

现代学校管理丛书

丛书主编 / 褚宏启

# 教师 培训需求分析

• 赵德成 梁永正 / 著

JIAOSHI PEIXUN XUQIU FENXI •

通俗地说，培训需求分析就是对学习者的学习需求进行识别和分析的过程。而从科学概念角度来看，培训需求分析就是在规划与设计培训之前确定一个组织是否需要培训、谁需要培训及需要什么培训的一种活动。培训需求分析十分重要，它是确定培训目标、设计培训课程和实施方案的前提，也是进行培训效果评估的基础。只有高度重视并扎扎实实做好培训需求分析，准确识别学习者的培训需求，才能使培训真正具有针对性与实效性。



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

现代学校管理丛书  
丛书主编 / 褚宏启

# 教师 培训需求分析

• 赵德成 梁永正 / 著

JIÀOSHĪ PEIXUN XUQIÚ FĒNXI •



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

---

**图书在版编目(CIP) 数据**

教师培训需求分析 / 赵德成, 梁永正著. —北京: 北京师范大学出版社, 2012.1  
(现代学校管理丛书)  
ISBN 978-7-303-12877-8

I. ①教… II. ①赵…②梁… III. ①教师培训—研究  
IV. ①G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 087615 号

---

---

出版发行: 北京师范大学出版社 [www.bnup.com.cn](http://www.bnup.com.cn)  
北京新街口外大街 19 号  
邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司  
经 销: 全国新华书店  
开 本: 170 mm × 240 mm  
印 张: 14  
字 数: 223 千字  
版 次: 2012 年 1 月第 1 版  
印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷  
定 价: 26.00 元

---

策划编辑: 路 娜	责任编辑: 路 娜
美术编辑: 高 霞	装帧设计: 潘 洁
责任校对: 李 茵	责任印制: 李 啸

**版权所有 侵权必究**

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

## 为现代学校管理奠定专业化的知识基础

现代学校管理是专业化的管理活动，需要专业化的理论来指导，需要以专业化的知识为基础。如果现有的教育管理知识不能提供足够支持，学校管理的专业化就失去了可能性和现实性。学校管理人员所需要的知识有三条标准：

第一，效用标准，要求“有用”。如果知识空疏无用，就不能作为从业人员从事职业活动的依据，就不能为具体的职业活动提供指导。效用标准要求教育管理知识能为管理人员从事学校管理活动提供有效的智力支持，有助于管理人员提高管理效率和效能，从而更好地促进学生的全面发展。

第二，数量标准，要求“够用”。要求教育管理领域积累起“足够数量”的知识，这些知识构成一个“系统的知识体系”，不再是对教育管理活动的零星的、肤浅的认识，只有这样，才能为学校管理活动提供有力支持。这种某个职业领域的“系统的知识体系”也就是我们一般所说的“专业知识”。

第三，质量标准，要求“好用”。高质量的知识必须在逻辑上前后一致，文风上简明扼要，对现实有较强的解释能力，便于人学习和掌握，有助于解决现实问题。

本质上，数量标准和质量标准都是效用标准的具体化。如果知识的数量很少（根本就不“够用”），即便质量再高，也谈不上对整个学校管理活动的专业化多么“有用”；反之，如果知识的数量很多，但质量低劣，同样谈不上多么“有用”。要使知识真的具有高效用，知识必须数量多且质量高。

现有的教育管理知识能从效用、数量、质量等方面满足上述要求吗？总体看来，现有的教育管理知识在数量上是令人满意的，在效用上也裨益于实践的。但同时我们也必须承认，这些知识的确比较庞杂，而且对实践并不是都有用处。

《现代学校管理丛书》就是为学校管理走向专业化所搭建的一个知识平台，丛书将根据有用、够用、好用的标准，对已有的学校管理知识进行清理、甄别、整合、加工、创新，目的是为学校管理人员提供量大质优的专业知识，提升学校管理的水平与质量。

《现代学校管理丛书》是为现代学校管理服务的，因此，现代精神是现代学校管理的灵魂，也是本套丛书的灵魂。现代精神主旨有四：

一是科学精神。科学精神指的是理性化、合理化，通俗一点讲就是“讲道理”。发展是硬道理，但发展也要讲道理。学校的改革与发展也要讲道理，不能搞形式、瞎折腾，应该实事求是，应该以求实、平和的心态而不是浮躁的心态去管理学校。科学精神要求学校管理人员在从事管理工作时，应该深入实际调查研究，了解学生心理，尊重教育规律，促进学生和学校的健康发展、协调发展、可持续发展。

