


p46-58

# 國民中小學應用SWOT 分析實務之革新

葉連祺

暨南國際大學



SWOT分析是目前國內國民中小學進行整體課程規劃時，常使用的方法。但是，檢視大多數學校陳示的實例，卻可見不少誤解和誤用的情形。革新此現象的關鍵，在於提升正確運用此方法的基本知能，使用良好的SWOT矩陣，及準確地分析研提因應策略。本研究即針對此三項課題，簡要闡述有關此方法的理念、分析架構、運作流程和分析工具，另自某校網頁摘選一個實例，解析其存在的問題，並加以革新，提出新的分析結果。

關鍵詞：SWOT分析、策略管理、課程發展、學校行政

---

葉連祺，暨南國際大學教育政策與行政學系助理教授。

通訊作者：葉連祺，545南投縣埔里鎮大學路1號，暨南國際大學教育政策與行政學系。E-mail: yehlc@seed.net.tw

## 壹、前言

由於實施九年一貫課程，需要發展願景，進行環境分析，以發展學校整體課程計畫的關係，以往被冷落的SWOT分析（SWOT analysis），這幾年來變成一項大部分學校人員都耳熟能詳的重要技術，中小學幾乎各校都紛紛提出自己的分析結果，呈現出百花齊放的景象。針對此現象，已有葉連祺和林淑萍（民92a，民92b）提出了一些觀察和檢討，指出存在一些誤解和誤用的情形，值得加以注意。檢視其問題，基本上在於工具格式不當、分析方式有誤、分析結果不佳等方面，因此革新之道，當針對此三者。

欲改善前述問題，可以從幾個方向著手：一是對SWOT分析有正確認知，包括此工具的本質和理念，二是使用較佳的分析工具和格式，三係採行較佳的分析流程，四為有效落實結合分析結果和改進實務，簡單的說，便是認知、工具、使用和結合等四項課題。關於這幾項，談到針對改善中小學實務應用的論述明顯較少，也較為簡略，對於有心應用此技術的教學實務工作者而言，造成頗大的困擾，實有詳細闡析的必要。

根據上述的說明，本研究以實務者能有效應用為思考主軸，主要探討和SWOT分析應用有關的重要知能，其次是剖析自網頁檢選的實例，指出其問題和可改革之處，加以改良，做為應用的參考。簡言之，有以下幾項研究目的：

1. 探討SWOT分析的相關知能。
2. 探討國民中小學SWOT分析實例的問題。
3. 提出國民中小學SWOT分析實例的改善做法。

## 貳、SWOT分析理論和應用之簡介

### 一、SWOT分析之譯名、本質和理念

就譯名而言，SWOT分析為一般常見通稱，國內文獻中可見優弱機威分析、SWOT策略分析、優勢、劣勢、機會、威脅策略配對法、優勢劣勢機會威脅策略分析、優劣勢與機會威脅（SWOT）

分析、強弱優劣分析等譯名，何者較佳，尚無定論，如要選擇較佳的譯名，則「優弱機威分析」合乎簡潔、提示重點等譯名原則，似可採用。

基本上，SWOT分析主要用於針對待決定或待計劃的事項，就組織內部現況的優勢（strengths, S）和劣勢（weaknesses, W），以及外部環境因素所形成的機會（opportunities, O）和威脅（threats, T），做一番綜合性的確認和評估，以利建立確實可行又符合需要的發展政策或策略，增進決策的客觀性和有效性。據此，可知其本質上是一種情境分析，以了解存於組織內外部環境中，可能會影響組織在進行某項事務的關鍵因素；也是一種策略管理，針對綜合評估相關影響因素的結果，構思出多個可行的實施策略，並排定其被優先執行的次序。

