

SWOT-skjema for skoleeier

Informasjon og veiledning

Versjon 1.2

Innhold

1	Hensikt og formål med SWOT-analysen.....	2
2	Hva er SWOT-analyse?	2
3	SWOT-analysen i SKUP	3
4	Gjennomføring av SWOT-analysen	4
5	SWOT-skjemaet for skoleeier	4
	5.1 Styrker og svakheter	5
	5.2 Muligheter og trusler	9
	5.3 Oppsummering av SWOT-analyse for skoleeier	10
	5.4 Oppsummering av skolenes SWOT-analyser	11
	5.5 Aktuelle tiltak.....	12

SWOT-analysen skal gjennomføres i tråd med de føringer og det oppdrag som er gitt av Utdanningsdirektoratet. Veileder må finne en måte som praktisk lar seg gjennomføre og som samtidig ivaretar hensikten og målet med SWOT-analysen.

1 Hensikt og formål med SWOT-analysen

Hensikten med Skole- og kommuneutviklingsprosjektet (SKUP)¹ er å bistå kommuner med skoleutvikling for å bedre elevresultatene. Trinn 1 i SKUP er å identifisere hvilke behov og ressurser skolen og kommunen har. Trinn 2 i SKUP er planlegging og gjennomføring av skreddersydde tiltak. Hva staten vil tilby den enkelte kommune vil være avhengig av kartleggingen gjort i trinn 1. SWOT-analysen² for skoleeier er ment å gi et helhetlig bilde av situasjonen og vil være et viktig grunnlag for skoleeier og Utdanningsdirektoratet til å vurdere behov og aktuelle tiltak. Formålet med analysen er å synliggjøre hva skoleeier kan gjøre for å bedre elevenes læringsutbytte.

Utdanningsdirektoratet har benyttet PwC og Ivar Gjetnes som eksterne konsulenter i utarbeidelsen av SWOT-skjemaet og prosess for gjennomføring. Utdanningsdirektoratet står imidlertid ansvarlig for resultatet.

2 Hva er SWOT-analyse?

SWOT-analysen er en strategisk analysemetode³ som benyttes for å oppsummere resultater og analyser fra undersøkelser for å identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler. Hensikten er å finne gode og effektive tiltak som kan bidra til bedre måloppnåelse. Både innholdet (rammeverket figur 1) og prosessen i en SWOT-analyse er viktig. (I SKUP har vi laget et relativt detaljert rammeverk for kunne få en helhetlig og systematisk beskrivelse og vurdering av interne og eksterne forhold.)

Styrker (S)	Muligheter (O)
<i>Hva er bra, positivt eller verdifullt i dag mht oppdrag, strategi, interne forutsetninger, prosesser, eksterne faktorer og resultater?</i>	<i>Hvilke potensielle muligheter finnes? Hvilke positive konsekvenser kan oppnås ved utnyttelse av styrker?</i>
Svakheter (W)	Trusler (T)
<i>Hva er mindre bra, negativt eller mangelfullt i dag mht oppdrag, strategi, interne forutsetninger, prosesser, eksterne faktorer og resultater?</i>	<i>Hvilke potensielle farer finnes? Hvilke negative konsekvenser kan komme om svakheter vedvarer?</i>

Figur 1 Rammeverket til SWOT-analysen

1 SKUP er et frivillig statlig tilbud som kommunene har takket ja til å motta

2 På norsk brukes betegnelsen SWOT, selv om det er et akronym av engelske ord (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

3 Eksempel på tre norske bøker som gir en innføring i strategisk analyse:

J.-A. Johannesen og B. Olsen (2008), *Skoleledelse – skolen som organisasjon*, Fagbokforlaget, Bergen