二是民主精神。民主精神说到底还是平等精神和人道精神，简单的说就是以人为本，把人作为目的而不是作为工具，不把老师作为学生发展的工具，不把师生作为学校发展的工具。学校管理人员要尊重老师、尊重学生，倾听他们的声音，走进教师和学生的内心世界。在管理中，民主精神要求建立学校民主管理机制，如教师参与学校民主管理的制度、家长参与学校管理的制度等。

三是法治精神。法治精神要求校长以法治取代“人治”，依法办学，依法治校，遵守国家教育法律法规，建立健全学校各项规章制度。治理学校时依据规则，尊重程序，避免长官意志、个人专断所带来的随意性和危害性。当前，建设现代学校制度、运用制度手段管理学校是法治精神的具体呈现。

四是民族精神。中国的现代教育应该培养能为中华民族崛起贡献力量的中国人，“为中华崛起而读书”并不过时。现代化不是西化，更不是美国化。现代中国并不摒弃民族传统和民族文化，而是要将优秀的民族传统和民族文化发扬光大。在中国这样一个发展中国家，培养学生的民族自豪感，增强学生的民族自信心，是全球化时代中国教育和中国学校的重要使命。不少学校把“培养现代中国人”“造就走向世界的现代中国人”“做自豪的中国人”作为学校的办学目标，这是民族精神的具体表现。

《现代学校管理丛书》的志向不是只给学校管理人员提供一些管理技能、技巧方面的知识，更不是提供所谓的“权术之学”，而是赋予学校管理知识以“现代精神”的灵魂，让学校管理人员借助知识的力量，建设现代学校，培养现代人，弘扬科学精神、民主精神、法治精神和民族精神，进而为建设现代社会和现代国家贡献力量。

强调知识的有用、够用、好用反映出本套丛书的“实践性”，而强调现代精神则反映出本套丛书的“现代性”。此外，本套丛书还有一个重要特点，那就是“开放性”。

本套丛书在选题、作者、出版周期等方面都具有很强的开放性。凡是对于学校管理有助益的、能体现实践性和现代精神的选题都可以申报。在作者选择上，广纳贤才，教育研究人员、学校实际工作者都可以成为本丛书的作者，尤其欢迎教育研究人员与学校实际工作者在合作研究的基础上著书立说。在写作和出版周期上，本丛书没有固定的时间限制，时间服从于质量，给作者留出充分的时间精益求精。

感谢北京师范大学出版社为丛书的出版所给予的支持，感谢每一位作者所付出的辛勤劳动。希望本套丛书为改善我国教育管理的知识状况、为提高我国教育管理的实践水准做出积极的贡献。

褚宏启

2011年7月30日

# 自序

教育管理是一门实践性、应用性很强的学科，不是“书斋”里的学问。作为一名大学教师，除了从事教学、科研和研究生指导之外，我还经常深入中小学，向实践学习，为基层服务，与校长和教师一起分析、解决实践中的问题。随着与中小学教师接触的增多，我发现一个有意思的现象：多数中小学教师都有强烈的发展愿望，希望不断提升自己的业务能力和工作绩效，可一说到参加培训，有些教师却颇有微词。他们指出，在培训中很多培训者都是从头讲到尾，尽管理论上似乎深刻透彻、鞭辟入里，演讲时也是旁征博引、侃侃而谈，但却不能帮助教师解决实践中面临的问题，更不能有效引导教师的自我反思与自我成长，培训实效有待提高。再与更多的人进行交流，发现这种现象并不是孤立的，在很多地区、很多学校都比较普遍地存在。这引发了我的思考：导致培训低效的原因有哪些？最关键的症结在哪里？我们可以怎么办？

一个完整的培训系统由多个环节构成，主要环节有：（1）培训需求分析；（2）对培训进行整体设计，明确培训目标；（3）培训课程设计与开发；（4）培训实施；（5）培训效果评估。这五个环节相互关联，相互促进。每个环节中都可能有很多因素对培训效果产生影响，这些因素之间又相互作用，所以说，导致培训低效的原因十分多样，而且关系复杂。但经过深入分析和论证，不难发现，培训需求分析是诸多因素中最为基础、最为关键的一个。

