

# 整全式學校課程 發展與實務

課程SWOT手冊

張文龍 —— 主編



# 整全式學校課程 發展與實務

課程SWOT手冊

張文龍 —— 主編



---

## 序

---

長久以來，臺灣高級中等學校以下教育階段，皆深受升學考試因素影響；致使學校教育無法屏除雜音，理性思考辦學宗旨與策略，更無法從中進行教學創新與實踐。2019年開始實施的十二年國民基本教育課程綱要總綱（簡稱十二年國教課綱）的特色之一，正是希望藉由校訂科目及彈性學習時間等，讓各校結合自身優勢、社區資源、產業脈絡、學生特質、家長支援等內、外在關鍵因素，去形塑學校本位課程，進而擘劃發展願景。

為達成前述理想，學校本位課程之規劃，應以學生為主體，考量內、外在因素，並經由包含學校行政主管、教師、產業專家、學者及家長的共同參與，建立符應學生未來進路需求之課程特色。也因此學校本位之課程精神、教學目標與實施、教學評量等具體作為，勢必與過往升學導向課程有著質量的殊異。

本手冊乃藉由SWOT工具，經學校文件分析、問題意識形成、發散聚焦討論等歷程，最終運用在各級學校現場教師的經驗與反思，彙集成書。整體研究成果彌足珍貴且深具開創性，不僅脈絡分明也發人深省，值得從事教育工作者深入閱讀。

國家教育研究院課程及教學研究中心 助理研究員

張文龍

2022.07

---

# 目次

---

● 理論篇 .....	1
壹、認識SWOT .....	2
貳、SWOT的分析 .....	3
參、以學校為例的SWOT應用 .....	6
肆、小結 .....	10
伍、參考資料 .....	10
● 應用篇 .....	11
壹、透過SWOT分析學校背景，以聚焦課程發展 .....	12
貳、以SWOT作為討論工具，帶動學校課程領導，形塑學習型組織的 學校文化 .....	12
參、如何實施課程發展的SWOT分析 .....	14
肆、岡山農工課程SWOT發展歷程 .....	22
伍、參考資料 .....	31



● 案例篇 .....	33
案例一：國中——花蓮縣立富源國民中學 .....	34
案例二：高中——臺北市立大理高級中學 .....	46
案例三：高中——新北市立雙溪高級中學 .....	54
案例篇：參考資料 .....	66
結語 .....	67
● 附錄 .....	69

---

## 圖 次

---

圖1-1	SWOT示意圖.....	2
圖2-1	學習型組織的五項修練 .....	14
圖2-2	以四象限圖來表示四種策略 .....	22

---

## 表 次

---

表1-1	新北市桃子腳國中小SWOT分析.....	7
表2-1	SWOT要素型 1.....	16
表2-2	SWOT要素型 2.....	16
表2-3	SWOT要素－互動策略型.....	16
表2-4	SWOT要素－綜合策略型.....	17
表2-5	SWOT量化要素－互動策略型.....	17
表2-6	影響某門課程的因素範例.....	19
表2-7	學校提供「科課程SWOT分析」說明簡表.....	23
表2-8	學校整體課程發展SWOT分析內容.....	25
表2-9	園藝科課程發展 SWOT分析內容.....	27
表3-1-1	應用SWOT到課程發展的要素分析——富源國中的內外部因素.....	38
表3-1-2	富源國中整體課程發展的SWOT分析與策略.....	39
表3-1-3	校訂課程發展的SWOT分析與策略.....	42
表3-2-1	單一授課教師應用SWOT分析至課程設計.....	51
表3-3-1	社群授課教師群應用SWOT分析至校必課程發展.....	60





---

# 理論篇

---

## 什麼是SWOT？

SWOT分析是一種廣泛使用於小型企業、非營利組織，乃至於大型企業等組織，但它也適用於個人及專業用途。SWOT本是簡單而強大的工具，能替您的專案任務、甚至特定業務乃至於全體機構，識別其優勢、弱點、機會與威脅；從中協助您判別進步所需的競爭機會。透過此工具，您不但可以努力改進您的團隊與業務，還能同時引領於社會脈動或市場趨勢。

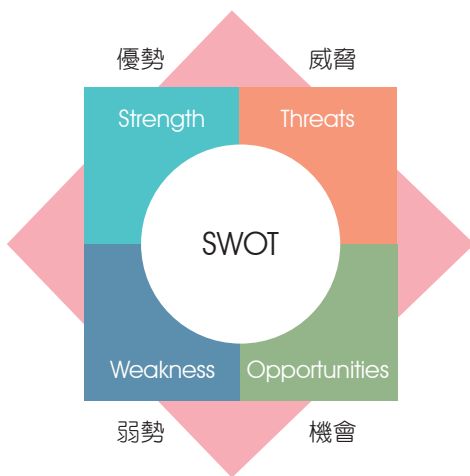




## 壹、認識SWOT

自1970年代由美國哈佛大學提出SWOT分析技術以來，已是企業界、學界最常使用的市場分析方法，透過集思廣益來評估企業內部優點缺點以及外部競爭者的機會與威脅（吳清山、林天佑，2010），常見主要目的是幫助企業修正問題並以優勢帶來獲利。SWOT的英文：**S是優勢（Strengths）**，**W是弱勢（Weaknesses）**，**O是機會（Opportunities）**，**T是威脅（Threats）**，分析者可以把SWOT畫成四個象限，再把優勢、弱勢、機會、威脅，歸納重點後以條列方式寫在格子裡，然後針對SWOT分析結果提出具體的行動方案。因此SWOT分析對學校各利害關係人而言，也是相當合用的具體工具。

圖1-1 SWOT示意圖



「SWOT分析」是一種「分析本身的優勢與劣勢，尋找外部環境的機會與威脅的要因，並且以分析結果做為基礎，善用其優勢，停止其劣勢，成就每個機會，並抵禦每個威脅」的運用工具。那麼個人的SWOT分析與企業組織的SWOT分析之間的不同點，即是個人的SWOT分析需要先進行自我分析（自評），再請他人進行重新檢視（他評）；因為最了解自己人可能是自己，也可能會是身邊的某個人。再者，自己眼中看到的自己，與他人眼中看到的自己，可能是不一樣的。透過SWOT分析，可以發現許多自己不知道的優點，而自己認為是缺點的部分，也有可能成為他人眼中的優點。舉例來說，沉默寡言的個性，對於常需要與人往來並且說服對方的業務工作，可能是缺點；但如果是研究人員，反倒可能是一大優點；對個人而言如此，對自身所屬的組織而言亦然；正所謂「知己知彼，才能百戰百勝」，透過SWOT分析，可以對自己或組織進行正確且全面透徹的了解，也就能清楚找到能有所發揮能力的事物，並且正確地掌握未來發展方向。接下來，就讓我們來進行「SWOT分析」吧！

## 貳、SWOT的分析

SWOT分析是一個簡單且容易實行的市場分析方法，但也容易因為過程中某些細項實施得不夠嚴謹而高估優勢，低估劣勢，對市場威脅分析不夠細緻，以至於無法抓住機會；因此若希望組織所實施的SWOT分析具備價值，就必須非常精準謹慎，參與其中的人員也就不能全都是自己人，要加入各關係人的想法，例如，消費者、經銷商、外部顧問……等相關意見，這樣的SWOT分析才會具備較為全面性的觀點。再者，真實的世界乃是瞬息萬變，現在的SWOT不代表永遠的SWOT，一定要隨時觀察與分析，才能制定能夠因應現實情況即時調整方向的良善策略。其中，優勢（Strengths）與劣勢（Weaknesses）著重在被分析對象「內部的」

狀態，機會（Opportunities）與威脅（Threats）則是被分析對象「外部的」環境狀態。透過分析這四個象限，能提供被分析目標在未來制訂戰略上將資源聚焦，強化自己的優勢，補強劣勢；當然亦可藉由內部優勢抵擋外部威脅、善用外部機會消除內部劣勢等等的綜合應用。

■優勢（Strengths）：優勢是那些你們特有的強項，也就是可以掌握控制的力量！

找出優勢的思考方向

- 1.跟同類相比，你們能明顯勝過對方的地方是甚麼？
- 2.你們提供的服務、產品、流程那些是成功的？
- 3.你們有哪些軟實力？像是知識、Know how、人脈、技能、名氣等。
- 4.你們有哪些硬實力？像是產品品質、技術超群、設備新穎、現金流多等。

■劣勢（Weaknesses）：劣勢是那些會削弱你們力量的元素，若想要保持競爭力，就必須讓這些劣勢消失或降低傷害！

發覺劣勢的思考方向

- 1.內部團隊之間有溝通代溝或阻礙嗎？
- 2.組織的位置適當嗎？
- 3.產品、服務、流程上有需要進步的地方嗎？
- 4.哪些相關需要的競爭力，但目前還沒有具體獲得？
- 5.哪些軟硬體資源是目前欠缺？像是資金、人才、技術、設備等。

■機會（Opportunities）：因產業進步、環境變遷而能幫助你們成長的外部因子！

評估機會的思考方向

- 1.學區居住人數在不斷增長嗎？家長對學校的整體評價高嗎？
- 2.在未來有甚麼活動或事件正要發生，而這件事情可以幫助學校成長？
- 3.學校各項表現都在成長趨勢上嗎？這個趨勢會幫助家長在未來更關注學校活動嗎？
- 4.政府有沒有新法規即將發布(例如課綱)或刪除，而會對學校有正面幫助呢？

■威脅（Threats）：威脅是無法掌控的外來因子，但可以預先防範來面對突發事件的發生，降低損失與傷害。

居安思危的思考方向

- 1.未來產業或科技發展會影響學校的校本課程規劃嗎？
- 2.有甚麼趨勢正在發生，而這件事情會對學校產生負面的影響呢？
- 3.學生的學習慣性或家長觀念的改變會影響學校嗎？
- 4.學區中有潛在學校正在準備成立？或是預備招攬學校現有生源嗎？
- 5.學校招生生源、主要升學管道穩定成長嗎？

教育工作者常聽見學生們選擇職業的基準條件，不外乎是：「穩定性高、年薪百萬以上、能正常上下班、離住家近等等」。但若再細問選擇職業的要素，這是否是他們一直以來夢寐以求的工作時，頓時空氣大都會凝結。事實上，不僅是年輕世代，即便是已完成學業的成年人也大



都做著與夢想無關的工作；其中也有許多理直氣壯的原因，例如，「沒有夢想」、「真正想做的職業賺不到錢」、「切合父母期望」等等，因為沒有勇氣，甚至不曾試圖挑戰走出熟悉的舒適圈。然而即使為了穩定的生活，選擇與自己夢想無關的工作環境，卻依然對自己人生感到不安，感嘆總是過著像無頭蒼蠅般，不知為何而忙碌的生活。因此，比起職場的待遇現狀，我們更應該重視的是未來發展的可能性，因為不論是外人以為多好的職業，如果與自己不合適，仍舊無法在其中長久工作。我們應該找到讓自己由衷喜愛，且想要有所成就的職業，因此豎耳傾聽來自內心聲音，在判斷工作環境等外在條件前，先找到讓自己內心起舞的事物，才能在開心工作之時，還能接受到他人對自己能力的認可。

本書的主題當然並非個人的職業性向或選擇，但若能先從個人談起SWOT分析是個人、家庭、班級、學校、部門、企業甚至是整個國家在制定策略時都能有所運用的方法，那麼應會比老生常談SWOT更易入手才是。

## 參、以學校為例的SWOT應用

以企業（商業用）、學校、個人為例，SWOT分析提供公司、學校、產品、專案或個人一個很好的戰略審查框架、處境狀況和方向趨勢。做好SWOT分析可以很簡單，它的優勢在於它的靈活性和經驗應用。但請記住SWOT捕獲到的只是全貌中的部分景象，但此流程能產生組織或團體對目標的一致性與獲得身處社會環境中有幫助的資訊，以下便以新北市桃子腳國中小為例來說明。

表1-1是國家教育研究院基地學校中，經研究團隊訪談並綜整資訊後，以SWOT矩陣呈現與學校整體課程發展相關之內外部因素的各項內容與相應的策略方案：

表1-1 新北市桃子腳國中小SWOT分析

		優勢 (S)	劣勢 (W)
<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	學生	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭社經背景多來自中產階級，文化刺激較多相對能有更高的接收度接受不同的文化刺激【全校學生2164人借閱2441冊／年】。</li> <li>學生社團多元提供學生多元興趣選擇【國中部共27個社團、國小部40個課後社團】。</li> <li>學生學力逐年增加。【減C計畫106學年37.22% 109學年度33.79%】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>橫跨九個年級身心特質差異大，學生情緒與人際問題較多【國中部及國小部各30位輔導個案，全校總共60位】。</li> <li>學生自我中心強，對周遭人事物較不關心。</li> <li>學生個體間基礎能力落差大（弱勢比例約占15%左右）。</li> <li>國中數學會考成績與全國新北相較較弱。</li> <li>特殊生比例偏高，有些班級家長學生無法體諒，造成班級經營困擾。【每班至少一位特生】</li> </ul>
	教師	<ul style="list-style-type: none"> <li>碩士以上占5成以上，國中部專長授課、配課少。</li> <li>教師校內公開授課比率100%。</li> <li>輔導處每學期至少辦理一場正向管教與輔導知能研習。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性：男性教師= 4：1教育價值與教學經驗無法傳承亦難周延。</li> <li>教師負擔沉重，升學型學校導致部分教師囿於傳統教學方式，教師漸往周遭學校流動。</li> <li>因為國中小的體制差異大，國中小教師對話斷層，除了行政或少數社群教師幾乎沒有交集。</li> <li>國小部因級職務的選填，領域學年教師不穩定，對於課程傳承及深入長期的探究不利。</li> <li>課程評鑑制度尚未熟悉，目前只有彈性課程試行。</li> </ul>

(續下頁)

<p style="text-align: center;">內部因素</p> <p style="text-align: center;">外部因素</p>	<p><b>學校</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教師社群蓬勃發展109學年度逐年成長到20個社群。</li> </ul> <p><b>課程</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>桃課師甄選機制鼓勵課程與創新。</li> <li>九年一貫學制連貫空間大。</li> <li>校本特色課程提供多元能力展現舞台。</li> </ul>	<p><b>學校</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資優教育（數理）資源缺乏</li> <li>小學學力檢測顯示，國語之字音字形寫字等基本能力較弱，數學檢測達精熟比率低於全市3%，尤其在幾何部分答對率最低。社會方面對瑣碎知識較無感，自然則科學研究能力稍不足。【數據呈現】</li> </ul> <p><b>課程</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>部分社群具形式，實質對於課程發展的協助有限。</li> <li>教師多為外地移入定居，對於土地的認同度不足，校本課程以在地走讀，為重要主軸，課程的關懷部分，也會相對薄弱。</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>外部機會（O）</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>SO策略－增長性策略</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>WO策略－扭轉性策略</b></p>
<p><b>家長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>家長會組織健全，熱心參與學校事務，願意與教師共同營造優質教學環境。</li> <li>家長志工支持度高【全校學生2,164人，社區人力460位、志工456位共916人比率高達42.32%】</li> </ul> <p><b>社區／其他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在地文史產業豐富，利於發展校本特色課程。</li> <li>社區資源挹注：台北大學、北大高中、學學文創</li> <li>學術單位資源挹注：國教院、臺灣師大</li> </ul>	<p><b>【擴大、利用、創造、掌握】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>利用家長與志工資源辦理班級及學年活動各種親職教育活動，為學生創造友善校園空間與帶動親師良好溝通與成長。【輔導室每學期辦理相關研習至少三場】</li> <li>利用基地學校與研究合作學校計畫，引進課程與教學資源、充實教學設備、鼓勵教師創新研發。【持續參加基地學校】</li> <li>結合地方文史產業專家進入教師社群培力【成立教師社群】</li> <li>創造班級課程多樣性，邀請家長專業分享。</li> </ul>	<p><b>【掌握、利用、替代、強化、合作】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>透過外部專案計畫，做資優服務（高瞻服務）</li> <li>結合家長力量，積極推動成立資優班。</li> <li>強化校本特色課程貢獻平台內容。</li> <li>成立教師社群發展走讀課程，結合校本課程主軸，讓孩子認識在地文化，對家鄉有認同。</li> <li>利用申請實驗課程，包含語文類、藝術類、資訊類及跨領域專題寫作類，提供學生發展校本的多樣化學習。</li> <li>利用三期校舍工程興建，有效改善教學空間不足問題。</li> </ul>

(續下頁)

威脅 (T)	ST策略－多元性策略	WT策略－防禦性策略
<p>家長</p> <p>■部分家長以「教育消費者」自居，頻繁對學校學生管教提出建議對學校教育關注度高期望高，但投訴頻率高干擾教師班級經營。【109學年度共約37件投訴案】</p>	<p>【建立、推展、創造、區隔、改變】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>透過各種活動與課程的結合兼顧活動、課程與校本課程時間調配的問題。</li> <li>建立班親會聯繫網（班級家長執行長）為首</li> <li>推展班級經營成功策略提高分享頻率</li> <li>推展課程評鑑協助教師專業成長，由目前彈性課程延伸到部定課程。</li> </ul>	<p>【區隔、改變、替代、仿照、合作】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>改變志工社群聯誼性質，辦理家長志工增能課程，強化對校向心力與認同感。</li> <li>與家長會合作成立家長學習社群，協助處理家長問題，成為第一道防線。</li> </ul>



## 肆、小結

108課綱賦予各學習階段規劃符應學校特色、地方產業、社區文化等學校本位課程發展空間；其發展概念是一種強調「參與」、「草根式民主」的課程發展過程，也是一種重視師生共享決定，共同建構學習經驗的課程。故學校本位課程發展是課程改革的一項基礎工程，它翻轉課程型塑的順序，從「由上至下」改為「由下而上」的課程研發模式；並強調依據學校願景、學生需求、校內教師專業、校外資源整合等研發工程，是最在地性、個殊性的課程研發模式。

