

当代西方教师教育译丛

培养造就优秀教师

—— 高效能教师的十大特征

10 Traits of
Highly Effective Teachers:
how to hire, coach, and
mentor successful teachers

[美] 伊兰·K·麦克伊万
(Elaine K. McEwan)

著

胡荣堃 等译
周作宇 审校



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

当代西方教师教育译丛

培养造就优秀教师

—— 高效能教师的十大特征

10 Traits of

Highly Effective Teachers:

how to hire, coach, and

mentor successful teachers

[美] 伊兰·K·麦克伊万
(Elaine K. McEwan)

著

胡荣堃 等译

周作宇 审校



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

版权声明

本书中文简体版由美国 Corwin Press 授权北京师范大学出版社在中国境内独家出版发行。版权所有,翻印必究!

本书英文版由 Corwin Press, Inc., A Sage Publications Company 2002 年出版。

Chinese simplified language edition published by Beijing Normal University Press, Copyright ©2007, Beijing Normal University Press.

Authorized translation from the English language edition, entitled 10 Traits of Highly Effective Teachers by Elaine K. McEwan published by Corwin Press, copyright ©2002 by Corwin Press, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Corwin Press, Inc.

图书在版编目(CIP)数据

培养造就优秀教师——高效能教师的十大特征 / (美) 麦克伊万 (McEwan, E. K.) 著; 胡荣堃等译. —北京: 北京师范大学出版社, 2007. 8

(当代西方教师教育译丛)

ISBN 978-7-303-08680-1

I. 培... II. ①伊... ②胡... III. 教师—工作—研究
IV. G451

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 088072 号

北京市版权局著作权合同登记图字: 01 - 2006 - 1697 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm×230 mm

印 张: 13.75

字 数: 211 千字

印 数: 1~5 000

版 次: 2007 年 8 第 1 版

印 次: 2007 年 8 第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

责任编辑: 栾学东 装帧设计: 高 霞

责任校对: 陈 民 责任印制: 董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

本书如有印装质量问题, 请与出版部联系调换。

出版部电话: 010-58800825

前 言

一所学校的成功在很大程度上取决于教师的质量。如果教师是卓有成效的，那么学生就会学有所成；如果教师具有娴熟的技能，就会令家长感到欢欣鼓舞；教师出色的表现，也能显示出校长的高明之处。然而，一名有效的教师到底是什么样的？技能娴熟、事业成功的教师又具有什么样的特征呢？

一些具有多年管理经验的人发现，通过一次短暂的面试或一份书面申请，很难辨别出这些卓有成效的模范教师。那些材料和推荐信仅仅代表了出具它们的大学和个人的意见，而它们有时往往并不可信。管理者（包括我自己）很可能会出于自身的偏见或个性做出错误的决定，比如，聘用自己母校的毕业生或者淘汰那些不懂得欣赏自己的幽默的应聘者。有时我们就像假期即将结束时的购物者，为了在自己的购物清单上再划去一项空白，匆忙地做出决定。也许，我们并不清楚要从一名教师身上得到什么。此外，对于成功教师的重要特征我们也浑然不知。然而，不论是教师的身材、外形、年龄、性别，还是对时尚的喜好如何，这些特质才是他们取得成功的必备条件。但在现实生活中，我们常常被无关因素所迷惑，忘记了这十大特征就蕴藏在众多的表现之中。

其实，作为管理者应该清楚一名优秀教师的标准，而不是在聘任新教师的时候才知道。因为我们中间很少有人能够心无旁骛地去挑选一位纯教学的教师，更多的情况是，我们要考虑其他人的选择，要面对监督、

评估，甚至纠错。最近，我举办了一个名为“改进幼儿园至二年级阅读教学”的研讨会。大部分与会者是小学校长，他们观摩了一节阅读课，这节课也被录了下来，然后他们快速回答了下面的问题：

