

УДК 376.1
ББК 74.200.52
И75

Перевод с английского
О. Ревы

ЙОХАНССОН М., ЙЕНСОН Й.

И75 Лицом к реальности: Обучение через предпринимательство / Мате Йоханссон, Йеспер Йенсон; пер. с англ. Ольги Ревы. — М.: Ломоносовъ, 2009. — 192 с.
ISBN 978-5-91678-005-5

Можно ли сделать так, чтобы наши дети быстро осваивали нужные знания, самостоятельно принимали решения, делали правильный выбор?

«Можно!» — отвечают авторы этой книги и предлагают модель «Обучение через предпринимательство», развивающую в школьниках качества необходимые современному человеку.

Книга будет полезна студентам педагогических вузов, учителям, школьным администраторам, родителям и всем тем, кого волнует проблема развития школьного обучения.

УДК 376.1
ББК 74.200.52

ISBN 978-5-91678-005-5

© М. Йоханссон, 2009
© «Ломоносовъ», 2009

О ЧЕМ РАССКАЖЕТ ЭТА КНИГА?

ОДНАЖДЫ довольно известный шведский предприниматель Бу Силен признался, что ненавидит школу в том виде, в котором она существует, и мечтает ее изменить. С этой целью десять лет назад он создал Шведский фонд обучения предпринимательству (*Stiftelsen Foretagsam*). Так появился проект Swedish Enterprise Education, или сокращенно — *SEED* (англ. «зерно»).

Проект поддержала Стокгольмская школа экономики, известная у нас разработкой динамичной модели бизнес-образования и книгой Кьелла Нордстрема и Йонаса Ридестрале «Бизнес в стиле фанк». Книга призывала к революционным изменениям в бизнесе. А в проекте Бу Силен шла речь о революционном подходе к школьному образованию: вместо того чтобы охранять под-

О чем расскажет эта книга?

ростков от улицы и от взрослых с их проблемами, нужно предоставить им возможность проявить предприимчивость в реальной жизни, предложить решать свои проблемы в полезной деятельности.

В России об обучении через предпринимательство узнали благодаря Матсу Йоханссону, последователю Бу Силену. Мате Йоханссон, хороший школьный учитель и талантливый рок-музыкант, стал одним из авторов этой книги.

Он приехал в нашу страну в **2004** году с предложением организовать семинар для российских учителей. В первом информационном семинаре приняли участие шестьдесят человек. Оказалось, что желание изменений, стремление сблизить школу и жизнь у учителей есть. Однако они не знают, как это сделать.

На семинаре они первый раз встретились лицом к лицу и поговорили с «живыми» предпринимателями, узнали о том, как существует бизнес.

Российские учителя с большим интересом познакомились с новыми педагогическими теориями и подходами к образованию, с методическими основами активного обучения. Идея обучения через предпринимательство привлекала учителей из Санкт-Петербур-

О чем расскажет эта книга?

га, Пскова, Архангельска и Петрозаводска. С их слов, старшеклассники тоже с большим интересом воспринимали предложение участвовать в проекте.

Сегодня остро ощущается необходимость реформы школьного образования: нужно изменить школу, приблизить ее к жизни, сделать школьников ответственными за свое настоящее и будущее. Но говорить всегда легче, чем делать.

Понять, в каком направлении двигаться, вам поможет эта книга.

Людмила Мургулец

К ЧИТАТЕЛЮ

Мы живем в эпоху господства информации. Газеты, радио, телевидение, Интернет и другие источники ежедневно обрушивают на людей шквал новых сведений. Чтобы принимать правильные решения, нужно перерабатывать все больше информации, а это требует умения собирать, оценивать и анализировать данные. Анализ полученного материала порой приносит значительно больше пользы, нежели способность к простому запоминанию фактов, которая вполне может потерять актуальность уже в ближайшем будущем. К сожалению, в процессе обучения это часто не учитывается. Многие школы продолжают работать по старинке — так, как они работали всегда. Считается, что учителя владеют некой истиной, которую они доносят до учеников, а ученики должны продемонстрировать, что усвоили ее, воспроизведя преподанные им факты в ответах на экзаменах.

Одна наша коллега часто цитирует слова Гамлета из трагедии Шекспира: «...сами по себе вещи не бывают хорошими и дурными. Такими они становятся только благодаря нашей оценке»¹. Они с Вильямом, очевидно, правы. Действительно, абсолютных истин, которые мог бы преподать учитель, не слишком много. Много из того, что когда-то казалось нам правдой, оказалось ложью, и наоборот. Для того чтобы лучше понимать мир, который становится все сложнее и сложнее, необходимо умение критически мыслить.

На наш взгляд, наиболее благоприятны для обучения условия, в которых люди получают возможность, собравшись вместе, обсудить свой опыт, полученный в реальной действительности. Ведь осмысленный опыт — «почва», необходимая для усвоения знаний. Но чтобы такой процесс был возможен, учителя должны уметь формировать в своих учениках способность анализировать и критически оценивать реальность. Роль школы в этом случае будет заключаться не просто в предоставлении информации, но и в развитии у учеников способности к самостоятельному осмыслению фактов. Только таким образом школа смо-

1 Перевод Б. Пастернака.

жет лучше подготовить своих выпускников к непрерывному обучению в их дальнейшей жизни.

Но обучение на базе реальной действительности — это далеко не увеселительная прогулка. Жизнь сурова! Иногда ученики отклоняются от курса или сталкиваются с проблемами, которые никогда не возникли бы, знай они *правильный* путь. Некоторые учителя думают, что обсуждение реального опыта в школьном классе влечет за собой слишком большую неопределенность. Им кажется, что при таком подходе может быть нанесен ущерб содержательной стороне процесса обучения. Но ведь вся наша жизнь полна неопределенности. Учебный процесс, который сформирует в учениках способность дифференцировать возможности и использовать их на благо себе и обществу, лучше подготовит молодых людей к сложностям реальной жизни!

Развитие школьного обучения представляет собой череду изменений, которые «приживаются» в его структуре. Многие проекты развития школы сводятся к тому, что прекрасную идею один раз используют, а затем благополучно забывают. Такое не раз происходило и в шведских, и в рос-

сийских школах. Но известно также, что существуют школы, ставшие самообучающимися структурами и превратившие развитие в непрерывный процесс, в основе которого лежит обучение на базе реальной действительности. Реальность бывает не только суровой: иногда она подстегивает нас, делая живее и чувствительнее к динамике жизни.

В этой книге мы постарались поделиться своим опытом использования модели «Обучение через предпринимательство» в Швеции и России. Проект *SEED* в России был начат в **2004** году как совместная программа Шведского фонда обучения через предпринимательство (*SFEE*) и Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге при поддержке Комитета по образованию при Правительстве Санкт-Петербурга. За время проекта тренинг по использованию модели *SEED* прошли пять групп учителей и школьных администраторов из семидесяти школ Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Пскова, Архангельска и Петрозаводска. Проект оказался весьма успешным. Судя по отзывам вовлеченных в него учеников, родителей, учителей и компаний-менторов, сотрудничество

оказалось гораздо легче и плодотворней, чем это представлялось до начала работы. В настоящее время все больше и больше школ проявляют заинтересованность в использовании такой модели.

Одним из результатов проекта *SEED* стало образование сети российских школ, работающих по модели «Обучение через предпринимательство». В деятельности сети принимают участие школы, педагогические университеты и институты, а также организации, которые занимаются повышением квалификации учителей. Сетевая организация способствует распространению передового опыта. Модель *SEED* включена в официальные учебные планы некоторых организаций повышения квалификации учителей, и, таким образом, можно надеяться, что число подготовленных педагогов и охваченных школ, учеников и компаний будет и дальше увеличиваться.

Надеемся, что наша книга вдохновит тех, кто заинтересован в развитии системы образования, кто стремится к тому, чтобы школа формировала в молодых людях личностные и профессиональные способности, которые потребует от них будущее.

Книга будет полезна тем, кто овладевает учительской профессией, учителям, проходящим курс повышения квалификации, школьным администраторам и другим работникам среднего и высшего образования. Она, несомненно, заинтересует и тех, кто управляет системой образования, родителей и всех равнодушных людей, которых волнует проблема развития школьного обучения.

Мы не только верим в модель обучения на базе реальности — мы убеждены, что сами должны служить примером в этом движении. Чтобы проиллюстрировать некоторые положения, мы включили в свой рассказ описания анекдотических ситуаций и примеров из собственной жизни. Конечно, чужие истории не смогут заменить собственный опыт, но надеемся, что они помогут нашим читателям вспомнить аналогичные случаи из своей практики и связать их с тем, о чем говорится в книге.

Реальная действительность сурова, но она способна вдохновить на поиск новых путей познания. Тут опять-таки уместно напомнить: «...сами по себе вещи не бывают хорошими и дурными. Такими они стано-

К читателю

вятся только в нашей оценке». Разумеется, это касается и обучения через предпринимательство. Оно может нравиться или не нравиться. Это уже решать вам.



ВРЕМЕНА МЕНЯЮТСЯ

ОБЩЕСТВО непрерывно изменяется. Однако предвидеть, какими будут перемены, чаще всего трудно. В **1949** году в журнале «Популярная механика» был опубликован дерзкий для того времени прогноз, согласно которому в будущем ученые якобы смогут создать компьютер весом меньше полутора тонн. А спустя несколько лет президент компании *IBM* высказал предположение, что на будущем мировом рынке максимальный объем спроса на компьютеры достигнет в лучшем случае пяти штук. Как же он ошибался! С другой стороны, прогноз журнала «Популярная механика» оказался в чем-то верным: сегодняшний компьютер действительно весит гораздо меньше, чем в конце сороковых годов двадцатого века.

Изменения в обществе наступают все стремительнее, жизнь становится все напряженнее. За последние несколько десят-

ков лет технологии получили колоссальное развитие, и сейчас невозможно представить, к чему может прийти их дальнейший прогресс даже в ближайшем будущем. Если сравнить, например, мобильные телефоны, которыми мы пользуемся сегодня, с теми, что были у нас лишь несколько лет назад, можно заметить огромную разницу в их функциях и габаритах. Развитие идет в бешеном темпе. Многие считают, что перемены — свидетельство прогресса, но некоторые утверждают, что в былые времена все было лучше. Музыка была мелодичнее. Законы справедливее. Вода чище. Обстановка спокойнее. Молодежь лучше воспитана. Лето солнечнее.

Что должна давать детям школа?

Итак, сегодня нам трудно предсказать, как будет выглядеть будущее, в котором предстоит жить нашим детям. Это значит, что мы не можем точно знать, какая именно работа их ждет. Но зато можем утверждать, что большинство подростков, окончивших школу в этом году, будут работоспособны еще приблизительно пятьдесят лет. В условиях все более стремительных перемен им при-

дется проходить переобучение и осваивать новые сферы знаний несколько раз в своей жизни, прежде чем они уйдут на заслуженную пенсию. Наверное, люди чаще будут менять профессию и проходить тренинги совсем не в тех областях деятельности, какими занимались в самом начале трудового пути. Им предстоит работать и в штате организаций или предприятий на каких-то должностях, и в проектных командах, и на условиях самостоятельной занятости, и в качестве волонтеров, и еще в других качествах, которые мы сегодня еще даже представить себе не можем.

Возникает вопрос: что в таких условиях должна предлагать своим ученикам школа? Как лучше всего подготовить молодых людей к неопределенному будущему? Какие знания и умения необходимы ученикам для того, чтобы во всеоружии встретить это будущее? Так как мы не знаем, какие именно знания будут актуальны, гораздо важнее становится не количество усвоенной информации, а умение собирать и обрабатывать ее. Так что школа должна прежде всего развивать в учениках именно эту способность. Вместо механического запоминания фактов и деталей следует сосредоточиться на построении прочного фундамента для неустанного

и последовательного обучения в течение всей оставшейся жизни. Окончив школу, где они учились с помощью учителей, ученики должны будут стать «сами себе учителями», адекватно оценивающими свои возможности.

Даже сейчас мы видим, что в жизни часто достигают успеха совсем не те ученики, которых считали лучшими и на которых возлагали большие надежды учителя. Ученые шведского университета Вэксио (*Vaxjo University*) в конце 1970-х годов исследовали механизмы, обеспечивающие успешность человеку в современном обществе. Оказалось, наибольший процент людей, сделавших удачную карьеру, приходится на группу бывших панк-рокеров, которые вряд ли принадлежали к числу тех, кого учителя называли «отличниками». В том же исследовании было установлено, что среди бывших рокеров высок процент людей, получивших в дальнейшем хорошее академическое образование. Исследователи постарались выяснить у бывших панков, чем, по их мнению, это объясняется. Респонденты объяснили, что в конце семидесятых годов им никто не помогал, они сами оборудовали помещения для репетиций, устраивали концерты, распространяли пластинки и создавали музыкальные клу-

бы. Выполняя эти нелегкие задачи, они научились распознавать возможности и реализовывать их. Это умение в дальнейшем помогало им во время учебы в университете, а затем и в работе.

Умение видеть возможности и оптимально использовать их, дух предприимчивости, честолюбие и упорство нужны везде, а не только в бизнесе. Подобная внутренняя установка жизненно необходима для работы в условиях нового времени.

«Выживают не самые сильные виды и не самые умные, но те, которые лучше всего приспособляются к изменениям», — утверждал Чарльз Дарвин. Одна из причин выживания человека как биологического вида — это, согласно Ч. Дарвину, его «приспособленность к изменениям». Для того чтобы преуспеть в современном обществе, человеку недостаточно просто приноровиться к обстоятельствам и плыть по течению. Чтобы добиться успеха, нужно еще уметь предвидеть изменения и извлекать из своего предвидения полезные выводы. Это и делает человека «приспособленным».

О даре предпринимательства и о том, как он важен при построении новых организаций, ведется множество разговоров. Между тем само понятие «предпринимательство»

можно понимать по-разному. С одной стороны, «частное предприятие» — это синоним «бизнеса», и в узком смысле предпринимательство — это умение вести свой бизнес. С другой стороны, «предпринимать» — это совершать практические действия, добиваться выполнения задачи, работать по-новому. А значит, слова «предприимчивость» и «предпринимательство» можно трактовать и в этом более широком значении.

Мы определяем предпринимательство так: это динамический социальный процесс, в котором отдельные люди или группа людей выявляют различные возможности и преобразуют их в практическую целенаправленную работу в общественном, культурном или экономическом контексте.

Предпринимательство, следовательно, имеет более широкий смысл, чем просто создание своего бизнеса. Это образ мышления и действий, владеть которыми важно любому человеку, вне зависимости от того, в какой организации он работает, является он работодателем или работником. *Предпринимательство — это способность извлекать пользу из предоставленных возможностей.*

В современном обществе тема предпринимательства актуальна, как никогда прежде.

С ней связывают такие личностные качества человека, как живость мышления, способность к сотрудничеству, умение брать на себя ответственность и управлять ситуацией с учетом риска, гибкость поведения, настойчивость, целеустремленность и уверенность в себе. Упомянувшиеся панк-рокеры, судя по всему, этими качествами обладали. И именно на развитии этих качеств должна сосредоточить свои усилия школа.

Но предприимчивость может иметь и темную сторону. Один старшеклассник после занятия по предпринимательству подошел к учителю и с гордостью рассказал: будучи восьмиклассником, он закупал через Интернет импортные сигареты, а затем продавал их на школьном дворе. «Мне удалось продать **200** блоков, прежде чем учителя обнаружили это».

Что тут можно сказать?

Инициативно? — Разумеется!

Изобретательно? Ново? — Несомненно!

Готовность к риску? — Определенно!

Целеустремленность? — Еще какая!

В общем, продажа сигарет на школьном дворе — это самое настоящее предпринимательство. Но следует ли школе поддержать подобное предприятие? Соответствует ли оно миссии школы? Конечно же, нет!

Школа должна развивать в своих учениках не только предпринимательские способности и навыки. Высокая уверенность в себе, инициативность, изобретательность, умение рисковать и целеустремленность проявляются не только в бизнесе, но и при ограблении банков. Существует, однако, еще и такое понятие, как порядочность. В какую сторону человек направит свои деловые умения — зависит от его внутреннего этического компаса. Так что в задачи школы входит также работа над формированием системы этических ценностей учеников, позволяющей им различать, что такое хорошо и что такое плохо. Школа должна формировать этические основы и воспитывать моральные принципы: бережное отношение к живой природе и окружающей среде, уважение к чужому мнению, ориентацию на устойчивое развитие и т. д.

Но как можно передать нравственные ценности будущим поколениям? Как сделать, чтобы эти ценности были восприняты, чтобы дети в них поверили? (Кстати сказать, ученик, продававший в школе сигареты, — очень хороший парень; сейчас он использует свою креативность и инициативность на благие цели и вполне преуспевает в жизни и учебе.)

Жизнь—лучший учитель

Пример шведских рокеров показывает: некоторые важные уроки дети получают вне стен школы. Может быть, уроки реальной жизни — не школьная прерогатива? Утверждать так — значит заблуждаться. Если реальная жизнь — лучший учитель, почему бы учителям не использовать ее в преподавании?

Ученики часто не понимают ценности знания, которое пытается донести до них школа. Но когда это знание дается за пределами школьных стен, они воспринимают его совершенно иначе — заинтересованно, с мотивацией к освоению. Мы убеждены: сотрудничество школы и организаций за ее пределами весьма ценно для процесса обучения. Расширение кругозора позволяет ученикам соотносить с собственным опытом изучаемую в школе теорию. В результате у них формируется личностная мотивация, необходимая не только для получения высшего образования, но и для дальнейшей трудовой жизни. Мы наблюдали, как мобилизуется внимание и интерес детей, когда у них появляется возможность сотрудничать с «настоящими взрослыми» вне школы,

Глава i

и как при этом они — гораздо лучше — воспринимают нравственные ценности, которые исповедует общество.

Развитие общества диктует необходимость постоянно осваивать новые знания и переучиваться. Значит, разумно было бы научить детей учиться у реальной жизни. Шведы проводят девять лет в базовой школе, три года в старшей средней школе и затем еще несколько лет в высших учебных заведениях — и в это время за их обучение отвечают педагоги; но всю остальную (и большую) часть жизни они будут отвечать за свое обучение сами. Их самообучение и саморазвитие не остановится, если еще в школе они овладеют умением учиться у жизни

В этой книге мы представим одну из моделей обучения на базе реальной действительности, цель которой — способствовать развитию в учениках предприимчивости, независимости и жажды знаний.

КАКИЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ ДОЛЖНА ДАВАТЬ УЧЕНИКАМ ШКОЛА?

Сынок, что ты в школе сегодня узнал?

Я узнал, что Вашингтон никогда не врал,
Я узнал, что бессмертен хороший солдат,
Что у нас свободен и стар, и млад...

Вот что учитель мне в школе сказал,
Вот что я сегодня узнал...

Том Пакстон¹, 1964

Мы уже говорили о том, что быстрые и неуклонные изменения в жизни обуславливают новые требования к знаниям и навыкам, которыми школа должна вооружать своих питомцев. Вопрос о предназначении школы существует издавна, и он будет обсуждаться всегда. Некоторые люди согласны с То-

¹ Том Пакстон (р. 1937) — фолк-музыкант.

Глава 2

мом Пакстоном и считают, что главная задача школы — это воспитать детей так, чтобы они стали хорошими гражданами, способными занять свое место в обществе. Другим кажется, что гораздо важнее дать качественную подготовку по неким основам, чтобы открыть для детей в будущем как можно больше возможностей. Между этими двумя мнениями нет противоречия. Ведь школа может и должна не только дать детям прочные навыки, умения и знания по школьным предметам, но и помочь им развиться в людей предприимчивых, самостоятельных, с четкими нравственными ориентирами.

Концепция компетенции

Понятие компетенции в разных источниках определяется по-разному. Мы предпочитаем придерживаться определения, данного Шведским институтом стандартов (*Swedish Standards Institute — SIS*), согласно которому компетенция — это «способность и желание выполнять задачу, используя свои знания, умения и навыки».

Знание здесь обозначает владение информацией, *умение и навыки* — возможность использовать знания на практике.

Какие знания должна давать школа?



Способность означает, что человек может применять полученные знания, умения и навыки — в том числе определять, что именно надо делать.

Однако одной способности делать то, что надо, недостаточно. Нужна еще и *воля (желание)*. А это подразумевает определенную внутреннюю установку, сознательность, вовлеченность, смелость и ответственность.

Какого рода компетенции необходимы современному человеку для успешной работы? В 2006 году были опубликованы результаты специального опроса на эту тему, проведенного в Швеции среди более ста лидеров бизнеса. На основании их ответов был составлен следующий перечень:

Глава 2

основные навыки (чтение, письмо и арифметика);
социальные навыки (навыки общения);
культура;
аналитические способности;
предпринимательский подход;
лидерские способности.

