

# **Strategisk analyse: En introduktion til brugen af SWOT i skolen**

Jørgen Søndergaard  
Forskningsleder, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd  
Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K, E-mail: [js@sfi.dk](mailto:js@sfi.dk)

Marts 2016

## 1. Indledning

Hvornår har en skoles ledelse brug for en strategisk analyse af skolen? Svaret er, når ledelsen ser et behov for at gennemføre større gennemgribende forandringer på skolen uanset om de knytter sig til udefra kommende udfordringer eller til interne forhold på skolen. Eksempler på realistiske situationer, hvor en strategisk analyse er oplagt, er præsenteret i [casen Byskolen](#) og [casen Vesterskolen](#). Formålet med en strategisk analyse er at skabe et overblik over, hvilke strategiske valgmuligheder, skolen har i en given situation. Overblikket er en nødvendig (men ikke en tilstrækkelig) betingelse for at kunne træffe det valg af vejen frem, som giver den største chance for, at ledelsen og skolen når sine mål.

Strategiske analyser kan gennemføres på mange måder. I denne artikel sættes der fokus på SWOT-analysen, fordi den er forholdsvis enkel og generelt anvendelig. Selvom den oprindeligt blev brugt til strategisk analyse i konkurrenceudsatte private erhvervsvirksomheder, er den med tiden blevet anvendt på alle typer af organisationer, herunder også offentlige og andre non-profit organisationer.

## 2. Hvad er en SWOT analyse?

SWOT er en meget udbredt og simpel fremgangsmåde til at vurdere en organisation i forhold til en strategisk målsætning. I SWOT-analyser skelnes der mellem interne og eksterne forhold. S og W står for henholdsvis Strengths (Styrker) og Weaknesses (Svagheder). Begge disse vedrører de interne forhold i organisationen, dvs. forhold som skolen i princippet selv har mulighed for at ændre på. O og T står for henholdsvis Opportunities (Muligheder) og Threats (Trusler). Disse vedrører organisationens omverden – altså eksterne forhold, som skolen ikke selv har (fuld) kontrol over.

<b>Interne forhold</b>	Styrker	Svagheder
<b>Eksterne forhold</b>	Muligheder	Trusler

Styrker og svagheder såvel som trusler og muligheder afhænger af den strategiske målsætning. Altså hvad er det for et billede eller vision ledelsen har for skolen i fremtiden, som den ønsker at undersøge mulighederne for at realisere? Først når man har et billede af, hvor man vil hen, kan man identificere skolens udviklingsbehov og –potentiale.

I sin vision og valg af strategisk mål må skolens ledelse naturligvis inddrage og respektere de politiske mål, der er sat for skolen. Den politiske aftale fra 2013 om skolereformen har fastsat hovedretningen: Eleverne skal blive fagligt dygtigere, trives bedre og betydningen af social

baggrund skal mindskes. Skolens strategiske mål må derfor grundlæggende handle om elevernes læring og trivsel.

Men der kan være mere endnu. I Danmark er folkeskolerne kommunale. Kommunalbestyrelsen kan selvfølgelig ikke tilsidesætte de nationale mål, men den kan vælge at tilføje yderligere mål (det kunne f.eks. være mål for inklusion eller elevernes sociale kompetencer) eller stille specifikke krav til elementer, der skal indgå i skolens udvikling (det kunne f.eks. være, at alle skoler skal øge andelen af skoletiden, hvor der arbejdes tværfagligt med temaer frem for undervisning i specifikke enkeltfag). Derfor kan nogle skoler have flere mål end de nationale at forholde sig til, eller der kan være tale om kommunale initiativer, der kan udgøre en binding på, hvordan skolen kan søge at nå hovedmålet om øget læring. Det er f.eks. en udbredt opfattelse, at målet om øget inklusion gør det vanskeligere at nå målet om øget læring. Der foreligger dog ikke på nuværende tidspunkt evidens for, at det forholder sig sådan. Men derfor kan det jo sagtens opleves som en ekstra belastning hos underviserne. Under alle omstændigheder må skolen forholde sig til det samlede sæt af mål og de bindinger, der kan være på, hvad skolen kan gøre for at nå disse mål.

