

在教育界引起巨大
震动的超级畅销书

教无不胜

Teach Like a Champion

卓越教师的49个秘诀

道格·莱莫夫 (Doug Lemov) 著

王佳佳 译

这是一本看后立即能
在课堂运用的书! ★



华东师范大学出版社

Teach Like a Champion

教无不胜

卓越教师的49个秘诀

道格·莱莫夫 (Doug Lemov) 著

王佳佳 译



这是一本看后立即能
在课堂运用的书！



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教无不胜/(美)莱莫夫著;王佳佳译. —上海:华东师范大学出版社, 2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5675 - 0408 - 0

I. ①教… II. ①莱…②王… III. ①教学研究
IV. ①G420

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 043751 号

教无不胜 卓越教师的 49 个秘技

著 者 道格·莱莫夫
译 者 王佳佳
责任编辑 刘 佳
审读编辑 陈臻辉
责任校对 王 卫
版式设计 卢晓红
封面设计 陈军荣 孙 震

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×1092 16 开
印 张 13.75
字 数 218 千字
版 次 2013 年 7 月第 1 版
印 次 2013 年 7 月第 1 次
印 数 1—5100
书 号 ISBN 978 - 7 - 5675 - 0408 - 0/G · 6251
定 价 29.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

前言



约翰·麦登在电视上激情地画着许多圈圈、叉叉和歪歪曲曲的线条，一步步为我们图解着橄榄球比赛。如果说和这位专业的橄榄球解说员一样出色的话，那么道格·莱莫夫就是教学领域的约翰·麦登。在过去的几十年间，他花费了数千小时，站在几百间教室的后面观摩教师的教学录像，分析他们的教学动作。他几乎比美国教育史上任何其他教师都更富有激情和更加专注。

莱莫夫有条不紊地为此忙碌着，并且花大力气制作和研究数不清的零散表格。当他用含两个变量的坐标图来指代一所学校时——X轴代表其学生的贫穷指数，Y轴代表其学术水平——他总会找到一条回归线，这条回归线表明学生的学习成绩和他们父母的收入水平以及他们所住区域的邮编高度相关。如果莱莫夫是社会学家，他就会得出结论——即使在这片充满机遇的土地上，迄今为止也有太多的儿童生活在贫困地区，并且从经验中得出：统计学即命运。

莱莫夫现在在一所学校教学并担任校长。在这所学校里，低收入的学生战胜了假定的统计学上的命运。莱莫夫总是挖掘积极的数据用来为一个更紧急的使命服务：为教育平等而战。与其说他对回归线不感兴趣，不如说他对表格右上角那明显高于预测位置几个标准差的为数不多的圆点更感兴趣。这些圆点代表着一些非选择性学校，它们主要为学生提供补贴性午餐，但与此同时，这些学生却比那些更加富有的同辈们取得了更好的成绩。几十年来，莱莫夫奔波于这些学校，支持着取得这样骄人成绩的教师，他蹲守在教室里，仔细观察哪怕微末的细节，从如何在门边向学生致意到如何传阅卷子，从如何点名到如何等待回应等。他已经把这些动作详细记录下来并制作了三十秒的视频剪辑。

他的发现简单得惊人，这对教学专业来说是一个好消息。他没有发现混合了神秘

丹药的教学药水,或者获得有助于焕发魅力的难以捉摸的 DNA。更重要的是,他没有发现任何事实用来支持如下有害的谎言:最有效率的教师之所以轻易获得成功是因为他们有最放心、最聪明的学生。不是!除了毫无捷径的准备和必须的高期望心态,莱莫夫在录像中重复看到和发现的是有着高超技能的个体,他们怀揣常识地工作,熟练使用各种工具,并且一步步构建着课堂文化和教学系统。

他知道教学并不像他周末所做的家庭改进项目那样轻松和直接,但他也知道教学可以像技艺那样教和学。他曾发出大大的“啊哈”的惊叹声,表示他将识别出优秀教师,使他们的课堂变成学习大教堂的工具。

