

運用SWOT分析於校本課程發展之要領

黃嘉雄*南臺科技大學教育領導與評鑑研究所教授兼所長

摘要

SWOT分析法乃國內學校於發展其校本課程時頗喜愛採用的一種概念性分析工具，然有些研究發現許多學校未能信實地實施其校本課程發展的SWOT分析。為對學校提供引導，本文研提並討論了一些運用SWOT分析於校本課程發展的要領，包括：1、先界定校本課程發展的類型與範圍；2、正確掌握SWOT的意義；3、選擇校本課程發展的關鍵因素進行分析；4、分析過程中邀集絕大部分之利害關係人代表參與；5、以信實的方式進行資料之蒐集與分析；6、具體且明晰地描述分析結果；7、根據分析結果研提行動策略或創發革新課程。

關鍵詞：SWOT分析、學校本位課程發展、課程領導、課程管理



壹、前言

我國1990年代末之國民中小學九年一貫課程改革，開始倡導學校本位課程發展（school-based curriculum development）的觀念（陳伯璋，1999；游家政，2002；歐用生，2000）；緊接著的普通高中課程和職業學校群科課程綱要訂定及修訂，亦承續國中小學九年一貫課程改革的精神，強調此一觀念之推展（黃嘉雄，2015）。最

近，教育部於2014年底公布十二年國民基本教育課程綱要總綱，也持續先前中小學課程改革強調校本課程發展的理念，而有如下重要規定：其一，中小學課程由部定課程和校訂課程組成，後者由學校安排，以形塑學校教育願景及強化學生適性發展，其在國中小學指「彈性學習課程」，在高級中等學校則包括「校訂必修課程」、「校訂選修課程」、「團體活動時間」及「彈性學習時間」。其次，學校需成立課程發展委員會，掌握學校教育願景，發展學校本位課程，並負責審議學校課程計畫、審查全年級或全校而且學期使用之自編教材及進行課程評鑑等。第三，學校之課程計畫，至少包括總體架構、彈性學習及校訂課程規劃（含特色課程）、各領域／群科／學程／科目之教學重點、評量方式及進度等，應經學校課程發展委員會通過後，於開學前報主管機關備查（高級中等學校應於該年度新生入學半年前完成備查與公告說明）（教育部，2014）。

因此，在未來十二年國民基本教育課程架構下，落實中小學的校本課程發展，並持續提升其品質，乃至關重要之事。根據筆者審閱國內學校課程計畫的經驗，發現國內學校在進行校本課程發展時，非常喜歡用SWOT分析法作為分析工具，以試圖從中掌握學校課程發展的校內、外背景條件因素特徵，並進一步據以建立學校課程願景及創發特色課程。校本課程之發展始於學校所處情境條件之分析，此等觀念是合理的，亦受到諸多學者的支持，然國內許多學校所實施的SWOT分析，卻有未能掌握課程發展關鍵因素項目，以及分析結果有傾向屬概括、抽象、甚至表象性描述的現象（黃嘉雄，2015）。為協助學校改善此種現象，引導學校實施更嚴謹、立基證據且聚焦課程發展關鍵因素的SWOT分析，本文乃先說明SWOT分析法的意義與性質，再論述運用此種分析法於校本課程發展之合理性，最後提出進行校本課程發展SWOT分析的一些要領，供各校及學界參考。

貳、SWOT分析之意義與性質

SWOT係由優勢（strengths）、弱勢（weaknesses）、機會（opportunities）和威脅（threats）四個英文之字首字母組成。此種分析法，意指管理者或策略規劃者針對組織、組織中的部門、社區、方案、甚至個人所處內部情境條件之優勢與弱勢因素，以及外部環境所展現之機會與威脅因素，進行通盤、客觀的分析，以對組織、社區、方案或個人的內部條件現狀及外在環境特質有全盤、清晰的圖像，進而據以規劃及實施未來發展或因應策略的一種系統化分析方法與概念工具（方至民，2014；謝琬倫，2003；Samset, 2010）。此種分析法根源於1920年代哈佛商學院（Harvard Business School）對企業的個案研究方式，於1950和1960年代進一步發展

