

Veiledning til:

SWOT-skjema for skoler

Versjon 1.4

Dette er en veiledning for SWOT-skjema for skoler, versjon 4.5

Innhold

1. Hensikten med SWOT-analysen	2
2. SWOT-analysen i SKUP	2
3. Gjennomføring av SWOT-analysen	4
4. Kommentarer og forklaringer til SWOT-skjemaet for skoler	6
Vedlegg 1: Eksempel på opplegg for SWOT-analyse	13
Vedlegg 2: Individuell oppgave	15

Arbeidet med SWOT-analysen er forutsatt å være en videreføring av tidligere prosesser med ståsted- og organisasjonsanalysen. Veileder og skolen må derfor vurdere hvordan gjennomføringen bør være mht. involvering og om det evt. på noen områder kreves ytterligere undersøkelser eller informasjonsinnhenting for å kunne analysere situasjonen og behovene.

Resultatet av SWOT-analysen vil være Utdanningsdirektoratets grunnlag for å vurdere aktuelle statlige tiltak og tilbud for bedre måloppnåelse (elevresultater).

1. Hensikten 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 skoler er ment å gi et helhetlig bilde av situasjonen og vil være et viktig grunnlag for både skolen, skoleeier og Utdanningsdirektoratet til å vurdere behov og aktuelle tiltak.

2. SWOT-analysen i SKUP

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) 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.

I figur 1 er det en enkel og overordnet modell som beskriver forhold av betydning for skolens resultater. Disse hovedområdene er også brukt som inndeling i SWOT-skjemaet, hvor det er en rekke underpunkter til hvert område. Som modellen viser er utgangspunktet at skolen har et oppdrag som går ut på å gi elevene opplæring, og som er beskrevet i læreplanen. Skolen gjennomfører en rekke aktiviteter (prosesser) som så gir noen resultater, bl.a. læringsresultater. Disse 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 skolen har. I tillegg har vi omgivelser som påvirker og blir påvirket av skolens virksomhet.

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

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

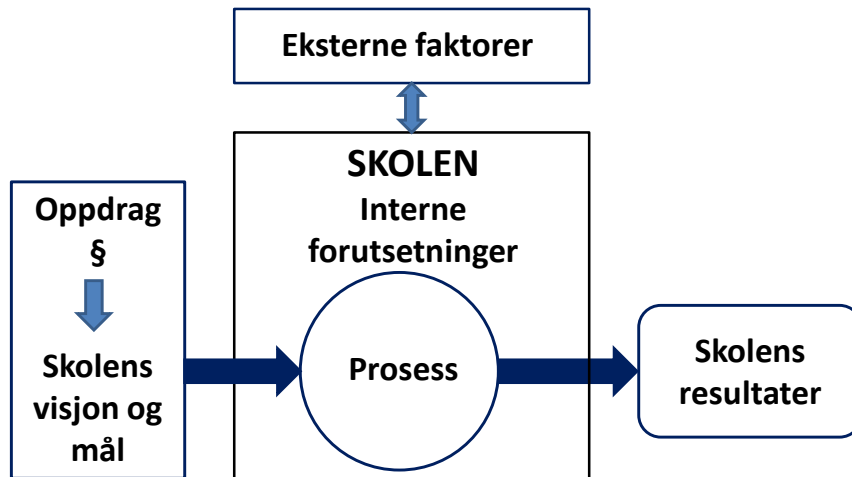
² På norsk brukes betegnelsen SWOT, selv om det er et akronym av engelske ord (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

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.