另就理念而言，此技術屬於策略管理學派中的設計學派（林金榜，民92；Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998），持策略（strategy）即計劃（plan）的定義觀點，強調策略分析的歷程，視策略為訂定適用於未來可用的行動方針或措施，認為情境是影響決策的主因，組織內外部情境雖有變動，但變化幅度和脈絡是可掌握的，廣泛和預籌思考下所做所有計畫性、程序性的理性決策，能夠適用於目前和未來的需要，設計合宜的執行策略，是組織解決問題的核心工作。簡言之，SWOT分析實存在著幾個彼此關聯的假設：一是組織無法免除環境因素的影響；二是環境有不變和可變兩類影響因素；三係完整掌握存於環境的變因，可訂定有效決策；四為因應環境變因複雜，需訂定多項備選策略；五是理性分析可選取利於需要的較佳策略。

### 二、SWOT分析之架構

觀察SWOT分析，可說是由四個部分所組合，分別是目標、環境、時間和策略（圖1），前三部分屬於分析的層次，策略部分則屬於計劃的層次（葉連祺和林淑萍，民92b）。目標是進行此分析的焦點，也主導整個分析的思考方向和行動，故



(S) 和劣勢 (W) 因素資料，其性質可為(1)量化資料，如統計報表、問卷調查等；或是(2)質性資料，如腦力激盪、人員反應意見等。其次，得詳細檢視所得資料，摘取和主題有關的重要資料，分門別類記載於SWOT矩陣。

#### 4. 收集組織外機會和威脅資訊

以現存於組織外部和主題有關的可能機會 (O) 和威脅 (T) 因素資料為主，其資料收集、整理的方式同第(3)步驟。

#### 5. 逐項分析四向度因素的交互影響

逐一檢視優勢、劣勢、機會和威脅四向度因素各項目的彼此交互影響結果，主要是針對S-O、S-T、W-O和W-T四類交互作用，主觀評定其重要性，並特別標示出重要項目，其是指會產生和主題有關的正面和負面影響。此處可利用給予各項不同權重值、再計算交互作用權重值等流程，得以較客觀評定各項的綜合重要性。

#### 6. 研提可行的因應策略

此係針對S-O等四類交互作用，逐一擬訂可行的因應策略。通常，S-O策略在於強化，是結合組織內在優勢和外部機會，增強競爭優勢；S-T策略在迴避/減少，係運用組織的優點，避免或減弱外部環境的威脅；W-O策略在修補/忽視，藉用外部機會，改進內部既有的弱點；而W-T策略在弱化，減少內部弱點和避免外部環境威脅所造成的衝擊。亦可再增加S-W策略和O-T策略，作用分別是考量組織既存優劣勢的抵銷效果，採取截長補短的做法，以及分析組織外部機會和威脅的競合程度，據以審度兩者的影響，提出組織的因應做法。此可見林天祐 (民91)、葉連祺和林淑萍 (民92b) 的說明。

#### 7. 排定策略執行優先等級

逐一考量可用人力和財物力資源，評估各項因應策略的成效，排定實施優先等級，進行決策。

其次，上述七項步驟係就一般應用而言。Wehrich (1982) 指出應以動態時間變化的思維，

結合和比較由過去、現在、未來等多時間點的多次SWOT分析結果。因此，完整的SWOT分析應當再增加「8.評估實施成效」，以檢測該次分析的策略周全性、有效性和落實性，提供下次進行類似分析時參考改進之需。

### 四、SWOT分析之工具

SWOT矩陣是SWOT分析的重要工具，其格式內容會影響最終的分析結果和成效。論者已提出許多的格式 (葉連祺和林淑萍，民92a，民92b)，內容複雜度不一，大致包括要素、要素-互動策略、要素-綜合策略、質量化並重分析等四類，目前學術研究焦點有著重使用量化SWOT矩陣 (或TOWS矩陣) 的趨勢，其結合使用層級分析法 (analytic hierarchy process, AHP)、德懷術 (Delphi) 等政策/策略分析方法，進行多對象競爭優勢的比較分析 (如張徐錫，民90；張義鑫，民92；Leigh, 2000)。

