

**ПРЕКРАТИТЕ
ВОРОВАТЬ
МЕЧТЫ!**

(ЗАЧЕМ НУЖНЫ ШКОЛЫ?)

СЕТ ГОДИН

Это издание предназначено для чтения и распространения в электронном формате среди ваших друзей и учителей.

Если вы хотите получить оригинал этой книги на английском – пройдите по [ссылке](#).

©Перевод с английского: Ольга Любарская специально для [СТРАТОПЛАН.РУ](#),
сервиса профессионального и карьерного роста

***Если вы не будете недооценивать меня,
я не стану недооценивать вас***

Боб Дилан

Посвящается всем учителям, преподавателям и педагогам, которые стремятся изменить систему, а также всем школьникам, студентам и прочим учащимся, которые не боятся выступить вперед и не молчать.

Среди прочих, я посвящаю эту книгу лично Россу Абрамсу, Джону Гийему, Бет Рудд, Стиву Гринбергу, Бенджи Кантерсу, Флориану Кенигу и тому самому преподавателю, которому удалось изменить лично вашу жизнь.

Предисловие от Стратоплан.Ру

Почему мы решили перевести книгу Сета Година «Прекратите воровать мечты!» на русский язык?

Причин на самом деле несколько. Мы учим людей. Мы учим взрослых людей, которые могут критически оценивать ту информацию и те подходы, о которых мы говорим, и которые отработываем на тренингах, семинарах и клубах Стратоплана. Учить взрослых и умных людей не самая простая задача, хотя бы уже потому, что человек обладает собственным опытом и собственной картиной мира. Как и любая система, он сопротивляется любым изменениям, которые мы пытаемся ему сообщить. Человек, обладающий опытом и проверенными способами решать поставленные задачи, — очень неудобный и непростой объект обучения.

Мы учимся постоянно тому, как это делать: как учить других людей. И постоянно видим множество мыслительных модулей, блоков, «паттернов» — можно называть эти конструкции и способы думать как вам удобно — которые мешают нам решать проблемные ситуации просто и конструктивно. Видим навязанные или даже вбитые «гвоздями» многочисленных повторений способы действия, которые давно не работают, но которые мы тащим за собой как чемодан с любимыми, но давно поломанными игрушками. Тащим на новую работу, в новую команду, в общение с новыми коллегами, начальниками и подчиненными. Тащим, абсолютно не задумываясь над тем, зачем нам нужен весь этот хлам и кто натолкал это старье в наш багаж «жизненного опыта».

Мы много думаем и читаем на тему образования. Образование не только взрослых людей, но и детей, так как, хотим мы это или нет, а все мы начинаем закладывать базовые механизмы принятия решений и основные модальности поведения еще в детстве — дома, во дворе, в школе.

Книга, которую вы будете читать, на самом деле задумывалась Сетом Гоудином как манифест. Манифест для преподавателей, родителей, учеников — словом всех тех, кто занят в обучении и, так же как и мы, задумывается о самой системе под названием «Школа» и хочет видеть школу институтом, который будет решать задачи подготовки детей к современной жизни. К жизненным реалиям и особенностям, а не просто занимать чем-то детей, чтобы родители могли больше работать.

Мы хотим дать вам возможность провести несколько часов в компании умного человека, который написал совершенно неожиданную на наш взгляд книгу — книгу о Школе и ее роли и функции в современном мире. Человека, который умеет задавать непростые вопросы и помогает нам размышлять над тем, где учились мы сами, и где будут учиться наши дети.

Если вам интересно разобраться, что в нас пыталась заложить наша школьная система, понять что и как сейчас может тормозить вас в собственном развитии и росте и главное — главное! — попробовать изменить что-то в судьбе ваших детей: эта книга — хорошая отправная точка на этом пути.

-

С уважением,

Основатели проекта Стратоплан.Ру,

Папы (у нас по двое сыновей у каждого),

Александр Орлов и Слава Панкратов

1. Вместо предисловия. О трансформации образования

Когда я заканчивал работу над этим манифестом, приятель позвал меня посетить одну из школ манхэттенской сети Академии Гарлем Виллидж (*Harlem Village Academies*, далее – HVA).

Гарлем огромен, по площади и численности населения он обгоняет многие американские города. Сложно общо рассуждать о настолько большом сообществе, но можно сказать, что на одно домохозяйство здесь приходится вдвое меньше прибыли, чем в местах, расположенных на расстоянии всего пары километров, – уровень безработицы здесь выше, и многие глядят в будущее с отчаянием.

Мы сто раз видели в кино, чего можно ожидать от гарлемской средней школы. И мы ожидаем, что она окажется недофинансированным учреждением, которое едва ли не рухнет под давлением асоциального поведения учащихся, где находится крайне небезопасно и, самое главное, где вряд ли могут научить чему-то хорошему.

В общем, это последнее место, где вы бы стали искать признаки зарождения образовательной системы будущего.

Сообщества вроде гарлемского в течение многих десятилетий только и видели от государства, что недостаточное количество учителей, недостаточное количество средств и заниженные ожидания – но, все же, ожидания. Неудивительно, что такой подход попросту не работал.

За последний десяток лет я написал более десяти книг о том, насколько глубокие перемены произошли в нашем обществе с появлением интернета и становлением экономики связей. В основном мои рассуждения сводились к тому, что вещи, которые мы привыкли считать данностью, являются не чем иным, как новыми изобретениями, которые недолго будут оставаться таковыми. Я пытался доказать, что массовый маркетинг, массовые бренды, массовые коммуникации, всепроникающие и подконтрольные владельцам средства массовой информации и промышленный комплекс, именуемый телевидением, не могут стать фундаментом нашего будущего, как многие привыкли полагать. Изнутри, порой, и правда, сложно судить.

В этом манифесте я попытаюсь доказать, что повсеместное индустриализованное образование точно так же долго не продержится, и тому есть ряд веских причин. Ограниченность доступа к информации пала перед экономикой связей, а навыки и отношение, которых мы ждем от выпускников, переживают глобальные перемены.

Конечно, интернет многое изменил в нашей жизни, но в жизни одной из школ сети HVA, которую я посещал, интернет играет далеко не первую роль, да и в этой книге я о нем буду вспоминать нечасто. Особенность HVA заключается, в первую очередь, в том, какие люди там учатся и работают, и в том, какие отношения складываются между этими людьми. Эти отношения тем отличаются от общепринятых, что из них убран всепроникающий контроль и промышленная составляющая – их место занял человеческий, личностно-ориентированный и потому действенный подход ко взращиванию поколения завтрашних лидеров.

Результат, которого смогли добиться основательница HVA Дебора Кенни и ее команда, мог бы быть достигнут тысячей иных способов. И меня здесь не столько интересует конкретно ее метод, сколько результат его применения. В день визита я увидел детей, заинтересованно подающихся вперед и ловящих каждое слово преподавателя, потому что они сознательно делают выбор в пользу внимательности на занятиях. Я увидел педагогов, которые сделали свой профессиональный выбор сознательно, потому что возможность обучать детей, которые хотят учиться, завораживала их и пробуждала в них истинный профессиональный трепет.

Зачастую главное преимущество успешных учебных заведений состоит в том, что у них много средств и отборные учащиеся. Но надо отметить, что HVA не выбирает учащихся – дети попадают туда в результате лотереи. Кроме того, HVA получает меньше финансирования на одного учащегося, чем среднестатистическая нью-йоркская школа. HVA достигает успеха, потому что там смогли создать культуру, которая привлекает наиболее талантливых педагогов, воспитывает осознание собственности, свободы и ответственности – и передает это отношение ученикам.

Всемирно известный композитор Бенджамин Цандер пишет о том, как получается, что ребенок может научиться любить музыку. Можно год, два, три заставлять ребенка отбивать счет, интонировать звуки и оттачивать технику. А потом он все равно бросит заниматься.

Но некоторые остаются – те, кто по-настоящему увлечен. Те, кому не все равно.

Такие дети устремляются вперед и начинают играть. И играют так, будто правда не могут без этого. И ведь действительно не могут. И когда они устремляются вперед, когда они ощущают связь с музыкой, когда они привстают за игрой, они становятся исполнителями, которых Бенджамин Цандер в шутку зовет «полустоячими».

Они играют так, будто без этого нельзя.

Колледжи соревнуются за выпускников школ Деборы Кенни, и я уверен, что со временем мы увидим, как эти выпускники возвращаются в HVA преподавать – полустоячие исполнители, которым хочется поделиться достигнутым. Потому что без этого никак.

2. Немного об этой книге

Я пронумеровал разделы, потому что вполне вероятно, что вы будете читать эту книгу в самых разных форматах. Также, нумерация поможет выносить на обсуждение отдельные тезисы.

Изначально книга эта писалась как набор эссе и записей в блоге – отчасти потому, что в последнее время я пишу именно в таком формате, и я надеюсь, что какой-нибудь один или несколько разделов побудят вас поделиться прочитанным, своими мыслями и критикой касательно идей, которые здесь отражены. Есть один побочный эффект: иногда я повторяюсь или чрезмерно заостряю внимание на одном и том же. Надеюсь, вы простите мне этот недостаток, а я, в свою очередь, не обижусь, если вы будете перескакивать через разделы.

Это ни в коем случае не предписание, не руководство, не пособие. Это серия провокаций, которые могли бы резонировать и пробудить диалог.

Думаю, эта работа совершенно ничего не будет стоить, если ею не поделиться. Пожалуйста, не стесняйтесь пересылать ее или размещать где пожелаете. Очень прошу ничего в ней при этом не менять и не распространять ее в коммерческих целях. Если вы захотите написать о ней в Twitter, то можете использовать хештэг #stopstealingdreams. Также вы можете откомментировать ее на странице, расположенной по адресу: <http://www.stopstealingdreams.com>.

И, самое главное, не сидите, сложа руки. Напишите свой манифест. Отправьте его преподавателям школы, в которой учится ваш ребенок. Не бойтесь задавать непростые вопросы на учительских и родительских собраниях. Станьте основателями собственных школ. Разместите в интернете пару – тройку видеолекций. И не останавливайтесь на достигнутом.

Благодарю за то, что читаете и распространяете эту книгу.

3. Обрато в школу (да в не ту)

Сто пятьдесят лет тому назад взрослые яростно выступали против детского труда: детская рабочая сила отбирала рабочие места у взрослых рабочих, которым и так приходилось непросто.

Конечно, некоторые ссылались на моральную сторону того, что семилетние дети калечатся на работе и становятся жертвами злоупотреблений со стороны взрослых, но все же экономическая составляющая проблемы затмевала все прочие. Владельцы фабрик настаивали на том, что потеря малооплачиваемых рабочих-детей приведет их предприятия к катастрофе, и изо всех сил старались удержать детей на рабочих местах – якобы, они не могли себе позволить взрослых. И только лишь в 1918 году по всей стране было введено обязательное образование.

