

# 教师“想要的”就是“需求”了吗

## ——OTP 模式及在教师学习需求分析中的运用

上海教科院普教所 严加平

**【摘要】**在组织教师培训或学习前，培训者一般会通过问卷、访谈等对教师学习需求进行分析，但通常的需求分析是模糊、片面的。最常有的失误是将教师培训需求分析等同于愿望分析。基于实践及 OTP 需求分析模式，我们提出教师培训需求分析可有的几个视角：从教师个体的考虑到群体或类群需求的考虑；从当事人角度考虑到学校组织发展角度考虑；从孤立考虑教师需求到在对照、比较中考虑。在操作上需关注的是：基于经典培训需求模式来设计需求分析框架；采用三角互证的方法多维度收集信息，分析需求；及在识别需求后继续协商、调整，注意教师需求的变化。

**【关键词】**教师培训 需求分析 OTP 模式

国际教师教育学倡导教师学习的三大定律：越是扎根教师内在需求越是有效；越是扎根教师的鲜活经验越是有效；越是扎根教师的实践反思越是有效。<sup>[1]</sup>就第一点来说，如何挖掘教师真实的内在学习需求就是一项很有挑战性的事。

笔者自 2012 年开始介入到一所九年一贯制的 A 学校的青年教师研修活动中，在与教师共同经历了一系列学习活动后，越发感到有效的教师学习首先离不开对教师真实学习需求的挖掘。一般实践中，组织者也会在开展教师培训项目、校本研修等活动前，通过问卷、座谈的方式了解“需求”。然而，这样是否就挖掘到教师真实的需要了呢？本文以笔者参与 A 学校青年教师自主成长工作坊为例，试图对这一问题开展讨论。

### 一、基于经验的需求分析和活动设计

A 学校为了促进青年教师专业发展，提出以工作坊的方式开展学习。教师自愿报名，学校不做行政要求，为的是让青年教师充分自主发展。带着模糊的初步设想，作为研究者的我们和学校开始了共同的策划。

#### 1、参与者的需求调研

我们首先想到的是对所有报名参加工作坊的青年教师进行开放式问卷与座谈相结合的“需求调研”。问卷一共涉及三个问题：1) 目前教育教学中的困惑；2) 对工作坊学习的建议；3) 自愿参加活动的理由，试图以此明确符合教师需求的活动内容和方式。结合问卷及

座谈，我们发现尽管同为“青年教师”，但仍有 0-10 年教龄的差距；学科涉及语数外英体美；职前有师范和非师范差别，部分教师具研究生学历。由此，教师们提出的学习需求也呈较大的异质性。下表是对 15 名教师反馈的简单梳理：

**表 1：工作坊教师的需求反馈**

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>目前教育教学中的困惑</b> | 1、关于学生的学（如：如何面对学困生；学生差异大；如何让学生主动学习等）<br>2、班级管理（尤其是教龄 3 年以下的新教师）<br>3、艺术课堂教学（如：课堂创作时间有限；艺术情感的培养等）<br>4、教育发展的新态势，分享前沿信息<br>5、有关教育科研（如：如何研究自己的课堂） |
| <b>对活动方式的建议</b>   | 1、通过案例来指导<br>2、听名师的家常课<br>3、学科专家走进课堂指导<br>4、专门的互动平台<br>5、不同学科之间的学习等  |

## 2、根据需求设计活动

根据青年教师们所提出的教育教学困惑以及对活动方式的建议，我们以此为教师学习需求的分析基础，最终确立以“认识学生、研究学生”为主线的工作坊活动设计。一学期开展了四次活动：①学生学习知多少——基于 3-9 年级学生学习情况的调研；②青年教师如何做研究；③从课堂观察中看学生学习——以美术课为例；④认识学生学业情绪——关注学生学习背后的影响因素。活动背后似乎是有主线的，且是贴近教师“需求”的。

## 3、活动后的教师反馈

学期结束后，我们开始寻求教师反馈。有个别教师表示不太想继续参加，她回应说：“学习活动并不是自己最需要的，帮不到工作……”这个理由不禁引起我们反思：明明是教师需求的的活动设计，为什么反过来说不是自己需要的呢。问题在哪里？是需求转化为学习活动形成的落差；还是所挖掘的需求与教师真实需求之间的落差？我们决定从最源头出发，对“需求分析”本身进行反思。

## 二、培训需求分析可能的失误

所谓培训需求分析是雇员培训和发展领域的一项基本技术。设计一个培训方案通常涉及需求分析、目标确定、课程设计与开发、课程实施、效果评估五个步骤。为了使培训或学习活动能有效促进教师的专业能力及教育教学的提升，必须从需求分析开始。<sup>[2]</sup>