Endelig er det hele ikke bestemt udefra. Der er også brug for ledelsens syn på skolen. Der er mange opfattelser af, hvordan eleverne lærer – nogle lægger relativt ensidigt vægt på det faglige niveau i undervisningen, andre på f.eks. klasserumsledelse, andre igen ser udvikling af kognitive og ikke-kognitive færdigheder som komplementære, så vejen til øget læring også må indebære en styrkelse af skolens arbejde med elevernes personlige og sociale kompetencer. Ledelsens opfattelse af, hvordan øget læring kan fremkomme, spiller selvsagt en væsentlig rolle for, hvilke styrker og svagheder ledelsen vil iagttage i sin vurdering af en skoles styrke og svagheder.

Retning er én ting. Ambitionsniveauet et andet. Som grundlag for den strategiske analyse anbefales det at vælge et relativt højt ambitionsniveau a la *"elevresultaterne i vores skole uanset om det er afgangskarakterer, nationale test eller andre opgaver skal være blandt landets bedste for skoler med samme elevsammensætning som vores senest om 5 år"*.

Det kan godt være, at analysen vil vise, at afstanden mellem skolens nuværende situation og den valgte målsætning er så stor, at det ikke er realistisk at sigte så højt. Men ved at vurdere skolen op imod ambitiøse mål opnås et klarere billede af skolens aktuelle styrker og svagheder.

Når der er valgt retning og ambitionsniveau for den strategiske analyse, består den egentlige analyse i at vurdere skolens nuværende forudsætninger. Vi kalder det en *strategisk analyse*, fordi analysen fokuserer på skolens forudsætninger for at indfri sine strategiske mål. En sådan analyse omfatter to dele: En vurdering af skolens interne forhold (styrker og svagheder) og en vurdering af skolens eksterne forhold (muligheder og trusler).

### 3. Analysen af skolens interne forhold

Analysen af de interne forhold bør omfatte en lang række forhold. Ved udarbejdelse af nedenstående liste har jeg trukket på de fire organisationsperspektiver hos Bolman & Deal (2014), og forskellige oversigter fra den litteratur, der handler om skolers betydning for elevers læring, jf. Robinson (2015), Hattie (2009) og Skolerådet (2013), men listen er ikke udtømmende.

Det kunne f.eks. handle om:

- Råder skolen over de nødvendige grundkompetencer (både kvalitet og kvantitet) til at opnå målene om elevernes læring og trivsel?

Forskningen viser entydigt, at undervisernes kompetencer er en meget væsentlig forudsætning for, at eleverne lærer meget.

- Skaber skolen en tilstrækkelig stærk innovation og intern kompetenceudvikling gennem samarbejde, videndeling og fælles læring blandt medarbejderne - eller sagt med andre ord: er skolen en effektiv lærende organisation?

Der er klar evidens for, at professionelle læringsfællesskaber, hvor underviserne - båret af en fælles pædagogisk nysgerrighed – kontinuerligt gør en kollektiv indsats for at forbedre elevernes læring gennem fælles undersøgelser af, fælles refleksioner over og fælles afprøvninger i deres praksis har positiv effekt på elevers læring, jf. Vessio et. al. (2008) og Søndergaard (2016) <http://www.emu.dk/modul/introduktion-til-professionelle-l%C3%A6ringsf%C3%A6llesskaber> .

Det indebærer også at skolen er god til at bruge den evidens og forskningsmæssige viden, der findes om elevers læring som f.eks. betydning af god og regelmæssig feedback, peer tutoring, klasseledelse og gode sociale relationer, jf. Skolerådet (2013). En effektiv lærende organisation har en analyserende tilgang til egen praksis og anvender alle de typer af data om elevernes læring og trivsel, der er til rådighed på skolen.

