

如何打造脱颖而出的教师？

文 / 王凌剑 李振



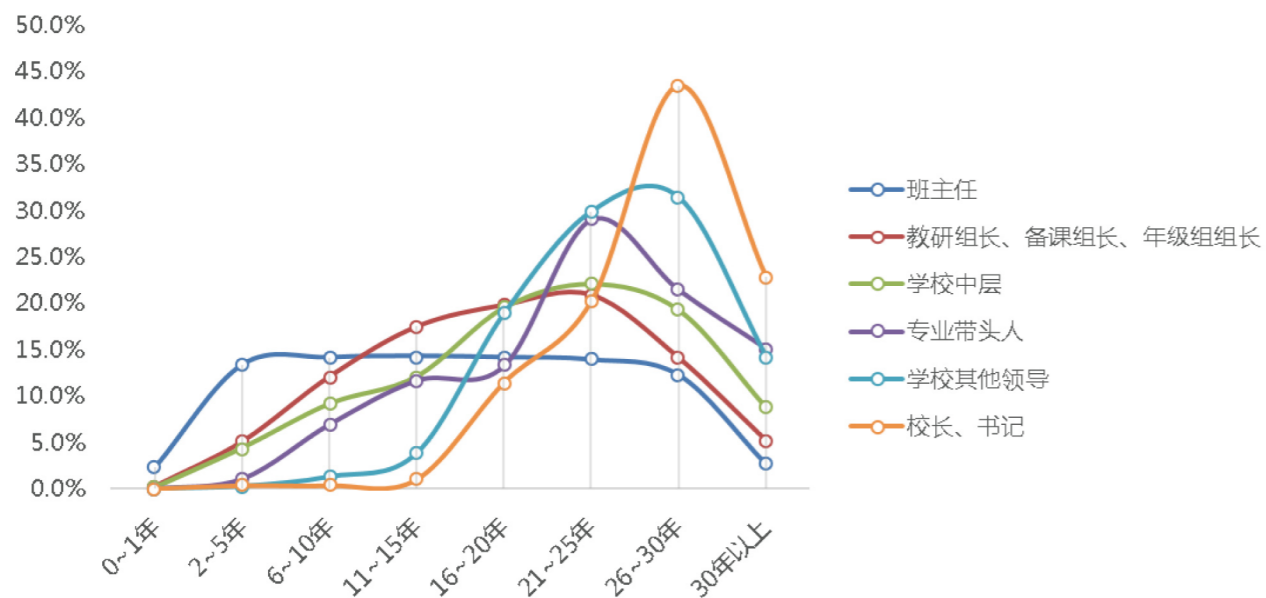
战国名人——毛遂，在赵国平原君门下三年，最终抓住了出使楚国的机遇才从众多门客中脱颖而出。假若没有这一次出使，他又需要多少年才能闻名于世呢？

众所周知，教师是一个相对稳定的职业，然而谁又知道，一名普通的基础教育教师需要经历多少年，才能够达到众人称之为“优秀教师”的标准，从众多教师中脱颖而出，并像毛遂一样承担更大的责任呢？

根据数据库中数万名中小学教师的调研数据，思来氏研究发现，教师的岗位与教龄之间存在较大的关联。从图中可以看到，班主任的岗位大多数由刚入职2~5年的教师承担，而教研组长、备课组长、年级组组长、学校中层干部以及专业带头人从

教师入职6~10年后开始大量出现，至25年时人数比例达致顶峰；至于学校领导层和校长、书记更是需要教师入职16~20年才有可能任职。

不同岗位的工作年限走势图



原来新教师成长为学校中层干部需要近10年的时间！

而成为学校高层需要入职近20年！

为什么需要这么久，教师才能够脱颖而出？

传统教师评价标准的不足

在教师发展成长方面，“挣扎”、“优秀的年轻教师出不来”、“信仰缺失”等等是很多专家口中经常提到的词语，他们指出，现在有很多优秀的教师迟迟没有脱颖而出，在本应快速成长和发展的黄金时期却失去了关键的成长机会，在稳定的工作中磨掉了自己的锋芒和信仰。而这往往是因为现有的教师评价标准中存在的一些问题：