為所謂哈佛策略規劃模式（Harvard Model for strategic planning）的關鍵內涵，1963年於哈佛大學召開之商業政策會議，即以討論SWOT分析作為前瞻策略的重要方式為主軸（Barrella, 2012）。透過SWOT分析，可以協助管理者、策略規劃者和利害關係人通盤了解、監控、掌握組織和方案在內部情境條件的優、弱勢，及外在環境的各種機會與威脅，此可促成策略議題或構想的產生，進而促成未來的革新及發展策略，所以它常被視為是策略規劃的起步階段，或策略管理的重要一環（Barrella, 2012；Samset, 2010）。此種分析主要是建立在所謂成功的策略，係其能使組織內部資源與外部環境做最佳適配的策略管理觀念，早期以企業為應用之主體，至今則已廣泛運用至各種營利、非營利組織及其內之部門與方案，甚至社區和個人之策略規劃與管理（方至民，2014）。

方至民（2014）強調SWOT分析是一種結合理性與創意的過程，理性指它是一套類似標準作業程序，管理者藉由它客觀、理性地蒐集和分析組織內部優、弱勢及外部環境機會與威脅因素。然這個程序也需許多創意，絕非只是呆板蒐集資料的例行公事，它亦應是一個思辨的過程，管理者、成員和利害關係人應於過程中構思、激盪、討論，甚至辯論各種未來發展方案。他進而主張SWOT分析，應具如下意涵：

（一）SWOT分析必須是一種綜合考量：許多環境因素本身是中性的，因此是機會或威脅，端視組織的解讀、因應策略以及自身力量而定。（二）需先有一個目標，SWOT分析才有意義：組織若無目標定位，就很難判斷哪些因素是優或弱勢、機會或威脅。（三）SWOT分析是對未來發展，而非僅是短期考量：SWOT作為策略制定的「input」，其焦點應放在未來，絕非僅是短期考量。（四）SWOT分析是動態的概念：現有的優、弱、機會、威脅，在未來可能不再是，環境是不斷變遷的，因此管理者在進行SWOT分析後，不能視為是一個固定計畫，而是要動態的審視，隨時調整。（五）SWOT分析是工具，不是結果：它是用以了解現狀條件及掌握情勢的工具，它無法直接提供解答與執行方案，它本身不是目的，真正的目的是藉以進而研訂發展策略。

方至民所論SWOT分析的這五點意涵特質，除第（二）點屬仁智之見外，其餘四者皆極有道理、能切中此種分析的特性。為何說第（二）點屬仁智之見？因為絕大部分的組織，已有其之所以存在的使命或大方向目標，較可能缺乏的是發展的目標，或有別於競爭對手的策略性目標，而這些發展目標或具特色的策略性目標之訂定，在許多情況下，反而需賴SWOT分析之過程或根據分析之結果才能由之而形成。

參、運用SWOT分析於校本課程發展之合理性

如前所述，SWOT分析常被視為策略規劃或管理的起步或基礎工作，既然如此，其亦應可作為校本課程發展的起步或重要工作。此種合理性，可從課程發展與設計以及方案評鑑的系統化模式加以說明。

從課程發展與設計的系統化模式言之，常見的模式至少包括目標模式、過程模式、自然模式、解放模式和情境模式（王文科，2007；黃政傑，2014；黃光雄、蔡清田，1999；Glatthorn, 2009）。其中的情境模式，特別強調課程發展應以國家、地區或學校所處情境之文化特質和社會背景脈絡分析作為優先工作。國內學者經常引用的Skilbeck（1984）校本課程發展模式，就建議校本課程發展時，應先就學校所處情境的一些重要內外條件因素加以分析，再據以形成課程目標，然後設計教與學的方案，接著詮釋與實施課程方案以及評估課程之效果。蔡清田（2007）更進一步指出，情境分析是學校本位課程發展的入門，沒有情境分析的課程研究，就沒有校本課程之發展。所以，從校本課程發展的理性化發展模式觀之，SWOT分析可作為校本課程發展時進行情境分析的良好概念工具。