據此，各層級學校都應以SWOT為首要工具，以學校教育理念及學生需要為核心，由學校成員如校長、行政人員、教師、學生、家長與社區人士共同主導，同時考量校外社區的發展特色，並回應中央及地方教育主管機關法令與政策及大眾期望；因此基於SWOT工具對學校本位課程的有效及便利性，下一個單元將繼續陳述促進課程發展的SWOT應用。

## 伍、參考資料

吳清山、林天祐（2010）。教育e辭書（二版）。高等教育。



---

## 應用篇

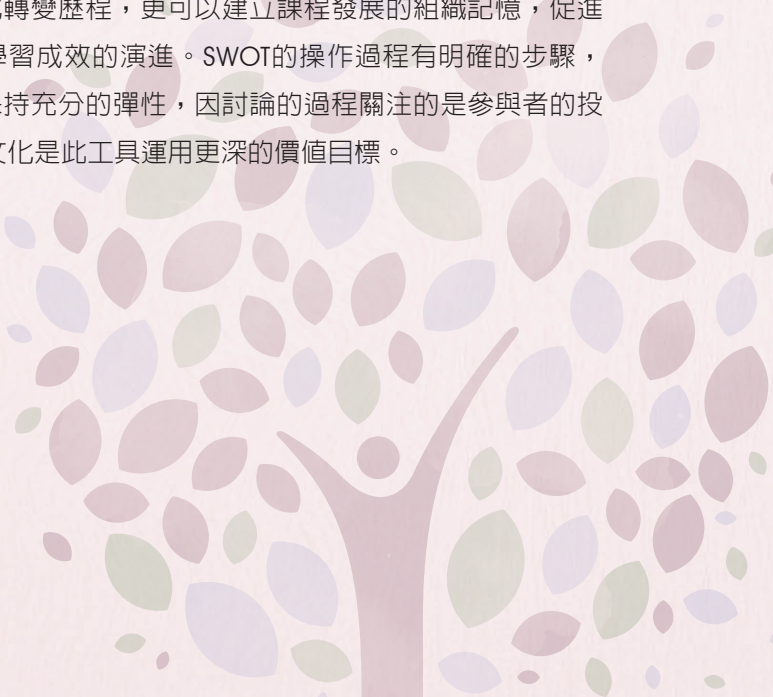
---

為什麼學校課程發展要做SWOT分析？

促進課程發展的SWOT應用

SWOT對學校課程發展提供條理與聚焦的討論工具，方便課程領導者引導學校進行課程背景掃描與發展討論，透過教師社群對課程目標在SWOT討論脈絡中進行對話達到彼此理解並產生共識。

SWOT是具內部一優勢、劣勢、外部一機會、威脅進行組織自我覺察的檢核模式，能促進學校成員發現自己與他人在課程中的期待差異與目標設定的不同，進而聚焦討論共同擬定策略達成有效溝通，在此討論過程激發教師投入課程探討與改進的熱情，因此SWOT是課程發展工具，也是課程評鑑方法，更是學校場域促進組織文化轉變歷程，更可以建立課程發展的組織記憶，促進了教師課程設計與學生學習成效的演進。SWOT的操作過程有明確的步驟，但課程領導者運用時須保持充分的彈性，因討論的過程關注的是參與者的投入，利用SWOT促進學校文化是此工具運用更深的價值目標。



## 壹、透過SWOT分析學校背景，以聚焦課程發展

學校在進行校本課程發展時，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。校本課程發展從學校所處情境條件分析開始，這觀念是合理的；也受到諸多學者的支持。然而許多學校所實施的SWOT分析，卻有「未能掌握課程發展關鍵因素及項目，以及分析內容傾向屬概括、抽象的表象性描述」的現象（黃嘉雄，2016），因此在學校發展初期，能夠「運用SWOT進行背景分析，以掌握學校所處情境與環境，來發掘有利學校的各項重要內外條件因素」，並據此作為學校本位課程發展的入門參考資訊。然而課程發展是連續且動態的，因此學校的課程發展，除了運用SWOT分析在課程發展初期進行課程發展條件背景分析之外，亦需要在課程實施過程中運用SWOT分析來辨識與釐清課程實施後的諸多問題，以了解課程目標是否達成，以及評估學生學習是否具備成效。因此SWOT不僅只是用於學校背景分析，亦是動態檢視與調整課程的討論工具。

## 貳、以SWOT作為討論工具，帶動學校課程領導，形塑學習型組織的學校文化

學校教育的共同願景，需在課程領導下，帶領全校進行整體課程發展，並透過校本課程的執行與教學將學校願景予以落實，以形塑出學習型組織的學校文化。在塑造願景、建構與執行校本課程的過程中，課程領導者就像是樂團指揮家一樣，可將各種不同的聲音加以協調、統整起來，成為悅耳、雄壯的音樂篇章。但現實情況是，目前的教學現場仍存

在著「學校教育願景」、「校本課程發展」、「實際課程教學」三者脫鉤的情形。因此，如何在落實校本課程時也要符應學校願景，使課程統整化、脈絡化，避免一些活動式、煙火式的片段學習，讓學生體驗到完整化的、具有橫向連結與縱向統整的校本課程（林雅芳，2021），是學校在課程發展的過程中必須要正確落實的要項。

課程從發展到實施並非直線演繹的過程，「課程實施」是課程發展成敗的關鍵所在；是一個「由不同的人員、事件與資源在不同的時空環境下交互作用」的過程，因此在課程實施的過程中，難免會衍生出一些問題，而一旦課程實施的問題不受重視，課程發展就難有成功的機會（劉芹樺、馮丰儀，2019）。因此，課程領導者實可透過SWOT作為討論工具，經由與課程共同關係人一同檢視課程由規劃到實施是否符應課程目標；學生學習是否具備成效；是否需導入外部資源進行協助……等項目，為課程精進做下共同決定。而此課程發展的討論過程，也是將學校帶向「有機體的學習型組織」的發展歷程。

學習型組織重視個別成員與團隊合作的行動學習，強調行動力、反省力、思考及做決定的循環運作；從不斷的行動中找出問題，透過反省發現問題之癥結，並經由組織成員集體思考，尋找最佳的解決之道，共同做出決定、承擔失敗與成功的結果。過程中激勵並重視成員所能貢獻出的個別智慧，而且相互學習分享，進而匯聚成群體共識與創新的行動力量；促使組織學習的基本要素是成員的共識、願景及實踐力（陳嘉彌，2004）。

所以，一所學習型組織學校，會透過成員建立課程共同願景、進行團隊學習，進而改變心智模式、超越自我極限，然後發展出系統思考，如圖2-1；SWOT正可扮演課程發展中「背景掃描」與「課程實施歷程」的檢視工具，也是課程共同關係人「聚焦目標」、「討論結構」、「論述思考」的工具。



圖2-1 學習型組織的五項修練



## 參、如何實施課程發展的SWOT分析

下面提供SWOT活動設計流程，提供想要用SWOT作為課程分析的課程領導者作為參考。此流程是透過SWOT，針對「內部組織的優勢與弱勢」與「外部環境的機會與威脅」來進行資訊蒐集，並探詢「具客觀性的佐證資料」作為實徵論證，來避免因「過於情緒性或聚焦特例的陳述意見，進而影響策略制定的有效性」之情況發生。另SWOT討論過程應並重「課程發展」與「認知交流」；此處的認知交流，指的是「藉由一群有共同課程的關係人，在討論課程的過程中，發表對該課程目標的期待與想法，然後進行討論，提供意見」的思辨過程。

以下是進行SWOT課程討論與分析的五個步驟：

1. 確定SWOT要討論的課程主題及目標
2. 決定使用那一種SWOT分析結構進行討論
3. 共同決定影響該課程主題的SWOT關鍵因素

4. 匯集衆人意見，提供S、W、O、T項目內容
5. 決定最重要的因素項目，進行改善策略建議

## 一、確定SWOT要討論的課程主題及目標

先確認課程要討論的主題與目標，作為討論過程中先發散再聚焦的定錨。再者，訂定討論的課程主題及目標，也可以確立參與者所提供的訊息及資料。因此實施SWOT分析前，需先帶領所有參與討論者共同確認課程主題及目標、確認此課程屬於哪種課程類型、找尋有哪些實徵資料可作為課程實施評估……等。

以雙溪高中為例，在雙溪高中校訂必修「漫遊雙溪」課程的SWOT分析中，首先，確認所討論的課程主題為「漫遊雙溪」，屬於校訂課程中的校訂必修，其目標是「透過該課程，培養學生在地情感及培育學生校本能力」的課程；該課程於高一實施，在校訂必修的四門課程中「漫遊雙溪」扮演奠基的功能，課程中所培育的知識與能力與另二門高二的校訂必修「國際文化全球議題」與「環境議題探究」具有能力承接性與在地連結國際性的校本能力培育脈絡課程。

## 二、決定使用那一種SWOT分析結構進行討論

SWOT矩陣類型頗為多樣，大致可整理歸類成四類：（1）要素型、（2）要素－互動策略型、（3）要素－綜合策略型、（4）量化要素－互動策略型等（葉連祺，2007）。多數學校會以1、2、3類型作為學校課程發展討論的依據。

1. 要素型：主要是依據優勢、劣勢、機會、威脅等四個角度逐一分析各項目（如表2-1、表2-2）。

表2-1 SWOT要素型 1

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

表2-2 SWOT要素型 2

內部因素	優勢 (S)	劣勢 (W)
外部因素	機會 (O)	威脅 (T)

2. 要素－互動策略型：著重內外部分析優勢、劣勢、機會、威脅及S-O、S-T、W-T和T-O四類互動策略，以評估可能產生的成效，以明確找出優先使用的策略（表2-3）。

表2-3 SWOT要素－互動策略型

	內部	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)		SO-增長性策略	WO-扭轉性策略
威脅 (T)		ST-多元性策	WT-防禦性策略

3. 要素－綜合策略型：改良自「要素型」，加列「策略」或「行動」欄，並分成若干因素細項，逐一分析（表2-4）。

表2-4 SWOT要素－綜合策略型

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

4. 量化要素－互動策略型：是改良自「要素－互動策略型」，藉由給予各因素項目不同的影響課程主題及目標百分比重，以釐清各項目的重要性或優先等級；多用於分析組織的競爭力；此法能結合層級分析法<sup>1</sup>以利於選取最佳備選方案（表2-5）。

表2-5 SWOT量化要素－互動策略型

因素	內部				外部				交互影響權重						合計
	優勢 (S)		劣勢 (W)		機會 (O)		威脅 (T)		正效	正負校綜合				負效	
	項目	權重	項目	權重	項目	權重	項目	權重	SO	ST	OW	SW	OT	WT	
合計															

### 三、共同決定影響該課程主題的SWOT關鍵因素

SWOT分析的因素項目，應是與「課程」發展有密切關係的因素，與學校「校務」發展的因素項目就要有所區別。所以，先前所確認的課

<sup>1</sup> 層級分析法指將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的方法，覓得脈落後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當的方案。

程發展主題及目標，將會影響SWOT分析的核心因素、項目之選擇（黃嘉雄，2016）。在課程發展的SWOT分析中，優勢（S）與劣勢（W）屬於內部因素考量，機會（O）與威脅（T）屬於外部因素考量；內部因素考量對象為學生、教師、行政、課程及學校，考量因素依對象別又可細分為：（1）學生能力、學生需求、學生動機、學生興趣、學生性向、學生價值觀、學生學習成效；（2）教師知識、教師技能、教師經驗、教師專長、教師態度、教師價值觀、師資結構、師資負擔；（3）行政處室對於課程實施的支持系統；（4）學校設備、學校空間、學校經費、學校軟硬體設備資源、（5）學校文化與政治結構；（6）課程實施問題、跨課程的合作關係……等。對於外部因素，考量對象為家長、社區、社會、教育系統、教育政策；考量因素依對象可細分為：（1）家長對學校教育的期待與要求、家長對學校的有形與無形的支持、家長對教育現況的理解；家長對於學校教育的參與程度；（2）社區對於學校辦學的期待與要求、社區對於學校的有形與無形的支持、社區周邊有形與無形的文化資產、區域學校間的競合關係；（3）社會文化、社會趨勢、社會價值觀；（4）教育系統所提供的外部資源與外部增能、教師或行政參與外部教育系統的貢獻；（5）教育體系或制度對於學校的要求……等。

由以上可知，影響一個課程所關係到的內外部因素繁多，因此學校在做SWOT分析時勢必難以涵蓋到每個項目並對所有因素項目進行分析。因此在進行課程SWOT分析時應該選擇影響該課程發展最關鍵（最重要、影響最重大的……）的因素進行討論。例如，表2-6是由某一門課程的討論者該課程共同決定的因素，然後再就該因素提供其優勢、劣勢、機會、威脅等意見內容。

表2-6 影響某門課程的因素範例

因素	內部		外部	
	優勢 (S)	劣勢 (W)	機會 (O)	威脅 (T)
學生能力與需求				
教師專長與負擔				
學校空間與設備				
課程實施現況與問題				
家長對學校的支持與支援				
社區的文化資產				
教育系統提供的資源與增能				
...				

#### 四、匯集眾人意見，提供S、W、O、T項目內容

林天祐（2002）提出SWOT分析在學校發展上的運用，認為校務發展策略，應「用校外資源與力量，達到學校發展願景及目標」的指導原則，以解決學校現存問題，並追求未來發展的方向。

而學校在進行SWOT分析時，要把握以下要點：

1. S內部優勢分析：即在找出達成某一目標時，學校內部重要的有利條件，包括最大優勢以及最好的表現。
2. W內部劣勢分析：即在找出達成某一目標時，校內的最大弱點，以及表現最差的部分。
3. O外在機會分析：即在分析達成某一目標時，未來的發展趨勢與潮流，以及政府的政策等，必須加上體察因應的外在因素。
4. T外在威脅分析：即在分析達成某一目標，學區環境所帶來的限



制，以及社會環境發展帶來的衝擊等學校必須面對的外在條件。

若為SWOT課程發展的分析：

1. 優勢 S——課程校內發展分析。為達課程教學目標與課程持續運作，所尋求學校內部有利發展的各項條件。
2. 劣勢 W——課程校內阻礙分析。找出課程發展與運作過程中可能發生阻礙等各項因素的可能原因。
3. 機會 O——課程校外促進分析。對於課程發展與運作，找出校外有那些因素可以作為此課程發展、精進與持續運作的資源與助力。
4. 威脅 T——課程外在威脅分析。找出此課程在運作過程中可能會因那些外部條件的更迭而造成課程實施中斷，或偏離課程原本設定的教學目標。

要特別留意的是，學校在運用SWOT作為課程發展討論工具時，容易會出現以下幾個問題：

1. 出現「提供偏離課程主題與目標的相關意見項目」，此時應聚焦收斂回課程主題與目標給予意見。
2. 所提供的意見項目，傾向概括性、抽象性。此時應給予事實描述後，再提供個人的想法與詮釋。
3. 意見項目內容偏向個別性觀察。應及時拉回焦點，提醒成員應就整體性的觀察提供意見，避免後續的策略決定傾向解決個案而非整體課程改善。
4. 常會出現「內部（優勢S、劣勢W）、外部（機會O、威脅T）不分，未能明確區別自己可掌握與不可掌握的要項」的狀況。通常內部較容易出現較易掌握的項目，外部則較多屬於變動難以掌握的項目。
5. 依據各因素所提供的意見項目屬於個別主觀與零碎的訊息。此時

應將相類似的意見項目進行歸納統整收斂，並改寫與補充成具事實性及具整體性意見。

6. 意見項目來自參與者的經驗詮釋，雖屬好意見卻偏離此課程主題與目標的討論範圍。此時應反覆檢視「所提供的意見項目」與「課程目標與現況改善」的關係。
7. 論述的意見項目缺乏實徵資料作為證據，便以之作為討論觀察的依據。這可能造成後續訂定策略時，只能針對少數或突發性的個案現象尋求解決策略。

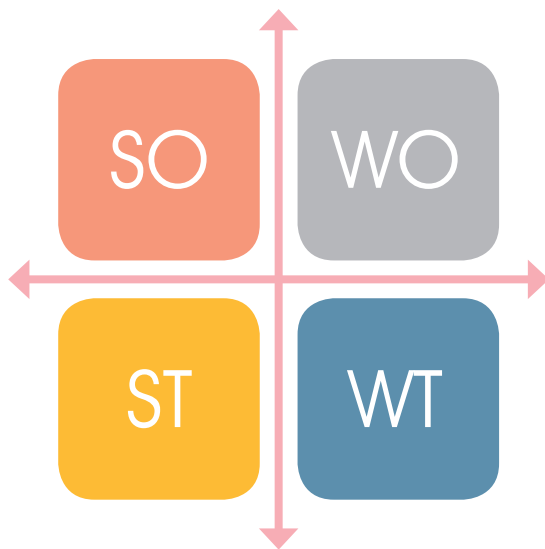
## 五、決定最重要的因素項目，進行改善策略建議

在收集各人對於課程主題所提供的諸多意見後，活動準備進入下一階段的擬訂策略。此階段策略類型有：(1) 增長性策略 (SO)；(2) 扭轉性策略 (WO)；(3) 多元性策略 (ST)；(4) 防禦性策略 (WT)，分別結合了內外部優勢S、劣勢W、機會O、威脅T而成 (圖2-2)。

多數人以增長性策略 (SO) 作為優先策略擬定，但要以哪一個策略優先討論，建議可以有三種方法，第一種依序討論，由最容易討論的增長性策略 (SO) 開始，再依序討論多元性策略 (ST)、扭轉性策略 (WO)、防禦性策略 (WT)。第一種依序討論雖然可以獲得最完整的策略方法，但通常需要花費諸多時間，若成員沒有那麼多次的討論時間，可以考慮第二種或第三種方法。第二種共同決定，請參與討論的成員先瀏覽優勢S、劣勢W、機會O、威脅T的各項意見，在最有感與最重要的意見上作下註記 (如：用豆豆貼紙貼在對課程最有影響的意見上)，然後瀏覽獲取最多成員註記的意見項目，選取第一多與第二多的意見項目作為策略擬定的因素項目；第三種是意見數量決定，在SWOT在經過內部 (優勢S、劣勢W)、外部 (機會O、威脅T) 討論後，會獲得許多的意見，若SWOT分析前已經給予各項目權重比例，就可以權重比例較重的意見進行