他开始用新的有效教学实践的分类系统命名并汇编这些技巧——强大声音、积极架构、不断拓展。在非凡学校的五年中——非凡学校是我在纽约罗切斯特和特洛伊创立、莱莫夫担任执行经理的非营利性特许学校经营组织——经过他不断观察和用录像带记录我们“明星教师”的动作并基于此不断完善他的各种概念,这个分类系统已历经超过 25 个版本了。

莱莫夫最成熟和最重要的洞见之一是他能够使用录像带作为了解最有效教师的课堂的一个窗口。在录像带上,他找到了一种途径能够分离很多微技术,这使得学生的学习变得大不相同。就像麦登能够通过慢速回放向人们展示左内边锋如何组织四分卫一样,莱莫夫也可以展示一名教师如何在学生讨论中拓展他们的答案。

非凡学校已经培训了数百名自己的教师来使用这个分类系统和这些录像带。另外,学校和莱莫夫也已经培训了其他学校的数千名教师和数百名学校领导者,这些人又进而培训了几万名他们的教师。它应变成全美表现最优异教师的教学指南。莱莫夫的语言——强大声音、积极架构、对就是对、百分之百等等,已经越来越多地进入到了特许学校新教师的词汇中。在 Teacher U 里,非凡学校、KIPP 和成就第一(Achievement First)创建了新教师培训项目,我们正在用这个分类系统所描述的工具训练下一代教师。^①

数年来,这个分类系统的很多内容通过口耳相传或未授权的 PDF 版本在教师间

^① Teacher U 是由阿特金斯领导的一个独立的非营利性教师培训项目,总部设在纽约市立大学亨特学院。KIPP 和成绩第一是与非凡学校类似的组织。后文会有涉及。——译者注

流传,好像它是地下革命文学一样。我们一直催促莱莫夫出版它,与我们这个国家的300万教师分享,这样他们便能从他的洞见中获益。令人高兴的是,现在你们终于可以一册在手了。《教无不胜》对那些想在课堂上认真看待每一分钟的教师,对那些想发展一系列技能以帮助所有学生学有所成的教师,对那些致力于努力工作以确保统计学对我们的儿童和国家不是宿命的教师,都是必读书籍。

和麦登不同,莱莫夫比足球教练更像一名教授,他不是那种喜欢对你大声喊叫或劈头盖脸训斥的性格。同时,他对教师的爱以及对教学的热情闪耀在本书的字里行间。他已经给了教师们一个超棒的礼物——一组美丽的工具,教师可以使用它们在这个世界上最伟大的职业里获得成功(当然,假使他们努力不懈)。

诺曼·阿特金斯

Teacher U 的创建者和 CEO

非凡学校的创建者、前 CEO、董事局主席

北星学园的共同创始人和前主任

罗宾·胡德基金会前执行主任

致谢



我的朋友和同事诺曼·阿特金斯喜欢启动冒险项目。他创建了纽瓦克市北星学园，它是新泽西州最成功的特许学校，并且极可能是美国最好的公立学校之一。他创建了非凡学校，它是联结纽约和新泽西州中那些学校短缺地区为准备上大学的16岁学生而设的特许学校网络。他创建了Teacher U，它是一所研究生院，承担着纽约市的教师培训项目，它把教师教育的过程转变为在真实的课堂中获得真正的结果。所有这些，做得都还不错。

诺曼决意把这些项目付诸实施，因为他相信它们对消除贫穷与特权学生之间的成就水平有所助益。而且他记住了其中一个项目是“分类系统”，就是我在那些优秀教师的课堂中有关他们行为的即兴之作。诺曼建议，应该出书。我说不行，并清楚地列出几条理由。但是诺曼不停地唠叨。他对我的每个理由都找出解决之道，并伴随着热烈的言辞和夸张的手势。最终我明白了，和诺曼的意志战斗，要比写一本书艰难多了。现在，你们手上所持的就是我们战斗的结果。似乎，首先应该感谢的是诺曼的坚韧和诚意。