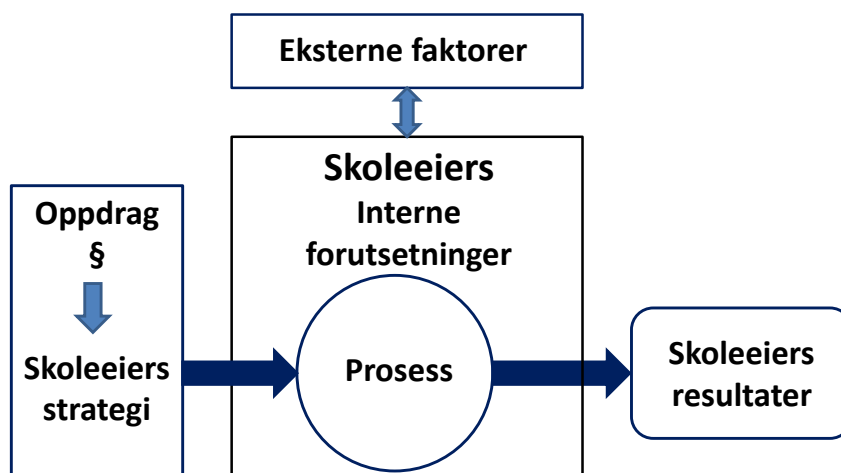
G. Roos, G. von Krogh og J. Roos (2002), *Innføring i strategi*, Fagbokforlaget, Bergen, 3. Utg.

B.R. Løwendahl og F.E. Wenstøp (2003), *Grunnbok i strategi*, N.W. Damm & Søn, 2. Utg.

3 SWOT-analysen i SKUP

Figur 2 viser en enkel og overordnet modell som beskriver forhold av betydning for skoleeiers resultater. Modellen tar utgangspunkt i skoleeiers oppdrag, og hvordan interne forutsetninger og eksterne faktorer påvirker prosess og resultat. Resultatene vil være avhengig av prosessene, dvs. både kvaliteten på og effektiviteten av disse. Både prosessene og resultatene vil være avhengige av de interne forutsetningene som skoleeier får og gir. I tillegg har vi omgivelser som påvirker og blir påvirket av skoleeiers virksomhet. Skoleeiers viktigste mulighet gjennom å utøve skoleeierskap⁴ og å bidra til å bedre elevenes læringsutbytte ligger blant annet i å:

- sørge for at rådmannsnivået har tilstrekkelig kompetanse, kapasitet og transformasjonsevne
- holde stø kurs, og holde antall mål og måleparametere nede – ”moderasjon i omfang på bestillinger”
- være tett på hele skolesektoren sin ved å etterspørre ”det rette”, bry seg, tilrettelegge og tilbakemelde
- utvikle felles kvalitetsstandarder og -systemer for skolene, herunder
 - dyktiggjøre lederne i å bygge en tilbakemeldingskultur og til å følge opp enkeltlærerne
 - sørge for at skolelederne har hovedvekt på ledelse, ikke administrasjon



Figur 2 En modell for å analysere skoleeiers situasjon og behov

Formålet med SKUP er å forbedre elevresultatene. Modellen og det detaljerte rammeverket er ment å skulle hjelpe til med å identifisere forhold som kan forklare resultatene, dvs. både direkte og

⁴ Bruker i dette dokumentet begrepene styring og støtte, i vid betydning, som beskrivelse av skoleeiers hovedroller overfor skoler. Med styring menes blant annet kontroll, oppfølging, rapportering, sette mål og stille krav. Med støtte menes blant annet tilrettelegging, ressurstildeling, bistand og hjelp.

indirekte sammenhenger, og finne ut hvor ”skoen trykker”. Dette vil være et viktig utgangspunkt for å finne effektive tiltak som støtter hverandre og som samlet sett kan bidra til en helhetlig (systemisk) utvikling og måloppnåelse. I SWOT analysen vil det derfor tas utgangspunkt i:

- Skoleeiers oppdrag og strategi
- Skoleeiers interne forutsetninger
- Skoleeiers prosesser
- Skoleeiers resultater
- Eksterne faktorer

4 Gjennomføring av SWOT-analysen

Proessen som velges i gjennomføringen av SWOT-analysen skal sikre at vi får inn tilstrekkelig relevant informasjon om interne og eksterne forhold som kan gi ny kunnskap om situasjonen. Involvering av forskjellige grupper (interessenter) vil være viktig for dette formålet, og det vil også kunne bidra til å skape en felles forståelse av situasjonen og utfordringene, og skape oppslutning om endringsarbeidet. Dette er viktig når man skal finne, planlegge og gjennomføre tiltak.

