

Gjennomføring av

SWOT-analyse

for skoleeier

Til veileder

Versjon 1.2

Innhold

1	Gjennomføring av SWOT- analyse for skoleeier	2
2	Kommentarer og forklaringer til SWOT-skjemaet for skoleeier	2
	2.1 Skoleeiers oppdrag og strategi	2
	2.2 Skoleeiers interne forutsetninger	3
	2.3 Skoleeiers prosesser	3
	2.4 Skoleeiers resultater	4
	2.5 Eksterne faktorer	4
	Vedlegg 1: Eksempel på opplegg for SWOT-analyse	6
	Vedlegg 2: Individuell oppgave	8

1 Gjennomføring av SWOT- analyse for skoleeier

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.

Veileder må passe på at skoleeier gjennomfører sin egen SWOT, dvs. analyserer skoleeiers egen organisasjon (politiske og administrative), og ikke bare fokuserer på skolene og resultatene fra skolene.

2 Kommentarer og forklaringer til SWOT-skjemaet for skoleeier

2.1 Skoleeiers oppdrag og strategi

Har skoleeier en god oppdragsforståelse, dvs. av hva som er skoleeiers ansvar og rolle? Har skoleeier en god strategi for å løse oppdraget? Hvor godt tilpasset er strategien (bl.a. mål, tiltak og ressursallokering) til den faktiske situasjonen i kommunen og behovene til skolene? Gir strategien svar på utfordringene kommunen har? Har skoleeier realistiske målsetninger og gjennomførbare planer?

Stikkord til dette temaet kan være:

- Kunnskap om og forståelse av opplæringsloven og læreplanen (Kunnskapsløftet)
- Målsetninger. Hvordan er de koblet til læreplan og lovverk? Hvordan er de koblet til kommunens visjon, verdier og overordnede mål? Hvordan er de koblet til skolenes situasjon? Noen kjennetegn på gode mål kan være:
 - Målene er klare, forståelige og presise
 - Målene er resultatbeskrivende
 - Målene er målbare

- Målene er kontrollerbare. Målene må gjelde forhold som kan påvirkes gjennom vår innsats
 - Målene er realistiske. Selv om hvert enkelt mål sett separat er realistisk nok, kan realisering av alle målene samtidig være urealistisk
 - Målene er hierarkisk oppbygd. Mål på lavere nivå skal ha som mål å nå et mål på høyere nivå
 - Målene er konsistente. De enkelte målene bør ikke være motstridende seg imellom. De bør heller ikke være overlappende
- Kunnskap om situasjonen i kommunen og i skolene (utgangspunkt for målsetninger og tiltak i strategien)
 - Handlingsplaner

2.2 Skoleeiers interne forutsetninger

Hvordan er bevisstheten om og forståelsen av hvordan skoleeierskapet kan påvirke og forbedre skolens elevresultater? Har skoleeier tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å utøve godt skoleeierskap, dvs. til å løse sine oppgaver som skoleeier? Hvordan er skoleeiers rutiner, systemer og organisasjon (både politisk og administrativ)? Har skoleeiers innsikt og kontroll med skolens forutsetninger for å oppnå elevresultater? Har skoleeier et forsvarlig kvalitetssystem som gir riktig informasjon og innsikt? Har skoleeier riktig kapasitet og kompetanse i sin administrasjon til å følge opp skolene på en forsvarlig måte?

Stikkord til dette temaet kan være:

- Kompetanse (skoleeier politisk og administrativt nivå)
- Administrative ressurser
- Skoleeiers organisasjon og (kvalitets-)systemer
- Skoleeiers ledelse
- Skoleeiers arbeidsmiljø
- Organisasjonen fra kommunestyret til klasserom
- Skoleanlegg
- IKT, infrastruktur
- Økonomi

2.3 Skoleeiers prosesser

Hvordan er skoleeiers prosesser for utøvelse av skoleeierskap? Hvordan er kvaliteten og effektiviteten til prosesser og aktiviteter internt hos skoleeier (både politisk og administrativt nivå) og i forhold til styring av og støtte til skolene? Hvordan er skoleeiers innsikt og kontroll med prosesser knyttet til forbedring av elevresultater? Har skoleeier prosesser som sikrer at undervisningen blir gjennomført i henhold til læreplan og nasjonale og lokale intensjoner? Hvordan følges elever, lærere og skoleledere opp med tanke på egen læringsutvikling? Hvordan er samhandlingen mellom politisk nivå, administrativt nivå og skolene? Hvordan utvikles ny kunnskap, og hvordan klarer man å gjøre denne kunnskapen til å bli bærekraftig praksis?

