lokala arbetsplanen utförde under några läsår. I denna samverkansgrupp ingick representanter för skolöverstyrelsen samt 15 länskolnämnder.

I materialet behandlas svårigheter och möjligheter under olika kapitelrubriker. Det är emellertid oundvikligt att de olika avsnitten ibland går in i varandra. För att få grepp om innehållet och för att kunna använda det som underlag för att utveckla den lokala arbetsplanen och dess funktion i vardagsarbetet behöver man därför läsa och arbeta med hela materialet.

Självklart förväntas detta kommentarmaterial få sin främsta användning i planeringen och utvärderingen av arbetet med olika skolutvecklingsfrågor i rektorsområden och arbetsenheter. Vidare kommer förhoppningsvis materialet att användas i grundutbildning och fortbildning av skolledare, lärare och övrig skolpersonal. Om materialet dessutom kan bidra till att elever och föräldrar i större utsträckning deltar i arbetet med de lokala arbetsplanerna, har det fyllt ytterligare en uppgift.

Varför ett nytt kommentarmaterial?

Den senaste läroplanen för grundskolan, Lgr 80, har gällt i tillämpliga delar sedan läsåret 1980/81 och fullt ut sedan läsåret 1982/83. Redan i december 1980 gav skolöverstyrelsen ut det första kommentarmaterialet i den serie som i dag omfattar cirka 30 titlar. Detta första kommentarmaterial hette *Lokala arbetsplaner*. Nio år senare är det således dags med ett nytt kommentarmaterial om den lokala arbetsplanen. Det är rimligt att i ett inledande kapitel redovisa, varför det nu anses lämpligt att ersätta det gamla materialet med ett nytt.

Mycket har hänt i den svenska skolan sedan 1980. En rad tyngdpunktsförskjutningar har ägt rum som i sin tur har haft till följd ett antal förändringar i skolans regelsystem och därmed i det konkreta vardagsarbetet i skolan. De viktigaste redovisas i det följande.

Vi har i Sverige en lång tradition av central styrning på skolområdet. Under de senaste tio åren har denna centrala styrning gradvis minskat, och vi har fått en *ökad decentralisering* och *ett ökat lokalt ansvar* för skolverksamheten.

Riksdagen beslutade våren 1989 att kommunala skolplaner ska upprättas. Hur dessa förhåller sig till de lokala arbetsplanerna behandlas i ett särskilt avsnitt i detta kommentarmaterial.

Det ökade lokala ansvaret har bland annat lett till en större självständighet för arbetsenheterna, även i ekonomiska frågor. Studieleदारfunktionens framväxt har ytterligare betonat denna självständighet för arbetsenheterna.

Parallellt med decentraliseringen har även skett en stegvis förskjutning från ett regelstyrt skolsystem mot *en målstyrd skola*. I dag styrs skolan i mindre utsträckning än förr av detaljerade regler. Skolans personal har fått ökad frihet att välja former, metoder och innehåll i sin verksamhet för att uppnå de i läroplanen uppställda målen.

En annan tydlig utvecklingslinje innebär en *ökad samverkan över stadi- och ämnesgränserna* och därmed *ökad personalsamverkan* inom arbetsenheten i arbetslagets form. Det ökade ansvaret för elever med svårigheter, kopplat till den friare resursanvändningen och den behovsstyrda resursfördelningen, har gynnat en utveckling mot ökad personalsamverkan i arbetsenheter och arbetslag.

Andra områden där det skett betydande förändringar under den gångna tioårsperioden kan här bara antydast i punktform:

- Ökad omsorg (bl a samlad skoldag).
- Ökad omfattning av temastudier.
- Ökad samverkan med närsamhället (barnomsorg, kulturliv, arbetsliv osv).
- Ökat inflytande och medansvar för eleverna.
- Ökat föräldraengagemang.

Allt detta tillsammans ger större möjligheter för den enskilda skolan att forma en egen profil för sin verksamhet. Därmed förändras samtidigt förutsättningarna för arbetet med den lokala arbetsplanen i väsentlig grad.

Under den gångna tidsperioden har vidare gjorts ett relativt stort antal undersökningar och forskningsarbeten kring arbetsplanen. Både högskolorna, skolöverstyrelsen, länskolnämnderna och enskilda kommuner har i olika rapporter samlat, redovisat och analyserat erfarenheter av arbetet med de lokala arbetsplanerna. Denna nya kunskap bildar självklart också ett betydelsefullt underlag för detta kommentarmaterial.

Länskolnämnderna har vid sina regelbundna besök i grundskolorna ofta utgått från den lokala arbetsplanen och därvid analyserat och värderat dess betydelse för skolutvecklingen. Sist — men icke minst — har enskilda rektorsområden och arbetsenheter gjort många och ibland dyrköpta erfarenheter i arbetet med arbetsplanen. De har tolkat och analyserat läroplanens text om arbetsplanen, de har undrat över oklarheter och förändrat sin syn på arbetsplanens funktion under arbetets gång. Det har lett till ganska stora olikheter rektorsområdena emellan, både när det gäller arbetsplanens utformning och funktion. Eftersom någon standardiserad utformning inte eftersträvas (Lgr 80, s 59), är detta förhållande inget att invända emot.

Redovisade förändringar i skolans styrsystem och inre arbete tillsammans med forskningsresultat och erfarenheter i arbetet med den lokala arbetsplanen gör således det gamla kommentarmaterialet i många stycken överspelat av utvecklingen och ett nytt kommentarmaterial nödvändigt.

Varför en arbetsplan?

I början av 1950-talet fattades i politisk enighet beslutet om en obligatorisk nioårig skola för alla svenska barn och ungdomar. Sedan dess har enhetsskolan, som den först kallades, och sedermera grundskolan befunnit sig under uppbyggnad. I och med införandet av Lgr 80 kan grundskolan sägas ha lämnat sitt uppbyggnadsskede och tydligare gått in i ett *utvecklingsskede*.

En hög grad av central styrning av skolan är nödvändig i ett uppbyggnadsskede. Därigenom skapas garantier för att den obligatoriska skolan blir likformigt uppbyggd i hela landet. Det ska varken vara skillnad på undervisningens innehåll eller på dess kvalitet, vare sig man bor i en storstad eller på landsbygden, i Ystad eller Haparanda. Detta brukar betecknas med uttrycket "en likvärdig utbildningsstandard". Nu anser man sig kunna släppa efter på centralstyrningen, och vi får stegvis ett mer *decentraliserat skolsystem*. Alltmer av undervisningens form och innehåll bestämmas i dag lokalt, inom de ramar som läroplanen ger.