SWOT-analysen gjennomføres etter at SWOT – analysene for skolene er gjort. Gjennomføringen vil bestå av følgende aktiviteter:

1. **Forberedelse:** Skoleeier oppdaterer seg på resultatene fra skolenes SWOT-analyser, samt annen tilgjengelig relevant informasjon om situasjonen i kommunen, bl.a. gjennom tilstandsrapporten og eget kvalitetssystem.
2. **SWOT-analyse med veilederne:** Veiledere har ansvaret for å lede prosessen. Veileder og skoleeier, dvs. både politisk og administrativt nivå møtes for en gjennomgang av situasjonen i kommunen med utgangspunkt i SWOT-skjema. Dersom veileder og skoleeier mener det er hensiktsmessig, kan andre aktuelle interessenter tas med i arbeidet med analysen. Eksempelvis: representanter fra skoleledelsen og tillitsvalgte. Tidsbruk: 1 dag.
3. **Skriftlig oppsummering:** Veileder lager en skriftlig oppsummering av skoleeiers SWOT-analyse.
4. **Tilbakemelding til skoleeier:** Den skriftlige oppsummeringen sendes skoleeier for gjennomlesning.
5. **Tilbakemelding fra skoleeier:** Skoleeier gir tilbakemelding til veileder i møte.
6. **Ferdigstilling:** Veileder ferdigstiller oppsummeringen av SWOT-analysen. Denne sendes skoleeier og Utdanningsdirektoratet (innen 1.5.2011). Dokumentet er et internt arbeidsdokument og er unntatt offentligheten.

5 SWOT-skjemaet for skoleeier

I skjemaet for SWOT-analysen skal kun vesentlige forhold nevnes og i stikkordsform, dvs. ikke alle detaljer. Ved behov kan det henvises til undersøkelser eller andre dokumenter for flere detaljer. Men det er viktig å være så konkret som mulig og forsøke å unngå for generelle beskrivelser.

5.1 Styrker og svakheter⁵

Når vi vurderer styrker og svakheter har vi fokus på nåsituasjonen til skoleeier. Det kan gjerne være både styrker og svakheter på samme område. Det vil også kunne være overlapp mellom kategorier. Der skoleeier ikke har kunnskap eller informasjon om et område, vil dette være en svakhet. (Et første tiltak vil derfor være å få mer informasjon, for så igjen vurdere om tiltak er nødvendig.) Når skoleeier skal vurdere styrker og svakheter kan det på noen områder være aktuelt eller hensiktsmessig å sammenligne seg med andre skoleeiere (som det kan være relevant å sammenligne seg med).

1. Skoleeiers oppdrag og strategi

Hvor klart er skoleeiers oppdrag, rolle og ansvar (Jf. opplæringsloven og kunnskapsløftet)?
Hvordan er skoleeiers oppdrags-, rolle- og ansvarsforståelse? Hvordan er skoleeiers strategi for å nå nasjonale og lokale målsetninger?

Styrker (S):	Svakheter (W):
•	•

⁵ I internanalysen av nåsituasjonen fokuserer vi på styrker og svakheter. Man kan også vurdere interne muligheter og trusler på de samme områdene (framtidig fokus). Dette anbefaler vi å gjøre i forbindelse med vurderingen av aktuelle tiltak. For eksempel kan spørsmålsstillingen - hvordan utnytte styrker - gi ideer til muligheter som bør eller kan utnyttes eller til mulige trusler som bør eller kan nøytraliseres.