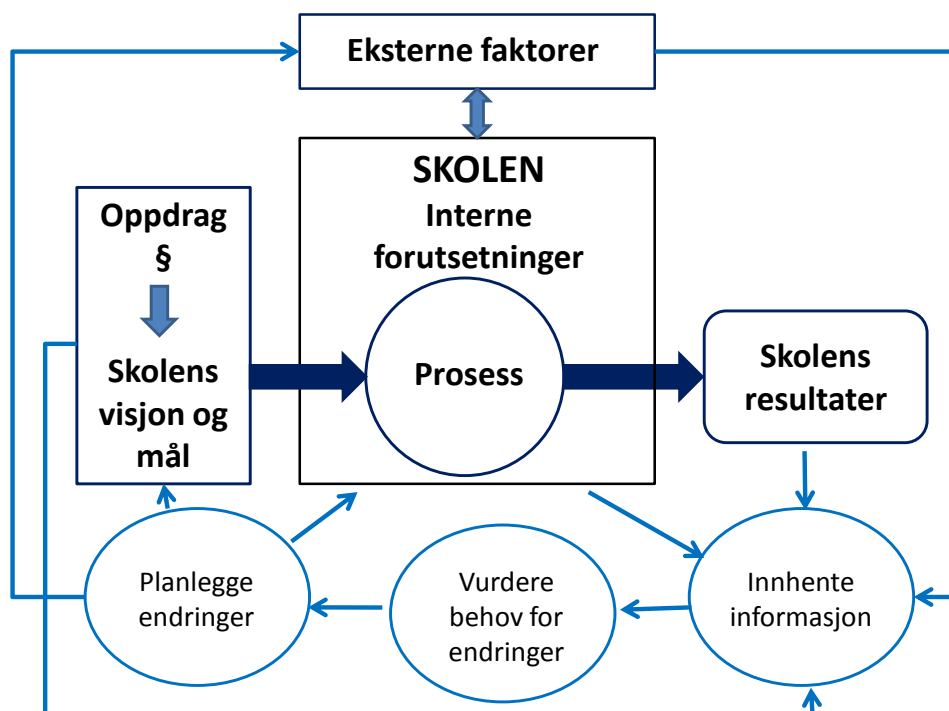


Figur 1 En modell for å analysere skolens situasjon og behov

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.

Et viktig grunnlag i SWOT-analysen vil være undersøkelsene og analysene fra ståsteds- og organisasjonsanalysen. Disse verktøyene er prosessverktøy som forutsetter involvering av ansatte og andre interessenter. Det anbefales at det også i det videre arbeidet med SWOT-analysen legges opp til involvering av forskjellige grupper. Men i og med at det allerede har vært en bred involvering, trenger det ikke nødvendigvis i den resterende SWOT-prosessen å være like bred eller omfattende involvering som det ellers burde ha vært om dette hadde vært starten på prosessen.

Figuren nedenfor viser en modell for systematisk og systemisk læring og utvikling. Det er angitt en "læringsløype" som viser faser i et kontinuerlig utviklings- og forbedringsarbeid. SWOT-analysen vil inngå som en metode eller et verktøy i denne prosessen. Gjennom å systematisk undersøke og innhente informasjon om interne og eksterne forhold og vurdere dette opp mot kvalitetskrav, oppdrag og målsetninger kan man identifisere behov for endring og forbedring av prosesser, forutsetninger eller mål. Gjennom å gjøre gode analyser internt og eksternt kan man også finne på hvilke områder skolen bør utvikle seg på for å bedre resultatene. Samtidig kan man kartlegge hvilke ressurser skolen har til disposisjon, og som man kanskje ikke utnytter fullt ut i dag.



Figur 2 En system- og prosessmodell for organisatorisk læring og utvikling

3. Gjennomføring av SWOT-analysen

SWOT-analysen gjennomføres etter at ståsteds- og organisasjonsanalysen, og evt. ekstern skolevurdering er gjort⁴. Dette er et viktig grunnlag. Gjennomføringen vil bestå av følgende aktiviteter:

1. **Forberedelse:** Skolen og veileder avtaler hvordan gjennomføringen av SWOT-analysen skal være og hvilke forberedelser⁵ som må være gjort i forkant av møtet med veilederne (Jf. pkt. 2). SWOT-analysen må være gjennomført slik at skoleeier kan ha gjennomført sin SWOT-analyse og oppsummering innen 1.5.2011. Skolene må derfor koordinere og avklare sin prosess med skoleeiers.
2. **SWOT-analyse med veilederne:** Veiledere og skoleledelsen (evt. en sammensatt gruppe med ulike interessenter) møtes for å gjennomføre en SWOT-analyse, velge det ut de viktigste forholdene innen hvert område og vurdere aktuelle tiltak. Anbefalt tidsbruk er ca. 1 dag. I vedlegg 1 og 2 er det eksempel på opplegg og oppgave til SWOT-analyse.
3. **Skriftlig oppsummering:** Veileder lager en skriftlig oppsummering av skolens SWOT-analyse (skjema på siste side)
4. **Tilbakemelding til skolene:** Den skriftlige oppsummeringen sendes skolen for gjennomlesning.