Eftersom skolan är ett gemensamt ansvar för stat och kommun, för politiker och anställda, blir relationen mellan den lokala arbetsplanen och den kommunala skolplanen av särskilt intresse. I ett senare avsnitt i detta kommentarmaterial behandlas denna fråga.

Som antydde i föregående kapitel har parallellt med decentraliseringssträvandena även skett en utveckling från en regelstyrd till en mera *målstyrd skola*. Riksdagen har fastlagt målen för grundskolan i Lgr 80 men lämnar avgörandet om hur målen ska nås till skolans personal. Att tolka målen, att prioritera bland dem, att diskutera vägen till målen, allt detta sker i dag i rektorsområden och arbetsenheter.

En annan utvecklingslinje har att göra med den enskilde lärarens frihet. I ett historiskt perspektiv är lärarens frihet att på egen hand planera och genomföra sin undervisning stor. Läraryrket var länge ett "ensamyrke". Varje lärare stängde klassrumsdörren efter sig och skulle klara sig själv. Fortfarande har givetvis läraren en väsentlig frihet att planera och genomföra den enskilda lektionen, men i övrigt har en förskjutning skett mot *lärarlagets frihet och ansvar* att utforma undervisningen i skolan. Stöd åt elever med svårigheter, stadiövergångar, kontakter med förskolor och föräldrar osv fordrar samarbete och samplanering. På så sätt tillvaratas olika personers speciella kompetenser och resurser i arbetsenheter och arbetslag.

En närbesläktad tyngdpunktsförskjutning har skett mot en mer *ämnes-*

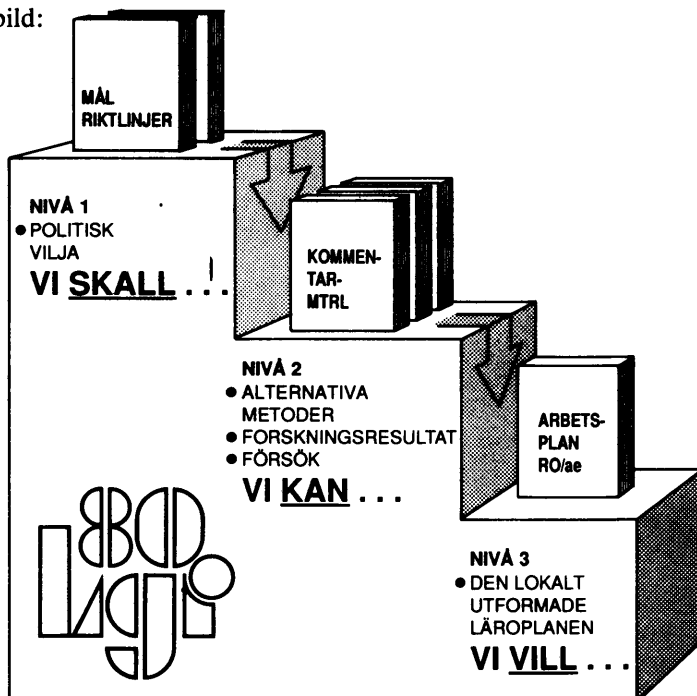
övergripande undervisning. Temastudier av olika slag, t ex miljöundervisning eller hälsofostran, hämtar stoff från flera skolämnena. Även detta fordrar samverkan och samplanering.

Schematiskt kan utvecklingslinjerna i grundskolan sammanfattas så här:

uppbyggnadsskede	→	utvecklingsskede
centralisering	→	decentralisering
regelstyrning	→	målstyrning
lärares frihet	→	lärarlagets frihet
ämnesstoff	→	ämnesövergripande stoff

Arbetsplanen måste ses i ljuset av dessa utvecklingslinjer. De ger tillsammans en ökad lokal frihet och därmed ett ökat lokalt ansvar. Detta ansvar gäller bl a att tolka målen i läroplanen, att prioritera stoff och utvecklingsområden utifrån den egna skolans behov och att välja metoder och samverkansformer. Med andra ord: Det ökade lokala ansvaret för såväl formerna för som innehållet i skolans undervisning och utveckling gör det nödvändigt med en medveten, strukturerad och dokumenterad samplanering i rektorsområden och arbetsenheter, dvs en lokal arbetsplan.

På så sätt blir arbetsplanen den tredje nivån av läroplanen och därmed "en form av lokalt läroplansarbete" (Lgr 80, s 59). Detta kan belysas med följande bild:



Arbetsplanen utgör således en del av läroplanen och blir ett både nyttigt och nödvändigt dokument som behandlar de områden som ett rektorsområde, en skola eller en arbetsenhet valt att utveckla de närmaste åren. Den beskriver inte stabilitet utan förändring, rörelse och framtid. Avsikten med den lokala arbetsplanen är således att påverka skolans arbete i en bestämd riktning, inom de ramar som läroplanen ger. Den är ett dynamiskt dokument och ett verktyg för förändring och utveckling i skolan.

Terminologi och definitioner

Terminologin i samband med den lokala arbetsplanen är något oklar i både Lgr 80 och det tidigare kommentarmaterialet. Detta har lett till olika tolkningar av begrepp som arbetsplan, programdel och handlingsplan.

Den terminologi som tycks användas i de flesta kommuner och rektorsområden är en vidareutveckling av läroplanens och det tidigare kommentarmaterialets. Den kan enklast beskrivas så här:

- Arbetsplan* är det samlande begreppet. Arbetsplanen består i sin tur av en
- Programdel*, dvs en kortare, inledande del, där de valda utvecklingsområdena beskrivs och motiveras och gemensamma överenskommelser redovisas, samt ett antal
- Handlingsplaner*, dvs en mer detaljerad planering av de utvecklingsområden, som beskrivs i programdelen.

Schematiskt kan detta tecknas på följande sätt:

ARBETSPLAN

VAD? VARFÖR?	Vi vill 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7)							PROGRAMDEL
VART? HUR? VEM? NÄR? MED VAD? HUR GICK DET?	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	HANDLINGS- PLANER

På så sätt blir programdelen skolans ansikte utåt, dess "profil", som även i form av särtryck kan fungera som information till olika intressenter (allmänhet, föräldrar osv). Vidare kan programdelen — vilket börjar bli vanligt — även finnas på väggen i alla klassrum som en information till eleverna om vilken profil deras skola har, dvs på vilka områden man valt att utveckla just den skolan.

