

Okullarda Stratejik Planlamanın Önemli Bir Aracı: SWOT Analizi



artık biliyorsunuz

Okullarda Stratejik Planlamanın Önemli Bir Aracı: SWOT Analizi

Doç.Dr. Ali E. Şahin
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Cito Türkiye Bilim Kurulu Üyesi

Öz: SWOT analizi stratejik planlamanın önemli bir aracıdır. Bir okulun güçlü (Strengths) ya da zayıf yönleri (Weaknesses) iç faktörler olarak sınıflanabileceği gibi fırsatları (Opportunities) ve tehditleri (Threats) dış faktörler olarak sınıflanabilir. İç ve dış stratejik çevreye ilişkin yapılan bu analiz SWOT analizi olarak adlandırılmaktadır. SWOT analizi bir okulun mevcut kaynaklarının ve yeterliklerinin içinde bulunduğu rekabetçi çevredeki yeterliği hakkında önemli veriler sunar. Bir okulun gelişmeye açık alanlarının belirlenmesinde ve buna göre stratejik plan yapılmasında önemli bir araçtır. Bu çalışmanın amacı SWOT analizini basamaklandırarak açıklamak, özellikle analiz aşamasında yapılması gerekenleri ifade etmektir.

An Important Tool of the Strategic Planning in Schools: SWOT Analysis

Abstract: SWOT analysis is an important tool of the strategic planning process. Environmental factors internal to the school usually can be classified as strengths (**S**) or weaknesses (**W**), and those external to the school can be classified as opportunities (**O**) or threats (**T**). Such an analysis of the strategic environment is referred to as a **SWOT analysis**. The SWOT analysis provides information that is helpful in matching the school's resources and capabilities to the competitive environment in which it operates. It is particularly helpful in developing strategic plans and identifying areas for development. In this study, the steps for SWOT analysis are explained.

GİRİŞ

Stratejik planlama; sunulan ürün ya da hizmeti alanların yüksek memnuniyetinin garanti altına alınması ve bu memnuniyetin sürekliliğinin sağlanması amacıyla önceliklerin oluşturulması, kaynakların etkili kullanılması, süreçlerin güçlendirilmesi, çalışanların ve paydaşların ortak hedeflere yönelik işbirliğinin sağlanması, paylaşılmış bir vizyonun oluşturulması ve ilgili çevredeki değişimleri dikkate alarak örgütsel uygulamaların sürekli iyileştirilmesi için kullanılan yönetsel bir eylemdir. Stratejik planlama geleceğe odaklı bir şekilde örgütün ne olduğuna, ne üreteceğine, kim için üreteceğine, neden üreteceğini ve nasıl üreteceğine ilişkin nihai kararları ortaya koyan disipline edilmiş eylemler bütünüdür (Thompson ve Strickland, 1998). Stratejik planlama sadece örgütün gideceği yönü ve uygulamalarını detaylandırmakla kalmaz, bunun yanında örgütün başarılı olup olmadığının nasıl bilineceğini de açıklar. Stratejik plan ise örgütsel hedefleri, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereksinim duyulan faaliyetleri ve planlama sürecinde geliştirilen diğer öğeleri içeren yazılı bir dokümandır.

Diğer örgütler gibi okullar da toplumun, iş piyasasının, ailelerin, öğrencilerin ve diğer paydaşlarının yüksek memnuniyetini sağlamak ve bu memnuniyeti sürekli kılmak amacıyla tüm süreçlerini sürekli iyileştirmeyi hedeflerler. Sürekli iyileştirme ürün hizmet ya da süreçlerde iyileştirme hedefleyen kesintisiz çabaları ifade eder (Şahin, 2012). Stratejik planlama sürekli iyileştirme sürecini sistematik bir süreç yapar. Mevcut durumun analizi bu stratejik planlamanın alt yapısını oluşturur. Stratejik planlama sürecinde bir okul öncelikle güçlü yönlerini (strengths), zayıf yönlerini (weaknesses), fırsatlarını (opportunities) ve tehditlerini (threats) analiz eder. Bu analiz yaygın olarak SWOT analizi olarak adlandırılmakta olup, parantez içinde İngilizce olarak verilen sözcüklerin ilk harflerinden oluşmaktadır.