⁴ I disse verktøyene brukes involverende prosesser der ansatte og andre interessenter bidrar til å skape en felles forståelse av situasjonen og utfordringer. Utformingen av skjemaet og prosessen med å gjennomføre denne SWOT-analysen vil tilpasses dette og Udirs behov for en helhetlig situasjonsbeskrivelse, og vil derfor ha størst fokus på kartleggingsdelene.

⁵ Forberedelser kan for eksempel dreie seg om å oppdatere seg på det som finnes av relevant og aktuelt datagrunnlag om skolens situasjon, for eksempel strategidokumenter (inkl. mål), resultater fra skolens undersøkelser og analyser (ståstedsanalysen).

5. **Tilbakemelding fra skolene:** Skolen gir tilbakemelding til veileder.
6. **Ferdigstilling:** Veileder ferdigstiller oppsummeringen av SWOT-analysen, evt. også påført kommentarer fra skolen eller veileder. Denne sendes skolen, skoleeier og Utdanningsdirektoratet.

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. Det er en del praktiske forhold som setter begrensninger, blant annet tid, som det også må tas hensyn til.

I planleggingen er det spesielt to forhold som må vurderes nøye og som det må besluttes hvordan skal være – bruk av skjema og involvering. Når det gjelder bruk av skjema kan følgende alternativer være mulige:

- a) Gi skjemaet (med veiledning) til deltakerne før møtet med SWOT-analysen (som en forberedelse). Det kan være to aktuelle alternativer:
Alt. 1: Sende skjema og veiledning på forhånd (e.g. 14 dg før møtet)
Alt. 2: Ha forberedende møte med gjennomgang av skjema
- b) Dele ut skjema på møtet hvor SWOT-analysen skal gjennomføres
- c) Ikke dele ut skjema i det hele tatt (kun til bruk for veileder)

Et annet viktig område å vurdere er grad av involvering. Hvem skal eller bør være med på møtet hvor SWOT-analysen skal gjennomføres. Generelt er det beste å involvere viktige interessenter for å sikre en god vurdering av nåsituasjonen og ikke minst skape forankring og tilslutning til det videre arbeidet. Følgende alternativer kan være mulige:

- a) Rektor
- b) a + ledergruppen
- c) b + tillitsvalgte
- d) c + evt. andre: Skoleeier, FAU, elevrepr.
- e) Andre sammensetninger

Veileder kan anbefale, men det er skolen ved rektor som må avgjøre hvem som skal involveres. Hva som er mest formålstjenlig vil også være avhengig av lokale forhold.

Veilederne må ivareta følgende oppgaver på SWOT-analysemøtet:

- a) Være møteleder – lede prosessen
- b) Stille spørsmål (skjema), utfordre, ha eksternt blikk
- c) Lytte og notere

Etter møtet:

- d) Oppsummere SWOT-analysen

Det anbefales å være to veiledere på møtet – en leder og en noterer (kan byttes på). Hvis det gjennomføres med en veileder, må en person assistere med å ta notater.

4. Kommentarer og forklaringer til SWOT-skjemaet for skoler

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. Tabellen nedenfor viser noen spørsmål man kan stille når man skal gjøre vurderinger.

Styrker (S)	Muligheter (O)
<i>Hva er bra, positivt eller verdifullt i dag mht oppdrag, visjon og mål, 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, visjon og mål, interne forutsetninger, prosesser, eksterne faktorer og resultater?</i>	<i>Hvilke potensielle farer finnes? Hvilke negative konsekvenser kan komme om svakheter vedvarer?</i>

Figur 3 Kategorier med eksempler på spørsmål som kan brukes i vurderingen av skolens situasjon

STYRKER OG SVAKHETER

Når vi vurderer styrker og svakheter har vi fokus på nåsituasjonen til skolen. Skolen kan gjerne ha både styrker og svakheter på samme område. Det vil også kunne være overlapp mellom kategorier. Der skolen 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 skolen skal vurdere styrker og svakheter kan det på noen områder være aktuelt eller hensiktsmessig å sammenligne seg med andre skoler.

