

以有欣賞力的探詢方式分析 學習者的課程需求

陳信憲

國立彰化師範大學商業教育系助理教授

袁淑萱

國立台北商業技術學院企管系講師

摘要

教學設計與教育訓練必須達成提昇學習興趣與學習效能的目標，才能符合學習者的需求以面對知識爆炸的學習環境。而需求評估為課程設計之首要。本研究以有欣賞力的探詢 (Appreciative Inquiry) 方式作為需求評估的工具，有別於制式的問題導向式的思維，藉以發掘出核心議題，希冀作為日後從事課程設計者發展教學設計的參考依據。為達研究目的，本研究以某技術學院五專部四五年級學生為研究對象，編制了一份符合有欣賞力的探詢原則與精神的開放式需求評估問卷，並針對部份學生佐以面談，請學生對「管理」相關課程，提昇學習興趣與學習效能的最適課程模式，提出想法，並以內容分析歸納出理想課程設計的核心議題，提供給日後「管理」相關課程設計者作為參考。

關鍵詞：有欣賞力的探詢、需求評估

壹、緒論

一、研究背景與動機

身處知識經濟時代，面對全球化的趨勢與競爭，知識已成為今天的主要產業，

其生產力亦成為競爭力和經濟成敗的關鍵。更由於教育的普及，一般學生較以往花費更多的時間在學校，所以，教學設計與教育訓練必須達成提昇學習興趣與學習效能的目標，才能符合學習者的需求以面對知識爆炸的學習環境。史賓賽 (Herbert Spencer) 1861 年發表的著名論文「什麼知識最有價值 (What Knowledge is of Most Worth)」提到時間與資源是有限的，我們必須在許多不同的學習目標中，決定學習的優先次序，並建議以人類的需求層級作為課程選擇的基礎 (Pratt, 2000)。課程必須對學生狀況作回應，當學生的需求改變時，課程也應隨之改變 (Tronto, 1989)。教學是一種藝術，課程設計亦如此。課程設計中，為了設計適應學生需求的課程，必須提供相當的彈性，使其能視情況修改。不只是瞭解現實的情況更是需要預測未來世界的問題，並使師生均有機會自由發揮直覺與想像力，以探索意外的收穫、興趣、以及未設想到的問題。

多年以來，學界與業界多使用教學系統設計 ISD (Instructional Systematic Design) 從事教學與教育訓練。歷經四十多年的經驗，其間發展出多種 ISD 模式，有 IDI Model (1973)、The Air Force Model (1975)、Gang, Brigg, & Wager Model (1992)、The R2RD Model (1995)、The Dick & Carey Model (1996)、The Seels & Glasgow ISD Model II (1997) 等 (Seels & Glasgow, 1998)。這些模式中以行為理論、認知心理學、建構主義等學習理論為典範，延伸出不同的 ISD 模式。然而 ISD 的普及也引發了一些負面的評價。Gordon & Zemke (2000) 指出 ISD 系統式導向指引的設計將研究設計導入了歧途。他們對 ISD 提出四項批判：ISD 模式缺乏對環境快速變化的反應性、ISD 的成果導向忽略了過程、設計者非使用者導致不良的解決方案、一些 ISD 模式依附在錯誤的觀點上發展 (Gordon & Zemke, 2000)。

以上爭議的產生，歸根究底在於對課程設計之初的需求評估 (needs assessment) 基本原則與精神的差異。一般的需求評估將需求定義為現實與理想的差距，過程中希望廣泛的納入專家、學生與家長，分別諮詢意見 (Pratt, 2000)。Cooperrider & Srivasta 在 1987 的研究中主張以有欣賞力的 (Appreciated Inquiry) 的探詢方式從事需求評估，經由領導者與組織成員共同參與，找出組織的願景，發展出最適合成員需求的模式以達成理想的境界 (Bushe, 2000a)。有欣賞力的探詢認為組織中存在著無限的奧妙有待於發掘，這種假設的根本有別於 ISD 的問題解決 (problem solving) 導向 (Cooperrider & Whitney, 2000)。Amazon.com 2002 年商業類暢銷書總排行第一名「執行力」(Execution: The Discipline of Getting Things Done) 一書的作者，美國企業領袖包熙迪 (Bossidy) 與著名顧問夏蘭 (Charan) 在書中提到「策略必須由未來負執行之責的人員—即現場人員—制定、並為他們擁有，才能發揮效果。」(Bossidy & Charan, 2003)。此說法與有欣賞力的探詢方式的基本精神不謀而合。