De olika handlingsplanerna blir då mera "professionella" dokument och en form av verktyg för utveckling, där skolans personal i samverkan med eleverna och i tillämpliga delar med föräldrarna formulerar konkreta etappmål för de valda utvecklingsområdena. Vidare redovisas i form av en handlingsplan frågor om ansvar, arbetsfördelning, metoder, utvärdering m m vad gäller det aktuella utvecklingsområdet.

Som tidigare nämnts är någon standardisering av arbetsplanen varken nödvändig eller önskvärd, vare sig det gäller utformningen av programdel eller handlingsplaner. Svaret på vissa frågor bör dock lämpligen kunna utläsas i en handlingsplan.

När man gör en handlingsplan, kan den förslagsvis

svara på frågorna

Vad?

Varför?

Vart?

Hur?

Vem?

För vilka?

När?

Med vad?

Hur går/gick det?

dvs innehålla rubrikerna

Utvecklingsområde

Syfte

Mål

Metoder/verksamhet

Ansvarig + deltagande personal

Målgrupp (elever)

Tidsplan (eventuellt sammanvävt med Metoder ovan)

Resurser (personal, ekonomi)

Utvärdering

Urval och begränsningar i en arbetsplan

I förarbetena till Lgr 80 kallades den lokala arbetsplanen för utvecklingsplan. Egentligen är denna benämning tydligare än arbetsplan som kan ge associationer till det dagliga arbetet i skolorna. Självklart handlar en arbetsplan också om undervisningens vardagsverklighet, men det väsentliga syftet med arbetsplanen är dock att personalen vid en skola i ett utvecklingsperspektiv väljer vilka av skolans mål den själv vill satsa speciell kraft på att söka förverkliga. Arbetsplanen behandlar således främst ett antal områden som man vill utveckla vid sin skola.

Detta konstaterande har vissa konsekvenser. Man kan givetvis inte prioritera alla mål. Därför är det synnerligen viktigt att arbetsplanen har *en realistisk ambitionsnivå*. En begränsning av den lokala arbetsplanen är nödvändig, om rektorsområdet eller arbetsenheten ska ha möjlighet att omsätta sina ambitioner till verklighet. Man kan se exempel på skolor som i sina arbetsplaner satsat på tre—fyra utvecklingsområden, medan andra har valt ett 15-tal. Lokala förutsättningar måste här vara avgörande, liksom utvecklingsområdenas storlek och behov av kraft i form av personal eller ekonomiska resurser.

Förutom begränsningen på grund av ambitionsnivå och realistiskt bedömda förutsättningar för utvecklingsarbete måste arbetsplanen begränsas också ur en annan synvinkel. I skolan dokumenteras årligen ett antal organisatoriska beslut. Exempel på sådana är indelning i klasser och arbetsenheter, lärarnas tjänstgöring, schema, lokalutnyttjande, skolskjutsorganisation, konferensplan osv. Sådan dokumentation hör rimligtvis inte hemma i en arbetsplan, eftersom dessa faktorer normalt inte kan betecknas som utvecklingsområden. Arbetsplanen får inte bli skolans samlade skriftliga dokumentation.

När arbetsplanen omfattar ett antal — ofta ämnesövergripande — utvecklingsområden, förtecknade och motiverade i programdelen och planerade mera i detalj i form av handlingsplaner, visar den lokala arbetsplanen skolans "utvecklingsprofil".

Innan resonemanget om arbetsplanens innehåll fortsätter, bör betonas att den formella strukturen inte är av avgörande betydelse. Det viktigaste är att arbetsplanen utformas på ett sådant sätt, att den blir ett redskap för lokalt utvecklingsarbete som verkligen används och fungerar i skolans vardagsarbete.

En fråga som ofta ställs, främst på högstadiet, är hur man ska se på planeringen av kursen i det enskilda ämnet i förhållande till arbetsplanen.

Av det föregående kan svaret utläsas: I regel hör ämnesplaneringen inte hemma i arbetsplanen. Om ämnesplaneringen däremot innebär ett medvetet försök av alla i ämnet undervisande lärare att ta nya grepp i fråga om metodik och/eller ämnesinnehåll, får planeringen en tydlig karaktär av utvecklingsområde och har sin plats i arbetsplanen.

Programdelen kan, förutom beskrivning och motivering av de valda utvecklingsområdena, även innehålla sådana övergripande ställningstaganden och gemensamma överenskommelser av policy- eller allmän skol-utvecklingskaraktär för hela rektorsområdet eller arbetsenheten som erfordras för ett målinriktat arbete i enlighet med läroplanen och den kommunala skolplanen, tex beslut om principer för resursfördelning eller schemaläggning osv.

Utveckling av skolan i ett målstyrt system kräver lokal utvärdering. Man måste ta reda på om man är på rätt väg. För arbetsplanens del innebär detta, att den även bör beskriva arbetsplanens kontinuerliga utvärdering och vidareutveckling i form av en handlingsplan. Det är vidare naturligt att låta arbetsplanen innehålla en handlingsplan som beskriver former för och innehåll i den personalutbildning som behövs för att driva skolans utveckling enligt arbetsplanen. Därigenom blir arbetsplanen ett aktivt verktyg för utveckling av skolan.

Arbetsplanen i rektorsområdet och arbetsenheten

Alltsedan tillkomsten av Lgr 80 har det skett en utveckling i riktning mot ökat ansvar för arbetsenheten i många frågor som rör undervisning, elevvård och personalens utnyttjande. En arbetsenhet fattar i dag inte bara självständiga beslut i pedagogiska frågor utan ofta också i ekonomiska, t ex vad gäller resursfördelning och läromedel. Ledningsfunktionen i arbetsenheten har vidare förstärkts i takt med att specialfunktionärerna — ofta i form av sk studieledare — har fått ökade resurser. Så har arbetsenheten mer och mer blivit ”en liten skola inom den större skolans ram” (Lgr 80, s 42). I denna utveckling har ibland skolenheten kommit att spela arbetsenhetens roll. Detta gäller i synnerhet då skolenheten består av ett mindre antal klasser, t ex en klass per årskurs 1 till 6. När i fortsättningen begreppet arbetsenhet används, kan det även gälla skolenheten, om nämnda förutsättningar finns.

