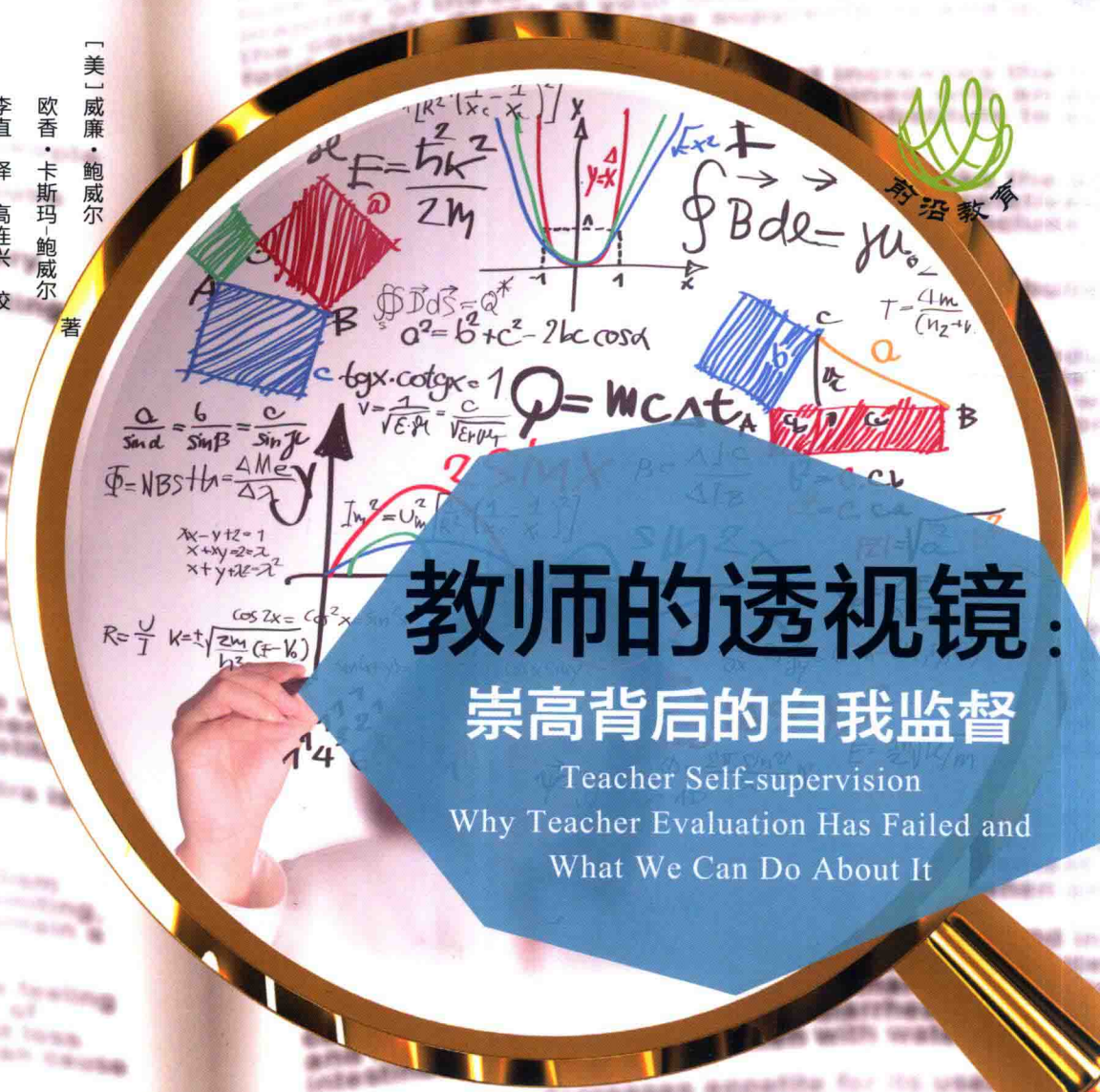
[美]威廉·鲍威尔
欧香·卡斯玛-鲍威尔 著
李直 译 高连兴 校



教师的透视镜：崇高背后的自我监督

Teacher Self-supervision
Why Teacher Evaluation Has Failed and What We Can Do About It