- Er skolens arbejde organiseret på en hensigtsmæssig og effektiv måde i forhold til at skabe de bedst mulige betingelser for alle elevers læring?

Det har betydning for elevernes læring, at skolens organisation og rutiner skaber en effektiv udnyttelse af skolens kompetencer og ressourcer. Det handler både om den formelle organisation som f.eks. afdelings- eller fag opdeling, teamstruktur, samarbejdsfora osv., og om den mere uformelle organisering i form af de rutiner og den praksis, der findes for, "hvordan tingene gøres på denne skole" f.eks. vedr. fagfordeling, skemalægning, undervisningsplanlægning, brugen af vejledning fra skolens vejledere og andre med særlig ekspertise, forældrekontakt, kommunikation og rutiner for udveksling af viden og informationer om elevers læring og adfærd, adfærdsregler, håndtering af sager vedr. enkeltelever, ansvars- og arbejdsdeling i ledelsesteamet osv.

- Hvordan er skolens kapacitet til at gennemføre forandringer?

Generelt er forudsætningerne for forandring og udvikling bedst, hvis medarbejderne trives og har tillid til ledelsen. Det handler mere konkret om, om medarbejderne er positive, neutrale eller negative i forhold til at prøve noget nyt og i forhold til at tro på, at eleverne kan lære mere end de gør i dag. Men også ledelsesteamets erfaring og indstilling spiller en væsentlig rolle for kapaciteten til at forandre. Mange forandringsprojekter slår fejl, fordi ledelsen undervurderer ledelsesbehovet og medarbejderne ikke er aktivt medvirkende.

- Hvordan er magtforholdene på skolen? Hvem sætter de vigtige dagsordener? Og hvad er deres interesse i en udvikling med fokus på øget læring blandt eleverne?

Her tænkes på den uformelle magt, der findes i enhver organisation. Sættes alle dagsordenen af den eller de samme personer eller er der tale om flere forskellige uformelle grupperinger?

- Hvordan passer skolens kultur og synet på børn og læring til visionen om, hvordan skolen skal fungere i fremtiden?

Det er jo et stort og kompliceret emne. Men også vigtigt. Den meget estimerede ledelsestænk Peter Drucker brugte udtrykket, at "kultur æder strategi til morgenmad", for at understrege, at forandringer, der er i modstrid med

organisationskulturen, er meget krævende at få til at lykkes. Forskningsresultater tyder på, at medarbejdernes *kollektiv selvtillid* (på engelsk: collective efficacy) - altså medarbejdernes vurdering af og tillid til den samlede stabs evne til at gøre eleverne dygtige – ligesom i holdsport – kan gøre den enkelte på holdet endnu bedre og derved skabe ekstraordinært gode resultater for eleverne, jf. Goddard et. al. (2004). Derfor kan det være en mulighed som et led i den strategiske analyse at undersøge den kollektive selvtillid.

En beslægtet mulighed er at undersøge det fremherskende læringssyn på skolen: Er læringssynet præget af, at læring opfattes som resultat af et godt læringsmiljø og undervisning af høj faglig og pædagogisk kvalitet og manglende læring omvendt er udtryk for, at skolen ikke endnu har fundet undervisningsformer, der skaber tilstrækkelige gode forudsætninger for læring hos alle elever, eller er det præget af, at læring opfattes som resultatet af elevernes forudsætninger og manglende læring derfor opfattes som en uundgåelig følge af elevernes utilstrækkelige forudsætninger og sociale baggrund?

For alle disse spørgsmål gælder, at vurderingen bør omfatte hele skolen, herunder også ledelsesteamet selv! Det sidste er ofte det vanskeligste – ikke kun fordi det kan være svært at danne et realistisk billede af sig selv, men også fordi der er en forholdsvis hyppig udskiftning i mange ledelsesteams, så erfaringsgrundlaget for at vurdere det samlede team er begrænset. Her kan test af lederne i et ledelsesteam og feed back fra en erfaren konsulent eventuelt være nyttig.