统一的教师评价标准，变成了青年教师脱颖而出的“拦路石”

我们会看到各式各样的教师评价标准或指标体系，然而对于青年教师，这些评价标准更像是“拦路石”一样的存在。比如对于教学水平的认定，青年教师可能更善于运用信息技术与课堂教学融合，然而许多学校是以职称、论文为依据和指标，但是青年教师在这些方面的成长又需要经历一个过程。因此某些严格的量化的考核指标（比如文章、课题）使得教师评价变成了变相考核资历的工具，从而失去了其本应该具有的公平性。

评价体系看似“量化打分”，实则标准不明，是否能真实反映教师能力和潜质有待商榷

从评价标准来看，现行大多教师评价体系已经采用量化打分的方式进行评价，但是目前的弊端有二：其一，对难以量化的评价指标仍然强行量化，比如师德，这样强行量化打分的结果无疑会导致结果失真，难以真正反映教师在这些方面的真实水准；其二，对于能够进行定量分析的指标，目前的指标描述却仍然采用定性语言，对不同程度的标准难以区分，诸如“灵活”、“积极”、“善于”、“努力”等弹性语言由于表

述上的含糊和不具体，极易导致评价人员对其内涵或外延理解和把握的不一致，因而也难以保证评价的客观性和结论的准确性。

教师评价“变味”，大多与奖惩挂钩，忽视了其初衷

随着课程改革的全面推进，良好的评价氛围，有助于教师专业素养和专业能力的提高。然而从目前评价的目的和功能看，大多数教师评价仍是主要用于对教师做出解聘、晋级、嘉奖等决定，而忽略了其促进教师专业发展的目的。比如在对教师的评价中，常常出现听课与评课的脱节现象，学校领导根据一次性听课对教师的课堂教学做出终结性判断，至于听课后的评课则显得无足轻重。即使被认为具有较高课堂教学质量的优秀教师，有时也不知道自己的教学究竟好在哪里，更不清楚好到什么程度。其实，任何教师都有可能脱颖而出，而我们需要的只是一把能够度量“颖”的尺！从而用这把尺来找到学生和学校真正需要的教师。

何谓“颖”？——发现教师，思来氏一直不懈探索

如何界定并发现教师的“颖”，理论界和实践界一直都在寻找自己的答案。在理论方面，已有大量教育界的学者对教师群体进行了胜任力模型的构建，希望通过这些模型来遴选或评价优秀教师；而在实践中，各个学校也有自己的教师评价体系。然而，这些模型或体系往往大而全，动辄涵盖数十个胜任力维度或数十个指标，其操作上的复杂性，导致评价往往是一次性或流于形式。

这些年来，思来氏在发现教师方面一直不懈努力，在与很多区域或学校长期的合作研究中，积累了大量的教师数据，也形成了多种经过大样本检验有效的教师评价标准。

下面，我们会看到三个案例：

- 1 新教师的遴选 ——发现本就不凡的教师
- 2 现有教师转型 ——组建课堂转型先锋队
- 3 教师持续成长 ——引进外部培训资源

从这些案例中，我们将会看到即使是在传统评价标准中的平凡教师也能够不同的方面中脱颖而出。这也让我们认识到好的教师评价标准并不应该是传统评价标准中模棱两可的评分指标，也不应该是用来奖惩绩效的考核参照，而应该是真正从教师的个人发展、学校的整体发展乃至最终的学生发展的角度出发而设计，不需要教师为应付考核走形式，也不需要为绩效结果而担忧。

最终我们会发现，这些标准所界定的“颖”才是我们在现实中真正需要的教师特质，它或是教师致力于一生最高成就的执着，或是对新鲜科技的痴迷，或是对于教育理想的追逐。而我们所需要的就是发现具备这些特质的教师，帮助他们了解自己并快速成长。