當前國內中小學常用圖2左的格式，企業組織則以圖2右的格式較常見，其差異在於國內中小學較不重視進行S-O等策略的分析，只提出綜合性的因應策略，也未排序各策略的優先等級，因此分析結果實嫌簡略。對此，葉連祺和林淑萍 (民92b) 曾提出多種改良式的SWOT矩陣，其中兩種的填寫重點和格式如表1和表2所示，可資利用，值得注意的是，此表依據SWOT分析的精神，將教師、行政人員和學生視為校內直接利害關係人，而家長、社區人士和其他人士為校外利害關係人，此取法企業用法的理念，但異於臺灣目前常用的方式；亦可參考伍忠賢 (民87)、葉連祺和林淑萍 (民92b)、Wheelen和Hunger (1995) 等人的權重量化觀點，即對不同項目，給予不同的權重 (即該項目的重要性)，再據以計算各因應策略的優先權重，以判斷哪些策略需優先執行。至於分析時能採用的考量項目，此可參考表3，斟酌採用，以豐富分析的視野。

優勢	機遇	劣勢	威脅	機會	威脅	劣勢	機會	劣勢

外部	內部	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)		S-O 策略	W-O 策略
威脅 (T)			

圖 2 國內中小學(左)和企業組織(右)常用之SWOT矩陣格式

表 1 中小學適用之要素－綜合策略型SWOT矩陣示例及填寫重點

因素	內部 / 現在		外部 / 未來		主要 行動 / 策略
	優勢	機會	劣勢	威脅	
人員特質 · 知識 / 能力 · 觀念 / 看法 · 承諾 / 態度 · 學習成長	此以教師、行政人員、學生為分析對象	適用對象同左	此以家長、社區 / 社會人士、主管行政機關人員、學者、校外專家為分析對象	適用對象同左	提出權衡四類分析結果影響後，將採行的主要因應對策或行動措施。
政策制度 · 政策 · 法令規範 · 慣例 · 組織結構 · 理論思潮	此描述校內現有政策制度及相關理論基礎	分析重點同左	此描述校外有關政策制度的發展趨勢、相關理論及理念思潮發展情形	分析重點同左	同上
資源設備 · 環境條件 · 建築設施 · 器物 · 經費	此描述校內既存有形資源和物理環境、設備等	分析重點同左	此描述校外未來可能利於學校運用的有形資源和物理環境、設備等發展趨勢	分析重點同左	同上
事務運作 · 人際關係 · 文化 / 氣氛 · 利益團體	此說明校內人員彼此關係、組織文化、次級團體運作和影響等	分析重點同左	此說明校外人員對學校及其人員的關係、次級團體的運作和影響等	分析重點同左	同上

註 可依需要調整因素欄內項目。分析結果可加◎或○以標示極重要或重要的影響等級，普遍等級則省略。  
取自國民中小學應用SWOT分析之問題及改進策略，葉連祺和林淑萍，民92b，教育研究月刊，114期。

表 2 中小學適用之要素－互動策略型SWOT矩陣示例及填寫重點

<u>內部 / 現在優勢(S)</u> S <sub>1</sub> : 此處寫第一個優勢 S <sub>2</sub> : 此處寫第二個優勢	<u>S-O分析</u> S <sub>1</sub> O <sub>2</sub> : 此處寫第一優勢和第二機會的交互影響或因應策略和行動	<u>外部 / 未來機會(O)</u> O <sub>1</sub> : 同S1做法 O <sub>2</sub> :
<u>S-T分析</u> S <sub>1</sub> T <sub>1</sub> : S <sub>2</sub> T <sub>1</sub> :	<u>S-W分析</u> S <sub>1</sub> W <sub>1</sub> : O-T分析 O <sub>2</sub> T <sub>2</sub> :	<u>W-O分析</u>
<u>外部 / 未來威脅(T)</u> T <sub>1</sub> : T <sub>2</sub> :	<u>W-T分析</u> W <sub>1</sub> T <sub>2</sub> :	<u>內部 / 現在劣勢(W)</u> W <sub>1</sub> :

註 S<sub>1</sub>O<sub>2</sub>表示S<sub>1</sub>和O<sub>2</sub>的交互影響作用，餘者類推。取自國民中小學應用SWOT分析之問題及改進策略，葉連祺和林淑萍，民92b，教育研究月刊，114期。