Таким образом, компетенция — это нечто большее, чем владение теорией. Компетенция подразумевает умение вступать в социальное взаимодействие с окружающими, видеть общую целостную картину, проявлять предприимчивость, управлять собой и вести за собой других (лидировать), а также волю к действию и готовность взять на себя ответственность.

Ответственность включает постоянную оценку собственной компетенции и поддержание ее на высоком уровне. Полноценному члену общества необходимо постоянно переучиваться и учиться новому, причем этот процесс не должен прерываться. Таким образом, под «*обучением длиною в жизнь*» понимается готовность всегда учиться новому. «*Широкое обучение*» подразумевает умение извлекать для себя уроки из всех аспектов жизни — не только в учебной аудитории, но дома и на работе. «*Глубокое обучение*» подразумевает способность личности познавать

Какие знания должна давать школа?

мир (то есть учиться), мобилизуя все свои чувства и соотнося их с усвоенными ценностями.

Разрабатывая свои подходы к непрерывному образованию, Европейский союз определил следующие восемь типов ключевых навыков, которыми должен владеть каждый европеец:

коммуникация на родном языке;
коммуникация на иностранных языках;
базовые знания в математике, естественных науках и технологиях;
цифровая (компьютерная) грамотность;
умение учиться;
социальная и гражданская компетентность;
предпринимательские способности (инициативность и предприимчивость);
понимание культуры и способность быть выразителем своей культуры.

Американский психолог Говард Гарднер, в 1980-е годы разработавший свою модель «многогранного интеллекта», придерживался аналогичного подхода. В своей книге «*Пять складов ума для будущего*» он выделяет следующие *склады ума* (способы мышления), которые, по его убеждению, станут наиболее важными в будущем:

дисциплинарный;
синтезирующий;
креативный;
уважительный;
этический.

Под понятием *дисциплинарный склад ума* Гарднер подразумевает способность осваивать различные области знаний — то есть дисциплины. Причем просто владеть фактами недостаточно — нужно знать и понимать разные подходы и точки зрения, а для достижения этой стадии необходима дисциплина в более традиционном смысле этого слова.

Синтезирующий склад ума позволяет рассматривать различные источники, интегрировать разрозненные предметные дисциплины в целостное знание и передавать результаты такого синтеза другим. Способность синтезировать знание из уже известных дисциплин крайне важна, но не достаточна.

Для того чтобы выявлять новые задачи, проблемы и явления, необходим *креативный склад ума*.

Уважительный склад ума обеспечивает понимание того факта, что все люди разные, а *этический склад ума* побуждает человека выполнять свой долг перед обществом.

Какие же умения и навыки являются общими и для шведского списка желательных умений выпускников, и для перечня Европейского союза, и для классификации способов мышления Гарднера?

Сформулируем их.

1. Базовые навыки

Навыки, включающие в себя общие знания (чтение, письмо, арифметику, иностранные языки, базовые технические и информационно-технические навыки и т.п.). Базовые навыки по своей содержательной составляющей переключаются с «дисциплинарным складом ума» Гарднера. Давно известно, что каждый из этих базовых навыков важен сам по себе. Однако в ряду других типов компетенций такие навыки должны по большей части рассматриваться как единое целое, а не как ряд разрозненных предметов.

2. Целостное видение

Владение базовыми навыками необходимо, но не достаточно. Чтобы эти навыки оказались эффективными, необходимо целостное видение, подразумевающее способность к рефлексии и критическому мышлению. Именно с этой категорией компетенций соотносится *«синтезирующий склад ума»*

по типологии Гарднера, *«аналитические способности»*, выделенные представителями шведского бизнеса, и *«компетенции в науке»* из списка Евросоюза.

3. Социальная компетентность

В категорию социальной компетентности мы включаем навыки социального и межкультурного взаимодействия, уважение к другим людям и ответственность перед обществом. Эта категория соотносима с *«социальной и гражданской компетентностью»* в терминологии ЕС, *«социальными навыками»* и *«осознанием культуры»* в терминологии шведских предпринимателей, а также *«уважительным складом ума»* и *«этическим складом ума»* в терминологии Гарднера.

4. Предпринимательский подход

Предпринимательский подход как умение выявлять возможности и извлекать из них максимум пользы входит в понятие *«креативный склад ума»* по Гарднеру, *«предпринимательские способности (инициативность и предприимчивость)»* по классификации ЕС и *«предпринимательский подход»* и *«лидерские способности»* по списку шведских бизнесменов. Чтобы достичь личного прогресса, способствовать развитию общества, стать

энергичными гражданами, успешными индивидуальными предпринимателями и результативными работниками с собственными мотивациями, молодым людям особенно важно овладеть компетенциями, относящимися к этой категории.

5. Способность к учебе

Школа — лишь начало образования, которое пронизывает нашу жизнь в длину, ширину и глубину. Она необходима человеку, чтобы создать солидный фундамент, на котором впоследствии он будет строить свое дальнейшее познание. Школа должна открывать ученикам возможность стать достойными гражданами в нашем постоянно меняющемся мире.

Вот какие немалые требования предъявляются сегодня к школе. А нам бы еще хотелось, чтобы образование давало учащимся возможность прочувствовать множество преимуществ от приобретения знаний. Для усвоения умений и навыков, описанных выше, требуется длительное время. К тому же ученик может оценить пользу знания только тогда, когда овладеет им.

Чтобы выучить иностранный язык, нужно приложить немало усилий, а трудная ра-

Глава 2

бота порой снижает мотивацию к обучению и убивает воодушевление. Учителя иностранных языков иногда сравнивают себя с продавцами овощей. Овощи полезны для здоровья, но, если в соседнем ларьке на рынке бесплатно раздают сладости, что, скажите, приобретет покупатель? Однако если преподнести знание не умозрительно, а включать его в актуальный контекст, оно будет востребовано учащимся в гораздо большей степени.

Сама способность адекватно использовать знания (делать то, что надо) — это *невысказанное знание*, которое можно обрести только через опыт, и школа должна создавать для своих учеников возможности для получения такого опыта. Это непросто: чтобы иметь способность сформировать способности своих учеников, школе тоже нужен опыт, а никакой опыт не дается без ошибок. Но, как сказал когда-то Оливер Уэнделл Холмс, «в нашем мире важно не то, где мы находимся сейчас; важно, в каком направлении мы движемся».

Если школе удастся привить своим ученикам *базовые навыки, целостное видение, социальную компетентность и предпринимательский подход* к жизни, а также *способность к учебе*, то, по нашему убежде-

Какие знания должна давать школа?

нию, выпускники будут обладать не только необходимым уровнем знаний, но и всеми предпосылками для движения вперед и успешного решения проблем, с которыми им предстоит столкнуться в будущем.

ОБУЧЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ И В ТЕОРИИ

Образование — это социальный процесс.
Образование — это рост. Образование —
это не подготовка к жизни, это — сама
жизнь.

Джон Дьюи

НА НАБЕРЕЖНОЙ Невы в Санкт-Петербурге, прямо напротив Адмиралтейства, можно увидеть статую человека, обтесывающего топором деревянный брусок. Человек стоит рядом с лодкой, вокруг разложены другие инструменты. Это — русский император Петр Великий.

В 1703 году Россия отвоевала у шведов территорию под названием Ингерманландия. Здесь суждено было возникнуть новой столице Петра. Строительство города на Балтике было важной частью петровского плана открыть для России «окно в Европу». Однако как создать флот в стране, где никогда не

Обучение на практике и в теории

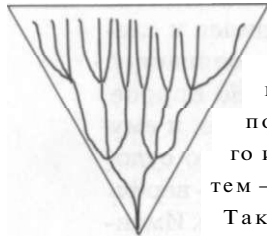
строились большие корабли? Отправить хороших мастеров учиться в школы судостроителей? Или набрать кучу книг в библиотеках и начать строить суда? Но в те времена не существовало таких школ, а сведения в книгах по судостроению были скудны и бессистемны. Таким образом, вопрос сводился к следующему: где следует искать нужное знание?

Во время своего путешествия по Европе в 1697 году Петр посетил Голландию, и ему довелось попасть на самую крупную судостроительную верфь того времени — верфь Ост-Индской компании в Амстердаме. Именно там на протяжении четырех месяцев русский царь изучал искусство практического судостроения, после чего вернулся в Россию с нужными знаниями и привез с собой мастеров.

От практики к теории — и обратно

История о том, как царь Петр овладел искусством кораблестроения, — лишь одна из многих историй, повествующих о том, как насущная потребность сама определила, чему следует научиться. Герои этих историй действуют по принципу: «Я ищу знания и умения, которых мне не хватает». Таким и должно

быть начало обучения: это поиск знания для дальнейшего использования. В эпоху Просвещения европейские университеты пережили расцвет. В этот период сформировались основы наук — в той форме, в которой они известны нам сегодня. Чтобы процесс познания развивался, понадобилось выделить отдельные области знаний и выстроить последовательность их пошагового изучения: сначала — один шаг, затем — второй, за ним — следующий.



Такой алгоритм помогает сконцентрироваться на обретении нового углубленного знания по каждой отдельной дисциплине. В то время для развития науки было необходимо методически упорядочить знания. Это привело ко многим открытиям и научным прорывам, которые иначе были бы невозможны, потому что требовали огромного объема знаний в узкоспециальных областях.

Однако такой подход не всегда удобен для решения тех задач, которые ставит перед нами реальность, и, следовательно, не идеален для обучения. Четкая систематизация и структура необходимы на стадии становления новой научной дисциплины, но они не помогают ученику научиться решать комплексные задачи реальной жизни. Система

обучения в сегодняшней школе в основном строится по образцу структурирования науки: здесь преподаются отдельные предметы, но не освещаются межнаучные связи. Учителя, как правило, работают со своими учениками, используя ту же самую модель преподавания, по которой учили их самих, правда, с учетом обновившихся знаний. Так что пока во главе угла находится *преподавание*, то есть передача знаний учителями, а не *обучение* как процесс познания учащихся. Мы убеждены, что обучение должно включать в себя не только освоение ряда специальных предметов, но и овладение социальными и эмоциональными знаниями и навыками, а также постижение законов самого процесса обучения и развития. Как для Петра I или человека Средневековья, для нас сегодня важно научиться приобретать знания, умения и навыки, требуемые для решения современных задач. Можно сказать, обучение — это способность изменять свое поведение в соответствии с полученным опытом. Оно должно быть построено по принципу: «Я приобретаю опыт для того, чтобы действовать дальше».

Практика и теория по своей значимости равны, но отправным пунктом в познании чаще всего служит практика. Именно практика ставит перед нами вопрос: «Зачем мне

нужно этому обучиться?» Без практического опыта теория не имеет смысла, хотя и без теории невозможно осмыслить практику. К тому же представители фундаментальной науки не всегда знают, к чему приведут их исследования и какую практическую пользу могут иметь полученные ими знания. Так что было бы правильным позволить естественной жажде открытий направлять обучение, а не придерживаться принципа строго регламентированного отбора учебного материала по отдельным предметам. Стимулируя самостоятельную когнитивную (познавательную) деятельность учеников, мы позволим им практиковаться в умении учиться, видеть связи между науками, строить целостное видение и находить решения, выходящие далеко за пределы классических границ отдельных дисциплин. В основе структуры обучения должны лежать загадки и проблемы самой действительности.

Обучение на базе действий и Джон Дьюи

В педагогике различные тенденции сменяют друг друга, как времена года. Не значит ли это, что обучение на базе реальной действительности — всего лишь еще одно модное

веяние, порожденное столкновением между индустриальным обществом и глобальной экономикой образования? Это не так!

Уже в конце XIX — начале XX века высказывались идеи, что подобный подход к обучению повлияет на образование в скандинавских и некоторых других европейских странах, а также в России. Однако, как ни парадоксально, основоположник этого течения Джон Дьюи — американец. В тесном сотрудничестве с Уильямом Килпатриком, профессором педагогики Колумбийского университета и автором модели обучения на базе проектов, Дьюи заложил основы нового подхода в образовании — «обучения через действие» (*learning by doing*), предполагавшего активное поведение учащихся в процессе обучения и ориентированность обучения на практику.

Джон Дьюи родился в **1859** году и начал свою карьеру в Чикагском университете, сначала в качестве доктора философии и профессора. В **1894** году ему была присвоена степень доктора психологии и педагогики. Для разработки и практического освоения своих идей Дьюи создал специальную экспериментальную школу — так называемую «школу-лабораторию». В **1904** году он переехал в штат Нью-Йорк и перешел работать

в Колумбийский университет, где и трудился до конца жизни. В 1919 году Джон Дьюи совершил поездку в Китай и за два года, проведенных там, опубликовал несколько статей. Эти статьи были переведены с китайского на английский только в 1956 году, уже после его смерти. Идеи Дьюи произвели сильное впечатление на Н. К. Крупскую — одну из основоположниц советской системы школьного образования, и были популярны в двадцатые годы.

Использование идей Дьюи можно обнаружить и в шведской школьной системе. В своих предложениях к «Плану образования на 1980 год» один из министров писал следующее: «В большинстве ситуаций было бы разумно исходить из общей картины реальной действительности, уже сложившейся в сознании учеников, и строить всю образовательную работу на их собственной любознательности и их собственных вопросах. Структурированный массив знаний, собранный из сведений по традиционным предметам, не должен служить отправным пунктом в школьной работе».

Это созвучно высказыванию Джона Дьюи: «Истинное обучение основано на открытиях, к которым направляет наставник, а не на трансмиссии знаний».

Обучение через действие, согласно Дьюи, основано на следующих четырех принципах:

Самоуправляемость (Self-guidance). Учениками должен двигать их собственный интерес и потребность в знаниях; они сами должны определять, чему им нужно научиться и как.

Обучение на базе реальных задач (Task-based learning). Цель обучения — научиться успешно решать проблемы, непосредственно связанные с реальным опытом учеников и детских сообществ.

Участие (Participation). Если люди не будут активно участвовать в принятии решений об организации общества и своей рабочей среды, их практическая работа будет не путем к знаниям и развитию, а бессмысленной тратой времени; становясь придатками машин, люди утрачивают человечность.

Равенство (Equality). Дьюи решительно выступал против восходящего к античным временам положения, при котором женщины, рабы и некоторые другие члены общества не считались полноправными гражданами. Он был убежден, что полная интеграция всех категорий граждан в общество является необходимой предпосылкой для развития и прогресса.

Дьюи предложил следующий алгоритм динамического обучения, направленного на развитие умения решать проблемы:

столкнувшись с проблемой или обнаружив пробел в своих знаниях или умениях, ученики ощущают некий импульс, в них пробуждается желание заняться решением этой проблемы;

ученики собирают данные, которые помогут им справиться с проблемой, превратившейся на этой стадии в задачу и требующей решения;

ученики учатся угадывать, в каком направлении следует искать решение, и привыкают формулировать гипотезы, исходя из уже имеющихся у них знаний;

ученики постепенно учатся выводить в общих чертах теории, характеризующие контекст этой проблемы;

наконец, ученики учатся проверять свои гипотезы и теории, используя для этого эксперименты или систематические наблюдения.

Как видим, «обучение через действие» — это такая форма активного обучения/познания, в которой теория, практика, рефлексия и действие неразрывно связаны. Знание должно быть актуальным и полезным в ре-

альности. Тогда возникает желание учиться, развивается самостоятельность и предприимчивость — то есть складывается именно то, что мы называем предпринимательским отношением к миру.

Обучение и личностные особенности человека

Говоря об «обучении», авторы рассматривают этот процесс в разных ракурсах и описывают его с различных позиций. Их интересуют:

компетенции, которые требуются обществу; структура организации обучения большого количества учеников;

эффективное использование ресурсов для массового обучения;

потребность отдельных людей в знаниях.

Согласно подходу Дьюи, само понятие «обучение» можно определить следующим образом: обучение — это способность изменять свое поведение, получив определенный опыт.

Это лишь одно из многих определений обучения. Но мы считаем, что оно ближе всего соответствует духу обучения на базе реальной действительности. Для того чтобы описать этот

процесс в когнитивном ключе — как процесс развития мышления, воспользуемся теорией Жана Пиаже и концепцией «колеса обучения» американского психолога Дэвида Колба.

Ассимиляция и аккомодация

Одним из первых создателей теории когнитивного развития был швейцарский психолог Жан Пиаже, и именно его теория в дальнейшем повлияла на таких ученых, как Лев Семенович Выготский, Лоуренс Кольберг и др. Пиаже говорил: «Для большинства людей образование — это то, что позволяет сделать ребенка типичным взрослым представителем их общества... но для меня лично образование — это процесс создания творцов.. Нужно создавать изобретателей, новаторов, но не конформистов».

Один из самых существенных вкладов Ж. Пиаже в науку — его описание двух типов процесса, происходящего в мозгу человека при восприятии и усвоении информации о внешнем мире: так называемых *ассимиляции* (*assimilation*) и *аккомодации* (*accommodation*). При *ассимиляции* поступающая информация «встраивается» во внутренний мир человека, не меняя при этом его

структуры. То есть в этом случае само восприятие уже формируется человеком так, чтобы вся полученная информация без труда укладывалась в уже существующие «ячейки». Примерно так же мы заполняем базу данных: новые данные вносим в уже заданную структуру. При ассимиляции поступление новой информации не приводит к избавлению от сложившихся стереотипов.

Когда же новая информация не вписывается ни в какие привычные построения, восприятие этой информации невозможно без изменения и развития структуры внутреннего мира. В этом случае мы говорим об *аккомодации*. Процессы ассимиляции и аккомодации не исключают друг друга и протекают в нашем сознании одновременно. Так капли падают на камень, и он задерживает их падение, но в конце концов множество мелких капель смывают камень с места.

Колесо обучения (*The Wheel of Learning*)

Из теории Жана Пиаже, а также из работ Джона Дьюи, Курта Левина¹ и других была

1. Курт Левин (1890-1947) — немецкий, впоследствии американский психолог.

выведена некая схема, получившая название «колесо обучения» (термин Дэвида Колба). Это колесо состоит из четырех следующих друг за другом элементов:

конкретный опыт;
наблюдения и осмысление конкретного опыта;
формирование абстрактных концепций (гипотез), основанных на осмыслении опыта;
проверка новых концепций (гипотез).

Процесс обучения развивается по спирали. Начинаться он может с любого из перечисленных элементов, совершает полный цикл и продолжается далее — по следующему кругу.

Эта модель получила широкое распространение, особенно в высшем образовании.

Колб также известен системой, получившей название «Инвентарь стилей обучения» (*Learning-Style Inventory*), которая позволяет определять индивидуально предпочтительные способы и условия восприятия и обработки информации — так называемые *стили обучения*. Иную концепцию стилей обучения разработала Рита Данн, посвятив этому несколько десятилетий научной работы. Ее модель позволяет учитывать большее ко-

личество факторов, актуальных для эффективного обучения (познания), и о ней мы подробнее поговорим немного позже.

Учителя на практике убеждаются, что ученики предпочитают разные стили обучения и разные способы усвоения навыков и информации. Используя деятельный и творческий подход в обучении и — особенно — предлагаемую авторами этой книги модель обучения через предпринимательство *SEED* (подробнее она будет описана в главе д), учителя могут предоставить каждому ученику возможность использовать в обучении наиболее предпочтительный стиль, что, бесспорно, усилит эффективность процесса.

Пирамида обучения

В 1960-е годы Эдгар Дейл¹ изучал эффективность средств обучения в различных учебных ситуациях. Результаты своих исследований он свел в некую диаграмму, которая ныне известна как «конус Дейла». Самым неэффективным средством оказались вербальные символы (верхняя часть конуса), а самым эффективным — значимый для уче-

¹ Эдгар Дейл (1890—1985) — английский психолог.

Глава 3

ника опыт (нижня, самая широкая часть). Дейл сделал важный вывод: практические задания гораздо эффективнее, чем пассивное слушание.

В научно-исследовательской педагогической лаборатории города Ветел, штат Мэн, подсчитали, какой процент информации «оседает» в сознании ученика при использовании разных методов преподавания. Оказалось, что чтение лекций — наименее эффективно. А наилучший результат наблюдался тогда, когда ученикам предоставлялась возможность учить друг друга или сразу же использовать полученные знания в реальных ситуациях. Результаты этой работы были представлены в виде так называемой «пирамиды обучения».

Согласно этой диаграмме, мы усваиваем только 5 процентов того, что услышали, и 10 процентов того, что прочитали. Но зато — 75 процентов того, что сделали, и до 90 процентов того, чему научили других. Во многих школах работа строится следующим образом: по большей части ученики слушают, что говорит учитель, а затем, выполняя домашнее задание, немного читают. Во время лекций могут проводиться некоторые демонстрации или показываться опыты, и это несколько повышает уровень усвоения.