- 教师的什么行为是有效的，并应该在今后的教学中继续发扬？
- 教师的什么行为是无效的，并应该在今后的教学中杜绝或减到最少？
- 还有哪些有效的教学行为没有在本节课上出现，并应该在以后的教学中开始采用或纳入教学之中？

在观察和记录结束后，校长们分成几个小组，讨论和总结自己的发现。他们踊跃发言，各抒己见，并且不出所料，与会者对教师有效性的观点不仅鲜明，而且各不相同。

有些校长对上公开课的那位教师大加赞赏，欣赏之情溢于言表。其中一位校长说道：“她太棒了！我肯定会聘用她。”

另一位校长也指出：“她无疑还需要一些指导，但她确实比我最近见过的一些应聘者要优秀得多。”

但有一位校长则认为：“就这节课来看，我对她的教学还有一些疑问，并持保留意见。我认为，如果我都不明白她在讲什么，那就更不要说一群一年级的小孩子了。”

此外，还有一些人不喜欢她的着装和坐姿，觉得“太不职业了”！

小组中那些新上任的管理者听到这些针锋相对的意见后都非常惊讶。他们本来希望找到答案，但反而被搞得一头雾水。其中一位校长绝望地问道：“在观察中我到底应该关注什么呢？”有一些与会教师则非常庆幸自己没有像那位教师一样，被这些挑剔的校长们品头论足。

《教育周刊》上有一篇关于教师入职准备的文章，其作者理查德·安德鲁斯（Richard Andrews）在文中提到了他与美国目前最年长的小学教师的一段对话。这位老者十分坦率，对教师的质量问题直言不讳。她说：“据我所知，教师无外乎三类：第一类，天生就是当教师的料；第二类，有天赋但却入错了行；第三类，根本就不应该出生。”（2000）如果你没有亲身接触过第二类和第三类教师，那么看到如此直白的评价，可能会

暗自发笑。然而，像我们有过这种经历的人（包括作者）却笑不出来——我们想哭。因为切身体会告诉我们，不称职的教师会令校长食不甘味、夜不能寐，会削弱员工的士气，会激起家长的不满。然而，更为致命的是，这类教师会妨碍学生的学习与成长（Sanders & Rivers, 1996）。

此外，并非只有管理者才需要知道好教师的标准。刚参加工作的新教师和富有经验的老教师，都渴望知道一个高效能的教师应具备哪些素质，以及他们如何能够成为这样的教师。许多教师和他们的校长一样会为此而困扰。“要提高整体考试成绩，要满足天赋好的学生的需求，要教会那些表现不突出的孩子，而且还要能够马上做到高屋建瓴。”一位教师是这样概括自身压力的：“在每天五个小时的不同的演出中，（我们）既要当作家又要当演员。对我们来说，每天写出和演出一个有效的五个小时的剧本是很困难的，更何况还要针对水平不同的学生！”（Nelson, 2000）一个人如何才能做到所有这些呢？答案是成为一名高效能教师。

■ 十大特征从何而来

你也许很想知道，在本书中我所列举的十大特征从何而来。为此，我广泛阅读了关于有效教师特征的文献（描述性的、定性的、定量的），还特别关注了一些相关的研究，它们证明了教师在教学中的行为与他们的学生所取得的成绩相关，而这正是今天问责时代中最受关注的一个领域。然后，我把这些特征罗列出来，提交给众多杰出的教育工作者，让他们考虑每一个特征的权重并形成最终的列表。我还请他们思考，这些特征是如何在他们的教学生涯中表现出来的。这些专家非常认真，他们写文章，排列表，讲故事，有的甚至把自己出版著作的复印件寄给我。本书自始至终都贯穿着他们的反思与观察。此外，我还听取了学生的意见，看看他们都看重教师的哪些特征，所以你在本书中也会看到他们的一些观点和看法。

除了向专家进行咨询外，我还把自己的切身体会写了下来，因为在我的生活中，我对教师是非常了解的。首先，我本人就是一位教师。当教师是我步入教育职业生涯的开始，也将是最终的归宿，如今我的学生