Skolens formål, visjon og mål

Hele utgangspunktet og grunnlaget for skolens virksomhet er dens formål og overordnede mål. Skolens resultater skal vurderes opp mot dette. Tiltak skal bidra til bedre måloppnåelse ved å tette gapet mellom nåsituasjonen og ønsket situasjon. Skolen må forholde seg til mål nasjonalt og lokalt.

1. *Skolens oppdrag og formål – læreplan og lovverk:* Hvordan er kunnskapen om, og forståelsen av, skolens oppdrag og formål (ref. lovverk mv.)? Hvordan er læreplanforståelsen ved skolen (Kunnskapsløftet)?

2. *Visjon for skolen:* Hvor godt kjent og delt er skolens visjon, verdier og overordnede mål hos de ansatte? Hvilke verdier ønsker skolen å stå for? Hvilket verdisyn ligger til grunn? Har skolen et felles syn på læring? Hva tenker vi om hvordan barn lærer?
3. *Mål for skolens virksomhet:* Hvordan er skolens mål? Hvordan er de koblet til læreplan og lovverk? Hvordan er de koblet til skolens visjon, verdier og overordnede mål? Hvordan er planene for å nå målene (skolens strategi)? 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

Skolens interne forutsetninger

Det er valgt ut noen viktige interne forutsetninger, dvs. både immaterielle (individuell og kollektiv kompetanse) og materielle ressurser, som er av betydning for prosessene ved skolen. Selv om man måtte ha mange verdifulle ressurser, er det ingen selvfølge at de blir utnyttet. I en ressursanalyse bør man også undersøke hvor godt man utnytter ressursene, for eksempel læreres formelle eller erfaringsbaserte kompetanse (jf. også Skolens prosesser).

4. *Lærerkompetanse:* Kompetanseutvikling dreier seg om å kvalifisere medarbeidere og organisasjon for nåværende og framtidige oppgaver. Spørsmålet blir derfor: Har lærerne tilstrekkelig kompetanse til å løse sine oppgaver ihht de mål og krav som stilles? Hva viser kompetansekartleggingen av behov? Vurder spesielt de nasjonalt prioriterte områdene, dvs norsk/samisk, matematikk, engelsk, leseopplæring, fysikk, kjemi, yrkesfaglige programfag, praktisk-estetiske fag og rådgivning. Vurder i tillegg kompetansebehov i klasseledelse, læreplanforståelse og elevvurdering.
5. *Lederkompetanse:* Har lederne tilstrekkelig kompetanse til å løse sine oppgaver ihht de mål og krav som stilles? Ref. Udirs beskrivelse av kompetanse for rektor – forventninger og krav på <http://www.udir.no/Tema/Skoleledelse/> (grunnlaget for nasjonalt rektorprogram).
6. *Øvrige ansattes kompetanse:* Har øvrige ansatte tilstrekkelig kompetanse til å løse sine oppgaver?
7. *Elevenes læringsmiljø:* Hva indikerer elevundersøkelsen? Med begrepet "læringsmiljø" menes de samlede kulturelle, relasjonelle og fysiske forholdene på skolen som har betydning for elevenes læring, helse og trivsel. Se også http://www.udir.no/Artikler/_Satsingsomrader/Viktige-faktorer-for-et-godt-laringsmiljo/
8. *Ansattes arbeidsmiljø:* Hva viser interne undersøkelser (medarbeiderundersøkelse) om det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet?
9. *Organisasjonen – struktur, kultur og ledelse:* Hva viser organisasjonsanalysen? Hvor godt tilpasset er organisasjonens systemer og prosesser til oppgavene (oppdraget) og interne og eksterne forhold?