案例1——新教师的遴选，发现本就不凡的教师

Q:什么样的教师能够在职业生涯中走的更高、更远？

A:动机为本，综合测查

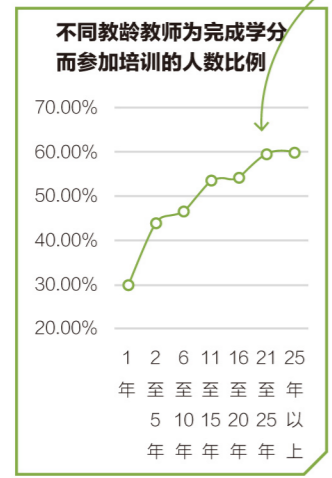
学校对于新教师的诉求

“现在的一些教师，要么是一直缺乏教育理想和信仰，要么就是在工作中磨掉了年轻时的灵气”，一位特级教师曾在访谈中如是说，这也反映了教师队伍中潜在的问题：教师是一个相对稳定

的行业和职业，在这种一直从事常规工作的职业，很多教师逐渐失去了对工作的热情，进入职业高原期，伴随着职业倦怠感的产生，最终消极面对工作；另一方面，这种稳定的职业所吸引的应聘者也往往是渴望获得一份稳定工作，而不是真正愿意为了教育理想而奋斗终生的人。

目前，学校在招聘教师时，考查的最多是其专业能力，比如教学、科研或技术能力等等。然而他们往往最终才发现：尽管招聘到的新教师起点能力水平很高，但

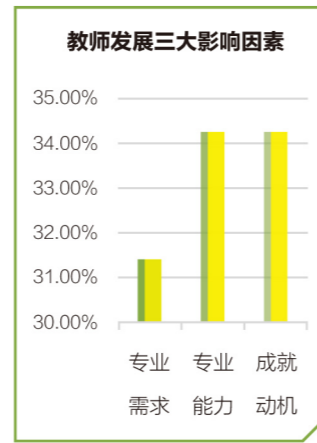
是他们在职业生涯中的长期发展动力不足，这个问题直接暴露在了教师参加培训的动机数据中。



据思来氏调查，有50%左右的教师是为了完成学分要求而参加培训，而且这一比例随着教师的教龄增大而大幅提高，教师的职业发展动机现状堪忧。

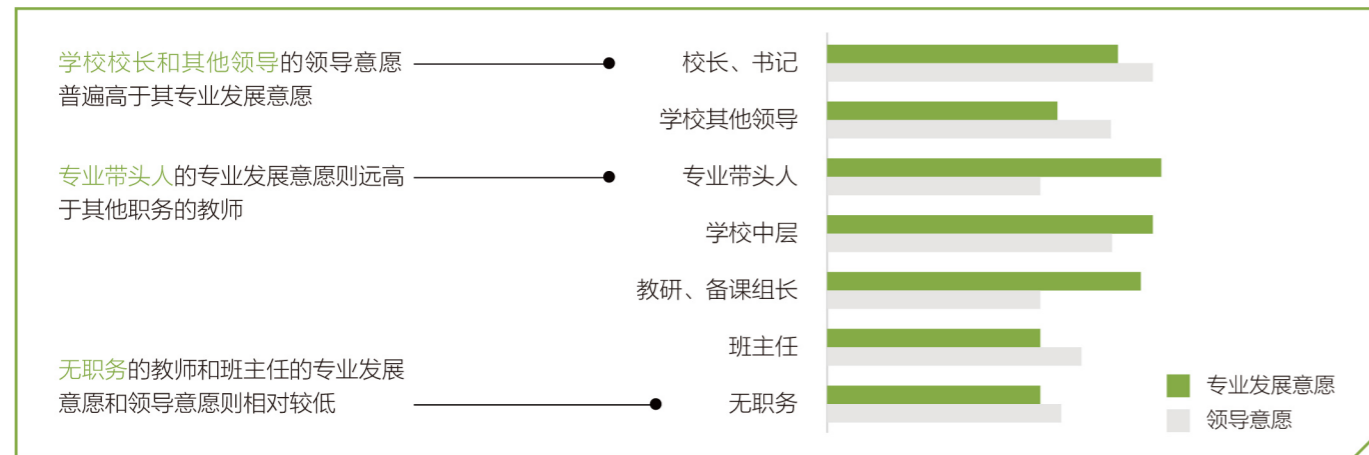
新教师综合测查体系

大量研究表明，教师的职业发展受到很多因素的影响，而成就动机和专业能力是同等重要的两个因素。不仅如此，成就动机更是在各个领域均被认为是影响员工专业成长非常重要的自变量。