二、研究目的

如前所述，設計符合學習者需求，並能提昇學習興趣與學習效能的教學模式，才能面對知識經濟時代的競爭。本研究以某商業技術學院五專部四、五年級學生為研究對象，不同於以往 ISD 問題解決導向觀點，採有欣賞力的探詢方式作為課程

設計需求評估的工具，藉以發掘出提昇學習興趣與學習效能的理想教學模式的核心議題，希冀作為日後從事課程設計者發展教學設計模式的參考依據。此即本研究的目的。

貳、文獻探討

一、需求評估與教學系統設計

從事教育工作者大多認同課程是必須建立在學習者的需求上。所謂需求是指人們願意付諸行動去獲取的東西 (McKillip, 1987)，根據蘇瓦瑞茲 (Suarez) 1991 將需求評估定義為「一個資訊蒐集與分析的過程，目的在於辨識個人、團體、組織、社區與社會的需求」(Pratt, 2000)。需求是現在的狀態 (the what is condition) 和目標與希望達到的狀態 (the what should be condition) 之間的差異，因此需求評估又被定義為「訂定目標、確認差距產生原因、並將需求排列優先順序的一套有系統的過程」(Altschuld & Witkin, 2000; Gupta, 1999)。

需求評估於 1960 年代首次提出並運用於美國的政府部門，以確定社會基金的運用是否符合地方的需求。接著企業、州政府普遍的將需求評估應用於規劃中，而學校也以需求評估作為課程設計的前題 (Pratt, 2000)。

因為需求評估涉及需求分析的整個過程，設計者往往會依據結果訂定目標與結果的差距，並依此排列優先順序 (Seels & Glasgow, 1998) 將需求評估分為以下步驟：

1. 列出決策的內容。
2. 發展評估工具。
3. 將需求分類。
4. 確認目標 (Seels & Glasgow, 1998)。

教學系統設計 (Instructional Systematic Design) ISD 就是經由需求評估提供課程與教育訓練計畫所需的資訊，指出學習目標並提出矯正理想與現實差異的方法與措施，是一套定義學習目標、內容、環境、過程與評量的系統。ISD 主要分為分析、設計、發展、實施與評鑑五個步驟 (Seels & Glasgow, 1998)。

二、有欣賞力的探詢 (Appreciative Inquiry) 方式

以往的教學設計與組織變革過程中，幾乎均建立在以社會體系為主的需求評估，以實證觀點解決問題。此種問題導向式的思維，將心力專注於組織的負面，雖一再的修正錯誤，確無法擴大設計的效能。

Cooperrider & Srivasta 在 1987 的研究報告中首次提出以有欣賞力的探詢 (Appreciated Inquiry) 方式 (以下簡稱 AI)，將 AI 應用於社會變革的行動研究中，以正向的思考方式在組織成員中產生對話，以改善群體或組織。AI 並非以組織面臨的問題為出發點，而是探詢組織的成就，鼓勵全員參與，藉以激發靈感、激勵潛能。以追求「什麼是最好的？」發掘出正向變革的力量與熱情。AI 以合作式的探詢，在

面談中提出肯定性的問題，自成員敘述的故事中建立對組織的認同與願景。如此歸納出具挑戰性的議題，希冀超越現有成就，對組織賦予新的生命力 (Cooperrider & Whitney, 1999)。

AI 是過去十年來最受到關注的一種行動研究方法。Cooperrider & Srivasta 認為傳統的行動研究缺乏實用的理論，以解決問題的觀點出發，倒不如以感激、欣賞的態度思考組織的走向。Sussman & Evered (1978) 舉出多數的行動研究使用邏輯的實證性假設，以解決問題為主的觀點阻礙了新理論的形成也無法超越現有的社會體制 (Bushe, 2000a)。AI 有別於傳統的變革因為 AI 主張：

