

DOUG LEMOV

CUM SĂ PREDAI CA UN CAMPION 2.0

62 DE TEHNICI PENTRU A LE DESCHIDE ELEVILOR
CALEA CĂTRE FACULTATE

Prefață de Norman Atkins

Traducere din limba engleză de

Oana Badea

TREI

Editori:
SILVIU DRAGOMIR
VASILE DEM. ZAMFIRESCU

Director editorial:
MAGDALENA MĂRCULESCU

Design copertă: DANIEL TOMA
Foto copertă: Copyright © DrAfter123 / Guliver / Getty images

Redactare:
LIANA FĂCĂ

Director producție:
CRISTIAN CLAUDIU COBAN

Dtp:
MIRELA VOICU

Corectură:
ANDREEA-LAVINIA DĂDĂRLAT
IRINA MUȘĂTOIU

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LEMOV, DOUG

Cum să predai ca un campion 2.0 : 62 de tehnici pentru a le deschide elevilor calea către facultate /
Doug Lemov ; pref. de Norman Atkins ; trad. din engleză de Oana Badea. - București :
Editura Trei, 2021
ISBN 978-606-40-0661-5

I. Atkins, Norman (pref.)
II. Badea, Oana (trad.)

159.9

Titlul original: Teach Like a Champion 2.0
Autor: Doug Lemov

Copyright © 2015 by Doug Lemov
All rights reserved.

This edition published under license with the original publisher, John Wiley & Sons.

Copyright © Editura Trei, 2021
pentru prezenta ediție

O.P. 16, Ghișeu 1, C.P. 0490, București
Tel.: +4 021 300 60 90 ; Fax: +4 0372 25 20 20
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN: 978-606-40-0661-5

Cuprins

- 11 **Prefață**
- 15 **Introducere. Arta predării și instrumentele sale**

Partea 1. VERIFICAREA ÎNȚELEGERII

- 42 Capitolul 1. Colectarea informațiilor despre cunoștințele elevilor
- 43 Tehnica 1. Respingeți autoevaluarea
- 47 Tehnica 2. Întrebări cu țintă clară
- 52 Tehnica 3. Standardizați formatul
- 57 Tehnica 4. Urmăriți, nu supravegheați
- 59 Tehnica 5. Arată-mi
- 61 Tehnica 6. Verificarea afirmativă
- 64 Reflecții și exerciții
- 66 Capitolul 2. Folosirea informațiilor și cultura erorii
- 67 Tehnica 7. Pregătiți-vă pentru greșeli
- 71 Tehnica 8. Cultura erorii
- 79 Tehnica 9. Excavați greșeala
- 84 Tehnica 10. Asumarea și monitorizarea
- 87 Reflecții și exerciții
- 88 Instrumente utile

Partea 2. ETOSUL ACADEMIC

- 93 Capitolul 3. Stabilirea unor așteptări educaționale înalte
- 94 Tehnica 11. Nicio cale de scăpare
- 104 Tehnica 12. Ce-i corect e corect
- 112 Tehnica 13. Aplică și aprofundează
- 121 Tehnica 14. Forma chiar contează
- 127 Tehnica 15. Fără scuze
- 130 Reflecții și exerciții
- 131 Instrumente utile

6 133 Capitolul 4. **Planificarea ce asigură reușita școlară**

- 134 Tehnica 16. Începeți cu sfârșitul
- 139 Tehnica 17. Cei 4 C
- 143 Tehnica 18. Afișarea
- 145 Tehnica 19. Planificarea în oglindă
- 155 Reflecții și exerciții

157 Capitolul 5. **Structura lecției**

- 161 Tehnica 20. La treabă!
- 163 Tehnica 21. Explicitați pașii
- 168 Tehnica 22. Tablă = hârtie
- 171 Tehnica 23. Controlați jocul
- 183 Tehnica 24. Circulați
- 187 Tehnica 25. Antrenamentul
- 190 Tehnica 26. Biletul de ieșire
- 194 Reflecții și exerciții

196 Capitolul 6. **Stabilirea ritmului**

- 198 Tehnica 27. Schimbați ritmul
- 206 Tehnica 28. Trasați liniile
- 210 Tehnica 29. Toate mâinile
- 215 Tehnica 30. Folosiți timpul
- 219 Tehnica 31. Fiecare minut contează
- 227 Reflecții și exerciții

Partea 3. PONDEREA ACTIVĂRII

233 Capitolul 7. **Construirea ponderii prin interogare**

- 237 Tehnica 32. Timpul de așteptare
- 241 Tehnica 33. Întrebări neanticipate
- 254 Tehnica 34. Răspunsuri în cor
- 261 Tehnica 35. Descompunerea
- 266 Tehnica 36. Ștafeta
- 268 Reflecții și exerciții
- 268 Instrumente utile