再就方案評鑑的模式觀之，CIPP評鑑的主要倡導學者D. L. Stufflebeam認為，方案評鑑的主要功能之一，在於為決定者提供其做決定所需的充分資料，以協助其做理性決定。因此，他認為規劃評鑑時需辨識出需做何種決定，再根據做決定之類型而從背景、投入、過程或產出四種評鑑做選擇。若決定者需了解及評估組織所服務對象之需求、現行目標及方案是否有效回應其需求、現行方案及組織運作的問題並做有關是否因此而提出新的變革方案及界定變革的問題與目標時，Stufflebeam主張這時應實施組織的背景評鑑（黃嘉雄，2010；Stufflebeam, 2000）。若把此一觀念用於校本課程發展，即表示當學校欲真正了解學生的學習需求、辨識現行課程的問題，並據以決定是否提出新的課程方案或改進原有課程，甚至決定課程變革的大方向目標時，就應實施學校或標的課程的背景評鑑，而SWOT分析就是一種屬背景評鑑的概念性工具。

肆、以SWOT分析法進行校本課程發展的要領

運用SWOT分析法於校本課程發展不但具合理性，且在國內中小學極流行。根據葉連祺（2006）的研究，接受調查的國中校長有高達93%表示，曾基於發展學校整體課程計畫之原因或理由，而使用SWOT分析，其在國內中小學校本課程發展運用的流行情形，可見一斑。然而學者們也發現國內中小學使用SWOT分析的一些觀念不清、方法不當和態度不嚴謹等的問題。

林天佑（1997）指出，國內學校在運用SWOT分析常見的問題有四：（一）以SWOT分析校務發展計畫時常無法聚焦，未能有效整合學校願景及從各個面向有系統的分析；（二）分析時常內外環境不分，SW屬內部是學校可掌握者，OT則是外在因素，是學校可預估但無法掌握的因素；（三）所蒐集資料大多屬主觀與零碎的訊息，缺乏統整與客觀的相關資料分析；（四）策略的依據是目標，目標的依據是願景，而願景、目標、策略三者環環相扣，缺一不可，但一般學校常獨立建構。葉連祺（2007）亦提及，部分學校有將機會和優勢混為一談，把劣勢和威脅等同視之，造成機會和優勢的內容相同或矛盾，所提策略或行動與分析結果不相稱，無法客觀比較劣勢影響強度等問題。黃嘉雄（2015）的研究，發現臺北市高中運用SWOT分析於校本課程發展的情形很普遍，但分析時有忽略部分課程發展關鍵因素項目，傾向採概括性、抽象性、甚至表相性描述，以及較少採用證據為本的具體資料進行精緻分析等問題。

從上可知，國內中小學教育人員極喜歡以SWOT的概念架構和方法進行校本課程發展的情境因素分析，但卻可能有未掌握其精髓之現象。以下以校本課程發展之需為立足點，參酌SWOT分析專家的建議與優良實例之啟示，說明運用SWOT分析於校本課程發展的要領，以供國內教育人員運用之參考。

一、確認校本課程發展的類型或範疇

Marsh、Day、Hannay和 McCutcheon（1990）等學者曾從參與發展人員多寡與組成、投入時間久暫和課程發展活動類型三個軸度之各種變化，說明校本課程發展概念內涵的複雜性與多樣性。在其中的課程發展活動軸度方面，校本課程發展之活動類型，可能有單一領域或數個領域的課程探究活動、從既有材料選擇的活動、調整既有課程材料的活動，以及新創課程材料的活動。這些課程發展活動中，最能彰顯SWOT分析功能的當屬單一或數領域的課程探究及新創課程材料兩類活動。故當學校在決定採用SWOT分析時，宜先確認是否為此兩類活動，若否，則不見得非採SWOT分析不可。

當確認屬課程的探究或新創活動後，在真正實施SWOT分析前，應再確認擬探究或創新的課程範疇，因這會影響分析時所需蒐集的資料範圍與來源。就國內一般學校的情境而言，主要有三類的校本課程探究或創新活動：一是用以研訂學校課程願景及特色課程主軸的全校性課程政策與課程結構；二是用以發展及設計單一領域／學科／彈性學習所需的特色課程；三是用以規劃及設計活動課程或延伸性學習活