遍布全国各地，他们从事着教育工作，在过去的三年中已经有几千名这样的学生接受过我的指导。此外，我的姐姐也是一名教师，我的两个孩子也都在大专院校教书，甚至我最喜爱的近邻也耕耘在三尺讲台。在我的生命中有过几段不同的经历，从学生、教师、图书管理员，到校长、学区中心办公室官员和两个孩子的家长，其间我见过数以百计的教师，并与他们一起工作。我有过聘任、指导、激励和培训教师的经历，也曾解聘过一些不称职的教师。



本书为谁而写

本书既是为教育管理者也是为教师而撰写的。首先，它是为了那些结果导向的教育管理者，他们每天都面对着问责的压力。无论是五岁的孩子，还是高一年的新生，出现那种勤奋好学、成绩优异的学生都不是偶然的。是教师富于技巧的教学与悉心的呵护才使他们如花般绽放，绚烂夺目。因此，对于教育领导者而言，识别和培养有效教师是一种必备的技能。本书为校长、人力资源主管和教育督学提供的一些想法和信息，将会帮助他们改进学校的教学；激励他们更好地指导和培训教师；并帮助他们在教学人事安排上做出决策。此外，负责教师培训的教师也会发现，本书对于他们做好学生的职前培养是很有帮助的。我选择的这些特征以及相应的面试题目，能够激发诸多热烈的讨论。

此外，本书也是为教师而撰写的。它既是为了那些新入职的教师，他们往往正在探寻知识和灵感，以寻求自己对于高效能教师的理解；也是为了那些富有经验的老教师，他们需要获得肯定并得到认可，以使自己从事教学的内在动力仍然鲜活有力。

总之，本书不仅会提高管理者的能力，使其能够更好地聘用、培训、指导和激励有效的教师，而且会使每一位教师，无论是新教师还是老教师获得一种更新的使命感，形成自己的教学愿景。



内容概览

第一章对各种令人难忘的教师进行了描述，并对有效教师的界定进行了简要的梳理，然后通过简明的插图和作者本人的思考，介绍了高效能教师的十大特征。你从中会发现这十大特征属于三个不同的范畴：

1. 个性特征：它们反映了人的品格；
2. 教学特征：它们指向目标的实现；
3. 智力特征：它们展示了知识、好奇心及悟性。

总之，第一章会告诉你谁是有效的教师。当你读完第一章，就会形成一幅有效教师的“全景图”。

从第二章到第六章对这十大特征进行了更为详尽的描述，充分说明了每一个特征的重要性质，并提供了可资应用的研究成果，这些研究将这些特征与学生的成绩联系在一起。除了叙述性的描述，书中还穿插了大量的结构图，它们不仅可以帮助你阅读之前预习这些特征，还会帮助你在阅读之后巩固这些记忆。

第二章详细说明了高效能教师的个性特征：①满怀使命感和热情；②积极而真诚；③具有领导才能。一般来说，当让人们谈谈对自己生命具有非凡意义的教师时，他们无一例外地会用一些形容个人特征的词语来描述这些教师，如“温暖亲切、关心学生、像钉子一样不屈不挠、严格要求”等，或者是其他描述人的性格的词汇（Koehn, 1984）。因此，“人”的特征是第二章的核心。

第三、第四和第五章描述了高效能教师的教学特征。第三章描述了④全面关注和⑤风格这两大特征。第四章则是对⑥激励技巧的诠释。第五章对⑦有效教学进行了说明，这也正是教学过程的本质所在。高效能教师能够熟练地组织课堂，有效地设计课程，把学生所要学习的知识纳入其中，而且还能够让学习吃力的学生坚信他们能够学会，而教师仅仅是完成了分内的工作。可见，有效的教师总是卓有成效的。“好的教学需要的不仅仅是技巧，但是没有技巧就不会有好的教学。”（Saphier &