1. 組織不同於機器，並不是一個看的見的實體。
2. 組織所形成的社會現實體，是建立在組織成員的想法與彼此的互動中。
3. 在人際的互動中，溝通、決策與衝突管理的效果仰賴於組織成員涉入的程度與互動時所產生的火花。
4. AI 藉由不斷的發現發展導致成功的方案 (Bushe, 2000b)。

Gergen (1994) 指出有欣賞力的的探詢是以極度正向導引的方式探詢使用者的需求，以建構理想的社會型態 (Cooperrider & Whitney, 2000)。廣義的來說，AI 以正向的觀點透視組織，以系統化的方式，發掘出生活中展現最具生命力、效能與經濟力時，參與者所悞注的泉源。AI 藉由面談，以非結構性的正向問題取代批判與妥協式的對話，引導組織成員以說故事的方式，對組織作最正向的描述、與成員分享以往的高峰經驗。領導者與成員在 AI 的過程中共同發現需求，營造對未來的夢想，並進一步發展對變革的設計。AI 理論強調當組織成員以正向的眼光相互分享夢想與終極目標時，彼此的關係將更為穩固，並發展出對未來全新與更好的憧憬 (Cooperrider & Whitney, 2000)。

三、AI 的立論依據

Bushe (2000) 參考 Cooperrider 的主張加上自身使用 AI 的經驗，提出以下五項變革的理論以加強 AI 的說服力。

1. Socially Constructing Reality (藉由社交的方式建構現實面向)。語言及文字是建構社會的基石，後現代主義者認為應將語言及文字視為意思形成的主動而非被動的工具，AI 藉由說故事的方式，集合成員對組織的夢想、願景；以語言分享彼此的理念，並以文字呈現出內心深處的想法。
2. The Heliotropic Hypothesis (向日假說)。依據 Cooperrider (1990) 研究中的說法，所謂向日假說就是組織成員最正向的印象。這些正向的觀點愈堅定，則形成的模式就愈穩定，對組織變革的成效就愈顯著。
3. The Organization's Inner Dialog (組織內部的對話)。組織的成員在受約束的正式會議場合，理性的發表意見。而在一些非正式的場合，則以言談的形式發抒自我的夢想。AI 所謂的內部對話，是指在非正式場合分享彼此的看法，經由這些對話內容所形成的決策是極穩定的。
4. Resolving Paradoxical Dilemmas (解決矛盾的困境)。Bushe 認為 AI 建立了

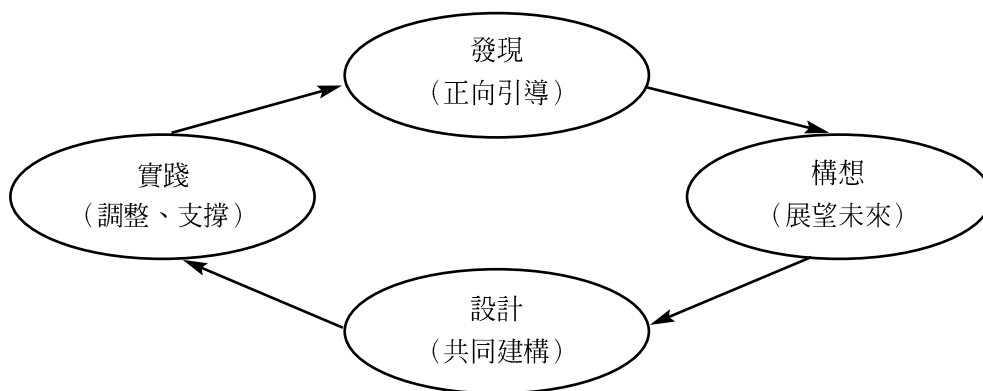
「互信是降低運作成本的良方」的觀念，解決了組織中的矛盾。例如在授權的過程中，主管因為不信任成員而不敢充分授權，反而造成組織運作的癱瘓。