- 强化教师自我意识
- 做自己课堂的“反观者”
- 让教学不再单调、乏味

黑龙江出版集团
黑龙江教育出版社

前沿教育

教师的透视镜：

崇高背后的自我监督

Teacher Self-supervision

Why Teacher Evaluation Has Failed and What We Can Do About It

[美] 威廉·鲍威尔
欧香·卡斯玛-鲍威尔 著
李直 译 高连兴 校

黑龙江出版集团
黑龙江教育出版社

版权登记号：08-2017-074

图书在版编目（CIP）数据

教师的透视镜：崇高背后的自我监督 /（美）威廉·鲍威尔，（美）欧香·卡斯玛-鲍威尔著；李直译．--
哈尔滨：黑龙江教育出版社，2017.5
ISBN 978-7-5316-9220-1

Ⅰ．①教… Ⅱ．①威… ②欧… ③李… Ⅲ．①教师评价—研究 Ⅳ．① G451.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 119831 号

TEACHER SELF-SUPERVISION: WHY TEACHER EVALUATION HAS FAILED AND WHAT WE CAN DO ABOUT IT: WILLIAM POWELL AND OCHAN KUSUMA-POWELL
Copyright © 2015 John Catt Educational Ltd.
This translation published by arrangement with Columbine Communications & Publications, Walnut Creek, California USA, through Rightol Media
Chinese simplified translation © 2017 by Heilongjiang Educational Press Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED

教师的透视镜：崇高背后的自我监督

JIAOSHI DE TOUSHIJING: CHONGGAO BEIHOU DE ZIWO JIANDU

作　　者　[美]威廉·鲍威尔　欧香·卡斯玛-鲍威尔　著
译　　者　李直　译　高连兴　校
选题策划　王春晨
责任编辑　田洁
装帧设计　Amber Design 琥珀视觉
责任校对　张爱华

出版发行　黑龙江教育出版社（哈尔滨市南岗区花园街 158 号）
印　　刷　北京鹏润伟业印刷有限公司
新浪微博　http://weibo.com/longjiaoshe
公众微信　heilongjiangjiaoyu
天 猫 店　https://hljjycbsts.tmall.com
E-mail　heilongjiangjiaoyu@126.com
电　　话　010—64187564

开　　本　700×1000　1/16
印　　张　11.5
字　　数　135 千
版　　次　2017 年 7 月第 1 版　2017 年 7 月第 1 次印刷
书　　号　ISBN 978-7-5316-9220-1
定　　价　30.00 元

在此，对于激励我们要坚信自我的多琳和波林，致以诚挚的感谢。

目录 / contents

第一章　关于学习的部分 1

脱下职业的斗篷 1

合理期望和非合理期望 2

教师评价体系中的失败 5

关于教师评价中的一些臆断 6

弗雷德里克·温斯洛·泰勒的噩梦 15

工作中的情感涉入 18

可供选择的另一条路 19

婴儿和洗澡水 20

专业关系和成人学习 21

教师评估削弱课堂效率 23

一条新的道路 24

是时候进行改革了 29

第二章　关于自我导向的部分 31

建筑师科林 32

设计师大卫 33

什么是自我导向 34

一个4岁孩子的成就动机 36

严谨并不需要过分繁重 36

自我导向以及学会如何去学习 38

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

教师自导学习 39
是时候引起注意了 39
最终结论 43

第三章　关于信任的部分 44
一次去半岛国际学校的参观 45
一次去岛中国际学校的参观 46
信任尝起来什么味? 48
三种社交信任 49
尊敬 51
个人关爱 52
技能 52
诚信 53
计划清单和死鸟 53
信息化和变革型领导 55
信任账户里的一笔存款 56
建立关系型信任 57
做出积极的判断 57
停止评判 58
破坏信任带来的机会 58

第四章　关于去除私有化做法的部分 60
反馈：赢家和输家的早餐 66
反馈素养 68
两种误解的味道 68
五种反馈 70
非判断性数据加上反思性问题 71
推理和解释 72

个人观点、偏好和意见 72
判断和评估 72
舒适的反馈 73
中学社会研究中的私有化做法 75
平等主义的悖论 76
课程研究模型 77
最终阶段：优化教师人才 79

第五章　关于交流的部分 82
什么是交流？ 83
马斯洛是错误的 84
我们巨大的大脑是从哪里来的？ 85
尺寸规模很重要 85
格雷阿姨和割草机悖论 86
高质量、有意义的交流是什么？ 87
学着去学习 88
是什么增强了集体智慧 90
我们谈论的方式反映了我们的想法 98
有效果的对话的标准是什么？ 99
前期的预期 100
数据的采集 101
信息的形成 101
知识的发展 101
智慧的诞生 102
促进有效果的对话的人扮演的角色是什么？ 103
结束语 108