1 5% I
[Лекция

10%
Чтение

20%
Аудио/Видео

30%
Демонстрация

- 50%
групповое обсуждение

75%
Практика

90%
Обучение других

При работе по модели *SEED* ученики получают возможность учиться, используя все возможные средства: слушая учителя и других людей, читая разные материалы и книги, споря и практикуясь и, наконец, представляя свои «открытия» разным целевым аудиториям. Опыт такой работы полностью подтверждает, что ученики усваивают больше и прочнее, когда им предоставляется возможность получать знания в контексте реальной действительности и делиться этими знаниями со своими товарищами.

Оценка

Синтез

АнализПрименениеПонимание

Знание

Таксономия Блума

Важным вкладом в понимание процессов познания стало исследование Бенджамина Блума¹, который создал классификацию когнитивных уровней (уровней выполнения мыслительных операций) и задач, сведя их в так называемую «таксономию Блума». Впервые классификация была опубликована в **19,56** году в книге «Таксономия педагогических целей».

Блум выделяет три домена (области) ментальной деятельности: когнитивный, психомоторный и эмоциональный. Они отвечают соответственно за знание, физические навыки и внутренние установки. Структура, предлагаемая в таксономии, позволяет классифицировать тот уровень понимания (когнитивный уровень), которым владеет ученик. Согласно Б. Блуму, когнитивные уровни образуют иерархию, в которой каждая следующая ступень зиждется на предыдущей, причем от ступени к ступени уровень сложности возрастает. В своем развитии человек не может «перепрыгнуть» через какую-ли-

бо из ступеней: прежде чем перейти на более высокий уровень, он вынужден освоить все предыдущие. Итак, когнитивный домен (знания и развитие интеллектуальных способностей) предполагает следующие (последовательные, включающие друг друга) стадии:

Таксономия Блума (когнитивный домен)

- *Знание (Knowledge)*, то есть запоминание фактов и прочей информации. Пример проявления: ученик способен процитировать что-то или воспроизвести по памяти.
- *Понимание (Comprehension)* основано на знании и представляет собой способность постигать смысл, интерпретировать преподанный материал и возникшие проблемы. Пример: ученик способен сформулировать проблему своими словами.
- *Применение (Application)* основано на понимании и подразумевает способность использовать концепции в новых ситуациях —

1. Бенджамин Блум (1913-1999) — американский психолог.

то есть, например, умение использовать усвоенную в классе теорию в ситуациях реальной жизни.

Анализ (Analysis) требует освоения предшествующей стадии — стадии применения — и означает способность разделять материал или концепции на компоненты, тем самым выявляя структуру. Пример: ученик способен использовать логическую дедукцию для того, чтобы выявить причины неисправности какого-либо технического оборудования и починить его.

Синтез (Synthesis) следует за анализом и означает умение сводить разрозненные элементы в новую структуру для того, чтобы создать новый конструкт или новое знание. Пример: ученик способен построить новую модель бизнес-процесса или схему потоков информации в компании или другой организации.

Оценка (Evaluation) означает способность выносить собственное обоснованное суждение об идеях, людях или предметах. Пример: ученик может выбрать оптимальный способ усовершенствования рабочего процесса в компании или указать наиболее подходящего кандидата для выполнения той или иной работы.

Таксономия Блума и серия проектов SEED

В образовании чаще всего используется та часть теории, которая касается когнитивного домена таксономии Блума. Именно она помогает учителям подготовить вопросы и задания, стимулирующие мышление и соответствующие определенному уровню знаний. Опираясь на таксономию, можно формулировать задачи и для серии проектов *SEED*, чтобы они представляли собой усложняющуюся прогрессию. На первых этапах проекты должны носить описательный характер. Это позволит учащимся попрактиковаться и продемонстрировать свое умение вспоминать и понимать конкретные факты. На более поздних этапах проекты должны носить более аналитический характер. Это позволит учащимся использовать свою способность анализировать, синтезировать и оценивать различные аспекты деятельности компании-ментора, действуя на высших когнитивных уровнях таксономии Блума. Например, самое распространенное первое проектное задание — составить описание компании-ментора. Выполняя это задание, ученики должны будут использовать на практике свое умение со-

бирать данные, приводить факты и цифры, цитировать мнение сотрудников компании и объяснять бизнес-идею компании своими словами. Самым распространенным заданием для итогового проекта является проведение СВОД (*SWOT*¹) — всестороннего анализа компании. Для выполнения этого задания учащиеся должны будут мобилизовать свое умение применять различные модели маркетинга и организационного/финансового менеджмента для анализа и оценки различных аспектов деятельности компании и предложений об их усовершенствовании.

Мой стиль обучения лучше, чем твой, — для меня!

Какой бы педагогической стратегии мы ни придерживались, следует учитывать: все люди имеют разные индивидуальные стили обучения, зачастую значительно отличающиеся друг от друга. Обучение на базе реаль-

¹ Тяжелая работа, зубрежка (*англ.*). Акроним от *англ. Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats* — Достоинства/Слабости/Возможности/Опасности, или (для сохранения акронима в русском варианте) Слабости/Возможности/Опасности/Достоинства — СВОД.

ной действительности позволяет задать оптимальное направление и нужный угол зрения для приобретения новых знаний и умений. А вот какой из способов освоения этих знаний, умений и навыков будет наиболее эффективен для каждого отдельного человека, лучше всего показано в исследованиях, посвященных стилям обучения. В XX веке было предложено несколько моделей стилей обучения. В число самых известных входят модели Колба и британских психологов Питера Хани и Алана Мамфорда. Однако самое существенное влияние на теорию образования оказала теория Риты и Кеннета Данн. Эта модель учитывает не только факторы процесса познания, но и целый ряд других: факторы среды, психологические, социологические, аффективные (эмоциональные) и физиологические факторы. Ознакомив каждого ученика (и учителя) с моделью стилей обучения, мы оснастим их полезным инструментом для выбора оптимального пути к знаниям и наилучшего способа общения и взаимодействия с окружающими. Вполне закономерно и естественно, что стиль преподавания многих учителей является прямым аналогом их собственного стиля обучения. Ученики, чей стиль совпадает со стилем Учителя, оказываются в выигрыше в такой

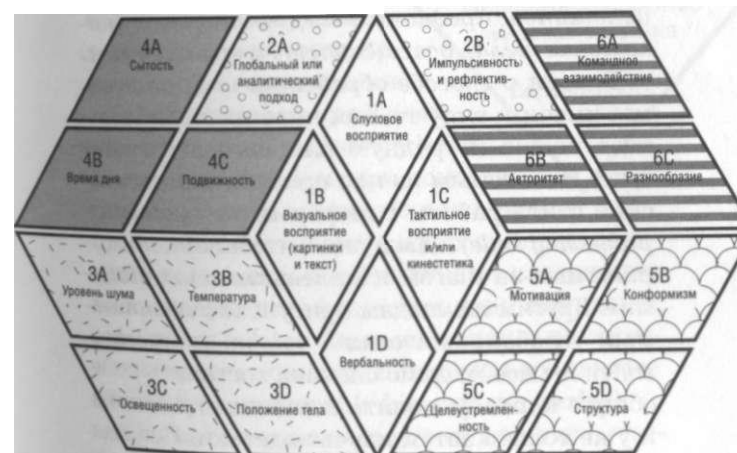
ситуации, но остальные оказываются в более сложном положении. Имея более глубокое знание об индивидуальных стилях, учителя и ученики будут способны сделать для себя свой собственный продуманный и обоснованный выбор способа обучения.

Модель стилей обучения Данна и Данн

Исследования, посвященные стилям обучения, вызвали оживленные дискуссии среди педагогов всего мира. Возможно ли индивидуализировать процесс обучения так, чтобы он максимально соответствовал предпочтительному способу познания каждого ученика? На протяжении более четырех десятилетий американские ученые Рита и Кеннет Данн работали над созданием своей модели стилей обучения, которая учитывает широкий спектр факторов. Они дают следующее определение понятию «стиль обучения»: *«Стиль обучения — это способ, посредством которого познающий начинает принимать, обрабатывать и усваивать новую и трудную информацию».*

В свою модель Р. Данн и К. Данн включают **20** факторов (в их терминологии — элементов), влияющих на эффективность обу-

чения. Все эти факторы разбиты на шесть категорий: элементы *среды*, а также *эмотивные*, *перцептивные*, *социологические*, *физиологические* и *психологические* элементы. Модель Данн и Данна получила широкое применение: на ней основаны 800 научных работ и **140** диссертационных исследований в **125** университетах мира. Графическая интерпретация этой модели была разработана Ритой Данн и Сьюзан Рандл, ниже мы приводим ее в упрощенном виде.



1. Перцептивные элементы: **iA, iB, 1C, iD**
2. Психологические элементы: **гА, 2В**
3. Элементы среды: **3А, 3В, 3С, 3D**
4. Физиологические элементы: **4А, 4В, 4С**
5. Эмотивные элементы: **5А, 5В, 5С, 5D**
6. Социологические элементы: **6А, 6В, 6С**

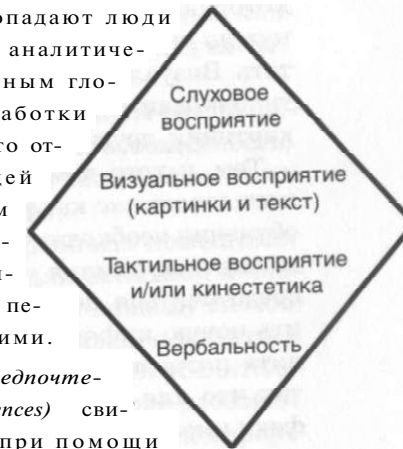
Хотя каждому человеку присущ сугубо индивидуальный стиль обучения, исследования показывают, что на **70** процентов людей из **20** факторов, фигурирующих в модели Данна и Данн, существенное влияние оказывают только пять. В число этих факторов входят: *способ обработки информации, перцептивные предпочтения, обстановка (положение тела), освещенность и время суток.*

Говоря о *способе обработки информации*, мы имеем в виду то, как человек обрабатывает новую и трудную для него информацию. Некоторым из нас присущ аналитический стиль работы с информацией (*analytic processing style*): нам нужно, чтобы она поступала шаг за шагом и маленькими «порциями». Другим же людям присущ так называемый «глобальный стиль» (*global processing style*): им необходимо сначала составить себе общую картину, понять концепцию в целом и уже только затем изучать детали. Все мы владеем обоими стилями обработки инфор-

мации, но при этом один из них, как правило является предпочтительным. У некоторых людей предпочтение какого-то одного из этих стилей обработки информации не является ярко выраженным, и тогда принято говорить об «интегрированном стиле». Если в какую-то группу попадают люди с ярко выраженным аналитическим и ярко выраженным глобальным стилем обработки информации, то те, кто относится к числу людей с интегрированным стилем, обычно выступают в роли посредников (или своего рода переводчиков) между ними.

Перцептивные предпочтения (perceptual preferences) свидетельствуют о том, при помощи каких каналов восприятия мы лучше запоминаем новую информацию и усваиваем новые навыки. Различают следующие типы перцептивных каналов: слуховые, зрительные/визуальные, тактильно-кинестетические (осозательные) и вербальные (*auditory, visual, tactile kinaesthetic, verbal*).

Слуховые каналы служат для того, чтобы слушать и слышать (что не обязательно



но одно и то же). Те, у кого слуховые каналы доминируют, обучаются более эффективно, если они воспринимают новую информацию на слух.

Ученики с доминирующими *визуальными каналами* лучше усваивают информацию, которую воспринимают зрительно, — им нужно сначала что-то увидеть или прочитать. Визуальное предпочтение бывает двух типов: одни люди предпочитают наглядные картинки, другие — тексты.

Тем, у кого доминируют *тактильно-кинестетические* каналы, для эффективного обучения необходимо двигаться, потому что мышечные усилия помогают им лучше сосредоточиться, получить, обработать и усвоить новую информацию. У них также развита потребность потрогать вещи руками, так что для них большой обучающий эффект имеют задания, предполагающие ручной труд.

Людам, у которых доминирует *вербальное восприятие*, для оптимального усвоения информации нужно проговорить ее вслух или обсудить с другими.

Следующий фактор, существенно воздействующий на эффективность обучения — **70** процентов людей, — *время суток*. Так, у себя в школе, университете или на работе вы, на-

верное, замечали, что некоторые ваши коллеги более работоспособны утром, а некоторые — вечером. Конечно, режим работы невозможно составить так, чтобы он отвечал индивидуальным предпочтениям всех членов группы, но понимание этой особенности поможет создать более благоприятный климат в команде, что, в свою очередь, приведет к лучшим результатам.

Наконец, некоторые *факторы среды* (обстановка, положение тела и освещенность) тоже серьезно влияют на способность человека сконцентрироваться.

То, что оформление рабочего помещения (класса или комнаты для занятий), а также *положение тела* влияют на нашу способность учиться и работать, может показаться странным, однако исследования убедительно свидетельствуют об этом. Люди работают эффективнее, если чувствуют себя комфортно. Но для одних из нас самой комфортной для обучения обстановкой служит традиционный школьный класс, в котором ученики сидят за партой, а другим, чтобы сосредоточиться и работать, нужна более неформальная среда и возможность расположиться, поджав ноги, в кресле.

То же самое можно сказать и о *свете*. Некоторым для работы нужно помещение с яр-

ким светом, и они быстро утомляются и снижают темпы, если в комнате слишком темно. Другие, наоборот, испытывают повышенную тревожность и беспокойство, если света для них слишком много, и это снижает производительность труда.

Управлять процессом своего познания и развития

В жизни нам постоянно приходится общаться с другими людьми. Если вы проанализируете их поведение с точки зрения перечисленных выше факторов, вы убедитесь, что ваш индивидуальный стиль обучения немного отличается от стилей ваших коллег и друзей. Поняв это, вам будет легче наладить с ними взаимодействие. Если вы построите свой процесс обучения в соответствии с собственным индивидуальным стилем, то сможете повысить эффективность собственной работы. Это очень важно: кем бы вы ни были — менеджером, студентом, профессором или учителем, — ваша профессиональная деятельность непременно будет включать в себя элемент обучения.

Сегодня, как никогда ранее, для поддержания своего конкурентного преимущест-

ва разные организации (в том числе и учебные заведения) нуждаются в человеческих ресурсах (школьниках и студентах), способных работать с максимальной эффективностью и производительностью. Для руководителей знание о стилях обучения может послужить ценным инструментом в работе над развитием персонала. Это знание будет полезно как для организации тренингов и обучающих программ, так и для построения эффективных команд.

Понимание стилей обучения становится мощным инструментом, помогающим ученикам принимать на себя ответственность за свое обучение и занимать активную позицию в этом процессе. Если дать ученикам возможность обучаться оптимальным для каждого из них способом, они смогут сформировать собственные стратегии для повышения эффективности процесса познания. Для учителей это тоже важно: учет стилей обучения позволяет создавать учебные ситуации, которые ученики могут адаптировать под предпочтительные для них индивидуальные стили обучения.

Все люди, чем бы они ни занимались, должны хорошо знать свой собственный стиль обучения и учитывать стили тех, с кем они общаются. Так почему бы не начать

с себя? Какой стиль обучения свойствен*,,, лично вам? Люди в большинстве своем Во все не глупы и не бестолковы. Просто Каж~дый должен идти к знаниям и умениям сво"им путем!

ШКОЛА КАК ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

В ПЕРВЫХ главах мы говорили, что общество изменяется все быстрее и быстрее и возникают новые требования к школе и к тем знаниям и компетенциям, которые она должна давать своим ученикам. Но что же происходит со школой в действительности? Злые языки утверждают, что методы преподавания за последние сто лет там практически не изменились: тот, кто, к примеру, работал учителем математики пятьдесят лет назад, без особого труда сможет дать урок и сегодня. Герстнер, Семерад, Дойл и Джонсон, авторы книги «Изобретая образование заново: предпринимательство в американской общеобразовательной школе», отмечают: «Проблема образования не в том, что школы уже не те, что были раньше, а в том,

что школы остаются такими же, как прежде. Школы не стали хуже, они просто не изменились к лучшему».

Хотя мир, в котором существует школа, изменился, изменилась школа и стоящие перед ней задачи, многие представители школьной системы упорно борются за сохранение старых приемов и подходов. Вместо того чтобы искать новые методы, они пытаются решать возникающие проблемы, опираясь на истины, уже доказавшие свою неэффективность, — и все с большим упорством. Учителя продолжают двигаться по старой, наезженной колее. В этом суть проблемы.

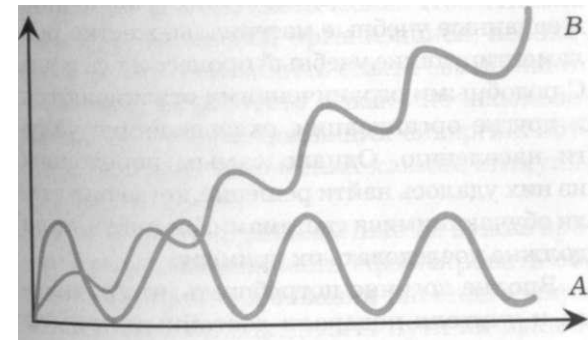
В этой главе мы расскажем, как школа может стать обучающейся организацией, способной соответствовать изменчивому миру и давать ученикам те знания и умения, которые им действительно нужны.

От застоя — к проекту поступательного развития

Из всего вышесказанного можно было бы сделать вывод, что школа устарела, а учителя ленивы и погрязли в косности. Но хотя консервативные силы и существуют в шко-

есть и множество учителей-энтузиастов которые в рамках существующей системы прилагают героические усилия для того, чтобы как можно лучше подготовить своих учеников к будущему.

К сожалению, многие школьные реформы терпят неудачу: в основном — краткосрочные, изолированные программы, спонсируемые или инициируемые «пылкими евангелистами» от учителей. Спустя два-три года такие программы, как правило, сходят на нет. Однако опыт проделанной работы практически не учитывается в следующих проектах. Новые программы часто начинаются с нуля — так, как если бы ничего похожего раньше вовсе не предпринималось. Тогда процесс развития идет так, как это обозначено на нашей диаграмме кривой *A*:



Чтобы школа не отставала от эволюции современного мира и давала ученикам те компетенции, которые понадобятся им в будущем нужны систематические усилия и проекты, которые обеспечивали бы поступательность развития. Для этого, как это показано на диаграмме кривой *B*, можно предпринимать не столь значительные шаги, но делать их следует чаще и с учетом опыта, обретенного на предыдущих этапах развития.

Многим школам не удастся обеспечивать такое поступательное развитие. Но в этом нет вины школ или учителей, которые сами оказались «пленниками системы». Школы и учителя в своей работе должны учитывать поставленные перед ними цели и задачи; бюджет, за рамки которого они не могут выходить; сетку часов, не допускающую интегрированного преподавания предметов; учебный план и заданные учебные материалы, жестко регламентирующие учебный процесс и т. д. и т. п. С подобными ограничениями сталкиваются и другие организации, оказывающие услуги населению. Однако самым передовым из них удалось найти решение, когда они стали обучающимися системами. Значит, школа должна последовать их примеру.

Вполне логично потребовать, чтобы школа и учителя подавали достойный пример

подражания - хотя бы уже потому, что для подражания развивать в учениках способности самостоятельно руководить своим Учением в дальнейшей жизни.

Обучающаяся организация

Существует целый ряд разных определений этого понятия. Но большинство исследователей согласны, что обучающаяся организация отличается эффективностью, способна развиваться и адаптироваться к требованиям окружающего мира. Все организации в той или иной мере являются обучающимися, а школа по определению должна быть таковой, потому что обучение составляет самую суть ее деятельности. К сожалению, это не происходит автоматически. Чтобы школа стала обучающейся организацией, необходимо осознать важность опыта совокупного обучения, выработать стратегию использования сил, обеспечивающих синергию обучения, создать творческий климат, стимулирующий развитие.

Для этого сотрудникам школы нужно время, нужна возможность сформировать общий взгляд на требования внешнего мира и возможность определить пути их выпол-

нения. Таким образом происходит непрерывное обучение, при котором каждый член организации берет на себя инициативу и ответственность за развитие и продвижение знания. Руководство школы должно обеспечивать своих сотрудников информацией и распределить между ними четко обозначенные индивидуальные обязанности. Глава авиакомпании *SAS* («Скандинавские авиалинии») Ян Карлзон в своей книге «Пирамиды — на снос» писал: «Человек, который не располагает информацией, не может брать на себя ответственность. Человек, располагающий информацией, не может на себя ответственности не брать».