同时，根据历年来数万名教师样本进行数据挖掘发现，教师的成就动机与教师的职务存在着很强的关联，如下图所示。

各职务教师的职业成就动机比较



北京的某所学校非常重视教师的职业成长，他们认为**长久发展的能力**是教师在适应教育变革中最需具备的能力素质。因此，他们在招聘新教师时着重考察他们的职业成就动机，希望找到那些注定不凡的教师，从而提供不同的成长体系，缩短他们在各自岗位上的成长时间，让优秀的教师快速脱颖而出。

在企业中，具有不同职业成就动机的员工往往会与不同的职业发展路线相匹配，而在学校中，也是如此。

教师的职业成就动机可以分为两个维度：专业发展意愿和领导意愿。如果教师在执教生涯中倾向于以提高自身专业水平为主，全身心地投入到教学或

长久发展的能力以职业成就动机为表征

科研中，是为**专业发展意愿**；而愿意致力于为学生和教师的发展而服务、统筹、协调学校的各项资源，是为**领导意愿**。

此外，教师的心理健康状态，是否具有辩证、批判和科学性的**思维能力**以及是否具备能够承受来自学生和家长的压力的**职业人格特质**等等，也都是新教师综合测查体系中的重要指标。



你知道吗？教师的心理健康问题的存在很普遍！

专业发展意愿——教师综合测查体系



职业人格小发现：

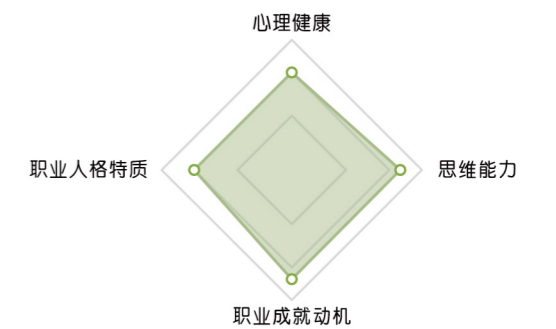
模范教师群体中，ENFP为其典型人格类型，这与普通教师群体典型人格类型(ISFJ型)存在显著差异。ENFP型教师相较传统的ISFJ型，更加具有创新性，也更加倾向于鼓励学生表达自己的想法，因而能够更好地向学生传递知识，并得到学生的接纳。

心理健康	心理状态，比如抑郁、焦虑
成就动机之领导意愿	从事行政管理工作的愿望
成就动机之专业发展意愿	教学、研究和深造的愿望
职业人格	MBTI人格类型
思维能力	逻辑和批判思维、科学素养

录用结果：



教师综合能力标志分



当运用在校教师的数据验证教师综合测查体系的有效性之后，在招聘新教师时，依据该体系对新教师进行测试，得到应聘教师的各方面得分以及职业发展

倾向，从而决定**录用结果**，并考虑其培养方向。

但是值得注意的是，招聘时需要注意人才的比例搭配，行政方向的新教师

比例不宜过高，否则容易发生管理上的冲突。



案例2——现有教师转型，组建课堂转型先锋团队

Q:什么样的教师适宜率先进行课堂转型?