動，例如多元文化教育週、服務學習活動等。這三類課程的參與教師、標的學生、課程範圍、課程性質與內涵，以及所面臨的外在環境影響因素，都有不一樣之處。故不同的課程範疇，將會影響內外情境因素相關資料之蒐集對象與範圍。因之，在實施SWOT分析前，亦需確認擬探究或創新的課程範疇，才能蒐集與分析確實有用的情境因素資料。

二、正確掌握SWOT的意涵

S和W分別代表優勢和弱勢，兩者皆屬組織或學校內部情境的現有條件因素，優勢是組織或學校在達成目標時，其內部情境及資源所呈現優於競爭對手或一般水準的條件及特質；相對地，弱勢即是遜於競爭對手或一般水準的條件及特質。而O和T則分別代表機會和威脅，兩者皆為組織或學校的外在環境因素，機會是組織或學校在達成目標過程中外在環境所呈現的有利、助益性事項或因素；相對地，威脅即是負向、妨礙性事項或因素（方至民，2014；伍忠賢，2002；謝琬倫，2003）。在實施校本課程發展之SWOT分析時，應正確理解及掌握前述情境中優勢和弱勢及機會和威脅之意涵，以避免於分析時誤將S和W用於外在環境，或將O和T用於內部條件的觀念混淆現象。

三、選擇課程發展的關鍵核心因素進行分析

組織或學校的可分析SWOT因素非常多，而畢竟人的時間、精力有限，因此宜聚焦關鍵的核心因素，伍忠賢（2002）稱之為邁向成功的關鍵因素，Samset（2010）亦主張所分析者，應儘可能是關聯於成功的關鍵因素。尤其需特別注意的是，所分析的因素項目，應是與「課程」發展有密切關係的關鍵因素，而非任何有關學校各類校務發展的因素項目。所以，先前所確認的課程發展類型或範疇，將會影響擬分析的核心因素項目之選擇。

而在進行校本課程發展時，有哪些關鍵因素可加以考慮，以便選取進行分析？Skilbeck（1984）的校本課程發展情境分析因素分類，提供一個良好的參考架構：內在因素包括學生的性向、能力、動機、價值觀和需要，教師的價值觀、態度、技能、知識、經驗及專長結構，學校的文化和政治結構，學校的物質資源、設施和經費，以及目前所發現的課程問題等；而外在因素則包括社會的變遷及其趨勢，家長、雇主和工會的期望和要求，社區的假定事項和價值標準，學科或教材性質的改變，教師支持系統的可能貢獻，教育體系或制度的要求，以及流入學校的社會資源等。換言之，把Skilbeck的校本課程發展情境分析項目，融合到SWOT分析的

概念架構中，如表1，會是協助聚集選擇課程發展關鍵因素而進行分析的好方法。

表1

校本課程發展SWOT分析關鍵項目

	因素項目	優勢（S）	弱勢（W）
內 在 因 素	1、學生的性向、能力、動機和價值觀等。 2、教師的價值觀、態度、技能、知識、經驗及專長結構。 3、學校校風、文化和政治（權力決定）結構。 4、學校的物質資源、設施和經費。 5、目前的課程問題。 6、其他。		
	因素項目	機會（O）	威脅（T）
外 在 因 素	1、社會的變遷及其趨勢。 2、家長、雇主和工會的期望和需求。 3、社區的假定事項和價值標準。 4、學科或教材性質的變革。		

5、教師支持系統的可能貢獻。		
6、教育體系或制度的要求。		
7、流入學校的社會資源。		

當然，表1中的因素項目，不見得於校本課程發展時需每項皆納入分析，而可選擇其中較關鍵的項目，此受到所能投入分析的人力、時間和資源之影響。Barrella（2012）即建議，可就各因素項目之優先性或重要性加以排序而選擇之。當然，就課程發展而言，亦可由各利害關係人之代表一起逐一評估哪些項目屬較關鍵的核心因素，而作為優先選擇的分析項目。