策略討論，若沒有給予項目權重比例，另一個方法可以整理優勢S、劣勢W、機會O、威脅T意見數量，透過最多與次多的意見數先進行策略分析，例如，優勢S有五個意見、劣勢W有三個意見、機會O有六個意見、威脅T有八個意見，那就用優勢S與威脅T先進行分析。

圖2-2 以四象限圖來表示四種策略



## 肆、岡山農工課程SWOT發展歷程<sup>2</sup>

提供岡山農工以學校層級擬定學校整體課程發展SWOT分析內容，並於「園藝科」先試行產生範例，以科課程發展SWOT分析內容，作為該校其他科參考資料，在進行各科課程發展SWOT分析，輔助建構出學校整體的課程SWOT盤點，其學校實施步驟如下。

<sup>2</sup> 此篇與任職於國立岡山高級農工職業學校中的郭澤興教師合作撰寫。

## 一、學校決定以要素－互動策略型作為SWOT分析表格工具

學校在四種SWOT分析表格工具中，選用具有內外部分分析優勢、劣勢、機會、威脅，也可進行S-O、S-T、W-T和T-O四類互動策略的工具，並在標表建中給予適度文字說明，以協助使用者能意會（表2-7）。

表2-7 學校提供「科課程SWOT分析」說明簡表

外部 內部	優勢 (S)	弱勢 (W)
	機會 (O)	威脅 (T)
機會 (O)	SO優勢－機會 (增長性策略) 利用優勢，爭取機會	WO弱勢－機會 (扭轉性策略) 利用機會，改善弱勢
威脅 (T)	ST優勢－威脅 (多元性策略) 利用優勢，排除威脅	WT弱勢－威脅 (防禦性策略) 隱藏弱勢，避免威脅

### (一) 學校說明課程SWOT分析的目的

檢視學科目前課程是否契合學校課程發展目標「學生學習需求、學科發展需求、學校特色發展（校本特色課程）」，並進而提供學科發展方向與課程定位的工具討論過程。

以學校整體課程發展SWOT分析內容為基礎（如表2-7），保留與課程發展相關因素，請學科協助移除教師討論後不屬於該學科課程發展的關鍵因素，保留下來的因素可以針對符合學科課程的文字描述加以改寫或新增學科相關因素項目。並保持「以SWOT分析作為決定課程的工具」是參考、應用，並非唯一工具的態度，重要的是該科教師間對話探詢該科未來發展的過程，也是學校整體盤整促進各科課程優勢，並對各科所發現的策略進行資源導入，以協助各科學生學習的課程發展重要歷程。

## （二）進行學科SWOT操作步驟

### ● 第1步：篩選

先檢視學校之的校務發展SWOT，保留和「課程教學」有關且重要性高／影響程度高的因素項目。

### ● 第2步：聚焦

請學科選定優先考量的重要／關鍵因素，可新增或改寫成適合自己科課程的敘述。老師們互相討論過程以理性、客觀面對科課程發展，避免情緒性、特殊情況（個案性）的描述。

### ● 第2.5步：定位

原本設計時這一步是「定位」，為了簡化而整併成四步。即分析SWOT時，會逐漸形成一些難以兼顧的策略（如：時數有限，學很廣＝學不精）。這時就必須老師們有共識，有所取捨，訂出優先順序，決定一個方向，即為科發展定位的決定。

這步驟很像量化要素－互動策略型的決定量化比例，也像是活動步驟5的「決定最重要的因素項目」進行策略討論。

### ● 第3步：形成策略

交互比對S、W、O、T，改寫或重新編寫四種策略。策略應該符合科的現實情境，各科老師共同商議，擬出具體、明確、可執行的策略。希望訂策略時，多專注在「課程」有關的想法（如表2-8、表2-9）。當然，課程以外的想法也可以。

表2-8 學校整體課程發展SWOT分析內容

<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	優勢 (S)	劣勢 (W)
	1. 學校設科多元，可提供學生適性選擇。 2. 校園空間廣闊，能有助於後續整體規劃。 3. 教學環境完善，能有助於各項課程實施。 4. 合格檢定場計有26個（丙級20個，乙級6個），有助於推動技能檢定。 5. 教師專業度高，能有助於課程創新發展。 6. 行政人員積極，能穩健推動學校校務。 7. 校務系統健全，能提升整體校務效能。 8. 分層負責明確，能有效發揮組織效能。 9. 技藝訓練紮實，有助於學生專業發展。	1. 專業群科場地與設備，維護經費需求較大。 2. 資本門資源日趨減少，不利於後續設備更新。 3. 部分科別產業對應低，不利於發展與招生。 4. 教師參與行政意願低，相關經驗傳承不易。 5. 學生受限於家庭背景，文化刺激較為不足。 6. 學生入學表現差異大，有待適性強化提升。 7. 學生進取動力待加強，創新能力有待提升。 8. 教師專業共享與互動，整體氛圍尚待建立。 9. 跨領域課程推動困難，教師共識仍待凝聚。
機會 (O)	SO策略－增長性策略	WO策略－扭轉性策略
1. 週邊交通條件便捷，有助於吸引週邊學生入學。 2. 週邊產學資源豐沛，有助於各科進行產學合作。 3. 產學方認同度頗高，有助於各項合作計畫規劃。 4. 技職教育政策推動，有助於建立學校特色發展。 5. 社區社團資源豐富，有助於學校推動國際教育。 6. 週邊文化資源豐富，有助於提供藝文活動辦理。 7. 社區互動情形良好，有助於提升社區學校認同。	1. 發揮學校各科特色發展俾利吸引學生入學。 2. 積極引入產學資源助課程與教師專業發展。 3. 鼓勵教師參與課程開發藉以對應產業需求。 4. 持續推動產學合作規劃裨益發展各科特色。 5. 結合文化資源持續建構生態與藝文之校園。 6. 搭配課程發展以利提升學校整體競爭優勢。 7. 精進學校技藝表現以爭取社區親生之認同。	1. 校園活動應結合文化資源以提供學生文化經驗。 2. 課程學習應結合產學資源以提升師生創新能力。 3. 課程發展應結合產學資源以創造跨域合作機會。 4. 提升教學軟硬體設施共享機制以符合教學需求。 5. 加強國際教育與交流活動以提供國際文化視野。 6. 強化教學方式之活化創新以提升學生學習動機。持續辦理職場體驗活動以提供學生職涯之願景。

(續下頁)

8. 區域學校區隔分明，有助於爭取學生就近入學。	8. 積極營造友善學習環境以提升社區之支持。 9. 持續爭取政策資源以落實務實致用之精神。	7. 持續推動產學合作計畫以引入產學之相關資源
<b>威脅 (T)</b>	<b>ST策略－多元性策略</b>	<b>WT策略－防禦性策略</b>
1. 區域少子女化之趨勢明顯，增加學校招生難度。 2. 區域學生外流之趨勢明顯，增加優秀學生流失。 3. 區域內學校競爭強度頗高，增加校際合作難度。 4. 傳統教育績效壓力頗高，課程創新之推動不易。 5. 新課綱推動成效壓力大，教師共識仍有待凝聚。 6. 技職教育政策推動項目多，增加業務執行難度。 7. 產業發展與變遷迅速，增加設備更新需求壓力。	1. 強化課程創新發展以凸顯學校課程之特色。 2. 提升教師專業能力以滿足外部績效之訴求。 3. 組建教師專業社群以提升組織整體競爭力。 4. 強化技職特色宣導以吸引區域學生之青睞。 5. 持續修正課綱試行經驗以健全課程之發展。 6. 持續提供多元適性課程以助學生適性發展。 7. 深化教師專業發展與願景共塑以提昇效能。	1. 須善用新課綱變革契機以滿足學生學習需求。 2. 須營造教師開放思維與環境以提升專業自省。 3. 須強化學生技藝能力與自信以激發進取動能。 4. 須持續強化入學宣導策略以提升就進入學率。 5. 須持續提供優秀學生入學獎學金以吸引學生。 6. 須逐步改善各科之教學設備以提升整體成效



表2-9 園藝科課程發展 SWOT分析內容

<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	優勢 (S)	劣勢 (W)
	1. 學校設科多元，可以支援跨域課程發展教師專業領域多。 2. 本科教學空間與設備充足。(目前課程) 3. 教師專業度高，有助課程創新發展。 4. 本科在鄰近區域無同類科競爭對手。(招生地域優勢)	1. 鄰近區域農業相關產業少，農業就業機會少，不利家長與學生認同。 2. 農業應用領域廣，現有課程結構只能選擇性的培養基本能力，難以針對產業界需求。
機會 (O)	SO策略－增長性策略	WO策略－扭轉性策略
1. 近年來農業教育較受重視，也反映在相關政策與計畫。例如，產業特殊需求類科、獎勵從農等。 2. 本科為高雄農科學生第一志願，欲就讀農業學生都會優先選擇本科，且不限於就近入學區內。 3. 區域內政府機關、業界，有需要園藝專業諮詢或求才需求，本科常是優先諮詢對象。 4. 可升學農業群校系選擇（名額）增加，有利本科升學率維持高檔。 5. 少子化讓鄰近科大對我們很友善，易談合作方案或尋求資源協助。	1. 分析過去與區域內產官學合作經驗，條列可開發特色課程的重點項目。以提高本校與社區產官學界資源與就業機會的媒合。 2. 課程發展可由學校多元領域專長及鄰近科大師資，取得跨域合作與支援。	1. 與業界及科大合作，設計符合業界實務的新課程。 2. 持續辦理職場體驗活動以提供學生職涯探索，有利於取得外部資源。 3. 配合鄰近機關、企業的需求，提供園藝專業諮詢與技術服務，可增加學生實習機會，有利於教師專業增能及提升本科專業形象。

(續下頁)

威脅 (T)	ST策略－多元性策略	WT策略－防禦性策略
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新課綱部定技能領域課程壓縮本科專業特色教學時數，且其內容太多重複且欠缺實用性，不利教學（不利學生專業能力培養）。</li> <li>2. 鄰近區域農業相關產業少，農業就業機會少，農科較不易獲得國中教師、家長與學生認同。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 積極發展本科特色課程與教學，改變課程結構，以彌補部訂課程的不足。</li> <li>2. 教師積極擴展社區外圍合作伙伴，如高雄區農業改良場、台南區農業改良場、農糧署、豐年社等外部資源，可協助取得相關資源，外部專家可提供課程諮詢</li> <li>3. 參與教師課程發展社群，校內跨域合作發展課程。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 課程與教學順勢而為，以提升學生對園藝技藝的興趣為主，強化其升學競爭力為輔，使學生留在園藝相關領域繼續學習，不以就業為目的。</li> <li>2. 利用本科特色課程，強化國中端宣導對「園藝」的了解，提高就讀意願。</li> <li>3. 很多表現優秀校友均非社區國中，應加強對社區外國中的宣導策略。</li> </ol>

#### ● 第4步：形成課程發展構想

由上述四種策略，找到課程調整改進的靈感，從內容微調、排序改變到設計新課程等，都屬於課程發展。為了方便專心思考，與課程不相關的策略，暫時不考慮怎麼做。

#### 例一

1. 緣起：過去園藝科曾協助鄰近航空技術學院、漢翔航空、茄萣國中有關樹木移植、修剪、維護等專業諮詢，並辦理民營企業員工研習。道路、公園樹木修剪不良常為民衆垢病，主因無專業技術人員，公務機關工程／勞務採購人員欠缺相關常識。景觀業界近年來大力推動樹木種植、移植修剪的專業證照與施作管理技術原則，也受到各縣市政府採納，多已制訂樹木種／移植及修剪施工原則，供機關執行相關工作的參考依據。

2. 課程發想：「景觀樹實習」課程，以樹木種植、移植、修剪、維

護，其中編列庭園、行道、校園等生活環境要考慮的因素。本課程內容具實用性，以操作實習為主，課程講解為輔，且涵蓋多種技術，皆為園藝本業需要，在現有課程中相對缺乏。

對應到SWOT分析後的策略包含SO-1「分析過去與區域內產官學合作經驗，條列可開發特色課程的重點項目。以提高本校與社區產官學界資源與就業機會的媒合」及ST-1「積極發展本科特色課程與教學，改變課程結構，以彌補部訂課程的不足」，WO-3「配合鄰近機關、企業的需求，提供園藝專業諮詢與技術服務，可增加學生實習機會，有利於教師專業增能及提升本科專業形象」。

## 例二

### 1. 緣起

- (1) 農糧署辦理高職農科學生「與糧同行」體驗活動，該計畫主要為讓學生體驗、了解農特產現況，進而增進學農、從農意願，本科也配合辦了數次（年度），除了帶學生到校外職場長見識，也了解一些農企業的經營現況與特色，到校外看現場，對師生都是寶貴的學習體驗。此外尚有獎勵從農的職場實習計畫，也是要引導學生入職場見習，也讓老師去接觸職場。
- (2) 園藝科學生曾參與國教署辦理「高中生職場英語文體驗計畫」，學校執行本計畫與文藻外語大學合作。
- (3) 歷年訪談園藝科校友的經驗，讓我了解，我們的學生到大學深刻的共同體驗：一是常被教授嫌英文不好，其二是自覺實務操作能力不足。

2. 課程發想：結合上述的經驗，我們想到汽車科也有專業英文，園藝科也可以發展「園藝英文」課程。而且課程內容要以講述台灣農業特色或是其他具農業專精國家的典範故事，課程內容以有趣實例或實際農

業活動內容介紹的文章，帶入園藝科學生應該要在上大學前知道的「園藝常識／專有名詞」的英文字彙，以對話或實際情境的方式設計教學活動，不講究考試、文法的教學，讓學生學得「有用、有趣、願意學」。園藝科現行英文課程及部訂專業課程均未包含本課程內容。

對應到SWOT分析後的策略包含SO-1「分析過去與區域內產官學合作經驗，條列可開發特色課程的重點項目。以提高本校與社區產官學界資源與就業機會的媒合」及SO-2「課程發展可由學校多元領域專長及鄰近科大師資，取得跨域合作與支援」，及ST-1「積極發展本科特色課程與教學，改變課程結構，以彌補部訂課程的不足」，及WO-1「與業界及科大合作，設計符合業界實務的新課程」，及WO-2「持續辦理職場體驗活動以提供學生職涯探索，有利於取得外部資源」。

## 伍、參考資料

- 林天祐（2002）。校務發展策略與SWOT分析。課程與教學通訊，11，4-11。
- 林雅芳（2021）。偏鄉小校初任校長的課程領導——以108課綱跨領域學校本位課程為例（博士論文，國立屏東大學）。臺灣碩博士論文知識加值系統。<https://hdl.handle.net/11296/ca2x99>
- 陳嘉彌（2004）。當前影響學校發展學習型組織因素之探討。教育與心理研究，27（2），307-324。
- 黃嘉雄（2016）。運用SWOT分析於校本課程發展之要領。教育脈動，7，21-34。
- 劉芹樺、馮丰儀（2019）。以課程領導共譜課程發展協奏曲。臺灣教育評論月刊，8（10），105-112。





# 案例篇

## 基地學校的示例經驗與價值

黃嘉雄（2016）指出，學校進行SWOT分析時，多會忽略部分課程發展關鍵因素項目，而傾向概括性、抽象性、甚至表相性描述；較少以「以證據為本的具體資料」進行分析。而林天祐（1997）也指出，學校在運用SWOT分析時所會遇到的問題，常見的有：用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和課程與教學間的系統關係；時常將內部的SW，和外在OT混淆不分；蒐集資料多屬主觀與零碎的訊息，缺乏統整與客觀的分析，以致於策略的依據是目標，目標的依據是願景，但願景、目標、策略三者互為獨立，不能環環相扣。葉連祺（2007）則點出，學校常將機會和優勢混為一談，把劣勢和威脅等同視之，如此便容易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，無法客觀比較劣勢所造成影響的強度。

是以黃嘉雄（2016）針對上述提出幾項要領：（一）確認校本課程發展的類型或範疇；（二）正確掌握SWOT的意涵；（三）選擇課程發展的關鍵核心因素進行分析；（四）邀主要利害關係人之代表參與分析；（五）以嚴謹方法蒐集擬分析因素項目的堅實資料進行分析；（六）結果描述應切中要點且清晰明確；（七）根據分析結果研提發展策略或課程革新方案。

作為國教院的幾個基地學校，亦曾使用SWOT分析於掃描學校整體環境的經驗，而應用在課程發展上，不論是否能做得周全完善，在歷程中除了逐漸聚斂，讓分析與策略更為連結，並使策略回應課程目標與學校願景外，也讓學校師長在討論研擬中相互理解與學習，不僅提供運用SWOT促進課程發展的真實情景，也展現出實務現場操作的多種樣態，在在提供了相當寶貴的經驗與價值，就讓我們一起來看看以下幾個案例。

## 案例一：國中——花蓮縣立富源國民中學

花蓮縣立富源國民中學校長／陳渙鏘

國家教育研究院課程及教學研究中心研究教師／楊惠娥

### 校本課程設計思維的解構與重建

富源國中在1968年創立，位於花蓮縣光復鄉、瑞穗鄉、萬榮鄉等三鄉的交界處，在風光明媚的海岸山脈與中央山脈之間，景色優美、民風純樸，屬偏遠地區、原住民重點學校。學區含括光復鄉大豐、大富二村，瑞穗鄉富源、富民、富興三村，萬榮鄉馬遠一村，容納來自富源、馬遠等二所國民小學畢業生。富源早期稱為「拔仔庄」，村落分布廣，族群多元，族群分布包含客家人、阿美族、布農族、閩南人。學區內的家長社經地位普遍偏低，新住民、單親、隔代教養，故經濟弱勢學生居多。