SWOT analizi okulların kalite yönetimi ve stratejik planlama süreçlerinde kullanılan önemli bir araçtır. Okullar güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, çevresel fırsatları ve tehditleri belirleyebilmekte fakat özellikle zayıf yönlerin ve tehditlerin analizini yapmakta güçlük çekmektedirler. Bu çalışmanın amacı SWOT analizini basamaklandırarak açıklamak, özellikle analiz aşamasında yapılması gerekenleri ifade etmektir.

SWOT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemekte kullanılan bir tekniktir (Dyson, 2004, s.632). Öğretimsel hedeflerimizi gerçekleştirme süreci-

mizde *sınıf* ya da *okul* içindeki "güçlü" ve "zayıf" yönlerimizi; *sınıf* ya da *okul* dışındaki "fırsatları" ve "tehditleri" ortaya koymayı, değerlendirmeyi sağlar.

Okulumuza ya da sınıfımıza ilişkin yapacağımız SWOT analizinde "mevcut durumun" analizi yanında "yakın gelecekte" karşılaşılabilecek olası durumların da analizi yapılmaktadır. Mevcut durum analizi büyük ölçüde okulun "iç" faktörlerinin analizini içerirken, yakın gelecekte karşılaşılabilecek olası durumlar okulu etkileyebilecek "dış" çevredeki faktörlerin analizini içermektedir. Aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi SWOT analizindeki "güçlü yönler" ve "zayıf yönler" okulumuzun mevcut durumunun değerlendirilmesiyle belirlenebilir. "Fırsatlar" ve "tehditler" ise okulumuz dışında, ilgili olduğu çevrede yakın gelecekte ortaya çıkabilecek durumları ifade eder. "Güçlü yönler" ve "fırsatlar" olumlu, "zayıf yönler" ve "tehditler" ise olumsuz faktörler olarak değerlendirilmelidir.

SWOT analizinin amacı iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

Şekil 1. SWOT matrisi



SWOT Analizini Kim, Hangi Amaçla, Ne Zaman Yapmalı?

SWOT analizinin amacı iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. Eğitimde kaliteyi önemseyen bir okulun SWOT analizi yapması kaçınılmazdır. Kalite okulları stratejik planlarını geliştirirken, problemleri tanımlayıp çözüm önerileri oluştururken SWOT analizi yaparlar. Okul yönetimlerinin kalite yönetimi sürecini yeterince önemsemediklerinde, bu süreci önemseyen öğretmenlerin SWOT analizini kendi sınıflarında uygulamaları mümkündür. SWOT analizinin gerçekleştirilmesiyle bir okul ya da bir sınıf güçlü yönleri ile fırsatları uyumlu hale getirebilecek, güçlü yönlerini fırsatlardan yararlanabilecek şekilde kullanabilecek, zayıflıklarını belirleyerek bunları güçlü yönlerle dönüştürebilecek stratejiler geliştirebilecek, tehditleri de güçlü yanlarla algılayarak fırsatlara dönüştürebilecektir.

Okulda ya da sınıfta karşılaşılan pek çok durum SWOT analize tabi tutulabilir. Okul çevre ilişkileri, okul bahçesi, öğrenci davranışları, akademik başarı, sınıf kitaplığı, kaliteli eğitim, okul kapasitesinin tam kullanımı gibi pek çok durum SWOT analizi konusu olabilir. Bu analizin bir takım (kalite çemberi) tarafından, sistematik bir süreç olarak veri temelli yapılması gerekmektedir. Bir konuya ilişkin SWOT analizini yapacak takımda 5 ya da 6 kişinin bulunması yeterlidir. Katılımcıların konunun farklı yönlerine hâkim kişilerden oluşması önemlidir.