Utvecklingen mot ökad självständighet för arbetsenheten har givetvis också betydelse för förhållandet mellan arbetsplanen å ena sidan och rektorsområdet respektive arbetsenheten å den andra. Arbetsenheten kan i dag sägas vara en organisatorisk förutsättning för arbetsplanen. Med denna utveckling som bakgrund kan man teckna *tre huvudmodeller* för hur arbetsplanen kan förhålla sig till rektorsområde och arbetsenhet. Valet av modell — eller variant — är beroende av rektorsområdets administrativa uppbyggnad och dess geografiska förhållanden. Ett rektorsområde kan ibland bestå av en enda skolenhet, dvs ha hela sin verksamhet i en enda skolbyggnad. I ett annat ytterlighetsfall består rektorsområdet av flera små skolenheter, spridda över ett stort geografiskt område och med ett avstånd sinsemellan på flera mil. Skillnader i administrativa, geografiska och befolkningsmässiga villkor kan på så sätt avgöra valet av modell för arbetsplanen.

Modell A

Arbetsplanen gäller i sin helhet (dvs såväl programdel som handlingsplaner) för hela rektorsområdet.

Modell B

Personalen i rektorsområdet utarbetar och följer gemensamt programdelen, medan ansvaret för att utforma, genomföra och utvärdera de av programdelen givna handlingsplanerna helt överlämnas åt de enskilda arbetsenheterna.

Modell C

Arbetsenheten svarar självständigt för sin ”pedagogiska profil”, dvs utarbetar, genomför och vidareutvecklar själv hela arbetsplanen, såväl programdel som handlingsplaner, inom ramen för de överenskommelser som gjorts inom rektorsområdet.

Ett antal kombinationer och mellanformer mellan modellerna A, B och C kan tänkas, t ex:

- Programdelen gäller för hela rektorsområdet. Vissa handlingsplaner gäller också för hela rektorsområdet, främst sådana som speglar ett behov av kontinuitet fr o m årskurs 1 t o m årskurs 9 (t ex praktisk arbetslivsorientering, hälsofostran eller handskrivning). Andra handlingsplaner överlämnas åt den enskilda arbetsenheten att utarbeta, följa och utvärdera.
- Arbetsplanen gäller i sin helhet för hela rektorsområdet, men utrymme ges för varje arbetsenhet att göra egna tillägg av utvecklingsområden i programdelen, varvid även givetvis tillkommer ansvaret för motsvarande handlingsplaner.

Mycket talar för att utvecklingsarbetet i grundskolan bör utgå från och ske inom en ram som normalt är mindre än hela rektorsområdet. Denna mindre ram utgörs i regel av arbetsenheten. Den förstärkta ledningsfunktionen i arbetsenheten främjar dess utveckling mot ökat ansvarstagande för sin ”profil”, sitt utvecklingsarbete och därmed sin arbetsplan. Arbetsplanen får därmed mer och mer sin viktigaste funktion inom arbetsenheten. Det finns flera fördelar med en sådan utveckling. I arbetsenheterna har man möjlighet att främst arbeta med de problem och de utvecklingsområden som man själv finner mest angelägna. Detta skapar engagemang och kraft i arbetet. De geografiska eller befolkningsmässiga förhållandena kan vidare klart motivera att en viss skola vill eller rentav måste skapa sin egen pedagogiska profil. På så sätt får personalen i arbetsenheten själv hela ansvaret för utvecklingsarbetet och kan driva det i lämplig takt. Arbetsenheterna har då blivit de ”reella planerings- och samverkansenheter i skolan” som avses i läroplanen (Lgr 80, s 59).

En risk som man behöver vara uppmärksam på är att den skisserade utvecklingen kan leda till att sambandet mellan de olika arbetsenheterna blir för svagt. Rektorsområdet skulle kunna sönderfalla i ett antal skolor eller arbetsenheter som går sina egna vägar och lever sitt eget liv. Risken motverkas dock av att planeringen givetvis ska utgå från de ambitioner som uttrycks i läroplanen och den kommunala skolplanen. Därigenom bör samsyn, samarbete och kontinuitet inom rektorsområdet främjas.

Rektor har enligt sin instruktion ansvar för verksamheten inom arbetsenheterna och för samordningen mellan dem. Han eller hon kan därmed verka för en ändamålsnlig och väl balanserad självständighet i arbetsen-

heternas utvecklingsarbete. Rektor ska vidare se till att de övergripande målen beaktas och att de i rektorsområdet gällande prioriteringarna får genomslag i arbetsenheternas arbetsplaner. Genom att rektor eller studie-rektor medverkar i arbetsenhetskonferenser ges också möjlighet att påverka och samordna arbetsplanarbetet. Skolledningen bör även se till att erfarenhetsutbyte sker mellan olika arbetsenheter, t ex vid sk studieleddarkonferenser. Därigenom breddas vägen för ett närmande mellan arbetsenheterna, och gemensamma mål för rektorsområdet kan tas fram på önskade områden. En aktiv skolledning kan så på olika sätt se till att samsyn, kontinuitet och helhet blir faktorer inom rektorsområdet som inte försvinner i arbetsenheternas allt mera självständiga arbete med sin arbetsplan.

Arbetsplanen, personalutbildningen och det lokala utvecklings- arbetet — ett samspel

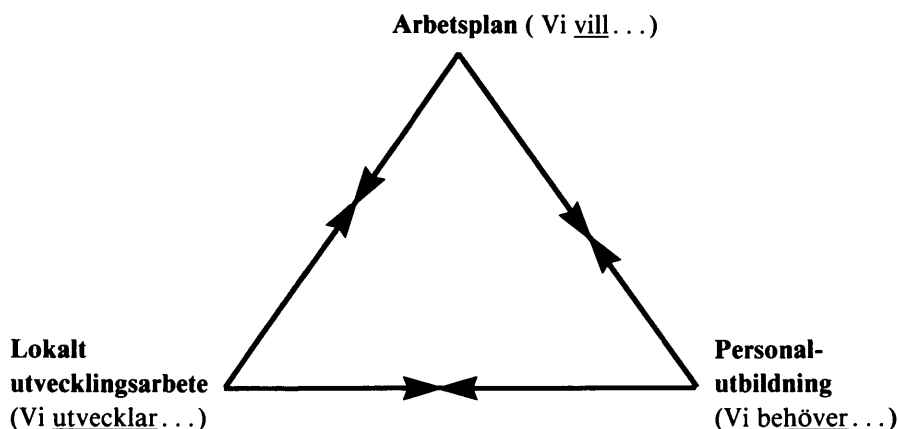
Arbetsplanen är ett instrument för att utveckla skolan. Andra sådana instrument är personalutbildning av olika slag och resurserna för lokalt utvecklingsarbete. Rimligtvis måste det finnas ett samband mellan dessa instrument för lokal skolutveckling.