5. **Appreciative Process**（有欣賞力的程序）。所謂有欣賞力的程序是藉由不斷的尋找所追求的目標，將焦點專注於「想要什麼」而非「解決問題」。如此擴大了欣賞力的效果，並可不斷的創新 (Bushe, 2000b)。Bushe 並認為 AI 在以下的條件下運作，成效最佳：建立目前所欠缺的願景、建立開放與融洽的氣氛、發展出可接受的議題、創造正向的工作環境、擴大已存在於組織中的正向力量、加速發展新團隊、形成新秩序、以多元的方式發展組織 (Bushe, 2000b)。

四、發展 AI 的程序

Cooperrider & Whitney(2000)將發展AI的程序分為四個階段，一般稱為 4 - D 循環（如下圖）。不恪守一定的次序，不斷的修正改變以達理想境界。

1. **發現 (Discovery)** 階段：組織成員經由對話、結構性的面談分享高峰經驗，以欣賞的方式發現組織的最佳境界，發掘深層需求，諸如理想的領導模式、領袖成員關係、合宜的工作技能等。在成功的經驗中探索理想的狀況，討論出賦予生命力的核心議題 (Whitney & Schau, 1998)。
2. **構想 (Dream)** 階段：這是挑戰現狀與實現潛能的階段。鼓勵全員參與，敘述成員對工作、成員對成員以及成員與組織關係的夢想與期許，運用想像力展望未來可能狀態與結果 (Whitney & Schau, 1998)。
3. **設計 (Design)** 階段：與組織成員共同建構理想的設計。將前述故事敘述中所收集的資料整合，發展可行方案。成員參與設計的階段，重新檢視組織環境的變革，並加以調整自我 (Whitney & Schau, 1998)。
4. **實踐 (Destiny)** 階段：經過了發現、構想與設計的階段，成員為確保中心議題的可行性，必須不斷的修正、調整、授權與以支撐設計的執行。(Barrett, 1998)。



圖一 發展 AI 之 4D 循環程序圖

資料來源：Cooperrider & Whitney, 2000

五、實施 AI 的基本原則

Cooperrider 與 Whitney 主張 AI 的實施過程中應包含以下五項原則：

1. 建構主義原則 (The Constructionist Principle)：建構主義主張組織是成員依其個人的認知與情感所建立具生命力的集合體。Cooperrider 認為 AI 經由成員彼此經驗的分享，可強化組織的功能 (Cooperrider, 2000)。
2. 同時的原則 (The Principle of Simultaneity)：AI 以提問的方式建立發現階段的內容。在詢問的過程中，分析與改變是同時進行的。
3. 詩意的原則 (The Poetic Principle)：為了因應人員與環境的變遷，組織是可以一再重組的。這就如同我們在讀一首詩時，每一次都可能賦予不同的詮釋。詩意原則的融入有助於重新考量組織變革管理的目標與範圍。
4. 期待的原則 (The Anticipatory Principle)：將成員對未來的想像與交談形成 建構組織變革無限的資源。正向的印象導致正向的行動，負面的印象則導致負面的行動。印象變成系統中的指示核心，也決定了組織基本的特質 (Capra, 1996; Wheatley, 1999)。
5. 肯定的原則 (The Positive Principle)：AI 主張以正向的問題深耕撥種，成為較佳變革的催化劑。詢問的問題越肯定與正向，所形成的變革越能持久與成功。(Cooperrider & Whitney, 2000)。

六、總結

以 AI 從事教學設計的需求評估相較於制式系統化的需求評估模式，能延伸出多元化的思維，同時成員共同參與對話，激發出對組織的認同與感恩，所形成的核心議題更具穩固性與發展性。

參、研究方法

一、研究對象

我國技術與職業教育近年來遭逢巨大的變革，多種不同的學制並存。在已改制的技術學院中，同一校中存在著五專、二專、二技與四技。學生在進入不同學制繼續就讀時，課程的銜接與內容關係著學生的就學意願。如何探索學生的需求設計出理想的課程內容，時為當務之急。本研究以某商業技術學院五專部企管科四五年級各一班為研究對象，乃因學生經歷四年以上的學習，均已修完管理相關基礎課程，同時，五專學生畢業後多進入二技或大學繼續研讀與過去所學相關的領域。本研究採立意取樣，四年級學生人數 50 人，五年級學生人數 44 人。研究先採問卷方式，願意主動參與提昇學習興趣與效能研究的同學回答問卷。問卷回收後，針對研究對象進一步進行面談，直到面談內容出現共識為止。如此完成 AI 程序中的發現與構想階段，並以內容分析歸納出理想課程設計的核心議題。