К сожалению, готовой универсальной модели построения обучающейся организации не существует. В каждом конкретном случае такая модель будет зависеть от конкретных условий. Но суть состоит в том, чтобы перейти от существования в режиме, где для всех существует единственно правильное решение, к существованию на иных основаниях, где главное — научиться искать новые пути функционирования в постоянно изменяющемся обществе. Как следствие, к сотрудникам предъявляются новые требования. Им необходимо научиться выявлять имеющиеся возможности и извлекать из них пользу,

не пассивно выжидать, пока кто-то другой укажет на эти возможности и объяснит, как ими воспользоваться. Иными словами, чтобы быть эффективным членом обучающейся организации, нужно иметь те самые предпринимательские способности, о которых мы уже говорили. Это, в свою очередь, влечет за собой появление новых обязанностей у школьной организации и новой роли ее учителя.

Школа как эффективная организация служения обществу

Употребляя слово «организация», мы не видим существенных различий между школой и эффективной компанией, занимающейся обслуживанием. Поэтому решения некоторых проблем школе следует искать в опыте успешных сервисных предприятий. В уже упомянутой книге «Пирамиды — на снос» объяснялось, за счет чего компания Яна Карлзона осуществила решительный прорыв в бизнесе — за счет новой философии, ставившей во главу угла ориентацию на потребителя. С тех пор современные сервисные компании все больше и точнее ориентируются в своей деятельности на нужды

и требования своих клиентов, стараясь находить новые способы их удовлетворения. Чаще всего оказывается, что простого «сноса пирамид» или их перестройки для этого недостаточно. В книге Къйел-Эке Ланца и Шарлотт Вэреборн Шульц «Открыть ворота шлюзов: от закрытого общества к свободным потокам» описано, как граждан и клиентов «футболят» от одного учреждения к другому и как чиновники не желают брать на себя ответственность за решение проблемы в целом или наладить сотрудничество с коллегами.

Аналогичная «проблема шлюзов», которые блокируют свободные течения рек и образуют изолированные резервуары, существует и на некоторых ступенях школы (особенно в старших классах), когда каждый учитель-предметник сфокусирован исключительно на своей дисциплине и ученики не имеют возможности увидеть, как связаны отдельные области получаемых ими знаний между собой и с реальной жизнью.

Современная ситуация требует целостного подхода к удовлетворению потребностей клиентов. Много лет назад на бензозаправочных станциях можно было только заправить машину бензином и сменить масло — больше ничего. Сегодня же здесь предоставляются

ЛУГИ, раньше имевшиеся только в точках быстрого питания, газетных киосках, центрах развлечений, местных магазинчиках и ДРУГИХ компаниях обслуживания. Если бы 20_30 лет назад кто-нибудь предположил, что работники заправок (тогда — как правило, мужчины, облаченные в засаленные комбинезоны) станут подавать своим клиентам обеды, многие отнеслись бы к этому более чем скептически. Потребности клиентов (наряду с тающими прибылями) вынудили сервисные компании разнообразить свою деятельность. Точно так же эти потребности стали диктовать новые требования школе.

Во многих школах пора «сносить пирамиды» и «открывать шлюзы». Ланц и Шульц призывали к созданию «общества свободных потоков» — такого общества, в центре внимания которого стояли бы индивидуальные клиенты и граждане. Пора и школе начать следить за «поток» жизни каждого из своих учеников, прививать им целостное понимание мира и давать «золотую путеводную нить» для их дальнейшего образования. Этого могут добиться школы, которым удастся сменить угол зрения и найти способы применения своих усилий для обеспечения единства и целостности потока предоставляемых знаний.

Структура, способная поддержать изменения

Все организации, открытые для нового и сумевшие закрепить свои достижения, объединяют два важных момента — четкое понимание своей миссии и структуру, на основе которой будут основаны изменения. Структура должна быть достаточно простой, чтобы участники проекта могли легко в нее вписаться, но при этом — ни в коем случае! — она не должна быть примитивной. Если это условие не соблюсти, люди начнут пренебрегать структурой и следовать тем формам поведения, которые не будут способствовать изменениям.

Примером простой (иногда слишком простой) структуры, обеспечивающей изменения, может послужить программа снижения веса *Weight Watchers* («Следящие за весом»).

Как и многие другие, один из авторов этой книги не раз пытался сбросить лишний вес. Несколько лет назад он решил взяться за это дело по-настоящему серьезно: сбросить десять килограммов и удержать вес. Купил специальный набор компании *Weight Watchers*: компакт-диск, шагомер, сантиметровую ленту и пр. Как одержимый, на-

чал измерять свои габариты, взвешиваться и подсчитывать очки. Эффект наступил практически сразу, и он воодушевлялся все больше и больше. Через три или четыре месяца он не только выполнил, но и перевыполнил свой план, сбросив пятнадцать килограммов живого веса. Он продолжал следить за тем, что ел, продолжал подсчитывать очки и достаточно долго удерживал новый вес.

Система контроля веса при помощи подсчитывания очков, предложенная компанией *Weight Watchers*, отнюдь не претендует на изощренность. В основе ее — простая структура. Она помогает следить за потреблением и расходом энергии. Потреблять следует меньше энергии, чем расходовать, — вот и вся хитрость. Тогда тело начинает использовать накопленные резервы, и человек теряет в весе. Но порой, когда выясняется, что система очень проста, люди начинают от нее отклоняться. Одна дама опробовала эту систему и была крайне разочарована результатами: «Я на обед ем только то, что рекомендует система *Weight Watchers*! Почему же я не худею?»

Может, дело в десертах, которые она позволяла себе в выходные, или в гамбургерах и пицце на ужин в конце рабочего дня?

Ключ к успеху заключается в том, чтобы с самого начала иметь простую и четкую мо-

дель (алгоритм) и неукоснительно ее придерживаться.

«Что измеришь, то и пожнешь»

Правда, надо иметь в виду, что простые структуры могут приводить к появлению нежелательных последствий и побочных эффектов.

Так, например, весной 2000 года Мате имел возможность провести месяц в Бразилии по программе обмена, организованной «Ротари-клубом»¹.

В рамках программы был организован ряд посещений разных организаций, в том числе и школ. В одной из школ директор спросил, какие уроки мы хотели бы увидеть. Коль скоро никто из группы не говорил по-португальски, Мате попросил показать несколько уроков английского языка. К его великому удивлению, весь урок состоял в том, что учитель зачитывал вслух отдельные предложения на английском языке.

1. Международная благотворительная организация, основанная в 1905 году в Чикаго. Объединяет бизнесменов и представителей свободных профессий.

„ во время пауз между ними ученики хором выкрикивали на португальском названия букв: А, В, С или D. Другие уроки английского языка, которые посетила группа, выглядели так же. После Мате спросил учителя, как ученики обычно применяют свои знания английского. Он долго не мог понять, чем обусловлен вопрос, а потом объяснил. Оказалось, для поступления в университет в Бразилии нужно сдать вступительный экзамен по английскому языку, который проводится в виде теста, называемого vestibular. На уроках в школе учителя стараются пройти с учениками как можно больше типовых тестов. После такой практики ученики сдают университетский экзамен с блестящими результатами и почти все поступают в университеты.

Наверное, этот учитель был в чем-то прав. Если цель обучения в бразильской школе измерима и состоит в том, чтобы обеспечить поступление выпускников в университеты, тогда не удивительно, что уроки превращаются в натаскивание к вступительным экзаменам. Но вообще-то не использовать время обучения в средней школе для приобретения умений и навыков, полезных в будущей жизни, — значит попусту разбазаривать ценные ресурсы.

Формулировка миссии школы как залог возможностей

В Швеции ситуация выглядит иначе (по крайней мере, на бумаге). Миссия шведской средней школы определяется Законом об образовании, «Директивами для средних школ», учебными планами для независимых школ (*Lpf-94*), документом «Цели программ» и планами учебных курсов. Закон об образовании и «Директивы для средних школ» устанавливают формальные правила обучения. В учебных планах изложены цели — описаны те ценности и компетенции, которые необходимо развивать в учащихся. В подавляющем большинстве случаев они совпадают с компетенциями, названными Евросоюзом ключевыми для непрерывного образования. В документах, озаглавленных «Цели программ», дается общая картина различных программ, а «Планы учебных курсов» содержат квалификационные критерии по каждому из курсов, входящих в учебную программу.

В формулировке миссии шведской школы обычно перечисляются все компетенции, которых учащимся следует достичь, поскольку они понадобятся в будущей жизни. На наш

взгляд, главный недостаток формулировок миссии часто заключается в том, что школы и отдельные учителя слишком заостряют внимание на деталях, забывая об общей картине. Подобно тому как бразильский учитель фокусировался на измеримых результатах (успешная сдача вступительного теста и поступление в университет), многие работники шведской системы образования концентрируют свое внимание и усилия только на достижении тех конкретных показателей, которые заданы в министерских планах. Конечно, этому есть рациональное объяснение: в планах учебных курсов содержатся квалификационные критерии, а, как известно, хорошо осваивается только то, что регулярно измеряется и оценивается. Иными словами, перефразируя пословицу, можно сказать: «Что измеришь, то и пожнешь».

В нашем обществе существует множество людей, которые много думают о том, что должна делать школа и чего она делать не должна. Ожидания политиков и родителей часто основаны на их собственном опыте обучения в школе двадцать, тридцать, а то и сорок лет назад. Нам же кажется, что задавать тон таких дебатов и дискуссий должны прежде всего профессионалы, хорошо знающие те законы, учебные планы,

цели программ и планы учебных курсов, которые формально регулируют сегодня деятельность школы.

И если миссия школы была бы сформулирована яснее, с учетом системного понимания реального мира и тех знаний, которые школа должна давать своим выпускникам, то ее расценивали бы как более профессиональную организацию. А значит, она была бы лучше защищена от досужих домыслов, иногда распространяемых несведущими родителями и политиками. Таким образом, четкая формулировка миссии несет в себе важные возможности.

Участвовать может и должен каждый

Разумеется, решающую роль в превращении школы в обучающуюся организацию играют ее работники, и они должны функционировать как единое целое. Следующая глава посвящена той роли, которую, по нашему мнению, учителю предстоит играть в школе будущего. Однако обучающаяся организация состоит не только из учителей. Задача заключается в том, чтобы добиться хорошо скоординированной совместной работы всего коллектива — учителей, завхоза,

боргдиков, работников столовой, библиотекарей и, главное, учеников. Все они должны почувствовать, что играют в развитии школы важную роль.

Чтобы стать эффективной обучающей организацией, школа должна предъявлять более высокие требования ко всем, кто работает не только в ней, но и за ее пределами. Руководители учебных заведений должны создавать в своих организациях благотворную для обучения и развития атмосферу. Они должны стремиться изменять привычную организацию деятельности школы. Для этого от чиновников и политиков требуется предоставить руководителям необходимую свободу действий в управлении своим учебным заведением. Но чтобы подобная свобода не привела к потере общей координации действий в системе, чиновники и политики должны прийти к согласованности в вопросах определения миссии школы и ее практического воплощения с учителями и директорами.



ГЛАВА 5 НОВАЯ РОЛЬ УЧИТЕЛЯ

В ПОСЛЕДНИЕ годы нам приходилось встречаться со многими учениками, учителями и школьными администраторами из Швеции и других стран, работающими в условиях преобразований. На этих встречах возникало много интересных дискуссий. Несколько лет назад, во время одной из таких встреч, мы говорили о том, что компетенции, приобретаемые учениками в школе, должны позволять им развиваться и в будущем; что долг учителя — обеспечивать равные возможности обучения и давать знания для развития учащимся с разными потребностями. Затем разговор зашел о методах преподавания, о том, что разные люди обучаются по-разному, а значит, и подход к обучению в школе должен быть максимально гибким. Подумав, один из учителей сказал: «Все это очень интересно, но мы же должны еще найти время на то, чтобы учить!»

Так что же такое быть учителем? Какие знания и навыки нужны нынешним и будущим учителям?

Многим людям, работающим сегодня в школе, кажется, что на них возлагается гораздо больше обязанностей, чем на их предшественников, и что от школы требуют значительно большего, чем в былые времена. В какой-то мере можно понять учителей, чувствующих груз взваленной на них ответственности. Они хотели бы больше времени посвящать передаче знаний по специальности, а не общему воспитанию учеников. С другой стороны, от родителей и представителей общественности можно часто слышать требования большего «порядка» в школе. По их мнению, школа в первую очередь должна давать детям «знания». Часто можно услышать призывы к тому, чтобы «вернуть учителям их былой авторитет».

Мы согласны с этим.

Но с другой стороны, кому мы должны противостоять? Давайте попытаемся рассуждать от обратного. Кто стремится к беспорядку в школе? Кто хочет, чтобы Ученики были невежественны? Кто мечтает, чтобы они смотрели на своих учителей сверху вниз? Мы ни разу не слышали, чтобы к этому кто-нибудь призывал. Все упирает-

ся в то, какой смысл мы вкладываем в такие понятия, как знание, порядок и авторитет, — а также в то, как, по-нашему, эти порядок, знание и авторитет должны создаваться.

Многие говорят: самая большая проблема «закона и порядка» — это прогулы. Однако по этому поводу один наш знакомый завуч, глубоко вздохнув, как-то сказал: «Как бы было хорошо, если бы знание просто текло по полу школы и было бы достаточно физического присутствия учеников, чтобы его усвоить...»

Конечно, усвоить содержание школьной программы трудно, если вообще не появляться на уроках. Но в целом этот завуч был абсолютно прав. Физического присутствия учеников недостаточно. Мало и просто хорошего поведения и тишины в классе. Ученики должны еще и воспринимать новую информацию, знание и опыт. Но, как уже говорилось, в одной и той же гармоничной обучающей среде все мы чувствуем себя по-разному и получаем качественно разный опыт. Некоторым, чтобы эффективно учиться, необходима тишина, яркий свет, традиционный класс — классическая обстановка школьного «закона и порядка»; другие при ярком свете приходят в чрезмерное возбуждение, терпеть не могут тишину и тра-

диционный класс с партами, расставленными ровными рядами и колонками. Так для кого мы должны обеспечивать оптимальный порядок? Самое важное — сделать так, чтобы как можно большее количество учеников получило шанс учиться наилучшим для себя образом. Но это, разумеется, никоим образом не должно умалять шансы других учиться тем способом, который оптимален для них. Взаимное уважение между учениками разных типов и их учителями — это ключ к созданию гармоничной обучающей среды в школе.

Еще одна наша знакомая, тоже школьный руководитель, часто повторяет уже ставшую привычной фразу: «Ученик — это не сосуд, который надо наполнить, но факел, который нужно зажечь!»

Она, конечно, права. Индивидуализация — одна из самых трудных и важных задач, стоящих перед учителями сегодняшнего и завтрашнего дня. Если учителю удастся сделать так, чтобы все ученики почувствовали себя значимыми, убедились, что могут влиять на процесс событий, то их мотивация к обучению наверняка повысится.

Знаменитый полководец Суворов прославился тем, что не проиграл ни одной битвы. Он настаивал на соблюдении жесткой во-

инской дисциплины и при этом видел долг офицеров в том, чтобы солдаты научились думать, чтобы «каждый знал свой маневр» Система Суворова предусматривала развитие ума каждого солдата и понимание каждым тех задач, которые он должен был выполнять.

Кроме основательного знания предмета, школа должна прививать ученикам моральные ценности и компетенции, которые потребуют от них будущее. А значит, профессия учителя подразумевает нечто большее, чем просто передавать знания по своему предмету. Учитель должен видеть в каждом из учеников личность и постараться оснастить их стратегией самообучения. Вот что значит «быть учителем» в современном бурном мире.

Сейчас мы много слышим о том, что статус учителя в наши дни повсеместно снизился и что учитель заслуживает большего авторитета. Часто говорят, что причина падения престижа — низкая зарплата и что она должна быть увеличена. Многие также хотят восстановить авторитет учителя, дав ему больше власти и полномочий. Снижение привлекательности учительской профессии в какой-то степени действительно обусловлена его низкой зарплатой. Но авторитет

не возникает исключительно из формальных полномочий. Авторитет каждый отдельный учитель должен себе заслужить. Авторитет человека рождается из уважительного отношения к нему.

Истинного уважения нельзя добиться с помощью страха. Уважение возникает по отношению к тем, кто умеет и брать, и отдавать. Учителя, например, должны осознать, что они не всегда и не во всем превосходят своих учеников. Гораздо разумнее с самого начала исходить из того, что 25 процентов сидящих перед вами в классе умнее вас. У них, наверное, меньше знаний и опыта, но они сообразительнее. Если вы в учебной ситуации демонстрируете уважение к интеллекту учеников, то в ответ они проявляют уважение к вашему знанию предмета и опыту. Тогда вы пользуетесь настоящим авторитетом.

Компетентный учитель

Во второй главе мы обсуждали те знания и навыки, которые школа должна давать своим ученикам. Аналогичным образом можно рассмотреть компетенции, необходимые современному учителю. Компетентный

учитель прежде всего должен сам владеть неким алгоритмом формирования и поддержания в себе необходимых в будущем качеств. Те учителя, которым удастся научиться постоянно поддерживать и развивать свои *базовые знания/ умения/ навыки*, а также совершенствовать *социальные навыки*, выработать *целостное видение* и развить *предпринимательский подход* и *умение учиться*, будут располагать необходимыми предпосылками для движения в нужном направлении и смогут справиться с различными задачами в будущем.

Когда-то учителям принадлежала естественная роль распространителей знаний в обществе, располагавшем весьма ограниченным числом других источников информации. Однако темпы изменений все нарастают, и количество информации во всех предметных областях увеличивается в геометрической прогрессии. Заметно увеличилось и число источников информации, и ученых — экспертов в разных профессиональных областях. Это означает, что роль учителя как живого справочника устарела.

Что касается базовых знаний и умений, то, конечно, они остаются необходимыми в каждой области, но перестают быть достаточными. Учитель не только сам должен

владеть своим предметом на уровне дисциплинарного мышления, но и привить такое мышление своим ученикам. Умение поддерживать учеников в их познании и обучении — это самое главное базовое умение в учительской профессии.

Все вещи можно рассматривать с разных позиций. Здесь можно привести хорошо известную притчу о двух каменщиках. Как-то их спросили, что они делают. Первый мрачно ответил: «А что, сразу не видно? Кирпичи кладу!» Второй же, как-то сразу просветлев, сказал: «Я помогаю строить храм. И он будет великолепен!»

Подобно тому каменщику, который считал, что строит храм, каждый учитель должен иметь *целостное видение* своей миссии и рассматривать предмет в перспективе. Каждый учитель должен чувствовать, что он — часть обучающей организации, которая помогает ученикам осваивать необходимые в будущем знания и умения. Коль скоро большинство предметов и курсов так или иначе в чем-то перекликаются, учителям следовало бы эффективнее координировать свою работу. Компетентный учитель умеет выявлять возможности для такой координации и сотрудничает с другими учителями, и при этом каждый из них, помимо

достижения учебных целей по своему предмету, работает на достижение общей цели всей школы.

Компетентный учитель должен быть умелым руководителем, направляющим познание/обучение, и одновременно хорошим командным игроком, сотрудничающим с другими учителями. Сотрудничество с коллегами и учениками требует хорошо развитых социальных навыков. Большинство учителей владеет ими, но встречаются и удивительные аномалии. Здесь вспоминается история, происшедшая с одним из авторов. Когда он учился в педагогическом университете, ему предстояло пройти длительную практику в школе, давая уроки в одном и том же классе по семь часов в день на протяжении восьми недель, и он решил выучить имена всех учеников своего класса. Однако один из старших коллег назвал это глупой идеей, объяснив свою позицию так: «Если, что маловероятно, вам даже и удастся все их запомнить, то все равно можно поспорить, что какая-нибудь из пугалиц пострижется или покрасит волосы, и вы ее все равно ни за что не узнаете. Так что это бесполезно».

Тем не менее все имена были выучены, и это способствовало установлению хоро-

ших отношений с учениками. Реакция же опытного учителя напоминает отношение к жизни ослика Иа-Иа из книги о Винни-Пухе: «Доброе утро, если оно, конечно, доброе, в чем я лично глубоко сомневаюсь».

Как можно говорить об индивидуализации, если даже не пытаться запомнить имена учеников? Каким сигналом это для них послужит? Почувствуют ли они уважение к себе со стороны учителя? Будут ли после этого уважать своих учителей? Будут ли такие учителя пользоваться в школе авторитетом?

Если учителя хотят, чтобы ученики стали инициативными и активными личностями, они должны сами подавать пример предпринимательского подхода — замечать возможности и реализовывать их.