#### **4. Omverdensanalysen**

Analysen af de eksterne forhold - omverdensanalysen – indeholder en vurdering af, om der er interessenter og faktorer uden for skolen, som kan forventes eller tænkes at øve positiv eller negativ indflydelse på skolens muligheder for at realisere målet om øget læring.

Det kunne f.eks. handle om muligheder eller trusler for skolen som følge af:

- Politiske initiativer på skoleområdet

Kommunale beslutninger om ændringer i skolestruktur, skoledistrikter, skolebyggerier osv. kan afhængig af den konkrete skoles situation være en trussel eller en mulighed.

- Den kommunale forvaltnings ageren

Hvordan fungerer samarbejdet med socialforvaltningen om børn i vanskeligheder? Hvor meget støtter skoleforvaltningen op om den enkelte skoles udviklingsarbejde f.eks. i form af støtte til kompetenceudvikling, konsulentbistand, hjælp til at finde gode teknologiske løsninger osv. i forhold til forvaltningens "egne" ideer om, hvad der bør ske på den enkelte skole? Hvordan fungerer PPR – er den præget af klassisk udredning af børn med særlige behov eller af en konsultativ tænkning med lydhørhed overfor skolens ønsker og behov?

- Udvikling i skolens bevillinger

Tilgang af økonomiske ressourcer spiller naturligvis en vigtig rolle. Er kommunen jævnlgt ramt af ad hoc sparerunder eller er der forudsigelighed? Bruger kommunen en tildelingsmodel, der f.eks. indebærer, at faldende børnetal fører til faldende bevillinger?

- Mulighed for at søge eksterne tilskud til skolens udvikling

I de seneste år har mange kommuner og skoler oplevet langt bedre muligheder for at opnå tilskud fra private fonde til skolernes udviklingsaktiviteter.

- Konkurrence om elever fra privatskoler

Private skoler har generelt haft fremgang i "markedsandel" af det samlede elevtal over en lang årrække. For den enkelte kommuneskole kan denne konkurrence udgøre en betydelig trussel, både fordi den trækker en del af de stærke elever væk fra skolen, og fordi det udhuler skolens bevillinger. Ikke mindst i kombination med en demografisk udvikling, hvor børnetallet i et område er faldende kan denne konkurrence udgøre en betydelig trussel mod en kommuneskolens muligheder for at skabe en positiv udvikling i elevernes læring.

Set med en privatskoles briller er dette jo ikke en trussel, men tværtimod en mulighed.

- Rekrutteringssituationen i forhold til ledere og lærere

Der er generelt betydelig forskel mellem skoler og kommuner med hensyn til deres muligheder for at tiltrække de dygtigste medarbejdere til skolerne. I de større byer med

uddannelsesinstitutioner er rekrutteringsmulighederne generelt gode sammenlignet med de områder af landet, der ligger længst væk fra især læreruddannelserne. De sidste må i nogle tilfælde ansætte ikke læreruddannede til at undervise. Det behøver naturligvis ikke være dårligt, men det rummer en potentiel trussel mod en skole, hvis det er svært at tiltrække dygtige lærere i alle fag.

- Ny teknologi og nye systemer og værktøjer

Nogle vil nok tænke at ny teknologi rummer muligheder, der kan styrke elevernes læring. Måske er det også tilfældet, men evidens for det er svært at finde. I Ontario valgte man bevist ikke at investere i informationsteknologi og udstyr som led i deres skolereform, fordi de ikke fandt noget forskningsmæssigt belæg for, at det var positivt for elevernes læring. Selvfølgelig skal skolen følge med tiden og anvende ny teknologi. Forskningen tyder bare på, at man skal være forsigtig med at forvente at teknologi i sig selv har nogen større betydning for læringen.