四、邀主要利害關係人之代表參與分析

運用SWOT分析於校本課程發展，會引導形成新的學校課程願景、課程政策及設計與實施新課程方案，其結果將深深影響課程實施的諸多利害關係人之權益，主要包括學生及其家長、新課程的授課及非授課教師、學校校長及行政人員等。因之，從剛開始在選擇分析項目、評估其重要性起，以至要決定蒐集各因素項目的何種資料，乃至到資料的詮釋以及未來發展策略或新課程方案的提出階段，每個過程宜儘量含納各主要利害關係人的代表參與分析，尤其是相關教師的參與，至為重要。Marsh（2009）就特別強調教師的彰權益能（empowerment），乃影響校本課程發展重要因素，校本課程發展推展的重要理念之一，即在於透過教師之參與課程決定，促進教師專業權力與能力的並進發展。

五、以嚴謹方法蒐集擬分析因素項目的堅實資料進行分析

SWOT之分析應立基於堅實、豐富和具體的證據性資料，才能客觀的評估出組織、學校或方案的優、弱勢及機會與威脅。因此，當決定了校本課程發展的擬分析關鍵因素項目後，應針對各項目之特質，採嚴謹、系統的方法，蒐集其堅實、具體的質化或量化資料，以利於進一步詮釋及判斷出客觀、確實的優弱勢及機會與威脅，而非只由分析者以自己主觀的體會做SWOT因素的一般性、抽象性描述。

以學生能力因素分析為例，不宜僅用類如：「本校學生數理能力強」、「有良

好的閱讀理解能力及興趣」的抽象性描述，來表達學生在數理或閱讀能力方面的優勢。相對地，若能蒐集縣市政府辦理的學科能力測驗、學校的定期評量或本校學生歷年的國中會考成績統計、或授課教師的學生學習檔案評量質化描述等資料，用來評估及描述學生數理或其他能力的發展狀態，及相較於他校學生的優劣現象，這樣分析結果才更具證據性、可信性及說服性。

至於所蒐集的資料，可以是量化或質化資料，亦可兩者兼具；所採用的資料蒐集方法，可以是觀察、訪談、問卷調查、學習成就評量、既有統計量數及作品與文件檔案的內容分析等各類的系統化、科學化方法。

以Tukundane、Minnaert、Zeelen和Kanyandago（2015）所實施的四個烏干達

（Uganda）職業教育及訓練方案之SWOT分析為例，分析者把這四個課程方案均視為一個個案，分別對其進行個案研究式的SWOT分析，所採用的資料蒐集與分析方法，包括以訪談法訪談方案的學生、教師、已畢業校友及其雇主，以文件分析法分析方案的發展背景和課程規劃，以及採觀察法進行教學現場觀察。再

如，Hromovyk和Horilyk（2013）對烏克蘭（Ukraine）藥理教育現況之SWOT分析，採如下五步驟：（一）以文獻探討法探討約70筆有關烏克蘭高等教育且聚焦於藥理教育的文獻，然後從中歸納出59項重要因素；（二）把59項因素依其性質分別歸類到S、W、O、T中；（三）將前述各因素，每一因素發展為一個李克特式五等量表問卷題目；（四）聘請專家檢視、評估問卷題目合適性，依專家意見修正後實施問卷調查；（五）進行資料之分析與解釋。從這兩例子可知，SWOT分析應是立基於證據資料的科學化客觀分析，而非只是分析者對現象粗淺印象之簡要描述。

六、結果描述應切中要點且清晰明確

SWOT分析應力求根據關鍵因素項目所蒐集到的證據性資料而形成評估結論，讓評估結論立基於堅實證據，並且在表達、描述分析結果時，宜力求切中要點，針對所選取分析的關鍵因素項目，逐一提出評估結果。另，無論採用量化或質化的資料總結方式，其表述應力求意思明確、清晰易懂，以利所有參與分析的各利害關係人，均能充分理解分析結果，並進一步據以共同研議未來之因應或發展策略。當然，這與先前所論的資料蒐集與分析要領有密切關係，若所蒐集與分析之資料愈聚焦關鍵因素，且愈具體化及證據化，則結論之形成與表達就易於切中要點及清楚明白。