Работая в одном небольшом городке, мы столкнулись с интересной ситуацией. Об одной передовой школе часто писали в газетах (так что она в каком-то смысле получала много бесплатной рекламы), но все публикации имели негативный характер. Учителя были почти в отчаянии, ведь школе приходилось работать в условиях серьезной конкуренции. Мы поинтересовались, сколько учителей работает в этой школе. Их оказалось около семидесяти. Мы предложили им разбиться

на пары и постараться вспомнить все то прогрессивное, что уже происходило в школе, или то, что планировалось сделать в следующем учебном году. В ходе совместной дискуссии мы пришли к выводу, что если каждая пара учителей будет рассказывать местной прессе о тех аспектах деятельности, которые они обсудили, то местным газетам хватит позитивного материала о школе в среднем на одну публикацию в неделю на целый учебный год (состоящий из 35 недель).

Ни один человек не сумел бы выполнить эту работу один, но каждый мог внести небольшой вклад в общее дело. Конечно, это требовало дополнительной энергии и усилий, и не все работники школы последовали данному совету. И конечно же, местная газета не стала писать обо всех школьных событиях без исключения. Однако такого рода творческая деятельность позволила вовлечь учителей в общий процесс, стимулирующий предпринимательский подход, и помогла изменить общественное мнение о школе.

Предприимчивость учителей создаст общую атмосферу, которая распространится и на учеников. Представьте себе, что ученики тоже объединятся в пары и спланируют по одному интересному делу в год. Тогда мы получим сотни творческих идей, которые,

кроме появления позитивной информации в прессе, приведут к позитивным сдвигам в школе. Так что ищите возможности и старайтесь извлечь из них максимум пользы!

После школы ученики пойдут работать или продолжат свое обучение. В высшем образовании происходит постепенный отход от таких форм обучения, как лекции и семинары. Человек на рабочем месте тоже должен постоянно развиваться, но чаще всего никто не берет на себя полную ответственность за обучение или повышение квалификации работников. Каждый должен сам развивать свои умения, чтобы быть востребованным на рынке труда. Так что для учеников средняя школа становится последней возможностью для получения солидной профессиональной поддержки в обучении.

Следовательно, одна из важнейших обязанностей учителя — развивать в детях умение *учиться новому и переучиваться*. Роль учителя во многом сводится к тому, чтобы быть тренером в освоении знаний, помогающим ученикам шаг за шагом осваивать мыслительные процессы, развивать критическое мышление и учиться воспринимать новые знания.

Один школьный руководитель, принимавший участие в нашем семинаре, как-то спро-

сил: «Когда вы говорите о желании учиться новому, о способности переучиваться, вы имеете в виду только учеников или учителей тоже?»

Конечно, и тех, и других. Учителя должны подавать в этом личный пример своим ученикам, став для них так называемой «ролевой моделью». Учитель должен постоянно совершенствоваться и для того, чтобы быть эффективным развивающимся элементом школы как самообучающейся организации.

Согласно традиции, хорошим считается учитель, «знающий свой предмет» — то есть владеющий внушительным массивом фактов. Но поток информации во всех областях нарастает, и многие учителя, стремящиеся соответствовать устоявшимся представлениям об образцовом учителе как о «ходячем справочнике», делают все, чтобы следить за новыми открытиями в своей области. Если это не удастся, они очерчивают тот объем знаний внутри своего предмета, где могут являться экспертами. Но объем знаний продолжает расти, и область, очерченная такими границами, сокращается все больше и больше по отношению к общей сумме знаний.

Если учителю постоянно приходится пересматривать границы той области знания,

в рамках которой он чувствует себя твердо и уверенно, ему трудно войти в режим единой работы с коллегами. Нам часто доводилось наблюдать (и даже испытывать это на себе), что учителя считают своих коллег конкурентами за внимание учеников. Учителя воспринимают оценки учеников по своим предметам как свидетельство своих собственных усилий. Чтобы ученики посвящали достаточно времени и усилий конкретному предмету, учитель задает большие домашние задания и предъявляет высокие требования при опросе. Практически каждый педагог хочет, чтобы ученики лучше всего успевали именно по его предмету, и в результате между учителями возникает нездоровая «гонка вооружений», делающая их сотрудничество практически невозможным.

Мы считаем, что роль учителя должна быть шире. Он должен выходить за рамки своего предмета, вступая с коллегами в «профессиональные дискуссии», посвященные миссии школы, процессам познания и обучения, а также компетенциям, которые должна давать своим учащимся школа. Это поможет политикам, родителям и другим людям, интересующимся вопросами школьного образования, понять: профессия учителя гораздо сложнее, чем это казалось, когда

они сами были школьниками. А сами учителя должны рассматривать себя не только как экспертов в своем предмете, но и как педагогов в широком смысле слова.

Да, быть учителем нелегко. Конечно, в школах работает множество увлеченных и творческих учителей, которые прекрасно справляются со своей миссией. Но среди них встречаются упомянутый «Иа-Иа» и ему подобные, которым самое место в школе пятидесятых годов. И именно из-за них учителя, готовые принять вызов нового века, не пользуются уважением, которого заслуживают и которым их коллеги в пятидесятых как раз обладали. Если бы каждый преподаватель сделал все возможное, чтобы соответствовать образу современного учителя, статус педагога и его зарплата повысились бы.

Но даже если каждый преподаватель внесет свой вклад в изменение учительского статуса, усилиями одних только учителей ситуация не изменится. Учителя, бесспорно, должны работать над собой, но и школа должна обеспечивать поддержку учителям в их стремлении к развитию.

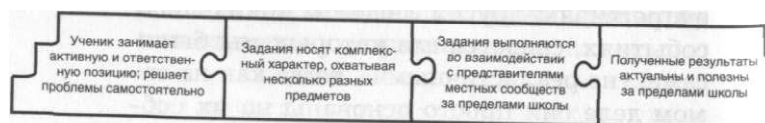


ОБУЧЕНИЕ НА БАЗЕ РЕАЛЬНОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ

ЧТО ЖЕ представляет собой «обучение на базе реальной действительности»? Несомненно, большинство из нас согласится, что мы существуем в некой реальности. Но даже если мы работаем вместе и находимся в одном и том же помещении, мы воспринимаем окружающее по-разному и часто горячо спорим о каком-то событии, обсуждая, что именно произошло. Иногда мы считаем рассказы других людей о каких-либо событиях, свидетелями которых мы были сами, «не реалистичными», тогда как на самом деле они просто основаны на их собственном восприятии реальности. Было бы неверно утверждать, что реальная действи-

тельность существует только за стенами школы. Но та действительность, к которой мы должны подготовить своих учеников, чаще всего лежит именно за ее пределами. Вот почему нам обычно необходимо создавать такие учебные ситуации, которые были бы основаны на реальности, находящейся вне школы.

Обучение на базе реальной действительности предполагает активную позицию учеников, их способность и готовность брать на себя ответственность и решать сложные (комплексные) проблемы и задачи, выходящие за традиционные границы отдельных предметов. Ученики решают такого рода проблемы во взаимодействии с людьми, которые не работают в школе, а результаты, полученные ими, вполне могут найти применение за пределами школы.



Ученик занимает активную и ответственную позицию и решает проблемы самостоятельно

У учеников будет гораздо более высокая мотивация, если они почувствуют, что сами отвечают за процесс своего обучения и контролируют его. Традиционная школа не способна создавать ситуации, в которых ученик мог бы это испытать. Ученикам приходится часто выполнять задания, за которыми стоит малоактуальное для них содержание. При составлении таких заданий учитываются, скорее, потребности учителя в наиболее экономичном и легком способе проверки.

Мы считаем, что крайне важно перейти от *пассивного* обучения, которое сводится к механическому запоминанию через повторение, к обучению *активному*, при котором ученикам предоставляется возможность взять на себя ответственность и самостоятельно формулировать вопросы, исходя из реальных ситуаций и проблем своей жизни. Это будут именно те вопросы, ответы на которые они сами хотели бы получить.

При обучении на базе реальной действительности ученики получают задание для

работы или тему проекта, а также руководство и советы по поводу его выполнения. При этом каждому ученику предоставляется достаточная свобода для того, чтобы выстроить учебную ситуацию, которая подошла бы лично для него. Ученики, которым дается реальная возможность взять на себя большую ответственность, проявляют большую готовность ее принять и охотнее несут эту ответственность.

Задания носят комплексный характер, охватывая несколько разных предметов

С ходом истории знание, наука и образование делились на все более и более узкие области: при узкой специализации ученому легче углубляться в свой предмет и выходить на новые области изысканий.

Однако жизнь за пределами академического мира редко (практически никогда) сегментируется на отдельные предметы или курсы, фигурирующие в школьных программах. Знания, умения и навыки, полученные в школе, в реальной жизни используются человеком не по отдельности, а в сочетаниях, соответствующих потреб-

ностям. Для многих выпускников, предполагающих использовать непосредственно те компетенции, которые они получили в школе, это, к сожалению, оказывается неприятной неожиданностью.

Если школьникам давать возможность работать над комплексными заданиями и проектами, в которых интегрируется несколько школьных дисциплин, то знание будет представать перед ними в более естественном контексте. Тогда ученики убедятся, что знания, умения и навыки, усвоенные в рамках одного предмета, могут быть полезны и в других областях.

Когда учащиеся выступают с устной презентацией перед группой незнакомых людей за пределами школы, у них есть возможность продемонстрировать понимание усвоенного ими теоретического материала по какому-то предмету, а также показать владение навыками коммуникации и риторики, полученными на уроках родного языка. Может быть, они будут использовать наглядные пособия или оформлять ответ в виде компьютерной презентации, используя то, чему научились на уроках информатики.

Описанная ситуация помогает ученикам освоить целостное видение и научиться ра-

ботать вместе, а школе позволяет наладить более значимую коммуникацию и сотрудничество с местным сообществом.

Задания выполняются во взаимодействии с людьми из сообществ за пределами школы

Задания не только должны быть комплексными и задействовать несколько предметных областей; их следует включать в *целостный* контекст. Нужно, чтобы ученики чувствовали: то, чем они занимаются в школе, актуально и за ее пределами.

Если то, что ученики изучают в школе, связать с опытом, получаемым ими в реальной жизни, им будет легче воспринять и осмыслить школьный материал. Сделать школьные знания значимыми в глазах учеников помогут грамотно построенные контакты с компаниями, общественными организациями, государственными учреждениями, органами местного самоуправления, комитетами и другими местными сообществами.

В плане перспективного развития очень важно, чтобы у учеников были возможности устанавливать собственные отношения с «реальными взрослыми» вне школы. Ко-

нечно, термином «реальные взрослые» мы пользуемся условно, поскольку ни в коей мере не считаем, что школьные учителя менее важны, чем другие взрослые. Мы только хотим сказать, что для ученика учитель играет совершенно особую роль.

В школе ученики тесно общаются с учителями, и, как правило, между ними складываются хорошие отношения, но эти отношения никогда не могут быть такими же, как обычные отношения взрослый-взрослый. Учитель, по определению своей работы, несет гораздо большую ответственность за процессы, происходящие в школе, чем ученик, и в этом смысле учитель и ученик не могут быть равны.

Ученики совершенно справедливо ожидают, что учитель будет их наставником, лидером, готовым поддержать и исправить ошибки. К тому же школа организована так, что учитель выставляет ученикам оценки, а значит, учитель всегда будет иметь господствующее положение.

Давайте вспомним, с кем сталкивается в своей жизни обычный шестнадцатилетний подросток и какого рода отношения он устанавливает с окружающими. Молодые люди редко имеют возможность строить и поддерживать отношения с «ре-

альными взрослыми». Дома они, естественно, общаются с родителями. Конечно, хотелось бы, чтобы у всех детей были хорошие и нежные отношения с родителями и другими близкими родственниками, но такие отношения формируются естественным образом по мере того, как ребенок растет, взрослеет и достигает среднего возраста, и не у всех они складываются идеально. Однако факт остается фактом: родители всегда останутся родителями. Кроме того, молодые люди общаются с другими взрослыми — в основном с тренерами, руководителями хоров, кружков и т. п. Так что ситуация, в которой у детей была бы возможность построить обычные отношения с реальными взрослыми, возникает нечасто.

Когда учащиеся работают над проектами в сотрудничестве с «реальными взрослыми» из местного сообщества, они получают возможность применить свое знание в реальном контексте, сами несут ответственность за отношения с другими людьми, должны эти отношения самостоятельно строить и поддерживать. Делясь своими впечатлениями от участия в такого рода проектах, многие ученики рассказывают о том, что они чувствовали, когда их впервые в жизни воспринимали всерьез и обращались с ними

как со взрослыми. Это помогает ученикам лучше понять, для чего им нужен изучаемый школьный материал, и развивать свои навыки социального взаимодействия. Полученные результаты актуальны и полезны за пределами школы.

В школе многое делается с единственной целью — продемонстрировать, насколько хорошо ученик осваивает тот или иной курс. За достижения учитель выставляет ему оценки. Многие ученики считают это чисто школьной активностью, не имеющей никакого существенного значения для того, что происходит за стенами школы. И тогда возникает серьезная опасность: работа в школе начинает оцениваться детьми как нечто совершенно формальное — то, что надо делать просто потому, что этого от них требуют.

Когда кто-то из внешнего мира начинает интересоваться, чем занимаются ученики, это создает такую мотивацию к обучению, которой невозможно достичь за счет «сухих прогонов» материала в классе. Большинство учеников хочет понравиться тем людям, которых они встречают вне школы. Значит, они будут больше стараться и лучше работать ради того, чтобы произвести хорошее впечатление на «реальных взрослых», чем ради хорошей школьной оценки.

Действительно мощная мотивация возникает тогда, когда у учеников появляется возможность поработать над проектом, результаты которого может использовать для себя реальный заказчик. Кстати, такого рода проекты также могут значительно повысить в глазах общества статус школы.

Прогрессия выводит на высший уровень мышления

Для того чтобы обучение на базе реальной действительности было эффективным, важно предоставить учащемуся возможность наблюдать за своим собственным развитием. И это — важнейшая задача любого учителя.

Ученику можно предложить модель обучения, состоящую из пошагового выполнения проектов по изучению реальности с постепенным усложнением задач. На каждой ступени ученики должны планировать, выполнять, анализировать и оценивать каждый из своих проектов и отслеживать динамику своего обучения. Такая модель послужит основой для регулярных дискуссий о развитии, помогающих учащимся осмыслить сам процесс познания (то есть выйти на высший уровень). Это способствует фор-

мированию умения самостоятельно учиться новому и переучиваться на протяжении всей своей последующей жизни.

Наша модель обучения на базе реальной действительности уходит своими корнями в теорию Джона Дьюи, о которой уже говорилось в главе 3. Ей также присущи некоторые общие черты с другими моделями, о чем мы расскажем в главе 8. Одно из самых существенных преимуществ данной модели в том, что она позволяет каждому ученику использовать предпочтительный (а значит, оптимальный) для себя стиль обучения при сборе, оценке, анализе и представлении информации. В следующей главе мы приведем пример того, как принцип обучения на базе реальной действительности может быть использован в школе.

^0 РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИИМЧИВОСТИ

В ПЕРВЫХ двух главах этой книги мы утверждали, что в будущем, кроме базовых знаний, которые прививает своим ученикам традиционная школа, каждому человеку потребуется также целый ряд дополнительных качеств. Каждый ребенок (кто-то в большей, кто-то в меньшей степени) имеет врожденные творческие способности, и эти способности можно и нужно развивать, используя для этого соответствующие стимулы.

В этой главе мы представим особую структуру обучения на базе реальной действительности, которая была разработана *SEED*. Основная ее цель — стимулировать в учениках самостоятельность, предпринимчивость и желание учиться. Но при этом модель позволяет осваивать и все прочие компетенции, описанные нами в главе 2. Вот уже десять

лет модель успешно используется в старших классах шведских средних школ, а также была представлена некоторым школам Эстонии, Латвии, Литвы, Польши и России.

Один из основных принципов модели *SEED* — сочетание теории и практики. При подобном обучении школьники сами предпринимают действия, направленные на активное усвоение знаний. Ключевым элементом служит систематическая работа над серией проектов. На протяжении двух лет учащиеся, работая в парах, выполняют 4-6 проектов в сотрудничестве с компанией, выступающей по отношению к ним в роли «ментора» (наставника). Осуществляя вместе с одноклассником свой проект, каждый ученик приобретает практический опыт, необходимый для того, чтобы понять и оценить тот теоретический материал, который давался учителями на различных уроках в школе. Каждый проект позволяет ученикам глубоко изучить какую-то одну из важных частей деятельности своей компании-ментора. Всю нужную информацию, за редкими исключениями, ребятам по их запросу предоставляет сама компания.

В компании-менторе учащиеся регулярно сталкиваются со взрослыми ролевыми моделями, а значит, могут тренировать свои уме-

ния, брать на себя ответственность за то или иное дело, планировать собственное время, сотрудничать с другими людьми и познавать самих себя. Конечно, эффект не будет достигнут, если ученики будут лишь эпизодически посещать компанию. Результат обучения зависит от регулярности контактов. Во время систематической работы у подростков естественным образом будут возникать вопросы, догадки и гипотезы, складывающиеся в самостоятельно освоенный алгоритм деятельности. Овладев этим алгоритмом, ученики возвращаются в школу.

Предлагаемая модель позволяет использовать и иные типы учебных заданий, которые выполняются в сотрудничестве с другими организациями вне школы: с некоммерческими организациями, местными государственными органами власти и агентствами, организациями здравоохранения и пр.

Структура заданий может быть сведена к следующим четырем основным положениям:

постоянная обратная связь в первую очередь должна быть направлена на контроль и поддержку развития учеников; ученики проделывают целую серию проектов с компанией-ментором, что обеспечи-

ает возможность задавать долгосрочную траекторию прогресса; работая над проектом, группы используют знания по разным предметам, что способствует формированию целостного видения; сетевое взаимодействие между учениками и между учителями обеспечивает основу для дальнейшего развития всей школы.

В центре внимания — развитие учеников

Как при традиционном, так и при новаторском обучении цель состоит в том, чтобы ученики усвоили знания, умения и навыки по отдельным предметам и при этом развились как независимые, предприимчивые личности, способные функционировать в обществе завтрашнего дня. Для этого учащимся необходима постоянная обратная связь. Следует также предоставить им возможности для размышления о том, как развиваются их способности, чтобы они могли их и дальше планомерно совершенствовать.

Вам, наверное, уже доводилось слышать выражение: «Важно не конечный пункт назначения, важно само путешествие!» Этот принцип как нельзя более актуален для работы над индивидуальным постепенным

развитием учащихся на основе программы *SEED*. Более того, процесс такого «путешествия» никак не предполагает конкуренции или соревнования между участниками. Основная цель процесса состоит в том, чтобы каждый школьник достиг максимально возможного для него развития, опираясь исключительно на собственные силы.

Обычно в любом классе всегда найдутся ученики, которые способны за первые два проекта достичь тех же результатов, до которых другие их одноклассники доходят только в самом конце всей серии. Это ни в коем случае не значит, что «отличники» могут ограничиться только одной или двумя работами. Ведь тогда они лишаются прекрасной возможности пройти определенный путь личного развития и контроля над своим развитием. Одна из важнейших задач программы *SEED* — помочь ученикам осознать процесс своего обучения. Сравнивая свои достижения в течение выполнения всей серии проектов, ученики могут убедиться в собственном прогрессе и понять, как улучшить достигнутые результаты. Понимание собственных процессов познания станет для них весьма полезным активом после окончания школы, когда им придется снова изучать что-то новое или переучиваться.

Имея регулярную возможность для обдумывания, анализа и обсуждения своего процесса обучения и познания, ученики смогут лучше понять, в чем их сила и слабость. Тогда они смогут составить оптимальный для себя план дальнейшей работы, максимально используя свои сильные стороны и компенсируя или «подтягивая» более слабые. Важно, чтобы такие обсуждения, посвященные оценке, не сводились исключительно к рефлексии относительно предыдущей работы. Они обязательно должны включать специальный раздел, когда ученики, используя произведенный анализ, могли бы обсуждать планы своих будущих проектов.

Но конечно, все это не будет происходить само собой. Ученики нуждаются в поддержке и руководстве со стороны своих учителей. Одна из творческих задач педагога в процессе обучения на базе реальности — постепенное развитие способности учеников к самостоятельной работе. Во многом оно базируется на постепенной передаче школьникам ответственности за собственное обучение. Такой процесс перехода сложен, он требует много времени и усилий и со стороны учителей, и со стороны учеников.

Мы уже говорили о том, как меняется в наше время роль учителя. В программе

SEED преподаватель должен быть прежде всего — тренером и наставником. Основной функцией такого учителя становится постановка перед учениками постоянно усложняющихся комплексных задач, выполнение которых позволяло бы им многосторонне развиваться.