2. Skoleeiers interne forutsetninger

Hvordan er skoleeiers interne forutsetninger for å utøve skoleeierskap i henhold til de mål, krav og forventninger som stilles?

Styrker (S): <ul style="list-style-type: none">•	Svakheter (W): <ul style="list-style-type: none">•
---	---

3. Skoleeiers prosesser

Hvordan er skoleeiers prosesser i utøvelsen av skoleeierskapet? Hvordan fungerer samarbeid med eksterne aktører?

Styrker (S): <ul style="list-style-type: none">•	Svakheter (W): <ul style="list-style-type: none">•
---	---

4. Skoleeiers resultater

Hvordan er elevresultatene (elevenes læringsutbytte) i kommunen? Hvordan er kvaliteten på skoleeierskapet, dvs. kvaliteten på styringen av og støtten til skolene?

Styrker (S): <ul style="list-style-type: none">•	Svakheter (W): <ul style="list-style-type: none">•
---	---

5.2 Muligheter og trusler

Når vi vurderer muligheter og trusler har vi et fokus på skoleeiers omgivelser, på framtiden og mulige scenarioer. Vi vurderer hva eller hvem som vil kunne påvirke eller ha betydning for skoleeiers virksomhet, resultater og måloppnåelse enten i positiv eller negativ retning.

5. Eksterne faktorer

Hvilke forhold og aktører i og utenfor kommunen kan få eller ha betydning for skoleeier og skolens virksomhet? Finnes det for eksempel tilgjengelige verdifulle (og uutnyttede) ressurser for kommunen?

Muligheter (O): <ul style="list-style-type: none">•	Trusler (T): <ul style="list-style-type: none">•
--	---

5.3 Oppsummering av SWOT-analyse for skoleeier

Det er ikke mulig å få gjort noe med alt, og alt er ikke like viktig. Erfaringer viser at mange ikke lykkes med sitt utviklingsarbeid fordi de ikke fokuserer tilstrekkelig på noen få og spesielt viktige områder. Derfor er det viktig å trekke fram de viktigste punktene fra SWOT-analysen innen hvert område, dvs. inntil de 3-5 viktigste punktene. Dette vil være utgangspunktet for neste fase – å finne og prioritere tiltak som kan bidra til måloppnåelse.

Det er denne oppsummeringen (skjemaet) som skal sendes skoleeier og Utdanningsdirektoratet.

Angi de 3-5 viktigste punktene i hver kategori

Styrker (S): <ul style="list-style-type: none">•	Muligheter (O): <ul style="list-style-type: none">•
Svakheter (W): <ul style="list-style-type: none">•	Trusler (T): <ul style="list-style-type: none">•

5.4 Oppsummering av skolenes SWOT-analyser

Hva viser skolenes SWOT-analyser? Hva slags behov har skolene (likheter og forskjeller)? Sier dette noe om hva slags type støtte og styring skolene trenger for å oppnå bedre elevresultater (jf. tiltak)?

Styrker (S): <ul style="list-style-type: none">•	Muligheter (O): <ul style="list-style-type: none">•
Svakheter (W): <ul style="list-style-type: none">•	Trusler (T): <ul style="list-style-type: none">•

5.5 Aktuelle tiltak

Aktuelle tiltak for skoleeier kan deles i to kategorier: Tiltak rettet mot skoleeiers egen utvikling og tiltak rettet mot skolene

Tiltak rettet mot skoleeier

Hovedspørsmålet skoleeier må stille er: Hvordan bør skoleeierskapet utøves for å oppnå bedre elevresultater i kommunen og på den enkelte skole? SWOT-analysen skal kunne avdekke hvilke utviklingsbehov skoleeier har i forhold til egen rolle og organisasjon, dvs. både politisk og administrativ. Det er viktig å finne ut hvordan skoleeier kan utvikle og forbedre skoleeierskapet i tråd med de krav og forventninger som stilles og det skoleeierskapet som kreves ut fra lokale forhold og skolenes situasjon og behov.