但无论如何，要写一本关于优秀教师教学技巧方面的书，我首先应该感谢的是那些富有灵感和聪敏异常的教师们。列数各个人的名字似乎是合适的。起初我准备列一张详单，但事实证明，这一挑战让人气馁。当我列了50个名字时，认识到要列出我写本书时所借鉴的所有教师的名字，这对那些不小心被漏掉的颇有价值的人来说，不合适，也不可原谅。这是因为可能会忘掉一些人，或者因为有时候要感谢很少见面的人会觉得怪怪的。颇具戏剧性的是，我在教室或录像带中所观察到的对本书写作有影响的那些教师常常是匿名的。所以，我怀着百般歉意，鼓足勇气作出一个艰难的决定——只笼统地感谢那些与我一同工作的教师们，即便如此，我仍为我的忘恩负义深



感不安。有那么多教师，特别是非凡学校的教师，教会了我书中所述的每一个技巧，与此同时，更重要的是他们在一堂又一堂课中教给学生去追求、去获取直至成功。我真心地感谢那些优秀教师，包括他们的学生和父母。

那些优秀教师能够成功的第二个原因是把他们放在能够成功位置上的那些领导者。所以，我要感谢斯特西·歇尔斯，他是远离纽约的第一所非凡学校罗切斯特预备学校的第一任校长。我同样要感谢保罗·鲍威尔和大卫·麦克布莱德，他们是学校的教学领导，我有幸与他们一起工作并从中获益良多。

我同样深深感激非凡学校的“系统分类小组”，他们花费数小时整理教学录像，并把它转变为教师培训范例，以帮助新老教师继续发展直至取得成功。这个小组成员包括特雷西·克伦、马克思·杜菲、艾瑞卡·伍尔维、约翰·考斯特罗、梅琳达·菲尔普斯、凯蒂·叶子。当然，最重要的是我的朋友和同事罗布·理查德。罗布指导了分类系统录像工程，他是发掘这本书写作材料不可缺少的合作者。

另外，我在非凡学校的常务董事——保罗·班布里克、约翰·金和布雷特·佩塞尔，以及首席运营官约瑟夫·菲利普斯和首席执行官伊万·鲁达尔为我提供了非常宝贵的意见，他们对我们做的每一项工作都表达了极有价值的观点，包括这本书。

没有纽约卡内基公司和科恩家庭基金的慷慨资助和指导，本书及其所包括的教师培训工程就不可能成功。这两个组织无论对我、非凡学校还是我们这个项目都非常信任。对他们，特别是赖安·奥尔森、吉姆·拉恩和塔里亚·米尔格罗姆-埃尔科特，我也深深感激。

在撰写本书五年左右的时间里，我收到了来自索菲·布里克曼、克伦·莱特尔、杰西卡·皮特斯克和詹妮弗·戴尔·格雷克等编辑方面宝贵的支持。乔西—巴斯（Jossey-Bass）出版社的凯特·加依把一团乱麻似的文字重新调整，提炼为一个整体。这些年中，在所有经常给我建议的朋友和同事中，成功第一（Achievement First）的CEO 道格·麦克克里无疑是最勤奋和坦诚的。

最后，在所有人之中最应该感谢的是我的妻子丽萨。我们最重要的任务是养育三个孩子，丽萨与我共同承担责任，并分享其中的乐趣。实际上，她承担了其中大部分工作，以便我能写作。因此，就丽萨对这本书的帮助而言，她犹如太阳。当然，没有“太阳光”就不能写出书来，但仅说声“谢谢”难免让人感觉轻视了太阳的重要性。但我仍然

想说：丽萨，谢谢你被我榨取的那些时间，包括星期天早上和星期二晚上，以及由此带来的所有额外工作。谢谢你一边和我讨论问题一边递给我点心和饮料。最重要的，谢谢你阳光般的温暖！

导论

教学艺术及其工具



伟大的教学是一门艺术。在别的艺术中,比如绘画、雕塑、小说的写作等,大师们使用基本的工具让原材料(纸张、石头、墨水等)变为社会最有价值的财富。这种魔术总是令人惊奇,因为这些工具在别人眼中是那么平常。当我们看到米开朗琪罗的“大卫”时,谁会想到是凿子、木槌和锉刀制作了他呢?