Постепенное повышение стандартов

Учитель играет важнейшую роль, наставляя учеников в процессе их постепенного развития. Его главная функция — ставить перед учениками задачи выполнимые, но достаточно сложные. Подобрать для каждого ученика адекватный уровень сложности задания довольно трудно. Учителя, работающие по программе *SEED*, должны вместе составлять специальный план, продумывая, какие знания, умения, навыки и внутренние установки будут развиваться в процессе выполнения серии проектов. Рекомендуем, чтобы проекты, выполняемые на первом году программы, носили дескриптивный (описательный) характер, в то время как на втором году проекты должны быть аналитическими. После выполнения каждого из проектов учащимся полезно проанализировать проделанную работу, ответив на следующие вопросы:

Насколько методично выполнялся проект и насколько эффективно удалось распорядиться временем?

Приходилось ли принимать решения, связанные с «выбором пути»? И если да, то какие? Были ли какие-либо эпизоды в работе, которые потребовали больших усилий и длительного времени? Как можно было бы лучше справиться с ними?

Что дало вам взаимодействие с менторами и презентация им вашей работы?

Что дала вам совместная работа в группе с партнером/партнерами?

Какие общие выводы можно сделать относительно планирования, выполнения и анализа/оценки проекта? В каких жизненных ситуациях это знание может оказаться полезным и приносить удовлетворение?

Каковы ваши общие размышления о ходе процесса обучения/познания?

К сожалению, ученики не всегда радостно воспринимают те задачи, которые им приходится решать, и сложности, которые приходится преодолевать. Часто им бывает трудно увидеть преимущества знаний и умений, которые у них отсутствуют. Так что важно правильно объяснить им цель заданий. Со временем, благодаря постоянному ана-

лизу и оценке, ученики увидят, чему они научились, выполняя поставленные учителем задачи. Тогда у них появится уверенность, что, если они будут выполнять дальнейшие требования учителя, это в будущем обеспечит им прогресс в развитии.

Простой, но эффективный метод обучения можно описать следующим образом:

1. Изложите ученикам, о чем вы собираетесь им рассказывать.
2. Расскажите им это.
3. Объясните то, что вы им рассказали.

Применительно к программе *SEED* это можно переформулировать так:

1. Расскажите ученикам, какой опыт их ждет в процессе выполнения проекта.
2. Дайте им выполнить проект.
- 3- Предложите продумать тот опыт, который они получили, выполняя свой проект (провести ретроспективный анализ).

Обратная связь, анализ и оценка служат ключевыми моментами, помогающими ученикам увидеть свой прогресс в обучении и удостовериться в своей способности спланировать следующую стадию своего развития.

Координация материала различных предметов

Когда ученики станут работать над проектами в сотрудничестве с «реальными взрослыми» из внешнего мира, они неминуемо получат возможность удостовериться в том, что знание, полученное в школе, можно использовать на практике. Однако за пределами школы знания в зависимости от потребностей требуется использовать гибко. Школа может воспользоваться этой возможностью для формирования целостного видения.

Если какая-то область знаний неотъемлемой частью входит в несколько курсов или же если часть одного курса дополняет какой-то другой курс, то и для учеников, и для учителей будет лучше, если такое знание будет преподаваться как межпредметное — во взаимодействии со всеми, кто причастен к этим предметам и курсам. Тогда ученики получат знание в адекватном контексте, а у учителей возникнет возможность скоординировать свои действия, сделав обучение эффективнее. Большинство школьных администраторов, учителей и учащихся считают координацию усилий по овладению разными предметами вполне разумной иде-

ей. Но многим трудно найти реальные способы для интегрированного преподавания. К счастью, модель *SEED* открывает множество таких возможностей.

Проекты, выполняемые учениками во взаимодействии с компанией-ментором, служат прекрасным примером работы, требующей знаний, умений и навыков из разных курсов. Если сочетать курсы по экономике, проектной работе, информатике и родному языку, можно выделить ученикам больше времени для работы над проектами *SEED*.

Можно также посоветовать учителям попытаться скомбинировать и другие курсы и предметы. Это поможет ученикам увидеть более широкую картину и понять, как разные части складываются в общую мозаику. Например, вокруг работы над проектом, посвященным этике бизнеса, можно сочетать следующие предметы: основы бизнеса, религия, философия, граждановедение/право-ведение.

Команде учителей, работающих по программе *SEED*, рекомендуется вместе составить план для серии проектов, работа над которыми вписалась бы в учебные планы по предметам. Для этого следует ответить на следующие вопросы:

Из каких проектов будет состоять серия? Какие предметы будут подключены и как именно?

Развитие каких умений, навыков и внутренних установок вы бы хотели стимулировать во время планируемой серии проектов и на каких ее стадиях?

Работа над проектами во взаимодействии с компанией-ментором

Проектная работа является ключевым элементом процесса обучения по модели *SEED*. Когда ученик работает над серией проектов со своим одноклассником, он приобретает практический опыт, позволяющий понять, осознать и оценить теоретические части программы, полученные ими в школе. Каждый проект строится так, чтобы ученики могли глубже постичь какой-то отдельный аспект деятельности компании. Информацию, нужную ученикам для выполнения проекта, предоставляет компания.

Работа над каждым проектом предполагает несколько стадий. Каждый проект обеспечивает ученикам опыт, помогающий им повысить уверенность в себе, узнать свои сильные стороны (которые они могут развить)

и слабые стороны (которые они должны научиться компенсировать).

Задача учителя — добиться, чтобы ученики рассматривали каждую стадию своей методичной работы над проектом как работу над маленьким «произведением искусства», позволяющим тренировать и развивать свои таланты, умения и навыки.

Это означает, что ученики практикуются в целом ряде своих навыков (коммуникативных, навыков принятия решений, поиска выхода из проблемных ситуаций, навыков ведения переговоров, планирования, сотрудничества), а также учатся использовать свои творческие способности. Процесс практического применения умений и навыков затрагивает и другие личностные качества учеников: мотивацию, уверенность в себе, целеустремленность, инициативность, ответственность, стойкость, упорство и т.д.

Проектная работа должна быть сфокусирована только на одной компании, компании-менторе, с которой ученики работают на протяжении двух лет. Однако это не значит, что вся работа над проектами должна выполняться только в этой компании: чтение печатных и письменных материалов, разработку вопросов для интервью или анкетирования и т. п. можно организовать в других местах.

Однако как именно будет реализовываться модель *SEED* в каждом конкретном случае, согласовывают между собой школа и компания в зависимости от ситуации.

В процессе регулярных контактов с компанией-ментором каждый ученик развивает в себе предпринимчивость, регулярно практикуя следующие виды деятельности:

планирование своего времени (необходимо соблюдать сроки выполнения заданий);
сотрудничество с другими людьми (особенно с одноклассником, работающим с ним в паре над проектом);
общение с сотрудниками компании-ментора, чиновниками, учителями (в процессе анализа и оценки), партнером по проекту и другими (как добиться того, чтобы люди вас поняли, и как самому лучше разобраться в том, что хотят сказать вам другие);
анализ собранного материала и ответов, полученных от сотрудников компании-ментора;
принятие решений (как перейти от слов к делу);
решение проблем (как лучше понять и выполнить задачу);
ведение переговоров (как несколько сторон, имеющих разные интересы, могут прийти к приемлемому компромиссу);

ответственность (надо выполнять обещанное)-
установление необходимых пределов, когда
это необходимо, — как для себя, так и для
других (нельзя объять необъятное).

Очень важно, чтобы проекты, выполняемые
учениками в рамках модели *SEED*, позволи-
ли им составить по возможности более пол-
ную картину деятельности компании-мен-
тора. Их исследования должны охватывать
философию бизнеса, который ведет компа-
ния, ее организационную структуру, финан-
сы, маркетинг и т.д.

Не все темы одинаково подходят всем ком-
паниям. Если, например, пару учеников ин-
тересует процесс экспорта, но их компания-
ментор — это небольшой местный магазинчик,
то лучше подумать о другой теме, которая
в большей степени соответствовала бы биз-
несу компании, или попытаться найти другую
компанию-ментора, которая позволила бы
реализовать интересующий учеников проект.

Роль компании-ментора

В модели *SEED* компаниям-менторам от-
водится важная роль в развитии учени-
ков. Взаимодействие с компанией принесет

в обучение ребят значимый элемент реальной
действительности. Благодаря регулярному
общению с представителями компании и по-
строению с ними отношений по типу «взрос-
лый — взрослый», знакомству с их много-
сторонним опытом и собственному опыту
деятельности за пределами школьной среды
подростки смогут лучше подготовиться к тре-
бованиям, которые предъявит им будущее.

В соответствии с замыслом авторов мо-
дели *SEED*, ученики не должны проходить
в компании производственную практику или
другого рода стажировку (хотя в некоторых
школах, использующих нашу модель, такая
практика принята). Роль ментора не долж-
на восприниматься компанией как обуза или
лишняя нагрузка, взаимодействие с учени-
ками должно быть для нее интересным и по-
лезным занятием. При этом крайне необхо-
димо, чтобы компания относилась к взятым
на себя обязанностям серьезно и ответствен-
но, уделяя школьникам достаточно време-
ни. Они должны чувствовать, что выполня-
ют важное дело.

Чтобы сотрудничество принесло макси-
мум выгод и компании-ментору, и учени-
кам, нужно, чтобы контакты происходили
на максимально профессиональном уров-
не. Участники проекта должны приходить

в компанию хорошо подготовленными, изучив в школе соответствующий теоретический материал.

Для того чтобы проектные задания были как можно ближе к реальной действительности, рекомендуется, чтобы они формулировались совместно с компанией-ментором. Нам известно из прошлого опыта, что целый ряд компаний с пользой применили в своей практике результаты проведенных школьниками исследований. Так, например, некоторые учащиеся после прохождения курса маркетинга в школе проводили изучение рынка для своей компании-ментора. Так что всегда полезно поинтересоваться у контактного лица, нет ли каких-нибудь аспектов бизнеса, анализ которых компания хотела бы поручить ученикам.

Развитие учащихся

Зачастую ученики сначала испытывают неуверенность в себе, когда им нужно выполнить какую-либо новую задачу — например, вступить в контакт с незнакомыми им взрослыми людьми. Однако успешное выполнение каждой следующей задачи обеспечивает позитивный сдвиг. Решение актуальных

вопросов во взаимодействии со взрослыми за пределами школы развивает в учениках инициативность, упорство, умение самостоятельно справляться с проблемами и т.п. Сотрудничество между учениками и компанией принесет пользу всем участникам.

Благодаря регулярным контактам с компанией ученики получают возможность развивать свои социальные компетенции и соприкоснуться с реальной действительностью, а это помогает им осмыслить общую картину дальнейшей жизни. Встречаясь со взрослыми в рабочей среде, они начинают лучше понимать те условия, в которых ведется бизнес, узнают, как взаимосвязаны теория и практика и как скоординированы между собой отдельные части компании. Все это в сочетании с самостоятельной ответственностью за свои проекты помогает молодым людям лучше подготовиться к дальнейшей учебе в высших учебных заведениях и будущей работе.

Взяв на себя роль ментора, компания также получит целый ряд выгод. Во-первых, у нее появится интересная возможность встречаться с предприимчивыми молодыми людьми из местного сообщества и наблюдать за их развитием. Кроме того, она сможет получить от них полезный «Взгляд извне»

на свою деятельность и свою бизнес-идею. Компания также может получить от них некоторую помощь — например, в изучении рынка, удовлетворенности клиентов и т. п.

Идеальная компания-ментор

Нам часто задают вопрос: «Какой должна быть идеальная компания-ментор?»

До того как та или иная компания начнет участвовать в процессе, ее нельзя рассматривать как идеальный вариант. Но точно известно, что многие компании стали прекрасными менторами, несмотря на целый ряд изначально имеющихся у них недостатков.

При подборе компании следует оценивать три основных момента: характеристики самой компании, контактное лицо и учеников.

Компания, подходящая для реализации целей программы, должна иметь «подходящий размер». Она не должна быть слишком крупной: в такой компании детям будет трудно выйти на контактное лицо, которое принимало бы участие в принятии корпоративных решений. Но и слишком маленькая компания не даст ученикам возможности познакомиться с какой-либо типовой организационной структурой бизнеса и типовыми

функциями внутри компании. Так что компания должна иметь не менее **15-20** сотрудников.

Еще одно важное условие состоит в том, чтобы пары учащихся из одной группы (класса) выполняли проекты на материале компаний «смешанного ассортимента». Осуществляя целую серию проектов, посвященных одной компании, молодые люди получат глубокое знание о ней. Если разные малые группы будут работать с компаниями разных типов, то у них будет возможность сопоставлять знания о своей компании с тем, что узнают их одноклассники. Благодаря этому они смогут получить широкую картину жизни бизнеса во всем ее разнообразии.

Для учеников самым важным связующим звеном с компанией будет так называемое контактное лицо. Для этой роли нужен человек, занимающий в организации достаточно высокое положение и способный дать представление о самых разных составляющих ее частях. Не обязательно генеральный директор (скорее всего, у него не будет времени на регулярные контакты со школьниками). Лучше, если это один из менеджеров. Главное, чтобы этот человек был небезразличен к своим подопечным и искренне интересовался их работой.

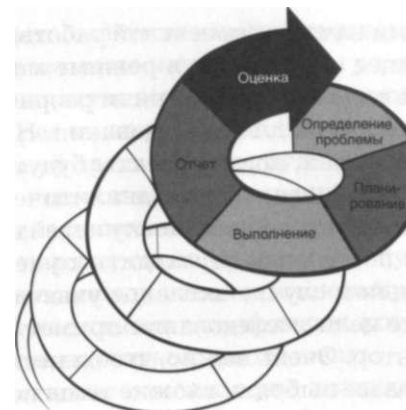
Мотивированность и заинтересованность учеников — тоже немаловажный фактор. Нужно по возможности стараться подбирать такие компании, которые соответствовали бы их интересам. Тогда у учеников появится лишний стимул для работы.

С другой стороны, бывают ситуации, когда компания, состоящая всего из одного предпринимателя (например, частного детектива или адвоката), становится очень хорошим ментором. В этом случае ученики получают возможность изучить еще и партнеров компании.

И у контактных⁴ представителей компании, и у учеников интерес к работе обычно нарастает по мере выполнения каждого следующего проекта. Отношения между ними развиваются, и это — часть общего процесса развития, через который проходят все вовлеченные в него.

Процесс работы над проектами

Процесс работы над проектами можно изобразить в виде спирали, каждый виток которой представляет собой цикл из пяти стадий: *определение проблемы, планирование, выполнение работ, отчет и оценка*. Наличие не-



скольких витков спирали свидетельствует: чтобы ученики могли достигнуть максимальной эффективности, им необходимо выполнить, проанализировать и оценить несколько взаимосвязанных проектов. Таких проектов должно быть по крайней мере четыре. Только тогда учащиеся смогут осмыслить проделанный ими путь обучения и оценить свой когнитивный рост.

На стадии определения проблемы ученики формулируют цели и ставят перед собой проектные задачи. Для первых проектов, которые носят описательный характер, формулировать вопросы помогают учителя.

Хорошим началом проектной работы послужит общее обсуждение в режиме мозговой атаки, в ходе которой ученики разработают серию вопросов для исследования. На дальнейших этапах, когда проекты будут становиться все более и более аналитическими, ответственность за постановку целей и задач должна постепенно переходить к ученикам. В идеальном случае активное участие в постановке цели исследования примет компания-ментор. Очень важно, чтобы несколько пар в классе выбрали схожие темы исследования. Тогда можно будет сопоставить полученные результаты.

Успех всей последующей работы во многом решается *на стадии планирования*, хотя большинство планов приходится менять по ходу выполнения работ. Составляя свой план, ученики продумывают и распределяют во времени все действия, необходимые для выполнения проекта в срок. Также им нужно продумать альтернативные планы на случай возможного неблагоприятного развития событий.

Все компании отличаются друг от друга, и в них работают разные люди. Однако тех сотрудников, с которыми предстоит работать ученикам, должно объединять нечто общее: они должны быть готовы уделять ребятам

время и делиться своими знаниями и опытом. *На стадии выполнения работы* у школьников появляется возможность взаимодействовать с реальными взрослыми за пределами школьной среды. Не все будет идти гладко, но это — естественная часть опыта познания. Еще одна творческая задача — сотрудничество с партнером по проекту. На пути к общей цели между учениками неминуемо возникнут несогласия и конфликты, которые им придется научиться преодолевать.

На стадии *отчета* тоже возникает множество возможностей для обучения и познания. Результаты осуществленных проектов могут быть представлены в разных формах, но чаще всего от учащихся требуется составление письменного отчета и выступление с устной презентацией. Эти презентации могут проходить в разных форматах и в разной обстановке. Для выступлений на разных стадиях серии проектов также полезно предусмотреть прогрессию предметов изучения, относящихся к самым разным школьным дисциплинам (таким, как родной и иностранный языки, компьютерные технологии и т. п.).

Письменные отчеты допускают множество разных форматов. Самый распространенный — это формальный отчет о проек-

те. Но и здесь возможна прогрессия, ведь отчет может быть оформлен как стендовый доклад, газетная статья или публикация на веб-сайте с использованием мультимедийных технологий.

Для письменного отчета в разных школах предусмотрены разные формальные требования, и это не так уж плохо, так как в университетах и других высших учебных заведениях ситуация аналогична. Выпускникам школ при дальнейшем обучении и на работе не раз придется адаптироваться к разным стандартам. Но перед началом работы важно познакомить учащихся с формальными требованиями, предъявляемыми к отчетам и рефератам в своей школе (как следует оформлять свой отчет, из каких разделов он должен состоять и т.п.). Если в школе нет принятого стандарта, будет полезно перенять его у одного из университетов, в который выпускники обычно поступают после школы.

Кроме формата, может варьироваться и стиль отчета. Это также создает богатейшие возможности для того, чтобы выстраивать задания по нарастающей сложности. Отчет должен быть четко структурирован, написан ясно и понятно, но при этом можно варьировать язык изложения для разных

целевых аудиторий (сотрудники компании, клиенты, владельцы и т.д.). Понятно, что если целевой аудиторией являются руководители или владельцы компании, то, прежде чем выступать перед такой аудиторией, ученикам следует освоить грамотный профессиональный язык и терминологию.

Во время презентации большинство учеников очень волнуются. Лишь немногие обладают врожденной уверенностью в себе, позволяющей им стоять перед группой слушателей, не теряя дара речи. Поэтому важно обеспечить ученикам возможность тщательно подготовиться.

За два года работы с компанией-ментором у учеников будет множество возможностей для устных презентаций. Чтобы получить от них максимум пользы, полезно варьировать ситуации, в которых приходится выступать подросткам.

Вот примеры таких вариаций:

Проведение презентаций в разных аудиториях: сначала в классе, затем в актовом зале школы, потом в конференц-зале компании или в другом месте за пределами школы.

Выступление перед различными аудиториями: сначала перед одноклассника-

ми; затем перед группой, в которую входят ученики других классов; и, наконец, перед аудиторией, в которой находятся ученики и учителя других классов и школ, родители, представители компаний и т.д.

Разная продолжительность презентации: сначала ученикам может казаться, что им нечем занять все выделенное для выступления время, однако с опытом у них возникает обратная проблема — требуется отбирать материал, что-то включать, что-то исключать из доклада. Опытный оратор может осветить все важные аспекты темы, даже в том случае, если узнает об отведенном ему времени (5, 10, 30 или 50 минут) непосредственно перед началом презентации.

Разные средства, используемые в ходе презентации: обычно сначала ученики пишут полный текст своего выступления и зачитывают его вслух по бумажке. Нужно стремиться к тому, чтобы они научились довольствоваться кратким планом выступления с перечнем основных пунктов, а постепенно и вовсе обходиться без текста. Для профессиональных презентаций сейчас существует множество разных наглядных средств. Конечно, учащимся будет полезно их освоить, но важно также, чтобы

они научились делать презентации и без них — на тот случай, если компьютер зависнет, лампа в проекторе перегорит или возникнет какая-либо другая непредвиденная проблема.

Заключительный этап всякого проекта — *оценка*. На этой стадии полученные результаты сравниваются с теми, которые изначально планировались. Стадия оценки является, пожалуй, самой важной частью всего проекта. Именно здесь ученики получают возможность заметить и оценить свой собственный когнитивный (познавательный) рост, а также понять, на что следует направить свое основное внимание при выполнении следующего проекта. Такой аналитический аспект обучения является необходимым фактором для обеспечения позитивного сдвига или изменения. Регулярное проведение дискуссий, посвященных оценке проектов, позволяет развивать еще одно важнейшее качество — способность высказывать и принимать критику.

Роль учителя в программе SEED

Несомненно, учителю/тренеру принадлежит важная роль в процессе группового и инди-

видуального обучения учащихся. Цель модели *SEED* — помочь ученикам научиться самостоятельно планировать свои проекты и регулировать процесс обучения и познания. Однако постоянная поддержка и советы учителя им необходимы, чтобы освоить так называемое «проектное мышление». Однако роль учителя при работе над развитием предпринимательских компетенций обретает качественно иной характер.