Stikkord til dette temaet kan være:

- Hvordan styres skolene? Hvordan fungerer styringsdialogen?
- Hvordan støttes skolene? Hvordan tilrettelegger skoleeier for skolenes drift og utvikling?
- Hvordan stimuleres skolene til å arbeide som lærende organisasjoner?
- Hvordan analyseres resultater?
- Hvordan fungerer samarbeid med kommunale aktører (PPT, Barnevern, andre instanser, mv.)?
- Hvordan fungerer samarbeid med eksterne aktører?

2.4 Skoleeiers resultater

Skoleeiers resultater kan ses og analyseres på to hovedmåter: Som resultatet fra hele skoleorganisasjonen (elevenes læringsresultater for alle skolene samlet) og som resultat fra skoleeiers aktiviteter og prosesser (skoleeiers styring og støtte).

Resultatet av skoleeiers aktiviteter og prosesser

Skoleeiers resultater kan vurderes ut fra kvaliteten og effekten på utøvelsen av skoleeierskapet. Det vil si kvaliteten på og effekten av skoleeiers støtte og styring av skolene.

Stikkord til dette temaet kan være:

- Styring av skolene
- Støtte av skolene
- Tilfredshet hos skolene med skoleeier

Skolenes elevresultater

Skoleeier er ansvarlig for elevresultatene som oppnås i kommunen. Derfor er skolenes resultater også skoleeiers resultater. Har skoleeier innsikt og kontroll med resultater knyttet til elevenes måloppnåelse? Er resultatene i henhold til hva som er realistisk å forvente av skolene og elevene? Hvordan klarer skolene å måle alle sider ved skolens pedagogiske og administrative organisasjonskapasitet utover de rent faglige resultatene? Hva slags resultater er det viktig å få frem ved siden av de rent kvantifiserbare? Hvordan skaffer skoleeier seg innsikt i de resultatene skolene oppnår i forhold til elevene og utviklingsmålene til skoleeier.

Stikkord til dette temaet:

- Elevenes læringsresultater
- Elevenes trivsel
- Medarbeidertilfredshet
- Foreldretilfredshet
- Organisasjonslæring
- Ansattes læring

2.5 Eksterne faktorer

Skoleeier og skolene blir påvirket av, og kan påvirke, eksterne forhold som kan være av vesentlig betydning for virksomheten og resultatene som oppnås. I tillegg til å vurdere disse må skoleeier også se på utviklingstrekkene og endringene som synes å skje i og utenfor kommunen.

Stikkord til dette temaet kan være:

Lokale rammebetingelser

1. *Elevtallsutvikling*: Hvordan vil elevtallsutviklingen kunne påvirke skoleeier og skolene?
2. *Tilgang på arbeidskraft*: Hvordan vil tilgang på arbeidskraft kunne påvirke skoleeier og skolene?
3. *Økonomiske forhold*: Hvordan vil forhold som for eksempel arbeidsledighet, inntektsnivå, rentenivå eller utviklingen i kommuneøkonomien kunne påvirke skoleeier og skolene?
4. *Sosiokulturelle forhold*: Hvordan vil forhold som for eksempel utdanningsnivå, holdninger til skole, bosetting eller demografiske forhold kunne påvirke skoleeier og skolene?
5. *Politiske forhold*: Hvordan vil de politiske forholdene kunne påvirke skoleeier og skolene?
6. *Andre forhold i kommunen*: Er det andre forhold lokalt som vil kunne påvirke skoleeier og skolene? For eksempel utvikling innen andre etater, næringsutvikling, utvikling av infrastruktur eller andre større utbyggingsprosjekter.