Основным аргументом, помогшим убедить промышленников в необходимости таких перемен, стало то, что образованные дети будут гораздо более смирными и продуктивными работниками. В таком свете существующая ныне система образования, предполагающая, что дети будут сидеть стройными рядами и соблюдать правила, сформировалась именно в таком виде не случайно: это была инвестиция в будущее нашей экономики. План был таков: заменить кратковременные и низкие затраты на детский труд

долговременной продуктивностью благодаря тому, что дети заранее будут подготовлены к выполнению того, что от них требуется.

Массовое образование не задумывалось для того чтобы мотивировать детей или вырастить из них ученых и образованных индивидов. Оно задумывалось с тем, чтобы наштамповать побольше взрослых, которые легко вписались бы в систему. Массовость была гораздо важнее качества – как это обычно бывает у промышленников.

Конечно, тогда это сработало: выросло несколько поколений продуктивных и полностью обеспеченных занятостью работников. А что же сейчас?

Лауреат Нобелевской премии в области экономики Майкл Спенс дает простой ответ на этот вопрос: есть торгуемый труд (что-то, что можно делать не непосредственно там, где будет потребляться продукт такого труда, скажем, сборка автомобилей, разработка дизайна мебели, предоставление услуг по телефону) и неторгуемый труд (как стрижка газонов или приготовление сэндвичей). Надо ли говорить, что именно первый тип труда заслуживает места в нашей экономической системе?

К сожалению, Спенсер приводит такую статистику: с 1990 по 2008 год в американской экономике стало всего лишь на 600 тысяч больше рабочих мест, связанных с торгуемым трудом¹.

Если работодатель говорит вам, что именно вы должны делать в определенный момент, то этот работодатель всегда сможет нанять работника подешевле. При этом школы в нашей стране продолжают в бешеных количествах поставлять детей, которые как раз и ищут работу, на которой руководитель будет диктовать им, как выполнять свои обязанности.

Нет ли здесь противоречия? Ежегодно мы производим миллионы кадров, которые обучены работать в стиле, характерном для 1920-х годов.

Упомянутый компромисс (забрать детей с рабочих мест, чтобы обучить их быть хорошими фабричными работниками в дальнейшем) втравил нас в своего рода гонку на дно². Некоторые утверждают, что нам необходимо обходиться меньшими средствами, давать больше возможностей малооплачиваемым кадрам, которые способны выполнять четко то, что от них требуется. И даже если мы выиграем эту гонку, мы все равно останемся в проигрыше. Дно – не самое лучшее место, даже если вы способны опуститься туда быстрее всех.

И пока мы готовимся к девяносто третьему дню рождения обязательного общедоступного образования, каждый из нас, как родитель или налогоплательщик, должен ответить себе на вопрос: неужели мы готовы поощрять, стимулировать, или хотя бы позволять школам в нашей стране (пусть даже и частным) продолжать следовать этой пусть и безопасной, но обреченной на неудачу стратегии массового выпуска предсказуемых, контролепригодных и посредственных конвейерных рабочих?

Пока мы придерживаемся (или хотя бы позволяем рассматривать возможность) стандартизированного контроля, боязни научного подхода, безынициативности преподавателей и, наиболее всего, бюрократического императива превратить саму систему образования в завод, мы в опасности.

Постиндустриальная революция уже происходит. Неужели мы не хотим научить наших детей воспользоваться преимуществами, которые она дает?

4. Для чего нужны школы

Казалось бы, ответ на этот вопрос настолько очевиден, что говорить об этом смысла нет. Тем не менее, ответов может быть очень много. Вот некоторые из них (здесь я говорю, прежде всего, о государственном или массовом частном образовании, охватывающем период от детсада и до колледжа):

Для того чтобы общество было культурно-однородным.

Для того чтобы развивать науку и знания в погоне за информацией как самоцелью.

Для того чтобы поддержать цивилизационные процессы и предоставить людям инструментарий для принятия информированных решений.

Для того чтобы обучить людей продуктивно трудиться.

Последние три поколения наших сограждан получили значительно больше образовательных услуг, чем предыдущие поколения, в том числе и во временном выражении. А стоимость этих услуг растет гораздо стремительнее, чем даже аудитория, ими охваченная – на массовое образование уходят триллионы долларов.

До недавнего времени школы отлично справлялись лишь с одной из четырех социальных задач. Для начала приведу те, с которыми они не справлялись.

Создание культурно-однородного общества. В этом вопросе школа оказалась гораздо менее эффективной, чем телевидение. Существует огромный разрыв между культурными опытами, предлагаемыми переполненными и слабо финансируемыми городскими школами и хорошо финансируемыми школами в пригородах. Также велика культурная разница между тем, кто не смог окончить школу, и выпускником Йельского университета. И даже в таких вопросах, как польза научного подхода – тоже зияет пропасть, поскольку школа, в которой вы учились, имеет большое значение. И если перед школой стоит задача заложить фундамент однородной культуры, то она не справилась с нею даже на том уровне, на котором имела такую возможность.

Погоня за знаниями ради самих знаний. Мы тратим уйму средств на обучение детей тригонометрии, хотя они ее упорно не понимают, использовать не будут, да и вряд ли посвятят свою жизнь математике. Мы инвестируем тысячи часов в то, чтобы подвергать миллионы учащихся штудированию литературы, но единственное, чего мы в итоге добиваемся, это то, что большинство из них никогда больше не получают удовольствия от чтения (один из опросов показал, что 58% американцев после выпуска никогда больше не берут книги в руки ради удовольствия). И пока мы считаем, что прочитанная книга должна быть равна написанной контрольной, мы глубоко ошибаемся.

Мы бесконечно поднимаем планку для преподавателей высшей школы, но при этом штампуем кандидатов и докторов наук, которые и преподавать не в состоянии, и наукой толком не занимаются. Мы преподаем фактаж, но при этом объем откладываемых в голове знаний остается смехотворным.

Инструментарий для принятия решений. Несмотря на то, что чуть ли не каждый представитель западного общества в обязательном порядке провел годы на школьной скамье, мы все равно часто сталкиваемся с принятием на веру ничем не подкрепленных теорий, с неразумными финансовыми решениями, неправильным планированием – как общественным, так и планированием семьи. С искусством и наукой людей связывают очень тонкие ниточки, если и связывают вообще, а на финансовую смекалку типичного потребителя порою жалко смотреть. И если ставилась задача возвращать поколения людей, отвечающие высоким стандартам рациональности, скептического исследования, разумного принятия решений, то в отношении большинства наших сограждан мы потерпели неудачу.

Нет, я, правда, считаю, что школа как общественный институт задумывалась с вполне определенной целью, и именно этой цели она успешно достигает на протяжении вот уже чуть ли не ста лет.

Наши деды и прадеды строили школы с тем, чтобы научить людей всю жизнь быть продуктивной рабочей силой, являющейся частью индустриального общества. И у них получилось.

Все остальное – всего лишь побочный продукт, побочный эффект (иногда полезный) школьного обучения как системы, созданной нами для подготовки рабочей силы, необходимой для построения индустриального общества.

5. Столбцы А и В

Осведомленный

Внимательный

Преданный

Творческий

Целеполагающий

Честный

Способный импровизировать

Проницательный

Независимый

Знающий

Инициативный

Ищущий новых путей

Смотрящий в суть вещей

Способный повести за собой

Стратегически мыслящий

Способный оказать поддержку

или

Покорный

Какой столбец из двух вам больше по душе? С какими людьми вы хотели бы работать? Кого бы вы наняли? Какому врачу вы доверили бы свое лечение? С кем вы готовы жить?

И последний вопрос: если бы вы организовывали программу воспитания и обучения стоимостью в триллионы долларов и длительностью 16 лет, направленную на то, чтобы взрастить следующее поколение – на какой из этих столбцов вы бы ориентировались?

То, что вы сейчас читаете – скорее крик души, а не книга. Я пишу это для подростков, их родителей, их учителей. Для начальников, для тех, кто работает на этих начальников. Для всех, кто платит и платит налоги, ходит на родительские собрания, подает документы в колледж, голосует на выборах.

6. Другие потребности – другой результат

Если функция школы состоит в том, чтобы штамповать рабочих, на которых будет держаться экономика, то необходимо менять школу, поскольку теперь нам нужны другие рабочие.

Раньше нам нужны были одинаковые, покорные рабочие, которых все устраивало, и потребители, готовые тратить деньги.

Теперь все изменилось.

Менять школу не значит просто наточить карандаш, который мы уже держим в руке. Реформа школьного образования не может быть успешной, если сосредотачивать ее на простом улучшении того, что от нее требовалось ранее. Нам не нужно больше того, что школы производят, если они работают так, как их задумывали когда-то. Наша цель – изменить производимый школами продукт до того, как мы проинвестируем в них еще больше средств и времени, пытаясь повысить их эффективность.

Задача моего манифеста – собрать новый набор запросов и требований, который родители, налогоплательщики и сами дети могли бы озвучить перед теми, за кого они голосовали, перед общественным институтом, который мы выстроили и в который вложили деньги и время. Наша цель – изменить результат, которым мы получаем, когда отправляем сограждан в школы.

7. Массовое производство склонно производить массовый продукт

Это утверждение кажется банальным, но, в то же время, мы не перестаем удивляться тому факту, что школы ориентированы на производство серой массы. Даже когда гражданское общество и экономика

требуют разнообразия, индустрия под названием «среднее образование» занимается исключительно серийной штамповкой.

Массовая природа среднего образования была видна с самого начала – она лежит в основе средней школы, педагогических колледжей и общедоступности образования. Все эти представления о школе сформировались тогда же, когда закладывались основы массового производства и, как следствие, массового маркетинга.

Немного истории:

Государственные средние школы были чем-то совершенно новым, созданным сразу после Гражданской войны. Государственные – потому что посещать их могли все – и дети фермеров, и гончаров, и лавочников. Хорас Манн считается отцом-основателем этого общественного института, но борьба его за воплощение идеи среднего образования для всех была не такой уж тяжелой, как вы могли бы подумать: промышленники были на его стороне. Перед новорожденной индустриальной экономикой возникли две сложнейших задачи: найти достаточно подходящих рабочих и достаточно готовых тратить деньги потребителей.

Педагогические колледжи (ранее также носившие название «образцовые училища» или «нормальные школы») были задуманы, чтобы дать учителям теоретическую базу для работы в системе государственной средней школы и обеспечить однородность подхода к учащимся. И если вам это напоминает определение заводов, производящих оптовые партии взаимозаменяемых деталей или определение количественных и качественных метрик производства, то это вовсе не совпадение.

