

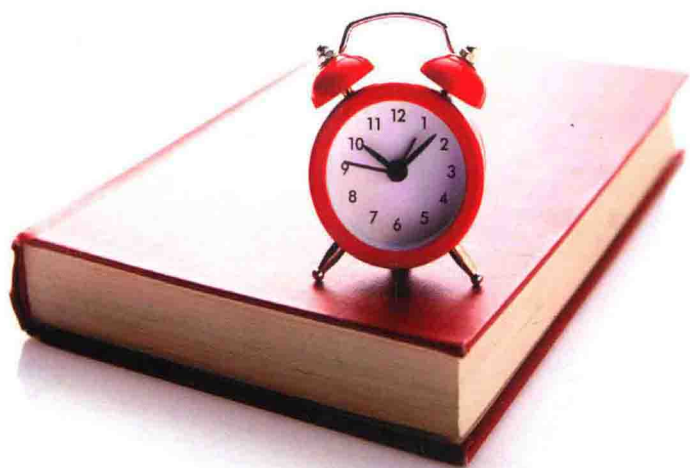
常青藤 教师成长/专业素养

TEACHING AS LEADERSHIP

The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap

高效能教师

如何带领学生取得优异成绩



[美] 为美国而教 Teach for America 史蒂文·法尔 Steven Farr

“为美国而教” 年复一年把教学经验传授给无数老师

只为一个目标：培育更多能够改变孩子人生的老师

20年心血凝聚，近百位“为美国而教”最成功教师，分享他们宝贵的教学智慧与经验

《时代周刊》“最具影响力人物”教育界“新拓荒者”温迪·科普

美国教师最高荣誉“国家年度教师奖”得主詹森·卡姆斯拉斯 联袂推荐



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



TEACHING AS LEADERSHIP

The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap

高效能教师

如何带领学生取得优异成绩

[美] 为美国而教 Teach for America 史蒂文·法尔 Steven Farr



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



山南文化

图书在版编目(CIP)数据

高效能教师如何带领学生取得优异成绩 / (美) 法尔著; 张尧然, 杨颖玥译.

—北京: 中国青年出版社, 2014.12

书名原文: Teaching as leadership: the highly effective teacher's guide to closing the achievement gap

ISBN 978-7-5153-2898-0

I. ①高… II. ①法… ②张… ③杨… III. ①教学法—研究 IV. ①G424.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 253014 号

Teaching As Leadership: The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap

Copyright © 2010 by Teach for American

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China Youth Press

All rights reserved.

高效能教师如何带领学生取得优异成绩

作 者: [美] 为美国而教 史蒂文·法尔

译 者: 张尧然 杨颖玥

策划编辑: 肖妩嫔

责任编辑: 孙雪蕾

美术编辑: 张燕楠

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqws.tmall.com www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版 次: 2015年3月第1版

印 次: 2015年3月第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 280千字

印 张: 20

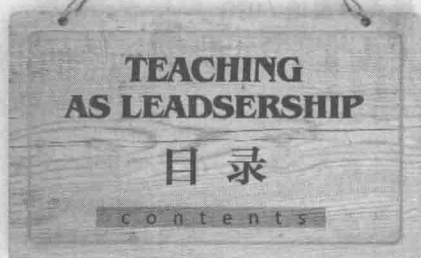
京权图字: 01-2013-6165

书 号: ISBN 978-7-5153-2898-0

定 价: 39.90元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。



前言	007
----	-----

第1章 设定大目标	023
-----------	-----

设定有效目标的基础 / 027

- 用量化指标激发好成绩 / 028
- 用高预期激发好表现 / 037
- 以学生的需求和兴趣为引导 / 048

高效大目标在操作中的特点 / 049

- 学生应该实现怎样的量化学习过程 / 053
- 学生应该具备的品质和思维模式 / 056
- 通向机会的路，有哪些应该纳入大目标 / 057
- 学生的兴趣和动力怎样影响大目标的实现 / 058