通俗地说，培训需求分析就是对学习者的学习需求进行识别和分析的过程。而从科学概念的角度来看，培训需求分析就是在规划与设计培训之前确定一个组织是否需要培训、谁需要培训及需要什么培训的一种活动。培训需求分析十分重要，它是确定培训目标、设计培训课程和实施方案的前提，也是进行培训效果评估的基础。只有高度重视并扎实做好培训需求分析，准确识别学习者的培训需求，才能使培训真正具有针对性与实效性。

但值得注意的是,在我国,不少教师继续教育项目的课程设计与开发并没有建立在良好培训需求分析的基础之上。到底各级各类学校教师的主要职责和预期绩效标准是怎样的?教师应该做什么?做到怎么样?应该掌握哪些知识和技能,具备哪些能力和素养?<sup>①</sup>在一个特定时期、特定机构或特定背景下,教师应该着重发展什么?对于这些类似问题,教师教育工作者尚未给予足够的重视,没有进行深入的思考和扎实的实证研究,需求把握不准确,直接导致课程与需求脱节,从而最终致使学习者感觉培训低效甚至无用。

重视教师培训需求分析,是改进我国教师人力资源开发实践的必然选择,是提升我国教师素质的突破口。特别是在贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》(以下简称《规划纲要》)的宏观背景下,更应该重视教师培训需求分析。《规划纲要》指出,在未来十年,我国教育改革与发展的基本工作方针是,“优先发展,育人为本,改革创新,促进公平,提高质量”,而要落实这一方针,保障措施必须跟上。在众多保障措施中,最为重要、摆在第一位的是加强教师队伍建设。“有好的教师,才有好的教育。”各级教育主管部门要“严格教师资质,提升教师素质,努力造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍”。教育部师范司已经开始对全国教师教育工作进行新的部署。2010年9月2日,管培俊司长在教育部例行新闻发布会上指出,在当前和今后三年,中小学教师队伍建设的总体思路是以农村教师队伍建设为重点,实施两个规划,推进三项改革,落实六大举措<sup>①</sup>,有序、有力、有效地推进改革与发展试点,全面提升教师素质。这些宏观部署及微观计划的落实是否能真正提升教师素质,促进教师(包括师范生)专业发展,在很大程度上取决于培训需求分析。如果没有扎实、深入的培训需求分析作为基础,无论是免费师范生教育,还是“国培计划”和“硕师计划”,各种教师教育工作都很难取得预期的成效。

---

<sup>①</sup> 两个规划分别是中小学教师队伍建设的总体规划和教师教育布局的总体规划。三项改革指的是:(1)推进以教师资格制度为核心的教师管理制度创新;(2)完成实践取向的教师培养模式改革;(3)建立与教师教育质量相配套的教师教育标准体系。六大举措分别是:(1)以推进师范生免费教育为契机,吸引更多的优秀人才从教;(2)实施以“国培计划”为引领,推动全国大规模中小学教师培训;(3)以实施国家“特岗计划”和“硕师计划”为抓手,进一步创新农村教师的培养补充机制;(4)以强化养成教育和教师考核为重点,形成师德建设的长效机制;(5)以落实绩效工资为重点,努力改善教师待遇;(6)以实施中小学校长研修培训计划为载体,大力提升中小学校长的能力素质。



正是基于这种考虑，我们对教师培训需求分析进行了深入的理论研究，并对2009年以来与广东省中山市教师进修学院合作开展的相关项目成果进行总结，最后撰写了《教师培训需求分析》一书，希望能对师范院校、教师进修学校、教研室、教科所、教育学院、教师继续教育研究中心，以及中小学等各种教育机构中关心教师培训的教育工作者有所启发，推动我国教师教育改革，同时在学校层面上为目前已经广泛开展的校本培训也提供具体的指导。