10. *Organisasjonens endringskapasitet - skolen som lærende organisasjon*: Hva viser organisasjonsanalysen? Har skolen utviklet systemer og prosesser for individuell og organisatorisk læring og utvikling?
11. *Økonomi*: Hvordan er den økonomiske situasjonen? Hvordan forvaltes timetallsfordelingen og lærerressursene?
12. *Lokaler*: Hvor godt tilpasset og utnyttet er skolens lokaler?
13. *Undervisningsmateriell*: Har lærere tilgang til nødvendig verktøy, hjelpemidler og ressurser for undervisningen?
14. *IKT- utstyr og infrastruktur*: Hvordan er skolens systemer og utstyrspark? Hvordan er skolens IKT-kompetanse (jf. pkt. 4)?
15. *Annet*: Er det andre vesentlige forutsetninger som bør vurderes?

Skolens prosesser

Det er i skjemaet valgt ut noen prosesser som synes å være spesielt viktige å vurdere for skolen. En prosess består av to eller flere aktiviteter som til sammen gir et resultat (leveranse), dvs. at aktivitetene må være relatert til hverandre. I en prosessanalyse bør vi vurdere både kvaliteten på aktivitetene/prosessene og effektiviteten til disse⁶.

16. *Elevenes læreprosess*: Hva kjennetegner læreprosessene ved skolen? Hvordan er kvaliteten på læreprosessene? Jf. også ståstedsanalysen.
17. *Pedagogiske praksis (undervisning)*: Har undervisningen ved skolen bestemte kjennetegn eller fellestrekk? Hvordan er kvaliteten på undervisningen? Spesielt: Hvordan fungerer klasseledelse og vurderingspraksis? Hjelpemidler for å vurdere vurderingspraksis finnes på <http://www.skolenettet.no/Moduler/Vurdering>
18. *Gjennomføring av tilpasset opplæring*: Hva fungerer bra eller mindre bra?
19. *Innhenting av informasjon om pedagogisk praksis (hvordan er systemet for dette)*: Hvordan innhenter skolens ledelse informasjon om den pedagogiske praksisen? Hvordan fungerer dette?
20. *Tilbakemelding til lærere fra ledelsen*: Får lærere tilbakemelding på sitt arbeid?
21. *Samarbeid mellom lærere*: Hvordan er samarbeidet mellom lærere på samme trinn? Mellom trinn? På tvers av fagområder? Er dette formalisert og systematisert?
22. *Erfarings- og kunnskapsdeling i personalet*: Skjer dette på en systematisk måte?
23. *Rekruttering av lærere og skoleledere*: Hvordan fungerer dette?
24. *Administrative støttesystemer og rutiner*: Hvordan fungerer de?
25. *Arbeid med organisatorisk læring og utvikling*: Hvordan fungerer systemer og prosesser for kollektiv læring? Organisatorisk læring er en felles læringsprosess blant organisasjonens medlemmer. For eksempel at alle må tilpasse seg nye strukturer, rutiner, prosesser og samarbeidsformer. Læring skjer gjennom kommunikasjon og interaksjon.
26. *Andre prosesser*: Er det andre prosesser som bør vurderes?

⁶ Mange prosesser vil være delprosesser i en større prosess. For eksempel vil vurderingspraksis være en delprosess i forhold til elevenes læreprosess. Vi må også skille mellom primære prosesser (som elevenes læreprosess) og støtteprosesser (som administrative systemer og rutiner), som begge er viktige og nødvendige.

Eksterne relasjoner

Eksterne relasjoner (individuelle og kollektive relasjoner) er i seg selv en type immateriell ressurs som er av betydning for skolens mål, forutsetninger, prosesser og resultater gjennom at interessentene den enkelte eller skolen har en relasjon til kan utgjøre og være en viktig ressurs for skolen.

27. *Dialog med skoleeier*: Hvilken betydning har dialogen for skolens arbeid med egne mål og kvalitetsutvikling?

Hvordan fungerer:

28. *Samarbeid med foreldre*?

29. *Samarbeid med PPT*?

30. *Samarbeid med avgiver/mottakerskoler*?

31. *Samarbeid med andre skoler*?

32. *Samarbeid med kompetansemiljøer*?

33. *Samarbeid med arbeidslivsorganisasjoner*?

34. *Samarbeid med andre etater*?

35. *Samarbeid med næringsliv*?

36. *Evt. samarbeid med andre*?

37. *Relasjon til media*: Hvordan er denne? Har det vært positive eller negative saker om skolen?

