

# 1. O tratare cantitativă a metodei SWOT

## 1.1. Metoda SWOT

Constă în întocmirea unui tabel de forma unei matrice:

	Oportunități (O)	Amenințări (T)
Puncte tari (S)	Strategii S-O ( <b>de dezvoltarea</b> agresivă, pe baza punctelor tari și oportunităților care sunt predominante), denumită și <i>max-max</i>	Strategii S-T ( <b>de restructurare</b> , folosind punctele tari pentru a anihila amenințările), denumită și <i>max-min</i>
Puncte slabe (W)	Strategii W-O ( <b>strategii de supraviețuire</b> , diminuând punctele slabe prin utilizarea oportunităților din mediul exogen), denumită și <i>min-max</i>	Strategii W-T ( <b>de restrângere</b> , pentru a reduce punctele slabe și amenințările), denumită și <i>min-min</i>

Punctele slabe și punctele tari **se referă exclusiv la mediul intern** al organizației.

Oportunitățile și amenințările **se referă exclusiv la mediul extern** organizației.

Denumirea dată de unii autori: *max-max* înseamnă maximizarea punctelor tari (S) pentru maximizarea oportunităților (O), pentru cadranul I, (S-O). Asemănător se interpretează și denumirea celorlalte tipuri de strategii (din celelalte cadrane).

Dacă alegem două axe de coordonate: abscisa W - S și ordonata O-T, vom obține 4 cadrane cu tipurile de strategii de mai sus, ca în fig. 3.1.:

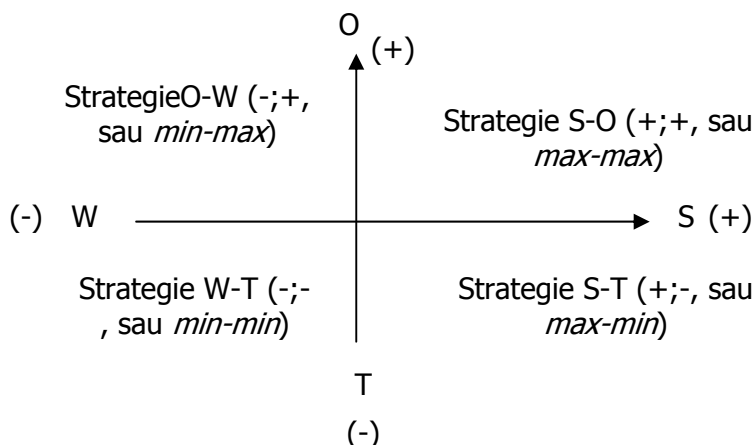


Fig. 3.1. Tipurile de strategii poziționate în sistemul de referință W-S, O-T

**Pentru a nu omite parametrii importanți ce pot constitui puncte tari sau puncte slabe, managerul face apel la modelul organizațional** (din lucrările de specialitate și care i se pare cel mai apropiat de modelul real al școlii) **și identifică în fiecare componentă acești parametri și mai ales valoarea lor care le conferă calitatea de punct tare sau punct slab.**

Exemplu, pentru un Grup Școlar cu clase de liceu, profesionale și postliceale, folosind modelul din schema 3.1., tabelul cu puncte tari și puncte slabe poate fi construit ca în tabelul 3.1.:

**Tabelul 3.1. Analiza SWOT**

Puncte tari	Puncte slabe
<b>Subsistemul de învățământ</b>	
- ofertă de formare inițială diversificată pe 6 specializări și 3 nivele educaționale;	-C.D.Ș. la specializările profesionale nu asigură identificarea abilităților personale,

- numărul cererilor de admitere permanent mai mare ca numărul de locuri disponibile cu cel puțin 5 %; .....	ci continuă conținuturile din CN; - lipsa manualelor alternative, în proporție de 30%; -----
<b>Subsistemul de personal</b>	
- cadre didactice calificate în procent de 80% - 30 din 75 de cadre didactice sunt profesori gradul I; .....	- numai jumătate din cadrele didactice știu să folosească PC; - 20 % din personalul didactic nu au definitivatul; .....
<b>Subsistemul tehnologic</b>	
.....	-----
.....	-----
.....	.....

<b>Oportunități</b>	<b>Amenințări</b>
<b>Subsistemul politic</b>	
- programul național de informatizare a școlilor din mediul rural permite asigurarea cel puțin a unui laborator TIC; - continuarea programului „laptele și cornul” asigură scăderea abandonului școlar al categoriilor defavorizate economic ; .....	- instabilitatea politică poate afecta procentul de alocare bugetară cu cel puțin 1%; - introducerea testelor naționale unice, fără a avea stabilite nivele minimale unice solicită creșterea efortului personalului didactic cu cel puțin 10%; -----
<b>Subsistemul administrației locale</b>	
- sporește alocația bugetului local pentru educație cu 20%; - solicită asistență de specialitate pentru 3 proiecte din domeniul fondurilor europene structurale și de coeziune socială; .....	- întârzie termenele de reparare ale imobilelor în medie cu 3 săptămâni; - realizarea rețelei cu apă curentă este prevăzută peste 3 ani; .....
<b>Subsistemul social</b>	
- peste 60% din părinții viitorilor elevi au o stabilitate socială sigură; .....	- 30 % din candidații școlii vor fi de etnie rromă, ceea ce înseamnă măsuri de diminuare a abandonului școlar ; -----
.....	.....