表3 中小學SWOT分析可採用之因素項目

環境層面	行政運作層面	建築設備層面	學生層面
1.生態環境、自然資源條件等 2.學區或學校周遭的教育文化機構、設施等 3.附近交通的狀況、安全、噪音、開發計畫等 4.學區住宅數、人口數等增減和學區劃分情形 5.學區內其他同級學校競爭的影響情形	1.學校性質 2.班級數、每班學生數等學校規模增減情形 3.校地面積、活動空間的特性、數量、功能等情形 4.學校經費預算、實行等情形 5.學校過去歷史、發展特色、績效表現等情形 6.行政處室的編制、功能等 7.上級主管機關的政策和法令 8.學校事務會議、人員溝通和決策機制的實行情形 9.校務發展計畫的訂定和實施 10.校長和主任管理和領導的方式、成效 11.行政運作的機制、成效和學校內部法制規範、成效	1.學校普通和特殊建築和設施的功能、數量、維護、新建等情形 2.學校圖書的數量、更新等情形 3.行政和教學有關設備、器物的數量、維修、增購等情形 4.教室內部設備的數量、使用等情形 5.校園安全和使用管理 6.環境景觀、衛生	1.學生特性、能力和素質狀況 2.學生學習情形和表現 3.單親、隔代教養、越區就讀、資優和特殊教育、補救教學、外籍或大陸藉婚姻子女等學生的比例 4.師生相處和教師輔導情形 5.學生參與校內外社團活動、學生自治情形 6.學生同儕相處和次級文化影響的情形 7.學生受媒體影響情形 8.有關學生學習、學校生活等法制規範情形
教師層面	行政人員層面	家長層面	社區層面
1.教師的學歷、年齡、服務年資、教學經驗等結構 2.教師的人數、學科領域等編制 3.教師進修學位人數、趨勢 4.參加研習、研究、同儕學習等 5.教學和競賽的表現、特色、專長 6.教師互動情形、問題等 7.教師轉調、退休、工作負荷等 8.教師文化、次級團體或教師會運作等情形 9.教師對重大教育政策、時事議題、教育思潮的了解、關心、支持、認知等 10.教師的校務參與、學校(行政)認同和配合、校園(行政)倫理等情形 11.教師取得主任或校長任用資格、參加相關甄選趨勢等情形 12.獎懲教師表現機制及運作情形	1.行政人員的年齡、服務年資、工作經驗等結構 2.行政人員的素質及人數編制 3.行政人員工作的態度、理念、表現、負荷等情形 4.行政人員對學校運作、教師教學的認知、支持或協助等情形 5.行政人員的專業知能成長 6.獎懲行政人員表現機制及運作情形 7.行政人員文化、次級團體運作等情形	1.家長的教育文化水準、社經地位、(族群)文化背景等情形 2.家長對學校教育事務的關心、參與、認知等程度及影響情形 3.家長會及次級團體的編制、功能、運作等情形 4.親子關係和對學生期望情形 5.家長自我學習、參加親職教育等情形	1.社區屬性和社區人士特性 2.社區人士參與學校事務、認同學校等情形 3.社區文化水準、型態、發展趨勢 4.社區人力資源 5.社區教育文化資源 6.社區自然資源和設施 7.學校和社區互動關係、溝通情形 8.社區義(志)工素質和參與情形