本书共分9章。第1、2、6章阐释了教师培训需求分析的基本原理，包括走近培训需求分析、常见的培训需求分析模式以及培训需求分析成果的应用等具体内容。这些内容对于读者正确理解培训需求及培训需求分析具有重要意义，是阅读和使用本书的基础。在实践中，不少培训者将培训需求(training needs)等同于培训愿望(training wants)，将培训需求分析简单化为对学习者的主观愿望的调查，在一定程度上误导了培训课程的设计。这种现象必须予以关注和克服。第3~5章侧重于教师培训需求分析的程序与方法。从严格意义上来讲，培训需求分析是一项具体的技术，所以对培训需求分析的研究不能止于原理分析，更要强调实施。本书结合我们多年来开展相关研究的实践，对培训需求分析的技术方法进行了较为细致、深入的介绍，对实践中容易出现的操作性问题也进行了讨论，能对读者提供有力的专业支持。第7~9章集中对培训需求分析实践进行了元分析，还提供了几个广东省中山市教师进修学院完成的案例，使读者能直观感受实践中的教师培训需求分析，发现实践中经常遇到的问题，并对自身的工作进行反思与改进。

应该说，我国教师培训需求分析的研究起步比较晚，有关著作、教材甚至期刊文章都还比较缺乏。在这样的背景下，我们力求撰写一本在教师培训需求分析领域具有引领性和影响力的好书。在撰稿过程中，我们试图体现以下几个特点：(1)前瞻性。我们广泛查阅了各种来源的中英文文献，站在学术前沿，把握学术动态，将国内外最先进的思想、观点和技术呈现给读者，同时“站在巨人的肩膀上”提出自己的见解与建议，正确引领实践的发展。(2)实践性。培训需求分析是雇员培训与开发(employee training and development)领域的一项基本技术，是一门实践性学问，需要结合实践来介绍，让读者通过具体的实践描述和案例分析，理解培训需求分析，掌握培训需求分析的基本技能。我们还在每一章末尾的“思考与讨论”部分提

出了一些实践性作业，让读者通过思考、讨论和实践深化对培训需求分析的认识。(3)可读性。可读性是一本书发挥影响力的前提。一本书只有具有可读性，能激发读者的阅读兴趣，吸引读者读下去，才能用自己的观点去影响人。我们在文稿写作时“心中”始终装着读者，以第一人称与读者对话，好像读者就坐在我们面前一样，而且力求语言朴实、简练和流畅，有吸引力。现在，这本拙作即将付梓，到底这些方面本书实践得怎么样，还有待读者的评鉴。

此外，尽管我们在撰稿过程中一直本着严谨的态度不断讨论、修改和订正，但毕竟时间和精力有限，书稿中可能仍有纰漏之处，恳请读者批评指正。如果您对本书有什么意见与建议，或者想就某些相关问题与我们进行深入探讨，欢迎与我们联系。我的电子邮箱是：zhaodecheng@bnu.edu.cn。本书另外一位主编，广东省中山市教师进修学院梁永正院长的电子邮箱是：liangyongzheng2011@163.com。

赵德成

2011年6月于北京师范大学

# 目 录

<b>第一章 走近教师培训需求分析</b>	<b>1</b>
■ 培训需求分析：改进教师人力资源开发的突破口 / 3	
■ 对培训需求的几种理解 / 4	
■ 什么是培训需求分析 / 8	
■ 教师培训需求分析的意义 / 9	
<b>第二章 常用培训需求分析模式</b>	<b>15</b>
■ 培训需求分析模式的发展 / 17	
■ 组织—任务—人员模式 / 17	
■ 绩效分析模式 / 24	
■ 胜任特征分析模式 / 29	
■ 前瞻性培训需求分析模式 / 33	
■ 以校为本的教师培训需求分析模式 / 34	
<b>第三章 培训需求分析程序及要求</b>	<b>41</b>
■ 培训需求分析的步骤 / 43	
■ 了解培训项目设计的基本情况 / 45	
■ 预分析 / 47	
■ 提出培训需求分析计划 / 48	
■ 实施培训需求分析 / 51	
■ 撰写培训需求分析报告 / 52	
■ 培训需求的进一步确认 / 53	
■ 在培训实施中对培训需求的再分析与调整 / 53	