Tiltak rettet mot skolene

SWOT-analysen for skolene skal gi skoleeier innsikt i på hvilke områder skoleeier kan støtte og følge opp skolene, og derfor noe hvordan skoleeierskapet bør utøves og utvikles. Analysen skal også kunne gi svar på om skolene har behov for noen av de statlige virkemidler og tilbud som:

- Læreplanmaterieell (veiledninger mv.)
- Ressurser for utvikling av læringsmiljø
- Bedre vurderingspraksis
- Lederkompetanse (nasjonalt rektorprogram)
- Lærerkompetanse (kompetanse for kvalitet)

SWOT-analysen må også kunne gi svar på om skolene har andre behov enn ovennevnte områder

Når vi har en oversikt over de viktigste styrker, svakheter, muligheter og trusler må de ses i sammenheng for å finne ideer til tiltak som skal bidra til å realisere målsetningene.

Når vi skal finne aktuelle tiltak kan vi stille hovedspørsmålene:

- Hvordan utnytte styrker?
- Hvordan redusere svakheter?
- Hvordan utnytte muligheter?
- Hvordan nøytralisere trusler?

For å nå målsetningene?

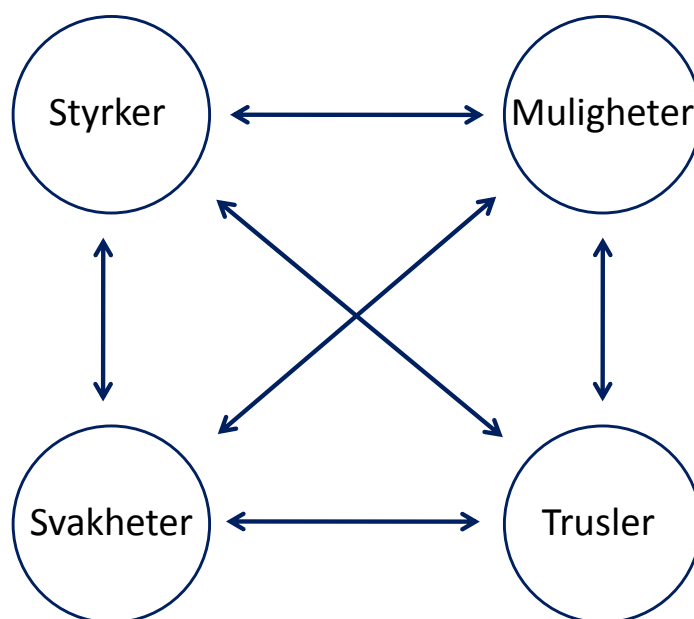
Skolene har gjennom ståsteds- og organisasjonsanalysen allerede identifisert noen behov og drøftet aktuelle tiltak. SWOT-analysen kan evt. bekrefte nødvendigheten av disse og bidra til å finne måter å gjennomføre disse tiltakene ved bl.a. å utnytte styrker og de muligheter (ressurser) som finnes. I og med at SWOT-analysen har et bredere og større perspektiv kan det også være at den avdekker flere viktige utviklingsområder og behov, og at det derfor også bør vurderes flere tiltak i tillegg som aktuelle og nødvendige. Aktuelle tiltak kan også være "første" runde av tiltak. Eksempler på slike tiltak kan være å:

- Utarbeide klare og omforente mål for virksomheten
- Få mer informasjon om og bedre analyser av situasjonen
- Få veiledning i utviklingsarbeid

Tiltakene organiseres inn i følgende skjema:

Aktuelle tiltak rettet mot skoleeier	
Aktuelle statlige tilbud og ressurser for skoleeier	
Aktuelle tiltak rettet mot skolene	
Aktuelle statlige tilbud og ressurser for skolene	

Dette skjemaet fylles ut og sendes inn sammen med oppsummeringen av skoleeiers SWOT-analyse.



Figur 3 For å finne gode tiltak for måloppnåelse ses de ulike områdene i sammenheng