- Demografisk udvikling (børnetallet i skoledistriktet)

Som allerede nævnt står en del skoler over for en demografisk udvikling, hvor elevtallet vil falde år efter år. Det rummer to beslægtede trusler: først faldende bevillinger (men der er en grænse for, hvor meget bevillingerne kan beskæres, hvis skolen skal leve op til lovgivningens krav) og dernæst på lidt længere sigt politiske beslutninger om skolesammenlægninger, når det bliver økonomisk uholdbart at opretholde den nuværende skole. Det er selvsagt en "trussel" mod den konkrete skole, men jo ikke nødvendigvis for det samlede skolevæsen, om end der de senere år har været mange eksempler på oprettelse af små friskoler i forbindelse med sammenlægninger af kommuneskoler.

- Forældrenes syn på skolen

Forældrenes syn på skolen er vigtig på flere måder. Det er allerede nævnt, at det kan være en trussel, hvis mange forældre vælger at flytte deres barn fra en kommunal skole til en privatskole eller til kommunale skoler i andre skoledistrikter. Mere generelt spiller forældrenes opbakning til børnenes skolegang en væsentlig rolle. For en skole er det en mulighed, hvis den har forældre med stærk opbakning og en trussel, hvis opbakningen er helt fraværende.



- Skolebestyrelsens kapacitet

Selvom skolebestyrelsens formelle beslutningskompetence i forhold til skolens undervisning er begrænset, kan den alligevel udgøre en "mulighed" for skolen i SWOT-analysens forstand, hvis den er velfungerende, tør markere sig både i forhold til forældre og det politiske niveau og ikke mindst, hvis formanden formår at varetage skolens interesser i forhold til medier og politikere.

## 5. Den samlede SWOT-analyse

Målet med SWOT analysen er ikke at "fylde så meget som muligt i kasserne". De forhold som identificeres skal være væsentlige i forhold til de mål, der danner udgangspunkt for vurderingerne. For de eksterne forholds vedkommende er der typisk tale om forhold, der vil gøre sig gældende med en vis sandsynlighed. Her skal man derfor både vurdere, hvor stor en "impact" de potentielt vil have på skolen, og hvor stor sandsynligheden er for, at de vil gøre sig gældende.

For at skabe fokus er det en god ide, at prioritere de vigtigste forhold, så der f.eks. højst er tre eller fire faktorer i hver af de fire felter i SWOT-skemaet.

Den strategiske analyse skal munde ud i to slags konklusioner: 1) Hvor stor er afstanden mellem skolens nuværende tilstand og den ønskede fremtidige tilstand og 2) hvad er der behov for at forandre og udvikle på skolen, for at den kan nærme sig den ønskede fremtidige tilstand, hvis den udnytter sine styrker og overkommer sine svagheder på den bedst mulige måde, og hvor den søger at gardere sig bedst muligt mod konsekvenserne af eksterne trusler og udnytter de eksterne muligheder, der har størst værdi for skolen.

## 6. Eksempel på SWOT-analyse af en skole

Skemaet i box 1 indeholder en SWOT-analyse af en hypotetisk skole - *Hypotekskolen*. Boxen er altså ikke på nogen måde en facitliste, men alene et forsøg på at illustrere tankegangen i metoden.