272 Capitolul 8. **Construirea ponderii prin scriere**

- 273 Tehnica 37. Toată lumea scrie
- 276 Tehnica 38. Arta propoziției/frazei
- 280 Tehnica 39. Demonstrații neanticipate
- 289 Tehnica 40. Construirea rezistenței
- 294 Tehnica 41. Scrisul în prim-plan
- 299 Reflecții și exerciții

301 Capitolul 9. **Construirea ponderii prin discuții**

- 304 Tehnica 42. Caracteristicile discuțiilor

- 312 Tehnica 43. Întoarceți-vă și vorbiți
- 323 Tehnica 44. Procesarea în serie
- 326 Să reflectăm și să exersăm
- 327 Instrumente utile

Partea 4. CELE CINCI PRINCIPII ALE CULTURII CLASEI

337 Capitolul 10. **Sisteme și proceduri**

- 339 Tehnica 45. Pragul
- 342 Tehnica 46. Un început în forță
- 346 Tehnica 47. STAR/PANSA
- 348 Tehnica 48. Dezvoltarea eficienței
- 352 Tehnica 49. O investiție strategică: de la procedură la rutină
- 358 Tehnica 50. Repetați
- 362 Reflecții și exerciții
- 363 Instrumente utile

367 Capitolul 11. **Stabilirea unor așteptări educaționale înalte**

- 371 Tehnica 51. 100%, Partea 1. Radarul/Faceți-vă văzuți
- 376 Tehnica 52. 100%, Partea 2. Faceți vizibilă respectarea regulilor
- 378 Tehnica 53. 100%, Partea 3. Cea mai puțin invazivă intervenție
- 384 Tehnica 54. 100%, Partea 4. Tact, calm și fermitate
- 388 Tehnica 55. 100%, Partea 5. Arta consecinței
- 394 Tehnica 56. Vocea fermă
- 398 Tehnica 57. Ce e de făcut
- 403 Reflecții și exerciții

405 Capitolul 12. **Consolidarea caracterului și a încrederii**

- 406 Tehnica 58. Încadrarea pozitivă
- 413 Tehnica 59. Laude precise
- 418 Tehnica 60. Blând/sever
- 420 Tehnica 61. Echilibrul emoțional
- 423 Tehnica 62. Factorul amuzament
- 427 Reflecții și exerciții
- 428 Instrumente utile

431 **Încheiere. Sfârșitul este, de fapt, începutul**

433 **Mulțumiri**

437 **Despre organizația Uncommon Schools**

Prefață

În 1983, o comisie educațională importantă din America a făcut bine-cunoscuta declarație că „națiunea noastră [este] în pericol”, că „un val din ce în ce mai mare de mediocritate [...] ne amenință viitorul” și că ar trebui să considerăm jalnica noastră performanță K-12 drept o „declarație de război”. Având în vedere faptul că încrederea în instituțiile educaționale recunoscute se află la cel mai mic nivel din istorie, mai multe state au invitat profesorii și cetățenii să contribuie cu idei, abordări și școli noi, care să ajute la reconstruirea unui sistem șubred. Școlile finanțate de stat care au apărut, începând cu anul 1991, trebuiau să funcționeze ca brațul de cercetare și dezvoltare al educației publice.

În ultimul sfert de secol, o nouă generație de idealisti a răspuns la acest sunet de goarnă pentru chemarea la reformă, mai ales în orașele unde țara a ignorat milioane de copii care trăiesc în sărăcie și frecventează școli ineficiente, neprimitoare, nefericite. Pentru a construi școli și clase după chipul și asemănarea lor, acești reformatori au escaladat zidurile birocratiei, apoi s-au luptat cu aceleași probleme pe care le-au avut de înfruntat și strămoșii lor. Dar, fiind idealisti *pragmatici*, nu au urmărit egalitatea educațională ca pe un concept abstract. Au urmărit-o neobosit, ca oameni care rezolvă problemele educației, într-o comunitate de învățare condusă de o misiune.

Deodată, ușile claselor — care, timp de decenii întregi, fuseseră închise, în mod straniu și trist, pentru străini și colegi deopotrivă — s-au deschis brusc. În căutarea modelelor de la care să învețe și pe care să le copieze, mulțimile s-au adunat în clasele celor mai pricepuți profesori, ai căror elevi se implicau cu bucurie, se concentrau asupra părții academice, lucrau împreună în echipă și aveau rezultate uluitoare.