以十二年國教新課綱核心素養的精神，考量學生學習需求、文化情境脈絡、在地資源等因素。由外部資源帶領教師課程設計實作工作坊，社群會議討論校訂課程的內涵、課程設計。結合校內原有的課程規劃時數，於周三下午試行，各教師以任課的專業領域出發，扣緊「共學與旅遊」的主題，組織3-5位教師成為社群進行課程的設計，並以協同教學的方式於各年級實施課程教學。發展確定107學年度的校訂課程架構以「微旅行」為主軸，跨領域合作發展課程，配合社區特色與國際文化交流活動，引進在地人力、物等產業資源發展具特色的學校本位課程。並讓鄉村孩子學習到觀察、應用及團隊合作等終身的能力，開始思考自己與產業的未來相關性，增進視野與國際觀的能力。

## 一、課程發展的契機

富源國中在民國93年學校開始面臨學生流失的減班危機，又由於偏鄉的社經環境低落、人口流失等因素，造成學生對自己缺乏自信，對家鄉缺乏認同感而急著想離開。是以學校領導者的課程理念，教師的教學目標在課程與教學上，以偏鄉國中學生的學習狀況，從課程設計的改變，幫助孩子達到真正的需求。學校教師感受到社區歷史文化的美與自然生態的優勢，學校課程發展的核心以「鄉土情懷」為出發點，以學生、教師、社區三者為主體。

學校在108課綱上路前的前一學期，於課發會議中決議，以「富出行動，玩轉樂源」的主軸設計108學年度的彈性學習課程，實踐新課綱核心素養，以符應學校願景與學生圖像。學校是七、八、九等三個年級同步實施新課程的校訂課程（彈性學習課程），而不是由七年級逐年實施，這是小校課程運作的特點之一。經過一年的課程實施，並規劃多次課程與教學設計研習、工作坊等活動，全校教師參加研習討論或個別課程教師實作，進一步理解新課程內涵，校訂課程目標與核心素養，更為符合富源學生的學習需求，回饋調整修正課程計畫內容。

## 二、應用SWOT的經驗與調整

學校從九年一貫起就發展出很多版本的SWOT，直到參與國教院整全式課程發展，發現過去SWOT的版本（108學年度以前）出現幾個問題：

（1）情勢分析失準：「優勢」與「劣勢」（內部能力與資源）主觀判斷，分辨不清；（2）沒有搞清楚「機會」與「威脅」是指社會環境的大範圍及教育潮流的未來因素；（3）擬定的策略沒有分成SO、ST、WO、WT及區分當前及未來策略等，造成SWOT分析只能當成參考用的學校環境背景敘述。當正確的理解SWOT工具，在學校整體SWOT分析部分，更能

系統思考內外環境中關鍵的因素項目，得以如下的成果：

- (一) 將內部因素項目分成【人】、【事】、【時】、【地】、【物】五大類別，分別是【人】：師資專業、組織行政、學生特質、社區家長、【事】：課程發展、課程評量、【時】：學校文化、課程脈絡)、【地】：學校規模、在地連結、【物】：教學環境、教學資源。
- (二) 將外部因素分成【環境社會】、【社區家長】、【教育政策】、【學區招生】、【社會資源】、【變動因素】，分別是【環境社會】：在地週邊環境及社會不確定因素變動、【社區家長】：社區及學區家長的期望和需求、【教育政策】：課綱及考招變革、【學區招生】：少子化招生狀況、【社會資源】：流入學校的社會資源、【變動因素】：COVID-19疫情等。

在釐清SWOT內外關鍵因素後，接續更細緻地分析作為研擬策略的基礎；以下分述其內部及外部因素下優勢S、劣勢W、機會O、威脅T之下的項目內容。

### (一) 內部因素——優勢S

- 班級人數10-20人，可以分組教學，更適合個別化教學活動，易發展學校特色。
- 學生性情質樸單純，熱衷參與課外活動。
- 教師具課程統整與設計、及遠距教學能力佳，且進修意願高。
- 學校進行整全式課程發展，完成課程架構，並搭配課程繪圖、SWOT工具，發展在地化課程評鑑，脈絡化校訂課程，七到九年級垂直整合，跨域教學，重新建構學校願景及校本素養。
- 校舍耐震補強完成，基本教學軟硬體設備尚稱完善。

## （二）內部因素——劣勢W

- 全校學生數少，缺少同儕間競爭。
- 學生較少機會接受文化與學習的刺激，學生基礎能力較弱，會考成績不佳。
- 學校代理教師偏高，教師流動高，行政人力變動，擔任行政意願低。
- 社區弱勢家庭比例高，很多學生因家庭功能不彰，影響學習意願及行為偏差。

## （三）外部因素——機會O

- 環境教育及在地資源豐富。
- 社區及家長支持學校發展學生多元學習活動。
- 師生比高：教育部提高對三班學校的員額編制（不含校長和專輔編制11位教師）
- 教育政策注重核心素養，跨領域學習、社會多元開放
- 政府對非山非市及偏遠學校定期提供額外經費補注。
- 自由學區，學生可彈性就學
- 社會單位機構會主動提供經費及學習資源。

## （四）外部因素——威脅T

- 學區只有二所國小，且鄉內及社區的少子化趨勢響影學生來源。
- 北、南鄰近國中都設有體育班，會吸引學區內有興趣發展體育學生就讀。
- 大環境重視菁英、分數取向，不重視適性入學。
- 辦學經費不足，尤其是夜輔的鐘點費和餐費不足。

- COVID-19疫情：疫情下，學習資源數位落差。

如上之分析使用了要素型2（表2-2，頁16）之SWOT分析結構作為討論，完成呈現於表3-1-1：

表3-1-1 應用SWOT到課程發展的要素分析——富源國中的內外部因素

	因素項目	優勢（S）	劣勢（W）
	內部因素	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 班級人數10-20人，可以分組教學，更適合個別化教學活動，易發展學校特色。</li> <li>2. 學生性情質樸單純，熱衷參與課外活動。</li> <li>3. 教師具課程統整與設計、及遠距教學能力佳，且進修意願高。</li> <li>4. 學校進行整全式課程發展，完成課程架構，並搭配課程繪圖、SWOT工具，發展在地化課程評鑑，脈絡化校訂課程，七到九年級垂直整合，跨域教學，重新建構學校願景及校本素養。</li> <li>5. 校舍耐震補強完成，基本教學軟硬體設備尚稱完善。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全校學生數少，缺少同儕間競爭。</li> <li>2. 學生較少機會接受文化與學習的刺激，學生基礎能力較弱，會考成績不佳。</li> <li>3. 學校代理教師偏高，教師流動高，行政人力變動，擔任行政意願低。</li> <li>4. 社區弱勢家庭比例高，很多學生因家庭功能不彰，影響學習意願及行為偏差。</li> </ol>
	因素項目	機會（O）	威脅（T）
	外部因素	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 環境教育及在地資源豐富。</li> <li>2. 社區及家長支持學校發展學生多元學習活動。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學區只有二所國小，且鄉內及社區的少子化趨勢影響學生來源。</li> <li>2. 北、南鄰近國中都設有體育班，會吸引學區內有興趣發展體育學生就讀。</li> </ol>

（續下頁）

外部因素	因素項目	機會 (O)	威脅 (T)
	【教育政策】課綱及考招變革。 【學區招生】少子化招生狀況 【社會資源】流入學校的社會資源 【變動因素】COVID-19 疫情等。	3. 師生比高：教育部提高對三班學校的員額編制（不含校長和專輔編制11位教師） 4. 教育政策注重核心素養，跨領域學習、社會多元開放 5. 政府對非山非市及偏遠學校定期提供額外經費補注。 6. 自由學區，學生可彈性就學 7. 社會單位機構會主動提供經費及學習資源。	3. 大環境重視菁英、分數取向，不重視適性入學。 4. 辦學經費不足，尤其是夜輔的鐘點費和餐費不足。 5. COVID-19疫情：疫情下，學習資源數位落差。

在上表匯集了師長們提供S、W、O、T各項目內容後，依照其內容兩兩相互交織出SWOT分析下四大策略的矩陣表，完整內容以要素—策略互動型（表2-4，頁17）呈現如表3-1-2：

表3-1-2 富源國中整體課程發展的SWOT分析與策略

<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	優勢 (S)	劣勢 (W)
	1. 班級人數10-20人，可以分組教學，學生學習與參與各項活動機會多，易發展學校特色。 2. 學生性情質樸單純，熱衷參與課外活動。 3. 教師具課程統整與設計、及遠距教學能力佳，且進修意願高。	1. 全校學生數少，缺少同儕間競爭。 2. 學生較少機會接受文化與學習的刺激，學生基礎能力較弱，會考成績不佳。 3. 學校代理教師偏高，教師流動高。

（續下頁）



<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	優勢 (S)	劣勢 (W)
	4. 學校進行整全式課程發展，完成課程架構，並搭配課程繪圖、SWOT工具，發展在地化課程評鑑，脈絡化校訂課程，七到九年級垂直整合，跨域教學，重新建構學校願景及校本素養。 5. 校舍耐震補強完成，基本教學軟硬體設備尚稱完善。	4. 教師兼任多科非專長科目，單科教師1-2人，同領域教師備課不易。 5. 偏鄉小校教師兼行政人力少，業務負擔重，行政人力變動，擔任行政意願低。 6. 社區弱勢家庭比例高，很多學生因家庭功能不彰，影響學習意願及行為偏差。
機會 (O)	SO策略－增長性策略	WO策略－扭轉性策略
1. 環境教育及在地資源豐富。 2. 社區及家長支持學校發展學生多元學習活動。 3. 師生比高：教育部提高對三班學校的員額編制（不含校長和專輔編制11位教師） 4. 教育政策注重核心素養，跨領域學習、社會多元開放 5. 政府對非山非市及偏遠學校定期提供額外經費補注。 6. 自由學區，學生可彈性就學 7. 社會單位機構會主動提供經費及學習資源。	【順應教育潮流，發揮小校優勢】 1. 結合社區資源，規劃戶外及社區探索課程。 2. 發展多元課程、探究課程、本土化到國際化課程，並建構課程評鑑，課程計畫扣緊願景及目標。 3. 結合地方人士與學術單位發展在地化及適性化的特色課程，吸引鄉內學生就學。 4. 妥運用政府及民間經費，配合學校課程購置相關設備，支持校內各項學習活動。	【掌握改革契機，打破學校限制】 1. 發展適性化課程，結合學生生活經驗，增加學生接受文化刺激機會。 2. 透過教師教學策略提升，加強學生基本學力。 3. 配合縣政府教師縣內外介聘及參加教師甄試，提高正式教師比例。 4. 積極爭取政府及民間經費補助，將各項老舊設備汰換更新，提昇教學效能。

(續下頁)

威脅 (T)	ST策略－多元性策略	WT策略－防禦性策略
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學區國小只有二間，但因少子化及因地緣關係可能就讀鄰近國中</li> <li>2. 北、南鄰近國中都設有體育班，會吸引學區內有興趣發展體育學生就讀。</li> <li>3. 大環境重視菁英、分數取向，不重視適性入學。</li> <li>4. 辦學經費不足，尤其是夜輔的鐘點費和餐費不足。</li> <li>5. COVID-19疫情：疫情下，學習資源數位落差。</li> </ol>	<p>【分析學校優勢，克服外在威脅】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 申辦專案計畫，提昇教學品質及學生基本能力，發展學校特色，吸引鄰近社區學生就學。</li> <li>2. 專任教練加強發展學校舉重及田徑，吸引學區重視體育發展學生就讀。</li> <li>3. 利用各種管道（走入社區、學區、親職教育、班親會等），專業宣導適性入學。</li> <li>4. 多方爭取社會資源挹注經費</li> <li>5. 了解社區潛在特色，建立社區人才資料庫，協助學校各項教學及活動推展。</li> <li>6. 教師發揮數位教學專長，善用線上資源。</li> </ol>	<p>【整合內外資源，翻轉學生學習】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加強性向分析找出學生多元智慧發展優勢，培養學生基本能力及興趣。</li> <li>2. 引進外部專家，辦理教師增能研習，提升教師教學知能及課堂實踐。</li> <li>3. 依教師專長安排授課，並適時調整任教科目及兼任職務，並研發適合富源國中之教材與教法。</li> <li>4. 針對學習成績優異的同學，給予加深加廣的課業輔導，差異化教學，吸引國小成績較優學生入學。</li> <li>5. 申請數位學習載具及網路卡，確保每一位學生都能線上學習。</li> </ol>

過往學校在擬訂策略時，雖有依照S、W、O、T各項目內容以研擬出相應的四大策略，但深究各別策略發現或有徒具形式之大致方向，少了相互比對之具體來源。以富源國中的SO策略為例，該策略定調為【順應教育潮流，發揮小校優勢】的增長性策略，共有四點各自結合S及O的一項或數項優勢與機會，以此擬訂可行之策略如下所述：

1. 合社區資源，規劃戶外及社區探索課程。【S1.2+O1.2.7】
2. 發展多元課程、探究課程、本土化到國際化課程，並建構課程評鑑，課程計畫扣緊願景及目標。【S4+O1.2.4】
3. 結合地方人士與學術單位發展在地化及適性化的特色課程，吸引鄉內學生就學。【S1.4+O1.2.6.7】

4. 妥運用政府及民間經費，配合學校課程購置相關設備，支持校內各項學習活動。【S2.4+O5.7】

### 三、從整體課程發展到校訂課程發展的SWOT應用

富源國中不僅在整體課程發展應用了SWOT，也聚焦到幾門校訂課程，如「螢亮家鄉」、「家鄉文化」及「資訊閱讀」課程都透過SWOT分析重新建構，並據此讓110學年度校訂課程計畫修改有了依據，更有建設性的成效。在校訂課程應用SWOT的操作上，如同整體課程一樣，先確認內外環境的幾項關鍵因素後再進行後續分析。

1. 內部因素：針對下列五點進行分析：(1) 學生特質、能力表現、興趣、需求；(2) 教師信念、價值態度、專長分布、專業知能與經驗等；(3) 學校組織文化、結構、校風等；(4) 學校物質資源、設備經費；(5) 目前課程與教學的問題。
2. 外部因素：針對社會變遷趨勢、家長社區／產業期望、課程教學改革、外部資源、教育制度等。

下表即為其各項分析之項目內容及其比對出的策略內容，使用要素－互動策略型（表2-5，頁17）呈現於表3-1-3；

表3-1-3 校訂課程發展的SWOT分析與策略

		優勢 (S)	劣勢 (W)
<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	內部因素	1. 學生在活動課程，如：螢亮家鄉的導覽、野調查課程中參與度較一班課堂活動高，且在活動中自我效能感較強，對自己的表現滿意度較高。	1. 學生基礎能力偏弱，詞彙量較少，因為不懂所以對學科學習的興趣偏低，而缺乏自我要求與同儕的比較，安於現狀無未來感。
	外部因素		

（續下頁）

<div> <div>內部因素</div> <div>外部因素</div> </div>	優勢 (S)	劣勢 (W)
	2. 教師的學習動能強，遇見課程問題會主動尋求教學資源；熱誠度高、自我進修意願高，不論是研究所進修或假日研習，課程教師都會主動參與。 3. 學校軟硬體設備充足，社圖與多元學習教室的分組桌椅便利實施分組討論，課程中每位學生都有平板可以進行運用，學校網路架構連結完整。	2. 代理老師於校訂課程中負擔比例高、流動率高（縣內介聘調動），課程維持度困難。 3. 課程皆由單一老師主責，教師若有變動，課程的延續度與精進度會面臨挑戰。 4. 鄰近圖書館距離學校地理位置較遠（光復與瑞穗鄉立圖書館約12公里），資訊閱讀要進行實際課程教學使用，較為困難。
機會 (O)	SO策略－增長性策略	WO策略－扭轉性策略
1. 富源／富興／馬遠社區的資源豐富，社區發展協會願意與學校進行對話及合作，如：平森螢火蟲的中英文導覽，協助學校進行英文導覽培訓與提供學生練習的機會。 2. 外來教學資源（啄木鳥全人發展協會協作）及經費挹注豐富（校長引進中研院及各方經費），協助推展校訂課程。 3. 社區樂齡中心、國小合作及利用學生行動研究的親子館，結合課程進行「說唱閱讀」的課程服務學習。	<b>學生</b> 1. 創造——與社區創造更多學生的實作與素養活動的機會。 2. 機會——在中英文導覽課程中提供更多學生自我效能的機會，以利學習遷徙。  <b>教師執行</b> 1. 擴大——教師與協作課程的教師進行對話，產出有意義的行動方案。	<b>課程執行</b> 1. 合作——資源協作教師（東華嚴教授）持續陪伴課程推動，延續課程的發展。 2. 強化——推動固定合作（國小端）與推動課程（說故事）的校訂課程，形成課程特色。  <b>學生學習</b> 1. 強化——以多元的活動強化學生學習動機與成效。

（續下頁）

機會 (O)	SO策略－增長性策略	WO策略－扭轉性策略
4. 校訂課程不侷限單一領域，非由領域去主導，藉由彈性課程的跨領域合作，動能強可以串聯不同主題課程，讓學生用多元觀點進行課程創新（如：宗教議題／飲食議題／族群議題……）。	2. 創新——課程專責教師與其他領域教師形成共備的機會，進行更多元的課程設計。	2. 利用——任務型與目標行的課程反覆操作練習，強化基本的能力，提高學習效能。
威脅 (T)	ST策略－多元性策略	WT策略－防禦性策略
1. 學生數逐年減少，由每年二班縮減成一班，因為產業缺乏而造成就業機會少人口外移嚴重，隔代教養而造成家庭功能不彰，家長對學生缺乏期待。 2. 因學校規模小，制度編制內的人力有限，專業藝文教師與綜合領域教師的人力缺乏，教師專長受限後會造成學校發展多元課程的量能不足。 3. 推動課程教學改革與修正中，學校領導人或行政人力的變動，如不熟稔校訂課程脈絡及教學理念，加上教師流動與變動。	<b>學生機會</b> 1. 增強——人數降低的資源中，提高學生課程任務參與度，導覽機會變多。  <b>課程推展</b> 1. 改變——教師及協作人員（啄木鳥資源）的新加入及環境場域的提供，作課程的滾動式發展。	<b>教師</b> 1. 增強——加緊教師共備社群的腳步與次數。 2. 時間——利用線上共備的方式，解決問題。  <b>課程設計</b> 1. 改變——共備實質內容，主題的確定後再加入時間，讀書會／專書的討論。 2. 合作——以小社群的全校教師分組模式，進行校內課程的協作與熟悉。