SWOT Analizi Aşamaları

Birinci Aşama: Belirleme

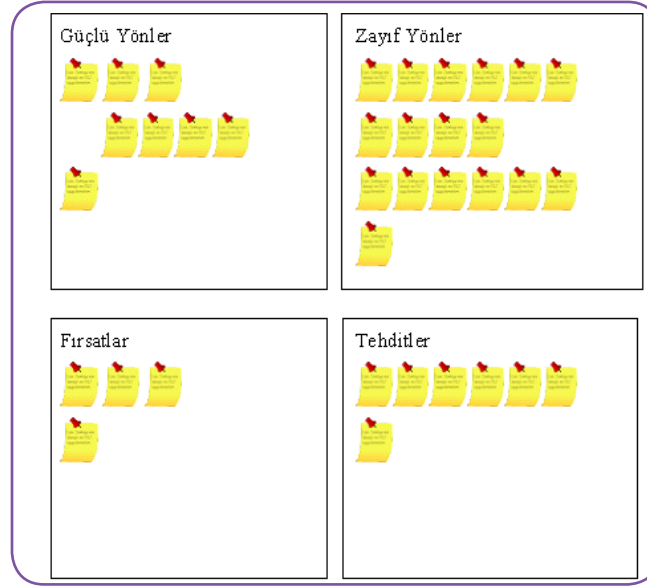
SWOT analizinin birinci aşamasında 5-6 katılımcıdan oluşan takım bir araya gelir. Takım bir moderatör tarafından yönetilir. SWOT analizinde beyin fırtınası tekniği geniş şekilde kullanılır. Bu nedenle, her türlü düşüncenin açık bir şekilde ifade edilmesine fırsat tanıyabilecek rahat bir ortamın yaratılması moderatörün görevidir. Moderatör mekan ve ortam rahatlığını sağladıktan sonra SWOT analizi konusunu açıklar. Örneğin:

Okulumuz sunduğu kaliteli eğitim ile Türkiye'nin önde gelen eğitim kurumu olmayı hedefliyor. Bu hedefi gerçekleştirmek için;

1. Mevcut durumda "güçlü yönleri" nelerdir?
2. Mevcut durumda "zayıf yönleri" nelerdir?
3. İlgili olduğu dış çevrede hangi "fırsatlar" değerlendirilebilir?
4. İlgili olduğu dış çevrede hangi "tehditler" söz konusu olabilir?

Katılımcılara yapışkanlı kağıtlar (post-it) dağıtılarak kendilerinden her bir kağıda sadece bir "güçlü yön", "zayıf yön", "fırsat" ya da "tehdit" yazarak dört alandan birine yapıştırmaları istenir. Yapıştırılan kâğıtlar farklı alana, örneğin "fırsatlardan" güçlü yönlerle taşınabilir. Moderatör her bir alana ilişkin fikirlerin çoğalmasını teşvik eder. Fikirler tükendiğinde takım üyeleri yapıştırılan tüm notları inceler ve not eder.

Şekil 2. SWOT analizinde fikirlerin belirlenmesi



Aşağıda "güçlü yönler", "zayıf yönler", "fırsatlar" ve "tehditler" için örnekler sunulmuştur:

Güçlü Yönler Örnekler

- Sınıf mevcutlarının az olması
- Ölçme ve değerlendirme biriminin etkili uygulamaları
- Cito Türkiye'nin okulumuzdaki ÖİS ve GDS uygulamaları
- Okulumuzun Cito Türkiye'nin "seminer günlerine" düzenli katılımı
- Personel maaşlarının düzenli ödenmesi
- Ayrılan personel oranının çok düşük olması
- Zümrelerin kendi içinde ve birbirleriyle uyumlu çalışmaları
- Laboratuvar, işlik, donanım ve malzemelerin yeterli oluşu
- Etkili rehberlik hizmetleri
- Okul-veli iletişiminin hızlı ve etkili olması