Printre cei care au studiat clasele excepționale, un profesor și lider înalt și modest — Doug Lemov — a petrecut acolo mai mult timp decât alții. El a văzut importanța tușelor educative pe care majoritatea dintre noi nu le vedeam sau nu le apreciam: cum circulau profesorii, cum implicau toți

elevii, cum adresau întrebările, cum formulau lucrurile pozitive, cum își împărțeau timpul, cum așteptau strategic și apoi prelungeau răspunsurile elevilor. Lemov a avut ochi să vadă detaliile lecțiilor bine predate, dar și inimă să iubească și să laude profesorii pentru impactul avut asupra traiectoriilor pe care aveau să le ia viețile elevilor. A umplut teancuri de carnete cu notițe entuziaste și ilizibile, care s-au metamorfozat, încet, în fraze și idei memorabile. Apoi, înaintea oricui altcuiva, a trimis camere de filmat în clase, pentru a surprinde practicile exemplare în înregistrări video.

După ce a urmărit cu încetinitor mișcările educative, a transformat notițele din teren într-o taxonomie a practicilor eficiente de predare — inițial pentru uzul lui personal, apoi pentru toți profesorii din rețeaua pe care a înființat-o, Uncommon Schools, iar apoi ca bază pentru pregătirea miilor de profesori și directori de școală din toată țara. La un moment dat — atunci când a produs cam a douăzeci și opta versiune — mai mulți dintre noi am insistat să le publice; ezitarea din partea lui Lemov provenea din modestie, din convingerea că manualul lui încă era în *curs* de dezvoltare.

Așa că nu era pregătit pentru ceea ce s-a întâmplat acum patru ani: sute de mii de exemplare din taxonomia lui adunată cu sudoarea frunții, prima ediție a acestei cărți, au *zburat* de pe rafturile librăriilor cu o viteză uimitoare, ajungând la aproape un sfert dintre profesorii din America, din toate tipurile de școli — publice, independente, parohiale, urbane, suburbane, rurale. Dascălii au găsit îndrumări aplicabile, accesibile, pe care le puteau folosi, nu doar pentru a-și organiza clasa sau planifica lecțiile, ci chiar în *timpul* actului de predare. Profesorii începători au adoptat tehnici sigure de a-și gestiona clasele, de a crea o cultură a veseliei și de a construi o platformă productivă pentru învățare. Profesorii cu experiență au apreciat faptul că Lemov „a inventat un nou limbaj al educației americane”, după cum explică Elizabeth Green în *Building a Better Teacher*. Limbajul lui era limbajul *lor*, plin de formule memorabile și completat de imagini și înregistrări cu profesori reali, care i-au ajutat să treacă de la „bine la grozav”. Într-un volum ulterior, *Practice Perfect*, Lemov și colegii săi i-au încurajat pe profesori să repete tehnicile și strategiile, înainte de a improviza în fața elevilor.

Între timp, peste 18 000 de directori de școli și profesori au participat la cursurile de pregătire ale lui Lemov, prin Uncommon Schools, iar alte mii au învățat această abordare prin Relay Graduate School of Education, pe care am înființat-o noi, parțial, pentru a împărtăși elemente de predare eficiente, codificate de el. Am văzut cum munca lui a fost adoptată în Brazilia, India și Africa de Sud. Regina Iordaniei a comandat o traducere a cărții în limba arabă, în timp ce profesori din China, Coreea, Australia, Olanda, Anglia și alte țări au adus prima ediție a cărții *Cum să predai ca un campion (CPUC)* în clasele lor.

S-a întâmplat ceva inedit, pe măsură ce *CPUC* devenea un fenomen global. În timp ce profesorii învățau de la Lemov, și el învăța de la ei. În ultimul deceniu, a vizitat aproximativ 10 000 de săli de clasă și a urmărit peste 10 000 de înregistrări video. De la publicarea *CPUC*, a observat nenumărați profesori îmbunătățind, adaptând și remodelând tehnicile descrise de el. Una dintre tehnicile mele preferate este cea pe care Lemov a numit-o „cultura erorii”, în care profesorii le demonstau elevilor că este în regulă să își arate greșelile, în loc să le ascundă. Publicând prima ediție atunci când a făcut-o, Lemov a câștigat patru ani de feedback, care l-au ajutat să își rafineze gândirea, scrierea și taxonomia.