Personalutbildningen vid rektorsområdet eller arbetsenheten måste till sitt innehåll i hög grad spegla arbetsplanen som således bildar utgångspunkt för bedömningen av vilken fortbildning som behövs. Valda utvecklingsområden i arbetsplanen skapar behov av mer kunskap och påverkar därmed innehållet i personalutbildningen. Studiedagarna behöver därför ha ett innehåll som stödjer de i arbetsplanen uttryckta utvecklingsambitionerna. Valet av högskolekurser och vilka personer som ska delta i dessa avgörs med utgångspunkt i arbetsplanen. För att i god tid ta ställning till formerna för och innehållet i den personalutbildning som krävs för att förverkliga arbetsplanens utvecklingsprogram bör som tidigare nämnts en *handlingsplan för personalutbildning* göras upp årligen. Där analyseras vilka kompetenser som saknas för att utvecklingsplanerna ska kunna genomföras, och där fastlägges hur man ska utnyttja studiedagar, högskolekurser, annan kursverksamhet osv. Denna handlingsplan för personalutbildning blir även ett stöd för skolstyrelsen i sitt samarbete med fortbildningsnämnderna/högskolan och dess fortbildningsverksamhet.

Det är också viktigt att analysera och fastställa vilka resurser för lokalt utvecklingsarbete som rektorsområdet eller arbetsenheten disponerar. Dessa är i första hand den egna personalen, tiden (arbetstid, studiedagar, s k K-tid osv), ekonomiska resurser i form av basresurser och förstärkningsresurs samt lokaler och undervisningsmaterial. Vidare finns det "externa" resurser som den enskilda skolan kan utnyttja. Det kan vara personella resurser i form av stöd och stimulans från skolstyrelsen, länskolnämnden eller högskolan. En stor ekonomisk resurs är det statliga anslaget för lokal skolutveckling som skolstyrelsen har att fördela mellan skolorna. I många kommuner sker fördelningen ur detta anslag efter ansökan från skolorna, i andra görs en mer schablonartad fördelning. Även länskolnämnderna och skolöverstyrelsen har medel för utvecklingsarbete som man kan söka. Användningen av dessa olika medel för lokal skolutveckling bör rimligen ha sin förankring i arbetsplanen.

Alla här nämnda faktorer behöver samverka för att samla största möjliga kraft för skolans utveckling. Schematiskt kan detta samspel mellan arbetsplan, personalutbildning och lokalt utvecklingsarbete beskrivas med följande skiss:

Koppling Arbetsplan — Personalutveckling — Lokalt Utvecklingsarbete



De olika komponenterna behöver stödja varandra för att öka den samlade kraften för utveckling av skolan. Självklart måste dock visst utrymme ges för andra behov av personalutbildning än dem som tydligt uttrycks i arbetsplanen.

Ett exempel på hur olika fortbildningsinsatser kan förstärka den planerade utvecklingen är den sk kompletteringsfortbildningen som i stor utsträckning kan anpassas till arbetsplanen. Detta sker genom att ett rektorsområde eller arbetsenhet inom ramarna för kompletteringsfortbildningen väljer det innehåll som bäst stödjer utvecklingsområdena i arbetsplanen. Omvänt kan kompletteringsfortbildningen ge impulser till lokalt utvecklingsarbete som får sin målbeskrivning och planering i arbetsplanen.

Den kommunala skolplanen och arbetsplanen — ett samspel

Från och med läsåret 1989/90 finns bestämmelser om kommunala skolplaner. Minst vart tredje år arbetar varje kommun ut en plan för sitt skolväsende. Denna plan antas av kommunfullmäktige och uttrycker skolstyrelsens ansvar för att de nationella målen för skolan uppfylls. Genom skolplanen ser skolstyrelsen till att de yttre villkoren för verksamheten i skolan blir så ändamålsenliga och så gynnsamma som möjligt. Vidare har skolstyrelsen möjlighet att i skolplanen genom prioriteringar och extra satsningar utveckla skolverksamheten i den egna kommunen i en viss riktning. Skolstyrelsen ska noga följa och låta utvärdera verksamhetens resultat och vid behov kräva förändringar och förbättringar. Den ska dock inte ingripa i metodiska och pedagogiska frågor av professionell karaktär.

Relationen mellan den kommunala skolplanen och de lokala arbetsplanerna är sådan att den kommunala planen uttrycker den politiska viljan och den lokala planen den professionella ambitionen att förverkliga skolans mål.

Skolpolitikernas ansvar har gradvis förskjutits från att fatta beslut främst i administrativa, ekonomiska och organisatoriska frågor mot ett ökat ansvar för alla delar av skolverksamheten. Det innebär att ta ställning till och söka påverka även den inre verksamheten i skolan och därvid ange riktlinjer och prioriteringar.

Det gäller dock att skilja politikerrollen från tjänstemannarollen, dvs skolpersonalens roll som professionella skolarbetare. Samtidigt med politikerrollens förändring har utvecklingen i skolan gått mot ett ökat genomförandeansvar för skolans personal ute i rektorsområden och arbetsenheter. I en mer decentraliserad och målstyrd skola har skolpersonalen själv att i ökad omfattning välja innehåll och metoder för undervisningen. Uppgiften att välja undervisningsmetoder och att prioritera vid urval av stoff är således alltså förbehållen lärarna i samverkan med eleverna, så som läroplanen föreskriver.

Skolstyrelsen har med andra ord *ett politiskt ansvar* och ska därmed i sin skolplan ange riktlinjer och prioriteringar och även i sin resursfördelning stödja dessa prioriteringar, men *det pedagogiska ansvaret* ligger hos personalen i rektorsområdet och arbetsenheterna. På så sätt blir skolplanen ett politiskt dokument och arbetsplanen ett pedagogiskt dokument av professionell karaktär.

De lokala arbetsplanerna samspelar med den kommunala skolplanen.

Denna växelverkan mellan skolplan och arbetsplaner torde innebära en vitalisering av arbetet med arbetsplanen. Det blir viktigt att även i arbetsplanens form påverka skolstyrelsens resursfördelning, prioriteringar och riktlinjer. På samma sätt påverkar skolplanen arbetsplanerna i kommunen.

Hur kan arbetsplanen utvärderas och vidareutvecklas?