Nasjonale rammebetingelser

7. *Lover og forskrifter*: Hvordan vil (nye/endrede) lover og forskrifter kunne påvirke skoleeier og skolene?
8. *Annen statlig styring*: Hvordan vil andre statlige styringsvirkemidler kunne påvirke skoleeier og skolene?
9. *Støtte fra myndighetene*: Hvordan vil støtte fra myndighetene kunne påvirke skoleeier og skolene?
10. *Annet*: Er det andre forhold nasjonalt som vil kunne påvirke skoleeier og skolene?

Skoleeiers samarbeidspartnere

11. *Lokalt*: Hvordan vil samarbeidet med lokale interessenter framover kunne påvirke skoleeier og skolene? Eksempel på interessenter: Foreldre, PPT, arbeidslivsorganisasjoner, andre etater, næringsliv og media
12. *Regionalt*: Hvordan vil samarbeidet med regionale interessenter framover kunne påvirke skoleeier og skolene? Eksempel på interessenter: Andre skoler, andre kommuner, fylkesmannen, fylkeskommunen og kompetansemiljøer (f.eks. universiteter, høyskoler, statlige sentre eller private virksomheter)
13. *Nasjonalt*: Hvordan vil samarbeidet med nasjonale interessenter framover kunne påvirke skoleeier og skolene? Eksempel på interessenter: Statlige utdanningsmyndigheter, kompetansemiljøer og arbeidslivsorganisasjoner

Andre faktorer

14. *Teknologisk utvikling (bl.a. innen IKT)*: Hvordan vil den teknologiske utviklingen kunne påvirke skoleeier og skolene?
15. *Annet*: Finnes det andre vesentlige faktorer som vil kunne påvirke skoleeier og skolene?

Vedlegg 1: Eksempel på opplegg for SWOT-analyse

Nedenfor er en skisse til hvordan SWOT-analysen kan gjennomføres. Det er angitt to alternativer, hvor skjemaet i det ene tilfellet brukes av deltakerne og i det andre kun brukes av veileder.

Deltakere: Skoleeiers ledelse, dvs. både politisk og administrativt nivå, og evt. representanter fra forskjellige grupper, for eksempel skoleledere, tillitsvalgte og brukerutvalg.

Veilederne: To veiledere deltar. En må lede prosessen og en må være sekretær (kan bytte på oppgavene). Hvis det kun er en veileder, må sekretæroppgavene i møtet ivaretas av en annen hos skoleeier.

Utstyr: Flip-over og malertape (til feste flip-overark på veggen)

Tid: 1 dag.

Forberedelser til dagen: Deltakerne bør oppdatere seg på det som finnes av relevant og aktuelt datagrunnlag om skoleeiers situasjon, for eksempel strategidokumenter (inkl. mål), resultater fra undersøkelser og analyser.

1. **Innledning:** Veilederne orienterer om hensikt med SWOT-analysen og opplegget for dagen. Kort om SWOT-analysen (generelt). Nok til at de kan gjennomføre individuell oppgave (pkt. 2).
2. **Individuell oppgave:** Hver deltaker noterer ned 3-8 faktorer innen hver kategori (S, W, O og T) (Jf. vedlegg 2)

Alternativ 1:

3. **Oppsummering i plenum:** Deltakerne oppsummerer kort sine hovedpunkter. Ingen diskusjon. En kort evaluering av hvordan oppgaven var.
4. **Gjennomgang av skjemaet:** Skjemaet med veiledning deles ut (evt. delt ut i forkant av møtet). En gjennomgang av område for område i skjemaet. Veileder ber om deltakernes vurderinger og stiller oppfølgingsspørsmål og evt. utfordrer disse på (data-) grunnlaget for oppfatninger.
5. **Oppsummering av de viktigste S, W, O og T:** Deltakerne tenker gjennom hver for seg hva de mener er de 3-5 viktigste punktene innen hver kategori. Deretter noteres alle punktene på flip-over, ett ark for S, W, O og T. Deltakerne setter deretter inntil tre streker hver på de områdene de synes er viktigst. De områdene med flest "stemmer" blir stående som de viktigste.
6. Se punkt 6 nedenfor for fortsettelsen