伟大的艺术依靠基本技能的掌握和运用,而这些技能需要个人勤奋地学习才能获得。比如,你学习使用木槌击打凿子。随着时间的推移,通过学习从什么角度来击打以及用多大力量来击打凿子,使得这项技术变得日益精湛。多年以后,如果你的作品成功地进入博物馆,观察家们很可能会谈论它代表什么思想派别或理论。他们不会想到,是木槌的熟练使用成就了眼前之物。虽然许多人都祈求能够做出独特的艺术作品,但只有拥有能工巧匠般技术的人才能使其变为现实。每一位大师都是巧匠。并不是每一个会使用木槌的人都能创造出“大卫”,但不会使用木槌的人也只能在石头上刻出印迹。

我大一在国外旅行时,曾看到巴塞罗那的毕加索博物馆中陈列着毕加索在学校时的笔记。给我印象最深的是他在页边上的素描。你可要注意,这些不是素描本,而是每个学生都会有的一页页的课堂笔记。我一度以为毕加索是抽象主义之王,是能够把精确画法和现实画法分离开来的象征主义之王。但是,这些素描记录的却是从完美的角度切入、用完美的线条和阴影绘出的一位教师的脸,或者毕加索自己手握铅笔的姿势等。这些充斥在页边的素描,见证了他绘出杰作所需要的基本功,并需不断完善它们。即使在他上学的这段时光,也需要不断累积这些技能。他首先是名巧匠,然后才

是大师。细数来，他一生中绘了 178 本素描，这个事实进一步证明了这一点。先有对技巧所需工具的勤于练习和熟练掌握，才能拥有后来的一切。

这本书与教学技巧所需的工具有关。具体地说，是与想要在这个领域最重要的部分成功所需的工具有关：在公立学校，特别是在中心城区的公立学校的教师们，他们为那些生来贫穷且面临很快就被关闭教育机会之窗的学生服务。在这些学校里，失败的代价高昂并且要面临巨大的挑战，社会的失败常常是首当其冲、显而易见且不可避免的，不仅如此，有时改变生命轨迹的魔法能够而且确实发生了，这就使得教师的工作常常面临严峻考验。不幸的是，这样的魔法发生得太少，而且经常悄无声息。但是在撬开机会之窗并成功构建课堂和学校的一小部分优秀教师和有远见的校长手中，它却经常且可靠地出现。如果你阅读至此，并且是一名想改进教学技巧的教师，我便教你这项魔法——使你成为那些优秀教师之一，发掘你学生潜伏的天赋和技能，而即使在此之前有一些学校、课堂和教师在这项工作中失败过。

在城市公立学校做教师、培训师、咨询者和管理人的职业生涯中，我有机会观察很多优秀教师，其中很多情境使我们不知所措。这些杰出的教师经常做那些上千份手写的社会调查项目认为是不可能做到的事情：消弭穷学生和富学生之间的成绩差距，转变处于失败边缘的学生为成功者和信仰者，以及重新书写机会均等。虽然他们中的每一位教师都是独一无二的，但他们的教学却具有某些共同特性。在观察过吉姆·柯林斯的工作，并阅读了他颇受好评的著作如《基业长青》(*Built to Last*)和《从优秀到卓越》(*Good to Great*)后，我开始罗列这些教师所做的事情，特别关注把这些卓越教师从优秀教师而不是较差的教师中区别开来的教学技巧。正如柯林斯所指出的，这比把卓越者与差的或一般的表现者区别开来更有价值和启迪作用，因为这个发现提供了通向卓越之路。随着时间的推移，话题的数量不断增多，每一项技巧的水平也不断增长。并不是每一位我所观察的教师都会用到其中的每一个技巧，但总体而言，书中所囊括的这些技巧都能作为区别卓越教师和优秀教师的工具。的确存在消除学业成绩差距的工具箱，在本书中，我尽我所能来描述其内容。