38. *Skolens renommé*: Hvilket omdømme har skolen lokalt? Evt. hva skyldes eller er forklaringen på at det er slik?

39. *Bruk av statlige tilbud og ressurser for skoleutvikling*: Hvordan nyttiggjør skolen seg av de statlige tilbudene og ressursene som finnes? Hvilket utbytte får skolen av disse?

Skolens resultater

Skolens resultater er en konsekvens av kvaliteten og effektiviteten til skolens prosesser. Skolens viktigste resultater vil være knyttet til skolens formål, som er elevenes læring. I tillegg til elevene og foreldrene, er det mange interessenter som er berørt eller har sterke interesser knyttet til elevenes læringsresultater, blant annet mottakerskoler og skoleeier. Interessentenes tilfredshet er det derfor også viktig å vurdere. I tillegg er også skolen en arbeidsplass, og de ansatte har i følge arbeidsmiljøloven visse rettigheter, for eksempel ifht. faglig og personlig utvikling, og derfor vil det også være andre resultater av skolens virksomhet som det er viktig å vurdere.

40. *Elevenes læringsresultater*: Hva viser resultater fra nasjonale prøver, kartleggingsprøver, eksamener og andre prøver og tester (jf. også ståstedanalysen)

41. *Elevenes trivsel*: Hva viser elevundersøkelsen?

42. *Foreldretilfredshet*: Hva viser foreldreundersøkelsen?

43. *Medarbeidertilfredshet*: Hva viser medarbeiderundersøkelsen?

44. *Politisk skoleeiers tilfredshet*: Hvor tilfreds er politisk skoleeier med skolens situasjon, utvikling og resultater?

45. *Administrativ skoleeiers tilfredshet*: Hvor tilfreds er administrativ skoleeier med skolens situasjon, utvikling og resultater?

46. *Mottakerskolers tilfredshet med elevenes grunnlag*: Hvilke tilbakemeldinger gir mottakerskolen(e) på elevenes læringsgrunnlag?

47. *Ansattes læring og utvikling*: Hvilken kompetanseheving har ansatte hatt det siste året? Har dette hatt merkbar betydning for kvaliteten på skolens arbeid og resultater?

48. *Organisasjonens læring og utvikling*: Hvilke endringer og forbedringer har skjedd i løpet av det siste året? Har dette hatt merkbar betydning for kvaliteten på skolens arbeid og resultater?
49. *Andre resultater*: Er det andre resultater som bør vurderes?

Kommentarer: I dette feltet er det åpent for å kommentere generelle eller spesielle forhold.

MULIGHETER OG TRUSLER

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

Lokale rammebetingelser

1. *Elevtallsutvikling*: Hvordan vil elevtallsutviklingen kunne påvirke skolen?
2. *Tilgang på arbeidskraft*: Hvordan vil tilgang på arbeidskraft kunne påvirke skolen?
3. *Økonomiske forhold*: Hvordan vil forhold som for eksempel arbeidsledighet, inntektsnivå, rentenivå eller utviklingen i kommuneøkonomien kunne påvirke skolen?
4. *Sosiokulturelle forhold*: Hvordan vil forhold som for eksempel utdanningsnivå, holdninger til skole, bosetting eller demografiske forhold kunne påvirke skolen?
5. *Politiske forhold*: Hvordan vil de politiske forholdene kunne påvirke skolen?
6. *Andre forhold i kommunen*: Er det andre forhold lokalt som vil kunne påvirke skolen? 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 skolen?
8. *Annen statlig styring*: Hvordan vil andre statlige styringsvirkemidler kunne påvirke skolen?
9. *Støtte fra myndighetene*: Hvordan vil støtte fra myndighetene kunne påvirke skolen?
10. *Annet*: Er det andre forhold nasjonalt som vil kunne påvirke skolen?

Skolens samarbeidspartnere

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

Andre faktorer

14. *Teknologisk utvikling (bl.a. innen IKT)*: Hvordan vil den teknologiske utviklingen kunne påvirke skolen?

15. *Annet*: Finnes det andre vesentlige faktorer som vil kunne påvirke skolen?

Kommentarer: I dette feltet er det åpent for å kommentere generelle eller spesielle forhold.