註 修改自SWOT分析在國內中小學行政決策應用之檢討及改進，葉連祺和林淑萍，民92a，學校行政雙月刊，29期。

## 參、SWOT矩陣實例之問題解析及革新

### 一、SWOT矩陣之問題革新重點

關於中小學應用SWOT分析所遭遇的問題，已有林天祐（民91）、葉連祺和林淑萍（民92b）等人提出檢討，可著手思考的層面和細項甚多。觀察SWOT分析的核心工作，追根究底，其實在於編繪正確的SWOT矩陣，此包括使用合宜的SWOT矩陣格式、正確解析優劣勢、機會和威脅、提出有效可行的因應策略、排訂因應策略的優先等級等項，而提升分析品質的關鍵，在於時時檢視分析結果(1)是否符應目標和分析主題、(2)是否符應分析向度、(3)是否說明清楚具說服力、(4)是否觀點前後一致等。至於，革新的焦點可包括：改變分析角度和深度、改造SWOT矩陣格式、變革分析效益、強化分析品質評鑑和管控等方面；就分析品質評鑑一事，葉連祺和林淑萍（民92b）提出自準備、分析和應用三個階段檢視的17項評鑑指標（衍生20個評鑑項目）和系統評鑑表，可供參考，其評鑑指標為程序合宜性、人員優質性、方法適切性、目標契合性、情境結合性、內容一致性、內容正確性、內容合理性、內容意義性、因素關鍵性、因素周全性、因素妥適性、策略關聯性、策略可行性、策略周延性、策略效益性、策略加值性等。

### 二、SWOT矩陣之實例解析及革新

對於SWOT分析實例問題的剖析及改革，目前仍缺乏。故自網路下載一所學校實例（表4），討論其問題，並提出改革之道，以供參考。為顧及研究倫理，避免衍生困擾，以甲校稱之，並適度修飾原內容，去除明顯知曉學校的暗示詞。以下就分析因素的適切性、分析結果和向度的對應性、分析結果說明的明確性、分析策略的價值性等角度解析。

#### (一)解析

該校以校務發展為分析目標，實例如表4，使

用國內目前常見的SWOTS格式。就分析因素而言，較其他學校增加「學校背景」項，但「學校背景」和「學校規模」似可合併，又未納入教育政策層面的影響，如教育部施政方針、施政計畫等，使得分析向度較侷限於學校自身，未能有效考量外部大環境的可能衝擊，故宜增列。其次，觀察分析結果對應優劣勢等向度的情形，淺橘色底部分即不宜置入，如家長通常視為外部人員，社區資源也是外部，均僅能在O和T兩處分析，而教師資源和學校背景兩項應屬於內部分析，其牽涉學校內部人員，僅能列於S和W兩處；所以，表4此三層面的分析，有混淆內外部分析的情形，應屬不當，宜刪除。

其次，觀察分析結果的明確性而言，「全校20班」、「教室共30間」等語的涵意為何，便欠缺更明確的意義引申，宜具體指出價值。其次，在分析策略的價值性方面，表3提出的幾項策略所欲解決的問題未明確指出，而且多以補救加強為思考主軸，目的在解決問題和增加資源，如「規畫交通動線」即明顯源自對W-T的分析，至於針對「行政人員熱情」和「人員年輕化」的S-O分析，卻未加考量，頗為可惜，宜增列。再者，所提行動策略的優先執行順序，以及各策略係結合哪些優勢和機會或欲避免或減緩哪些劣勢和威脅，都未說明，故提供決策應用的資訊顯有不足，宜增列優先次序和指出因應對象。

#### (二)革新

針對該校舊例的問題，改用表1的新矩陣格式，運用大多數原表所採用的思考角度和內容，進行分析，初步結果如表5所列。革新重點在於：一是選用新的分析矩陣格式，避免內外部分析混淆的情形；二是逐項編號各項分析結果，以利比較；三為明確化分析結果的敘述，使之具體易懂；四係增列跨因素項目的交互影響分析，如S-O等，以利訂

定策略參考；五以記號標示出因應策略的優先等級，為最優先、次優先和普通三級，此可依據分析者對組織情境現況的了解，做主觀評判，亦可結合預設的各項權重，估算各因應策略的優先程度，