总结：核心思想与后续问题 / 060

- 核心思想 / 060
- 后续问题 / 061

劳拉的故事：人们为什么需要设定大目标 / 062

激励的核心要素 / 069

- 学生思维模式的塑造 / 070
- 与学生家人(或能够影响学生的人)合作 / 075

让学生投入的方法 / 086

- 营造鼓励学生投入的环境 / 087
- 培育追求优异成绩的氛围 / 100
- 指导和帮助学生全心投入学习 / 116

总结:核心思想与后续问题 / 120

- 核心思想 / 121
- 后续问题 / 122

劳拉的故事:如果你错了怎么办 / 124

周密筹划的基础 / 129

- 设计你的成功愿景 / 129
- 将成功愿景转化为良好的评估方法 / 131
- 绘制通向成功的路线图 / 134

课堂计划的三种形式 / 138

- 长期计划 / 139
- 课程计划 / 143
- 课堂管理计划 / 158

总结:核心思想与后续问题 / 160

- 核心思想 / 161
- 后续问题 / 162

劳拉的故事:它的味道也很好 / 163

高效执行的关键要素 / 171

• 必做之事，必须做好 / 171

• 脚踏实地，面向现实 / 173

• 随机应变，调整课程 / 175

高效执行在课堂中的样子 / 178

• 有效沟通关键概念 / 178

• 配合学生练习 / 180

• 经常检查，促进理解 / 181

• 跟踪学习进度 / 185

• 完善组织流程，最大化学习效率 / 188

• 维护权威 / 191

总结：核心思想与后续问题 / 195

• 核心思想 / 195

• 后续问题 / 196

劳拉的故事：光线监测员、表格收集员、盆栽管理员 / 197

第 5 章 持续增效

201

持续增效的基础 / 204

• 高效教学是一门学得会的技能 / 204

• 数据未必能反映全部真相，但它不会说谎 / 206

• 驱动自己的进步 / 208

• 每一个老师都不是孤岛 / 209

促成持续增效的反思循环 / 212

• 阶段 1：分析结果 / 214

• 阶段 2：洞察原因 / 216

• 阶段 3：制订并实施改进方案 / 223

总结：核心思想与后续问题 / 224

• 核心思想 / 224

• 后续问题 / 225

劳拉的故事：这是我的夏令营座位 / 226

我们掌控学生的成败 / 230

永不放弃的关键要素 / 233

- 坚持不懈 / 233
- 坚持高标准 / 234
- 拓展时间和资源 / 239
- 扩大你的影响力 / 242
- 长期坚持 / 252

总结：核心思想与后续问题 / 258

- 核心思想 / 258
- 后续问题 / 260

劳拉的故事：你将是他们当中最帅的 / 260

附录：“像领导一样教学”的框架

TEACHING AS LEADERSHIP

The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap

高效能教师

如何带领学生取得优异成绩

[美] 为美国而教 Teach for America 史蒂文·法尔 Steven Farr



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



山南文化

图书在版编目(CIP)数据

高效能教师如何带领学生取得优异成绩 / (美) 法尔著; 张尧然, 杨颖玥译.

—北京: 中国青年出版社, 2014.12

书名原文: Teaching as leadership: the highly effective teacher's guide to closing the achievement gap

ISBN 978-7-5153-2898-0

I. ①高… II. ①法… ②张… ③杨… III. ①教学法—研究 IV. ①G424.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 253014 号

Teaching As Leadership: The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap

Copyright © 2010 by Teach for American

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China Youth Press

All rights reserved.

高效能教师如何带领学生取得优异成绩

作者: [美] 为美国而教 史蒂文·法尔

译者: 张尧然 杨颖玥

策划编辑: 肖妩嫔

责任编辑: 孙雪蕾

美术编辑: 张燕楠

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqws.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版次: 2015年3月第1版

印次: 2015年3月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 280千字

印张: 20

京权图字: 01-2013-6165

书号: ISBN 978-7-5153-2898-0

定价: 39.90元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

TEACHING AS LEADERSHIP

目录

contents

前言 007

第1章 设定大目标 023

设定有效目标的基础 / 027

- 用量化指标激发好成绩 / 028
- 用高预期激发好表现 / 037
- 以学生的需求和兴趣为引导 / 048

高效大目标在操作中的特点 / 049

- 学生应该实现怎样的量化学习过程 / 053
- 学生应该具备的品质和思维模式 / 056
- 通向机会的路，有哪些应该纳入大目标 / 057
- 学生的兴趣和动力怎样影响大目标的实现 / 058