<b>Box 1: SWOT-analyse af Hypotekskolen</b>			
<b>Vision</b>	Hypotekskolen skal være et forbillede for andre i forhold til at forene faglig dygtighed og personlige og sociale kompetencer hos alle elever.		
<b>Mål/succes-indikator</b>	Inden for de næste fire år skal Hypotekskolen have hævet elevernes <ul style="list-style-type: none"> <li>• karakterer ved afgangsprøven i alle fag med mindst ét karakterpoint i gennemsnit.</li> <li>• nationale testresultater, så andel på mindst "GOD" (den nye skala i nationale test) øges med 10 pct.point i gennemsnit for alle test.</li> <li>• personlige og sociale kompetencer i 4. og 8. klasse vurderet med skolens egen rubric-baserede evaluering med mindst 5 pct. i gennemsnit.</li> </ul>		
<b>Interne forhold</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Styrker</b></p> <p>Det nyetablerede ledelsesteam er stærkt, og der er enighed om skolens strategiske mål</p> <p>Lærere og pædagoger har samarbejdet om at udvikle en rubric-baseret metode til at vurdere elevernes personlige og sociale udvikling<sup>1</sup></p> <p>Nyansat to meget dygtige matematik- og læsevejledere.</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Svagheder</b></p> <p>Åbenlys modstand mod forandringer, der truer [1 klasse, 1 lærer, 1 time – som man er individuelt ansvarlig for]-modellen, der har været gældende på skolen i årevis. Teamsamarbejde handler næsten udelukkende om praktisk koordinering.</p> <p>Manglende evalueringskultur og skepsis over for brug af test og prøver.</p> <p>Ledelsen mangler erfaring med at bedrive pædagogisk ledelse med fokus på elevernes læring og sociale udvikling.</p> </td> </tr> </table>	<p><b>Styrker</b></p> <p>Det nyetablerede ledelsesteam er stærkt, og der er enighed om skolens strategiske mål</p> <p>Lærere og pædagoger har samarbejdet om at udvikle en rubric-baseret metode til at vurdere elevernes personlige og sociale udvikling<sup>1</sup></p> <p>Nyansat to meget dygtige matematik- og læsevejledere.</p>	<p><b>Svagheder</b></p> <p>Åbenlys modstand mod forandringer, der truer [1 klasse, 1 lærer, 1 time – som man er individuelt ansvarlig for]-modellen, der har været gældende på skolen i årevis. Teamsamarbejde handler næsten udelukkende om praktisk koordinering.</p> <p>Manglende evalueringskultur og skepsis over for brug af test og prøver.</p> <p>Ledelsen mangler erfaring med at bedrive pædagogisk ledelse med fokus på elevernes læring og sociale udvikling.</p>
<p><b>Styrker</b></p> <p>Det nyetablerede ledelsesteam er stærkt, og der er enighed om skolens strategiske mål</p> <p>Lærere og pædagoger har samarbejdet om at udvikle en rubric-baseret metode til at vurdere elevernes personlige og sociale udvikling<sup>1</sup></p> <p>Nyansat to meget dygtige matematik- og læsevejledere.</p>	<p><b>Svagheder</b></p> <p>Åbenlys modstand mod forandringer, der truer [1 klasse, 1 lærer, 1 time – som man er individuelt ansvarlig for]-modellen, der har været gældende på skolen i årevis. Teamsamarbejde handler næsten udelukkende om praktisk koordinering.</p> <p>Manglende evalueringskultur og skepsis over for brug af test og prøver.</p> <p>Ledelsen mangler erfaring med at bedrive pædagogisk ledelse med fokus på elevernes læring og sociale udvikling.</p>		
<b>Eksterne forhold</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Muligheder</b></p> <p>Udvidelse af skoledistriktet, så skolen får et elevgrundlag til 3 spor på alle klassetrin.</p> <p>Kommunen søger AP Møller Fondens Folkeskolepulje om midler til kompetenceudvikling.</p> <p>Stærk opbakning fra forvaltningen til at gøre det, der er nødvendigt for at løfte skolens resultater</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>Trusler</b></p> <p>Risiko for nye sparerunder på skoleområdet samtidig med at skolen presses af demografi, medmindre skoledistriktet ændres.</p> <p>Hvis skolen ikke når sine strategiske mål, kan skolen blive truet, fordi der er hård konkurrence om eleverne fra nærliggende privatskole.</p> <p>Der er intern uenighed i skolebestyrelsen om det ønskelige i et ændret skoledistrikt</p> </td> </tr> </table>	<p><b>Muligheder</b></p> <p>Udvidelse af skoledistriktet, så skolen får et elevgrundlag til 3 spor på alle klassetrin.</p> <p>Kommunen søger AP Møller Fondens Folkeskolepulje om midler til kompetenceudvikling.</p> <p>Stærk opbakning fra forvaltningen til at gøre det, der er nødvendigt for at løfte skolens resultater</p>	<p><b>Trusler</b></p> <p>Risiko for nye sparerunder på skoleområdet samtidig med at skolen presses af demografi, medmindre skoledistriktet ændres.</p> <p>Hvis skolen ikke når sine strategiske mål, kan skolen blive truet, fordi der er hård konkurrence om eleverne fra nærliggende privatskole.</p> <p>Der er intern uenighed i skolebestyrelsen om det ønskelige i et ændret skoledistrikt</p>
<p><b>Muligheder</b></p> <p>Udvidelse af skoledistriktet, så skolen får et elevgrundlag til 3 spor på alle klassetrin.</p> <p>Kommunen søger AP Møller Fondens Folkeskolepulje om midler til kompetenceudvikling.</p> <p>Stærk opbakning fra forvaltningen til at gøre det, der er nødvendigt for at løfte skolens resultater</p>	<p><b>Trusler</b></p> <p>Risiko for nye sparerunder på skoleområdet samtidig med at skolen presses af demografi, medmindre skoledistriktet ændres.</p> <p>Hvis skolen ikke når sine strategiske mål, kan skolen blive truet, fordi der er hård konkurrence om eleverne fra nærliggende privatskole.</p> <p>Der er intern uenighed i skolebestyrelsen om det ønskelige i et ændret skoledistrikt</p>		