在此，我再次强调，正如每次走进书中所描述的同事们的课堂中一样，我不是一名卓越教师。远远不是。我的任务不是发明这些工具，而是描述他人怎样使用它们并使其有效。这意味着，给这些技巧取名，以有助于创建一个通常的词汇表，我们可以用它

来分析和讨论课堂。但是,我得声明,这些不但不是我的,而且特别强调,不是一种理论。它们是对卓越教师工作的观察而得来的田野笔记,这些教师有些你将在本书中遇到,很多你却不能,但是他们的勤奋和技巧却贯穿其中并促成了这项工作。

明确、具体、可操作的技巧

当我还是名年轻教师时,人们给了我很多建议。我去参加培训,并聆听了很多关于这个职业的崇高言语。它们触动了我,促使我想要教书。“对你的学生满怀期望。”“每天都对他们寄予最大希望。”“教的对象是学生而不是内容。”我激情燃烧,做好了改善的准备。直到后来去了学校才发现:“那么,我该怎么做呢? 在上午 8:25 时我该采取怎样的行动来表明它们提高了期望?”

最终帮助我学会如何教学的,是一位资深同行告知的非常明确的建议,如:“当你想让学生听从你的指示时,站着别动。如果你四处走动分发试卷,你所做的事情看起来要比你的指示更加重要。向他们表明你的指示很重要。站着别动。他们会回应的。”正是这种明确、具体、可操作的建议,而不仅仅是“我必须满怀期望”的提醒,使得我在课堂上提高了期望。

本书所提的方法反映了这种经验。我试图用明确、具体、可操作的方式来描述这些技巧,以使你明天就可以使用它们。我把这些工具称为“技巧”而不是“策略”,即使在教学领域人们倾向于后一种。对我而言,策略是针对问题的概念化方法,是形成决定的一种方式。技巧是用具体的方法来说或做一件事情。如果你是一名短跑运动员,你采取的策略可能是摆脱障碍、冲锋在前;你使用的技巧会是把你的身体前倾五度,同时向上向外驱动双腿。如果你想成为一名伟大的短跑运动员,练习和完善技巧比完善策略更能助你成功。毕竟,是技巧真正使你跑得更快。一个技巧就是一个行为,你越练习它,掌握得就越好。仅仅下决心“跑到前面去”,无论反复思考多少遍都不会有什么效果,但多次练习用正确的姿势跑步却可以获得成效。这便是为什么专注于磨练和改进具体的技巧是成功的最佳捷径,即使有时候这样做会牺牲体系或策略。我希望,通过练习,你能够走到教室前面,运用冷不防提问(第四章技巧 22)和杜绝退出(第一章技巧 1),使你的学生负责地积极建构(第七章技巧 43)和高参与比率(第三章技巧 17)的课堂中学习。与坚奉信念、忠于策略,最后被课堂中的现实所打败相比,掌握

这些技巧将更富有成效。

如何使用这本书

观察高效教师而得来的田野笔记,组成了这本指导教师如何做的书籍。本书深入探究了我在课堂中观察到的出色教师所使用的基本技巧。这些教师在保障即使是那些最需要帮助的学生获得出色的学业成就方面,也都是最有效的。他们包括许多非凡学校的卓越教师,也包括很多我有机会观察到的其他全国顶级学校的教师。他们的教学技巧被集结成与教学相关的更大主题的章节:提高学术和行为期望,组织课堂,创造浓郁活泼的学生文化,以及建构性格和信任等。