七、根據分析結果研提發展策略或課程革新方案

SWOT分析本身是工具而非結果，它是協助利害關係人了解學校或擬探究課程

優、弱勢及可能機會與威脅的理性過程，但它無法直接產生解決問題的行動策略或課程革新方案。相應合適於學校目前情境條件的最佳未來發展策略或課程革新方案，尚需賴參與分析的各利害關係人進一步發揮專業素養，或採小組討論，或採腦力激盪，或者以專業對話的方式，以SWOT分析所得的結果資料為基礎，進一步研議、規劃。缺了這後端的發展策略或課程新方案的研議，則先前投入於SWOT分析的種種努力，形同付諸流水。

至於採取何種因應策略？方至民（2014）所提有關企業體系的下列因應方式，亦可供校本課程發展SWOT分析結果因應的參考：

（一）針對優勢

對於分析所發現的優勢，可採三種因應策略：

1、擴大領先差距：例如，學校學生之數學能力明顯優於他校，也許可再規劃及實施進階性數學探究課程，甚至申請開設數理資優課程實驗班，使之成為學校亮點。

2、善加利用優勢：把現有優勢領域應用到相關領域，例如，校內語文專長師資陣容堅強，則可運用此優勢發展與實施校內的閱讀教育課程，作為學校的特色課程。

3、創造新的優勢：利用現有優勢創造新優勢，例如，校內語文師資陣容佳，且學生語文及閱讀理解能力強，則可考慮進一步與藝術專長之教師規劃能整合語文及藝術兩內涵的跨領域統整課程，以創造出新的課程亮點。

（二）針對弱勢

1、尋找替代方案：例如，分析結果發現學生體能有強化之必要，但學校卻有運動場地與設施不足的弱點，這時可考慮借用鄰近的體育場館作為替代方案。

2、將弱點中性化：中性化是將劣勢轉化成無足輕重，不具重要性的策略變數。一個可行做法，是仿照。例如：鄰近學校以外籍教師擔任其英語課程之教學而成為其亮點，這時學校亦可考慮比照辦理。

3、進行互補合作：可與其他學校合作，以取得互補性資源克服弱點，例如，兩校共聘彼此所需的專長教師，或開放彼此具特色但自己難以提供的課程供兩校學生選課。

4、強化弱勢：這是國民教育階段學校最需採取的策略，因為國家社會總是希望國民教育階段學生的各種基本能力均衡發展。例如，當分析結果發現學生的一項弱點是語文能力太弱，而其關鍵原因是閱讀量不足或閱讀理解能力待強化時，則可針對此種關鍵弱點及其原因，規劃新的閱讀教育課程。

（三）針對機會

1、早期發現並掌握機會：SWOT分析本身就是一種協助組織或學校及早發現有利機會的過程，愈能比其他學校先發現機會，就愈能掌握之而發展為優勢。就學校而言，最常出現的機會就是上級教育行政機關的新政策，新政策常提供以較充足的資源，以便推展而落實之。國內此種由教育行政機關倡導且補助經費的課程與教學政策方案，不勝枚舉。例如，最近的十二年國民基本教育新課程前導學校、翻轉教學、學思達教學、大學協助偏鄉國民中小學發展課程與教學等的倡導政策或計畫，都是取得資源以發展校本課程的機會。學校宜經常留意這些政策或計畫訊息，以發展或累積優勢。

2、充分利用優勢，掌握機會：早先發現機會不代表能握得該機會，許多教育行政機關及民間所提供的資源機會，可能是一種競爭型計畫，這時學校在研提申請計畫時，宜衡量自己的優、弱勢，以凸顯自己優勢的策略規劃方案，來增加成功的機率。

（四）針對威脅

1、避開威脅：這是處理環境中威脅的最直接方式。其中一個可行做法，是採取市場區隔的觀念。例如，若教育行政機關的統計，已發現高職餐飲科學生有過量的現象時，學校可能就不宜再強調以餐飲科作為課程與教學發展的主軸特色。