第六章　关于一致性的部分.....109
从整体到局部的学习.....109
几何学的个人理解.....110
回访岛间学校.....111
组织多动障碍（OADHD）.....112
欣赏的和一致性的询问.....113
一种鼓励的文化.....115
连接性调查.....115
区分策略和目标.....118
衡量真正重要的.....119
动词和名词.....120
总结.....121

第七章　关于差异性的部分.....122
平等和公正.....124
客观性以及主观性.....124
自我是过程，不是产物.....125
自我的进化是如何与个性化的教师自我监督联系到一起的.....127
成人发展的舞台.....128
有帮助的老师.....129
社交化的老师.....130
自主的老师.....132
自我转型的老师.....134
教师自我监督的个性化是什么？.....136
个性化监督水平阶段一：大量的帮助.....137
个性化监督水平阶段二：最初的指导.....138
个性化监督水平阶段三：过渡期.....139
个性化监督水平阶段四：领导力.....140

有框架的专业自我评估：是什么样的？ 141
结束语 147

第八章　关于复兴我们职业的部分 148
适用于贫血病人的水蛭 149
对于施以权宜之计之人来说糟糕的消息 150
一种可供选择的逃避行为 151
社会地位和学习 151
职业口才的再发现 152

致谢 154
参考文献 156

第一章　关于学习的部分

在过去的30年间，本书的两位作者，同全世界范围内超过50个国家的大批教师以及校领导们进行合作研究，最终得出了几乎一致的结论：传统的教师评价体系是失败的。它并不能促进学生学习，反而劳神费时，并且还极大程度地破坏了师生间的信任关系。

我们试着进行一项粗略的实验：面前站着超过1 000名教师，如果去问他们能否有人通过使用现有的教师评价体系进行教学，从而提高了自身的教学水平、得到了更多的教学反馈或是达成了最终的教学目标。照我们的预估，应该是没有一个人可以给出肯定的答案。由此可见，直至今日，现有的教师评价体系已然事倍功半，因此我们需要进行改革。

所谓学校，就是学习的处所，它应该作为高智慧集中体现的存在。但事与愿违，大多数情况下并非如此。可以说，在如今的学校中，最愚蠢、浪费时间的正是教师们一直在秉持的、却明显失败的教师评价体系。

脱下职业的斗篷

历史上，教学一直是四大职业之一；是一个需要宣誓或者被该信仰系统认可才能被准许从事的职业。另外的三个职业分别是：医药、神职和法律。

这四大职业身穿代表自己被赋予责任的长袍，拥有着他们自己所独有的价值观和信念，每个从业者都会坚定地信仰并追随。通过进一步地了解与确定，我们可以看出从业教师关于自我指导的学习和不懈坚持，那么，这样一来就可以表现出这个职业所具有的职业地位。

我们相信所有的行为，包括教师在教室内所进行的教学行为，都是思维的产物。成人的职业化学习包含着持续增加的复杂想法和大量选择性的观点，故而影响着最终决定的形成和实施。当学习成为一种自主行为时，它会变得更加有力度。即学习者的学习是靠其自主意愿驱动，而非外力强迫。

那些促进学习者学习的人本应是其自身。作为成年人，他们需要形成自我导向的意识。这完全是一个符合常理的展望。

合理期望和非合理期望

在这一节的标题中，提到了“合理期望”这个专有名词，所以也许是时候有必要花费一点时间来讨论：什么是期望，我们又该怎样去判断其合理与否。

比尔想起了他之前在吉隆坡国际学校做校长时的事情。那时有一个中学生在考试时作弊，结果被当场抓住。当这个孩子被问到自己所做的这个错误的行为之时，他首先矢口否认。直到确凿的证据被一一摆在面前以后，他才肯承认自己所做的是错误的。比尔决定让这个孩子先回家反省几天，不仅是让他反省自己作弊行为的错误，更是让他反省他三番五次向老师和理事长撒谎的行为。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第二天，这个学生的父亲怒气冲冲地闯进了比尔的办公室。他并不否认自己的儿子在考试中的作弊行为，但是他认为比尔对这件事的处罚方式过于严苛。比尔试图去向孩子的父亲解释这样的处罚方式并不是因为他的孩子作弊这单单一件事情，更是因为孩子再三对老师撒谎拒不认错的行为。而孩子的父亲却反问道："那你想我的孩子怎样啊？你把一个还未经世事的孩子拉到你的办公室，像审犯人一样地质问他有关作弊的事情。碰到这样场面的他都吓坏了，所以才说了谎。你究竟还想怎么样？"