Gower, 1967)

第六章描述了高效能教师的智力特征——知识丰富、充满好奇、知类通达：⑧书本知识、⑨社区经验和⑩精神生活。缺乏知识、好奇心和领悟力的教师，就像一只漂亮而空洞的高脚杯。“一名教师必须全面掌握一门学科……一名教师应该知识丰富，应既是一位思想者又是一位传授者。”(Banner & Cannon, 1997)

第七章阐述了聘用教师的过程。其中汇集了一组富有经验的管理者的建议，让我们听听他们是如何面试和挑选教师的。第八章说明了新教师的入职、介绍和指导过程。它告诉我们，对于第一次走上讲台的新教师和刚调入一所学校的教师，管理者如何才能支持和鼓励他们不断努力，提高自身教育教学的有效性。其中有三十多件事情是校长可以为新教师做或者与他们一起做的，这既能帮助他们融入集体，感受到自己的成功，而且还能鼓励有经验的老教师支持新同事。最后，在第九章中，针对如何向有经验的老教师进行授权，以激发他们的积极性，本书给出了一些建议，即教师个人的反思和学习、学校的员工发展活动以及管理上的教育与领导。本书提供的24项活动都是专门为激励老教师而设计的，如果你所在学校的教师需要充电，其中一些活动将会满足他们的需要。此外，本书的结尾还提供了一些非常有用的资源，千万不要忽视它们。其中包括：

- 全部十大特征及其描述，可供快速参阅；
- 五十多道面试题，每种特征各有几道，这对于管理者面试和应聘教师、教师培训中组织课堂讨论和角色扮演，以及教师准备一次重要的面试都非常有帮助；
- 针对每种特征的反思练习，适用于教师个体或小型学习团队。

致 谢

本书之所以能够完成，得益于许多高效能教育工作者的支持与奉献，他们中既有教师、校长，也有学区中心办公室官员和大学教师。他们认

真回答我的问题，回复我的电话和电子邮件，并主动给我寄来证明文件和资料。在本书中，他们自始至终都在与你对话，但在此，我想以个人的名义感谢他们。玛莎·艾略特是我的近邻，她每年仅有几周的时间住在那里。她不仅翻阅了本书的初稿，提出了许多宝贵的建议，而且还与我广泛地讨论她的教学和指导经历。我还要特别感谢姐姐——凯瑟琳·赫德曼。她刚刚重返专职教师的岗位，还要抚养和照料三个孩子，但依然在百忙之中抽时间回答我的问题，探讨有关教师对教学的投入问题。

琳达·泰勒阅读了初稿，并提出了自己对教学的真知灼见，对我有很大的启发，此外，她还经常发来电子邮件鼓励我。帕蒂·泰勒原来是我儿子上二年级时的老师，现在已经退休。她看过我列出的十大特征后，帮助我进一步澄清和阐明了一些想法。她们两人有许多共同之处，特别是她们都十分热爱儿童文学，但实际上她们并没有任何联系。罗兰·史密斯是我的大学同学，是一位富有经验的督学，现在是一名大学教授，她不仅把初稿的部分内容拿到自己的课堂上讨论，还向我提供了大量的宝贵意见。

以下的各位教师牺牲了自己的时间来支持我的工作，他们分别是：劳伦·迪阿、唐娜·加纳、内蒂·格里芬、卡洛尔·亚果、杰瑞·杰仕纳斯、爱德丽安·汉普里安·约翰逊、莎朗·库罗兰可、泰沙·拉姆、露西娅·莱克、史蒂夫·林哈特、简·帕芬尼亚、卡洛尔·苏·黎曼和珍妮·旺泽克。以下提到的各位管理者不仅通过具体的事例来反思自己的教学经验，而且还就第七、第八和第九章中关于教师的聘用、指导和激励方面的内容提出了他们的建议，他们是：桑德拉·阿霍拉、简·安特里、帕姆·康威、汤姆·康奈尔、谢丽尔·科塞特、克拉拉·卡茨、格利格·加尔曼、沙龙·胡富曼、迈克·约翰斯顿、阿兰·琼斯、琳达·麦肯齐、卡西·米勒、约翰·帕特森、伊冯·佩克和萨利·罗斯。