以供決策參考。依表5陳示初步分析結果，屬於可優先執行有5項策略，次優先執行6項，而視為普通級者有2項。至於，表2的應用實例可將表5資料重組即成，故不贅述。

表4 原有之甲校SWOT矩陣分析結果（目標為校務發展）

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (行動策略)
地理環境	鄰近科技大學。 鄰近文化園區。 為典型農業區。	上、下學車多。	高速道路系統將逐年通車。	校門道路狹窄。	規畫交通動線。
學校規模	全校20班。	教室不足。	九年一貫課程實施。	增建教室之經費無著。	規畫社區學校化。
校舍及教學設備	教室共30間。	視聽設備不夠完善。 班級電腦無法上網。	積極爭取補助。	一般教室及專科教室將不足。	規畫社區學校化。
教師資源	年輕有幹勁。	新進教師多熱忱足夠，但經驗較不足。	提供在職進修。 進修意願強。	師資不夠多元。	加強教師在職進修。
學校背景	學區單純。	學校校史從分校到創校保留較不完整。	四十週年會辦理回顧展。	學校傳統硬體設施均已重建。	運用現代科技在網路中建置校史。
學生	學生純樸有禮。	特殊學生漸多。 文化刺激不夠豐富。	可塑性高。 生活教育及EQ教育良好。	因社會多元複雜， 抵擋外來誘惑之定力較薄弱。	推動多元、適性教育。 成立多元社團活動。
家長	相當信任學校。	忙於工作，無法全心關心小孩。	提供親職教育機會。 開放參與管道。	單親家庭及隔代教養比例漸高。	成立各班班親會。
行政資源	行政人員熱情。	編制不足、教師需兼辦行政工作。	人員年輕化。	成長動力因人而異。	推動行政電腦化。
社區資源	學區位居鄉村， 自然資源豐富。 社區人士參與校務意願高。	學區缺乏文教機構。 尚缺有組織的整合系統。	善用社區網路人脈。 做好公關，建立交情。	尚有校地未解決。	積極規畫學校社區化、社區學校化。



表5 修改後之甲校SWOT矩陣分析結果（目標為校務發展）

因素	內部/現在		外部/未來		主要 行動/策略
	優勢S	劣勢W	機會O	威脅T	
人員特質	S <sub>1</sub> :教師年輕認真。 S <sub>2</sub> :教師進修意願強。 S <sub>3</sub> :行政人員年輕熱情。 S <sub>4</sub> :學生純樸有禮。 S <sub>5</sub> :學生願意學習。	W <sub>1</sub> :新進教師經驗不足。 W <sub>2</sub> :教師專長未多元，無法因應教學需要。 W <sub>3</sub> :教師需兼辦行政業務。 W <sub>4</sub> :行政人員編制少。 W <sub>5</sub> :部分行政人員進修成長意願低。 W <sub>6</sub> :特殊性質學生漸多。 W <sub>7</sub> :學生文化刺激不足。 W <sub>8</sub> :學生易受外界不良事物誘惑。	O <sub>1</sub> :家長信任學校作為。 O <sub>2</sub> :家長參加親職教育意願增多。 O <sub>3</sub> :家長參與學校事務管道增加。	T <sub>1</sub> :單親家庭及隔代教養家庭漸多。 T <sub>2</sub> :家長工作忙碌，關心子女不足。	◎W <sub>7</sub> O <sub>7</sub> :申請教學參觀、人員協助教學、贈送書籍。 ◎S <sub>5</sub> W <sub>7</sub> :調查學生學習需求，提供教師強化教學品質的參考。 S <sub>3</sub> W <sub>5</sub> :結合教師進修資源，要求行政人員參與適合進修課程。 ◎S <sub>5</sub> O <sub>3</sub> , O <sub>3</sub> T <sub>2</sub> , O <sub>3</sub> T <sub>1</sub> :邀請家長擔任學校義工。 ○W <sub>1</sub> O <sub>4</sub> :建立教師分享知識的機制(如教師共同行動研究、讀書會) ○S <sub>5</sub> W <sub>7</sub> , S <sub>5</sub> W <sub>8</sub> , S <sub>5</sub> O <sub>2</sub> :設置學生書卷獎，鼓勵學生閱讀好書。
政策制度		W <sub>9</sub> :學校校史資料不完整。 W <sub>10</sub> :學校傳統建築未留存。	O <sub>4</sub> :政府推動實施九年一貫課程，提供不少教學資源。		◎S <sub>1</sub> O <sub>4</sub> :教務處主導建立教學人才和知識庫。 ○W <sub>2</sub> O <sub>4</sub> :調查教師專長，指派教師參加課程和教學研習，並要求分享心得。
資源設備	S <sub>6</sub> :現有20班並逐年增加中。	W <sub>11</sub> :教室不足。 W <sub>12</sub> :視聽設備不佳。 W <sub>13</sub> :班級無網路。 W <sub>14</sub> :校門口道路狹窄，易壅塞。	O <sub>5</sub> :政府提供學校設備更新補助計畫。 O <sub>6</sub> :鄰近高速道路系統將逐年通車。 O <sub>7</sub> :鄰近科技大學和文化園區，文化資源多。 O <sub>8</sub> :自然資源豐富。	T <sub>3</sub> :縣府財政困難，無增建教室經費。 T <sub>4</sub> :尚有部分校地問題未解決。	W <sub>14</sub> O <sub>6</sub> :建請縣府擴寬道路。 ○W <sub>13</sub> O <sub>10</sub> :請社區人士或企業捐款。 ○W <sub>11</sub> O <sub>5</sub> , W <sub>12</sub> O <sub>5</sub> , W <sub>13</sub> O <sub>4</sub> , W <sub>13</sub> O <sub>5</sub> :申請政府補助經費。
事務運作			O <sub>9</sub> :社區人士參與校務意願高。 O <sub>10</sub> :部分學校人員的社區人脈良好。	T <sub>5</sub> :缺乏系統性整合社區資源機制。	◎O <sub>9</sub> T <sub>5</sub> , O <sub>10</sub> T <sub>5</sub> :商請家長會協助建立社區資源統合機制。 O <sub>9</sub> T <sub>4</sub> :請社區人士協調解決校地問題。