Задача учителя — постепенно развивать способность учеников трудиться самостоятельно, сокращая контроль над всеми аспектами обучения. Иными словами, он понемногу передает свою ответственность за процесс обучения ученикам. Работая вместе с учащимися над выполнением серии проектов и на семинарах, учитель должен приучать молодых людей самостоятельно проводить рефлексию и анализировать свой прогресс в обучении и познании. Этот постепенный процесс должен проходить на протяжении всего обучения в школе. Однако такого рода трансформация не дается легко ни учителям, ни их ученикам.

Работая над своими проектами, посвященными компаниям-менторам, молодым людям нужно учиться искать информацию, критически осмысливать и оценивать ее,

делать выводы из своих наблюдений и выносить основанные на них рекомендации. Для этого необходима способность к рефлексии.

Что такое рефлексия?

Рефлексия — популярный ныне термин, который используется в различных ситуациях. Но что же он фактически означает? Само слово «рефлексия» происходит от латинского *«reflectere»* — «отражать». Мы хотим, чтобы рефлексия показала нам факты, свидетельствующие о нашем развитии, подобно тому, как зеркало отражает световые лучи и показывает, как мы выглядим.

Учителю трудно научить своих учеников рефлексии. Раньше предоставление обратной связи было всецело его прерогативой, и ученики привыкли получать от учителя комментарии, отзывы, анализ и оценку своей работы. Теперь же ребята должны научиться создавать эту обратную связь сами, а это усложняет задачу. Учителю приходится отказаться от активного поучения и суждения и переключиться на пассивную поддержку, то есть взять на себя роль фасилитатора (от лат. *«facilis, facio»* — «облегчаю, помогаю»).

Учитель и фасилитатор

Роль фасилитатора кардинально отличается от роли традиционного учителя. Учитель сам дает ответы на все вопросы, читает лекции и исправляет ошибки учеников. Задача фасилитатора — более сложная: он предоставляет ученикам возможность самостоятельно производить рефлексию и вмешивается только тогда, когда кто-то начинает доминировать над остальными или, наоборот, остается недостаточно активным. Такой учитель создает «безопасное пространство» — атмосферу, которая бы стимулировала мысли и вопросы.

Периодически фасилитатор должен вмешиваться, чтобы:

- «осадить» того, кто начнет слишком много говорить и доминировать над остальными;
- расшевелить тех, кто молчит;
- не давать группе отвлекаться от темы.

В процессе работы над проектами и на семинарах фасилитатор по возможности передает ответственность за все процессы обучения ученикам и добивается того, чтобы после окончания школы они могли осуществлять

рефлексию самостоятельно, без какой-либо посторонней помощи. Основная функция фасилитатора — обеспечить эффективность и конструктивность коммуникации во время дискуссий.

Для этого он должен:

стремиться использовать открытые вопросы;
 требовать конкретные примеры и детали;
 суммировать сказанное, когда это необходимо;
 поощрять позитивные вклады в дискуссию;
 использовать творческий подход;
 иногда «подбрасывать» провокационные вопросы для того, чтобы оживить дискуссию.

Фасилитатор *не* должен:

опровергать идеи;
 ставить кого-либо в неловкое положение;
 умалять чувства или принижать мысли.

Выступая в роли фасилитатора, нужно помнить о нескольких простых принципах. Первое и самое главное — это четко сформулировать цель дискуссии, то есть решить, что именно должны вынести из нее участники. Полезно заранее ознакомиться со своей аудиторией. Во время обсуждения нужно предоставить достаточно времени на рассмотрение каждого пункта. Иногда фасили-

татору приходится подбирать методы, наиболее соответствующие целям дискуссии. И наконец, чтобы закрепить достигнутое, необходимо проанализировать и оценить проведенное обсуждение вместе с участниками.

Сначала может показаться, что научиться всему этому просто. Но каждому человеку подходит определенный стиль обучения, и, следовательно, учителю следует проявить особенную чуткость. Неопытный фасилитатор может легко допустить массу ошибок, и, надо сказать, все мы прошли через это. Пожалуй, самое сложное — добиться того, чтобы тебя воспринимали как объективного и справедливого арбитра.

Во время одного из наших первых семинаров с учителями и школьными администраторами России мы, разумеется, пытались проявлять одинаково доброжелательное отношение ко всем выступавшим с презентациями группам и давали каждой только позитивные оценки, высказывая лишь конструктивные предложения и не отмечая допущенных ошибок. В заключительном комментарии мы остановились на том, что удалось сделать группам, и при этом упомянули большинство групп, не сказав ни слова только об одной или двух. Представители «забытых» групп расстроились, и одна

учительница (кстати, ее группа была в числе лучших) даже сказала: «На месте ведущего я никогда не позволила бы себе похвалить не всех, ведь все группы проделали большую работу!» Мы не ожидали такой реакции. Нам казалось, что мы были приветливы ко всем без исключения, но, по сути, она была права. Участников семинара вполне могло задеть, что мы о ком-то не вспомнили. Конечно, люди отличаются друг от друга и ведут себя по-разному, но ведь о каждом всегда можно сказать что-то хорошее.



СВЯЗЬ С ДРУГИМИ

МОДЕЛЯМИ ОБУЧЕНИЯ

Теория обучения на базе реальной действительности возникла, разумеется, не в вакууме — она связана с целым рядом других моделей и методик. Все эти, ставшие уже традиционными, методики обучения обычно разделяют на следующие четыре основные категории: 1) *прямое преподавание (direct instruction)*; 2) *кооперированное обучение (коллегиальное взаимообучение) (cooperative learning)*; 3) *моделирующие упражнения (simulations) и лабораторные опыты*; 4) *исследовательское обучение (модель, строящаяся по принципу научного исследования) (inquiry based learning)*.

Прямое преподавание подразумевает обучение посредством лекций, иллюстрируемых примерами. Обычно учитель начинает с изложения материала, после чего вовлекает учеников в его проработку при помощи

Связь с другими моделями обучения

практических заданий, упражнений и самостоятельных работ.

При *кооперированном обучении* ученики делятся на небольшие команды и осуществляют различные виды обучающей деятельности (активности), которые направлены на углубление знания определенного предмета/темы. Каждый ученик принимает на себя ответственность как за свое собственное обучение, так и за обеспечение поддержки другим членам группы в их обучении. Процесс познания, предполагаемый этой моделью, предоставляет ученикам возможность учиться за счет активного использования знания и опыта друг друга.

Моделирующие упражнения и лабораторные опыты являются жестко структурированную обучающую деятельность, проводимую в стенах школы. Примерами ее служат деловые и ролевые игры, научные опыты, лабораторные работы и т.д. Цель таких упражнений — что-то продемонстрировать (наглядно показать) обучаемому.

Модель, строящаяся по принципу *научного исследования*, основана на том, что учащиеся формулируют вопросы относительно какого-то явления и затем ищут на них ответы, используя для этого комплекс со-

ответствующих навыков. Роль учителя при этом сводится к тому, чтобы быть фасилитатором, поддерживающим своих учеников в процессе их познания и поиска гипотез, не выступая при этом в качестве единственного источника знаний.

Между перечисленными выше моделями (особенно между обучением, построенным по алгоритму научного исследования, и обучением на базе реальной действительности) можно заметить ряд сходных черт. Однако существует и значительное различие. Традиционные модели обычно «отталкиваются» от вопросов, которые ставятся в школе в рамках изучаемых предметов. При обучении на базе реальной действительности учащиеся, конечно, решают какие-то вопросы, имеющие непосредственное отношение к содержанию изучаемых в школе курсов, но кроме этого, работая в сотрудничестве с компаниями-менторами, они постоянно сталкиваются и с новыми естественно возникающими вопросами. Более того, такое сотрудничество помогает ученикам научиться работать вместе со взрослыми за пределами школы. Они сталкиваются с так называемым «неписанным» и «невывказанным» знанием, которое существует в организации и неотъемлемо

с некоторыми аспектами социальных, межкультурных отношений, столь необходимых молодым людям. Конечно, в этом ученикам вполне можно рассказать в школе, но вот освоить это невысказанное и соответствующие умения они смогут, только попав в реальную среду их организации.

Совершенно очевидно, что обучение на базе реальной действительности может усилено другими подходами, принципами и методами преподавания. Так, например, каждый ученик, приняв на себя инициативу и ответственность за свое обучение (что активно пропагандируется в нашей модели), может адаптировать свой процесс познания так, чтобы он максимально отвечал его индивидуальному стилю обучения (*learning style*). При обучении на базе реальной действительности ученик использует метод, который во многом напоминает работу над так называемыми кейсами (*case study*). В чем-то такое обучение совпадает с обучением через решение проблем (*Problem based learning*) * с методом портфолио (*portfolio method*). Некоторые модели, имеющие непосредственное отношение к обучению на базе реальной действительности более подробно описываются ниже.

Стили обучения (Learning Styles)

В главе 3 уже говорилось о работах американских исследователей Джона Дьюи, Риты и Кеннета Данн и Дэвида Колба. Однако были и другие ученые, которые предлагали свои, несколько иные теории стилей обучения и модели. Многие из моделей имеют много схожих черт и перекликаются друг с другом. Вот некоторые из этих моделей, получивших наибольшее признание и распространение.

Гордон Паск¹ описывает две стратегии обучения: *серийную* и *целостную* (*serial* и *holistic*). Люди, практикующие *серийную* стратегию обучения, начинают с изучения деталей, а затем выстраивают из этих деталей некое целое, в то время как те люди, которым свойственна *целостная* стратегия, сначала хотят видеть общую картину и только затем могут фокусироваться на деталях. Исследования показали, что у тех, кому присуща серийная стратегия, доминирует левое полушарие мозга, а у тех, кому свойственна целостная стратегия — правое.

1 Гордон Паск (1928-1996) — английский кибернетик и психолог.

Основатели концепции субмодальности Ричард Бэндлер и Джон Гриндер в построении своей модели *ВАК* отталкивались от органов чувств (зрение, слух, осязание). Согласно их типологии, у некоторых из нас доминирует *визуальное* (*Visual*) восприятие и мы лучше всего обучаемся, когда имеем возможность наглядно что-то увидеть. Такого типа ученики любят читать, рассматривать диаграммы, изучать картинки и т.д. У других из нас в большей степени развито *слуховое, то есть аудиальное* (*Auditory*), восприятие, и такие люди лучше усваивают то, что слышат. Они любят разговаривать, слушать, общаться. Третья группа — это люди с доминирующим *кинестетическим* (*Kinaesthetic*) мышлением. Входящие в эту группу ученики лучше всего обучаются, когда они могут активно участвовать в каких-то действиях, экспериментировать и получать практический опыт.

Говард Гарднер утверждает, что «дело не в том, насколько ты интеллеktуален, но в том, каким интеллеktом ты оперируешь». Он описывает девять типов интеллекта. Каждый человек располагает всеми девятью, но в разной степени. Гарднер утверждает, что мотивация ученика повышается, если во время обучения он получа-

ет возможность использовать свой наиболее развитый («свой лучший») интеллект.

Стили обучения и обучение на базе реальной действительности

Понимание стилей обучения становится мощным инструментом, помогающим ученикам принимать на себя ответственность за свое обучение и занимать активную позицию в этом процессе. Если дать ученикам возможность обучаться оптимальным для каждого из них способом, они смогут сформировать свои собственные стратегии для повышения эффективности обучения/познания. Для учителей такое понимание важно потому, что позволяет создавать учебные ситуации, которые ученики могли бы адаптировать под свои предпочтительные индивидуальные стили обучения. Один из верных путей — это использовать обучение на базе реальной действительности. Метод проектной работы в сотрудничестве со взрослыми людьми вне школы дает необходимую молодым людям свободу: они могут модифицировать свои учебные ситуации так, чтобы те наиболее полно соответствовали их индивидуальным стилям обучения.

Работа над кейсами

Этот метод обучения был разработан Гарвардской юридической школой, где начали использовать описания реальных случаев (юридических дел — англ. *Case*) для иллюстрации тех теорий, которые должны были изучать студенты. Этому методу трудно дать определение, не сделав его слишком узким, но вкратце можно сказать так: он сводится к составлению описания реальной ситуации (так называемого «кейса»), данные для которой собираются на местах, максимально приближенных к действительности.

В описании кейса заключена некая проблема, которую студентам предлагается выявить и подробно изучить, а затем они должны в какой-либо форме предложить ее решение. В описании кейса часто фигурирует несколько взаимодействующих между собой людей, выполняющих разные функции. Основная цель такой работы — помочь студентам освоить метод анализа, так что самое важное в ней — сам процесс работы и дискуссия. Кейс не предполагает наличия какого-либо заведомо правильного или неправильного решения.

Благодаря изучению кейсов студенты получают возможность столкнуться с кон-

кретными реальными примерами того, что они изучают в теории. В этом смысле метод изучения кейсов — одно из воплощений принципа «обучения через действие», предложенного Джоном Дьюи. Очень важно, чтобы за кейсом стояла реальная ситуация — то есть чтобы он был аутентичным. Метод этот имеет целый ряд плюсов:

изучение реальной ситуации повышает мотивацию студентов;
 в процессе обучения студентам легче вступить во взаимодействие и учиться сотрудничать;
 студенты учатся работать для достижения поставленных целей.

Работая над кейсом, студенты получают возможность мыслить самостоятельно и практиковать свои творческие (креативные) способности. Они могут проверить свое умение решать проблемы и принимать решения, а также научиться аргументировать и отстаивать свою позицию. При такой форме работы меняется и роль учителя, который становится в первую очередь катализатором процесса работы над кейсом, а не источником информации. Это, однако, ни в коей мере не означает, что требования к учителю сни-

жаются, скорее наоборот: учитель должен глубоко владеть материалом, но при этом ни в коем случае не может доминировать в дискуссии. Ключевыми словами, описывающими эту новую роль учителя, являются «чуткое ухо» и «гибкость».

Метод изучения кейсов и обучение на базе реальной действительности

Принцип обучения на базе реальной действительности тоже основан на некоторых положениях теории Дьюи, так что обучение, которое происходит в процессе выполнения серии проектов в сотрудничестве с компанией-ментором (наша модель *SEED*), имеет много общего с обучением, которое происходит при работе над кейсами. Однако при обучении на базе реальной действительности обучающиеся начинают не с чтения готового кейса, а на шаг раньше — с изучения того, что происходит в принявшей их организации. Это имеет как свои плюсы, так и минусы. Явное преимущество заключается в том, что ученикам не приходится сомневаться в аутентичности ситуации, над которой они работают. Находясь в совершенно реальной компании, они сами собирают ин-

формацию подобную той, которая дается в кейсах уже в готовом виде. Основная же проблема Такого метода в том, что он предъявляет более высокие требования к учителю, которому Гораздо труднее овладеть нужным материалом, чтобы служить «катализатором», в роли которого он выступает при разборе кейсов.

Обучение на базе решения проблемы (problem based learning — PBL)

Модель *PBL* основана на глубоко продуманном подходе к процессам преподавания и обучения. Этот подход пронизывает все стадии работы — и подготовку, и проведение обучения. Цель *PBL* — не только дать нужное знание ученикам, но и, предложив хорошо продуманную процедуру работы, помочь им развить свои навыки обучения и умение учиться.

Как и другие методы активного обучения, *PBL* дает ученикам возможность научиться брать на себя ответственность и инициативу, отрабатывать собственную технику познания, высказывать свое мнение и комментарии в группе. В процессе работы регулярно используется ранее усвоенный материал,

и наряду с этим ученики учатся находить новые данные, обрабатывать информацию и тем самым пополнять свои знания.

Работа начинается с того, что команда преподавателей определяет цель некоего раздела проекта. Эта цель формулируется учащимся, которые затем делятся на «основные группы». На первом совещании группа вместе с фасилитатором составляет так называемый контракт, определяющий обязанности, полномочия, сроки выполнения заданий, регулярность проведения совещаний и т. д.

Процесс групповой работы предполагает семь стадий:

1. Проводится обсуждение всех связанных с проблемой понятий и концепций, чтобы обеспечить их понимание всеми членами группы.
2. Члены группы приходят к соглашению о том, что для данной проблемы является самым существенным.
3. В группе проводится «мозговая атака»; все предложения, идеи и ассоциации тщательно конспектируются, но при этом запрещается требовать каких-либо обоснований или подвергать внесенные комментарии критике.
4. Результаты работы на стадии 3 сортируются, анализируются и оцениваются: вы-

бирается самое важное для дальнейшей работы и для решения поставленной проблемы. Группа пытается проследить связи, выявить категории, провести оценку. Не относящийся к делу материал отсеивается.

5. Группа проводит так называемую «инвентаризацию» знаний: составляет перечень всего того, что ей уже известно, и определяет, что еще предстоит выяснить и изучить. Выявляется, какие еще компетенции необходимы всей группе и отдельным ее членам.
6. Группа проводит сбор материалов и информации, необходимых для выполнения учебных требований. Каждый член группы проясняет для себя, какие знания он должен получить и каким образом он будет это делать. В дальнейшем группа проводит регулярные встречи для согласования и внесения необходимых коррективов.
7. Вновь полученные знания по проблеме обсуждаются, суммируются и обобщаются. В заключение подводятся итоги проделанной работы, а затем проводится ее анализ и оценка.

PBL и обучение на базе реальной действительности

Модель обучения на базе поставленной проблемы, пожалуй, более всего схожа с моделью обучения на базе реальной действительности. Однако проекты, выполняемые учащимися на материале их компаний-менторов, в первой их фазе более жестко структурированы, чем проекты, выполняемые в рамках обучения на базе поставленной проблемы. К тому же наша модель предполагает выполнение целой серии взаимосвязанных проектов, что существенно отличает ее от традиционной модели *PBL*.

Метод портфолио

Модель обучения на базе реальной действительности также содержит в себе целый ряд элементов, созвучных методу портфолио, который получает все более широкое распространение в школах многих стран мира. Он известен под несколькими разными названиями: например, как метод «папки (или портфеля) индивидуальных достижений учащихся». Основное его предназначение —

обеспечить переход от пассивного выслушивания к активному процессу, при котором ученик принимает на себя большую ответственность за свое обучение. Метод портфолио предполагает, что ученики сами документируют свой прогресс в обучении и новые (усложняющиеся) цели обучения выстраиваются на основе реально достигнутых результатов, которые постоянно контролируются и анализируются.

Подобно нашей модели обучения на базе реальной действительности, метод портфолио призван помочь ученикам увидеть и осознать процесс своего обучения и когнитивного роста. Портфолио — это, в сущности, некая папка, в которую ученик отбирает свои школьные работы по разным предметам. Однако при этом важен не сам процесс документирования достижений, а процесс рефлексии, который производит ученик по ходу отбора своих работ. Молодые люди должны уметь обосновать свой выбор и объяснить, что именно они хотели продемонстрировать. Работы могут подшиваться в простую канцелярскую папку или же помещаться в специальный компьютерный файл, который можно скопировать на компакт-диск. Современные цифровые технологии позволяют ученикам размещать свои

работы в Интернете, а значит, родители получают новую возможность регулярно следить за развитием своего ребенка и его прогрессом в школе.

Опыт показывает, что, ознакомившись с портфолио, родители начинают проявлять больший интерес к школе: ведь они получают более полное представление о том, как учатся их дети, и это дает им возможность более компетентно помогать им. Таким образом, портфолио позволяет и ученикам, и учителям, и родителям более наглядно и эффективно отслеживать свои достижения.

«Что ты в школе сегодня узнал?»

Портфолио создает основу для дискуссии о развитии, которую могут вести между собой ученики и учителя при участии родителей. Важно, что ученики составляют портфолио сами, а значит, сами планируют, иницируют и ведут дискуссию, посвященную своему творческому росту. Это помогает переместить фокус с того, как учит учитель, на то, как учится ученик.

Важнейшая часть работы с портфолио — это проведение рефлексии, посвященной целям обучения. Вопрос ведь не только в том,

в каком содержании и объеме должно быть усвоено знание по отдельным предметам, а в достижении более глобальных целей, связанных с общим когнитивно-личностным развитием школьников. Такая рефлексия способна повысить мотивацию молодых людей к обучению.

По мере того как ученики учатся анализировать и оценивать свои знания, соотнося их с глобальными целями обучения, их внимание и усилия начинают концентрироваться на достижении целей, принципиальных для школы. Они формируют свои собственные, индивидуальные стратегии познания. В этом процессе им существенно помогает ведение специального дневника, в котором они описывают процесс обучения.

Метод портфолио позволяет высветить то, в чем ученик достиг хороших результатов. Коль скоро центром тяжести становится его сила и умение, а не слабость или незнание, создается хороший позитивный настрой, который помогает «подтянуть» стороны, требующие развития и совершенствования. Таким образом, работа по методу портфолио позволяет индивидуализировать подход к обучению. Роль учителя при этом — направлять, поддерживать и воодушевлять каждого ученика, помогая ему найти собст-

венный путь к знаниям. Ученики могут стать ценными помощниками друг для друга как в классе, так и вне его — если старшие и более опытные будут поддерживать младших и менее опытных товарищей по школе.