总结：核心思想与后续问题 / 060

- 核心思想 / 060
- 后续问题 / 061

劳拉的故事：人们为什么需要设定大目标 / 062

激励的核心要素 / 069

- 学生思维模式的塑造 / 070
- 与学生家人(或能够影响学生的人)合作 / 075

让学生投入的方法 / 086

- 营造鼓励学生投入的环境 / 087
- 培育追求优异成绩的氛围 / 100
- 指导和帮助学生全心投入学习 / 116

总结：核心思想与后续问题 / 120

- 核心思想 / 121
- 后续问题 / 122

劳拉的故事：如果你错了怎么办 / 124

第3章 周密筹划

125

周密筹划的基础 / 129

- 设计你的成功愿景 / 129
- 将成功愿景转化为良好的评估方法 / 131
- 绘制通向成功的路线图 / 134

课堂计划的三种形式 / 138

- 长期计划 / 139
- 课程计划 / 143
- 课堂管理计划 / 158

总结：核心思想与后续问题 / 160

- 核心思想 / 161
- 后续问题 / 162

劳拉的故事：它的味道也很好 / 163

第4章 高效执行

167

高效执行的关键要素 / 171

• 必做之事，必须做好 / 171

• 脚踏实地，面向现实 / 173

• 随机应变，调整课程 / 175

高效执行在课堂中的样子 / 178

• 有效沟通关键概念 / 178

• 配合学生练习 / 180

• 经常检查，促进理解 / 181

• 跟踪学习进度 / 185

• 完善组织流程，最大化学习效率 / 188

• 维护权威 / 191

总结：核心思想与后续问题 / 195

• 核心思想 / 195

• 后续问题 / 196

劳拉的故事：光线监测员、表格收集员、盆栽管理员 / 197

第5章 持续增效

201

持续增效的基础 / 204

• 高效教学是一门学得会的技能 / 204

• 数据未必能反映全部真相，但它不会说谎 / 206

• 驱动自己的进步 / 208

• 每一个老师都不是孤岛 / 209

促成持续增效的反思循环 / 212

• 阶段 1：分析结果 / 214

• 阶段 2：洞察原因 / 216

• 阶段 3：制订并实施改进方案 / 223

总结：核心思想与后续问题 / 224

• 核心思想 / 224

• 后续问题 / 225

劳拉的故事：这是我的夏令营座位 / 226

我们掌控学生的成败 / 230

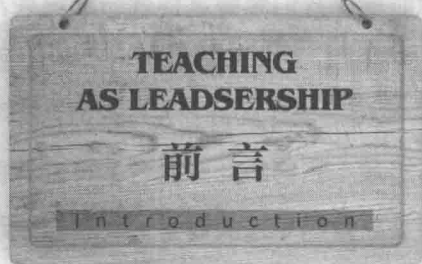
永不放弃的关键要素 / 233

- 坚持不懈 / 233
- 坚持高标准 / 234
- 拓展时间和资源 / 239
- 扩大你的影响力 / 242
- 长期坚持 / 252

总结：核心思想与后续问题 / 258

- 核心思想 / 258
- 后续问题 / 260

劳拉的故事：你将是他们当中最帅的 / 260



想象一下，假设你和我们一起到一所有很多“为美国而教”成员执教的学校访问，在这所临近巴尔的摩市低收入住房区的小学里，走在红砖铺成的小路上，我们发现几乎所有的学生都来自贫困家庭，而这所学校的五年级学生中只有一半学生的阅读水平和数学能力能够达到该州要求的最低标准。走过灯光照亮的门厅，我们思考着这种全美范围的现实情况：低收入社区四年级学生的学习水平，比高收入社区的同年级要落后两到三年。

或者，我们去的是得克萨斯—墨西哥边境附近的一所中学，学校里有大量的第一代出生在美国的移民儿童——在全年的很多时间里，这些孩子不能和家人一起生活，他们住在没有明确产权的烂尾楼社区，有时候还缺水缺电，这所学校的大部分学生都符合享受免费或减价午餐项目的标准。据统计，这些孩子大约只有一半能够从中学毕业——这个数据反映了低收入社区有色人种儿童的普遍趋势。在走进这所学校时，我们已知道，某些富裕社区（通常都是白人）的中学毕业率在98%~99%。

又或者，我们是在洛杉矶南部瓦茨地区的一所大型中学里，这座校园的铁丝网篱笆构成了一个巨大的迷宫，学生们每天都生活在枪击案的阴影下。当我

们接受安保人员和金属探测器检查的时候，突然想到这所中学每年有大约1000名新生入学，却只有240名学生毕业——其中只有大约30人符合申请大学的必要条件。走进教学楼的时候，我们想着这样残酷的现实，从美国中学毕业的非洲裔和拉美裔学生，他们的阅读、写作和数学平均水平只相当于八年级。

在“为美国而教”，我们培训并支持了大约两万五千名教师，他们所在的社区或学校成绩分化尤其严重。我们的老师教育了将近三百万名生活在贫困线附近的儿童，他们大部分是非裔或者拉美裔学生，学习成绩明显不如附近高收入社区的儿童。由于这样的便利条件，我们有机会去学习那些优秀老师的做法，他们的学生取得了优异的成绩。

以学生的成绩定义老师的效能

现在请想象，你和我们一道，观察两个特定的刚入行的新老师。两个人在执教之前，都以优异的成绩从大学毕业，他们有着类似的批判性思维、沟通能力和组织能力。他们在走廊对门的两个教室里，教授同一年级的同一门课程。根据以往的观察数据和记录，第一个老师，是一个纯粹的新老师。他在课堂管理方面略显吃力，不过学生们对他的反响很好，整个教室都有一种好好学习的氛围。根据地区在学年中期进行的测验，这个班的学生跟上了一年学习的步伐——鉴于特困地区学校师生所面临的种种困难，这在很多人看来已经是值得敬佩的成绩。