註 ◎係最優先執行級，○是次優先執行級，未標示者為普通級。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

策略管理對學校經營而言，十分重要，研訂正確的經營策略是第一步，運用有效的策略分析方法則是關鍵。由於目前國內推動發展學校願景的趨勢，應用SWOT分析變成是各校每次研訂學校課程計畫之前，首要完成的工作。因此，如何提升SWOT分析的成效，是當前刻不容緩的事，其關鍵在於對SWOT分析有深入的認知，應用有效的SWOT矩陣，並結合正確的分析方式。本研究即致力於這些探討，除了指出進行該分析時，應了解的基本理念、分析架構、分析流程和工具之外，也結合摘自網路的實例解析，自多種角度，剖析其存在的問題，並採用新分析工具和新分析觀點（即增加因應交互影響作用的策略分析），加以改良原有的分析結果。檢視改進的成果，已初步達到明確闡述分析項目、周全考量相關因素項目、清楚提示優先

行動策略、容易自行應用等預期成效，當可推廣至國民中小學採用。

### 二、建議

為期深化本研究的成果，宜再進行下列的後續作為，提出說明如下：

#### 1. 強化相關資訊收集方法和解讀的知能

SWOT分析成功的關鍵之一，在於收集完整且有用的資訊，以及正確的解讀，這需要經驗的累積，也需要巧妙運用客觀收羅資訊的方法。因此，比如德懷術、腦力激盪術、六六法等思考激發方法，結合問卷調查、焦點訪談、會議討論等技術，就極為重要。其次，不僅要善用方法，而營造開放對話的氣氛、及願意分享、團隊參與的文化，也是不能輕忽。

#### 2. 分享SWOT分析的心得和經驗

成功的策略分析需要經驗累積和掌握正確知



能，其中有些屬於顯性知識者，如SWOT矩陣、分析流程等，可以藉由交換書面來促進，但是屬於隱性知識者，如對相關情境因素的敏感度、分析說明的精準和周全性等，就無法經由自行閱讀而取得，實需要透過實地對話、現場實做等方式，才能夠被融會貫通。因此，學習分享分析的心得和經驗，配合指點和修正，才能增進分析能力，參加研討會、工作坊便是傳播與吸收知能和經驗的可行做法。

### 3. 廣泛應用學校相關事務

目前SWOT分析常被運用於校務發展的評估，其實該技術能夠使用的層面實在很多，諸如教師班級經營分析、教師專業成長需求分析等，皆可應用。但是，就現況而言，可供參考的範例頗少，這值得學校藉由鼓勵教師行動研究，來逐步充實這方面的經驗和資訊。