2、採避險措施：企業常見的避險措施，是避免把大部分資源放在特定的產品，或僅依賴少數的市場。比照言之，學校的避險措施，亦可參考此種觀念，例如，開發更多具特色的優質課程；或如鼓勵學校教師發展第二專長，以避免唯一專長教師離校而產生的危機。

3、改變不利的發展：這種做法是試圖影響、改變環境的發展趨勢，以降低不利的衝擊。就學校而言，這當然不容易，但亦有可努力之處。例如，當教育行政機關有意要取消持續多年的學校某特色課程發展補助計畫時，或可於適當機會和管道，向決策者力陳取消所帶來的影響，以試圖改變其政策方向。

以上以舉例的方式說明SWOT分析結果之可行因應策略，然每所學校之課程發展情境特質不一，究竟採何種策略為最佳，仍需由利害關係人審慎思考SWOT分析之結果而做判斷、抉擇。

伍、結語

校本課程發展是開展教師專業權能，以提供學生高品質學習經驗的好途徑，亦是我國自國民中小學九年一貫課程改革以來，及未來十二年國民基本教育新課程將持續推動的重要課程革新理念。對此，國內中小學大都已有所體會並投入精力於自己校內的課程發展工作。其中，許多學校喜歡採SWOT分析法的觀念於校本課程發展的情境條件分析，然而卻未必能掌握此種方法的精髓，此誠屬可惜，因嚴謹、信實的SWOT分析確能為學校研訂課程願景與政策、規劃特色課程主軸及設計優質課程方案，提供其形成之扎實基礎。本文以校本課程發展之需求為主軸，參酌SWOT分析專家的建議與優良實例所獲之啟示，提出運用SWOT分析於校本課程發展的七個要領，作為學校教育人員之參考，企盼能於十二年國民基本教育新課程即將實施之際，略盡綿力於國內中小學課程發展品質之精進。

參考文獻

- 方至民（2014）。**策略管理概論：應用導向**。新北市：前程文化。
- 王文科（2007）。**課程與教學論**。臺北：五南。
- 伍忠賢（2002）。**策略管理**。臺北：三民。
- 林天祐（1997）。學校經營與教育品質。**教育資料與研究**，19，28-32。
- 教育部（2014）。**十二年國民基本教育課程綱要總綱**。臺北：作者。
- 陳伯璋（1999）。九年一貫課程的理念與理論分析。吳明清（總編），**國民教育九年一貫課程系列專書（一）…理念與實務**（頁16-26）。臺北：教育部。
- 黃光雄、蔡清田（1999）。**課程設計：理論與實際**。臺北：五南。
- 黃政傑（2014）。**課程設計**（24刷）。臺北：東華。
- 黃嘉雄（2010）。**課程評鑑**。臺北：心理。
- 黃嘉雄（2015）。臺北市普通高中校本課程發展之特徵。發表於香港中文大學、大陸人民教

育出版社、國立臺北教育大學（主辦）第十七屆兩岸三地課程理論研討會，2015年11月13-15日，於香港中文大學。

游家政（2002）。學校本位課程評鑑的規準。收錄於歐用生、莊梅枝（主編），反省與前瞻——課程改革向前跑（頁306-317）。臺北：師大書苑。

葉連祺（2006）。國中人員如何進行SWOT分析：採行整合關係取向的研究。教育政策論壇，9（1），117-148。

葉連祺（2007）。國小SWOT分析項目、權重體系及影響因素之研究。師大學報：教育類，52（2），23-48。

蔡清田（2007）。學校本位課程發展「情境分析」的理念與實踐。收錄於周淑卿、陳麗華（主編），課程改革的挑戰與省思—黃光雄教授七十大壽祝壽論文集（一）（頁123-140）。高雄市：麗文文化。

歐用生（2000）。課程改革。臺北：師大書苑。

謝琬倫（2003）。私立幼稚園應用SWOT分析於組織經營之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北師範學院幼兒教育學系，臺北市。

* 黃嘉雄，南臺科技大學教育領導與評鑑研究所教授兼所長

電子郵件：h9948372@tea.ntue.edu.tw；rogerh@stust.edu.tw

來稿日期：2016年1月11日；修訂日期：2016年1月13日；採用日期：2016年8月3日