Конечно, мир изменился: им завладела культура, основанная на отношениях рынка, который умеет подстраивать массовое производство под определенные рамки, определять, что потребителю не нужно, и удовлетворять частные запросы вместо того чтобы давать всем одно и то же.

Уходить от массовости школьного производства не так-то просто. Но разве есть иная альтернатива? Если массовое производство и массовый рынок потихоньку отходят, то не удивительно, что школьное образование, заточенное под другую эпоху, сейчас переживает не лучшие времена?

Те, кто обеспокоен будущим школьного образования, располагает несколькими альтернативами; при этом понятно, что одна из них сулит перемены. Альтернатива эта такова: дробление классов, менее индустриализаторское мировоззрение, каждое из более мелких подразделений выпускает свою особую разновидность граждан и лидеров. Вторая альтернатива – организация, рассматривающая масштабность как актив, но только такая организация, которая при этом ценит индивидуализацию, а не борется с ней.

Нынешнее устройство, в основе которого лежит стремление к дешевой одинаковости, соответствующей минимальным стандартам, убивает нашу экономику, нашу культуру и нас самих.

8. Действительно ли школа – гражданское предприятие?

Стремление Хораса Манна организовать среднее образование за государственный счет вращалось вокруг довольно простой идеи: мы построим лучшее общество, если наши ближние будут более образованными. Демократия была внове, и идея передать власть в руки необразованных масс оказалась достаточно пугающей для того чтобы убедить чиновников усадить народ на школьные скамьи.

Когда вокруг образованные люди, демократия только крепнет, что приносит пользу всему обществу. Джон Дьюи говорил об этом так:

«Демократия не будет процветать там, где содержание школьного преподавания определяется в основном утилитарными нуждами для народных масс и традицией университетского преподавания для специализированного, искусственно возвращаемого класса. Идея о том, что «основы» начального образования автоматически ограничиваются чтением, письмом и арифметикой, зиждется на невежественном отношении к основам, действительно являющимся жизненно важными для воплощения идеалов демократии в жизнь».

Легко видеть, как эта концепция проявила себя. В обществе, где ценится образование, больше врачей, ученых, образованных бизнесменов, увлеченных преподавателей. Конечно, образование обходится дорого, но жизнь в невежественном мире обходится гораздо дороже.

Долгое время имело место пересечение между образованием по профессии, которая приносила деньги своему носителю, и образованием, которое, как мы считаем, могло приносить прибыль. В обоих случаях было верно, что запоминание и заучивание больших объемов информации представляло важность. В мире, где доступ к различным знаниям всегда был ограниченным, способность запоминать то, чему тебя учили, без того чтобы освежать полученную информацию, было жизненно важным фактором.

Вопрос, который мне хотелось бы задать каждому директору и членам педагогических советов, звучит так: «Действительно ли ваша образовательная программа помогает укрепить общество?»

9. Наследие Хораса Манна

Манн фактически изобрел государственное среднее образование, когда отвечал за среднее образование в штате Массачусетс. Разве что такие школы он называл «общими», поскольку главной задачей было привлечь на скамьи всех, в том числе и простых людей, поднимая, таким образом, культурную планку. С самого начала:

Развитие личности учащегося было так же важно, как и чтение, письмо, арифметика. Внедрение ценностей вроде послушания власти, пунктуальность, посещаемость, организация времени относительно сигналов звонка помогали подготовить учеников к будущему трудоустройству.

Во время поездки в Пруссию Манн ознакомился с тамошней полувоенной системой образования и внедрил ее здесь: сначала расписал ее, а затем ввел ее на Северо-востоке США, откуда она распространилась со временем по всей стране.

Вторым его свершением было изобретение «нормальных школ».

Нормальные школы³ были училищами, в которых старшеклассники (в основном, старшеклассницы) обучались общественным нормам и получали подготовку к работе в качестве школьных учителей, с тем, чтобы распространять и укреплять следование этим нормам в рамках системы государственного среднего образования.

Третьим достижением Манна, которое закрепилось в системе образования и которое я нахожу совершенно уместным, был запрет телесных наказаний. Он также оставил нам наставление, доказывающее благость его намерений – намерений человека, поставившего школьное образование на промышленные рельсы:

«Умереть с чистой совестью может лишь тот, кто добился за свою жизнь хоть какой-то победы в битве за гуманизм.»

К сожалению, эта часть его программы редко находит отражение в плотном расписании школьных уроков.

10. Фредерик Келли, или Ночной кошмар

В 1914 году один канзасский профессор изобрел тесты с поливариантными вопросами. Да-да, этому методу контроля знаний почти сто лет.

Ситуация требовала чрезвычайных мер: разворачивалась Первая мировая война, сотни тысяч иммигрантов нуждались в образовании, а заводы и фабрики – в огромном количестве новых рабочих. Государство сделало два года обучения в старшей школе обязательными для всех, и нам было необходимо быстро сортировать учащихся и отправлять их на соответствовавшие их квалификации рабочие места.

Сам профессор Келли говорил об этом так:

«Это тестирование мышления младшего порядка для младших порядков учащихся».

Несколько лет спустя, уже будучи Президентом Университета штата Айдахо, Келли отказался от этих слов, объяснив свое решение тем, что такое тестирование подходит лишь для контроля над усвоением ограниченной части тех знаний, которые на самом деле передавались детям, и потому такое тестирование должно уйти из постоянной практики. Промышленники от массового образования вознегодовали, и Келли был уволен с должности.

Школьный оценочный тест SAT⁴ – единственный широко применяемый инструмент фильтрации учащихся и измерения усвоенных знаний – основан (практически полностью) на тестировании мышления младшего порядка, разработанном Келли.

До. Сих. Пор.

Причина проста: не то чтобы это тестирование работало, но оно просто и удобно, когда речь идет о массовой обработке учащихся и выпускников школ.

11. Для эффективного управления школой усильте страх (и искорените влечение)

Промышленный охват, масштабность и измеримость структуры школы как института предполагают использование страха в качестве механизма поддержания порядка в среде обучаемых масс. Нет иного пути заставить сотни или даже тысячи детей соответствовать требованиям и усваивать такие большие объемы знаний координировано и в массовом порядке.

И по всему выходит, что на обратной стороне медали – искоренение влечения к учебе. В такой системе не остается места для тех, кто хочет обогнать остальных, или выбирать альтернативные занятия, или сосредотачиваться на чем-то одном. Давайте, пошевеливайтесь. Запишите то и это, завтра будет контрольная. В виде мультивариантного теста.

Нужно ли нам больше страха?

И – как следствие – меньше влечения?

12. Могут ли мировоззрение и отношение быть чем-то, чему можно обучить?

Мнение о том, что организация как таковая может обучать чему-то – относительно ново.

Традиционно считалось, что художники, писатели, ученые, певцы и мастера тонких ремесел сначала осознают свое призвание, затем находят учителя, затем обучаются своему ремеслу. Считалось, что это абсурд: взять человека с улицы, обучить его науке или вокалу, и обучать его настолько упорно, что в какой-то момент он почувствует тягу к этому занятию.

Теперь, когда у нас есть промышленное решение для предоставления образовательных услуг оптом, возникает обманчивое впечатление, что единственное, чему мы должны и можем обучить – это получить высокий балл при прохождении SAT.

Но так думать нельзя.

Людей можно обучить преданности, бесстрашию, прозрачности в любых отношениях, инициативности, планированию курса.

Людям можно привить желание всю жизнь учиться чему-то новому, самовыражаться и внедрять новшества.

И точно так же необходимо признавать, что мы способны отучить от бесстрашия, творчества и инициативности. Ведь именно этим мы занимались до сих пор.

Школа превратилась в масштабную промышленную систему, производящую значительное количество побочных продуктов, включая разрушение многих чувств и эмоций, которые мы хотели бы сделать основой культуры.

Пытаясь поэффективнее напичкать умы целого поколения детей таким огромным количеством поддающейся контролю информации, мы превращаем этих детей в покладистых и, в то же время, конкурентоспособных зомби.

13. Что появилось раньше, автомобили или заправки?

Издатель – или книжная лавка?

Культура подстраивается под способ ведения хозяйства, а не наоборот. Экономике требовался институт, который выпускал бы подходящие ей кадры, и потому мы создали его. Фабрики и заводы появились не вслед за школами – наоборот, школы появились, потому что появились фабрики.

Причина тому, что так много людей вырастает и пытается найти работу, заключается в том, что экономике нужны люди, которые вырастали бы и пытались бы найти работу.

Профессии и рабочие места были изобретены до того как были изобретены рабочие.

В пострабочей вселенной рабочие уже не особо нужны, но, тем не менее, школы продолжают сосредотачиваться на вчерашних потребностях.

14. Желания и мечты как проблема

Если б вас попросили загадать желание, то каким оно было бы? Если бы перед вами возник джинн и пообещал исполнить одно ваше желание – будет ли оно стоить его усилий?

Думаю, наши желания изменяются с возрастом и в зависимости от того, чему нас учат, с кем мы проводим время, чем занимаются наши родители.

Наша культура испытывает трудности с мечтами. Трудности эти во многом возникли из-за существующего режима обучения, и с каждым годом их становится все больше.

Мечтатели представляют для школ опасность: они могут проявлять нетерпение, нежелание всесторонне образовываться, и – что самое ужасное – неспособность подстроиться под существующую систему.

Еще один вопрос, который мне хотелось бы задать на заседании какого-нибудь педагогического совета: «Что вы предпринимаете, для того чтобы подпитывать мечты моего ребенка?».

15. «Когда вырасту, хочу быть помощником космонавта»

Одно из самых тщательных исследований среди старшекласников было проведено некоторое время назад⁵ Джейком Халперном. Распределения ответов на некоторые вопросы оказались пугающими. Скажем, участникам предложили выбрать из нескольких вариантов ответа на вопрос «Когда вы вырастете, кем вы, скорее всего, будете работать?». Варианты были следующие:

Гендиректор крупной компании, вроде General Motors

Боец спецназа ВМС

Сенатор

Президент крупного университета вроде Йеля или Гарварда

Личный секретарь популярного певца или киноактера

Среди молодых девушек получилось следующее распределение: 9,5 процентов выбрали первый вариант, «Гендиректор крупной компании»; 9,8 – боец спецназа ВМС; 13,6 – сенатор; 43,4 – личный секретарь популярного певца или киноактера.

Надо отметить, что эти девушки оказались вполне готовы так никогда и не стать знаменитыми – им было бы достаточно для счастья просто быть секретарем кого-то, кто живет такой яркой и насыщенной жизнью.