Zayıf Yönler Örnekler

- Okul yöneticilerinin çok sık değişmesi
- Merkezi sınavlarda öğrenci başarısının düşüklüğü
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yeterince destek verilmemesi
- Okulun yeterince tanıtılamaması
- Sosyal faaliyetlere yeterince zaman ayrılmaması
- Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyinin düşük olması
- Kendileri için düzenlenen toplantılara velilerin katılımının az olması
- Web sitemizin içeriğinin yetersiz oluşu ve güncel olmayışı
- Okul bahçesinin verimli kullanılamaması
- MEB'i eğitim seminerlerin mesleki gelişimi desteklemekten uzak oluşu

- Öğrenci disiplin problemlerinin fazlalığı
- Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik önyargılı tutumları

Fırsatlara Örnekler

- Sosyo-ekonomik düzeyin yüksek olduğu lokasyon ve yüksek öğrenci potansiyeli
- Okulumuzda bulunan velilerin kariyerlerinden yararlanma olanağı
- Okulumuzun dâhil olabileceği çok sayıda uluslararası değişim programı ve proje ortaklıkları
- Okulumuzun yakın çevresinde üç farklı üniversitenin eğitim fakültelerinin bulunması
- Özel sektörde ve kamu kurumlarında üst düzeylerde görev yapan mezunlarımız
- Okulun bulunduğu çevrede kültürel etkinliklerin çeşitliliği

Tehditlere Örnekler

- Yakın çevrede yeni özel okulların açılması
- MEB'in ders programlarının ve ders kitaplarının yetersiz oluşu
- Ekonomik kriz riski
- Öğrenci sayısındaki azalma
- Okulumuz mezunlarının bir dernek kuramaları

İkinci Aşama: Kümeleme

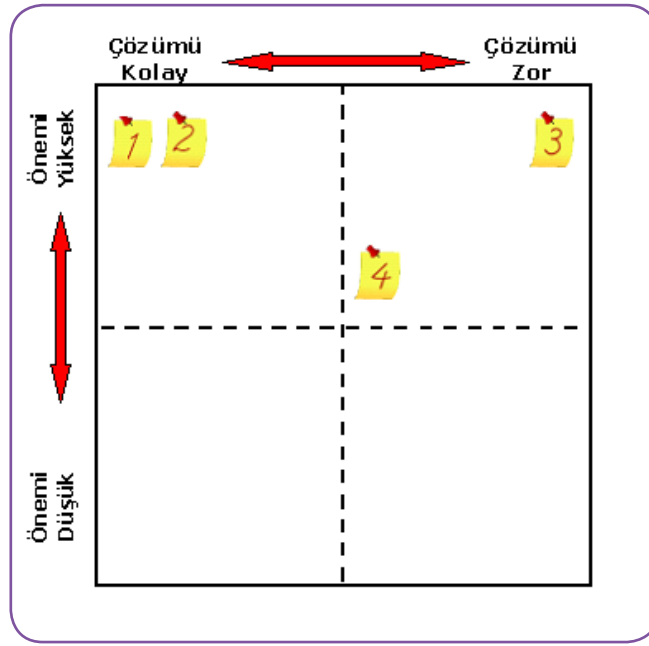
Öncelikle dört alana yapılandırılmış olan durumlar neden-sonuç temelinde ilişkilendirilir. Örneğin hangi zayıf yön başka hangi zayıf yöne neden oluyor ya da başka hangi zayıf yönden kay-

naklanıyor? Bu tür kümelemeler çözüm önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Yapışkanlı kâğıtlar neden-sonuç ilişkisi gözetilerek alan içinde uygun yerlere yeniden yapıştırılmalıdır. Örneğin "neden" olan bir durumu "sonuç" olan durumun hemen altına taşıyınız. Bunu yaptıktan sonra yapışkanları gruplayınız. Örneğin "yönetimle" ilgili olanlar bir gruba, "kaynaklarla" ilgili olanlar bir başka gruba... Her bir grup içinde yer alan benzer ifadeleri, tekrarları ayıklayınız. Üçüncü aşamaya geçmeden ikinci aşamanın nihai görünümünü kaydediniz. Her bir ifadeye bir numara veriniz.