自从我的第一本书在1987年出版后，我就与许多不同的出版商和编辑有过合作。但没有人能够与格里西亚·艾克马和罗布·克劳斯相提并论，前者是考文出版社（Corwin Press）的社长，后者是本书的组稿编辑。他们二人均才能出众、正直诚恳。格里西亚认为，一个教育出版社就要为教育者及其学生“服务”，同时“推销”书籍。这种观点在当今的

出版界是绝无仅有的。她以一种独特的方式启发、指导和支持我，而这是与我合作过的其他出版者所没有的。我非常感谢她的友情和领导才能。罗布·克劳斯是一位每个作者都梦寐以求地希望与之合作的那种编辑，她为人诚实、平易近人、知识丰富、善于表达，待人处事总是和蔼可亲。格里西亚和罗布赞同我的观点，并不断完善我的想法，且为我提供了无数职业发展的好机会，他们也是我丈夫雷和我的好朋友。自从1997年我在考文出版社出版的第一本书问世以来，我就获得了一个特权，即在他们的图书目录上增加十本书，这其中就包括本书。谁说走出校门就没有美好生活呢？

作者简介

本书作者伊兰·K·麦克伊万是麦克伊万—阿德金斯集团的合伙人 and 教育咨询专家。她所在的工作室专门提供教育领导力、团队建设、学业成绩提高、幼儿园至十二年级阅读教学改进和学校社区关系方面的咨询和培训。她曾经担任过教师、图书管理员、校长，以及芝加哥市郊一个学区的教学副督学，已经有24本专著问世，为家长和教育者提供了很有价值的参考。在她的作品中，由考文出版社出版发行的有：《领导团队走向卓越：如何做出高质量的决策》（*Leading Your Team to Excellence: How to Make Quality Decision*, 1997）、《有效教育领导力的七个步骤》（*Seven Steps to Effective Instructional Leadership*, 1998）、《校长指南：应对多动症》（*The Principal's Guide to Attention Deficit Hyperactivity Disorder*, 1998）、《面对家长怎么办？——如何应对生气的、麻烦的、害怕的或者疯狂的家

长》（*How to Deal With Parents Who Are Angry, Troubled, Afraid, or Just Plain Crazy*, 1998）、《校长指南：提高阅读成绩》（*The Principal's Guide to Raising Reading Achievement*, 1998）、与杰弗瑞·A·科特勒（Jeffrey A. Kottler）合著的《小学校长咨询指南》（*Counseling Tips for Elementary School Principals*, 1999）、与玛丽·戴默（Mary Damer）合著的《驾驭刺儿头学生：教育者的实用方法》（*Managing Unmanageable Students: Practical Solutions for Educators*,

2000)、《校长指南：提高数学成绩》(*The Principal's Guide to Raising Math Achievement*, 2000)、《提高初高中阅读成绩：校长简便易行的五项策略》(*Raising Reading Achievement in Middle and High School: Five Simple-to-Follow Strategies for Principals*, 2001)。

同时，伊兰也是报纸《西北探索者》(*Northwest Explorer*)的教育专栏作家，并为几个提供家长在线咨询的网站供稿，而且还应邀参加各种广播节目，帮助家长解决学校教育问题。伊利诺伊校长联合会将她评选为杰出的教育领导者，伊利诺伊州教育委员会在优秀人才计划中授予她卓越人才奖，全国小学校长联合会于1991年将她评选为伊利诺伊州的全国知名校长。她在惠顿学院获得了教育学学士学位，并在北伊利诺伊大学取得了图书馆科学硕士学位和教育管理学博士学位。她和她的丈夫E. 雷蒙德·阿德金斯(同时也是她的商业合伙人)，一起生活在阿利桑那州的奥罗山谷。如果您想获取更多关于其著作和工作室的信息，请登陆伊兰的网站(www.elainemcewan.com)，或者直接给她发电子邮件(emcewan@mindspring.com)。