Alternativ 2:

3. **Oppsummering i plenum:** Ta område for område (jf. inndeling i figur 1). La ordet gå rundt til alle deltakere etter tur og notere opp alt på flip-over. Ingen diskusjon, kun få opp alle momentene. Et ark per område (evt. flere på ett område ved behov). Arkene henges opp på veggene i lokalet slik at de er synlige.
4. **Vurdering av hvert område:** Har de viktigste forholdene innen hvert område kommet opp eller blitt vurdert? Diskusjon og kommentarer. Her kan veileder utfordre eller spørre om de har

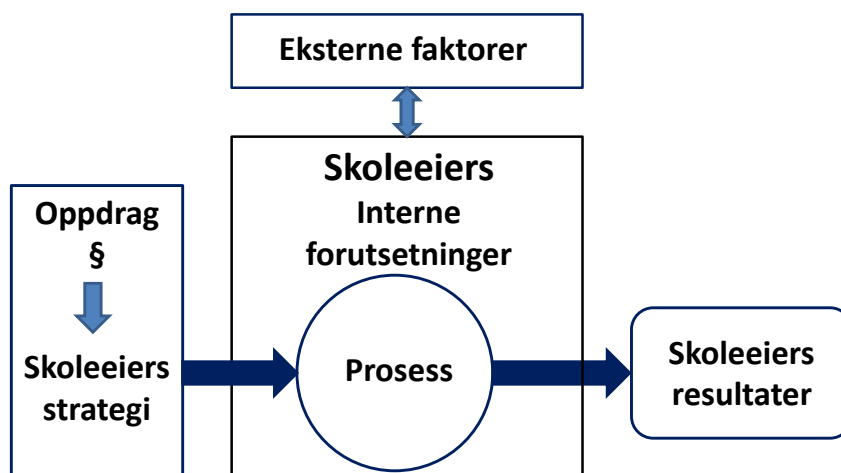
vurdert andre forhold enn de som er nevnt (med utgangspunkt i skjemaet). Når alle vesentlige forhold synes å være nevnt går man videre til neste fase.

5. **Velge ut 3-5 viktigste innen hver kategori:** Dette kan gjøres ved at alle får sette inntil tre streker på hvert område på det de synes er viktigst. Områdene som har fått flest "stemmer", blir skrevet inn på eget ark.
6. **Aktuelle tiltak - individuell oppgave:** Hver deltaker finner aktuelle tiltak for bedre måloppnåelse (resultater). Ta utgangspunkt i å utnytte styrker, redusere svakheter, utnytte muligheter og nøytralisere trusler.
7. **Oppsummering i plenum:** La ordet gå rundt og noter opp alle forslag til tiltak på flip-over. Her åpnes det ikke for diskusjon av eller kommentarer til forslagene.
8. **Vurdering av tiltakene:** Kommentere og diskutere åpent i plenum. Evt. finne flere tiltak.
9. **Velge ut 3-5 viktigste tiltak:** Dette kan gjøres ved at alle får sette inntil tre streker på de tiltakene de synes er viktigst. Områdene som har fått flest "stemmer", blir skrevet inn på eget ark.
10. **Oppsummering og avslutning:** Veileder oppsummerer og orienterer om videre prosess.

Pauser kan med fordel legges inn før man skal velge ut de viktigste områdene og tiltakene (for at bearbeidingen og tankeprosessene kan fortsette litt videre før man konvergerer).

Vedlegg 2: Individuell oppgave

Med utgangspunkt i områdene vist i figur T1, skal hver og en tenke gjennom og skrive ned egne oppfatninger og meninger, dvs. de 3-8 faktorer av størst betydning, innen hver av de fire kategoriene (S, W, O og T) som vist i figur T2.



Figur T1 En modell for å analysere skoleeieres situasjon og behov

Styrker (S)	Muligheter (O)
Svakheter (W)	Trusler (T)

Figur T2 Kategorier som brukes i vurderingen av skoleeiers situasjon