În exemplu se observă că fiecare indicator menționat este cuantificat. Valorile pentru acești indicatori pot fi aflați din statisticile Consiliului Local, Direcției de Statistică a Consiliului Județean, structurile de statistică ale Casei de Asigurări de Sănătate, Inspectoratului Județean de Poliție, Inspectoratului Școlar Județean, Camera de Comerț, etc. Această cuantificare va ajuta pe manageri să cuantifice obiectivele strategice ale școlii.

Pe baza tabelului 3.1. managerul compară disponibilitățile de evoluție ale mediului intern și extern, pe perioada următoare și stabilește tipul de strategie probabil, fără a face o analiză matematică riguroasă.

O metodă de prelucrare cantitativă a tabelului 3.1. se poate face dacă:

- se adoptă pentru fiecare parametru un coeficient de pondere în evoluția probabilă a organizației, astfel încât suma lor pe fiecare axă (W-S;O-T) să fie egală cu 1;
- se apreciază importanța fiecărui parametru și sensul acesteia (+ pentru oportunități O și puncte tari S, - pentru amenințări T și puncte slabe W);

○ Prin înmulțirea celor doi coeficienți rezultă un punctaj pozitiv sau negativ, care însumat ne dă valoare abscisei și ordonatei strategiei pe axe (W-S, respectiv O-T).

○ Se determină coordonata tipului strategiei folosind cele două puncte (abscisa din tabelul 3.2 și ordonata din tabelul 3.3.)

Pentru a putea determina tipul de strategie folosind sistemul de referință din fig. 3.1., mărimile din tabelul 3.1 se pot transfera în tabelul 3.2 (axa W-S) și tabelul 3.3. (axa O-T) astfel:

**Tabelul 3.2. Determinarea ordonatei tipului de strategie (punctul pe axa W-S)**

W-S	Coeficientul ponderii	Coeficientul importanței	TOTAL puncte
1. Ofertă de formare inițială diversificată pe 6 specializări și 3 nivele educaționale;	0,2	+10	+2,0
2. Numărul cererilor de admitere permanent mai mare ca numărul de locuri disponibile cu cel puțin 5 %	0,1	+5	+0,5
.....	0,05	+10	+0,5
9. C.D.Ș. la specializările profesionale nu asigură identificarea abilităților personale, ci continuă conținuturile din CN;	0,1	-5	-0,5
10. Lipsa manualelor alternative, în proporție de 30%;	0,3	-10	-3,0
.....	0,05	- 6	-0,3
14. Cadre didactice calificate în procent de 80%	0,2	+10	+2,0
15. 30 din 75 de cadre didactice sunt profesori gradul I	0,05	+4	+0,2
.....	0,05	+4	+0,2
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>+1,6</b>

Rândurile cu puncte se completează cu alte puncte tari și puncte slabe. Coeficientul importanței se alege pe o scară stabilită de manager (în cazul de față de la -10 la +10).

Din tabelul 3.2. rezultă că abscisa strategiei se află pe porțiunea pozitivă a axei W-S, la 1,5 unități.

Procedând asemănător se va întocmi tabelul 3.3. (temă pentru studiu) pentru axa O-T și să presupunem că obținem ordonata (numărul total de puncte) = - 2

Punând cele două valori în fig. 3.1. se determină punctul Q (+1,6; -2), adică o strategie de tip S-W, ca în fig. 3.2.

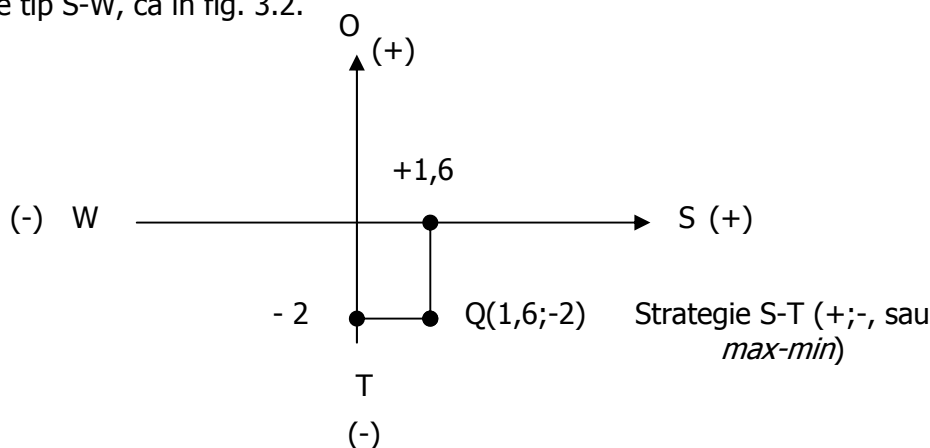


Fig.3.2. Tipurul de strategie obținut prin tabellele 3.2 și 3.3

Metoda cantitativă prezentată prin fig. 3.1 și 3.2. este mai dificil de aplicat de către managerii lipsiți de experiență în evaluări cantitative ale evoluției organizației.

Pentru analiza mediului extern oportunitățile și amenințările pot fi selecționate folosind componentele metodei PESTE, în mod asemănător cu folosirea componentelor modelului din schema 3.1. în tabelul 3.1, cu deosebirea că se va menționa acolo unde sunt informații evoluția valorilor parametrilor pe perioada de analiză, exemplu în următorii 4 ani.

În final, comparând valorile diferiților parametri care vor compune matricea SWOT, și evoluția lor pe perioada de studiu vom putea selecționa **tipul de strategie** ce trebuie adoptat, precum și **obiectivele strategice** ce vor pute finaliza strategia aleasă.

În urma aplicării metodei SWOT, **se elaborează viziunea, misiunea și obiectivele strategice viabile** ale organizație școlare.