Неужели мы не способны на большее? Неужели мы создали шестнадцатилетний учебный цикл стоимостью в триллионы долларов и прогоняем по нему миллионы учащихся лишь для того, чтобы отобрать из них умнейших и талантливейших и пресечь на корню их мечты, порою так и не сформировавшиеся? Неужели все, что может выдать на-гора это массовое производство, – бесконечные легионы секретарей и секретарш?

По прошествии ста лет самое время прекратить искоренять мечты. Того требует ситуация – не только экономическая, но и культурная. Действовать необходимо прямо сейчас, и начинать необходимо с самих себя.

16. Среднее образование дорогого стоит

К тому же, оно не особо справляется с тем, что нам от него нужно. Значительно удешевить его не получится, потому стоит подумать над тем, как все-таки его можно улучшить.

Улучшить не с позиции того, что оно уже делает: улучшить с позиции обучения людей делать то, что должно.

Вам нужны компетентные сотрудники колл-центра? Школы отлично справляются с их производством, но обходится это ужасно дорого. Правда ли нам нужны еще более покладистые операторы, да еще и за такие деньги?

Принимая во внимание суммы денег и количество времени, инвестируемые в среднее образование, я хотел бы поинтересоваться (и советовал бы поинтересоваться всем родителям, налогоплательщикам и учащимся): правильно ли это? Разве это лучший из способов формирования культуры и экономики, которые нам якобы нужны?

Для чего нам школы?

Если вы не задаете этого вопроса, то тратите время и деньги зря.

Подсказка: обучение – это не что-то, что с вами делает кто-то другой. Это то, что вы сами выбираете.

17. Изобретаем школу заново

Если перед новой школой стоит задача производить нечто отличное от производимого в данный момент, и если новые технологии и связи могут изменить то, как школа предоставляет услуги по обучению, то пришло время этим изменениям вступить в силу.

Вот дюжина моментов, отношение к которым школе стоит пересмотреть:

Домашняя работа днем, уроки – вечером

Возможность в любой момент воспользоваться учебниками и конспектами

Доступность любого учебного курса в любой точке земного шара

Четкость и точность в обучении вместо массового и общего преподавания

Отмена мультивариантного тестирования

В качестве критерия оценивания – опыт, а не баллы за тесты

Воспитание покладистости – не самый важный результат обучения

Сотрудничество, а не изоляция

Сосредоточение внимания на учащихся, преподавателях и идеях, отстоящих от остальных

Изменение роли преподавателя

Обучение в течение всей жизни, раннее начало карьеры

Полный отход от понятия «престижный колледж»

Сейчас как никогда просто сделать школы открытыми, привнести туда новые технологии и изменить сам подход к преподаванию. Но если единственным, для чего мы будем использовать эти технологии, будет воспитание покладистости и стремления к потреблению, то много и не получится. Школа может и должна делать больше, чем просто производить на свет новых фабричных рабочих.

18. Быстро, гибко и сосредоточенно

Очевидно, что экономика поменялась. И наши ожидания от лучших наших сограждан – тоже. Не только с точки зрения того, чем мы занимаемся на рабочем месте, но и с точки зрения того, кто получил теперь возможность сделать вклад в нашу с вами культуру.

В то же время, приобретение знаний навсегда изменилось благодаря интернету. Многие используют его для пустой траты времени на Facebook или YouTube, и потому принято забывать о том, что интернет – самое эффективное и могущественное средство распространения информации из всех когда-либо существовавших.

Перемены, постигшие экономику, и распространение информации онлайн, вместе взятые представляют собою мощный катализатор глобальных перемен. Перемены эти настолько стремительны и всеобъемлющи, что промышленная система образования не в состоянии угнаться за ними.

В результате получается так, что промышленно-образовательная система, которая на протяжении столетия обеспечивала нас рабочими, юристами, медсестрами и военными, на сегодняшний день утратила всякий смысл.

И можно продолжать попытки реанимировать ее, а можно привести ее в соответствие с нашими потребностями.

Не думаю, что рационально было бы считать, что «нам нужно то, что у нас уже было, только лучше и подешевле». Так все равно не получится, и, как мне кажется, нам это не нужно.

Нам необходимо, чтобы школа производила нечто совершенно отличное, и единственный способ добиться от нее этого – задавать новые вопросы и выставлять новые требования к каждому из элементов построенной нами системы образования. И всякий раз, когда в своих ответах на эти вопросы преподаватели, директора школ и члены педагогических советов будут делать отсылки к прошлому, им придется остановиться и попытаться дать новый ответ.

Нам не нужны послушание и покладистость.

Мы не будем требовать заучивания и зубрежки, потому что они нам не нужны.

И – нет, мы не можем требовать от учащихся мириться с существующим положением вещей.

И если школа будет предпринимать попытки сопротивления этим требованиям, мы не просто зря потратим средства, но и получим нечто обратное тому, чего хотим. Мечты – это то, в чем мы испытываем по-настоящему острый дефицит – как и в средствах и стремлении их осуществлять.

Никаких уступок. Только революция.

19. Воплотить мечту сложно, а убить ее – легко

Мечты мимолетны по своей природе. Они долго разгораются и, пока они не разгорелись, загасить их не представляет особой сложности ни для родителей, ни для преподавателей, ни для сверстников.

Посеять и вырастить мечту гораздо сложнее. Зачастую мы крепко связаны со средой, в которой выросли, с тем, чем занимаются наши родители. Мы сильно зависим от того, какими оказываются близкие люди и как они влияют на нас.

Попытки насытиться не особо вдохновляющими мечтами о скучной, но зато постоянной работе, редко оказываются успешными. Мечта о том, чтобы тебя выбрали – для участия в телепередаче, для игры в команде – и ждать, что удача улыбнется тебе, тоже не особенно вдохновляет. Мы попусту тратим свое время и время наших учеников, когда приучаем их мечтать о том, чтобы быть ведомыми – мы не помогаем им адаптироваться (и тем более, становиться лидерами), когда обстоятельства складываются не так, как им того хотелось бы.

Мечты, которые нам нужны, это мечты об уверенности в себе. Мечты не о том, что есть, а о том, что могло бы быть. Тех детей, которые способны к обучению, нам нужно учить учиться: учить их подталкивать самих себя и быть достаточно щедрыми и честными, для того чтобы привлекать окружающий их мир к воплощению их мечты.

Я считаю, что мы очень много делаем для искоренения способности мечтать, и при этом мечты, которые мы себе оставляем, недостаточно дерзки.

20. Жизнь в постинституциональном будущем

Ниалл Фергюссон в «Цивилизации» – одной из наиболее знаковых своих работ – рассуждает о становлении и закате Западной цивилизации и приходит к мысли, что доминирование Запада надо всем остальным миром на протяжении четырех веков было возможно благодаря шести институтам, которые со временем зародились и обрели влияние. То есть вовсе не благодаря великим людям, случайным природным явлениям или удачному географическому расположению, а именно благодаря долговечным и значительным институциональным преимуществам, которые и позволили нам расти, развиваться и процветать.

Конкуренция, научный подход, право собственности, медицина, потребление и рынок труда зародились и со временем получили развитие именно на Западе. Результатом развития этой инфраструктуры стала функциональная синхронизация общественных институтов и продуктов их деятельности, что и сделало наш мир таким, каким мы его сегодня принимаем как должное.

Индустриальная эпоха наиболее яркий пример. Как только промышленники взяли курс на повышение продуктивности и увеличение прибыли, работа миллионов людей стала координироваться, а богатства – создаваться и накапливаться.

В следующем веке уже менее многочисленные долговечные институты (сейчас мы видим, как религиозные формации и основная промышленность отходят на второй план) будут заменяться индивидуально управляемыми микроорганизациями, движущей силой каждой из которых будет небольшая инновационная команда, способная менять окружающий мир в гораздо большей степени, нежели это было доступно ранее. Шесть основополагающих институтов теперь воспринимаются как нечто само собой разумеющееся: мы строим новую экономику и новый мир поверх них.

Благодаря всемирной сети и революции связей человеческие существа больше не довольствуются исключительно похвалой за покладистость. Напротив, наш беспорядочный мир готов принять увлеченных людей, способных быть кузнецами своего собственного счастья.

Это новая задача школ: не совать в руки карту тем, кто проявил готовность следовать намеченному маршруту, а прививать новому поколению лидерские качества и желание не останавливаться на достигнутом.

21. Две наклейки на бампер

Первая из них вызывает только неприятные мысли о своем владельце и чаще всего ее можно увидеть на новых дорогих автомобилях в окрестностях моего города. Написано на ней следующее: «Сократите налоги на образование».

Эти водители/избиратели/налогоплательщики в свое время бросили школу, или их дети уже выпустились и/или они просто законченные эгоисты. Ни один из этих вариантов не внушает мне оптимизма касательно нашего с вами будущего.

А могла бы быть и другая наклейка на их бамперах, да только я что-то ни разу такой не видел. На ней было бы написано: «Пусть школы будут другими».

Думаю, если б мы следовали второму из упомянутых слоганов, несуществующему, то, может, к чему-нибудь и пришли бы.

Школы принадлежат родителям и их детям, то есть тем, кто за них платит, и тем, для кого они были придуманы. Они принадлежат также и сообществу – взрослым, которые будут работать и жить рядом с выпускниками этих школ.

Слишком часто всем им говорят, что школа – это такой автономный механизм, автоматизированный и запрограммированный заранее; школа слишком велика, чтобы менять ее, и слишком важна, чтобы лезть в ее дела.

Что ж, первым изменился мир. Теперь самое время и школам последовать его примеру.

22. Мы живем в эпоху революции связей

Еще немного, и мы могли бы смело назвать происходящее интернет-революцией. В самом деле, период, отмечающий окончание индустриальной эпохи и начало чего-то нового, в конечном счете, характеризуется именно связями.

Промышленная революция заключалась не в изобретении производства, а в выходе производства на такой уровень, на котором оно изменяло вслед за собой решительно все. И революция связи также состоит не в изобретении связи как таковой, конечно же, а в том, что связь выходит на первый план и становится доминирующей силой формирования экономики.

Связь между людьми.

Связь между информацией, и теми, кто ее ищет.

Связь между предпринимателями

Связь между единомышленниками, позволяющая им объединяться в могущественные общественные силы.

Связь между машинами и механизмами, позволяющая создавать стоимость.

Когда происходит революция связей, стоимость создается не посредством увеличения продуктивности тех, кто производит продукт или предоставляет услугу. Стоимость создается посредством связывания продавцов с покупателями, производителей с потребителями и людей увлеченных – друг с другом.