上表在策略研擬可見四大策略多以學生、教師或課程為主要對象，茲以防禦策略之內容如下，檢視其來源的確依照劣勢W及威脅T各自的第二點及第三點交織而出，但也因都是從共同的分析項目而來，此原有四點策略方案應可再收斂聚焦在教師的共備與課程設計上。

- 教師

1. 增強——加緊教師共備社群的腳步與次數。【W2.3+T2.3】
2. 時間——利用線上共備的方式，解決問題。【W2.3+T2.3】

- 課程設計

1. 改變——共備實質內容，主題的確定後再加入時間，讀書會／專書的討論。【W2.3+T2.3】
2. 合作——以小社群的全校教師分組模式，進行校內課程的協作與熟悉。【W2.3+T2.3】

### 案例特點

富源國中使用SWOT分析自認可以「時間之旅」來形容，有過一段漫長的經驗，但直到參與國教院整全式課程發展，有所蛻變特別是在質的改變上，彷彿也展開了一段「穿越之旅」，促使討論變得更有效率、很快取得共識外，透過SWOT分析也讓學校師長「重新認識學校」、「凝聚團隊動力」！

## 案例二：高中——臺北市立大理高級中學<sup>3</sup>

臺北市立大理高級中學教師群／易宇民、宋肖蓉  
國家教育研究院課程及教學研究中心研究教師／楊惠娥

### 學校背景介紹

大理高中於1968年創校，位於臺北都會區的西南邊陲，附近宮廟與文化古蹟多，充滿濃厚的宗教鄉土氣息，是大臺北先民發展最早移居之地。該校原為一所女子國民中學，1991年實施男女合校，並改名為大理國民中學。自1997年改制為「完全中學」，為彌補學區內沒有職業學校的缺憾，1998年轉型「綜合高中」，開設學術學程、餐飲學程、資訊學程，提供學生多元的選擇。目前該校高中生有95%選擇學術學程，3%選擇餐飲學程，2%選擇資訊學程，從學生素質來看，屬中等程度，但多缺乏自信心，自主學習力及成就動機仍有待提升。

為推動12年國教課綱，該校本於「全人發展」理念，提出「深化學習——內化學習——實現價值、貢獻社會」三軸的學校願景，即強調以知識為基礎的「價值與能力」學習，期能培養「會讀書、有教養、實現價值、貢獻社會」的未來人才。其中「深化學習」要培養學生六大項核心能力——「閱讀理解、資訊科技、批判思考、創造與創新、人際關係、跨文化溝通」。「內化學習」是透過人與自己內心的對話（自發），發展出「自律與自尊」的價值；人與他人／社會的交互作用（互動），發展出「尊重與合作」的價值；人與自然共存（共好），發展出「負責與正義」的價值觀，最終培育具「學習力、品格力、貢獻社會」的學生。

<sup>3</sup> 資料引用自朱美珍（2019-2021）。



## 一、課程發展的契機

「大未來 理擔當」是大理高中的學校願景，以培育「會讀書、又有教養、能貢獻社會」的未來人才為其學生圖像，其校本課程核心理念為「全人發展、品格教育、適性發展」，藉以有效形塑學校品牌。基此，大理高中在開設校訂必修課程的思考上，以給予學生工具與方法奠定學習基礎做起，並從學校願景出發，培養學生六大核心能力為目標發展出二門課程；二門校必課程在佈局上設定高一、高二各一門，高一二學分「學習工具與學習地圖」、高二四學分「大理學專題」的統整、實作型課程，其中「學習工具與學習地圖」屬性為基礎性課程，培育學生學習的工具及其應用，也讓學生進行試探摸索，至高二適逢學生分流後則推進學生應用到專題實作或其他領域課程的學習上。簡言之「學習工具與學習地圖」讓學生藉由習得思考工具，站在高一的基礎及鷹架上，進一步以專題探究式課程提供學生延伸統整的學習外，也為引導學生日後分流選課、規劃高中三年的學習地圖之用，以奠定學生未來升學／就業之路。

在上述的課程規劃與佈局下，「學習工具與學習地圖」這門課肩負學生三年學習地圖之重要功能與期待外，也時時回扣課程思考工具及其應用與學校願景與學生圖像之間的對應與呼應，並在達成校本總體課程目標與相應的學生能力指標，遂將六項核心能力「閱讀理解」、「運用科技與資訊」、「批判思考與問題解決」、「創造思考與創新能力」、「人際關係」、「跨文化溝通」確認為「學習工具與學習地圖」課程的學習主題，而研發教師則發展出促成學習的工具們，如心智圖、六頂思考帽、決策樹與SWOT等相關學習工具素材與教案。

## 二、SWOT作為一個好用的工具（學習思考工具、課程發展工具）

當SWOT被確認為「學習工具與學習地圖」課程中重要的學習工具

後，研發教師中的領頭羊易老師也在課程發展的初始階段，2017年春天即透過自己導師班的課後輔導的方式，在自己高二學生的導師班級中，選擇SWOT分析及曼陀羅思考法與同心圓想像力練習作為工具，用以協助學生在時間管理、讀書計畫、閱讀理解、解題思路，與人際關係及生涯發展等方面培基，冀以建立學生對方法學有著基本認知與培養操作能力。繼而又在2018年暑假期間，隨著學校課程發展核心小組更為堅實後，在夥伴成員協助下再次利用SWOT分析來檢視，並重新定位這門「學習工具與地圖」的校必課程。藉由一次次溫柔而堅定的對話，一張張寫著風險與機會的表格中，一遍遍的溝通與折衝後，逐漸凝聚共識且認知——大理高中學生的內部劣勢是自主學習動能不強，同時外部威脅所伴隨的競爭是下一世代的學生必須要具備展現獨特自我的能力；於是那時在研擬策略時選擇了OW策略，乃是為了避免因內在的劣勢造成外部威脅的共振效應，將OW策略解讀為補短板的前提下，這門高一校訂必修的第一版被定錨為「訓練學生成為一個有故事，且具有能完整表達故事的能力的人」。這是大理高中最初即應用SWOT這個工具於課程發展的經驗，歷經一、兩年的試教與定調在新課綱即將上路前的2018年秋天，易老師的導師班升上高三並面臨升學進路的規劃選擇上有了具體的成效展現。

某天次放學後，某生帶著他的迷惘尋求易老師的解惑，卻在易老師還來不及說的當下，他就遞來一張紙片——上面寫著他對自己的學科成績的優劣勢分析，也寫著他以自己的觀察所得，未來社會需要與面臨將被淘汰的職業——是一份詳細的機會風險評估表！某生仍舊怯生生地緩述著：「老師，面對大學科系與未來職涯選擇的分析，你覺得我是應該採取SWOT分析裏的SO策略呢？還是WT策略呢？」沒等易老師的回答，他繼續又說：「我的強勢是在理科與設計，而未來電腦與網路的發展脫離不了晶片設計的突破，如我選擇電子電機類的系所，我可以抓住機會發揮自己的強項，再利用科系所授的專長，於進入職場前增加與他人競爭的實

力。那麼這樣的話，我就該選擇這個增長性策略，讓自己成為這方面的人才」。之後，他一改之前羞赧的態度，開始口若懸河地向易老師述道，他是如何利用在課堂中習得的SWOT分析來改善他的時間管理，又是如何做好決策來修正他學習上的迷思，又是如何如何云云。那時的易老師正處於如履薄冰的恐懼中，心心念念擔憂著所傳遞的工具與方法，能否帶給學生什麼樣的改變；究竟，課程中想要引導學生思考的法門，是否真與預期的效度一致？雖然從未間斷地與夥伴同事對話、討論，也從一回回的觀議課中，重複檢視反思課程目標與學習成果的關聯度，最終某生的一句話：「用對了好方法，我整個人都開始有自信了」，也讓易老師相信這門校必課程已走在對的發展方向上。<sup>4</sup>

源於學校願景、課程目標及研發授課教師的期待，在課綱實施後第二年（109學年度），集結跨領域、多學門授課教師群（涵蓋語文、數學、社會、自然科學、美術等領域／學科）的群力編撰出課程自編教材——操作手冊，在以自編教材為基礎範疇、搭配授課教師專業及學生需求，授課教師可自選思考工具、彈性組合及學習順序之「類一綱多本」的模式下，提供師生使用；該自編教材——操作手冊逐一介紹包括SWOT等思考工具之來源、發展及應用等內容，作為教師授課及學生學習的依據。

除自編教材——操作手冊外，在教務處協調及國教院支援下，邀請二門校必課程「學習工具與學習地圖」及「大理學專題」授課教師群參加應用SWOT到課程發展工作坊，先後二次（一次線上、一次實體）的分享與實作，讓教師們更了解SWOT，不僅是「學習工具與學習地圖」中一項學習思考工具，也是促進課程發展的一個好工具。二次工作坊的帶領者是該課程發展的領頭羊——易老師，易老師認為第二次的工作坊

---

<sup>4</sup> 此處是易老師在「學習工具與學習地圖」這門課程發展紀實文章的原文，在感性與理性兼具下，藉由其自我敘說呈現最真實的現場實務教師心路歷程。全文於附錄呈現供讀者參閱。

成效頗佳，不僅順利地讓前後擔任教授二門校必課程的教師們，傳承了施教的要點、教材內容的重點提示、教學技巧的相互分享，同時也藉著「SWOT分析」對前一年的教學現場發生的現象，作出了全面的分析，當然每位參與者也各自得到了很受用的建議與實際可行的策略。

以下就授課教師中與易老師搭配協作的宋老師，為「學習工具與學習地圖」此門課程進行以個人視角出發的SWOT分析，分別從內部及外部因素，分析具體內容項目如下：

### （一）內部因素——優勢（S）

- 願意嘗試學習新事物。
- 20年教學經驗，了解學生百態。
- 家有年紀相仿的青少年，可提供參考意見。

### （二）內部因素——劣勢（W）

- 專業書籍讀得少，無法旁徵博引。
- 論述分析能力不足。
- 口條、控場能力不足。

### （三）外部因素——機會（O）

- 多元教學環境，漸上軌道，3C載具、智慧電視設備齊全。
- 新課綱使師生全面透過線上平台，認證作業。
- 合作夥伴願意提攜不吝指導。
- 外界提供許多學習機會。

### （四）外部因素——威脅（T）

- 少子化嚴峻，影響未來生源結構。

- 學生素質逐年下降，專注力、學習動機低落。
- 教育主管當局智庫資源不足、教材內容捉襟見肘。

隨著操作者視角的轉換，上述宋老師的SWOT分析在內部因素的關鍵因素，不論優勢或劣勢聚焦檢視教師的知識、技能、專長、經驗、態度及身邊資源，由此可知宋老師是自我要求甚高的一位教師，進一步或可推論在類一綱多本的模式下，教師的能力與作為無疑是影響課程發展中重要的關鍵利害人之一。

### 三、授課教師應用SWOT的真實剖析

作為工作坊眾多的參與者之一，宋老師的SWOT真實地呈現出教師、教授（包括SWOT等學習思考工具的教師），從個人視角分析內在自身優劣勢與外在機會與威脅外，進一步思索研擬出相應的課程設計策略，以要素－互動策略（表2-3，頁16）呈現如表3-2-1：

表3-2-1 單一授課教師應用SWOT分析至課程設計

<div>內部因素</div> <div>外部因素</div>	優勢（S）	劣勢（W）
	1. 願意嘗試學習新事物。 2. 20年教學經驗，了解學生百態。 3. 家有年紀相仿的青少年，可提供參考意見。	1. 專業書籍讀得少，無法旁徵博引。 2. 論述分析能力不足。 3. 口條、控場能力不足。
機會（O）	SO策略	WO策略
1. 多元教學環境，漸上軌道，3C載具、智慧電視設備齊全。 2. 新課綱使師生全透過線上平台，認證作業。	1. 致力發展「資訊融入教學」改變教學素材，研發適合新世代的需求。 2. 透過線上交流，拉近師生距離，跟上新世代的腳步。	1. 多利用Google搜尋功能，線上資料庫提供大量課程參考資料。 2. 把握各式研習機會，彌補自己涉獵不足之處。

（續下頁）

機會 (O)	SO策略	WO策略
3. 合作夥伴願意提攜不吝指導。 4. 外界提供許多學習機會。	3. 課程貼近學生需求，並隨時調整內容的廣度與深度。 4. 積極參加校外相關研習，隨時隨地與夥伴共備、設計課程，逐步完成校訂必修課程內容。	3. 廣泛閱讀坊間企業書籍，擷取YouTube、Facebook……等社群媒體影音素材，增加課堂上論述的例子。 4. 相對課堂上自主學習機會較多，節省課堂講述時間，增加練習機會、強化學習動力。
威脅 (T)	ST策略	WT策略
1. 少子化嚴峻，影響未來生源結構。 2. 學生素質逐年下降，專注力、學習動機低落。 3. 教育主管當局智庫資源不足、教材內容捉襟見肘。	1. 透過多媒體互動，加上教學經驗、並諮詢家中青少年想法，可設計出引起學習動機的教材。 2. 搭配適合的桌遊、APP設計課程內容，強化小組互動共好。 3. 藉由許多公開活動展現趣味課程，吸引附近國中生的好奇、開闢生源（如：Open House國中生一日高中體驗營）。	1. 多設計操作型的課堂活動，讓學生從做中學，減少教師單一講述課程的比例、讓學生從中得到比一般課程更多的成就感。 2. 教學簡報檔靈活搭配影音串場，達到預期的學習效果。 3. 透過反覆練習的學習單加深學生的習得，並將所有的教材放至雲端，增加課程的能見度。 4. 將方法架構放在學生的基本能力上，提升科技學習的能力與報告製作的方法。

上表雖是宋老師個人研擬的策略內容，也經過搭配協作夥伴易老師及教務主任的認同，並同意作為SWOT應用到該門課程的示例，或許會是未來該門課程發展朝向優化精進的可行策略，更可提供授課教師作為個人備課或是課程領導者協助教師各項支持的方向。

在此先以ST多元性策略之內容（如下），檢視其來源的確依照S的三點優勢及T的第二點威脅交織而來，這樣的策略內容與整個SWOT分析是

一致的，似乎也回應了前文所述「教師的能力與作為無疑是影響課程發展中重要的關鍵利害人之一」的說法是正確的。

- 透過多媒體互動，加上教學經驗、並諮詢家中青少年想法，可設計出引起學習動機的教材。【S2.3+T2】
- 搭配適合的桌遊、APP設計課程內容，強化小組互動共好。【S1+T2】
- 藉由許多公開活動展現趣味課程，吸引附近國中生的好奇、開闢生源（如：Open House國中生一日高中體驗營）。【S1+T2】

### 案例特點

SWOT在大理高中，因為是校必課程「學習工具與學習地圖」中的主題，所以是全校學生都必須知道也會運用的一項工具，對於老師而言如今也有機會認識它，並理解它不只是們學習思考工具，也是一個有助課程發展及促進討論的好工具；它不只是學生學習的課題，也是老師能教授也應用在課堂的工具。



### 案例三：高中——新北市立雙溪高級中學<sup>5</sup>

新北市立雙溪高級中學主任／陳建全

國家教育研究院課程及教學研究中心研究教師／楊惠娥

#### 學校背景介紹

雙溪高中創立於1946年，位於臺灣東北角，作為教學環境，該校周圍有純淨的青山綠水環繞，地方有歷史悠久的貂山吟社，校園內有面積廣大的人工濕地，肩負汙水淨化與生態復育功能，富有絕佳自然生態與濃厚人文歷史資源。原為台北縣立雙溪初級中學，至1968年九年國教下改為台北縣立雙溪國民中學；因該校地處偏鄉，為使資源相對弱勢的居民，也享有同於都市的教育文化、配合地方發展、均衡城鄉差距，於1996年改制為具備國中部與高中部學術學程的完全中學。2001年因考量學生程度雙峰差距大、文化刺激較不足，為有效吸引學區內程度佳的學生就讀，更是積極地在高中部增加專門職業學程的設置，從普高完中轉型為綜合高中，目前該校高中部共開設學術、商業服務、資訊應用三個學程。

該校自2007年起在外部經費挹注，結合學校內人工濕地設計生態課程，並配合全球環保意識興起，全校推行禁用免洗餐具，確立校訂課程核心理念為致力培養學生具備「環境意識、環保行動力、社會關懷實踐與全球視野。而後符應新課綱「自發、互動、共好」的課程理念，更以「維護多樣生態環境、形塑良好生活素養、輔導適性生涯發展、創建自我生命價值」為教育主軸，發展出五大學校願景—由內省的「愛學、樂群」，推向外顯的「永續、國際、創新」，期能培養學生具備四大核心能力—「學習力、表達力、實踐力、環境關懷力」，打造學校特色，以臻全人教育的理想。

<sup>5</sup> 資料引用自朱美珍（2019-2021）。

## 一、課程發展的契機

雙溪高中作為綜合高中，依據新課綱開設學分數占比達總體三分之二以上的校訂課程，包含校訂必修與選修二個部分，特別是校訂必修以能發展學校特色為主，成為學校實施新課綱時最具挑戰的一環；爰此，雙溪高中在發展校訂必修課程上以彰顯學校特色為基礎，依循學校五大願景「愛學、樂群、永續、國際、創新」研發課程，規劃出四門校訂必修課程，合理地佈局於高一試探、高二分流縱向連貫中，分別為：高一「漫遊雙溪」、「專門學程試探」及高二「環境議題探究」、「國際文化全球議題」，藉由綜合高中學制的特性與彈性，透過多元開放的課程，啟動學生的學習興趣，讓學生從「做中學」，培養表達力、實踐力及關懷情意，發展多元能力，劃出豐富精采的人生藍圖。