本书副标题所提到的49个秘技出现在最初的七章中。第八章和第九章则讨论了教学中其他两个至关重要的问题:教学进度和提问。我没有把对卓越教师在这两个领域的观察结果清楚地分解为能够计数的教学技巧。相信你会发觉它们一样有用。正如本书中其他部分一样,这两章同样来自于对卓越教师的观察。

本书的组织架构一方面能够使你遴选一些教学技巧以迅速改进你的教学技巧,使其更适合你的教学。同时,各个技巧协同配合;使用其中一个会有助于更好地使用另外一个,从而让整体大于各个部分之和。所以我希望你有时间把这本书从头读到尾,并促使自己完善其中一些你起初不会关注的技巧。另外,通读全书有助于你更加清楚自己想要发展的方向,这或许是因为你拥有掌握一类技巧的才能或天性,或者你希望自己能够拥有。

你或许已经在考虑如何使用本书了。容我先为发展中的人,包括你们自己,提供一个初步的建议。无论对于你自己,还是你正在管理的人,我们很容易陷入“专注缺点”的思维模式。减少某人或自己的缺点是一项有效的发展策略,但除此之外,我们还有另外的选择,那就是不关注缺点而是最大程度地支持优点。这也适合于我在工作中观察那些优秀教师:不管取得了多少令人叹为观止的成就,他们在教学中确实存在缺点。促使他们取得成功的是他们格外擅长的一些精髓。发展你所擅长的东西与专注改进缺点相比,即使不能更促进教学,至少也不会更差,虽然两者的结合可能会产生最好的结果。然而,你可能会试图跳过某些章节,因为它们所讨论的技巧你已经掌握了。但是,正因为你掌握了它们,我更要鼓励你特别注意这些章节。对你技巧的一点点改

善可以使其成为你迅速且自觉应用的东西，并且它会使你变得更加优秀——或者卓越。另外，也要投资于你的优点，使其最大化，这比消除你所有缺点同样甚至更有作用。

好即有用

书中所涉及的很多技巧，乍看来似乎平淡无奇，甚至让人失望。它们并不特别具有创新性，并不总是令人吃惊，有时候还落后于教育理论的脚步。但请记住，那谦逊的凿子所留下的痕迹。在熟手中，它在石头上所刻画的脸庞远远比那些最灵巧和华丽的工具所做的更令人惊奇！

教学的问题之一是，我们倾向于以是否灵活、是否和主流的哲学观一致，甚至是否令人满意来评价教学活动，而不是以它在促使学生获得成就方面是否有效为标准。本书所描述的教学技巧或许并不迷人，但它们有用。结果是，它们产出的成果弥补了它们偶尔闪现的谦逊外表。

这些工具有效的证据不仅存在于我所观摩的教师的课堂中——这些课堂取得了巨大的成功，而且在几乎每一所城市学校中都存在。在这些学校的一些教室中，通常总是有那么几个学生在上课前几分钟才无礼且唐突地坐到位子上，拿出笔记本，然后却像变魔术一样，像学者似地思考和工作。他们中的每一堂课里都站着一位教师——一位大师，他对于技巧和执行力的关注使他区别于大多数同行。总的来说，这方面的数据是非常清楚的，它表明课堂高水平的成功大多发生在城市学校和学校系统中。但也有特例。这样的特例发生在课堂外比学校或学校系统外的频率更高，即使学校或学校系统掌控着更多能导向成功的变量（如课程的选择）。这是因为，课堂中技巧在不断变化。虽然理想的、最好的策略和最有效的技巧同时最大化，但技巧由你自己掌握。所以，无论你面临什么样的工作环境，以及被命令作何种策略性决定，你都能成功。反过来说，这也意味着，你必须成功。

我为书中所描述的技巧起了名字。起初，这看起来是一个噱头，但它却是最重要的部分。例如，如果没有“民主”这个词，要拥有并维持“民主”这个东西会难上数千倍。当我们要付诸行动时，将陷入无效率的泥沼——“你知道，有一种东西人们常常称它为……”教师和管理者也需要能够和同事迅速并有效地分享定义清晰的一系列