Этот метауровень создания стоимости не до конца ясен тем, кто привык измерять ее продажами на квадратный метр или единицами в час. Хотя, на самом деле, связь ощутимо стимулирует продуктивность, эффективность и действенность.

В мире, опутанном связями, репутация стоит больше, чем баллы, набранные на выпускном тесте. Доступность информации означает, что сама по себе информация немного стоит – а вот ее обработка действительно имеет значение. И более всего опутанный связями мир вознаграждает тех, кто печется о своей способности что-то изменить и повести за собою.

До появления глобальных связей информация была дефицитным ресурсом, а ее хранение – непростым делом. Обработка информации требовала изоляции людей друг от друга. После школы вы оказывались в одиночестве.

В полном связях мире дефицитность уступила место изобилию – изобилию информации, сетей, сообществ и взаимодействий.

23. Но мы все равно продолжаем изолировать учащихся вместо того, чтобы устанавливать между ними связи

Практически все виды школьных работ и мероприятий выполняются в одиночку. Домашние задания. Экзамены. Творческие работы. Уроки и лекции часто проводятся в переполненных аудиториях, но при этом преподаватель и учащиеся взаимодействуют преимущественно в одностороннем порядке.

Как эта фиксация на изоляции в процессе учебной деятельности будет сочетаться с тем, что на самом деле происходит во всех прочих сферах человеческой деятельности? Ведь ни один компетентный врач не скажет «Я не знаю, что делать, но сам что-то придумаю», как ни один ученый – исследователь, ни один сталевавар или пилот не работают в полной изоляции от коллег.

Групповые проекты в школах скорее исключение, но они должны стать неотъемлемой частью повседневной образовательной практики. И поиск путей, позволяющих извлечь из групповой работы как можно больше пользы – начиная взаимодействием учеников в одной аудитории и заканчивая быстрой связью с каким-нибудь дизайнером за океаном – сейчас должен играть ключевую роль в том, как повысить сегодняшнюю продуктивность.

24. Если к образованию есть вопросы, то ответы надо искать у преподавателей

Идя по коридорам школы HVA, первое, что вы замечаете – шум. Точнее, его полное отсутствие.

Не поймите неправильно: там не такая тишина, как бывает в морге или библиотеке. Вы слышите голоса заинтересованных учеников и учителей, и это звуки занятости интересным делом, а не хаотичный шум. Хаотичный шум, с которым мы привыкли ассоциировать обычные городские школы, здесь отсутствует.

Когда посетители уходят отсюда с мыслью, что основательница сети Дебора Кенни обладает секретным знанием о том, как сделать шелковыми сотни десятилетних детей, они на 95 процентов не понимают принципов работы этой школы.

В первый день знакомства с учащимися она сообщает: «Мы строги к вам, потому что мы вас любим». И говорит правду. Большинство школ практикует строгое отношение, потому что это их работа, проявлять строгость, или потому что им так проще. Революционность подхода HVA заключается не в строгости. Она заключается в любви.

Дебора Кенни начала с того, что добилась от учеников уважения к процессу, причем к ученикам также проявляется уважительное отношение. К этому она добавила еще один невиданный момент: она позволяет учителям по-настоящему учить.

Таким образом, у нее получился не скоростной образовательный конвейер с минимальной стоимостью продукта, а образование вполне ручной работы. Учителя не готовят к тестам и контрольным. Они даже не следуют предварительно согласованному учебному плану. В HVA педагоги, которым не все равно, обучают детей, которым не все равно.

Все просто.

Не удивительно ли, что революция заключается именно в этом?

25. Что если говорить ученикам правду?

Прозрачность отношений действует на традиционную школу разрушающе. Если бы мы не скрывали, что некоторые учебные курсы на самом деле не нужны, что компетентность некоторых преподавателей сомнительна, что на самом деле право выбора и свобода слова существуют – разве привычная для нас модель школьного образования пережила бы это?

Что происходит, когда система школьного образования сталкивается с революцией связей?

В отличие от всех остальных институтов и сфер производства в рамках существующей экономической модели, образованию не хватает прозрачности. Учащимся, как и их родителям, откровенно лгут. В какой-то момент подростки понимают, что школьная жизнь по большей части всего лишь игра, но сама система этого категорически не признает. В погоне за властью, контролем и независимостью администраторы скрывают информацию от педагогов, и наоборот.

Поскольку школы были придуманы для того чтобы управлять школьниками и оставлять власть за государством, не удивительно, что отношения в этой системе полны недоверия.

Традиционная школа копирует даже внешние признаки организации и культуры, характерные для индустриальной экономики: учащиеся служат фундаментом пирамиды, далее следует прослойка преподавателей (действующих в качестве управляющих среднего звена), которые выполняют рекомендации и распоряжения вышестоящего начальства.

И точно так же, как это происходит в индустриальной организации, к ребятам из низов школьной пирамиды никто не прислушивается, с ними дурно обращаются и лгут им. Им не рассказывают о том, что непосредственно не касается их служебных обязанностей (то есть обязанности учиться), а результаты их работы должны удовлетворять критериям начальства. В этой системе существует четкое разделение на «мы» и «они».

Экономика связей разрушает иллюзию контроля. У учеников есть возможность узнать, какие колледжи действительно хороши, какие предметы бессмысленны, как люди в настоящем большом мире зарабатывают на жизнь. У них есть возможность провести внешнее исследование (даже в пятом классе) и понять, что преподаватель (или учебник, по которому им преподают предмет) транслирует полную чушь.

Если ученики смогут изучать предметы вне традиционной школьной системы, то как школа сможет этому воспрепятствовать? Если увлеченные учащиеся начнут организовывать политические движения, успешные компании и стоящие социальные проекты не под эгидой школы – как сохранить контроль над ними и как удержать их в узде?

Невозможно лгать и манипулировать, когда не имеешь власти.

26. Школа как договор о приверженности

В 1943 году Фридрих Кесслер опубликовал в «Коламбия Ло Ревью» статью, в которой описал новый вид [общественного] договора, характерный для индустриальной эпохи. В отличие от договоров, заключаемых в индивидуальном порядке, договор о приверженности – это массовый договор, при заключении которого потребителю фактически говорят: «Не нравится – не берите».

Например, промышленники считают, что если потребитель приобретает то или иное ПО, телефон или автомобиль, то он автоматически соглашается на условия, так или иначе сопряженные с использованием приобретенного продукта. Вот, что об этом писал Кесслер (здесь мы передаем привет Доку Сирлзу⁶:

«Развитие крупных предприятий, массового производства и массового распространения продукции неизбежно приводит к появлению нового договора с потребителем – стандартизированного массового договора. Стандартизированный договор начинает использоваться при купле-продаже каждой единицы определенного продукта с того момента, как производитель утверждает содержание такого договора. При этом индивидуальные характеристики сторон, которые зачастую должны отражаться на содержании договора, не принимаются во внимание. ...Сегодня среднестатистический договор отражает безличность рынка. ...Удобство таких договоров было доказано в бизнесе, связанном с перевозками, страхованием и банковскими услугами, и потому их стали практиковать в других отраслях предпринимательства – как на национальном, так и на международном уровне – и трудовых отношениях.»

Школа предлагает такие же условия сделки. Каждый ученик, входящий в государственное учебное заведение, по умолчанию заключает договор о приверженности (то же верно и для их родителей или опекунов). В Техасе такой договор включает в себя меры наказания вплоть до денежных штрафов для

учеников старше девяти лет, причем, если они не оплачивают их до достижения 18 лет, им может грозить тюремное заключение.

Драконовские, варварские методы довольно неплохо иллюстрируют то, что красной нитью проходит по всему, что касается школьной жизни. Подтекст ясен: «У нас тут куча детей. Чем больше детей, тем больше вопросов на повестке дня. Так что будет или по-нашему, или никак».

Ровно то же самое старший смены сказал бы рабочему за конвейером. А вот меценат талантливому художнику такого не сказал бы.

27. Решение

Мы не просим учеников принять решение об активном участии. Мы заключаем с ними договор о приверженности и просто ставим их перед фактом: вот информация, вот домашнее задание, вот контрольная.

Что в этой схеме отсутствует? Заинтересованность. Вы хотите это изучать? Вы захотите по-настоящему хорошо в этом разбираться?

Истина проста: успеха в своем деле добиваются только те, кто этого хочет. Великие ораторы, музыканты, писатели и врачи потому и становятся великими, потому что в какой-то момент они сделали выбор.

Почему же мы совершенно не принимаем во внимание важность такого выбора?

28. Инстинкт прятаться

Как и все животные, люди обладают выдающейся способностью прятаться от того, что их пугает.

Во имя воспитания покладистости и одновременной обработки миллионов школьников среднее образование поставило этот инстинкт себе на службу. Сердцем промышленности является власть: власть фабриканта над рабочими, власть закупщика над поставщиком, власть торговца над потребителем.

Если перед школьной администрацией стоит задача внушить нечто тысяче детей одновременно, то она берет на вооружение наиболее действенные методы. А если принять во внимание, что перед нею стоит задача воспитывать покладистых граждан, то таким наиболее действенным методом становится страх.

Миндалевидные тела, которые также иногда называют ящеричьим мозгом, – это области головного мозга, ответственные за страх. Они активизируются при переживании сильного стресса. Они испытывают ужас перед змеями. Они заставляют наше сердце биться чаще во время просмотра фильмов ужасов и глядеть в пол при общении с какими-либо властью имущими.

Таким образом, кратчайший путь к воспитанию покладистости – это не убеждение, не расписывание альтернатив, не предложение решения. Нет, кратчайший путь – это внушение страха, активирование миндалевидных тел. Делай то-то, а то над тобою будут смеяться, тебя исключат, расскажут о твоих проступках родителям, посадят в угол. Делай то-то, а то получишь плохую отметку, будешь отстранен от занятий, станешь никем. Делай то-то, иначе будут неприятности.

Когда страх уже внушен, его поддержание требует малозатратных методов. Учителю, которого боятся ученики, достаточно просто взглянуть на детей, чтобы навести в классе порядок.

Но промышленной школе и этого мало. Она пошла дальше, чем наведение порядка в аудиториях. Страх используется для напоминания школьникам о том, где их место, для поддержания статус-кво, для предотвращения возмущений. Страх играет ключевую роль в планировании карьеры, в академической деятельности – даже в межличностных отношениях. Страх царит даже в кабинете консультанта по профориентации.

Все просто: приспособляйся, а то в хорошую школу не попадешь. Без хорошей школы тебе не видать хорошей работы и, следовательно, хорошей жизни. И в личное дело запись внесут, если не будешь слушать, что тебе говорят.