作為高一入門的校必課程之一的「漫遊雙溪」課程，積極回應了學校的願景、學生圖像等。課程目標是期待學習該門課程，能培養學生在地情感及培育學生校本能力，在校訂必修的四門課程佈局中「漫遊雙溪」扮演奠基的功能，課程中所培育的知識與能力不僅與另二門高二的校訂必修「國際文化全球議題」與「環境議題探究」，具有能力承接性與在地連結國際性的校本能力培育脈絡外，能培育奠基也為整體課程中的自主學習、探究與實作鋪墊。

## 二、集眾人之智，通力合作下的SWOT分析

雙溪高中運用SWOT的經驗，不僅用於盤點掃描學校整體內外部環境，在找尋新課綱下「學生圖像」的擬訂時，核心小組也透過收整學生學習需求意向問卷結果，更進行學生學習的SWOT分析，前前後後耗費心力著墨而歸整出雙中學生學習的以下幾項重要訊息：

- 優勢有「學生單純、善良」、「教師教學認真、有耐心」、「師生關係互

動佳」、「教師教學自主性高」及「行政全力支持教學」等五項。

- 劣勢的部分有「對學習觀念狹隘」、「學習態度上知行不一」、「專科教室空間不足」、「學習基礎弱、動力低」、「對未來沒有目標」及「行政業務多、教師人力不足」等六項。
- 在機會方面「學生有很多人際互動學習」、「師生對上課管理有共識」、「發展適合學生的校本課程」、「教師具改變教學意願」、「教師對學生仍有期待」及「計畫經費足夠支持課程發展」。
- 看到的威脅有「教學進度限制教學成效」、「教師班級經營能力不足」、「學生程度差異極大」、「學生競爭力低」、「與教學無關的活動太多」和「學校發展走向與地區產業需求無法契合」。

因為有上述集合眾人——核心小組的分析結果，後續據此展開細部討論現行課程、學校特色發展與學生未來來源與學習狀況，並開誠布公地幾經論辯後統理出雙中要打造的學生圖像，是具備「學習力、表達力、實踐力、關懷力」四項核心能力，具環境意識與行動力、社會關懷實踐與全球視野的世界公民；透過SWOT分析有效地凝聚共識，藉此成功尋找出學生圖像外，也促進確認整體課程的課程目標。

這樣的運用經驗也在另一群人面對校必「漫遊雙溪」的課程發展上，再次看到眾人——授課社群教師——有共同課程的關係人，在超過半年的多次活動與場合中進行了深刻的認知交流。「漫遊雙溪」的授課教師主要為社會領域的教師，包括該課程的領頭羊是在校服務已20年多年的地理科教師，也有短暫代理兩、三年的歷史科老師、身兼行政的公民與社會科教師等優秀夥伴，該課程在社會領域教師於高一上下學期對開的模式下進入新課綱實施的第三年，看似穩定發展但在領頭羊老師的眼中也看到潛藏的隱憂。回首社群教師們在去年疫情嚴峻下的7月，透過線上會議進行第一次應用SWOT到漫雙課程的工作坊，成功克服了線上交流互動的挑戰外，雖然只操作到S、W、O、T各面向的分析，但已成功讓教

師們想更進一步重新來面對這門課程的後續修正。隨即一個月後的8月底110學年度開學前共備日，與另三門校必課程的領域授課教師一起參與課程繪圖工作坊，感受到整全式課程發展的魅力後，排除萬難於12月中旬再進行一次實體的SWOT工作坊，藉由帶領者讓領域內諸位教師能面對面、並帶著滿溢的學習動能一起共創研擬策略，雖然這次的認知交流很成功，但最終還是未能完成SO、ST、WO、WT四個策略。

雖然少了帶領者協助一舉完成策略，但多了時間讓教師自行消化、吸收乃至內化，甚至轉換角色由配合者調整為主動者，將SWOT應用到課程發展這件事落實、視這件事值得大家在多花時間好好討論鑽研，在還沒完成策略並促使課程目標達成前，就已經先藉由SWOT作到促進討論、溝通與凝聚共識的富加功用。以下是教師們利用數個每周一次的領域共備時間，共同交流完成的內外因素分析：

### （一）內部因素——優勢（S）

- 練習至少一次後，可以產出相對完整成果，不僅能了解操作方式，也不會降低信心。
- 學生較偏向實作的課程方式，漫雙課程符合此特色。
- 課程難易度適合學生挑戰；學生的成果報告有優秀的也有差強人意。
- 雙溪高中校園內有百年歷史的土地公廟。
- 課程主題多元有趣。
- 教師背景不同，對同一課程的理解也不盡相同，因此可提供多元之觀點給同學。
- 每位學生產出成果需要較至少二次的練習，以呈現相對完整的成果，了解操作方式與概念的同時，也不會喪失信心。
- 行政支持度高。

- 社會領域教師均有優秀的解說能力，可充分發揮所長。
- 社會領域教師對於課程開發態度積極開放。
- 學校有讓老師發展理想課程的空間。
- 老師間相處和諧，願意合作，互動、平等，最重要的是，有自然形成的領導人，帶領社群發展課程。

## （二）內部因素——劣勢（W）

- 缺乏積極追求學習成就的氛圍／企圖心／自信。
- 課程評分採實作作業、學習單；對不擅考試的同學有願意做的就能拿到學分。但不擅長考試的同學，大多數更不願意做作业或學習單。
- 學習動機不高，學習單淪為認真的孩子寫，偷懶的孩子抄。
- 教師領域不同，對同一課程的理解也不盡相同。
- 課程架構受主觀影響大，導致發展彈性受限。
- 想要教給學生的主題和能力很多，但是都淺嘗輒止，剛進入狀況就換教別的了。
- 課程實施過程中與其他領域橫向連結不足。
- 社會領域與其他領域間的聯繫不足。
- 漫雙授課教師變動頻繁、未能長期參與授課。

## （三）外部因素——機會（O）

- 夥伴老師「注腳雙溪」的支持。
- 108課綱提倡素養教育，重視故事力、表達力、簡報力，與漫雙課程宗旨相符合。
- 爭取教育經費補助，協助課程發展。（高中優質化計畫、新北旗艦計畫、完全免試入學計畫）

- 透過協助編撰跨校地方學教材之機會，得以將漫遊雙溪課程具體化。
- 雙溪有許多可以走讀的地方與環境，諸如：淡蘭古道、渡船頭、老街、古厝、打鐵舖等歷史、光害少的星空環境；資料：實地訪查、學習使用圖書館查詢資料。
- 與猴硐煤礦博物館的合作。

#### （四）外部因素——威脅（T）

- 外部資源支援力量有限，無法滿足課程長期大量的操作（如：五個班都去林益和堂）。
- 外部力量多樣（元）／衝突。
- 引入的力量所扮演的課程角色：支援／介入／嘗試主導。
- 漫雙戶外踏查地點不易抵達。

細究目前所見的分析內容，與去年12月中旬工作坊所討論的內容雖有所不同，也需要再收斂意見與精煉文字外，仍舊保有諸如以學生回饋感想（優勢中的課程主題多元有趣），包含量化、質性的實徵資料作為證據，而前後不同主要在關鍵因素下的事實描述更為具體明確，在提供個人意見想法的陳述機會與交流詮釋後，將略帶個人觀點或經驗感受逐步探究挖掘出背後的真正影響因素。

### 三、課程發展優化來自於應用SWOT分析與策略

就在今年4月疫情再度猛烈爆發，教師們或能實體共備或線上各自作業，在既有基礎上，持續研擬出相應的策略，並且盡量謹記四大策略的各項都依據S、W、O、T各項目內容交織共構而來，下表尚處於最後討論確認階段，部分策略內容仍未經過檢視，僅將分析與策略內容以要素－互動策略（表2-5，頁17）呈現如表3-3-1：

表3-3-1 社群授課教師群應用SWOT分析至校必課程發展

		優勢 (S)	劣勢 (W)
內部因素		1. 練習至少一次後，可以產出相對完整成果，不僅能了解操作方式，也不會降低信心。資料：109-2學期作業操作經驗。	1. 缺乏積極追求學習成就的氛圍／企圖心／自信。
		2. 學生較偏向實作的課程方式，漫雙課程符合此特色。	2. 課程評分採實作作業、學習單；對不擅考試的同學有願意做的就能拿到學分。但不擅長考試的同學，大多數更不願意做作业或學習單。
		3. 課程難易度適合學生挑戰；學生的成果報告有優秀的也有差強人意。	3. 學習動機不高，學習單淪為認真的孩子寫，偷懶的孩子抄。
		4. 雙溪高中校園內有百年歷史的土地公廟。	4. 教師領域不同，對同一課程的理解也不盡相同。
		5. 課程主題多元有趣。	5. 課程架構受主觀影響大，導致發展彈性受限。
		6. 教師背景不同，對同一課程的理解也不盡相同，因此可提供多元之觀點給同學。	6. 想要教給學生的主題和能力很多，但是都淺嘗輒止，剛進入狀況就換教別的了。
		7. 每位學生產出成果需要較至少二次的練習，以呈現相對完整的成果，了解操作方式與概念的同時，也不會喪失信心。	7. 課程實施過程中與其他領域橫向連結不足。
		8. 行政支持度高。	8. 社會領域與其他領域間的聯繫不足。
		9. 社會領域教師均有優秀的解說能力，可充分發揮所長。	9. 漫雙授課教師變動頻繁、未能長期參與授課。
		10. 社會領域教師對於課程開發態度積極開放。	
		11. 學校有讓老師發展理想課程的空間。	
外部因素			

(續下頁)



<div> <div>內部因素</div> <div>外部因素</div> </div>	優勢 (S)	劣勢 (W)
	12. 老師間相處和諧，願意合作，互動、平等，最重要的是，有自然形成的領導人，帶領社群發展課程。	
機會 (O)	SO策略	WO策略
1. 夥伴老師「注腳雙溪」的支持。 2. 108課綱提倡素養教育，重視故事力、表達力、簡報力，與漫遊課程宗旨相符合。 3. 爭取教育經費補助，協助課程發展。(高中優質化計畫、新北旗艦計畫、完全免試入學計畫) 4. 透過協助編撰跨校地方學教材之機會，得以將漫遊雙溪課程具體化。 5. 雙溪有許多可以走讀的地方與環境，諸如：淡蘭古道、渡船頭、老街、古厝、打鐵舖等歷史、光害少的星空環境；資料：實地訪查、學習使用圖書館查詢資料。 6. 與猴硐煤礦博物館的合作。	<b>【利用優勢，抓住、爭取機會】</b> 1. 自注腳雙溪引進之教材與資源可轉化為漫遊雙溪教材，使漫遊雙溪討論範疇從雙溪街上擴大至東北角（如：猴硐礦業），結合已有的範疇、內容相信能使漫遊雙溪課程更加完整、豐富。 2. 訪問在地的長輩或者是耆老，窺探雙溪的「炭」（煤礦）歷史。 3. 可以蒐集雙溪古早的照片，練習一照片一故事的表達力。 4. 雙溪除了煤礦歷史，也有很多的山林教育，藉由走山來鍛鍊學生的心智和意志力。 5. 在雙溪校本課程——綠騎士的基礎之上，漫遊雙溪課程可以加深加廣，朝向綠色旅遊發展，並增進相關知能。 6. 夜晚的雙溪除了有蟲鳴、蛙叫聲，也會有好星雲的時候，可以結合大氣課程，辦理觀星的饗宴。	<b>【利用機會，改善、克服劣勢】</b> 1. 可以鼓勵學生多參與社區合作，例如，春耕、櫻花馬拉松的志工。 2. 學生喜歡動態課程，可以增加土地公廟、或者地方祭祀的走訪，增加生活裡的鄉土風情。 3. 雙溪加入新住民元素，可以從特色小吃和風俗習慣著手，讓學生體驗多元文化的味蕾。 4. 透過與外部接洽的學習資源與教材轉化，不斷優化原有教材，讓學習成就與動機低落的學生，更有機會透過抄寫（？）學習單的過程，可以提升參與的接觸點；亦可透過課堂中的對話與討論增加認真同學在社會領域與地方之間的思考。

（續下頁）

機會 (O)	SO策略	WO策略
	7. 領域教師編寫「走讀三碇堡，悠遊平雙貢」及「潮新北步E-Young的新讀課」，系統性將漫遊雙溪課程統整具體化，落實於課程中。	5. 課堂內的知識學習與外出的操作交替，除了為學習動機低落的同學切換學習情境外語參與方式外，亦能摸索出高中生對於「地方」的興趣（良好的出遊體驗與飲食）與知識導入的程度（需掌握廣度與深度），回饋於（雙溪）地方教育的發展。
威脅 (T)	ST策略	WT策略
1. 外部資源支援力量有限，無法滿足課程長期大量的操作（如：5個班都去林益和堂）。 2. 外部力量多樣（元）／衝突。 3. 引入的力量所扮演的課程角色：支援／介入／嘗試主導。 4. 漫雙戶外踏查地點不易抵達。	<b>【利用優勢，克服、防範威脅】</b> 1. 漫雙的課程放在高一，比較像是初探的課程。若到高二可以提升為探究與實作的主題，不管是自然組課程、社會組課程，均可以有深入淺出的產出。包括：雙溪礦業的興衰史、雙溪地質風貌、聽河流在唱歌（雙溪水庫議題）、雙溪附近的社區再造、地方創生、雙溪的人口結構變奏曲……等。 2. 結合商科學程，也可以研發雙溪手信的LOGO、特產的行銷，或是製造廣告刊。 3. 我們的學生讀書不是一流，但藝術設計確有很多創意，透過課程引導，可以結合美術課程，讓學生發展出屬於他們特有的藝術作品，包括：花藝設計（結合雙溪的花卉）、生活美學。	<b>【隱藏劣勢，減低、迴避威脅】</b> 1. 低學習成就的孩子，但對於自我形象卻很在乎，可以鼓勵學生拍攝一日生活日常的Vlog,透過分享，來刺激學生對於自我的認同。 2. 既然是校本課程，依據學生特質加入：校園馴獸師（照顧校狗、浪貓議題）、校園導生（帶學弟妹）、校園解說員（協助招生宣導）、校園明星臉（靠顏質做事）等的任務派任。 3. 既來之，則安之。能來雙溪認識，就是有意緣，期許漫遊雙溪課程能讓每個雙溪中的遊子、過客、散客都可以有一塊柔暖的園地。

(續下頁)

威脅 (T)	ST策略	WT策略
	<p>4. 希望能訓練一群對聽故事有興趣的孩子，進而在選修的雙溪小記者課程中，透過影像記錄來說故事。</p> <p>5. 可以鼓勵姊妹校的互動，包括：日本學校交流、縣市國中間的交流，透過有獎徵答的方式，讓貴客們對雙溪更認識。</p> <p>6. 除了課程加深加廣的結合外，也要讓同學深陷其中，組隊或者透過群體的競賽，讓同學在乎和接受這個特別的學校，學習與之共存，並且珍惜上學的機會。</p> <p>7. 學生特性與課程設計廣度勝於深度（回應淺嚐即止的問題），事實上正是漫遊雙溪的優點，本課程設定為高一學生修習，目標設定為「認識」，如果能在高一將地理、歷史、公民在東北角各地認識的觀點以及方法帶入，正是培養高一生對社會科、東北角認識與興趣的機會，授課教師有意識地與高一必修課程（方法學）進行連結，並為高二社會組的深化學習（方法學）鋪路。</p>	<p>4. 雖然雙溪有許多可以走讀點位，但是許多課程都有前往的機會，以至於學生新鮮感下降，若要搭車到其他地方又面臨火車、免巴車次問題。但是，本校課程操作上彈性較高，可以在學期間安排一到兩次學生請一到二節公假配合火車、免巴時間至東北角各處實察。</p>

究竟如何讓「漫遊雙溪」課程發展能更精進優化，教師們透過策略研擬的討論，有過幾番精彩絕倫也妙語如珠地，既和樂又認真的對話與

思量，至今呈現出豐富的交流成果。在此試以WO策略之內容（如下），檢視是否符應了W、O分析的項目內容：

- 可以鼓勵學生多參與社區合作，例如，春耕、櫻花馬拉松的志工。【W1+O5】
- 學生喜歡動態課程，可以增加土地公廟、或者地方祭祀的走訪，增加生活裡的鄉土風情。【W1+O5】
- 雙溪加入新住民元素，可以從特色小吃和風俗習慣著手，讓學生體驗多元文化的味蕾。【W2 ? +O ?】
- 透過與外部接洽的學習資源與教材轉化，不斷優化原有教材，讓學習成就與動機低落的學生，更有機會透過抄寫（？）學習單的過程，可以提升參與的接觸點；亦可透過課堂中的對話與討論增加認真同學在社會領域與地方之間的思考。【W3+O4】
- 課堂內的知識學習與外出的操作交替，除了為學習動機低落的同學切換學習情境外語參與方式外，亦能摸索出高中生對於「地方」的興趣（良好的出遊體驗與飲食）與知識導入的程度（需掌握廣度與深度），回饋於（雙溪）地方教育的發展。【W3+O2.5】

上述五點WO策略，不難發現第三點「雙溪加入新住民元素，可以從特色小吃和風俗習慣著手，讓學生體驗多元文化的味蕾。」勉強與劣勢W有所關聯，但似乎沒應對到機會O的任何一項，但這一點的策略做法又是不少老師覺得可行也實施過的作法，只是效果如何則有待檢驗與確認。而在第四點關於學習單的撰寫還是抄寫，因學生有不同的學習風格，所以老師們對表面偏向抄寫的詮釋，是相對開放而保留的態度。