Utgångspunkt i arbetsplanen

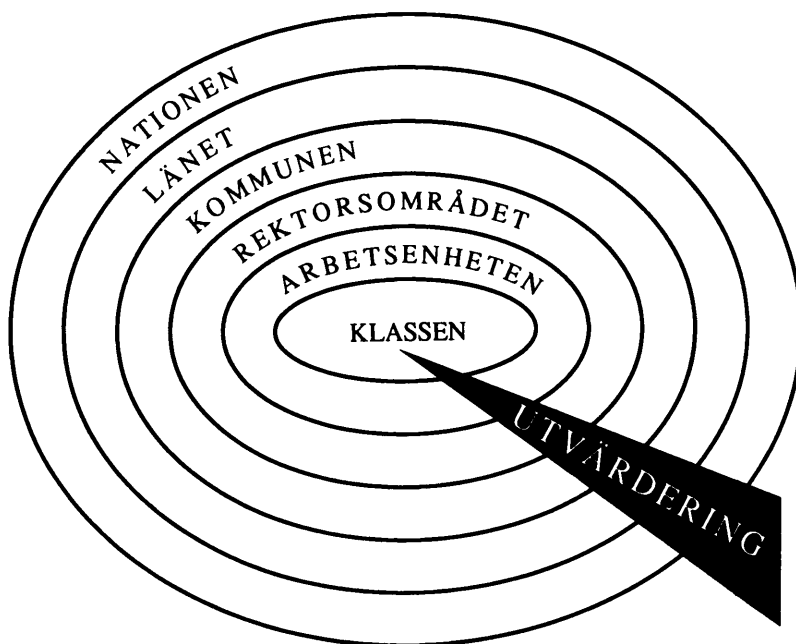
Genom att arbetsplanen på ett konkret sätt uttrycker vad man lokalt har kommit överens om att göra för att arbeta i den riktning som målen i läroplanen och den kommunala skolplanen anger, är den ett bra underlag för utvärdering. Utvärdering inom rektorsområde och arbetsenhet underlättas och kan bli mera genomtänkt, om den tar sin utgångspunkt och förankring i arbetsplanen.

Utvärdering på olika nivåer

Kravet på utvärdering ökar, när centralstyrningen minskar och den lokala friheten ökar. I en målstyrd skola måste man regelbundet tolka målen och prioritera mellan dem, konkretisera dem och så småningom utvärdera arbetet med att nå de uppsatta målen. Målstyrning utan utvärdering är ingen styrning alls. Arbetet med att stämma av de uppsatta målen mot verkligheten sker på olika nivåer och med olika utgångspunkter. De olika nivåerna kan kort beskrivas så här:

- Inom rektorsområdet ska på varje skola och i varje arbetsenhet verksamheten utvärderas av personal och elever. Denna utvärdering tar företrädesvis sin utgångspunkt i den lokala arbetsplanen. Undervisningen i klassrummet utvärderas i första hand av berörda lärare och elever.
- På kommunal nivå ska skolstyrelsen kontinuerligt låta utvärdera sin skolverksamhet bl a med utgångspunkt i den kommunala skolplanen.
- På regional nivå medverkar länskolnämnderna i den nationella utvärderingen bl a genom regelbundna bedömningar av situationen i skolväsendet. Vidare ger länskolnämnderna stöd och råd åt kommuner och skolor i deras arbete med den kommunala och lokala utvärderingen.
- På nationell nivå svarar skolöverstyrelsen för utvärderingen. Med hjälp av länskolnämnder, forskningsinstitutioner och andra organ

skaffar sig skolöverstyrelsen en bild av hur verkligheten i den svenska skolan förhåller sig till de i läroplanerna uppsatta målen. Denna utvärdering ställs till riksdagens och regeringens förfogande och bildar underlag för beslut om förändringar i läroplan och andra styrinstrument på nationell nivå. Vidare bildar den underlag för viktiga delar av länskolnämndernas fältarbete.



Tydliga mål

Samhällets mål med den obligatoriska skolan har formulerats i Lgr 80. Bland annat på grund av politiska kompromisser är de ibland allmänt hållna och uppfattas inte sällan som vaga. Därför kan osäkerhet om målens innebörd uppstå hos dem som ska arbeta med att förverkliga målen. Av detta skäl är det nödvändigt att i arbetsplanearbetet gemensamt diskutera tolkningar av målen och att konkretisera den överenskomna tolkningen i arbetsplanen. Det är därvid viktigt att hålla isär två typer av mål. I läroplanen har vi oftast mål som är riktningsgivande eller kvalitativa, dvs mål att sträva mot, men där man måste räkna med att inte nå ända fram med alla elever. Ett sådant mål är: "Alla elever ska känna trygghet i skolan". Andra mål är mera konkreta och mätbara och kan betecknas som kvantitativa mål. Ett sådant mål är: "Vid läsårets slut ska varje elev i arbetsenheten ha lett ett klassråd". Målet är här entydigt och mätbart.

Vid utvärdering jämförs antagna förutsättningar, processer och resul-

tat med faktiska. Utvärderingen av arbetsplanen underlättas därför, om målbeskrivningarna i den är tydliga. I programdelen kan man ibland finna målbeskrivningar som har riktningsgivande karaktär, men målen i handlingsplanerna bör så långt som möjligt uttryckas *konkret, tydligt och i möjligaste mån mätbart*, t ex: ”I dag röker eller snusar 25 procent av eleverna i årskurs 8. Då de lämnar årskurs 9 ska högst 10 procent av eleverna röka eller snusa”. Exemplet pekar även på en annan viktig utgångspunkt vid målbeskrivning: Målet bör förstas vara ambitiöst men framför allt *realistiskt*. Det är i det här sammanhanget meningslöst och på sikt demoraliserande att sätta upp mål som aldrig kan uppnås.

Genom att beskriva målen så att de är konkreta, tydliga, realistiska och så långt som möjligt mätbara underlättar man utvärderingen. Det innebär givetvis inte att man ska undvika kvalitativa mål i arbetsplanen. Både kvalitativa och kvantitativa mål har sin givna plats i arbetsplanens målbeskrivningar.

Enkelhet

”Utvärderingen i skolan skall ske på ett enkelt och naturligt sätt och bör därför inte ske med någon sofistikerad terminologi eller efter konstruerade scheman eller modeller.” (Lgr 80, s 61.)

Det är personalen själv i rektorsområdet och arbetsenheten som tillsammans med eleverna ska granska och värdera sin verksamhet. Man utvärderar den egna verksamheten, inte någon annans. Det blir därmed i regel samma personer som sedan ska använda resultatet för att vidareutveckla sin arbetsplan. Därmed blir utvärderingen av arbetsplanen en ”framåtsyftande tillbakablick” som har till huvudsyfte att göra den gemensamma verksamheten bättre.