Bineînțeles că această cultură conduce, în mod inevitabil, la ediția 2.0, cea pe care o țineți acum în mână. Fanii primei ediții vor găsi aici, fără îndoială, aceleași tehnici de bază — chiar într-o formă perfecționată. Ceea ce este nou, chiar la începutul versiunii 2.0, este o abordare mai profundă, mai specifică a modului în care „verificăm înțelegerea”. De asemenea, există material nou despre tehnicile de scriere, dar și despre transferul ponderii efortului cognitiv de la profesor la elevi. Respectând Standardele Comune de Stat — o dezvoltare promițătoare, care a ridicat ștacheta educativă pe tot teritoriul — mai mult decât oricând altcândva, munca lui Lemov îndeamnă profesorii să pună întrebări *riguroase* și să implice elevii într-o învățare mai *riguroasă*.

Din toate aceste motive, presupun că un grup mare de profesori, cu o gamă mai largă de stiluri, voci și abordări, se vor regăsi în această carte. Vor descoperi tehnici noi, pe care le pot folosi în sălile lor de clasă, și vor întâlni un limbaj nou, care îi va determina să devină și mai buni. În același timp, mulți vor exersa, se vor adapta și vor inventa următorul set de tehnici, care va apărea în deceniile ce vor urma. Fie ca cercul de profesori campioni să se mărească, fie ca această comunitate practicantă să se lărgască și fie ca dumneavoastră să faceți parte dintr-o generație de profesori care folosesc și dezvoltă instrumente care — după cum spunem la Uncommon Schools — vor schimba istoria.

Noiembrie 2014

Norman Atkins

Norman Atkins este cofondator și președinte la Relay GSE și fondator al Uncommon Schools

Arta predării și instrumentele sale

Să știi să predai foarte bine reprezintă o artă. În alte arte — pictura, sculptura, scrierea romanelor —, marii maeștri pun în practică o competență, folosindu-se de instrumente fundamentale, pentru a transforma materii prime (piatră, hârtie, cerneală) în cele mai prețuite bunuri din societate. Această alchimie este cu atât mai uluitoare cu cât instrumentele li se par, de obicei, banale, celorlalți. Cine ar putea să se uite la o daltă, un ciocan și o pilă, și să își imagineze că ele ar putea da naștere statuii *David* a lui Michelangelo?

Arta extraordinară se bazează pe cunoașterea temeinică și pe aplicarea abilităților fundamentale, deprinse de fiecare individ prin studiu sârguincios — „măiestrie“, dacă vrei să spui așa. Înveți să lovești dalta cu un ciocan. Îți perfecționezi această abilitate, în timp, învățând la ce unghi să lovești și cum să direcționezi dalta. Într-o bună zi, poate după câțiva ani, privitorii s-ar putea să enunțe filosofia pe care o exprimă ceea ce ai creat tu. Dar, mult mai importantă decât orice teorie este îndemânarea ta în a utiliza modesta daltă. În spatele fiecărui artist se află un meșteșugar. Însă, deși nu toată lumea care învață să mănuiască o daltă va crea un *David*, nici cei care nu reușesc să deprindă această abilitate nu vor reuși altceva decât să facă niște semne pe o piatră.

Fiecare artist — inclusiv profesorii — e un artizan, a cărui sarcină este să studieze un set de instrumente și să dezlege secretele utilizării lor. O daltă pare banală, dar, cu cât o înțelegi mai bine, cu atât mai mult te ghidează către a vedea ceea ce este posibil. Atunci când rotunjești un contur cu o netezime neașteptată, dalta te ajută să înțelegi, deodată, că ai putea aduce și mai multă subtilitate unei expresii faciale, mai multă tensiune mușchilor din chipul pe care îl sculptezi, iar acest lucru îți schimbă viziunea asupra ei. Măiestria în ceea ce privește o unealtă nu doar *permite* creația, ci o și *insuflă*. Adesea, procesul este departe de a fi fascinant; viața unui artist este, de fapt, viața unui comerciant, caracterizată de bătăături în palmă și praf de piatră, necesitând

sânguină și modestie, dar recompensele sunt enorme. Este opera merituosă, de o viață, a unei persoane.

Călătorind în străinătate, în primul an de facultate, am văzut caietele din școală ale lui Picasso, expuse în Muzeul Picasso din Barcelona. Ceea ce îmi aduc aminte cel mai bine sunt schițele de pe marginile paginilor. Țineți cont de faptul că acestea nu erau blocuri de desen. Erau caiete, la fel ca acelea ale tuturor elevilor: pagini după pagini, cu notițe de la lecții. Dar schițele de pe margini imortalizau chipul vreunui profesor sau chiar propria mână a lui Picasso, ținând un creion, cu perspective, linii și umbre perfecte. Am crezut întotdeauna că opera lui Picasso este una abstracționistă, legată de un mod de a gândi care făcea irelevantă capacitatea lui de a desena cu precizie și realism. Schițele lui ne dezvăluie altceva, ele sunt mărturia stăpânirii abilităților fundamentale și a demersului său constant de a și le perfecționa. Chiar și în momentele de rătăcire din perioada școlară, el își îmbunătățea permanent elementele de tehnică. Era în primul rând un meșteșugar, și abia apoi un artist; drept dovadă, faptul că a umplut 178 de blocuri de desen, în decursul vieții.