术语,以便开展工作。他们需要足够多的共同语汇以便能够综合分析课堂中发生的事件。而我们缺少的正是这种具体化和一致性。所以,我相信,本书中的那些名字很重要并值得使用。理想的状态是,它们并不让你过多地谈论本书,而是用有效率的、具体化的语言来谈论你和同事们的教学。

工作的讽刺

通过阅读本书,希望你们能摒弃下面这个大大的讽刺,即许多能在课堂中产生最强实效的教学工具基本上是不被我们的教育理论和理论家们所关注的。让我们思考一下促进学生成绩的一个显而易见的动力:认真形成并练习分发、收集课堂教学材料的习惯。在教师培训中,我经常以出示同事道格·麦克克里的教学录像开始。麦克克里是位于康涅狄格州纽黑文的阿米斯塔德学园以及成就第一学校网络的创始人,他们在美国都极富声誉。在录像中,麦克克里教他的学生如何在上课的第一天或第二天分发试卷。他花费数分钟来解释正确的做法(一排排传递;听到他的命令后开始;如果需要,只有那些传递的人才能离开座位;等等)。然后,他的学生们开始练习。麦克克里以秒表来计时:“十秒。很好。让我们再看看能不能八秒完成。”顺便提一下,学生们是很高兴的。他们喜欢被挑战,喜欢看到自己进步。他们在微笑。

不可避免地,当我出示这段录像时,也有怀疑者。他们认为,教师在课堂中不应该做这些,要求学生练习这些乏味的任务没有意义。他们指责这种活动把学生看成机器人,给他们洗脑,而不是放飞他们的思想。然而,我将出示如下一些数据,希望你们重新考虑这些反对意见。假设学生们平均每天分发试卷和学习材料 20 次,一次占用课堂时间 1 分钟 20 秒。如果麦克克里的学生只用 20 秒就完成了这个任务,那么他们一天将节省 20 分钟(每次节省 1 分钟)。他们可以将这些时间分配在学习“内战课程”或者“异分母相加”上。现在,用 20 分钟乘以 190 个学校日,你就会发现麦克克里教会了学生一个习惯,它将在 1 学年中为他们净赚 3800 分钟。这 63 个多小时或者说额外的几乎 8 个教学日,可是上完“美国南北战争后南部重建”或者“协调几何学”单元的时间!假设,麦克克里总计用 1 小时来教并练习这个惯例,它在使学生的头脑从数千次的重复劳动中解放出来的同时,短期投资将产生 6000% 的回报!

因为时间是一所学校最重要的财产,所以你也可以换一个角度来看待这件事:麦

克克里增长了学校4%最稀缺的资源——这种资源通过教师工资的形式购买。他展示了一个小小的奇迹。整合这种资源和拥有好习惯及惯例带来的结果是：对课堂秩序的自我实现的感知；惯例能够一遍又一遍地提醒学生，在这个课堂中，我们做哪怕是很小的事情，也要做好，甚至更好。现在，你拥有了一种威力巨大的技巧，它在我所见到的几乎每一个高效课堂和每一所高效学校中都普遍存在。不幸的是，这个令人效率倍增的技巧（它如此有效，以至于教师使用它几乎是一种道德使命）仍不入教育理论神人的法眼。在这个国家中，还没有一所教育学院屈尊去教满怀抱负的教师们如何训练他们的学生分发试卷，即使它是他们可能做的最有价值的事情之一。