二、研究工具

為達研究目的，研究者編制了一份符合 AI 原則與精神的開放式需求評估問卷，

請學生針對「管理」相關課程，提昇學習興趣與學習效能的最適課程模式，提出想法。需求評估問卷內容如下：

1. 請回想一下你在企管科近四年的就學過程中，每當你感受到自己身為「企管人」時，內心的驕傲。請描述一下每當這種認同感產生時，所激發出你對管理課程學習的憧憬。
2. 請回想一下在你學習管理相關課程時，你發現課堂上所討論的內容正是你有興趣的議題，同時教師所講述的內容與你的看法相吻合時，興奮與成就感油然而生。敘述你當時的感受。
3. 在你學習管理相關課程時，當時的情境使你感覺有如身在其境，你覺得這門課真是有趣極了，說說你當時的感覺。
4. 在管理相關課程的學習中，課堂上的一些學習活動激發了學習興趣，學習意願的提昇增進了學習效能。談談你的經驗。
5. 在你學習的過程中，你發現你採用的學習策略對學習效能有事半功倍的結果，你興奮的想告訴周圍的好友，你如何與他們分享成功的經驗？
6. 本校畢業後，你很有可能進入二技繼續修習各類管理的進階課程，你認為可以延續你的學習興趣同時會進一步提昇學效能的學習應該是什麼樣子？

三、研究限制

本研究此立意取樣，由願意參與提昇學習興趣與效能研究的學生填寫開放式問卷。面談亦未設定人數，直到歸納出共識為止。問卷回收率五年級 18% (8/44)，四年級 40% (20/50)。因由學生主動參與，並未考慮信度與效度。

肆、研究發現

依學生問卷與面談的資料分析，歸納出以下具有共識的議題，並將學生的想法列述於下：

一、學生對科內的認同，會增加學習的興趣。

1. 當感受到「企管人」的驕傲時，我會更加努力的學習，可以更加踏實的享受這種「驕傲」。
2. 每當認同感產生時，那奔騰四海的志氣朝我襲捲而來，全身散發著努力變強的光芒。
3. 當我想到身為「企管人」時，我就想到日後可能成為企業主或是管理階層，這種目標激起我奮鬥的衝勁與鬥志，要好好的學習。

二、學習議題符合學生興趣，會促使學生深入的學習，也會增加學習效能。

1. 當我的想法與老師吻合時，對管理課程更加有興趣，會想學習的更好，變成自己的專業。
2. 當時的感受難以形容，覺得自己有當主管之才，也選對了科系，更加堅定的朝此路走下去。

3. 當想法與老師吻合時，覺得跟老師與這門科目更加接近了，很想要進一步了解這門學科。
4. 覺得自己是念管理的料，會更認真的思考這個議題，更專心聽講，而且會牢記腦海中，考試時也不會忘記。

三、身歷其境的學習，會形成更多的學習活動。

1. 很開心，好像學到了不少，會更積極的參與討論，思考更多問題與老師討論。
2. 會激發出新的點子，會收集與討論與議題相關的報導。
3. 對課程更加有興趣，增加複習次數也不會覺得煩或累。
4. 會與同學交換意見，腦力激盪出不同的火花。

四、有別於傳統的教學活動，更能增加學習效能。

1. 個案討論與模擬談判，在沒有壓力的狀況下學習，自然就能掌握重點，提昇學習效果，學以致用。
2. 角色扮演，自行撰寫腳本，創意充分發揮，在玩樂當中快樂的學習。
3. 分組討論，與提供開放性的問答，鼓勵我們思考、課前預習。意見交流中激發了淺意識下的學習精神，增加學習效能。
4. 專題的製作過程中，感到實務與理論相結合，與同學的討論對同學有進一步的瞭解。