A:教学理念、创新与学习能力

课堂转型中教师的角色

深圳市某区计划以数字化教育推动教育现代化，以构建课堂教学改革的数字化教育环境为核心进行改革。其中，以iPad为媒介的课堂转型成为了改革的重要抓手。然而，尽管基于iPad的电子书包已经部署了几年，但课堂转型的改革步伐仍然停滞不前，教师对电子书包的使用仍然与预期脱节，经过调研发现其原因主要包括：

1) 教师传统观念的桎梏

- 2) 缺乏技术在课程中的整合
- 3) 教师培训工作不到位
- 4) 现有平台不成熟

其中，教师所承担的角色无疑是课堂转型实现过程中必不可少的一环，如果每一位教师都能在自己的课堂上将电子书包与课程结合起来，那课堂转型的成功将唾手可得。然而事实总是与预期相差甚远，现实告诉我们并不是所有的教师都能够坦然或有能力接受课堂转型。那么，如何在改革初期找出能够在课堂转型中脱颖而出的教师呢？

教师课堂转型能力

针对上面的问题，思来氏在与深圳市某区教育学院的合作过程中，思考了以下两方面的内容：

1. 课堂转型与教师特质（创新意识，服务学生的意识，学习热情等）

2. 信息化工具与教师素养（信息素养、数据素养等）

而在研究方法上，该项目采用测试和面对面深度访谈的方法进行，最后结合测试数据分析结果以及访谈内容分析的结果对教师进行综合评价，挑选出适合组建课堂转型的教师团队。

STEP 1. 能力测试

结合课堂转型相关的影响因素以及国内较为权威的调研范式并经过了深度的研讨后，最终围绕教师意识特质、基础素养与项目认同三个主要内容，设计了适用于进行课堂转型的教师综合能力测试内容，挑选能够胜任课堂转型的中坚力量，具体维度可以参见下页表格。

信息素养大挑战：

Q1: [单选题] 课堂录播设备无法做到：

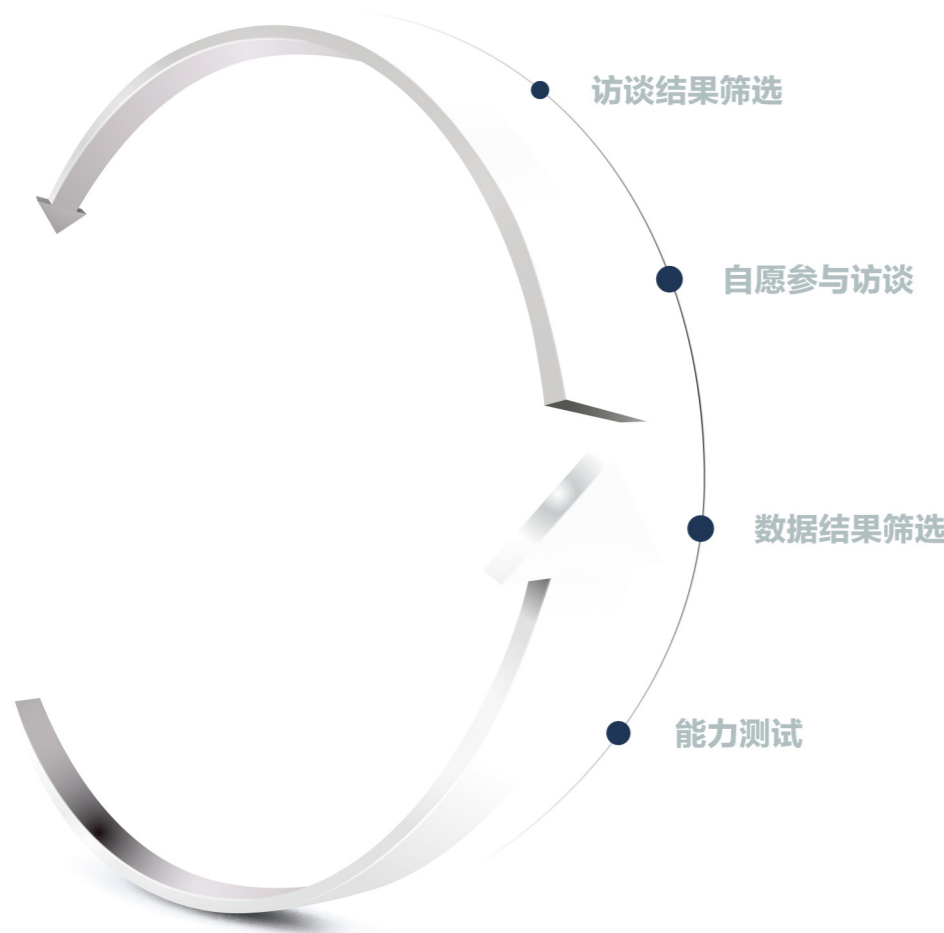
- 记录有多少学生举手
- 记录教师的行走路线
- 记录哪些学生回答正确
- 记录教师的板书时间