Această carte este despre instrumentele meșteșugului de a predă. Mai precis, se referă la instrumentele necesare pentru a obține succes în partea cea mai importantă a acestui domeniu: instruirea în școlile publice, mai ales în cele din zonele centrale ale orașelor, acelea destinate elevilor condamnați la sărăcie și, mult prea des, cu o fereastră a oportunităților care se închide rapid. În aceste școli, prețul pentru eșec este mare, iar provocările sunt imense. Profesorii din aceste școli lucrează într-un creuzet în care, foarte adesea, eșecurile societății noastre sunt primordiale, evidente și părând uneori aproape copleșitoare. Totuși, în fiecare zi și în fiecare cartier, chiar și în cele mai disperate situații, există profesori care, fără prea mult tam-tam, îi ajută pe elevii care spun „nu pot” să devină niște copii care „pot” (să citească literatură mai dificilă, să efectueze calcule de algebră sau să prindă gustul și dorința de învățatură). E imposibil să-i cunoaștem personal pe acești dascăli, dar știm că ei sunt peste tot — sunt cei care își văd tăcuți de treabă în zonele paupere, cei care nu sunt băgați în seamă de cei 50% dintre dascălii nou intrați în sistem care vor renunța la catedră în primii lor trei ani de profesat. Gândiți-vă puțin: toți acești tineri profesori care se lovesc de tot soiul de dificultăți au adesea chiar lângă ei (prin acei dascăli-model) soluția la problemele lor și calea către o împlinire profesională. Iar elevii care au șansa să intre într-o clasă potrivită vor putea deschide porțile către oportunități nebănuite. Problema este că, adesea, tinerii dascăli nu sunt suficient de determinați în a căuta răspunsurile de care au nevoie — la profesorii-model.

Gândiți-vă la Zenaida Tan, căreia James Felch, de la *Los Angeles Times*, i-a făcut profilul în 2010, după ce informațiile adunate din Districtul Școlar

Unificat din Los Angeles au dezvăluit că, pentru o perioadă de șapte ani, Tan fusese una dintre cele mai bune câteva profesoare din oraș, iar elevii ei făcuseră progrese excepționale față de elevii unui profesor obișnuit, an după an. „Conform etalonului LAUSD, Tan pur și simplu «întrunește standardele de performanță», la fel ca aproape toți profesorii din district — singura alternativă a evaluatorilor fiind «sub standardul de performanță». La o evaluare recentă, directorul școlii ei [...] a bifat toate căsuțele necesare, după cum mi-a spus Tan — iar, apoi, a notat că întârziase de trei ori să îi adune pe copii din pauză. «Am aruncat evaluarea, pentru că m-am enervat», mi-a spus Tan. «De ce nu se concentrează asupra modului meu de a predă? De ce nu se concentrează asupra nivelului la care se află elevii mei?»”, a scris Felch¹.

Scopul meu era să găsesc cât mai mulți astfel de profesori și să îi răsplătesc prin a mă concentra asupra modului lor de predare și a-l studia. Pentru a scrie această carte, am petrecut mult timp stând în spatele sălilor de clasă și urmărind înregistrări cu profesori buni în acțiune. Am folosit observațiile lui Jim Collins din *Built to Last* și *Good to Great*, conform cărora ceea ce deosebește binele de excelent contează mai mult decât ceea ce descrie simpla competență. Nu voiam să știu ce anume face ca un profesor să fie destul de bun, ci ce anume îl face să fie excepțional, capabil să învingă sortii, ce îi face pe anumiți profesori capabili să realizeze ceea ce nu reușesc o mie de programe sociale, de altfel bine intenționate. Existau idei consecvente care le permiteau să transforme viețile într-un mod mai trainic? Existau cuvinte și acțiuni pe care noi, restul, puteam să le copiem și să le adaptăm? Existau tendințe generale care să ne ofere un fel de hartă, niște principii care stau la baza excelenței? Sau excelența lor era idiosincrazică și imposibil de cartografiat?