除了順利也完美的研擬出相應的策略外，在過程中也產生一些小疑問引發探究，相關困擾疑問如下：

- 外部因素多無法掌握，不論機會或威脅可能是一時、短暫性或是

過去的基礎或經驗，這樣適合擷取研擬策略嗎？

- 策略研擬一定得兩兩交織（要素－互動策略）而來或綜合統整（要素－綜合策略）而來嗎？有無可能針對單一項目內容即採取一個策略行動？如針對劣勢的第二項「課程評分採實作作業、學習單；對不擅考試的同學有願意做的就能拿到學分。但不擅長考試的同學，大多數更不願意做作业或學習單。」目前已有一個可行的策略內容「低學習成就的孩子，但對於自我形象卻很在乎，可以鼓勵學生拍攝一日生活日常的Vlog，透過分享，來刺激學生對於自我的認同。」如此似乎不需再費心為兩兩交織或總和統整而硬找機會（O）或威脅（T）來共構出看似更理想卻不可行的策略？或如同上文檢視WO策略的第二點出現的類似問題。

針對教師們提出的疑問，或許沒有絕對的對錯或最佳的好壞答案，因為這些研擬出來的策略都有待執行驗證，唯在執行前必須提醒其策略是否有助於課程發展優化或是回應課程目標。

### 案例特點

雙溪高中的「漫遊雙溪」課程屬性雖為地方學，但在授課教師們應用SWOT分析與策略下，正齊心努力地嘗試轉型；轉型之路不好走，但已有老師預計現階段以先找出優勢（S），然後採弱勢－機會WO（扭轉性）策略，避開威脅和挑戰WT（防禦性）策略，爾後期待在學生分流後的高二或高三可以把課程延續，並持續進行WO扭轉性策略。從這位教師身上，看到透過SWOT連結到課程繪圖，讓教師乃至教師教導下的學生能串連起高中三年的學習，這樣的未來不值得期待嗎？

## 案例篇：參考資料

朱美珍（計畫主持人）（2019-2021）。綜合高中校本課綱轉化與實踐模式及增能方案建立（計畫編號：NAER-2019-029-C-1-1-A4-05）。國家教育研究院。<https://rh.naer.edu.tw/handle/fc87d>

黃嘉雄（2016）。運用SWOT分析於校本課程發展之要領。教育脈動，7，21-34。

林天祐（1997）。學校經營與教育品質。教育資料與研究，19，28-32。

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，52（2），23-48。

## 結語

本書乃依據國家教育研究院核心素養課綱在學校的實踐及增能方案設計年度研究成果報告改寫而成，從第一期「探索、理解」到第二期「增能、建構」二階段進行探究。首先，「探索、理解」階段是研究者透過文獻探討、焦點座談、問卷等方式蒐集研究資料，理解學校與教師轉化及實踐十二年國教課綱的實施面向、可能困境及影響因素及需求。其次，「增能、建構」階段則進入研究場域，由研究團隊與各校老師合作發展中介方案，協助他們增能於實踐新課綱，最終希望建構一套實踐新課綱的運作模式，供下一波國家層級的課研與課推參考。

就學校本位課程發展而言，校長是透過課程發展委員會運作的領導者和做決定者；主任是協助者和促成者；教師則是課程發展過程和總結性評鑑的參與者、教室課程實施的領導者。因此，學校兼任行政職務的校長及各處室主任，首先必須充分掌握與理解國家課程的理念及課綱設計的內涵，並積極運用SWOT為首要工具；其次學校全體同仁由學校本位的角度形構學校願景與目標，基於符應學生學習需要，乃至落實課程理念與目標。本研究團隊發現各校無論是校長或處室主任等行政主管，對於校本課程規劃、學生進路分析、產學連結、計畫申請等策略方向皆有崇高理想和前瞻思維。然而以學校本位為精神的課程發展過程與行動，無一不是須由教師主動參與方能有所成就。因此校長及行政主管仍需聚焦在改善現今整全式校本課程規劃和發展的相關事宜而非窮於證明過往辦學績效；確實協助和支持老師提升教學專業，喚起老師課程發展的可能動機，提供教師實施校本課程的場域，導引外部專業資源進入學校現場，以促進學生質量均優的有效學習。

COVID-19所造成的全球大流行疫情至今尚未平息，不僅對實體經



濟、產業結構、就業現況有巨大影響，對教育系統亦產生極大的改變，尤其為了降低校園間傳播的危險，過去面對面的課堂教學開始轉換成全網路教學或是課堂與網路混合式教學方式，對現行的教育現場以實務操作為主的課程內涵產生莫大衝擊。雖然世界各地的教育單位傾力於推廣彈性視訊教學，但許多老師除認為學生對線上學習的適應能力不強外，對自己能否扮演好教學角色也產生疑慮。此時學校行政主管、教師等關係人更應運用SWOT工具，滾動式盤點學校現有課程、學生能力及可運用的設施、設備等內部因素及社區資源等外在環境條件等影響因素，以達成教育目標或解決問題。

附錄：

## 大理高中「學習工具與學習地圖」課程發展及SWOT運用紀實<sup>6</sup>

臺北市立大理高級中學教師／易宇民

我熱愛旅行！不是那種精心擘劃的行旅，而是能夠閒散著心情，晃晃悠悠地欣賞那出現在眼前每一幀的畫面，自在無礙地悠遊，因這般過程感覺起來平常，感受起來卻是深刻。尤其是乘著火車，隨著無聲流轉的時間，靜靜地擅自刻劃那些畫面間的脈絡，天馬行空地為旅程中的風情下著故事的註腳；這樣的方式，會讓我跟那些並不熟稔的土地、民情與人們，彷彿有了共生的連結。是時，巨大車輪與軌道畫出的金屬聲、其他乘客續續斷斷的話聲，都羽化為母親的心音，使我安心。

也許就是因為這樣的愛好與偏執，許多時候在我生活中、工作上所發生的點滴，我常把它們擬化為一趟趟的旅程；多半的行程中，我沒有旅伴。就一個人，但也不覺寂寞；因途中有太多的故事陪著我，所以充實不致空虛。

這次，我就來說說那個從2016年開始的旅行吧。

2014、2015年間，大半個亞洲都在討論「學習共同體」，彷彿佐藤學教授的教育哲學似乎是這一場寧靜革命裡的第一聲銃響，一時之間，伴隨著其他熱情追隨者的講演，他的著作洛陽紙貴。當時，華語圈裡的許多教育工作者，莫不爭相朝聖，值此「翻轉學習」蔚為風潮。那年，我也同教師夥伴們去了趟日本，在廣島修習了五天短暫但緊湊的見學。而那五天的經歷，是這篇故事的前世。

<sup>6</sup> 該文是本手冊在研擬共創時，邀請各校分享案例所撰寫的最初紀實原文，透過易老師自我敘說呈現最真實的現場實務教師心路歷程，也完整紀錄課程發展中運用 SWOT 及其發揮的功效，是以特將紀實原文附錄於本手冊最後，供讀者參閱。

參訪回台後，私將佐藤學先生的教育思想定義成「以人為始，成人為本，利人為終」的理念；不拘泥在座位的安排、教學的形式，而是致志在學習發展的過程裡，讓學習者感到被尊重與受支持的氛圍，從容地在次與同儕、與教師、與自己對話中，把一幅幅學習的片段畫面脈絡化，寫出自己的學習之旅誌。進而，幫助學習者能系統化出成功的學習模式、歸納得出能將知識遷移的能力，終而自我昇華出有機體的學習意識。

之後的二年內的教學生活裡，這樣的想法在我心中持續地發酵，但也讓我在實踐的過程中，一直跌跌撞撞地獨自掙扎；因為，質疑的聲音從來不曾斷過；教學成效的現實，也從未停止過對我所深信的堅持拉扯。常自語，這個旅程會不會還沒開始，就要結束了？眼前的闇暗究竟是隧道裡的黑，抑是我心魔裡的夢魘？只有信仰、沒有方法，是當時我教學現場的困境；如何陪伴那些相信我的學生去發現聖經中的約櫃，找到突破這迷宮的鑰匙，到底失去的那塊拼圖究竟是什麼？凡此種種一直糾纏著我，像是被自己織的網困住的蜘蛛，再怎麼努力拖延，也離不開那張小世界。不料，倏忽一陣風來將我吹落塵土、吹離舒適圈，吹到真實的人間，吹到2016的秋天。

2016的秋天，我幸運地在一場教育座談中拾得了開啓迷宮的鑰匙，或著說是覓來了救贖更為恰當；當日會中，我聽到有人討論著「學習知識的先備能力與技能」、「授人以魚，不如授人以漁」，「有效的學習必須隨時能被監測」之類的話語啓發了我。於是，那天回程時，縈繞在耳的是：「學習地圖」、「學習工具與方法」、「學習的指南針」，還有「連接生活的能力」，這些如暮鼓晨鐘的鏗鏘喚醒在迷霧中低頭苦尋出路的我。於是抬頭，終於撥雲見日；斂眉俯首，赫見這旅程的周遊券已然在手。高鐵靜謐的車廂中，我在紙上畫了四個象限，分別寫上「優勢、劣勢、機會、威脅」。之後的旅程中我細細地在這四塊天地裡，盤點出學生的需要、教師的素養、社會的期待，以及師生所共同面臨來自未來的挑戰。

約莫兩小時的車程，待列車滑進台北站時，我警然發覺這裡不是終點，而是另一個起點，是課程發展的首站。

2017春天，一方面受學校指派，另一方面是嚮往這趟課程發展旅行的雀躍，驅使著我完成校訂必修當中，兩學分的「學習工具與地圖」課程初版。為了要與108課綱銜接，並且在校內能形成教師自主設計課程的社群風潮，校方特別選了其中一單元名：「變與不變」的課程，預備對高一的學生開展為期一年的試教；同時，我也利用課後輔導的方式，在自己高二學生的導師班級中，選擇了單元中的「SWOT決策分析」、「曼陀羅思考法」與「同心圓想像力練習」作為工具，協助學生在時間管理、讀書計畫、閱讀理解、解題思路，與人際關係及生涯發展等方面培基，希能建立學生對方法學有著基本認知與培養操作能力。如此這般地施行了一年，坦白說，這路走來並不順遂，時受挫折。終於在同儕教師的援助之下，與他們共同反思後發現：課程的目標與課程內容的連結不強、各種工具在轉變成可操作的教案中變得隱晦艱澀，課程中各向度間的脈絡不是重複性太高、就是有隨時脫逸的可能，學習指標在與課程方向的校準無法避免學生起點行為差異所導致的誤差……等諸多缺失，著實令人焦躁不安。心想，這眼前不但不是晴空萬里，怎麼還有點荊棘遍布的感覺；不過，獨行的旅程中只要多了位旅伴就會多了份心安，因為我的協作教師夥伴——宋老師出現了，一位人緣極好的同事。由於她的加入，不僅安撫了我的焦慮，提供了更多元的看法，更進而影響了其他的同事願意一起激盪，參與課程規劃與發展，便讓這稍顯孤單的旅行多了點人氣，也多了些盞明燈。

2018年的夏天，在宋老師的努力奔走下，我們的課程發展核心小組越來越堅實了；而在小組成員的協助下，那個暑假，我們一起再一次利用「SWOT決策分析」來檢視，並重新定位這門「學習工具與地圖」的校本課程。經過一次次溫柔而堅定的對話，一張張寫著風險與機會的道斯

矩陣表格，一遍遍的溝通與折衝後，我們都認知為：「本校學生的內部劣勢是自主學習動能不強，同時外部威脅所伴隨的競爭是，下一世代的學生必須要具備展現獨特自我的能力」。於是，我們選擇了「SWOT決策分析」中的「OW策略」，為了避免因內在的劣勢造成外部威脅的共振效應，在「補短板」的前提下，大理高中第一版的高一校訂必修被定錨為「訓練學生成為一個有故事，且具有能完整表達故事的能力的人」。這個夏天，發展課程的列車正在緩緩啟動，看來車窗外的風景會愈加美麗吶。

一趟旅行的層次，除了沿途的風景，移動方式與工具也會增添許多令人雋永的回味。2018年的秋天，我們核心小組的成員正開始依循著共識的願景，以班群分類為來年上路的新課綱做最後一年的試教施行；那一天放學後，在學校外河堤旁，我正邊踩著鐵馬邊思索著課程媒材內容時，導師班級中的李生騎著車從後方叫停了我。他說對未來的規劃有些迷惘，希望能跟我聊聊；我答應了，於是我倆便牽著車散步在夾雜雀榕與樟樹的堤道上，細談著他即將進升大學的選擇。在我還來不及說的當下，他就遞來一張紙片，上面寫著他對自己的學科成績的優劣勢分析，也寫著他以自己的觀察所得，未來社會需要與面臨將被淘汰的職業；哇，好一份詳細的機會風險評估表！我心裡才忖度著這句話。他便怯生生地緩述著：「老師，面對大學科系與未來職涯選擇的分析，你覺得我是應該採取SWOT分析裏的SO策略呢？還是WT策略呢？」沒等我回答，他繼續又說：「我的強勢是在理科與設計，而未來電腦與網路的發展脫離不了晶片設計的突破，如我選擇電子電機類的系所，我可以抓住機會發揮自己的強項，再利用科系所授的專長，於進入職場前增加與他人競爭的實力。那麼這樣的話，我就該選擇這個增長性策略，讓自己成為這方面的人才」。之後，他一改之前羞赧的態度，開始口若懸河地向我述道，他是如何利用我在課堂中介紹的「SWOT決策分析」來改善他的時間管理，又是如何做好決策來修正他學習上的迷思，又是如何如何云云。其實有點

失禮，他後言的絮絮叨叨我真的沒聽進去多少；因為在那當下，我像是個尋道的修士在一粒沙中見到了天堂，在世尊的花中理解了迦葉尊者那抹微笑的深意。畢竟，我心心念念擔憂著的是，自己所傳遞的工具與方法，能否帶給學生什麼樣的改變；究竟，課程中想要引導學生思考的法門，是否真與預期的效度一致？在如履薄冰的恐懼中，我從未間斷地與我的同事對話、討論，從一回回的觀議課中，重複檢視反思課程目標與學習成果的關聯度。萬萬不料，居然是我的學生為我舉起教育的火炬，為我照亮那前去桃花源的幽徑，讓我開始相信我們已走在對的方向；一陣驚喜過後，只微微地聽見他的那句：「用對了好方法，我整個人都開始有自信了」。是呀，用對了方法，事情就順利了！那個秋日的日暮，我與李生走訪了一趟五柳先生的良田美池，在雞犬相聞的桑竹間，看見了怡然自得的黃髮垂髫，宛若去了回異國般，真是奇妙又收穫豐富的旅程。身旁軋軋的車輪聲，一如輕巧的馬蹄叩在石板路上的清亮，高揚地說著這段路上沒有美麗的錯誤；真心熱愛旅行，就沒有終點，當然也不分誰是歸人，誰是過客。只要想加入這課程發展的旅伴們，不論一起走過多遠，那些歷程都彌足珍貴，對吧？都說了在途道上，以不同的工具但歡喜自在的移動方式走訪，會讓生活更添雋永，不是嗎？

時序來到2019年6月，前文提及的李生果然如願以償地，進入中壢附近的大學電機系就讀，祝福他；而我才剛目送這批尚未走遠的孩子，回頭兒就要迎接下一批學生，嗯，108課綱的試金石。這群新生馬上就要來測試我們這套課程的含金量，內心既感興奮，又帶著些許的惴惴不安；罷了，稍安勿躁吧，我是這麼想的。

整個7、8月的假期，都同宋老師一起絞盡腦汁地修整即將出台的課程；從課堂簡報、多媒體教材、學生的教學講義、學習單、教學評鑑表與課程說明乃至成績計算方式與規則，無一不是費盡心思地一一推敲，確實是為伊消得人憔悴呀！同時期，也許是工作壓力太大，也許是校方

考慮了課程時數的配當，當然也有不少有不齒與此為伍的種種因緣，造使部分核心小組同仁暫時離開；但同時，也加入了許多新生力軍與我們繼續前行。也因此，我們社群在那個暑假的共同備課就更顯積極了，也看得出新伙伴們十分具有野心與強烈的動機感。某次共同備課，同校的許老師輕輕地問了一句：「學生對於說故事，會感興趣嗎？」怯生生地帶著疑惑的語氣像極了我剛送離開校園的李生。接著她又問到：「校訂必修一定要跨域跨科，不能就教授本科的深廣內容嗎？」「這些學習工具我真的有能力能教嗎？」、「這些內容真的能幫助學生觸類旁通嗎？」……連珠炮式地發問並不是代表她對課程理念的排斥，而是用另一種方式表達出他對自身能力的懷疑，更在無意中流露出，她對原本教學方式的那個舒適圈的依戀。環顧了一下其他的同事，我看到的是許多雙相同的眼神：嗯，好吧，我們再來做一次「決策分析」吧！

兩小時過去了，會議室的桌面被一張張全開的海報紙囂張地占滿，每張色彩鮮豔的海報紙奮力承載著成員們的認知與理想，密麻麻的方塊字竟然也能排列出一幀幀美妙的景象；誰說風景只在窗外？這一隅的風景不是更吸引著我們的目光、我們的夢想？一陣短暫的交換心得後，大家齊心協力將集思廣益後的結晶，謄寫於兀自站在前方的白板上，那藍色的字是這麼說的：「WT策略是防禦型的戰略，採用時機為～若教授者的能力無法完整地將方法的工具性質介紹完整，而學生又對於這樣形而上的課程不知所以時，我們可以從不同面向拆解工具的功能，逐一講授；同時引入簡單、生活化具有實例，能讓學生有感的教材內容，從而建立問題導向的模型，透過階段性的學習單讓學生充分練習以掌握使用技巧。這種方式，從另一方面來看，亦能從學生的成果作品回溯教學內容與目標的校準」。再次環顧，每位同仁的臉龐都紅通通的，貌似即將出發遠足的小學生，激動興奮的心情寫在了厚甸甸的鏡片後，一雙雙亮澄澄的眼神裡。是吧，旅行的收穫有時不是在發現什麼新事物，而是在找回