Метод портфолио и обучение на базе реальной действительности

Выполняя на протяжении двух лет проекты по программе *SEED* и работая со своей компанией-ментором, ученики получают возможность последовательно контролировать и оценивать свой прогресс. Они могут наблюдать свое продвижение и к общей цели, которую ставит перед ними школа, и к частным целям в рамках отдельных предметов, охваченных проектной деятельностью. Опыт показывает, что метод портфолио весьма перспективен: ученики начинают понимать, как именно они учатся, обретая тем самым навык «обучения себя». А такое умение станет важным их активом в жизни после школы.



ВСТАТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ

Сидеть и слушать — просто. Трудно
встать и начать действовать.

А. В.

ДАВАЙТЕ еще раз вдумаемся в картину, которую мы обрисовали в этой книге. Мир охвачен процессом глобализации, происходит стремительное научно-техническое развитие, рождаются огромные массивы нового знания, появляются новые проблемы. Иными словами, окружающая среда богата огромными возможностями. Использовать их — задача как отдельного человека, так и всего общества. В таких условиях роль школы возрастает. Знание становится ключевым фактором и для благосостояния общества в целом, и для способности отдельного человека чего-то достичь в своей жизни. С другой стороны, происходит четкая расстановка приоритетов в потребностях: по-

нятно, что сегодня на первое место выходят общие компетенции человека и его способность к непрерывному обучению и саморазвитию. В этом контексте обучение через предпринимательство может сыграть очень важную роль, если удастся внедрить этот принцип в основу процесса школьного образования. Такая модель обучения позволяет преодолеть разрыв между теоретическим и прикладным знанием, а также обеспечивает учащимся свободу выбора оптимального для себя метода и способа обучения.

Проблемы

Итак, если обучение через предпринимательство действительно может быть столь полезно для учеников, школы и общества, то почему же оно до сих пор не получило широкого распространения в мире? На этот вопрос можно привести множество ответов, но главная причина таится в устоявшихся и глубоко укоренившихся в обществе подходах к обучению. Любые перемены сопряжены с противостоянием старых методов и установок новым или непривычным способам действий. Школа имеет многовековую историю и опыт передачи знаний, в ней сло-

жились устойчивые традиции ролей и поведения педагогов и учеников. Миссия школы в течение всех этих веков трансформировалась: если сначала она предназначалась только для богатых и была подчинена церкви, то сегодня школа служит всему народу и выполняет самый широкий спектр просветительских и воспитательных функций. Но хотя многое и изменилось, в современных учебных заведениях до сих пор используют множество методов обучения и подходов, сформировавшихся еще в монастырских школах, не вдумываясь в их актуальность или полезность. Мы используем общепринятые методы в основном, потому, что они нам хорошо знакомы, и потому, что они раньше более или менее срабатывали. Действуя по-новому, мы неизбежно нарушаем существующий порядок вещей на многих уровнях, в том числе на уровне:

структуры (как будут выглядеть новые структуры? кто будет влиять на них? кто будет принимать решения?);
культуры (вступают в силу новые стандарты как хорошего и желаемого, так и плохого и неприемлемого);
индивидуума (учителя, директора, администраторы, политики и др. посвятили мно-

го времени, усилий и других ресурсов тому, чтобы «вписаться» в уже существующую систему, а перемены требуют, чтобы каждый научился чему-то новому и изменил свое поведение).

Норвежский психолог Пауль Мокнес предложил использовать некую шкалу для оценки интенсивности чувств человека от «безопасности» до «высокой тревожности». Конечно, степень тревожности, которую испытывают в одной и той же ситуации разные люди, глубоко индивидуальна: одни переносят изменения в организации и частной жизни легче, чем другие. Но у всех без исключения тревожность резко возрастает, когда они узнают, что завтра уже может не быть того, что есть сегодня. Практически все люди стремятся хотя бы к элементарной безопасности. Изменения всегда приводят к тому, что, выражаясь словами Мокнеса, тревожность и сопротивление переменам возрастают. Вполне может оказаться, что после изменений большинству будет лучше и все будут довольны результатом. Но это отнюдь не значит, что в самом начале пути люди будут выстраиваться в очередь, желая стать инициаторами перемен.

Следующий фактор — это наша способность видеть и реализовывать новые пути

или возможности. В этой связи уместно вспомнить, что в теории систем принято различать изменения первого и второго порядка.

Говоря об изменениях первого порядка, мы подразумеваем изменения внутри системы, то есть переход от одного внутреннего состояния к другому без каких-либо изменений самой системы. Мы продолжаем мыслить по-прежнему, выявляем и решаем проблемы таким же образом, как и раньше; мы ищем возможности для деятельности с помощью принятых методов. Изменения первого порядка в школе связаны с увеличением количества ресурсов (больше часов аудиторных занятий, переоборудование помещений, больше книг или административных должностей), с повышением дисциплины (меньше беспорядка), с проведением большего числа тестов и оценок. Все это способствует решению возникших перед школой новых задач. Здесь речь идет об усовершенствовании и модернизации того, что у нас уже есть.

В случае изменений второго порядка речь идет об изменении всей системы. В этом случае мы преобразуем образ мышления: и то, как мы воспринимаем и описываем реальную действительность, и то, как мы действу-

ем. Иными словами, все вокруг изменяется, и реальность выглядит иначе. Это приводит к возникновению новой основы для принятия решений. Новая основа помогает нам изменить образ действий. Применительно к школе такие ситуации возникают в тот момент, когда перемены в окружающем мире начинают требовать от выпускников и учеников новых знаний, умений и навыков. Такая ситуация заставляет школу переосмыслить свою роль и роль учителя, рассмотреть возможность использования ресурсов на качественные преобразования, а не только на ремонт и обновление оборудования или повышение зарплаты; наконец, подталкивает ее к поиску новых внешних партнеров.

Часто учителям и школьной администрации кажется, что они не обладают достаточными полномочиями, чтобы самим решать, как должна строиться и работать система образования. Старая система распределения часов и позиций в штатном расписании, а также зависимость от финансовых и других ресурсов ставят их в жесткие рамки. Они поневоле считают себя вправе проводить только изменения первого порядка.

Но тут возникает порочный круг: пока у них не будет возможности повлиять на рас-

пределение ресурсов, они не смогут осуществить даже таких преобразований. Если же предпринять изменения второго порядка, то могут открыться новые возможности. Они приведут к искомой цели, не требуя большего количества ресурсов или непосильной работы персонала. Однако изменить себя очень трудно, это требует больших затрат энергии всех причастных.

Как это сделать

Изменение всей системы школьной работы или даже одной школы — очень сложный процесс. Мир создавался не за один день. Успех зависит от правильно выбранных путей проведения преобразований и их масштабов. Теоретически было бы вполне возможно кардинально изменить систему преподавания всех предметов в школе, одновременно введя принцип обучения через предпринимательство. Но это было бы весьма неразумно. Почему? Да хотя бы потому, что преобразование — это явление, затрагивающее как организационную структуру, так и культуру. К тому же оно требует административной поддержки (распределение новых прав и обязанностей, составление графиков работ,

выделение помещений и т.д.), а также желания и заинтересованности всех тех, кому предстоит участвовать в этом процессе.

Переход на модель обучения на базе реальной действительности подразумевает большую внутреннюю работу и серьезное обучение самих учителей. Чтобы суметь по-новому учить своих учеников и стать их настоящими руководителями или наставниками, они должны научиться решать реальные задачи, возникающие в местном обществе. Поэтому чтобы создать прочную основу для нового метода, нужна серьезная предварительная работа по привлечению к этой идее учителей школы и ее администрации.

Для начала следует ответить на вопрос: «Чего мы хотим?» — то есть определить, какой цели мы хотели бы достичь благодаря задуманным изменениям. Обучение на базе реальной действительности открывает много различных возможностей для выполнения миссии и долгосрочных задач школы и общества.

Однако каждая организация должна сама решить, какие выгоды от изменений она усматривает конкретно для себя. Мы надеемся, что мысли, которыми мы поделились в этой книге, смогут помочь спланировать

и внедрить модель обучения через предпринимательство в вашей школе. Из своего опыта мы знаем, что, хотя идея нашей модели обучения на базе реальной действительности привлекает многих, некоторые решаются ввести только некоторые отдельные ее элементы — и теряют при этом возможность получить ряд выгод, которые дает использование модели как целостной системы. Нужно действовать как можно проще, но нельзя все слишком упрощать. Иными словами, инвариантная часть модели должна быть сохранена, но детали должны определяться в соответствии с особенностями конкретной местности и отдельной школы. Каждая среда диктует свои особые условия, и, как правило, их без особого труда удастся учесть, интегрировав их в предлагаемую здесь модель.

После того как на первоначальной стадии будет ясно определена цель, следует сформулировать дальнейшие практические шаги к ее достижению. Очень важно уметь четко описывать, как будет разворачиваться педагогический процесс. Такая хорошо продуманная программа позволит наладить эффективную работу с учениками и установить хорошие отношения с компаниями-менторами. Так что прежде, чем приступать к непосредственному внедрению

модели обучения через предпринимательство, мы настоятельно рекомендуем вам составить и согласовать план действий. Он станет картой вашего маршрута и прекрасной отправной точкой в построении коммуникации с теми людьми из внешнего мира, которые будут нужны вам для работы над проектом. В плане следует разделить всю работу на части, сформулировав для себя конкретные цели каждого этапа. Тогда вы сможете оценивать достигнутый прогресс через определенные (может быть, равные) интервалы времени.

Некоторые люди задаются вопросом, нужны ли вообще планы и не является ли их составление пустой тратой времени. Сам план действительно может оказаться очередной ненужной бумагой, но процесс планирования чрезвычайно важен. Фельдмаршал Молтке как-то мудро заметил: «Планы — ничто, планирование — все!» В жизни все редко идет в соответствии с задуманным. Но когда команда учителей и школьных администраторов конструирует свой план, у них есть возможность продумать разные сценарии событий, возможные проблемы и их решение. Такая работа помогает команде лучше подготовиться к тому, чтобы оперативно скорректировать свои действия в реальной

Глава g

ситуации, если она потребует отступления от первоначального замысла.

План действий

В конечном итоге люди поражают только те цели, в которые они метят.

*Генри Дэвид Торо*¹

Ниже мы приводим последовательность стадий, целесообразных для запуска работы по модели обучения через предпринимательство. В процесс планирования нужно постараться вовлечь как можно больше участников, в том числе представителей команд учителей, администрации и учеников. Итак, приступая к запуску модели, следует определить следующее:

Видение. Начните с описания ситуации, которую вы хотели бы увидеть через несколько лет. Какие условия будут существовать тогда? Что будет достигнуто? Такой совмест-

¹ Генри Дэвид Торо (1817-1862) — американский писатель, мыслитель, натуралист, общественный деятель.



но разработанный прогноз задаст направление для долгосрочной работы школы и других заинтересованных сторон.

Стратегия. Как достичь желаемой ситуации, исходя из существующих условий? Какими важными вопросами следует заняться и как их следует решать? Здесь можно говорить о стратегии институционализации, сетевого взаимодействия и использования различных видов поддержки.

Заинтересованные стороны («стейкхолдеры»). Какие категории людей представляют собой важные заинтересованные стороны, способные оказывать влияние на выполне-

ние плана? Кто эти люди, какой вклад они могут внести, как наладить с ними коммуникацию, как вовлечь их в круг участников? Среди основных стейкхолдеров чаще всего выделяют следующие группы: ученики, учителя, администрация школы и компании-менторы. В качестве заинтересованных сторон также могут рассматриваться политики, общественные организации, родители и др. Следует даже составить отдельный план рекламы и продвижения программы — так называемый «План коммуникации», в котором будут описаны способы привлечения разных категорий стейкхолдеров.

Препятствия и угрозы. Какие препятствия могут помешать выполнению плана? Опишите возможные риски и их последствия для реализации вашей программы. Подумайте, что можно сделать, чтобы предотвратить их или хотя бы свести к минимуму их негативные стороны.

Действия. Какие действия следует предпринять для реализации программы? Постарайтесь сформулировать их как можно более конкретно, распределить обязанности и назначить ответственных за выполнение каждого из них. Выявите взаимосвязанные

действия и определите последовательность их осуществления.

Сроки и ориентиры. Составьте временной график выполнения работ с указанием конкретных сроков, а также определите важные «ориентиры» (контрольные точки) — те временные точки, в которые можно определить, идете ли вы верным путем.

План действий — это отправной момент в работе с моделью обучения через предпринимательство. Следует учесть, что на апробацию различных процедур понадобится по крайней мере полгода, прежде чем вы сможете приступить к работе.

Как сделать модель жизнеспособной

После успешного выполнения первой стадии работы у вас возникает прекрасная возможность устроить большой праздник по поводу запуска новой программы. Соберите всех и отметьте это событие!

Следующая серьезная сложность возникнет у вас после захватывающего периода освоения новой модели, когда пройдет упоение новизной и начнется каждодневная

будничная работа. На этой стадии существует большой риск того, что скептики скажут: «Ну вот, мы попробовали нечто новое, а теперь давайте оставим эту модель и продолжим работать, как раньше...» Это опасно в силу нескольких причин. Если рабочая группа слишком слаба, а деятельность заканчивается слишком рано, то мы получим еще один проект из серии проектов «пылких евангелистов», о которых мы уже упоминали в главе 4. Для того чтобы реализовался весь потенциал модели обучения на базе реальной действительности, она должна проработать как минимум пару лет.

Итак, модель может дать результаты, только если будет внедрена полностью и последовательно, с соблюдением всех основных принципов. Обязательное условие успеха — это мониторинг результатов, их регулярный анализ и оценка. Если в плане, помимо процесса, были четко прописаны ожидаемые результаты, то, сопоставив их с полученными, будет легко убедиться, обеспечивает ли обучение через предпринимательство какой-либо видимый прогресс в развитии учеников и учителей. Выбранные нами методы обязательно должны давать заметные результаты, но, к сожалению, об этом почему-то часто забывают. Школы порой осно-

вывают свой выбор методологии и методов на основе интуитивного выбора или берутся за то, что уже было опробовано ранее.

Тщательный мониторинг и анализ могут предоставить ценные сведения о том, как скорректировать и улучшить используемый процесс обучения. Для анализа и измерения очень важно вычлнить адекватные и существенные параметры, а затем последовательно использовать данные для внесения изменений, влияющих на конечный результат. Школьные оценки могут послужить примером параметра, недостаточного для мониторинга. Они не дают полного представления ни о знаниях или компетенциях учеников, ни о результативности работы школы. Оценка позволяет судить только об уровне знаний учащегося в сравнении со стандартными требованиями по отдельным предметам, подводит некий конечный итог, но ничего не говорит о прогрессе ученика.

Можно говорить о том, что какой-то педагогический процесс эффективен, только в том случае, если он обеспечивает существенное индивидуальное развитие каждого ученика в сравнении с исходным уровнем. Нам нужно научиться контролировать эффективность школы именно с точки зрения

индивидуального, а не относительного развития ученика.

Для этого было бы полезно вести мониторинг следующих параметров:

общие компетенции (как они проявляются в школе и в контактах с организацией-ментором — см. гл. 2);

собственная оценка учащимся своих знаний, навыков и уверенности в себе до, во время и по окончании процесса;

процент учащихся, успешно завершающих образование;

процент учащихся, получающих желаемую работу или поступающих в желаемые высшие учебные заведения после школы; выгоды организаций-менторов.

Для контроля развития во времени требуются регулярные замеры данных, причем достаточно частые (несколько раз в год, а не один раз в два-три года).

Так называемые устойчивые организации постоянно стремятся к самосовершенствованию. Этот процесс инициируется как теми, кто в них работает, так и теми, с кем они взаимодействуют. Любые процессы анализа и обсуждения, посвященные устойчивому

развитию и совершенствованию, приносят в работу новый заряд энергии и делают интерес к ней более прочным.

Для обеспечения устойчивого и долгосрочного развития могут послужить различные вспомогательные структуры — организации, форумы или ассоциации, в которых участники регулярно будут обмениваться идеями и опытом, накапливать их и систематизировать, а также согласовывать единое направление деятельности.

Таковыми структурами могут служить:

внешние сетевые организации, которые станут центрами взаимодействия с организациями-менторами, бизнес-ассоциациями и другими заинтересованными сторонами из местного сообщества;

внутренняя сеть, включающая в себя, во-первых, совет программы, организующий встречи с организациями-менторами и другим участниками (команду учителей, которая сможет проводить регулярный анализ и корректировку, а также внедрять усовершенствования); во-вторых, группы, работающие над развитием программы и включающие в себя как учителей, так и учеников (а может быть, и менторов).

Помните, что в этом процессе ученики служат особо ценным ресурсом. От них можно получать предложения и поддержку при внедрении усовершенствований. Будучи «гостями» школьной системы, они часто способны увидеть новые и оригинальные решения, которые просто не замечают «постоянные обитатели» — учителя!

Чтобы такие форумы могли функционировать результативно, необходимо составить календарный план их деятельности, который включал бы в себя:

график произведения контрольных замеров и их анализ в течение года;

график совещаний рабочих групп для обсуждения результатов и планирования дальнейших действий;

даты и время встреч/собраний/совещаний в разных сетевых организациях;

мероприятия, связанные с проектной работой учащихся, например — презентации и мероприятия для компаний-менторов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оптимизм — это вовсе не уверенность в том, что все получится, как было задумано. Оптимизм — это вера в то, что при любом исходе твое дело будет иметь смысл.

*Вацлав Гавел*¹

ЗА МНОГИЕ годы работы с нашей моделью мы наблюдали, как целый ряд школ и других учебных заведений внедряли обучение на базе реальной действительности. Хотя все они начинали с системы, представленной в этой книге, в дальнейшем каждая организация использовала эту модель по-своему, творчески включив теорию в свою практи-

¹ Вацлав Гавел (р. 1936) — чешский писатель, драматург, диссидент, правозащитник и государственный деятель, последний президент Чехословакии (1989-1992) и первый президент Чехии (1993-2003).

Заключение

ку. Некоторые по пути отчаялись, но многие с радостью наблюдали прогресс в результате своей деятельности. Сегодня, наверное, все согласятся: современный мир предъявляет к выпускникам школ совершенно новые требования по сравнению с теми, что были даже десять лет назад. Да и наша повседневная жизнь сильно изменилась. Роль школы при этом не стала менее важной, напротив, она возросла, но наполнилась иным содержанием и стала требовать иных методов. Мы надеемся, что эта книга вдохновила вас и вы присоединитесь к нам в нашей миссии создания более совершенной школы для более совершенного общества!

ОБ АВТОРАХ

Матс Йоханссон — руководитель программы Шведского фонда обучения через предпринимательство (*SEED*) в России, директор Центра (организации, занимающейся сертификацией в бизнес-образовании) и один из соучредителей Learning Improvement International — организации, поддерживающей прогрессивные перемены в учебных заведениях. Преподавал основы бизнеса и права в средней школе, руководил проектами по развитию образовательных учреждений.

Йеспер Йенсон — президент и председатель совета директоров консалтинговой фирмы Agincourt Consulting Group, преподаватель. Руководил общеобразовательной средней школой, школой для взрослых и профессионально-техническим училищем. Сочредитель организации Learning Improvement International.

ОГЛАВЛЕНИЕ

О чем расскажет эта книга.	
<i>Людмила Мургулец</i>	5
К читателю	8
Глава 1. Времена меняются	15
Глава 2. Какие знания и умения должна давать ученикам школа?	25
Глава 3. Обучение на практике и в <i>теории</i>	36
Глава 4. Школа как обучающаяся организация	67
Глава 5. Новая роль учителя	84
Глава 6. Обучение на базе реальной действительности	99
Глава 7. Развитие предприимчивости	но
Глава 8. Связь с другими моделями обучения	144
Глава д. Встать и действовать	162
Заключение	181
Об авторах	183

Серия «Школа завтра»

ЙОХАНССОН Мате
ЙЕНСОН Йеспер

ЛИЦОМ К РЕАЛЬНОСТИ:
ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Редакторы Е. Брагинская, М. Аромштам
Художник Е. Трушина

Подписано в печать 29.05.2009. Формат 84x108/32.

Изд. № 7.

Тираж 1500 экз. Заказ №

ООО «Издательство „Ломоносов“»

117296 Москва, ул. Молодежная, д. 5, помещение XII

Тел. (495) 930-51-20

Отпечатано в типографии «Август Борг»

105264, Москва, ул. Верхняя Первомайская, д. 47 корп. и.

Тел. (495) 925-11-12