孩子的父亲所说的最后一句话，也许只是想虚张声势地反驳比尔，并不是真的想得到一个答案。然而，比尔却决定要清楚认真地回答孩子父亲的这个问题。

我希望你的儿子，不仅是你的儿子，还有这学校里的任何一个学生，都可以说真话。难道你会真的希望把你自己的孩子，送到一个老师、理事长和校长都能轻易接受学生们说谎的学校里上学吗？

类似的问题也可以出现在教师们的身上：我们会真的愿意将自己的孩子，送去一个不会自主学习的教师们所组成的学校里吗？

期望其实是一个很可笑的东西，它荒诞无稽。我们通常并不会花费大量空闲的时间去进一步完善或更改我们的期待，但是它却强有力地影响着我们和其他人的行动。美国哈佛大学的两位学者罗森塔尔和雅各布森曾经在20世纪70年代做过这样一个经典的实验——也被称作皮格梅隆研究，在

这个研究中很早就提出了有关自我满足的想法。

罗森塔尔和雅各布森的实验还证明了，教师的期望确实会对学生们的表现以及成绩产生深远的影响。我们也都知道，对于成年人来说，这也一样适用。校领导的期许也会大大地左右着学校中教师们的行为和决策。

最近，神经科学的研究表明，当我们对一件事情有着精准的预测时，我们的体内会分泌出大量的多巴胺，这种物质也被称作可以带来快乐的神经递质。它是一种促进进化的物质。当我们的祖先们准确地预测到那些可以食用的植物块根茎的位置，或者是动物们聚集的地点时，这些猎人和采集者们不仅能收获到食物，更能收获到大量可以令人极度兴奋的多巴胺。

期望是一种对于形式的预测。当老师极大程度地希望自己的学生能取得好成绩的时候，如果这名学生确实表现得十分优秀的话，教师们会更加得意。这就是多巴胺的作用。如此一说，这确实是一种很不错的现象。但无论何时，事物的两面性使得事情并不会如此的简单，我们可以大胆地推测，相反的现象也会存在。当老师对学生们的期望十分低的时候，学生们也会随之表现得差强人意，这时老师的体内也会产生多巴胺。“看见了吧，我已经和你说过了，埃迪的能力是不足以参加更高级的学习的。”

在传统的教师评价体系中，不知是什么所驱使的，教师们都持有消极方面的期望（他们会去寻找错在哪里，或是不思进取，想寻求以达到最低限度的能力要求）。如果带着这些消极的臆断去构思一个很负面并且根本无法实现的期望，那么教师们也会随之真的无法实现这个期望。如此一来，在很大程度上满足了政客们和一些学校领导的低期望。于是，他们的预测变成了现实，体内便会产生多巴胺。而没有立刻表现出来的原因，是因为所实现的期待过于低级简单。由此，无意识地，我们可能会创造出一个无限的循环，即

劳拉·立顿和布鲁斯·威尔曼提出的“自我封闭逻辑”循环。

也许在这些自我降低标准和事与愿违的臆断之中，最令人啼笑皆非的，无论是校领导还是教师们，都完全地接受着这样的现状，就像是看待不容置疑的真理一般。

所以，到底什么才是“合理的”期望呢？总的来说，“合理的”这个形容词一般是指“可实现的”“可管理的”。等同来讲，如果我们不去过分地夸大“合理期望”这个词的含义，当然是指在教师评价体系中也如此，那么“合理”这个词理应更偏向于“可行的”“合适的”。换句话说，我们需要判断我们的期待与最终得到的结果是否等同。现在在已经了解了期待可能会带来的实际影响之后，那它是否也满足于那些带有低期待的教师们呢？假设那些带有低期待的教师们认同了我们所提出的这个等同的观点后，他们会主动地去提高自己的教学表现吗？

这让我们想到了歌德的一句格言：“如果把一个人当作他自己去看待，那他永远就会是他自己；但如果把一个人当作他可能会成为的人去看待，那他就会变成所期待中的那个人。”

教师评价体系中的失败

让我们来近距离地看看，现如今的大部分学校都是如何做的。在传统的教师评价体系中，校领导会创立或是直接引入一套成熟的、高质量的教学评价标准。而后以此来评判每一个老师的水平是位于标准之下，还是已经超出了标准。

那这些评价者可能会以进入教室去听课、查看教师们的教学大纲、开会

讨论并分析学生们的考试成绩等方式，来评判教师们是否合格。于是在这样的情况下，教师评价其实更像是一段规定时间后的总结。来自外界的评价基本包含着鼓励（口头或书面的夸奖、升职还有加薪）与惩罚（口头或书面的批评、威胁、停薪、不再续约甚至解雇）两方面。

