



## 编者按

8月3日,广东省教育厅发布《关于坚决做好减轻义务教育阶段学生校外培训负担工作的通知》,对标中共中央办公厅、国务院办公厅《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》提出的各项要求,要求全省各地坚决做好减轻义务教育阶段学生校外培训负担工作。

对广东众多校外培训机构的从业者而言,另一只靴子也终于落下来了:可能引发焦虑的宣传已被明确禁止,野蛮生长的行业终将被纳入规范。

今年5月至7月,羊城晚报记者以求职者身份先后参与了学某某、新某某、龙某教育、卓某教育等机构的教师应聘,深入这些校外培训机构,亲历了其高效的标准化教师培训,也目睹了培训机构教师日益“内卷”的生存竞争。

在如今的“双减”大背景下,校外培训越来越需要规范化。校外培训机构未来路在何方?曾经的校外培训市场需求如何消化?素质教育会否成下一个风口?种种问题,答案仍有待观察。

文/羊城晚报记者 羊城晚报实习生

## 羊城晚报记者亲身体会教培机构“师训体系”：

# 培训流程有一整套标准 授课老师可一个月速成

## 1

### 低门槛大批量地招聘

5月中旬,记者通过招聘网站,向新某某、学某某、龙某教育、卓某教育、某某1对1等五个品牌的八家校外培训机构投递了应聘学科老师的简历。记者是非师范类专业毕业且无任何教学经验,但出乎意料的是,这八家机构都迅速向记者抛来了面试的“橄榄枝”。

在接下来的应聘过程中,记者进一步感受到了这些校外培训机构用人的迫切程度。

应聘学某某·爱某某时,记者与HR简单交谈几句后,就被邀请参与面试。这样的面试每周都在举行,记者参加的面试期数为第253期,一同面试的还有近百名应聘者。应聘新某某高中老师时,HR甚至向记者表示:“我们的岗前培训有专业团队,

您培训一周可以接高二生,两周可以接高中生。”

准备面试时,这些机构还会为应聘者提供贴心的“一条龙”服务:卓某教育的HR给应聘者发送“面试攻略视频”,手把手教会应聘者试讲步骤;学某某·爱某某给应聘者发送了四套试卷,并表示“面试时的功底测试题就从这四套卷子里出”。

据记者观察,“先低门槛大批招人,再进行岗前培训”是这些教培机构招聘的通常做法,而这一低门槛往往也意味着,对应聘者的专业或经验要求并不高。在龙某教育的试讲中,一位数学老师在介绍陶渊明的谥号时,把“私谥(shì)靖节先生”念

成了“私益(yì)靖节先生”,但依然顺利通过了面试。

在顺利通过八家机构的面试环节后,记者参加了学某某网校一对一、学某某培优、龙某教育、卓某教育的试讲环节,也全都非常顺利通过。其后,记者选择了与学某某培优签约,成为了准英语老师。

与记者同期被招揽入职该培训机构的还有上百人,大部分是刚出校门的毕业生,他们有的本科专业为心理学,成为一名准数学老师;有的本科专业为工商管理,成为一名准英语老师。

“招聘的时候,我们看的是这个应聘者的‘可塑性’‘潜力’,但说实话,就是没有把门槛设置得很高。”一名学某某的HR这样表示。

## 2

### “放开自我”的激情赛课

这些没有教学经验的准老师们还要经历为期四周的岗前培训才能正式上课,第一步是“放开自我”。

每个培训日的早晨,准老师们都要集体大声朗读教资考试的材料以及被称为“羊皮卷”的企业文化手册。这也是培训环节中的一项考核——新老师们被要求用近乎嘶吼的音量朗读,如果声音不够大,将被培训师当众严厉批评。

“这个羊皮卷很洗脑,培训师一定要求你很大声,最好是声嘶力竭地喊出来。”和记者同期培训的准英语老师王鑫认为,这个环节“很折磨人”,“那个时候很多人都走了,觉得受不了”。

为了让这些准老师们进一

步“放开自我”,培训师们还设计了“激情赛课”环节:两个人站在讲台上同时开讲,在一分钟内以一切方式吸引台下观众的注意力,获得更多注意力的一方获胜。输掉比赛的一方则必须留在讲台上,迎战下一位对手,直到赢得比赛才能走下讲台。