Q2: [单选题] 以下几种采集数据的途径中，得到数据与真实情况误差最小的是？

- 通过图书馆信息管理系统来计算每个学生的课外阅读量
- 通过校园门禁系统来分析所有学生的在校行动轨迹
- 通过秒杀型选课系统（只记录学生最终选到了什么课）来分析学校中最热门的选修课程
- 通过学籍信息系系统计算在校学生的平均年龄



想要更多挑战，扫一扫



教师课堂转型综合能力测试维度表

维度	内容	具体描述
意识特质 (理念、创新、学习能力)	创新意识	对于新事物的喜好以及创新、求变的习惯与意识
	服务意识	是否具有为他人服务或做出改变的习惯与意识
	学习意识	是否具有持续的学习热情、不断提升的主观意识
	逻辑意识	发散还是严谨，用于参考判断教师适于全局构架还是细节深入
基础素养 (学习基础能力)	客观评估素养	较为客观对事物进行评价、诊断及分析的能力
	信息基础素养	信息化使用习惯与基本水平
	数据基础素养	数据基本水平与相关理念
项目认同 (理念)	课堂转型认同	是否认同课堂转型以及对于课堂的理解
	信息化工具认同	是否认同电子书包以及对于电子书包的理解

根据这些维度设计问卷并对教师进行调研，根据问卷数据可以计算出各位教师的课堂转型适合度，为组建课堂转型教师团队提供第一步参考。

STEP 2. 深度访谈

该研究中的访谈符合下面3个特点：

- 完全自愿：自动筛选参与意愿强的教师
- 一对一访谈：了解教师的真实想法

● 半结构化：层层深入，针对性强

对半结构化访谈内容进行整理，客观地记录和评价各位参与老师的行为，最终结合访谈内容和第一轮问卷结果得到受访教师的综合评价如下表所示。

姓名	王老师	学科	全课程	教龄	13年	学校	A学校
信息化	4	实干	4	教学思考	4	综合测试	4.67
亲身经历	<p>“我以前是教信息技术，但是现在开始教全课程，工作压力变大了很多，因此对于找到好的教学方法非常感兴趣。在教学中，我用的最多的是一起作业网和习网，在网站上，我创建了在线班级，学生和家长能够加入进来，作业都以电子形式提交上来。有一些标准答案的题目都可以自动批改，而且和以前只给个分数不一样，通过这个平台，我还能够得到学生作业中更细致的数据，帮助我针对不同的情况对他们进行辅导，这样能够大幅提高教学的效率和效果，我很喜欢。”</p> <p>“其实我认为，相对于学生的成绩，我更看重他们在品德和能力方面的全面发展，也因为这个在以成绩为主的考核体系和其他教师面前需要面临一些质疑和指责。”</p> <p>“平常，我会经常在微信平台上与学生家长聊一些学生在学校比较好的表现和不足，看到好的教育文章也会分享给学生家长。”</p>						
总结评价	<p>对于学生的培养已经上升到文化与精神层面，且个人是坚定的素质教育与综合素质评价的贯彻者，除了学生外，也会通过各种形式来帮助家长树立正确的教育观。王老师自己有较强的信息技术素养，尝试过多种信息化产品，对这些产品的优势劣势分析比较透彻，并能够结合不同产品优势来辅助自己的教学，提高自己的教学效率。</p>						