Когда-то много лет назад мне и пятерым моим приятелям довелось присматривать за полутора сотнями пятиклашек в течение выходных, в Канаде. Они так шумели, что и слова было не разобрать. И тут меня осенило: все, что нужно было сделать – просто сказать им: «вам снизят оценку», – и они тут же стали вести себя как шелковые. Не было ни оценок, ни наград, но малейшей угрозы оказалось достаточно.

Вместо создания рынка общественных отношений, благодаря которым люди могли бы расти и развиваться, школа уничтожает индивидуальность, стрижет всех под одну гребенку, декларируя при этом стремление к повышению стандартов.

29. На обратной стороне страха – увлеченность

В педагогическом арсенале есть всего два орудия, и простейшее из них – страх. Страх легко пробудить и поддерживать, но это тактика выжженной земли.

Второе орудие – увлеченность. Если ребенок увлекается динозаврами, бейсболом или геологией, то он будет заниматься этим без принуждения. Он будет стремиться узнать побольше и, что еще лучше, учиться самостоятельно мыслить.

Увлеченность способна победить страх – страх поражения, неудачи, насмешек.

Проблема в том, что индивидуальную увлеченность сложно оценить. Сложно вписать в промышленную модель, сложно предсказать. Она плохо поддается распространению в больших группах людей. Конечно, несложно завести людей, пришедших поддержать своего кандидата, а толпу на стадионе – еще проще. Но источником увлеченности, способной воплощать мечты и менять мир, должен быть каждый отдельный человек, а не некий всеобщий кумир.

30. Наша культура пронизана духом массового производства

За всю историю человечество не знало более резкой и всеобъемлющей перемены во всех аспектах общественных отношений – торговых, здравоохранительных, цивилизационных – чем та, что принесла с собою индустриализация.

Вокруг нас все настолько пропитано ею, что мы принимаем ее как данность, как нечто неизменное и predetermined. Но нам необходимо взглянуть на нее со стороны, чтобы уяснить, каким образом она повлияла на становление мира, в котором мы живем.

Всего за несколько поколений общество отошло от разобщенности к централизованности. Для того чтобы изменить лицо планеты, потребовалось одновременное воздействие нескольких факторов:

Изменение инфраструктуры, включительно с повсеместным строительством дорог, трубопроводов, городов, коммуникаций и т.д.

Изменение государственного устройства, которое предполагало возможность корпораций участвовать в политических процессах, лоббировать свои интересы и извлекать выгоду из инвестиций в политическую конъюнктуру. «У корпораций прав не меньше, чем у граждан».

Изменения в системе образования, включительно со всеобщей грамотностью, планы по развертыванию мировой торговли и, в особенности, воспитание инстинкта подчинения гражданской (в противовес государственной) власти.

Ничего этого не могло бы произойти, имей место массовые протесты. Но оказалось, что внедрить, а затем и научить повиновению в рамках корпоративной и образовательной систем достаточно просто. Оказалось, что постановка на промышленные рельсы обучения многих миллионов граждан была абсолютно естественной и впоследствии стала циклическим процессом: послушные учащиеся превращались в послушных учителей, которые могли готовить еще более послушных учащихся. Мы просто этому попустительствуем.

Эта система была прибыльной и эффективной с самого начала, и все ее участники старались выжать из нее побольше: больше возможностей для лоббирования, больше взаимодействия с политической

конъюнктурой, больше послушания. Всего 150 лет индустриальной эпохи оказалось достаточно для того чтобы изменить мировоззрение всех людей на планете.

От того, насколько идея послушания сочетается с потребностью в образовании, зависела успешность этого процесса. Нам требовались образованные рабочие, и воспитание в них послушания облегчало образовательный процесс. В то же время нам требовались послушные рабочие, и образовательный процесс закреплял требуемую нам привычку к послушанию.

С тем, как индустриальная эпоха отходит в прошлое и замедляется рост, нам предстоит решить следующую задачу: научиться воспитывать независимых, творческих людей, не боящихся новых решений. Старые методы не сработают: невозможно обучить увлеченности через послушание. Орудие, которое обращается к миндалевидным телам в нашем мозге, нам на этот раз не поможет.

31. Сомнения и уверенность

Промышленная природа школы требует, чтобы мы обучали наверняка. Чему-то, что можно проверить. Чему-то неоспоримому. В конце концов, если какие-то темы обсуждаемы, то кому их обсуждать? Нашим школьникам. Но школьники ходят в школу не для того – они ходят туда, чтобы быть обращенными в некую веру, чтобы принимать и покоряться.

В то же время, именно сомнения лежат в основе нашей новой общественной, научной и профессиональной жизни. Мы подвергаем сомнению статус-кво, заявления маркетологов и политиков; нас интересует, что будет дальше.

Новая школа обязана прививать способность сомневаться в разумных пределах: сомневаться не бездумно и параноидально, а опираться в своих сомнениях на доказательства, как это делают ученые, и на причинно-следственные связи, как это делают умелые спорщики.

Промышленные декорации школы захламляют мыслительное пространство, и сомнению места не остается. Рабочему на конвейере не положено оспаривать дизайн автомобиля. Мелкому служащему страховой компании не положено предлагать новые идеи для работы с клиентами.

В постиндустриальную эпоху, тем не менее, лучшая работа и настоящий прогресс светят лишь тем, кто обладает уверенностью и опытом применения научного метода – метода ставить под сомнение идеи существующих авторитетов и изобретать новую – лучшую реальность.

32. Есть ли разница между чтением поэзии и игрой в квача?

Философ Иеремия Бентам полагал, что если дети в равной степени наслаждаются игрой в квача и чтением поэзии, то эти занятия равноценно полезны.

Джон Стюарт Милль считал иначе: «Лучше быть неудовлетворенным человеком, чем удовлетворенной свиньей; лучше быть неудовлетворенным Сократом, чем удовлетворенным глупцом. И если глупец или свинья считают иначе, то только лишь по той причине, что ознакомились исключительно со своей стороной вопроса».

Здесь я полностью поддерживаю Милля. Одна из вещей, для которой существуют школы, это обучать детей понимать и ценить идею интеллектуализма, развиваться во что-то отличное, большее, чем однозадачная деталь промышленно-государственного механизма.

К моей радости, нынешняя экономика поддерживает такую точку зрения. Простейшие навыки и дешевые удовольствия (хлеб и зрелища) долго оставались в порядке вещей, но сейчас их уже недостаточно для того, чтобы удовлетворить массы. Простейших навыков уже не хватает для продажи зрелищ массам.

Различия между этими путями видны еще больше, потому что сейчас людям есть из чего выбрать. Каждый может тратить свободное время на то, чтобы становиться умнее, мотивированнее, обеспокоеннее, а может – закрыться, выпасть из жизни и развлекаться тупейшим образом. Одни и те же устройства позволяют

получать от интернет-эфира и первое, и второе, потому люди в своем выборе отталкиваются от того, какое из них способно быстро развиваться в соответствии с ожиданиями учителей и стандартами сверстников.

Можно учить детей заниматься поэзией, писать стихи, нуждаться в поэзии – а можно обойтись малой кровью и остановиться на игре в квача, YouTube и фотографиях котиков в интернете.

33. Кто привьет смелость?

Революция связей в первую очередь вознаграждает тех, кто готов сотрудничать, выделяться и ставить на все, в чем видится возможность.

Можно ли привить рисковость? Конечно, можно. Это могут делать наставники, родители, отличные преподаватели музыки и сама жизнь.

Отчего же ее не прививают в месте, куда мы ежедневно отправляем наших детей?

Отвага в школе не поощряется, а совсем наоборот. Весь этот институт основан на подавлении индивидуальных проявлений смелости, и всякий раз от тех, кто все же смог прорваться в жизни, мы слышим, что смелость они воспитали в себе не благодаря школе, а вопреки ей.

Гарвардская Бизнес-школа выпускает гораздо больше бизнес-консультантов, чем самодостаточных предпринимателей. Ральф Лорен, Дэвид Гиффен и Тед Тернер так и не окончили колледж, поскольку видели возможность достичь настоящего успеха в чем-то другом.

34. Ответственность

Школа Садбери Вэлли была основана во времена движения хиппи и вот уже в течение 40 лет сохраняет независимый статус. Вот, что написано в их ознакомительной брошюре:

«Нам всегда казалось, что ответственность означает ответственность каждого человека за самого себя. Вы и только вы принимаете решения, и вам с этими решениями жить. Никто не должен думать за вас, как никто не должен оберегать вас от последствий совершенных вами действий. Мы считаем, что это важно, если вы хотите быть независимыми, отвечать за себя и быть хозяином своей жизни.»

Пусть эти слова звучат банально или надуманно – но что если в них есть правда? Что если это не витрина, а настоящий фундамент, на котором строится школа, какой вы хотите ее видеть? А именно на этом она для них и строилась.

Учащиеся ищут помощи преподавателей, когда им это действительно нужно. Играют в футбол, если им этого хочется. Принимают на себя ответственность за то, что делают и чему учатся – с шестилетнего возраста. И это работает.

Если смотреть на школу как на место, где тебя поощряют и говорят тебе правду, место, где учащиеся ищут то, к чему им хочется стремиться, и достигают своих целей, то такая школа не будет признана, потому что мы не привыкли так на нее смотреть: в привычной нам школе всего этого нет.

35. Отказ от возможности стать великими как уход от ответственности

Величие пугает, потому что вместе с величием приходит ответственность.

Если вы способны отрицать свой талант, если вы способны скрывать его от окружающих, или, более того, убеждаете себя в том, что никакого таланта у вас нет, вы уходите от ответственности.

Уход от ответственности – ключевая составляющая предложения школы как промышленной организации. Она позволяет родителям снять с себя ответственность за обучение детей. Она позволяет педагогам снять с себя ответственность, потому что программа predetermined, а полученные по ней знания

легко проверить. И она снимает ответственность с детей, поскольку их путь четко размечен, и карта маршрута есть у каждого из них.

Придерживаясь маршрута, подавая документы в колледж через кабинет профориентации, получая работу по распределению, вы уже не отвечаете за свое будущее.

Вечные соискатели, растерянные работники, чья карьера застопорилась, растерянные учащиеся с большой академической задолженностью всегда говорят одно и то же: «Я делал, что мне говорили, а теперь застрял, и в этом нет моей вины».

Мечты и шанс стать великими – вот, от чего они отказались в пользу этого отрицания. Сойти с проторенной дорожки означает взять на себя ответственность за то, что произойдет дальше.

Поскольку промышленная система образования выделяет даже тех, кто оступает на этой дорожке, то что уж говорить об инакости тех, кто готов подать голос, объединять и вести за собой людей. Такие видны в первую очередь потому, что они отказываются идти на поводу.