Skoler er meget forskellige, og det, der er en styrke på én skole, kan være en svaghed et andet sted. Lad mig illustrere det ved at kommentere nogle af de emner, der er anført i skemaet.

I eksemplet er et stærkt og enigt ledelsesteam en styrke, men det er ingen selvfølge, at der er enighed i et ledelsesteam. Det forekommer f.eks. ikke helt sjældent i praksis, at ledelsesteams

<sup>1</sup> En rubric er den engelske betegnelse for en skematisk opstilling af kriterier til vurdering af elevernes præstationer eller kompetencer inddelt i forskellige kompetenceområder og –niveauer.

er blevet sammensat i forbindelse med en ændret skolestruktur, hvor antallet af skoler er blevet reduceret. I den proces bliver der typisk et overskud af skoleledere og viceskoleledere, som forvaltningen så placerer i forskellige teams som viceskoleledere og afdelingsledere. Det behøver selvsagt ikke være et problem, men det kan omvendt være svært at gå fra "at spille første violin i eget orkester" til med lige så stort et engagement "at spille anden eller tredje violin i en andens orkester". Skoleledere, der ikke får mulighed for at sammensætte deres eget ledelsesteam, har ofte en betydelig udfordring i at skabe et ledelsesteam, hvor der er enighed om både retning og ambitionsniveau.

I eksemplet her er dygtige vejledere opført som en styrke, hvad det naturligvis også er. Det springende punkt ligger ofte i "dygtige til hvad"? En undersøgelse for nogle år siden viste, at der er meget stor forskel på vejledernes rolle på forskellige skoler, jf. Danmarks Evalueringsinstitut (2009). Vejlederes bidrag til elevernes læring er langt størst, hvis deres rolle er at udvikle de øvrige underviseres kompetencer og praksis og ikke blot selv undervise elever med særlige behov. Derfor skal dygtighed i denne sammenhæng især vurderes i forhold til deres evne til at kompetenceudvikle de øvrige undervisere og bistå dem med at forbedre deres praksis.