姓名	黄老师	学科	数学	教龄	15年	学校	B学校
信息化	4	实干	4	教学思考	4	综合测试	4.33
亲身经历	<p>“我是教数学的，平常在课堂上，我会用很多数学游戏来培养学生对数学的兴趣，比如数独、24点或者华容道这种，这样的游戏采用比赛的形式能充分的激发他们的积极性。”</p> <p>“我们学校引进了clouDAS系统，我对这个比较感兴趣，课前我会把要练习或者考试的题目上传，然后给题目加上标签，然后上课的时候使用，课后我会对得到的数据进行分析，发现哪些题目学生们错的多，这样我在讲评试卷的时候就更有针对性。”</p>						
总结评价	<p>访谈中可以看出，李老师非常喜欢带给学生有趣并有益的学习体验，热爱并享受在课堂上与学生的良好互动；会在课堂上尝试一些不同的形式来帮助学生培养对学科的兴趣，并会进行有益的优化行为。</p>						

在问卷分析和访谈后，最终筛选出了10余名教师，他们的**职位、职称并不显著**，平常名不见经传，但是**他们对于课堂转型都有非常高的热情以及自己的理解和实践经验**，最终脱颖而出，成为课堂转型的先锋。

案例3——教师持续成长，引进外部培训资源

Q:什么样的教师能够成为未来教师?

A:具备变革意愿、创新意识、技术融合能力

未来的学校、课堂与教师

现在的课堂是这样子的:



10年后的课堂也许是这样的:



而随着“互联网+”的概念在各个行业中兴起，信息技术走进教育也成为社会发展的必然，未来的学校也充满着无限的可能。

学生们通过共享的信息化平台协作完成任务，在协作的过程中，其表情、语言、动作、时间以及任务成果均以数据的形式记录下来，并自动评分，然后提供给教师作为个性化教学的参考。



在未来学校中，以MOOC、翻转课堂、微课等形式为基础的、并且更加创新的教学模式将要出现，并会在学校里逐渐掀起改革的浪潮，其最显著的变化就是使得传统机械化的教学工作有了被替代的可能。从业者价值则体现在工作中无法由机器替代的部分。学校也越来越像是一个聚会、研究的场所。学生之间通过互动，学会沟通、合作、分享、领导、妥协等技能，而这一切可能都会通过客观数据记录下来，老师能够根据学生的学习轨迹和掌握水平进行针对性的辅导。

然而，这一切的前提就是未来学校中的教师能够理解并掌握先进的信息技术，并将其整合到课堂中进行应用；同时能以学生为中心，转变传统教与学的思路，对学生进行个性化设计、因材施教。

总之，未来的教师扮演的是一个多元化的角色，不仅仅是hold住课堂，还需要hold住技术，才能更好地为学生设计相匹配的学习路径。

变革型校长的愿望

《淮南子》云：“用众人之力，则无不胜也”，在向未来学校转型的过程中，如何让现有教师持续成长，成为未来所需的教师呢？许多学校的校长们一直都在努力寻找答案，而利用暑假时间参加各种研讨、培训，则成为他们的主要方式。

今年暑期，一场由思来氏组织的“未来学校变革计划”系列培训在这些具有强烈变革意愿的学校中掀起了一股热潮。



更多关于未来学校系列培训，请扫二维码

发现未来教师的“苗子”

往年处于闭关阶段的思来氏在今年暑期陆续迎来了十余所学校的教师，座无虚席。

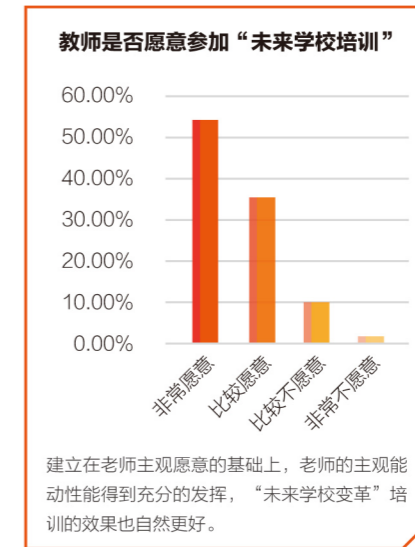
与其他类型的培训不同的是，报名参加这一次“未来学校变革计划”系列培训的教师需要通过“未来教师”测试的筛选，也就是发现那些能够成长为合格的未来教师的“苗子”。之后他们才能正式参加培训，通过外部“养料”的滋养，成长为支撑未来学校变革的“参天大树”。