第一次站上这样的“擂台”,方和有点拘谨,只是向台下的人讲解了一个英语知识点。在带领大家一起唱歌的“对手”面前,她的声音很快就被盖了过去。在第二次激情赛课时,她用自己最大的音量朗读了著名的演讲《我有一个梦想》,成功“逃下”了讲台。比赛结束后,她的喉咙彻底沙哑。那段时间的激情赛课环节

成了方和的“噩梦”:“每天都想放弃,我感觉自己的尊严一分钱都不值,被甩在地上。”

在这样的比赛中,“尊严”“面子”是必须被放下的东西:有人跳到桌子上手舞足蹈,大喊“看看我,看看我”;有人当场表演起了钢管舞,获得了全场最高分;而一位内向的女生连续三次比赛失败后濒临崩溃,在第四次比赛中不停地对台下哀求“救救我,救救我……”

然而,在组织岗前培训的学某某员工看来,这些环节是筛选到合适人选的必要步骤:“我们招聘的人数是实际缺口的两倍,因为几乎50%的人中途放弃。这些不认同学某某文化的人,必须要提前筛掉。”

## 3

### 高强度的“疯狂”练课

熬过激情赛课的准老师们,成功进入到岗前培训的下一个环节:学习学某某的授课方法。

这套标准化的授课方法包含了激情、互动、逻辑、熟练度、教态五个方面,也被培训师们骄傲地称为“学某某五维评价法”。

在这一环节,培训师会先给准老师们上一堂模板课,而准老师们需要做的是,在很短的时间内熟记培训师的授课内容,并模仿培训师的授课方法将课堂复现出来;在随后的“过课考核”中,培训师会按照“五维评价法”给准老师们的课堂打分。

而在接下来两周的时间

里,准老师们需要反复经历高强度的“模板课—练课—过课考核”训练,直到他们的教学方法达到学某某的标准。

据记者观察,每次开始上模板课之前,培训师会先用五分钟的时间讲解当期课程思路,随后准老师们必须在不到两个小时的时间里将长达30分钟的模板课内容硬记下来,这些内容被拆分成一张张PPT,何时抛出问题、如何衔接下一页PPT,每一个细节都需要像流水线上的工艺品一样完美复刻。

“同学们,这个知识点广州今年考了150多次,所以它不重要呀?”练课时,王蓓总会

在这句话上卡顿,因为培训师上模板课时没有解释过数据的来源,她虽不理解但无暇细究,只想着在过课考核前赶紧把这句话多背几次。

王蓓的周围,还有十几名老师在同时练课,教室里练课的声音此起彼伏。通常在这个时候,会有培训师在教室外的走廊上来回走动,一边观察每一个人的表现一边鼓励“不要怕干扰到别人”;看到练课特别大声的老师,他们会录一段视频发到微信群,督促“其他老师要加油!”;看到坐在座位上整理思路的老师,他们则会马上提醒“不要坐着练课,要站起来,大声练”。

“你前面讲题目的时候自己都不知道要做什么?”

在培训师李静看来,这样的“严苛”是有必要的:“培训的最开始是塑造一个新老师的关键时期,如果在这个时期对他不严格,那他在接下来的备课过程中会非常痛苦。”

事实上,在这一轮持续两周高强度的“模板课—练课—过课考核”训练中,尽管准老师们每天在磨课和考核的轮番轰炸下精疲力竭,但他们不得不承认,标准化的课件和教学方法能让许多没有教学经验、英语水平一般的老师在最短的时间内胜任教学任务。

## 4

### 严格的过课考核

每个培训日的下午四点半,过课考核开始了。这是准老师们一天中最紧张的环节:培训师要求准老师们上课时要有“激情”,要和学生们互动,还要写板书;然而对于没有带过经验的准老师们来说,要在一开始就达到这些要求,几乎是不可能的。

走上台考核时,杨林还没来得及把课件记熟。面对台下表情严肃的培训师,她深吸一口气,扬起笑容,用饱满热情的声音开始展现自己的“激情度”:“Now let's play a game, it's called, it's called……不好意思我可以重

来吗?”培训师显然没有被杨林的“激情度”打动,冷着脸回答:“课堂上是没有办法让你重新开始的。继续。”杨林的表情有些尴尬,她抿了抿嘴,重新努力带动课堂氛围:“There are so many games here, now let's play a game……”最终,杨林获得的考核分数只有16分——只达到了及格线的一半。

那一天同样没有通过过课考核的还有陈亦。为了提升上课的“亲和力”,她一个人在洗手间对着镜子练课,检查自己的表情是否微笑。但是因为对课件不熟,培训师给她的评价



新华社发

“××老师您好,您已经通过我们的简历初筛,请问您明天早上可以来参加试讲吗?”