五、學生多無法具體舉出成功的學習策略，若有相關經驗，會將自己學習策略的高峰經驗與同學分享。

1. 我會很自然的將好的學習策略大方的告訴同學。
2. 我會告訴成績不好的同學，多看、多問、多複習。

六、開放、務實、多元的學習環境是大多數學生對日後學習要求。

1. 開放式的上課方式，營造輕鬆有趣的學習環境，相互討論，從活動中激發學習的興趣以提昇學習效能。
2. 希望能有更多參觀企業的機會，撰寫心得報告，結合理論與實務。
3. 加入社團，應用相關的管理知識，拓展人際關係。
4. 希望二技的學習符合自我的興趣，修習的科目更具深度與廣度。除了管理課程，也有機會接觸其他更多領域。

伍、結論與建議

一、結論

1. 以 AI 的精神探詢需求評估確實可以發展出較多的創意。
2. 學生分享經驗的過程中，有欣賞力的探詢方式，跳脫了以往「問題解決」的

思維，學生排除了以往負面抱怨式的意見，理性的提出想法。

3. 以 AI 的精神出發，討論的內容切合主題。
4. 學生在發現與構想的過程中，不時的想起與同儕學習的高峰經驗，似乎更珍惜了目前的學習環境。

二、建議

本研究以 AI 為課程設計需求評估的工具，建議日後管理相關課程設計應參考以下幾個原則：

1. 必須營造產生歸屬感與認同感的組織文化。
2. 學習內容除考量專業外，尚須參照學生的興趣。
3. 設計互動、開放與多元的學習活動。

參考文獻

- Altschuld, J. W. & Witkin B. R. (2000). *From needs assessment to action*. CA: Sage Publications, Inc.
- Barrett, F. J.(1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5) 605-622.
- Bushe, G. R. (2000a). *Advances in Appreciative Inquiry As An Organization Development Intervention* Cooperrider, D. L. Sorensen, P. F. Jr., Whitney, D.,Yaeger, T. F. (Eds.) (2000). *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*.(113-121) Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Bushe, G. R. (2000b). *Five Theories of Change Embadded In Appreciative Inquiry*. Cooperrider, D. L. Sorensen, P. F. Jr., Whitney, D.,Yaeger, T. F. (Eds.) (2000). *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. (99-109) Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Bossidy, L. & Charan R. (2003). *執行力：沒有執行力那有競爭力*。李明（譯）。台北：天下文化。（原文出版年代2002）
- Capra, F. (1996). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. NY: Anchor Books, Doubleday.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (1999). *Appreciative Inquiry*. <http://www.iisd.ca/ai/>
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2000) *A Positive Revolution In Change*.
- Cooperrider, D. L. Sorensen, P. F. Jr., Whitney, D.,Yaeger, T. F. (Eds.) (2000). *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. (3-25) Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Gordon, J. & Zemke, R. (2000). The attack on ISD. *Training*, April. <http://www.trainingsupersite.com/publications/archive/training/2000/004/004cv.htm>
- Gupta, K. (1999) . *A Practical Guide to Needs Assessment*. San Franciso: Jossey-Bass/Pfeiffer

- McKillip, J. (1987). *Need analysis: Tools for the human services and education*. Beverly Hills: Sage.
- Pratt, D. (2000). 課程設計：教育專業手冊。黃銘惇、張慧芝（譯）。台北：桂冠圖書。（原文出版年代1994）
- Seels, B. & Glassgow, Z. (1998). *Making Instruction Design Decisions*(2nd ed.). NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Tronto, J. C. (1980). Women and caring: *What can feminists learn about morality from caring?* In Jaggar, A. M. & Bordo, S. R.: *Feminist reconstructions of being and knowing* (172-187). NJ: Rutgers University Press.
- Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe* (2nd ed.) San Francisco: Berrett-Koehler.
- Whitney, D. & Schau, C. (1998). An Innovative Process for Organization Change. *Employment Realtions Today* (Spring). <http://www.iisd.ca/ai/>

閱讀一本不適合自己閱讀的書，比不閱讀還要壞，我們必須學會這樣的本領：選擇最有價值，最適合自己所需要的讀物。

—〔俄國〕別林斯基