Üçüncü Aşama: Zayıflıkların Analizi

Etkili sonuçlar elde etmeye yönelik olarak etkili şekilde gerçekleştirilen SWOT analizlerinde "zayıf yönler" alanına yapıştırılan kâğıtların sayısı diğer alanlardan çok daha fazla olur. Zayıf yönlerin analizinde iki özellik göz önünde tutulur. Bunlardan birincisi zayıf yönün "önemi", ikincisi ise "çözüm kolaylığı" olarak değerlendirilir. Zayıf yönlerin analizi bu iki özellik dikkate alınarak kendi alanı içinde yapılır. Yapışkanlı kâğıtlar "zayıf yönler" alanı içinde bu özellik dikkate alınarak Şekil 2'de belirtildiği gibi uygun yerlere yerleştirilir.

Şekil 3. Zayıf yönlerin önem derecesi ve çözüm kolaylığı analizi matrisi



Şekil 3'de sol üst köşeye yakın alana yapıştırılan "zayıf yönler" çok önemli aynı zamanda çözümü kolay olan zayıf yönler olarak yorumlanabilir. Şekildeki 1 numaralı zayıf yön yüksek öneme sahip ve çözümü kolay bir zayıf yön olarak yorumlanırken, 2 numaralı zayıf yön aynı önem derecesine sahip fakat çözümü az da olsa zor bir zayıf yön olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında 3 numaralı zayıf yön yüksek öneme sahip olmakla birlikte çözümü mevcut yönetimin gücü dâhilinde oldukça zor, belki de imkânsız görülebilir. Şekil 2'deki dikey noktalı çizgi "takımın ya da yönetim ekibinin gücü dâhilinde çözülebilecek olan zayıflıklar" (noktalı çizginin solu) ile "çözümü takımın ya da yönetim ekibinin dışında olan zayıflıkları" (çizginin sağ tarafı) birbirinden ayırmaktadır.

Zayıf yönlerle ilişkin belirtilen tüm ifadeler beyin fırtınası yapılarak uygun yere taşınmalıdır. Sağ üst köşede yer verilen

zayıf yönlerle ilişkin bir eylem planı hazırlayarak kalite yolculuğuna devam etmek uygun bir stratejidir. Zayıf yönlerle ilişkin bu analiz güçlü yönler, fırsatlar ve tehditler alanları için de yapılabilir.

Dördüncü Aşama: Eylem Planı

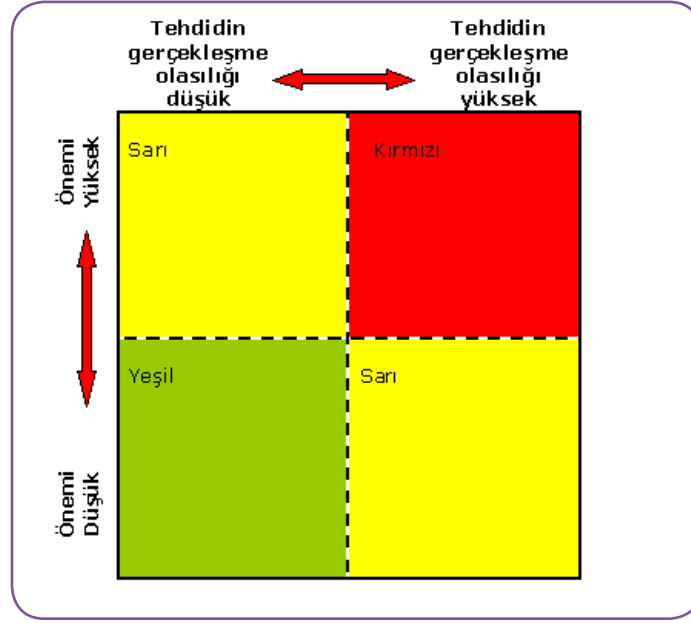
Dördüncü aşama basit fakat oldukça önemli bir aşamadır. Bu aşama zayıf yön ifadelerinin (olumsuz maddeler) hedef ifadelerine dönüştürülmesini içerir. Örneğin, "Okul bahçesindeki oyun alanları yetersiz." şeklinde ifade edilen bir zayıf yön "Okul bahçesini öğrencilerin boş zamanlarını eğlenerek ve öğrenerek geçirdikleri bir alana dönüştürmek." şeklinde bir hedef ifadesine dönüştürülebilir. Bu hedef ifadeleri eylem planımızın alt yapısını oluşturur.