目 录

第一章 谁是高效能教师

- 3/ 谁是高效能教师
- 6/ 科学还是艺术
- 6/ 定 义
- 7/ 争 论
- 9/ 高效能教师的十大特征
- 21/ 本章小结
- 23/ 前 瞻

第二章 个性特征:高效能教师是什么样的人

- 26/ 特征一:满怀使命感和热情
- 29/ 特征二:积极而真诚
- 37/ 特征三:具有领导才能
- 43/ 本章小结
- 43/ 前 瞻

第三章 教学特征:全面关注与风格

- 46/ 特征四:全面关注
- 57/ 特征五:风格
- 63/ 本章小结
- 63/ 前 瞻

第四章 教学特征:激励技巧

- 66/ 特征六:激励技巧
- 76/ 本章小结
- 76/ 前 瞻

第五章 教学特征:有效教学

- 77/ 特征七:有效教学

95/ 本章小结

95/ 前 瞻

第六章 智力特征:知识丰富、充满好奇和知类通达

99/ 特征八:书本知识

104/ 特征九:社区经验

107/ 特征十:精神生活

114/ 高效能教师的十大特征小结

115/ 前 瞻

第七章 聘用高效能教师

117/ 良师难觅

119/ 聘用最优秀和最有前途的教师:小组讨论

133/ 面试题目

133/ 本章小结

134/ 前 瞻

第八章 指导新教师:留住高效能教师

137/ 指导计划中校长所发挥的作用

138/ 让新教师融入校园,帮助他们走向成功:校长能为他们做的以及与他们一起做的31件事

147/ 教师指导教师:鼓励员工支持新教师的方法

150/ 本章小结

151/ 前 瞻

第九章 授权和激励有经验的教师

155/ 授权和激励有经验的教师:校长能做的26件事

164/ 本章小结

结 语

167/ 作为读者,你会如何利用自身所学

168/ 作为作者,我会如何利用自身所学

169/ 你的目标是什么

资源A 十大特征解说

资源B 基于高效能教师十大特征的面试题目

资源C 通过练习来激励有经验的教师

参考文献

译者后记

第一章 谁是高效能教师

教师之所以走上三尺讲台，是因为他们知道教育对人的精神和自我都具有一种不可思议的魅力。在学生时期，他们就了解教师是如何帮助他人学习的。他们相信，生命中最快乐的两件事情就是传授知识和有效地传授知识。

(Banner & Cannon, 1997)

杰米·艾斯卡兰特、玛瓦·科林斯、保罗·弗莱雷、玛丽亚·蒙台梭利、耶稣和苏格拉底，他们有什么共同之处呢？他们每一个人都是教育大师。如果用当今的教师评价表来评判他们的表现，估计很少有人会在每一项上都获得高分。这些教育大师过去（或者一直以来）以提出难题、揭露伪善著称，而不是执行政策或者与同事合作。他们每一个人都是一个卓尔不群的鼓手。在他们看来，学生获取知识、认识世界和获得自主发展的需要比起远大的抱负、工作的稳定、公众的赞誉，甚至人身安全，都更为重要。

他们用自己的行动践行着复杂而丰富的教学活动，正如艾尔斯（Ayers, 1993）在其定义中提到的：“讲授、建议、咨询、组织、评价、指导、激励、展示、管理、模仿、培训、惩戒、督促、宣讲、说服、劝导、倾听、互动、照顾和启发”。历史学家理查德·端纳（Richard Traina, 1999）称这样的教师是“令人难忘”的。为了更详尽地说明成为这样的