关于教师评价中的一些臆断

上一段我们所提到的评价体系，是现如今全世界绝大多数学校所采用的教师评价体系。这个体系中包含大量的臆断和期望。

假设在评价体系中是至关重要的，因为我们每个人都会做出臆断，这个臆断会极大程度地影响着我们的行为和最终决策。然而在很多时候 —— 甚至绝大多数情况下 —— 自己的臆断是还未成型的，它并没有经过任何的分析或者是进一步的思考。

让我们来看这样一些臆断（接下来我们要探讨的是错误的臆断），这些臆断构成了传统教师评价体系中实际操作的基础。

臆断 1　通过外界的测评，教师们可以得到一些富有建设性的反馈，从而得以提高他们的教学质量，这一切也有益于学生的学习。

评论：在这种情况下，其实也可能会产生完全相反的作用。相关的一些研究和我们自身的经验可以看出，教学效果的提高其实更多的是来源于教师自身的反思，而不是外界所起到的作用。

站在教育者的角度去想，令人苦恼的是没有人可以强迫他人去学习。一名教师想要迫使自己的学生学习时，其所能做的并不比一个园丁促使种子发芽时做得多。园丁们可以创造培育出一个更有利于种子成长的环境。同样

的道理，教师们也可以创造出一个更适合学习的环境，但这种环境是更偏向于成人学习的环境。

但是学习的大门只能由内向外打开，让你主动学习的动力不可能是由外界强加于你的。在第三章中，我们将会就“如何帮助我们的同事们进行自我学习”这一话题进行探讨，并且会详细地向大家分享我们的实验成果，即外界评价实际上抑制了我们的自我评估，它建立起了依赖关系，这是一种以幼儿化的方式去对待教师们的方式。

在学校中任职的人，比如教师和校领导们，总是会有一种错觉觉得自己并没有做什么工作，但是当他们持续地去给予他人建议、评价、意见的时候，感觉就不同了。我们中的很多人已经知道了如何在这些暗示性的问题中隐藏我们真实的内心想法。作为在该领域专业性较强的人，我们总是会把自己定位成一名评估者或者是顾问这样类似的角色。潜移默化地，这就形成了一个很难去打破的心理印象。就像是去学习一个全新的东西，总是要比丢掉那些已经学过的却基本上没有什么实际用途的干扰项要简单容易得多。

也许在教育领域所充斥的那么多的臆断之中，最大的错误观念就是因为我们总是在着重强调一件事，于是惯性思维就去用最高效的方法来完成这件事（在其他的行业中类似的情况也时有发生）。这其中经常包括执行战略的选择和能否达成目标之间的混乱。例如，在比尔和奥芬曾经去过的一个学校里，就发现了严重的关于课程衔接的概念缺失的问题。而当他们向众多校领导提出这个问题时，校领导们的回复是，他们已经多次在高管会议中讨论过这个问题了。那么在这整个事件中出现的错误臆断就是，他们认为讨论过了这个话题（执行这个战略）就等同于已经达到这个目标了。

对于学校管理层来讲，教师评价通常更多地被视为一个目标（一件需

要去被完成的事——一个总结性的标志），然而实际上，它应该是战略实行的组成部分。这个目标并不是教师评价：这个目标是辅助教师和学生的学习，以达到更好的效果。这里有一个关于工作的通俗易懂的三段论，但其实在我们的认知上是存在错误的：

反馈有助于促进表现的形成。

我提供了反馈，

因此我的表现提升了。

臆断 2　学生的学习可以被简化成一个行为公式，是可以被老师在教室内机械性完成的。我们可以根据它来进行教学活动以及做出评估表现。

评论：我们将要讨论一个在教育领域中用来衡量是非曲直，但被人们始终持有怀疑的东西，即教条。在医学领域，可能存在一种最好的方式来推进一个疗程的进行；医生们一次只负责一个病人，代表着成功的指示物通常是显而易见的、整体的、简单的（病人康复了）；而在其他的领域内，事情并不会如此简单明了。

整个教室的学生代表着一个需求情况十分复杂的群体。我们可以在其中发现各种各样、异彩纷呈的文化，社会经济背景、智力差异、性格以及天赋。如此多的差异存在，用同一种方式就能教好这些差别那么大的孩子们简直异想天开。

人们进行了很多次的尝试，试图将学习和教学简化成一个公式，但其实这是一个具有误导性的尝试。格利克曼、戈登和罗斯-戈登曾写道：

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com