Beşinci Aşama: Risk Analizi

Beşinci aşama tehditlerin değerlendirilerek oluşturabilecekleri risklerin analizinin yapılmasını içerir. Bu analizde tehdidin önem derecesi ve gerçekleşme olasılığı dikkate alınır. Yeşil alanda yer verdiğiniz tehditleri görmezden gelip yolunuza devam edebilirsiniz. Sarı alanda yer verdiğiniz tehditler için dikkatli olmanız gerekir. Bu tehditleri dikkate alarak gerekli

düzenlemeleri ve önlemleri almalısınız. Önceden kestirebileceğiniz bu tehditleri uygun eylem planlarıyla avantaja dönüştürmeniz mümkün olabilir. Kırmızı alanda yer verdiğiniz tehditler ise okulunuzun varoluşunu dahi etkileyebilir. Bu tehditlerin üstesinden gelebilmek için etkili takımlar oluşturulmalı, eylem planları hazırlanmalı gerçekleşme olasılığının ya da önem derecesinin düşürülmesine çalışılmalıdır.

Şekil 4. Tehditler için risk analizi matrisi (Wilson, Gilligan ve Pearson'dan [1992] uyarlanmıştır.)



Altıncı Aşama: Güçlü Yönler ve Fırsatlardan Tam Yararlanma

Önceki aşamalarda büyük ölçüde zayıf yönler ve tehditlerin analizi ele alınmıştır. Bu, güçlü yönlerin ve fırsatların analiz edilmeyeceği anlamına gelmez. Güçlü yönlerden ve fırsatlardan tam olarak yararlanıp yararlanılmadığı etkili bir şekilde analiz edilmelidir. Güçlü yönler ve fırsatlar zayıf yönlerin giderilmesinde ve tehditlerle baş edilmesinde etkili şekilde kullanılmalıdır.

amaçlı uygulamaya konulur. Uygulamalar okulumuzdaki değişik süreçlerin (yönetim, öğretim, fiziksel ortam kullanımı...) gelişmesini sağlar. Her gelişme ve çevresel değişimler mevcut durumu farklılaştırır ve oluşan yeni durumun tekrar tekrar analiz edilmesini zorunlu kılar. Dolayısıyla SWOT bir defaya mahsus bir uygulama olmayıp, sürekli iyileşme sürecinde sıklıkla kullanılan bir kalite aracı olarak değerlendirilmelidir.

SONUÇ

SWOT analizi sistematik kalite geliştirme sürecinin önemli bir aracıdır. Bu aracı yukarıdaki aşamaları da içerecek şekilde kullanan okulların sundukları eğitim hizmetinin kalitesinde dikkate değer iyileştirmeler yapmaları kaçınılmazdır. SWOT analizi temelinde oluşturulan eylem planları sürekli iyileştirme

Okulda ya da sınıfta karşılaşılan pek çok durum SWOT analizine tabi tutulabilir. Okul çevre ilişkileri, okul bahçesi, öğrenci davranışları, akademik başarı, sınıf kitaplığı, kaliteli eğitim, okul kapasitesinin tam kullanımı gibi pek çok durum SWOT analizi konusu olabilir.

KAYNAKLAR

- Dyson, R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick *European Journal of Operational Resarch*, 152, 631–640.
- Şahin, A.E. (2012). Okulda kalite: Sürekli iyileştirme araç ve tekniklerinin ÖİS raporları temelinde kullanımı. *Cito Eğitim: Kuram ve Uygulama*, 18, 28-36.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*. Irwin/McGraw-Hill.
- Wilson, R.S., Gilligan, C. & Pearson, D.J. (1992). *Strategic marketing management: Planning, implementation, and control*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.