Ребекка Чепмен, редактор литературного раздела нового онлайн-журнала «Нью Инквайери» сказала однажды в интервью «Нью-Йорк Таймс»: «Всю свою жизнь я делала то, что мне говорили. Я ходила в какую надо школу. У меня были действительно хорошие оценки. Я попала на все важные стажировки. А потом я уже была не в состоянии что-либо делать».

Единственное, что удивляет в этом утверждении – то, что есть люди, которым оно кажется неожиданным.

Ребекка Чепмен осваивала профессию, успешно выполняла все поставленные перед нею задачи. Более шестнадцати лет она провела на самой верхушке системы – училась в лучших учебных заведениях – но при этом делала то, что ей говорили.

К сожалению, никто не будет платить ей за выполнение заданий. А без четкого плана ей сложно найти работу, для которой она квалифицирована.

Компетентных работников много, а задач – мало.

Питер Тиль попал на первые полосы газет, когда заявил, что готов платить студентам за непосещение колледжа, если вместо него они начинают свое дело. И это работает в последнюю очередь благодаря нежеланию ходить на занятия и в первую – благодаря тому, что эта программа привлекает решительную молодежь, готовую отвечать за себя самостоятельно. Образование не представляет собою проблемы, пока оно служит буфером, оберегающим от окружающего мира и риска поражения.

36. Школа уничтожает мечты вместо того, чтобы подпитывать их

Ежедневно – с первого и до последнего дня – наши преподаватели и школьные администрации, а также, да-да, большинство родителей хотят поступить как лучше, а получается как всегда.

У нас благие намерения.

Мы легко расстраиваем детей.

Мы убеждаем себя, что просто реалистично смотрим на вещи.

Мы хотим, чтобы учащиеся получили профессию, которая будет их кормить – место у конвейера на случай, если их глупые мечты не осуществляются. А затем, боясь навредить еще больше, мы принуждаем их распрощаться с мечтами и сосредоточиться на работе. На работе с начальником, кабинетом, кондиционированием воздуха и картой, где расписаны все последующие действия. На работе со службой безопасности, сотрудниками, служебными инструкциями и отрицанием собственной ответственности.

А если работы не будет?

Если так старался, а вышло, что зря?

Ай.

37. Проклятие почасовой оплаты

Фредерик Тейлор в ответе за многое из того, что вас окружает. Будучи отцом научной организации труда (далее – НОТ), он слишком буквально воспринял Фордовскую модель массового производства и стал впоследствии голосом конвейерной промышленности и индустриальной эпохи.

Вооружившись секундомером, Тейлор измерил все. И пришел к двум выводам:

Взаимозаменяемые рабочие крайне необходимы эффективному производству. Нельзя остановить конвейер из-за неявки одного человека. И чем больше работы, требующей минимальной квалификации, тем проще найти дешевую и покладистую рабочую силу, которая будет следовать инструкциям.

Отдельные люди, работающие параллельно, эффективнее команд. Разбейте любой производственный процесс на мельчайшие из возможных единицы, давайте одному и тому же человеку одну и ту же работу день за днем и замерьте его эффективность.

Естественным образом этот подход порождает фундаментальное отличие между рабочими на окладе и теми, кто работает почасово. Когда вы работаете почасово, организация как бы говорит вам: «Я могу покупать твоё время по часу за раз и всегда могу заменить тебя кем-то еще». К почасовым служащим применялась сегрегация, к ним применялись отличные от прочих законы о труде, и они практически никогда не дорастали до руководящих должностей.

Конечно же, школы сосредоточены на выпуске почасовых рабочих, поскольку именно они требовались создателям школ, причем в больших количествах.

Обратите внимание, насколько безжалостно преуменьшает школа групповую работу. Все задания разбиты на мельчайшие составляющие или этапы. Школа ничего не делает для междисциплинарной координации преподавания. При этом преподаватели зачастую разделены, поскольку подчиняются разным кафедрам или подразделениям. И, что самое важное, она неумолимо измеряет – на уровне каждого отдельного учащегося – и подвергает повторной обработке тех, кто хоть сколько-нибудь не соответствует минимальным принятым стандартам.

Все эти тенденции прямо отражают то, что происходило на заводах и фабриках в 1937 году.

Конечно, со временем бизнес в США развился в нечто гораздо менее драконовское, чем семьдесят лет назад. Компании придерживаются общественного договора (часто недекларируемого). Профсоюзные движения и общественный резонанс привели к тому, что покладистость и трудолюбие могут обеспечить почасовому рабочему пожизненную занятость, вплоть до выхода на оплачиваемую пенсию.

Тем не менее, в последние двадцать лет под давлением конкуренции и акционеров социальная ответственность испарилась из списка приоритетов компаний, и все, кто так или иначе был занят в производстве, вернулись к гораздо более выхолощенной форме тейлоризма. И – нет, Walmart, Target и Best Buy не «создают хорошие рабочие места» в Бруклине, где они строят огромный торговый центр. Они создают рабочие места с почасовой оплатой и без шансов на продвижение. Как так получается? Основание этой пирамиды невероятно широко, тогда как высотой она не отличается: на одного управляющего с хоть какой-нибудь способностью принимать решения приходится тысячи рабочих и служащих.

По всему миру на Walmart работает два миллиона человек, и из них едва тысяча определяет политику и занимается хоть сколько-нибудь творческой работой. Большую часть остальных составляют сотрудники с почасовым окладом, которых очень легко заменить в кратчайшие сроки.

В основе нашей экономики вновь находится то, в чем школы преуспели наиболее: пользоваться услугами людей, выполняющих разрозненные части работы.

Такой подход не сулит нашей экономике ничего хорошего: это всего лишь протоптанная дорожка, единственная доступная для учащихся, переживших традиционный процесс промывания мозгов. Если мы будем и дальше выпускать таких рабочих и служащих, мы будем просто расширять основание пирамиды, увеличивать долю дешевых и непривлекательных рабочих мест на рынке труда.

38. Научная организация труда – научная организация обучения

Никогда не существовало единственно верного пути, отточенного метода, пошагово расписанного подхода к производству.

Но в индустриальную эпоху научная организация труда предложила нечто вполне очевидное: засесть, сколько времени занимает производство чего-либо, попытаться изменить способ производства и посмотреть, вышло ли ускорить или улучшить результат. Повторить.

Фредерик Тейлор был прав: мы способны резко увеличить продуктивность производства, если обмерим и систематизируем процессы на сборочном конвейере. Его метод стал стандартом для всех сборочных конвейеров, от которых требовалось повышение продуктивности (и, соответственно, конкурентоспособности).

Берите деталь левой рукой, а не правой. Добавьте света. Установите рабочую поверхность пониже. Штампуйте по шесть единиц в минуту, не больше и не меньше.

НОТ изменила мир до неузнаваемости. И, несомненно, благодаря ей продуктивность возросла.

Развитие научной организации труда только усилило потребность в покладистых и квалифицированных фабричных рабочих – людях, обладающих достаточными навыками и самоконтролем, чтобы выполнять требуемые от них действия.

Потому не удивительно, что школы взяли на себя обязанность выпускать будущих рабочих, обладающих двумя характеристиками: навыками и самоконтролем. Конечно, на самом деле, это никакой не самоконтроль, а внешний контроль. Готовность подчиняться внешним требованиям и соответствовать им.

От этого – от желания выпускать податливых рабочих – всего один шаг до научной организации обучения.

Научная организация обучения использует те же техники, что и научная организация труда. Измерять (тестировать) всех. Почаще. Вычислить, что надо давать на вход, чтобы получать пригодный для контроля выход. Если выход протестировать непросто, игнорировать его.

Ошибкой было бы полагать, что научная организация образования не работает. Она работает. Она дает на выходе то, что можно тестировать и контролировать.

К сожалению, нам далеко не всегда нужно то, что протестировать просто.

39. Куда делась хорошая работа?

Подсказка: та работа, что была раньше, та, которую мы ассоциируем с распределением и пенсиями – то есть та, к которой нас готовила школа – больше не существует.

В 1960-м году в первую американскую десятку создателей рабочих мест входили: GM, AT&T, Ford, GE, U.S. Steel, Sears, A&P, Esso, Bethlehem Steel и IT&T. Восемь из них (то есть за исключением Sears и A&P) предлагали достойную зарплату и долгосрочную карьеру трудолюбивым людям, которые умели что-то делать руками. Легко было проследить, как обещания о продвижении и социальной ответственности выполнялись, особенно в отношении «хороших учеников», которые продемонстрировали способность и готовность стать частью системы.

На сегодняшний день в эту первую десятку входят: Walmart, Kelly Services, IBM, UPS, McDonald's, Yum (Taco Bell, KFC и прочие), Target, Kroger, HP, и The Home Depot. Из них лишь две компании (две!) предлагают путь, подобный тому, который предлагало большинство компаний пятьдесят лет назад.

Работники закусок всех стран, объединяйтесь!

Есть альтернатива: что произойдет, если у Apple появится еще десять братьев-близнецов? Что произойдет, если случится бум новых технологий в областях энергетики, связи, медицины? Хорошая работа в

будущем не означает работу за конвейером на гигантские корпорации. Всем будут нужны люди, готовые прокладывать свой маршрут вне зависимости от того, на кого они работают.

В будущем нас ждут рабочие места двух категорий: подавляемые сборщики дешевых товаров массового потребления и уважаемые создатели чего-то невиданного.

Углубление раскола между теми, кто «гонит на дно», и теми, кто стремится к вершине, приведет к тому, что мы будем скучать по былому соотношению «1/99».

Практически каждая компания, которая может позволить себе не привязываться к местности, изо всех сил старается не привязываться к одной местности. Это значит, что колл-центры, упаковочные цеха, сборочные конвейеры и центры обработки данных переносятся туда, где рабочая сила стоит дешевле. Туда, где рабочие попокладистее.

Станут ли такими рабочими ваши дети, или школьники из вашего городка?

Второй путь – путь к вершине – доступен лишь немногим – тем, кто научился подходить к работе как к искусству, или просто быть незаменимыми. Это люди, которых нанимают, потому что они того стоят, потому что они приносят озарение, творчество и инновации, которые на дороге не валяются. Редкие умения в сочетании с еще более редким отношением всегда гарантируют работу и хороший заработок.

Художник – это кто-то, кто приносит в работу новое, и делает это со щедростью; кто-то, кто своей работой делает окружающих лучше. Художники придумывают новые программы страхования, диагностируют болезни, которых кто-то другой не заметил бы, предвидят будущее.