Am descoperit că, deși fiecare profesor bun este unic — ca grup, modalitatea lor de a predă are elemente comune. Am început să văd atât tema predilectă, cât și variațiile, așa că am pornit să alcătuiască o listă cu lucrurile pe care le făceau ei. Am dat un nume acelor acțiuni, astfel încât să mi le aduc aminte cu ușurință, iar cu timpul, lista mea a crescut, atât ca număr de subiecte, cât și ca nivel al specificității. Ideile s-au contopit în tehnici. Nu toți profesorii pe care i-am urmărit foloseau toate tehnicile descrise de mine. La fel ca Felch, am descoperit că profesorii buni erau de diverse tipuri: „Erau tăcuți și animați, zâmbitori și încruntați. Unii se rezumau la lucrurile de bază, iar alții deviau mult de la programa adesea rigidă impusă de inspectorat”. Dar, în ansamblu, a apărut o poveste unitară. Se pare că există o cutie cu instrumente pentru

¹ Jason Felch, „No Gold Stars for Excellent L.A. Teaching”, *Los Angeles Times*, 29 august 2010, <http://www.latimes.com/local/teachers-investigation/la-me-adv-good-teacher-20100828-story.html#page=1>.

ștergerea diferențelor între performanțele elevilor. Conținutul cutiei a fost perfecționat de zece mii de profesori, care lucrează fără să facă zarvă și, de obicei, fără vreo recunoaștere oficială, la capătul holurilor cu linoleum crăpat. Sunt sigur că o parte din analiza mea asupra a ceea ce fac ei este greșită. De fapt, am rescris această carte, față de varianta originală, pentru a surprinde mai mult din ceea ce fac ei, cu mai multă acuratețe. Paginile care urmează reprezintă încercarea mea de a descrie și organiza instrumentele lor și modul în care acestea pot fi folosite.

Dacă sunteți un profesor aflat la începutul formării în arta predatului, scopul meu este să vă ajut să deveniți unul dintre acei profesori care, pe parcursul unei cariere lungi și distinse, descătușează talentul și aptitudinile latente din elevi, indiferent câte eforturi anterioare au eșuat în a face acest lucru. Dacă vă dedicați acestei meserii, meritați să aveți succes și să schimbați viați. Dacă aveți succes, este mult mai probabil să fiți fericiți făcând această muncă, iar atunci când sunteți fericiți, veți avea rezultate mai bune.

Dacă sunteți deja profesor cu experiență, sper că o discuție despre instrumente și aplicațiile acestora, încadrarea unui vocabular, pentru a discuta despre momentele esențiale, și uneori neglijate, ale zilei vă va inspira nu doar să vă perfecționați stilul, ci și să vă placă să faceți acest lucru și să simțiți plăcerea dedicării sau a unui nou angajament față de scopul de a stăpâni la cel mai profund nivel acest demers complex și merituos, și anume munca dumneavoastră de o viață. Presupun că, în multe cazuri, această carte va descrie lucruri pe care le cunoașteți și le utilizați deja. Din punctul meu de vedere, este excelent, iar în acest caz, scopul meu este să vă ajut să deveniți puțin mai buni în aceste privințe, poate chiar să vedeți aplicații și variații utile, pe care nu le-ați luat în considerare. În orice caz, dezvoltarea dumneavoastră este cel puțin la fel de importantă ca aceea a unui profesor începător. Educația este cea mai bună și mai importantă muncă din societatea noastră. Cei care o practică merită să aibă parte de creștere și învățare constantă. La urma urmei, asta ne dorim și pentru elevii noștri.

Dacă sunteți director de școală, sper ca această carte să vă susțină în a-i ajuta pe profesori să facă această muncă solicitantă, cu rezultate cât mai bune. În domeniul nostru, prima obligație a unei organizații este să își ajute oamenii să reușească. Atunci când profesorii își încheie ziua cu un sentiment de împlinire, atunci când simt că au succes și se dezvoltă, rămân în școlile noastre mai mult timp, fac o muncă extraordinară, lucrează cu bucurie și îi inspiră pe ceilalți, iar astfel răsplătesc organizația cu vârf și îndesat.