### 4. 創思改進SWOT矩陣的功能

如前所言，SWOT矩陣是影響整個分析成敗的關鍵要素之一，本研究已提出改進的工具，可再結合論者提出量化SWOT矩陣（或TOWS矩陣）的概念，結合其他政策／策略分析方法（如AHP），以利分析多校的競爭優勢。其次，矩陣內容的創思著力點可為(1)發展簡易的權重量化方法，(2)建構適用各種個殊情境（如教師經營班級、校務發展規劃等）的獨特有效分析因素等。

### 5. 檢視每次SWOT分析的成效

多數人可能會認為每次SWOT分析後，提出因應策略，就算分析完畢。其實不然，完整的分析應包括收集資料、四向度分析、提出因應對策、檢驗對策成效等流程，其中最後一項評鑑工作，常被人忽略。如能認真回顧檢視每次分析結果的應用成效，即可得知：(1)收集資料／資訊是否完整？是否正確？是否有價值？(2)分析思考角度是否無偏誤？是否切中問題？(3)所得因應策略是否可行？是否有效果？是否有缺漏？凡此種種，皆是應用SWOT分析時易被忽略之處，對此，宜強化利用前述的系統評鑑觀點和工具，進行分析品質的評鑑。此外，亦可於進行新的一次SWOT分析前，就回顧檢視前次分析的成效和問題，以避免再重覆轍，也提醒分析者，勿流於「為分析而分析」和「為交差而分析」的心態，審慎面對每次的分析，並結合前次分析的成效。

### 參考文獻

- 伍忠賢（民87）。實用策略管理。臺北：遠流。  
 林天祐（民91）。校務發展策略與SWOT分析。課程與教學通訊，11，4-11。  
 林金榜（譯）（Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 著）（民92）。策略巡禮。臺北：商周。  
 張徐錫（民90）。東亞地區主要貨櫃港SWOT分析量化模式構建模式之研究。國立臺灣海洋大學河海工程學系碩士論文，未出版，基隆。  
 張義鑫（民92）。韓國釜山港港埠競爭力之研究。義守

- 大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 葉連祺和林淑萍（民92a）。SWOT分析在國內中小學行政決策應用之檢討及改進。學校行政雙月刊，29，17-37。
- 葉連祺和林淑萍（民92b）。國民中小學應用SWOT分析之問題及改進策略。教育研究月刊，114，44-57。
- David, F. R. (1995). *Strategic management* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jones, G. R., George, J. M., & Charles, W. L. H. (2000). *Contemporary management* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Leigh, D. (2000). *Causal-utility decision analysis (CUDA): Quantifying SWOTs*. Retrieved May 10, 2004, from <http://onap.fsu.edu/onap/download/pubs/CUDA.pdf>
- Lussier, R. N. (1997). *Management: Concepts, applications, skill development*. Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland III, A. J. (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (11<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin.
- Wehmeier, S. (2000). *Oxford advanced learner's dictionary of current English* (6<sup>th</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situation analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy* (5<sup>th</sup> ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

初稿收件：民國93年8月16日

完成修正：民國93年9月27日

正式接受：民國93年9月30日■

# Some Improvements on Using SWOT Analysis to Elementary Schools and Junior High Schools

Lain-Chyi Yeh

National Chi Nan University

SWOT analysis is a popular tool among elementary schools and junior high schools in Taiwan on planning whole-school curriculum. But it has found that some misuses and misunderstandings in most school's SWOT report. In order to correct the deficiencies, the key resolutions are improving basic knowledge and skill toward applying SWOT, using suitable SWOT matrix, analyzing precisely, and proposing useful strategies. For these reasons, the study tries to simply explain the ideas, analytic framework, operational procedure, and analytic tool toward SWOT analysis. It also takes one example from a school web site, describes its deficiencies, and proposes some improvements toward the old one.

Keywords: curriculum development, school administration, strategic management, SWOT analysis