不过，在对面的教室里，发生了更加惊人的现象。根据类似的观察数据和记录，这个班里的每个学生都在一年里学到了相当于三年进度的知识。这位老师与其学生所取得的成绩，超过了任何人的期望——尤其是作为一名新老师，没有人再把这惊人的成就称为“鉴于他们所面临的挑战，还不错”。从绝对的衡量标准来看，学生们在这个班里的成绩可以称之为“十分了不起的”。

在“为美国而教”，我们用学生学习的成果，来定义并衡量老师所取得的成就。我们的使命是终结教育不平等，终结我们国家这种丑陋的现象（让一个孩

子的出身决定他将来的学习成绩和人生前景)。我们曾看到,优秀的学习成绩具有无与伦比的巨大力量,可以开拓一个学生的人生机会。因此,我们寻求这一方面的成功——可衡量的学习成绩,正是它,将低收入社区的儿童与高收入社区的儿童分离开来。

通过收集、分析数千名老师课堂中的学生成绩,我们得以从一系列效能频谱(频率的分布曲线)来观察我们的老师,有的人费了九牛二虎之力,学生的成绩却毫无起色,有的人却为学生打造了一条通向优秀成绩的康庄大道(关于我们定义、衡量、跟踪学生成绩的系统概述,参见附录)。

低收入社区最高效教师的独特之处

我们思考着这两个班里学生完全不同的成绩表现。我们知道,这一边的学生可能效仿优秀班级的做法,提前预习课程、寻找更多的学习机会,或许还会成立学习小组。然而,即使他们非常努力,到学年结束的时候,也还是一样落在后面。

我们站在两个教室中间,思考这两位老师之间的区别。在最艰难环境中取得非凡成功的老师,有何独特之处呢?他是怎样消除学生成绩差距的呢?

20年前,“为美国而教”刚刚成立的时候,我们听说一些著名的低收入社区老师,他们能保证让学生们达到与高收入社区学生同样的学习水平。很多人认为,这些老师“天生适合当老师”——超级巨星的成功总是神秘而不同寻常的。不过,随着我们数以百计、后来是数以千计的老师日复一日地和学生们共同努力,他们当中越来越多的人找到了诀窍,取得了最初只有几个人能够达到的成功,在最艰难的环境中,带领学生取得优异的学习成绩。

我们正在进行的研究

我们首先进入了“成绩还行但不算优异”的班级,那位老师正在勤奋工作,

努力讲授课程，试图让学生们集中精力。有的学生看起来有点走神，但大部分时间里，他们都在专心听讲。那位老师熟悉学习内容，清楚地知道应该怎样设计课程、怎样讲授知识，语调和态度也积极而热情。学生偶尔有不当行为，老师也能及时纠正，在某种程度上还算是成功的。这个课堂给人的整体感觉就是，老师在做正确的事情，努力工作。我们看到了学生学习的迹象，但也感觉到，这些学生或许只是简单地完成上学的任务，十分钟之后，我们离开了。

进入走廊对面的教室，我们立即感受到了不同，甚至就在我们进门的瞬间，老师和其他学生似乎都没有留意到我们，或者是在没有在意我们，一个学生站起来，把我们带到教室后面一个听课的座位，打开笔记本，低声指给我们当天的学习目标。随后，他就快速回到了自己的座位，他举手应答，踊跃参加课堂讨论。我们甚至还没搞清楚这堂课在讲什么，就感到被这些学生所带动，去聆听老师的“秘密”。我们费了些力气，才把注意力从老师讲课转移到这间教室上。我们发现，教室墙上和我们手上的笔记本封面上，都有个巨大的“2”字。我们看到黑板旁边有一个横幅，上面解释说，这些“2”意味着教室里的学生决心要在今年学完两年的课程。我们看着那些学生，注意到每次老师提问，所有学生都会举手，但手势不同。老师兴奋地点点头，然后又问另一个问题。而我们则想知道，她在手里的笔记本上频繁地记些什么。不知不觉的，学生们分组完成了一个又一个练习，这位老师也不停地从这个小组走到那个小组，然后每个学生都开始独立学习。在短短的四分钟里，我们看到两组不同的学生相互帮助。在这个教室里，每一个人的每一个动作都不是随意的，争分夺秒的感觉非常浓厚。我们听到老师两次提醒，学生们要在课后参加辅导。我们感觉差不多过了十分钟的时候，五十分钟已经过去了。

二十多年以来，“为美国而教”一直在调查研究，低收入社区的高效能老师有何独特之处。比如，我们常常观察这样的老师，收集他们在课堂内外的行为特点。我们采访他们，帮助他们回顾教学过程、目的和信念。我们研究这些老师的备课材料、测验试卷和学生作业，我们每年至少四次对参加我们项目的老师进行调查研究，了解什么样的培训和支持对他们的教学实践影响最大（我们