Aș dori să menționez, cu o modestie care este întărită de fiecare dată când intru în clasele colegilor pe care îi descriu în această carte, că eu nu sunt un profesor campion. Nici pe departe. Sarcina mea nu a fost să inventez

instrumentele, ci să descriu modul în care le folosesc ceilalți — și ceea ce le face să funcționeze. Acest lucru a însemnat să acord nume unor tehnici, pentru a ajuta la crearea unui vocabular comun, folosit pentru a analiza și a discuta despre predarea în clasă. Aceste nume ar putea fi văzute, la început, ca niște trucuri gratuite, dar ele constituie partea esențială a cărții. Dacă nu ar fi existat cuvântul *democrație*, ne-ar fi fost infinit mai greu să milităm pentru acest lucru numit „democrație”. Ne-am fi simțit realmente neputincioși să trecem la acțiune atunci când s-ar fi cerut — „Știi, e chestia aia la care ne referim atunci când spunem că fiecare trebuie să aibă dreptul la propria opinie...” Profesorii și liderii din educație trebuie să fie în stare să vorbească succint și eficient cu colegii despre un set de idei clare și comune, dacă vor să îmbunătățească lucrurile de la locul lor de muncă. Ei au nevoie de un vocabular comun, pentru a putea analiza cât mai bine ce se întâmplă într-o clasă de elevi. Cred, deci, că numele sunt foarte importante și merită folosite. Teoretic, ele vă vor permite să vorbiți mai eficient și mai specific cu colegii dumneavoastră despre felul în care predăți.

Dar vreau să fiu bine înțeles. În ciuda acestor nume năstrușnice date diverselor metode de predare, ceea ce apare în această carte nu îmi aparține mie în mod special, și nici nu este o teorie. Este un set de notițe derivate din observarea muncii unor maeștri, dintre care pe unii îi veți întâlni în această carte, iar pe alții, nu, dar ale căror sânguință și talent m-au marcat și m-au motivat în scrierea acestei cărți.

CE ESTE VERSIUNEA 2.0?

Poate că vă întrebați ce înseamnă 2.0 din titlul acestei cărți. Dacă știți prima ediție a cărții de față (*Cum să predai ca un campion*), poate că vă întrebați de ce nu am actualizat acea variantă, păstrând același nume? Adăugarea termenului 2.0 arată faptul că această carte este atât de plină de idei noi, aranjate într-o structură diferită, încât îmi este greu să consider că este vorba despre aceeași carte. În ultimii patru ani, am învățat la fel de multe din urmărirea profesorilor în acțiune ca în perioada în care am scris versiunea originală a cărții, dacă nu chiar mai mult. În acest timp, am fost inspirat de ceea ce fac profesorii talentați și motivați cu o idee utilă atunci când o găsesc.

Desigur, o folosesc, adesea cu un efect inspirațional, dar, aproape imediat, profesorii excelenți încep să adapteze și să ajusteze orice lucru bun; îl fac să se potrivească propriului stil și propriei abordări, clasei și elevilor lor. Se pare că, mai mult decât orice, profesorii remarcabili găsesc modalități de a lua orice le dai și a-l transforma în ceva mai riguros. Aproape de îndată ce am început să împărtășesc ideile pe care le-am adunat de la profesorii din versiunea inițială a acestei cărți, sfaturile au devenit învechite. Am început

să văd ideile reflectate înapoi către mine, în clasele profesorilor, dar adaptate, reglate și îmbunătățite, astfel încât ceea ce vedeam, atunci când profesorii puneau în aplicare tehnici din această carte, era adesea mai bun decât ceea ce descriesem eu.

Am ajuns să denumesc acest proces Cercul Virtuoz: le dau profesorilor un lucru bun, iar ei îl fac mai bun, mai isteț, mai rapid. Te fac să te întrebi cum de tu nu te-ai gândit la ceva atât de bun sau evident mai nuanțat de prima dată. Pentru mine, este partea care mă inspiră cel mai mult din această profesie, iar de aceea sunt atât de optimist cu privire la educație. Nimic nu mă face mai fericit decât să descopăr cât de învechite au ajuns ideile originare și cât de repede va trebui să fie actualizată această a doua versiune a cărții. Pentru moment, noul titlu reflectă profunzimea cunoștințelor generate de acest ciclu.

După cum voi sublinia mai târziu, *Cum să predai ca un campion 2.0* include și tehnici noi-nouțe, deoarece profesorii buni sunt antreprenori, iar predarea este plină de ceea ce Deborah Ball, decana Școlii de Educație din cadrul Universității Michigan, numește „probleme endemice”. În acest caz, endemic este opusul termenului „exotic”: înseamnă probleme complet previzibile — știm că urmează să aibă loc. Întrebările endemice le includ pe cele de tipul: Ce facem atunci când un elev renunță, pur și simplu nu mai vrea să încerce? Cum ne dăm seama că elevul care se ascunde tăcut, într-un colț, învață? Cum putem maximiza nivelul de muncă pe care îl întreprind elevii? Și ce facem atunci când îi cerem unui elev să se așeze, iar el rânjește și ne spune *nouă* să stăm jos? După cum sugerează aceste exemple, predictibilitatea problemelor endemice nu implică faptul că sunt simplu de rezolvat. Și nu ar trebui să fie nevoie de doisprezece ani grei de încercări și eșecuri, de suferință și oboseală, pentru ca un profesor să găsească rezolvarea acestor probleme. Alte observații m-au ajutat să văd numeroase probleme endemice pentru care profesorii au dezvoltat soluții geniale. Și nivelul acestor adăugiri a susținut necesitatea unei versiuni 2.0 a cărții — atât o continuare, cât și o revizuire a variantei inițiale.