让我们再看一下杜绝退出（第一章技巧1）这个技巧，它同样在高效教师中较普遍。它指的是，一名学生起初不能或不愿意对一个问题作出回答，在另一名学生给出正确答案后，再请这名学生重复正确答案。你请詹姆斯回答：“6乘以8是多少？”他耸耸肩答道：“我不知道。”你再请贾巴里回答“6乘以8是多少”。他告诉你是48，然后，你再转回詹姆斯：“现在你告诉我，詹姆斯，6乘以8是多少？”通过这样做，你消除了詹姆斯不想再尝试的动机。现在，杜绝退出（耸肩并说“我不知道”是其表现之一）却避免了其打酱油，因为最终他不得不回答问题。它也向詹姆斯展示了成功学习的交互影响：你回答错误，你回答正确，你继续前进。长此以往，你使这个过程规范化，并要求詹姆斯回答越来越多的问题。这样做的结果不仅对个人影响很大，而且在建构课堂文化方面也具有决定作用，在这里，努力取代不感兴趣的耸肩成为了行为规范。对一些人来说，这个技巧可能会被鄙视视为有失风度，伤害自尊——即使它清楚地传达了截然相反的含义（它永远尊敬地说道：“我知道你可以”）。对另一些人来说，它仅仅是平淡无奇，不值得讨论。上述任何一种情况下，杜绝退出都不能在现今培训项目中找到一席之地。

然而，我写这本书并不是想参与到哲学论辩中。我的目的是告诉你各地的卓越教师每天是如何走进教室的。这些地方，远的如新泽西州的纽瓦克、布鲁克林的贝德福德—施托伊弗桑特；近的像波士顿的罗克斯布雷，以及华盛顿的安那考斯蒂亚。这些地方的教师为学生的成功而准备着。我写本书是为了告诉你如何也能做到这些。另一个原因是因为在这些地方，如纽瓦克、贝德福德—施托伊弗桑特、罗克斯布雷以及安那考斯蒂亚，这项工作已如此重要，以至于我们必须付诸行动。我仅仅展示我在做这



项工作中所观察到的,这意味着我愿意拥抱那些背离正统、摆脱现状甚至超越期望的思想。

情境中的技巧

希望本书能帮助你利用技巧的力量来使教学变得更好。与此同时,这些技巧的使用情境也非常重要。它们可以帮助你的学生达到最好的表现,但是,如果你再配合使用另外四种策略性方法(是的,策略性的!),它们就不仅仅是强有力这么简单了。没有这四种方法,这些技巧的有效性将被大大减弱。你或许怀疑这四种实践描述了最有效的策略性方法,许多读者对这些思想已经熟悉了,如果你是一名有效课堂的教师,你可能已经在使用它们了。但是,考虑到本书讲述的是如何从优秀到卓越,我将在此花费一点时间岔开话题,来描述是什么使课堂变得优秀,即使对一些人来说,这有点像是唠叨。

教学评价标准

在美国公立学校教书,你每天都要应付各种标准。虽然每堂课上,大多数教师都会有意查找他们要掌握的标准,但是我们仍需观察如下两种不同情况:一名教师每天先备课,然后决定采用哪个标准;另一名教师先决定了下个月所涉及的标准,根据目标把它们分解,然后决定哪项活动最适合完成目标。第一名教师以“我今天做什么?”开始发问;第二名教师以“我今天怎样完成需要掌握的东西?”发问。第一个问题使教师陷于被活动质量分散注意力的危险:它有趣吗?激动人心吗?它允许我使用喜欢的技巧吗?第二个问题使教师专注于目标:当课结束时,她究竟想让学生能够做什么?两个都是教学标准,但是第二种方法的原则更倾向于产生结果。卓越教师计划目标,然后评价它,然后采取行动。

这里有一个很棒的实验。把保留着教育部门清晰语言的标准写在教室前边的黑板上(如,“3. M. c. 学生们将读到不同类型的阅读理解……”),它暗示着你可以规划不同课堂活动的标准。当把这些语言以更具体的目标来重新书写时(“通过阅读本章,学生们将能够描述图拉性格的两种特征并找出支持证据”),它暗示着你已对标准的认同和适应开始。这或许是许多读者的第二天性,但它远还没有普遍应用。

有效运用标准的另一个关键是牢牢把握标准是如何评价的:什么技能,何种程度