我們一直擁有卻常常遺忘的那些；我是這麼感受的。

2020年，第一次感覺生活被按下了暫停鍵，雖然，課還是照上、日常的瑣事也照常、時間的流逝也照常，可怎麼就是覺得生命的鐘停了；不是慢了，是停了。未知的病毒任性地以它的方式，野火燎原般肆虐著這一年、這個世界，也附帶停滯了整個課程修正的進程。一旦，當眾人的焦點專注在染疫的人數，焦急於疫苗與治療方法的發展時，其他的事就顯得不那麼急迫了。可我還是焦慮「學習工具與地圖」這課程，在正式上路的第一年裡到底呈現出什麼？到底要修正的方面是什麼？到底學生的接受度又是如何？紛至沓來的問題如重重迷霧等待被吹散；可受疫情的限制，許多面對面腦力激盪的會議被中止了；而不能改變現實也不願再閉門造車的我們，又該怎麼利用時機趕緊修補缺失呢，畢竟，108課綱的第二屆學生就要入學了。

2020年的薰風帶來了兩個好消息，一個是疫態的受控，另一個則是國教院的資源進來了大理高中這塊文化不利的僻壤；人類面對病毒的挑釁，我們暫時贏了第一階段，而面對第二階段的校訂必修課程實施，我們這群教師也背負著輸不得的使命。然而，在國教院美珍老師與惠娥老師的陪伴與支持下，引著我們逐步走出迷霧，循著專家學者的建議，一遍遍地從頭反思課程繪圖、在課程評鑑裡一項項地追本溯源，再度集合了核心小組的成員進行了「SWOT分析應用在課程發展」的研習；於是，隧道似乎到了盡頭，隱約見到了那光，還有那光影下的陶淵明，久違了，美麗新世界。

這年的後期，我與宋老師在國教院的精心規劃下參與了許多研習活動，也在次次的練習中漸漸開拓出更宏觀的視野，磨礪出更細緻的思緒，更在大家的殷殷期盼中，將國教院之旅的所見所聞在教師社群裡分享開來。大理的教師夥伴們聽著我的轉述，也更明白了新課綱的奧義，也更領受到課程發展的樂趣。而我，像是個說書人，說著前朝遺老後宮

軼事，說著旅途當中的大山大水；儘管口拙如我，雖無法表達其中萬千變化，但這旅途的吉光片羽也能讓同事們與之共情，心嚮往之。2020年冬天這一站，上車同乘共旅的同事們增加了許多，對於站間風景的討論亦隨著熱烈了起來，專業社群的場合裡也不再言不及義，灼見智言從不缺席；我不好行小慧，不是領航的前行者，只是旅伴，且我不感孤單。

啓行的列車不曾暫歇，來到了2021年這站。如季節的嬗遞，校訂必修的任課教師也同熙來攘往的旅客一般，再次要因課程的配置而準備進站、出站了。教育若欲妥適經營，課程必須永續；這棒次之間的交替，得嚴絲合縫地接上軌道、必須順利。

教師經驗的傳承、課程目標與教材的接續，本應該是年度大戲之一，全體同仁莫不兢兢業業地準備再三，務必力求溝通無礙、無縫接軌。不料5月，又遭復燃的疫情惡戲作梗，各個教育階段的日常作息被徹底攪亂一池春水，一會兒線上授課，一會兒實體教學；旁觀學生倒是樂得自在，苦了的是我們這群教師，不僅要臨時惡補資訊軟體的操作技能，還要將書面教材成功地轉換為資訊形式，兵荒馬亂之際，哪還有精力去完成交接大秀？更辛苦的是行政同仁，除了一般教學工作外，還要想方設法安排遠距教學的課程安排，長官一句話交代，下屬嘔出三升血。就在這後方支援吃緊的紛亂世局中，我們仍是排除百般不便，舉辦了一場「SWOT策略分析方法」的線上研習；可不是所有的故事結局都有一個美好的句點，這場研習終以失敗收場，效果奇差無比，怎一慘字了得！但是，凡事難不倒愚人，雖智者有慧、然愚人有心；待疫情控制稍露曙光之時，7月份我們隨即召開了一場實體研習，研習內容與參與者皆與前同，這次的效果卻出奇的好，真是皇天不負呀！這場研習不僅順利地讓前後任教授校訂必修課程的老師們，傳承了施教的要點、教材內容的重點提示、教學技巧的相互分享，同時，也藉著「SWOT分析」對前一年的教學現場發生的現象，作出了全面的分析，當然每位參與者也各自

得到了很受用的建議與實際可行的策略。除此之外，在核心小組同仁的共創下，我們校訂必修的操作手冊第二版，也在此會議中定調，將提供更優質的工具給參與這門課的教師，與修習的學生。研習尾聲，我觀察著參與研習同仁們滿足又精實的眼神，分享他們體驗到的愉悅，頓時體悟了，從首發站就決定搭上這班課程發展之旅的我，當時是多幸運的一個抉擇。

記得2016年旅程將要開始的時候，襄陽路上行道樹的容顏只抹上淺淺的胭脂，現在來到這兒，驀地發現車窗外的紅色光影都有點蕭瑟了；原來不經意地，一轉眼已來到2021年的仲冬。可這旅行專列仍在運行，理想仍在轉化，當路經的城鄉越來越多，行囊裡的故事也越來越多，走過的時間多了，記憶的匣子也跟著重了；還有，共學共創的成就發酵之後，同行的身影也慢慢熱鬧了起來。總要有人為這段奇幻的時光做點註解，就讓我試著慢慢從序曲開始，把這趟旅行所發生的故事，再為車窗外的各位從頭說一遍吧。

所有的改變都需要一個念頭、一個契機，每一趟旅行也都有一個起點，也需要一個目的地。這次校本課程發展的因緣，也跳脫不出歷史的必然性；回想來時，初心是為了準備108新課綱的前置作業，發想的來由是舊時代的教師正面臨新世代學生的挑戰，本質是為了教師對高質量教學品質的堅持，目的是為了培養學生具有更貼近生活所需的能力。我並非是反智主義的狂熱份子，我依然深信地球是個不太完美的球體，而非平面；我揚棄的是網路時代帶來知識唾手可得的便利性，我競逐的是深耕知識且耐心等待的開花結果。我主張的是人人平權的教育，我尊重的是自由形式的教育，我信仰的是能實踐自我天賦的教育；所以，我不想變成一位猶如知識影印機的老師，不願變成隨波逐流的網紅老師，更不可能漠視時代的遷移而石化為一成不變的守舊派老師。我想教學生如何觀察生活，如何發現知識，如何歸因、如何創建，而這一切如何的如

何，來自求智之法、來自法後之法，而一切的法門終將朝向以生活為依歸走去，最終能讓學生學著生活、學會生活，學會欣賞自己的生活並尊重他人的生命態度。我無法自證這願景，也許我能力不足、識界狹隘，也許我資驚言拙卻好高騖遠，這一切也許的也許是個克萊因瓶，需要跳脫既有的框架來看；跳出來看，就看得真相，看得到真理！事實上這世間沒什麼狀元先生，但卻有浩瀚無數的狀元弟子。教而知困，知不足終能自反，對吧？這不就是對法門後的道法，做了最佳的詮釋嗎？我想要教會學生如何觀察生活，如何發現知識，如何歸結、如何創建，而這一切如何的如何即便我做不到？我至少還有時間可以陪伴學生，讓他們知道我的旅行裡也有他們參與，更期待他們的旅行裡也能讓我加入；教學相長也許指的是一種支持，一種旅伴之間的相互扶持，是需要也是一種信賴。這是我的哲學，也是我旅途中最忠實的夥伴，是它催促著我終才促成了這趟發展與實踐的旅程，這路走來雖不容易但真的不會孤單。

一旦有了走出去的轉念，接下來就是要去哪？怎麼去？跟誰去？有時間嗎？有資源嗎？還有，這有意義嗎？一堆問號充塞在空間不大的腦袋裡，彼此碾壓的時候，的確會令人氣餒、頹喪。在經歷一段與自己的對話之後，決定先從學習目標著手；我利用「曼陀羅思考法」幫助聯想出那些亟欲讓學生擁有的能力，列出了一些項目：「思考與想像、合作與表達」、「觀察現象、整理資料、分析資料、尋找脈絡、紀錄與製作結論」、「要來自生活的需求、要貼近生活的能力」、「要能刺激學生自主學習、要能提升學生思維運作」、「要能讓學生發現問題、尋求策略、解決問題」等幾個老生常談的面向。接著，開始反覆思索這五個大方向是否是我能力範圍所可以說明清楚的，或是說，是否我可以找得到足夠的資源來做為教材內容時，我突然很感恩自己活在這個萬物皆聯網的時代；因為，只要輸入關鍵字搜尋，不僅可以找到許多的案例與應用，更有取之不盡的圖片、多媒體影音素材，甚至於連學理研究與探討文章都比比

皆是。這解決了心裡的第一個疑問：「資源夠嗎？」，當然夠！不僅夠，而且豐富到在我之後準備教材內容的備課時，最花費時間的工作就是在做「刪去」、「做減法」，因為內容五花八門，若是貪心想面面俱到、案案俱陳的話，肯定會超出授課時數；是以，資源絕非問題，如何選擇才是。至此，若車窗外的你還在擔憂關於工具與方法的内容，擔憂自身是否有開創課程與教授的能力，那就過於杞人憂天了；這麼說吧，或該有過那種想放下所有牽絆、不顧一切地跳上隨便一班車，想放肆漂泊一次的衝動吧？那麼現在有班里斯本夜車正停在月台，該怎麼開始呢？其實，所需要做的就只要站起來、走上去，找個靠窗的座位倚著，寬心以待、支頤斜睨，細細感受那自眼角飄逝的紅葉青山，山前阡陌相連的村莊正對你說的是如何的一段情節，如此而已。

創世之初、一片混沌，因神說要有光，便有了光；有了光，始分晝夜，生命之行就有了開端。有了開端，便要找尋方向方不致迷惘。於是，當我進了這緩緩行進的車廂後，領會到實相無相的微妙旨趣後，便思考著要如何傳述這段旅行的風景是多麼驚艷；這一半敘事、一半日誌的體例，緣於這無上因果本無壓力，輕鬆自在最好。同前，迴向在課程内容的設計上，選擇貼近學生生活的話題，盡可能地將生冷的工具做最白話地介紹，方是不二法門，一如說明書的概念。不知道諸位閱讀使用說明書之時，是否與我有著一樣的感受，盡是機械化的形式、詰屈聱牙的文字、專家式自以為是的邏輯；沒有溫度、畫面感極度匱乏、不夠貼進使用者的生活經驗。像這樣的說明書再怎麼精緻，也絕得不到太多的認同，要避免。對，要避免；所以要把工具介紹的像是說故事，說一個讓學生有共鳴的故事，說一個能讓聽眾參與討論共同執筆的故事，說一個能讓受眾願意廣為流傳的故事，說一個與眾不同的故事。那麼，我們的課程定位就定成……「說書人」吧！這是課程發展旅程列車緩緩出發時的轟鳴聲，方向就在眼前，意義是找尋學習的樂趣，方式是乘坐著裝滿

生活點滴的車輛；那，跟誰一起啓程呢？車上的乘客是協同的同事，沿路的住民是在未來上車的同伴。出發前的滿天謎團，迄今一一獲釋，接下來只要慢慢修正旅程的安排，發展早就已上了軌道，這是我的旅誌，我的過程。

大家都會說故事，有些故事流傳百世，有些故事陳腔腐調；要教學生會說一個自己生活中的故事，說一個能引發共鳴的故事；想要說一個關於自己又要吸引關注的故事就需慢慢雕琢，要教會他們利用工具來架構、來修正，來完整故事的內容與脈絡。恰似世界有了晝夜後，四季就隨之降臨一般，開始要在工具與方法的日曆裡選擇了適當的日子，定做節氣，是整個計劃中重要的檢核點。於是，課程的進階版開始有了「同心圓想像力練習」、「簡報美學與設計」、「口語表達技巧」、「焦點深論法」，當然還有「SWOT決策分析」這些工具，來幫助學生在說故事的結構上得到更多有力的支撐，協助其延展故事的鋪陳與脈絡。「教學內容一多，工作壓力就大，沒人協助真的不行！」以上是我當時的想法；「廣邀各路好漢？人多意見多？筷子好使、兩隻就夠，就先找一位夥伴吧！」以上是我當時的結論。

借用了「SWOT分析」的表格，只以30分鐘說明了發展課程這個決策的優劣勢，就成功地打動第一位聽眾，她便成為協作教師夥伴；然後，我倆又花了一年的時間徵求到另外八位想一齊玩轉課程的玩伴。至今，已然近40名團員，而前後也不出三年左右的光景。繼參與腦力激盪的成員增加後，雖說改變的工作推動起來得助益多，但是想法的歧異也愈加大；畢竟，橫看成嶺有人，側看為峰也有人，人多事煩不足為奇。而當眾口不一之際，我們總會由召集人舉辦一次共思會議，彼此同享多元的想法，淡化歧見、聚斂對焦，操作約莫30分鐘的「焦點深論法」後，再度省思課程評鑑的指標從而形成更堅實的共識。原因無他，只因彼此互為旅伴，深受同遊愉悅的氛圍所感染，所以即便思辨角度不同、衡量得



失的面向不同，終究還是會聚斂，會朝著列車的前方邁進。所以，樂趣很重要，發展課程的樂趣在歷程中很重要，如旅行中的笑聲是日後回憶裡的錨定，則協作的樂趣就是吹動課程發展這帆的風，無風之帆又怎能飽滿前行，我是這麼信仰著的。

蛋與雞孰先，是認知的問題；知識與方法孰重，是哲學的問題。從車窗內向外望見的風華，或是自外窺伺著列車內的樣貌，二者孰美？這是選擇的問題；與認知能力無關、與價值哲學無關、更無關乎高風亮節或是其他褒貶同義詞。是的，只是選擇而已，這車裡的旅人，選擇上了車，選擇在車上向前方走去，只因為在這已定向的軌道上，可以悠遊自在地欣賞著窗外的天際，可以怡然自得地參與著車廂內的同樂。累了，倦了，想暫歇一下再出發，隨時可以上下車；當然，也可以選擇佇足旁觀，半是欣賞半調侃地望著車來人往，選擇八風不動的禪妙自持。是的，這是一列任君來去自若的列車，因祂前方無涯、後方亦然，是連結著無數車廂的列車。所以列車雖從未自站駛離，以方便旅人隨時可以搭乘，但人在這車廂內可以持續前行，而所見之畫面與疾馳的列車窗景無異。是以，這列車的起站也是這列車的終站，這旅行的起點，或許是這旅行的終點，抑寓意著這裡沒有終點，因其無涯。執著若我，心心念念地想搜集更多異鄉的郵戳，印記在旅行日記的夾頁上，就必須奮力前行，而努力的回報是映入眼簾裡，那娉婷綽約的大千世界。我同意，在舉目四望，萬里無垠的大漠曠野上快意策馬，是一種享受；在雲低江闊的水域上隨波逐流，是一種灑脫，我也接受。可我總歡喜那旅行會有安適如家的溫度，會有共飲冷暖的伴侶，於是選擇搭上這列無始無終的專車，共創課程發展的列車。曾經，也欣羨他鄉的山城花開爛漫，而在我這兒的土地，春天總是忘了來訪；直到2017年的春天，斜陽映來了另外一個長影，帶來了能對話的同伴，只要對話的選項開啓了，就註定了這旅程的笑聲不再單調，終究會是快板的小步舞曲。



2021年這峰迴路轉、跌宕起伏，充滿戲劇張力的一年，時令早是大雪飄去，冬至將臨了。那麼，這段紀實也該進入終章了。可這趟旅程無始亦無終，不會停歇，因這奇幻之旅自生活走來，亦往生活歸去；生活不息，則旅程不止。為了創課之旅，也曾經獨上高樓望斷天涯，也曾經衣帶漸寬不悔憔悴；說來妙哉，今時竟與先賢同感尋覓百回，返見來時燈火闌珊呀。那旅人、那列車，不正在窗外不遠的驛站停靠著？聰慧如君，緣何不欲歟？

都說了，我獨愛擅自刻畫旅誌、兀自批註了。



整全式學校課程發展與實務 / 牛涵釗, 王怡之, 王芷芸, 朱姿安, 何文慶, 何旻陵, 宋肖蓉, 李文富, 李承典, 沈黛君, 易宇民, 林子建, 姚博偉, 施如娟, 柯靜蓉, 洪玉真, 洪詠善, 張云葵, 張文龍, 張素惠, 張堯卿, 莊雅音, 郭昱晨, 郭澤興, 陳健全, 陳英叡, 陳渙鏘, 陳逸年, 曾惠蓮, 曾雅雯, 黃玉杉, 黃彥融, 楊女慧, 楊佳惠, 楊淑敏, 楊惠娥, 廖莉莉, 劉玲岐, 潘玳玉, 蔡恒光, 鄭明仁作; 李文富總編. -- 初版. -- 新北市: 國家教育研究院, 民112.03  
冊; 公分  
ISBN 978-626-345-116-2(全套: 平裝)

1.CST: 課程研究 2.CST: 文集

521.707

112001065

## 整全式學校課程發展與實務——課程 SWOT 手冊

發行人：林崇熙

總編：李文富

主編：張文龍

作者：宋肖蓉、易宇民、張文龍、陳建全、陳逸年、陳渙鏘、楊惠娥

設計審核：策略溝通辦公室

美編設計：秀威資訊科技股份有限公司

出版機關：國家教育研究院

地址：237201 新北市三峽區三樹路2號

電話：(02) 7740-7890

傳真：(02) 7740-7064

排版印刷：秀威資訊科技股份有限公司

展售處：

國家書店松江門市

地址：104472 臺北市中山區松江路209號1樓

電話：(02) 2518-0207

網址：<https://www.govbooks.com.tw>

五南文化廣場

地址：403018 臺中市西區臺灣大道85號

電話：(04) 2226-0330

網址：<https://www.wunanbooks.com.tw>

出版日期：112年3月初版一刷

定價：650元（全套）

G P N：1011200166

I S B N：9786263451162

本書著作財產權為國家教育研究院所有，欲使用本書內容，須徵求同意或書面授權。

國家教育研究院

National Academy for Educational Research



ISBN 978-626-345-116-2 定價 650元



GPN 1011200166