Det behövs således inte vetenskaplig kompetens för utvärdering i rektorsområden och arbetsenheter. Det behövs inte heller experter på utvärdering för att vidareutveckla arbetsplanen. När det gäller utvärderingen av arbetsplanens *programdel* kan det räcka med att ställa, diskutera och vidareutveckla följande frågor:

1. Hur går arbetet med de olika utvecklingsområdena?
2. Vilka ska vi fortsätta med nästa läsår? Varför?
3. Vilka nya ska vi ta in? Varför?
4. Andra synpunkter på programdelen?
5. Hur ska arbetet med vidareutveckling av de gamla handlingsplanerna läggas upp, och hur ska utarbetandet av de nya handlingsplanerna ske?

På samma sätt kan följande frågor ställas och diskuteras, när det gäller utvärderingen av en *handlingsplan*:

1. Vad ville vi uppnå?

2. Hur långt nådde vi?
3. Varför inte?
4. Vad ska vi ändra på?

Systematisk utvärdering

Att planera, genomföra och utvärdera ett utvecklingsarbete på lokal nivå fordrar en viss grad av metodisk och analytisk förmåga. Därför bör utvärderingen av arbetsplanen ha en planerad och systematisk uppläggning. Till det som bör redas ut hör följande frågor:

1. Vad ska utvärderas?
2. I vilket syfte görs utvärderingen?
3. Hur sker utvärderingen a) av programdelen?
b) av handlingsplanerna?
4. Vilka berörs av utvärderingen?
5. Vem har ansvar för vad i samband med utvärderingen?
6. När ska de olika utvärderingarna göras?

Utveckling tar tid

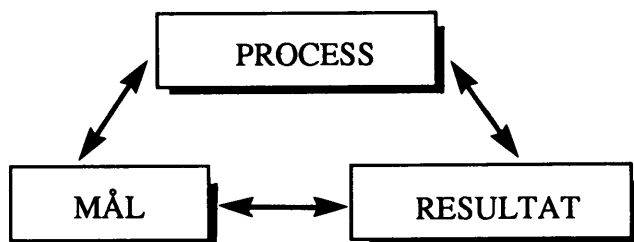
Då utvärderingen av arbetsplanen och dess olika komponenter planeras, är det viktigt att resonera sig fram till en uppfattning om i vilken takt förändringar av arbetsplanen bör ske. Att man årligen inför varje nytt läsår gör en samlad bedömning av varje handlingsplan och vidtar nödvändiga förändringar synes självklart. När det gäller förändringar i programdelens olika utvecklingsområden visar erfarenheten att utveckling i regel sker i ett flerårsperspektiv. Därför rekommenderas *ett måttfullt tempo*. Vidare har utvecklingsarbetet i rektorsområde och arbetsenhet större möjligheter att lyckas, om det begränsas till några områden i taget. Varje år bedöms på dessa villkor vilka utvecklingsområden som av olika skäl kan lyftas ur programdelen. Ett kan ha förlorat sin karaktär av resurskrävande utvecklingsarbete och blivit en naturlig och reguljär del av verksamheten och kan därmed lyftas ut. Något utvecklingsområde har kanske tagit fel riktning och är på väg att misslyckas. Bedöms möjligheterna att rätta till färdriktningen som små, är det kanske bättre att lägga ner det.

På så sätt sker årligen ganska små förändringar i programdelen. Något eller några utvecklingsområden lyfts ut, och därmed frigöres kraft och resurser för att starta något nytt. Handlingsplanerna får däremot en årlig, ibland ganska genomgripande revidering. Kanske kan det rentav vara lämpligt att ha två tydliga summerings- eller kontrollpunkter under läsåret, när det gäller handlingsplanerna. En kan då ligga i slutet av oktober, då man fått grepp om hur arbetet kommit igång, var problemen ligger och hur färdriktningen kan behöva korrigeras. Den andra och viktigaste äger rum vid slutet av läsåret men så tidigt att eventuella organisatoriska och ekonomiska förändringar inför det kommande läsåret fortfarande kan

göras. Som underlag vid dessa summerings- och kontrollpunkter kan ligga löpande dagboksanteckningar som förs av den enskilda läraren eller i en gemensam "utvärderingsbok".

Den årliga utvärderingen av programdel och handlingsplaner dokumenteras främst i form av en reviderad arbetsplan, gällande för nästa läsår.

Att utvärdera resultatet och processen



Det är viktigt att inte bara bedöma graden av kvantitativ måluppfyllelse vid utvärderingen, dvs att jämföra uppsatta mål i mätbara termer med det uppnådda resultatet. Det är naturligtvis viktigt att mäta hur många procent av eleverna som har slutat att röka eller snusa i årskurs 9, för att anknyta till ett tidigare exempel. En sådan utvärdering där man kan jämföra mål med resultat i absoluta tal brukar kallas *resultatutvärdering* eller *produktutvärdering*. I skolans arbete är det emellertid lika viktigt att granska själva arbetsprocessen. Hur har samarbetet fungerat? Vilka konflikter har funnits? Hur har vi löst dem? Hur har andan i skolan förändrats? När man söker svar på denna typ av frågor, kallas det *processutvärdering*.

Både produktutvärdering och processutvärdering bör beaktas på lika villkor då man granskar sin arbetsplan. Mål, process och resultat måste granskas och värderas i ett inbördes sammanhang, om man ska bedöma vad som lyckats och misslyckats och varför och vad som behöver förändras.

Tid för utvärdering

Den ovan skisserade processen fordrar återkommande utvärderingstillfällen och gott om tid för att i lugn och ro analysera resultat och processer. Detta måste beaktas, då man planerar för utvärdering och vidareutveckling av arbetsplanen. Självklart sker en spontan utvärdering efter varje lektion. Läraren bedömer vad som gick bra och vad som gick mindre bra. Berör lektionen ett utvecklingsarbete, beskrivet i arbetsplanen, meddelar läraren troligen sina iakttagelser och erfarenheter till berörda kolleger. Den bedömning som görs på detta sätt är också en form av utvärdering av

arbetsplanen. Den sker i informella former. Men den planerade och strukturerade utvärderingen måste finna andra former och annan tid. Arbetsenhetens sammanträden bör kunna användas också för diskussioner om och granskning av arbetsplanen. Läroplanen ger vidare möjlighet för rektor att inställa den ordinarie undervisningen under en dag per läsår så att skolläring, lärare och elever tillsammans kan utvärdera verksamheten i skolan. Om denna dag förlägges till slutet av läsåret, kan den bli en värdefull tidsresurs för att revidera arbetsplanen inför det kommande läsåret.