然而在实际的教师培训或学习中，培训者很少从人力资源管理的视角出发对教师进行需

求分析，通常的需求分析是模糊的、片面的，甚至是被忽略的。研究者（赵德成，2010）认为对需求分析常有失误主要包括两方面：一是将培训需求分析简单等同于培训愿望分析（training wants analysis），即将员工感受到的接受某种培训的主观愿望作为培训需求。二是将培训需求等同于预期绩效与实际绩效的差距。

基于对培训需求分析的失误的看法，我们试图进一步反思工作坊活动前的教师学习需求分析中到底有哪些值得商榷的地方：

当我们认为培训或学习需求就是参与者感受到的主观愿望时，通常做的就是让参与者通过问卷或谈话的方式“说出”自己“想要的学习”。仔细推敲，这种“表达”因为其具有“个人的、主观的、是被意识到的”这样的特点，而兼具了这三方面的局限。

1、因为是“个人的”，所以教师作为学校这一特定组织中的成员，其在学校系统中作为“一类人”的角色的需求是被忽略的。例如，工作坊的一位美术教师提出“如何在 35 分钟的课堂里，除去导入、师生交流等，让学生在短短的十几二十分钟内完成作品”。仔细分析，“如何安排美术课的课堂时间”这一具体问题的解决不应成为“需求”，潜藏背后的是要引导思考：艺术教师所要实现的“课堂学习目标是什么”，只是完成一幅作品吗？

2、因为是“主观的”，所以受限于教师自身的认识水平、批判反思的能力、专业发展意识等，某些客观的需求可能得不到有效识别。例如，不少教师提出“怎样在课堂中激发学生的学习兴趣”，这是主观上认为自己缺少激发学生兴趣的“策略”，但客观存在的问题很可能是教师自身教学设计上的不足，导致无法唤起学生课堂参与的热情。尤其是这些关乎自身问题的，会被无意识地回避。

3、因为是“被意识到的”，虽然不能等同就是“浅层次”，但往往会掩盖未被意识到，或很难用语言表达的需求。结果，很多参与者往往强调一些外部的需求，如了解外面的新理论、新信息、新经验等，而对自身观念、态度和行为上的改变意识不够。（陈向明，2003）例如，新教师往往能意识到自己缺乏经验、缺乏教学智慧，但很难说清楚因为这一点“不足”而需在培训中实现什么。教师的经验、教学智慧等，本身与其工作的年限、积累，所遇事件的类型，问题反思的力度等有关，也不是培训能立刻解决的。因此，培训所能提供的更有意义的是，教给新教师如何在日常中向经验教师学习、如何反思和分析所发生的事件，从而提升自己经验积累的速度和质量。

此外，认为培训需求就是绩效差距，虽然克服了自我报告的主观性，但也存在一些问题：1）有些差距不是员工原因导致的，可能与组织的管理制度、组织文化、资源支持等有关；2）有些差距即便是与员工有关，但不是培训能解决的，例如与员工动力支持系统有关；3）没有绩效差距并不意味着不需要培训。<sup>[3]</sup>

事实上，A 校青年教师自主成长工作坊活动前所做的“需求分析”是建立在我们对教师专业发展活动组织的一般经验上，认为提问当事人、开展问卷调查就能了解教师的想法，并无任何有意识的理论参见。如果从研究者有关需求分析的失误的角度来看，我们所做的更多地是教师的“愿望分析”。

### 三、基于 OTP 模式的教师学习需求分析

在培训需求分析实践中，核心的模式有两种：绩效分析模式（performance analysis model）和组织-任务-人员分析模式（organization-task-person model, 简称 OTP 模式）。它们都起源于工商业培训领域。其中，绩效分析模式是聚焦于确定预期绩效与实际绩效之间的差距，分析差距产生的原因，从而识别培训需求。这种模式的优势在于：比较明确具体地找出培训需求；操作较容易，可根据目标任务或绩效标准与实际绩效考核情况比较，并结合技能与态度分析进行……其局限性在于更适于操作性员工；以及需要有良好的工作岗位设计与分析资料，具备完善的员工绩效考核体系。<sup>[4]</sup>