在此之前，首先要对教师参与培训的意愿进行调查：

STEP 1. 教师自主报名参加

暑期培训中，1500多位教师参与了培训意愿和未来素养测试。

维度名称	含义
创新意愿	教师是否具有改革创新的意思。
科学素养	教师是否了解现代生活中常用的科学知识。
信息素养	教师是否了解信息传播和处理的基本概念。
数据素养	教师是否具备处理和理解大数据的能力。
国际视野	教师对于教育国际化与信息化的了解程度。
执行力	教师执行任务时的推进力度。



由上图所示，绝大多数老师具有非常强烈的参与意愿，占到总比例的88%。

其中非常愿意的老师占到54%，比较愿意的占到34%。

STEP 2. 找到具有变革因子的教师

通过对测试数据进行分析，遴选出近400位符合**未来素养**要求的教师，并邀请他们参加现场培训。

什么是未来教师素养？

思来氏在与百余所学校合作推进改革后发现，在未来学校中，教师需要具备科学探究的精神、对新科技与课堂的融合等等，这些都统称为教师所应具备的未来素养，其维度如下表所示。

STEP 3. 培训、体验、提高

对于每一批被邀请到的教师来说，他们共参加3场精品校本培训，这一系列培训中设置了提问、小组讨论和信息技术体验等环节，参加培训的教师们不仅能获得新的知识和体验，还能够碰撞出很多教育思想的火花。

通过培训中课堂即时评价，我们还将评选出个人及集体讨论环节中表现最精彩的教师，最终发现这类教师在最新信息技术应用的体验环节。他们也能够将培训中先进的国际理念和实践应用进行很好的融合。

未来学校培训为何受到热捧

未来学校系列培训之所以会受到教师们的欢迎，座无虚席，主要是因为以下两点原因：

1. 培训内容针对性强
- 未来学校系列培训的内容触摸到了教师群体真正的**培训需求**以及现有的教师培训在体验式教学和信息化教学上的不足。

据思来氏抽样调查显示，在上海的中小学教师中，21.81%的教师对于信息技术应用需求较高。

2. 互动体验的培训形式效果好

在未来学校培训中，教师能够从学生的角度体会课堂中的“教与学”，尤其是当他们面对自己所不了解的现代科技在教育中的应用时，他们将会再次拥有学生的好奇心，学会如何掌握这些新知识，并如何将它们传递下去，这样不仅激发了教师的可持续的学习能力，促进信息技术的应用教学，可能还会在一定程度上减少了教师的职业倦怠感，提高他们的工作热情。

结语

好的教师评价标准对于教师“颖”的定义并非一成不变，因此打造脱颖而出的教师也是一个不断持续循环的过程。

在教师成长的不同阶段，学校对于教师的能力要求也必然不同，在本文所阐述的3个案例中，主要包含了教师的三个阶段。

1. 入职期
2. 转型期
3. 成长期

而我们需要做的，就是在这三个阶段分别找到适合不同情境的教师评价标准，发现我们所需的教师，让他们快速脱颖而出。

在第一个阶段，我们以职业成就动机为基础，综合专业能力、心理健康以及职业人格特质之后，对应聘教师进行综合型测查，找到注定不凡的教师，并安排合理的成长路线。

而在第二个阶段，通过对教师的理念、创新以及学习能力进行测试之后，并通过一对一的深度访谈，找到了在信息化背景下，课堂转型所需要的教师团队。

在教师发展的第三个阶段，具有强烈变革愿望的校长们渴望组建未来学校变革的中坚力量，而作为实力强劲的第三方机构——思来氏TM成为了他们最好的选择，有初入门槛并且形式多样、内容多元的系列培训为具有变革潜力的教师群体提供了持续成长的机会。