5月中旬,在投出简历后不久,非师范毕业、无带班经验的羊城晚报记者接到某校外培训机构的电话,被邀请参加初中小班授课教师的试讲。

彼时,“双减”政策尚未出台,各大校外培训机构的教师招聘依旧进行得如火如荼。随意点开一个招聘网站输入“学科老师”搜索,立刻就能弹出新某某、学某某等培训机构发出的上百条“急招”帖——根据那些招聘需求的描述,应聘者既不需要毕业于对口专业,也不需要持有教师资格证书。

事实上,这是近年来校外培训机构招聘的通常做法:先低门槛大批招人,再进行岗前培训。为确保一个没有教学经验的大学毕业生能够在两个月之内成长为一名授课老师,培训机构自身有着一套标准化的教研体系和全方位的师训体系。

羊城晚报记者历时两个月,先后参与了新某某、学某某、龙某教育、卓某教育等八家机构的教师应聘,实地体验了教培机构的“师训体系”。多位参与培训的新老师告诉记者,这样的师训体系虽然高效,但身处其中的新老教师痛苦焦虑无处不在。

## 5

### 正式上台前的集体备课

通过了一轮又一轮的过课考核后,记者终于来到了正式上岗前的最后一个环节:集体备课。在学某某,授课老师不管资历深浅,每周都需要进行一整天的集体备课。

所谓集体备课,采用的是主备课老师为下属老师集体备课的模式,主备课老师先上一堂模板课,其他参与备课的老师则对着讲义聆听,并可以针对模板课的内容细节提出意见或建议。这种模式的优点显而易见,老师们可以集中在一起充分交流、沟通,取长补短,讲义则在这个过程中一遍遍地打磨至完善。

而对即将正式授课的准老师而言,这样的集体备课需要持续两周。形式则更像课前练课的升级版:主备课老师的模板课通常长达一个多小时,其他老师学习并记住模板课的重难点和互动方式的练课的时间更短,然后参加过课考核。

在记者参加的集体备课中,主备课老师会与其他老师分

享他的互动方式,例如一位英语老师分享了她自己制作的“你画我猜”游戏,用于激发学生们的课堂积极性。

这一备课模式的底层支撑,是培训机构强大的课程内容研发能力。专门的教研部门负责将成熟、有效的教法经验和沉淀总结形成标准化体系,总部针对全国主流教材和大纲进行教学内容的教研,更好地贴近学生的真实需要。

通过这一“中央厨房的标准化”模式,新手老师也可以实现教学的标准化,成为“会讲课的好老师”。和记者一同参与培训的数学老师郑军就认为,标准化的课堂使学某某老师的整体教学水平高于部分公办学校:“公办学校的老师还需要自己备课,学某某的老师只需要备课,按照教研团队给的PPT来讲就可以了。”

(王鑫、方和、王蓓、杨林、陈亦、李静、郑军均为化名)

## 卧底日记

### 嗓子要喊破,他们才会觉得你努力了

参加岗前培训时,最令我胆战心惊的就是每天都要进行的朗读活动。

负责带读的J老师用堪比军训喊口号的音量读道:“教育与生产力的相互关系!”我们这些准老师齐刷刷站着,大声跟读:“教育与生产力的相互关系!”对面教室也在朗读,似乎在和我们教室比赛谁声音更大。

在我们朗读的时候,会有两个培训师在教室四处走动,靠近听每一个人的音量够不够大。培训师N老师嗓音有些沙哑,她一进来就非常严厉地喝道:“怎么还有人读困了呀?”

被这种既沙哑又“凶悍”的声音一吼,所有人朗读的音量不由立刻上了一个台阶。我走了一下神,并没有拼尽全力地读,N老师一下子就留意到了,站在旁边盯着我许久,最后说一句:“你的声音不够大!”

J老师带读之后是短暂的中场休息,随后培训师们把我们分成三组,分别朗读。

第一组以男生居多,音量总体较大。读完后,J老师让几个声音较大的人先离开,剩下的人站在原地。第二组都是女生,朗读声音明显比第一组小。N老师随即说道:“停!你们这么一组人,还比不上我一个男人的声音吗?”