教师不是“操作性员工”，教育教学情境本身是不确定、复杂的，教师从事的是面向人的发展的工作。在实践中，我们更倾向于可采用 OTP 模式开展教师学习需求分析。

#### （一）OTP 分析模式及在教师培训中的运用

OTP模式是由麦克吉（McGehee, W）与泰耶尔（Thayer, P. W）于1961年提出<sup>[5]</sup>，他们认为，培训需求分析要注重系统性，只有从组织、任务和人员三个层次上综合分析，才能客观、准确地识别培训需求，三层次是相关联的。这一分析模式成为后续理论发展的重要基础。

从组织层面来说，教师所在的学校是重要的组织，可以从学校发展目标、组织特征、组织环境、管理者态度、培训资源等五个方面去考虑。<sup>[6]</sup>任务分析层面则可基于教育部颁发的中小学教师专业标准的要求，并根据本校教师实际进行预期与现实的比较。而人员分析则再具体到参与培训的教师个人的实际情况。这是相对系统的分析思路。

表 2：OTP 分析模式及在教师培训中的运用

| 分析维度 | 具体内容   | 教师培训中的运用  |
|------|--|---|
| 组织分析 | 通过对组织的发展战略、资源、环境及氛围等多个方面的分析，识别组织发展中存在的问题以及面临的机遇与挑战，从整体上确定是否需要培训及在什么条件下培训 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 学校发展目标分析</li><li>• 学校组织特征分析</li><li>• 学校组织环境分析</li><li>• 学校管理者态度分析</li><li>• 学校培训资源分析</li></ul> |
| 任务分析 | 侧重于描述某一特定工作任务或岗位的性质，明确员工的工作职责及任职条件，以明确培训                                 | 可以《中小学教师专业标准》为依据  |

|      |   |   |
|------|---|---|
|      | 的内容   |   |
| 人员分析 | 从员工的实际状况出发，考察员工的知识结构、技能、能力、态度、行为表现以及工作绩效，以确定在组织中哪些员工应该接受培训及接受何种培训 | 对教师本人所处的发展阶段、所任教学段/学科、专业背景、个人在教育教学上的优势、不足等的分析 |

## （二）教师学习需求分析的几个视角

结合对教师学习需求分析中常有的失误分析 OTP 模式带来的启发，我们反思像 A 校工作坊这样的教师学习活动，应从哪些视角考虑需求。

### 1、从教师“个体”的考虑，到“群体或类群”需求的考虑。

此前提问教师“所面临的教育教学的困惑”，由于群体中学科、教龄、职前经历等的不同，对问题的反应势必分散、个别化，是更站位个体的思考。

如进一步分析参与的青年教师群体，是有一些“类群”，且各具典型特征的。例如：具有研究生学历的新教师，尽管有一定的理论基础和思考问题的能力，但少实践经验；具有近 10 年教龄的教师，面临想要自我突破的瓶颈；专业背景与所教学科无关的教师，在学科把握上是更多地存在问题还是更具创造的可能。

### 2、从“当事人”角度考虑，到“学校组织发展”角度考虑。

随着对培训价值和规律的认识不断深入，对教师培训的评价主要不是看课程数量和活动内容是否满足学员的个体兴趣，而是看多大程度上与学员知识的增加、行为的变化和工作的改进联系在一起，以及多大程度上体现学校组织发展的需要。学校组织发展是进行教师培训需求分析的重要基点。<sup>[7]</sup>

因此，出于考虑从学校角度明确青年教师的发展方向，我们与相关“知情人”，也即是 A 校的领导开展交流，试图从更具有“整体观”的管理者处了解学校对青年教师群体的发展期待。在 A 校，35 岁以下教师占近三分之一，包括不少编外的代课教师，很多具有研究生学历。管理者认为：“总体上青年教师对自身专业发展愿望强烈，喜欢创新，但在责任心、宽容度、尊重方面有欠缺，遇问题容易急躁。”可见，基本的师德修养等是学校希望这些青年教师首先要提升的。但如是当事人，则很难提出“师德”方面的学习需求。

### 3、从“孤立”考虑教师需求，到从“对照、比较”中考虑。

OTP 模式中有关“任务分析”就是以“比较”的方式来寻找需求的维度。明确某个岗位上员工的工作职责及任职要求，以明确员工的预期绩效标准。对教师来说，这种参照、比较，可以是以《中小学教师专业发展标准》为依据的参照，也可以是与同群教师中更为优秀者的比较。

由此，学校组织的青年教师课堂展示就是一个很好的载体。所有青年教师都“亮相”自己的课堂，由学校管理者、教研组长、其他教师以及外部专家组成的团队共同观摩、评议。表面上是学校青年教师“教学比武”活动，但从评议、讨论中所发现的青年教师课堂教学中的典型问题以及青年教师之间的差距，恰恰也构成了青年教师“需要”去学习的内容。