OPPSUMMERING AV SWOT-ANALYSEN

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.

AKTUELLE TILTAK

SWOT-analysen skal blant annet 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:

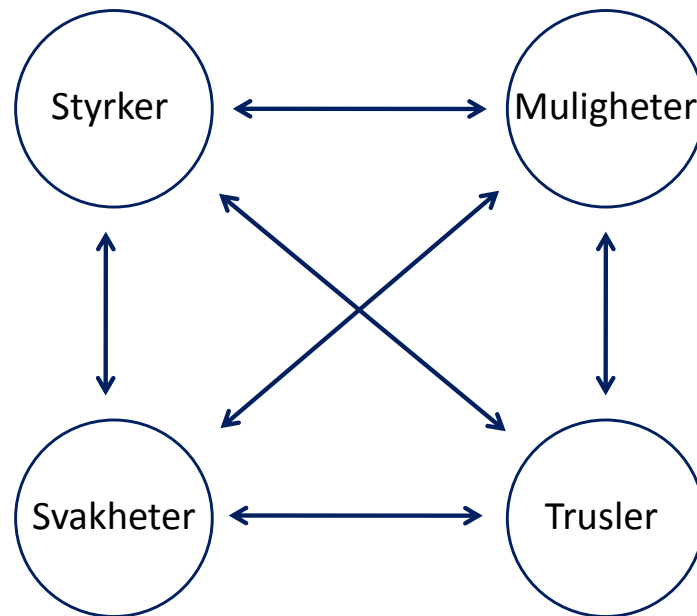
- Hvordan utnytte styrker?
- Hvordan redusere svakheter?
- Hvordan utnytte muligheter?
- Hvordan nøytralisere trusler?

for å nå målsetningene?

Skolene har gjennom ståsted- 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

Til slutt: Vi kan ikke ta for gitt at situasjonen forblir uendret om vi ikke foretar oss noe. Skolens sterke sider i dag kan forsvinne om det ikke iverksettes tiltak for å opprettholde dem, for eksempel kan meget dyktige ansatte slutte om ikke situasjonen eller enkelte forhold endres (dette vil være en trussel som man må vurdere).



Figur 4 For å finne gode tiltak for måloppnåelse ses de ulike områdene i sammenheng

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: Skolens ledelse og evt. representanter fra forskjellige grupper

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 ved skolen.

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 skolens situasjon, for eksempel strategidokumenter (inkl. mål), resultater fra skolens 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 oppfølgings spørsmål 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

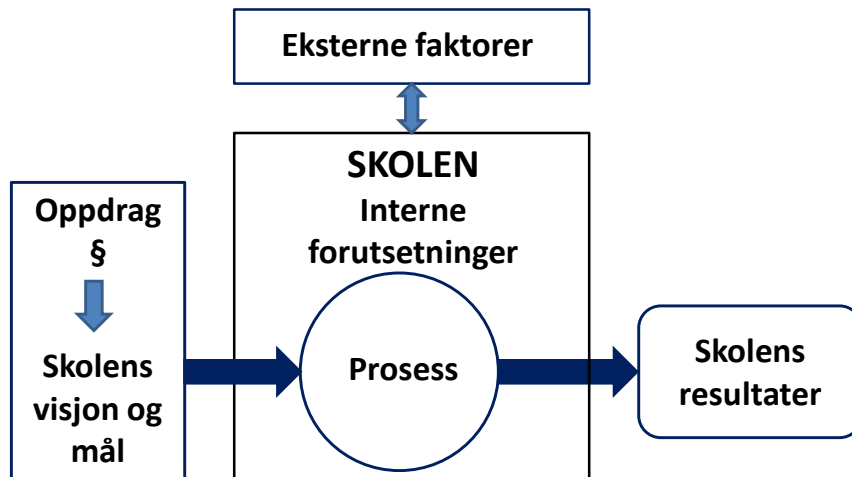
vurdert andre forhold enn de som er nevnt (med utgangspunkt i skjemaet). Når alle vesentlige forhold synes å være nevnt går man videre til neste fase.

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 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 skolenes situasjon og behov

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

Figur T2 Kategorier som brukes i vurderingen av skolens situasjon