<b>第四章 需求分析中的数据收集方法（上）</b>	<b>55</b>
■数据收集方法的选择 / 57	
■资料查阅 / 64	
■问卷法 / 65	
<b>第五章 需求分析中的数据收集方法（下）</b>	<b>83</b>
■访谈法 / 85	
■观察法 / 91	
■测验法 / 94	
■作品分析法 / 96	
<b>第六章 培训需求分析成果的应用</b>	<b>99</b>
■培训需求分析不是目的，而是手段 / 101	
■培训课程开发 / 102	
■培训效果评估 / 110	
<b>第七章 实践中的教师培训需求分析</b>	<b>117</b>
■关于教师培训需求分析实践元分析的实证研究 / 119	
■关于推进教师培训需求分析的思考 / 124	
■广东省中山市教师进修学院的探索 / 128	
<b>第八章 在行动中开展教师培训需求分析（上）</b>	<b>133</b>
■行动的特殊意义 / 135	
■案例一 教科研干部培训项目需求分析 / 135	
■案例二 小学科技教育教师培训项目需求分析 / 150	
<b>第九章 在行动中开展教师培训需求分析（下）</b>	<b>175</b>
■案例三 中小学青春期教育主题研修项目需求分析 / 177	
■案例四 小学语文教师信息技术应用培训需求：基于绩效差距模式的发现 / 191	
■对教师培训需求分析的延伸思考 / 207	

CHAPTER

1

第一章

走近教师培训需求分析

**本章内容提要：**

- 培训需求分析：改进教师人力资源开发的突破口
- 对培训需求的几种理解
- 什么是培训需求分析
- 教师培训需求分析的意义



## ■ 培训需求分析：改进教师人力资源开发的突破口

教师是教育的第一资源。高素质的教师队伍是高质量教育的一个基本条件。2010年颁布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》再次重申，“有好的教师，才有好的教育”，要“完善培养培训体系，做好培养培训规划，优化队伍结构，提高教师专业水平和教学能力”“努力造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍”。加强教师人力资源开发，提高教师队伍质量已成为当前教育发展的主旋律。

回顾近些年来我国的教师专业发展实践，我们发现，无论是在国家水平上，还是在地市水平上，抑或在学校水平上，教师培训的力度都有所加强。云南少数民族基础教育项目（YMBEP，2000—2005）、西部地区基础教育发展项目（BEWAP，2004—2009）和中英甘肃普及九年义务教育项目（2006—2010）等一些国际性援助项目也在云南、甘肃、宁夏、四川、广西等省（自治区）陆续开展了参与式教师培训，在实践中产生了较为广泛的影响。但必须承认的是，培训低效仍然是困扰我国教师教育的一个重要问题（毛亚庆、鲜静林，2003；胡艳，2004；李莉萍，2010）。在实践中，一方面有各种来源的大量资源投入在教师培训上；另一方面校长和教师却在抱怨教师培训没有给教师能力提升与绩效改进带来实质性的帮助。

导致这种问题的原因有很多，各种原因之间又相互影响，但当我们采用因果图技术进行深入分析时，发现最为根本性的一个原因是缺乏教师培训需求分析（庄玉昆，2007；黄孝玉，2007）。许多培训从方案设计到实施过程基本上没有教师的参与，教师培训“目中无人”，教师在培训中被动地参与，教师的真实需求没有得到积极的回应，甚至没有被识别出来。这种状况如果一直持续下去，培训对教师们的吸引力会逐渐下降，组织者与培训者试图通过培训促进教师专业发展的愿望也难以实现，这必然会在很大程度上影响学校教育质量的提升。

重视培训需求分析，使培训能有效回应学校和教师的培训需求，是改进我国教师人力资源开发实践的必然选择，是提高教师素质的突破口。学校管理者、教师教育工作者要树立和加强以教师为中心的意识，掌握培训需求分析的常用模式和基本技能，通过科学方式识别、分析和确认教师的培训需求，并根据需求有针对性地设计与实施培训课程。