#### 四、挖掘教师学习需求时要考虑的问题

从技术角度看，培训者或教师发展指导者在运用策略挖掘教师真实学习需求时，应考虑以下几方面问题：

##### 1、基于经典培训需求模式来设计需求分析框架

无论是校本，还是其他层面的教师培训，培训者都可以借鉴人力资源开发领域中经典的培训需求分析模式，如 OTP 或绩效分析模式等。这对于目前很多教师培训者来说是要增进的。培训者或教师发展指导者不只是培训实施中的参与，应将教师的学习或培训作为一项系统的过程来参与，包括一开始的需求分析。在设计好的框架下来做学习需求分析，从而更有针对、有效地设计学习内容、开发课程资源等。

##### 2、采用三角互证的方法多维度收集信息，分析需求

一般情况下，我们常采用的了解需求的途径是问卷调查或访谈。因为这种当事人的自陈方式操作起来相对简单易行。而它又存在不容忽视的局限：如，教师自身认识不足，因而不能客观报告自己的需求；又如，研究者在问卷中提供的备选项过于宽泛，致使教师的选择受限。<sup>[8]</sup>事实上，在之前的青年教师工作坊前的调查中，也因为受限于教师的自我认识水平、批判性反思能力及受限于方法上的单一，诸多教师所提的“需求”并不能自证其真实性和客观性。因此除了自陈报告以外，需通过更多方式和渠道来收集信息，进行三角互证，也即从多个角度或立场收集有关情况的观察和解释，并对它们进行比较。

例如，自 1999 年开始的中英双边政府合作项目——“中英甘肃基础教育项目”中，在职教师培训课题组曾在北大陈向明教授的指导下，于 2000 年对夏州少数民族地区教师的培训需求开展调研。调研组采用了多种工具，包括校长、教师、学生问卷及座谈、访谈提纲；课堂观察提纲、课堂教学行为评价提纲等。此外还收集实物。<sup>[9]</sup>通过对尽可能多来源的数据进行整合、分析，最终从五个方面来分析教师培训需求，这是比较深入地采用三角互证的方式来做需求分析。

##### 3、在识别需求后继续协商、调整，注意教师需求的变化

尽管需求分析是在教师培训活动之前开展的工作，但不代表“一次到位”或“一劳永逸”，它需要形成性评估和不断地调整。<sup>[10]</sup>教师在参与学习活动中，不仅需求可能发生变化，而且需求也越来越得到澄清。

例如，在 A 校第一学期工作坊结束时，为了对活动做出评价，同时为继续挖掘教师需求，我们对教师进行回顾式的开放调查：询问她印象最深的一次活动以及理由。试图让教师在反思具体的学习经历中，侧面表达自己的倾向，由此体现“怎样的学习是让她感到受益的、有效的，是她需要的”。

例如有教师在反馈中提到“最喜欢‘从美术课课堂观察中看学生的学习活动’。理由是：活动立足于课堂教学，实地学习观课的方法，而且通过不同学科老师的思维碰撞，扎扎实实地为提高自己的教学有效性提供了很好的学习机会。通过和同仁们、教研员一起的听课和评课，学习教师如何开展小组合作教学，学习如何从他人的课堂中反思自己的经验。”从这些文字中，至少让我们感到：“立足课堂教学”、“跨学科交流”、“同伴及教研员共同参与”等是教师倾向的、所需的内容与方式。这为我们与教师共同设计后续的学习活动提供参考。

---

#### 参考文献：

- [1] 钟启泉. 教师研修的挑战[N]. 光明日报, 2013 年 5 月 22 日.
- [2] 赵德成. 培训需求分析：内涵、模式与推进[J]. 教师教育研究, 2010 (6).
- [3] [10] 赵德成、梁永正. 教师培训需求分析[M]. 北京：北京师范大学出版社, 2012. 7-8; 53.
- [4] 冯静等. 员工培训需求评估模型的构建[J]. 商业时代·理论, 2005 (3).
- [5] W.McGehee, P.W.Thayer. Training in business and industry[M]. New York: Wiley, 1961.
- [6] [7] 余新. 学校组织发展：教师培训需求分析的重要基点. 中小学管理, 2012 (3).
- [8] 赵德成等. 教师培训需求分析研究的回顾与思考[J]. 教育科学, 2010 (5).
- [9] 王爱兰等. 临夏州义务教育在职教师培训需求调查报告[J]. 西北成人教育学报, 2001 (1).