DESPRE PROFESORI ȘI SFATURILE PE CARE LE PRIMESC ACEȘTIA

Profesorii se înecă în sfaturi. În majoritatea timpului, sunt însărcinați cu executarea ideilor și a directivelor care provin din altă parte — de la oameni care nu predau în fiecare zi. Poate drept rezultat, multe dintre acele idei și directive sunt deconectate de la provocările care formează munca zilnică a unui profesor. Ele sunt adesea dezvoltate pentru alte scopuri decât stăpânirea provocărilor endemice lumești (pentru unii) ale predatului, iar acest lucru tinde să exacerbeze gama largă de indicații pe care le primesc profesorii. Atunci, merită să întrebăm *cum* ar trebui să arate sfaturile. Eu consider că

îndrumările sunt de trei tipuri: motivate de ideologie, motivate de cercetări și motivate de informații.

Sfaturile motivate de ideologie reprezintă cea mai des întâlnită formă de îndrumare pe care o primesc profesorii. Din vremuri străvechi, oamenii s-au gândit la lucrurile care ar putea sau ar trebui să aibă loc în sălile de clasă și le-au spus profesorilor să le pună în aplicare. Acest tip de îndrumare pare să spună „Așa trebuie să fie o clasă”, ceea ce este problematic, *chiar dacă ești de acord cu ideea în sine*. Unui profesor i se poate spune că o clasă trebuie să fie democratică, de exemplu, și poate că i se oferă niște parametri cu privire la felul cum ar trebui să arate o clasă democratică, dar o astfel de clasă nu este evaluată pentru faptul că nivelul de performanță al copiilor a crescut, ci pentru faptul că profesorul a făcut, sau nu, ceea ce descria sfatul referitor la democratizare. Evaluarea eficienței unei ideologii se consolidează, de obicei, singură. Profesorii din astfel de cazuri sunt rugați să nu folosească și să nu adapteze ideile după bunul plac pentru a obține niște rezultate importante — de exemplu, eficiența elevilor la o anumită materie —, ci să evalueze rezultatele folosind o listă de condiții: profesorii trebuie să predea engleza, matematica, științele exacte, istoria, artele, cunoștințele despre finanțe și bănci, protecția mediului, antreprenoriatul și igiena personală într-un mediu tehnologizat, care dezvoltă stima de sine, împarte elevii în grupuri similare, oferă soluții multiple la fiecare problemă, evită „vocabularul didactic” și nu expune niciodată elevul la o pagină de text care conține mai mult de cinci cuvinte de vocabular pe care nu le cunoaște. Vă rog să nu uitați de capitolul anti-drog. Cu alte cuvinte, sfaturile motivate de ideologie contribuie la dezvoltarea școlilor în care profesorii încearcă mereu să facă multe lucruri pe care alții le spun să le facă, în loc să își folosească propria intuiție, capacitatea de a rezolva problemele și un set enorm de instrumente pentru a atinge anumite țeluri. De obicei, rezultatul este un administrator cu o listă de lucruri pe care trebuie să le bifeze.

Treptat, sfaturile pe care le primesc profesorii au început să fie motivate mai mult de cercetare. Cercetarea contează, așa că este un pas în direcția cea bună, dar și aici există probleme. Cercetarea trebuie să fie distilată și digerată, pentru a fi pusă în aplicare. Dacă cercetările sprijină o anumită acțiune, înseamnă că trebuie să înfăptuim mereu acea acțiune, excluzând orice altceva, sau ar trebui să o combinăm și cu alte lucruri? Cât de des, în ce circumstanțe și cu ce alte acțiuni? Și cum le îmbinăm? Chiar dacă reușim să răspundem la toate aceste întrebări, se poate ca cercetarea să nu își dovedească eficiența, până când ne dăm seama de toate detaliile implementării ei în — spre exemplu — patruzeci și șase de minute, într-o marți dimineața, cu treizeci și unu de elevi de clasa a patra, cu niveluri de abilități foarte diferite. Sau poate să