但这一组的声音还是不够大,于是J老师决定让她们一个一个读。他先站在左边第一个



校外培训机构准教师在岗前培训期间都要进行晨读

女生面前,用堪比军训的音量开始带读。

这个女生大声读着,但后半段音量有所下降,被J老师打断,要求重新读一次。第二次的音量依然达不到要求,J老师便带着质问的口吻说道:“你觉得你的声音只有这么大吗?”

第三个女生声音也不够大,读到一半就被J老师打断了:“你是在和我说话吗?你有没有吃饭?要不我帮你点个外卖?好不好?好不好?”说完这句话,J老师停顿了近10秒,沉默地盯着她。一时间整个教室里鸦雀无声。

朗读活动结束后,同组的准老师小C悄悄地说:“要不就是你真的读得很大声,要不就是你把嗓子喊破,这样他们才会觉得你努力了。”

## “这是我人生中最尴尬的时刻”

朗读活动结束后,离第一轮批课只剩下几分钟了,而我才刚写完教案,根本没时间练习完30分钟的课程。

所谓批课,就是指我们要在培训师面前把上午的模板课尽可能地还原讲授一次,培训师则会指出我们不足的地方。可我还记熟每页PPT的内容,随意打开课件中的一页,我完全想不起下一页内容是什么。我只能坐在教室里,一遍遍地听开头几分钟的模板课录音,一句一句地把培训师H老师讲过的内容背下来。

下午2时45分,批课开始。轮到我去上台讲课了,坐在台下的H老师让我一下子紧张起来,看着第一页PPT,我只能想起要自我介绍和分组,下一页PPT是什么,想不起来了。

“Good morning boys and girls——”

“不行,激情度不够,声音不够大。”H老师打断了我。

“Good morning boys and girls! Welcome to my class!”讲完开场白,我开始磕磕巴巴地讲课,不停地望向身后的PPT以确定下一句话要讲什么。看着H老师的眉头越皱越紧,我真觉得这是我人生中最尴尬的时刻。就在我快讲不下去的时候,H老师终于打断了我。她从座位上走上讲台,亲自示范讲授我刚才讲过的那几页PPT,同时不忘提醒我们用笔记下她是怎么讲的。

同组的另一个准老师忘记了模板课中所讲的衔接,改用了自己的思路去讲课。H老师显然不认同这样的“自由发挥”,她直言不讳地指出:“你刚才是不是自由发挥了?刚开始讲课不建议大家自由发挥太多。”

## 链接

### 家教类岗位需求 同比增逾8倍

在“双减”政策出台前,中国人民大学中国就业研究所与智联招聘发布2021年二季度《中国就业市场景气报告》。报告显示,尽管教育/培训职业的销售类岗位招聘需求人数较去年同期明显下降,但家教类岗位需求同比增加82%,由此推动教育/培训职业就业景气指数(CIER)排名首次居各行业之首。

此外,小学、初中与高中教师及教务人员类岗位需求也出现不同程度上升,教育/培训职业总体需求仍大幅增加,CIER指数有显著上升。

这一数据也意味着,“双减”政策下,校外培训机构老师的工作首先被影响的,对整个就业市场将产生怎样的震荡,需要密切关注。

8月5日,字节跳动被传出旗下大力教育、瓜瓜龙、清北网校等项目正在裁撤辅导老师,旗下你拍一、GOGOKID等业务即将

下架。这些被裁的授课教师大多面临两种选择:一是自己转型成“一对一”辅导模式从事学科教培;二是大多数人选择离开教培行业寻找新的职业。

“规范管理对整个行业来说是好事,但坦白说,节假日、周末不能补课对我们的薪资影响很大。”深圳某校外培训机构负责人告诉记者,大部分机构主要的收入还是来自双休日、节假日和寒暑假,如果这些时段不能进行学科培训的话,仅靠周中的那部分课时,校外培训机构很难留住老师。

在网上,关于“双减”后校外培训机构从业者何去何从的讨论持续不断。网友@迷茫的羊羊在校外培训机构工作了近6年,他表示教完这个暑期班,准备出来做个个体培训师,“我大概计算了一下,以现在手里补课的学生,加上最近谈的几个,出来后的收入不会少于在机构的工资”。