## ■ 对培训需求的几种理解

培训需求分析并不是新生事物。因为“因材施教原则”“量力性原则”和“以学习者为中心原则”作为基础教育领域教师教学必须遵循的基本原则（王道俊，王汉澜，1999；杨小微，2004），它们同样也适用于教师培训。各级各类教师培训都要考虑教师的实际，要符合成人学习的特点和教师专业发展的需求。从这一意义上说，多数培训者在实践中都会自觉或自发地、或多或少地分析教师培训需求，并且试图在培训课程设计与实施环节给以有效的回应。但是，由于有关培训需求分析的规范研究在我国起步很晚，从20世纪90年代末期才开始有一些零星的研究和出版物，许多培训者并没有系统学习过人力资源开发、雇员培训与开发等相关课程，对培训需求分析的认识是模糊的，还存在片面、偏颇甚至错误之处，需要进一步的澄清与分析（赵德成，梁永正，2010）。以下是几种常见的理解。

### □ 培训需求就是员工感受到的接受某种培训的主观愿望

许多人一谈到培训需求分析，就想到面向即将接受培训的教师群体做问卷调查，通过封闭式题目和开放式题目了解他们对培训的认识与期望。澳大利亚有一位长期从事培训与管理变革研究的专家艾伦（Allan，2009）曾经这样描述：“我们经常看见很多人想为所在组织做一次培训需求分析（training needs analysis），可实际却做成了培训愿望分析（training wants analysis）。分析者通常在组织内询问人们想获得什么培训。如果有太多的人需要询问，分析者就采用纸笔问卷调查或网络在线调查。我们将这种方法称为‘自助餐’式方法，员工和管理者在给定的菜单中选择自己的所需。”不难发现，在这些人的观念中，培训需求就是员工感受到的接受某种培训的主观愿望。这是一种不当的理解。这种理解以及基于这种理解开展的培训需求分析可能存在如下问题。

#### （一）教师没有感受到“客观”需求

从严格意义上讲，当员工的实际表现与期望表现之间出现差距时，员工就可能需要某种培训（McClelland，1995），这是一种客观的需求，是促进员工个人发展和提升组织绩效的需要。但受制于理论水平、专业发展意



识和批判性反思能力，加上个体很难克服的“自我服务”倾向，许多教师通常不能发现自身教育教学工作中存在的问题，从而无法自我报告出这些“客观”需求。

### （二）教师感受到的可能是不真实的需求

教师认为自己需要获得的培训可能实际上并不需要。比如，在一次有关多媒体教学技术培训的需求分析中，有些教师提出希望培训者讲授“如何制作课件”，但培训者通过课堂观察和技术测验发现，多数教师已经较好地掌握了课件制作基本技术。进一步了解后发现，之所以教师们提出这样的需求，是因为当地学科教研员认为有些教师的课件制作不能有效辅助和促进学生学习。由此可见，教师们的真实需求应该是学习教育心理学，掌握多媒体技术与教学整合的具体技能，而不是单纯的课件制作技术。教师感受到并报告出来的培训愿望未必是他们的真正需求。

### （三）教师感受到的是“非组织”需求

教师的培训需求不仅来自于工作领域，也可以来源于个人健康、家庭生活等多个方面。如果让教师自我报告，他们可能会提出一些对个人或家庭有益的“非组织”的需求。比如，“如何减压和养生”；又如，“如何改善亲子关系，帮助子女平稳渡过青春期”。从员工心理支援（employee assistance programs，简称 EAPs）角度来看，这些“非组织”需求如果能得到组织的关照和回应，就能增加员工对组织的归属感和满意度，提升员工的工作士气。但是，按照“要事优先”的管理原则，我们必须在众多员工自我报告的需求中找出最迫切需要关注的需求，对提升个人绩效和组织绩效影响更大的需求。

由此可见，有些“客观”的培训需求员工感受不到，而员工感受到的培训需求又未必都是组织的真实需求，所以，将培训需求看做是员工感受到接受培训的主观愿望有失偏颇。基于这种培训愿望分析而制定的培训方案可能会导致以下几种后果（Allan，2009）：（1）本来就不丰裕的培训经费用在低效的培训方案上；（2）培训者丢掉了信誉和权威，因为管理者发现许多课程的出勤率很低；（3）管理者向别人求助，从其他地方寻找培训方案；（4）员工越来越气馁，士气低落，因为培训资源没有帮助他们改进个人和组织工作绩效；（5）当组织遇到经营困难的时候，培训部第一个被裁员。

在培训需求分析实践中，分析者不仅要了解教师的主观愿望，而且要通过分析绩效差距或其他方式识别客观需求。当然，如果两种渠道获得的