Manglende evalueringskultur og skepsis over for brug af test og prøver er i eksemplet nævnt som en svaghed, fordi fokus på læring og udvikling af undervisning, der øger elevernes læring er meget vanskeligt at opnå uden systematisk anvendelse af prøver og evalueringer af de forskellige elevers progression i et undervisningsforløb. Forskningen viser, at elever har positivt udbytte af test og prøver, når de anvendes til at hjælpe eleven videre mod læringsmålene, dvs. når testene anvendes formativt, jf. Hattie (2009). Men hertil kommer at det også er et meget værdifuldt redskab til lærernes evaluering af, hvordan undervisningen bidrager til elevernes læring, jf. artiklen om professionelle læringsfællesskaber.

Under trusler og muligheder er i eksemplet nævnt noget om skoledistriktet. I eksemplet er det forudsat at kommunen tildeler skolen bevilling ud fra elevtal, hvilket mange kommuner gør i en eller anden udstrækning. Det betyder, at en skole, hvor elevtallet i de enkelte klasser er lavere end i andre skoler, får færre ressourcer og dermed færre lærertimer til rådighed pr. klasse. Et yderligere fald i elevtallet kan derfor være en ressourcemæssig "trussel". I nogle kommuner har det ført til, at man med jævne mellemrum justerer skoledistrikterne for at opnå en mere ensartet klassestørrelse på kommunens skoler. For en skole med vigende elevtal og lidt for små klasser kan det derfor være en "mulighed". Men for naboskolen kan det samme evt. være en trussel, fordi den så vil få færre elever pr. klasse. Ændringer i skoledistrikter med denne økonomimodel indebærer direkte omfordelinger af ressourcer mellem skolerne

indbyrdes. Når skolebestyrelsen i vores eksempel så alligevel er delte i forhold til om et ændret skoledistrikt er en god ide, kan det have flere årsager. F.eks. kan det være, at skolen skal afgive et hjørne af sit skoledistrikt til naboskolen mod til gengæld at få et andet område tilført. Det vil de forældre, der skal flytte til et andet distrikt ikke altid se som noget positivt. Det kan også være, at et nyt skoledistrikt vil indebære, at den sociale sammensætning ændres og bliver mere heterogen, og at nogle forældre ikke er begejstrede ved tanken om at få tilført et større antal elever fra f.eks. et såkaldt belastet boligkvarter.

## **7. Afsluttende bemærkninger**

Hypotekskoleeksemplet kan forhåbentligt også illustrere vigtigheden af at lave en grundig analyse, argumentation for og dokumentation af de faktorer, der anses for de væsentligste i SWOT analysen. Det er vigtigt for ledelsen i dybden at forstå, hvori en styrke, en svaghed, en trussel eller en mulighed består, og at kunne forklare og overbevise andre om, at det forholder sig sådan.

En udfordring ved at lave en SWOT-analyse er "de blinde pletter", de fleste af os har, når det gælder den organisation, vi færdes i til daglig. Det kan føre til, at man overser både styrker, svagheder, trusler og muligheder. Derfor kan det være værdifuldt at få en eller flere personer udefra med indsigt i skoler, men ikke for meget kendskab til den skole, der analyseres, til at efterprøve, om der er noget, der er overset, eller noget, der er taget for givet, men som ikke nødvendigvis er det.

## Litteratur

Bolman L.G. & T.E. Deal (2014), *Nytt perspektiv på organization og ledelse: Struktur, sociale relationer, politikk og symboler*, Gyldendal Akademisk.

Danmarks Evalueringsinstitut (2009), *Særlige ressourcepersoner i folkeskolen*.

Goddard, R. D., W. K. Hoy and A. W. Hoy (2004), Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence and Future Directions, *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 3, pp. 3–13.

Hattie J. (2009), *Visible Learning, A Synthesis of over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge

Robinson V. (2015), *Elevcentreret skoleledelse*, Dafolo

Skolerådet (2013), *Beretning om Evaluering og Kvalitetsudvikling af Folkeskolen 2013*.

Vessio V., D. Ross and A. Adams (2008), A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education* 24, pp. 80–91. <http://www.k12.wa.us/Compensation/pubdocs/Vescio2008PLC-paper.pdf>