Det är i sammanhanget viktigt att notera att eleverna så mycket som möjligt ska delta i arbetsplanens utvärdering. Inga kan rimligtvis vara så goda experter på vad som känns meningsfullt i skolans verksamhet som eleverna själva. Klassrådet är ett lämpligt forum. Vid utvärderingen av arbetsplanens programdel bör även föräldrar ges möjlighet att delta, liksom vid utvärderingen av de handlingsplaner där de aktivt deltagit i planering och genomförande.

Skolläringen har stor betydelse för att en återkommande och systematiserad utvärdering och vidareutveckling av arbetsplanen kommer till stånd, så att alla berörda kan ta sin del av det gemensamma ansvaret. Den kan ge sitt stöd genom att ta hänsyn till arbetet med arbetsplanen vid tidsplaneringen och vid planeringen av rektorsområdets ekonomi. Bl a kan den ge det behövliga utrymme för arbetsplanearbete genom sitt sätt att använda skolans konferenssystem och genom sin syn på den sk K-tidens utnyttjande för arbete med arbetsplanen. Ytterst är det rektors uppgift att se till att arbetet med arbetsplanen underlättas, stimuleras och samordnas och att arbetsplanen därmed vidareutvecklas.

Att fastställa och följa arbetsplanen

Arbetet med arbetsplanen är en kollektiv process. Det sker i form av ett omfattande, gemensamt arbete (diskussioner, påverkan, förankring, remissförfarande etc). I praktiken blir därför fastställandet en form av kollektivt beslut. Man blir överens om innehållet. I vissa skolor låter man skolkonferensen fastställa arbetsplanen, i andra personalkonferensen. Även andra former för att fastställa arbetsplanen förekommer. Rent formellt är det emellertid rektor, som har att fastställa arbetsplanen för varje läsår.

Om arbetsplanen i någon del innebär konsekvenser för t ex tjänstefördelning, tjänstgöringsskyldighet eller liknande, kan dessa delar av arbetsplanen bli föremål för MBL-åtgärder.

Rektors formella fastställande av arbetsplanen har föregåtts av ett arbete där all personal på olika sätt bör ha beretts möjlighet att påverka innehållet. Det gemensamma arbetet med arbetsplanen har lett till samförstånd om gemensam planering av vissa utvecklingsområden. Därmed följer att man måste vara lojal mot gemensamt fattade beslut. Man kan

inte "reservera sig" eller på något annat sätt ställa sig utanför. Gemensamt ställningstagande innebär gemensamt handlande. Arbetsplanen får karaktären av åtagande. Den fastställda arbetsplanen är liksom läroplanen en arbetsordning som man är skyldig att följa efter bästa förmåga.

Den lokala arbetsplanen som resurs för utveckling av den egna skolan

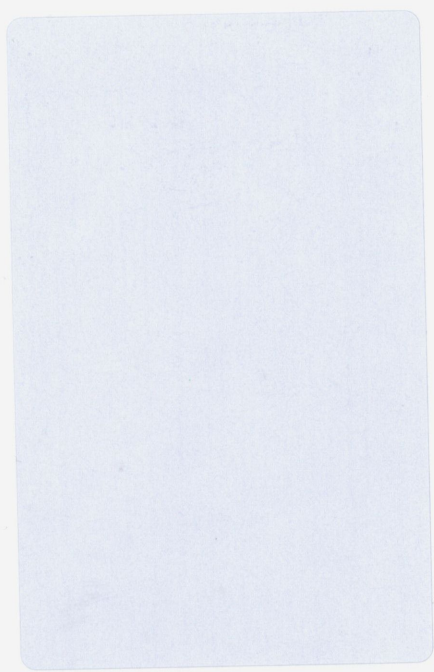
"En arbetsplan vid en skola blir därför aldrig en färdig produkt. Den måste ständigt omprövas allteftersom nya erfarenheter och idéer tillkommer." (Lgr 80, s 61.)

Skolan måste förändras och förbättras i takt med samhällsutvecklingen. Människosynen förändras och därmed synen på eleverna. Synen på kunskap förändras och därmed innehållet i skolans undervisning. Barns och ungdomars villkor utanför skolan är i dag helt annorlunda än för 10—20 år sedan. Sverige håller gradvis på att bli ett mångkulturellt samhälle. Fritiden ökar och därmed vårt behov av meningsfull sysselsättning utanför arbetet, tex i form av kulturella aktiviteter av olika slag. Nytt stoff tillkommer, annat blir inaktuellt. Nya metoder för undervisning växer fram.

I denna utveckling blir den lokala arbetsplanen en resurs för skolan, om man

- ser arbetsplanen som en möjlighet att göra skolans verksamhet bättre och därmed det egna arbetet både mera meningsfullt och mera trivsamt,
- i görligaste mån själv får välja vilka delar av verksamheten, som man vill vara med om att utveckla i arbetsplanens form,
- genom fortlöpande utvärdering blir medveten om hur både skolans verksamhet och man själv som individ utvecklas.

Då får arbetsplanen liv och blir det den är avsedd att vara, nämligen ett utvecklingsprogram, som redovisar prioriterade mål och utvecklingsområden och planerar dessa. Den visar fram en både pedagogisk och innehållslik profil och blir därmed en betydelsefull och nödvändig kraft i den enskilda skolans utveckling.



Den lokala arbetsplanen

— ett instrument för utveckling av skolan

Föreliggande kommentarmaterial ersätter det tidigare utgivna kommentarmaterialet **Lokala arbetsplaner** (SÖ:s publikation Läroplaner 1980:4).

Detta är det första kommentarmaterial till Lgr 80 som ersätter ett tidigare utgivet. I materialet beaktas den ökade decentralisering och den ökade målstyrning som ägt rum i den svenska skolan under den senaste tioårsperioden. Vidare utreds vissa oklarheter i det tidigare materialet. Några kritiska problem i samband med den lokala arbetsplanen belyses, varvid alternativa förslag till lösningar ges. Erfarenheter från forskningen kring de lokala arbetsplanerna har arbetats in i materialet.

Den lokala arbetsplanen som ett instrument för utvecklingen av skolan har stärkts genom åren och torde få en än mer ökad betydelse i takt med att ansvaret för skolans verksamhet tas på lokal nivå.

De lokala arbetsplanerna samspelar med den kommunala skolplanen. Denna växelverkan mellan skolplan och arbetsplaner torde innebära en vitalisering av arbetet med arbetsplanen. Det blir viktigt att även i arbetsplanens form påverka skolstyrelsens resursfördelning, prioriteringar och riktlinjer. På samma sätt påverkar skolplanen arbetsplanerna i kommunen.

ISBN 91-40-71132-3