Незаменимые – это те, без кого нам не обойтись, кто-то, кого нам будет не хватать. Незаменимые продуцируют столько энергии и жажды движения, что вещи не стоят на месте.

К сожалению, большинство художников и незаменимых людей становятся таковыми вопреки школе, а не благодаря ей.

Будущее нашей экономики в руках нетерпеливых. Незаменимые, художники и ученые, которые отказываются ждать найма и делают что-то своими руками, создают свою собственную стоимость, производят что-то, за что остальные с радостью готовы заплатить. И они будут делать так хоть самостоятельно, хоть по найму.

Путь из промышленного лабиринта, в котором мы оказались, могут проложить лишь те, кто способен мечтать.

40. Чему учит FIRST

Это самое значимое в мире состязание в области робототехники привлекает сотни тысяч детей к участию в национальном конкурсе по созданию боевых роботов и прочим техническим развлечениям.

В 2011 году в нем приняло участие более 300 тысяч учащихся; конкурс поддержало более 50 тысяч преподавателей. Недавнее исследование конкурса показало, что в дальнейшем участники выбрали следующие пути академического и профессионального развития:

- В три раза чаще своих сверстников выбирали инженерную специализацию.
- Более чем в десять раз чаще сверстников проходили практику или сотрудничали с какими-либо организациями уже на первом году учебы в вузе.
- Значительно чаще получали последипломное образование.
- Более чем в два раза чаще строили карьеру в области науки и техники.
- Более чем в четыре раза чаще выбирали карьеру инженера.
- Вдвое чаще других принимали волонтерское участие в делах сообщества.

Когда вы мечтаете создать самого лучшего робота из всех, вы будете искать пути добиться своего и будете работать в команде. Когда вы мечтаете о том, чтобы оставить след в истории, гораздо проще преодолевать препятствия.

Магия FIRST заключается не в том, что дети на практике изучают устройство конденсаторов, зато она чуть ли не полностью заключается в том, что дети работают в команде, мечтают и, что самое главное, не боятся своих ожиданий. FIRST – это движение, поощряющее коммуникацию и влечение к науке.

41. Взгляды, навыки и отношение

Эти три аспекта должны заменить послушание.

Мы иногда (то есть, редко) прививаем навыки, но когда речь заходит о взглядах и отношении, мы говорим родителям и их детям: «Тут дело за вами».

И мне хотелось бы выяснить: можем ли мы научить людей внимательному отношению?

Мне известно, что отучить их от внимательного отношения возможно, и сделать это проще простого. Но принимая во внимание значительные экономические и технологические перемены, которые мы в данный момент переживаем, – обладаем ли мы возможностью обучить их продуктивному и эффективному внимательному отношению? Можем ли мы научить детей внимательно относиться к их мечтам, чтобы они достаточно внимания уделили формированию своих взглядов, навыков и отношения с тем, чтобы мечты стали реальностью?

42. Можно ли приучить к индийской кухне?

Сложно представить, что белые дети из какого-нибудь провинциального американского города требовали бы на ужин цыпленка в тандыре или видалу с креветками. И, тем не менее, дети из Мумбаи с таким же набором хромосом едят подобные блюда ежедневно. Дело тут, понятно, не в генетике.

Может быть, там, в семьях практикуют такой же подход, что и в наших школах? Только вместо нового курса – новое блюдо. Скажем, сначала детям дают историю индийской кухни, затем требуют от них вы зубрить определенное количество рецептов, а потом проводят контрольную. В какой-то момент этот подход пробуждает в детях любовь к еде.

Конечно, нет.

По всему миру люди едят что-то, потому что так принято, потому что так их культура отражается на их действиях. Ожидания в этом вопросе крайне важны. Когда у вас в детстве нет особого выбора, что делать, что есть или что петь, то вы будете делать, есть и петь то, что принято.

Если культура обладает достаточным влиянием на то, что мы едим, как мы говорим и еще на тысячи других социальных норм, то почему бы ей не научить нас выбору целей, увлеченности и способности убеждать?

Ведь она может.

43. Как не научить фанатеть от бейсбола

Начните с истории бейсбола – с биографии его изобретателя Эбнера Даблдэя и империалистического влияния крикета. Дайте контрольную.

Затем перейдите к негритянским лигам и первым любительским командам: заставьте детей выучить на память даты и факты, связанные с каждым из игроков. Дайте контрольную.

Проранжируйте учеников по результатам двух предыдущих контрольных и тем, кто успевал лучше других, предложите заучить как можно больше данных о бейсболистах. Убедитесь, что вы уделяете равное количество времени игрокам из Японии и Доминиканской республики. Учеников, которые не настолько преуспели, выделите в слабую группу, назначьте им более слабого преподавателя, но при этом требуйте от них справляться с такой же нагрузкой – просто за большее количество времени. Дайте контрольную.

Через несколько лет отведите их на стадион посмотреть игру. Постарайтесь сделать так, чтобы они получили от этого похода поменьше удовольствия.

Если будет время, позвольте им побросать мяч во время большой перемены.

Понятно, что в мире есть много детей (и взрослых), которые знают о бейсболе гораздо больше, чем можно было бы представить. И ни один из них не получил свои знания описанным способом.

Промышленное, масштабируемое, проверяемое решение почти никогда не является лучшим из способов генерировать исключительную обучаемость.

44. В чем состоит роль учителя

Раньше все было просто: учитель был надзирателем, лектором, источником ответов и хранителем ключа от источников знаний. Все в одном.

Учитель мог бы стать для вас кем-то, кто в состоянии преподать информацию. Учитель может быть лучшим из источников знаний о том, как что-то сделать или как что-то работает.

Учитель также может послужить формированию новых общественных договоренностей или среды, где люди смогут по-иному посмотреть на вещи, делать свою работу как можно лучше и развиваться в новых направлениях. Каждый из нас хотя бы раз в жизни оказывался в среде, где конкуренция, социальный статус или прямая связь с другим человеческим существом меняла нас.

Интернет упразднил роль хранителя ключа к знаниям. Сделал ее лишней. Даже разорительной.

Если речь об информации, которую можно зафиксировать, то повсеместная доступность цифровых технологий означает, что найти ее и ознакомиться с ней может любой. Нам больше не нужно личное присутствие человека, который прочел бы нам лекцию об извлечении квадратных корней или заточке топора.

(Думаю, тут стоит сделать паузу и еще раз осмыслить всю революционность предыдущего утверждения.)

Кто нам действительно необходим, так это некто, способный убедить нас в том, что мы хотим учиться чему-либо, некто, кто поощрит нас в создании пространства, в котором нам хотелось бы учиться делать нечто лучше, чем мы уже делаем.

Если все, чем собирается заниматься преподаватель, это зачитывать заранее написанный конспект лекции перед аудиторией из тридцати или трех сотен слушателей, то ему, вероятно, стоит на работу не выходить. Это не просто признак вопиющего неуважения к ученику или студенту, но и бессмысленная трата душевных сил талантливого педагога. Преподавание – это уже далеко не просто подача фактов, недоступных в каком-либо другом формате обучения.

45. Разве мотивация – не обязанность родителей?

Конечно, это их обязанность. Было бы хорошо, если б у них была возможность не работать на двух работах, отслеживать изменения в обществе и, таким образом, сосредотачиваться на новом виде образования; было бы здорово, если б у каждого из них были навыки, и уверенность, и время обучить своего ребенка всему, что ему может понадобиться для достижения успеха в условиях новой эпохи.

Но у них всего этого нет, и они этим не занимаются. Как гражданин, я не уверен, что стоило бы доверять сотням миллионов педагогов-любителей строительству будущего в мировых масштабах. Некоторые родители (как, например, мои) невероятно хорошо справлялись с этой задачей; они со всей серьезностью неумолимо учили моих сестер и меня осознавать свои возможности и что с ними делать.

И нет ничего циничнее, чем сообщить всем детям, которые не особо удачно сыграли в родительскую лотерею, что в этой лотерее они потеряли все. У общества есть ресурсы и багаж навыков (а, следовательно, и обязательство) для перезагрузки культурных норм и их внедрения посредством школьного образования. Не думаю, что мы особенно преуспеем, если сделаем образование каждого отдельного ребенка отдельным проектом по домашнему обучению.

Мы можем выделить естественную склонность мечтать, присущую каждому ребенку, мы можем взрастить увлеченность в головах и сердцах целого поколения, мы можем предоставить детям инструмент, для того чтобы они познавали все больше и больше, быстрее и быстрее – инструмент, доселе невиданный.

И если родители хотят вести в этой игре (или хотя бы помогать, или как минимум не мешать), то от этого было бы только лучше.

46. В сердце педагогики

Размышляя о роли школы, мы могли бы немного времени уделить пониманию того факта, что нас загнали в угол в этом вопросе – мы вовсе не хотели там очутиться.

Сто пятьдесят лет назад академическое образование получал всего каждый сотый. Такие люди учились лишь, чтобы учиться. Они занимались философией и математикой, естественными науками – лишь для того, чтобы лучше понимать окружающий их мир.

Весь остальной мир не учился. Какие-то знания мы получали от родителей, а если были деньги – то от учителей. Но кузнецы, конюхи и цирюльники не сидели в нарядной школьной аудитории, построенной на деньги налогоплательщиков, потому что таких аудиторий не существовало.

После изобретения общих школ все, конечно, переменилось. Но один из ста все так же учился ради того, чтобы познать окружающий мир.

Остальные 99 учились, потому что от них требовали посещать школу. Школьное образование заключалось в базовой грамотности (чтобы потом можно было работать) и арифметике (чтобы потом можно было работать).

Вот, что школа дала тому поколению: прямо и сосредоточенно подготовила детей прединдустриальной эпохи к работе.

Затем, как это часто бывает с крупными общественными институтами, произошло отклонение от курса. Пока нам удастся чему-то учить, мы будем учить. К базовой школьной программе прибавились академические курсы. Мы стали учить детей высшей математике, химии, литературе, латыни – и не потому что это поможет им в работе, а потому что учиться – важно.

Государственное общедоступное школьное образование переключило передачу – и дало массам зачатки академического образования.

Скажу начистоту: в необразованном мире мне жить не хотелось бы. Я действительно считаю, что образование возвышает человека и его культуру, а с ними и экономику; оно закладывает фундамент развития науки, которая ведет нас к благоденствию. Я не критикую образование как таковое.

Но мне хотелось бы понять, когда это мы решили, что перед школами стоит задача напичкать учеников как можно большим количеством информации, деталей, фактов.

Ведь мы именно этим и занимаемся. Мы не просто игнорируем вопросы практичности, проектной работы и умения пользоваться информацией в жизни. Мы всерьез контролируем усвоение ненужных деталей.

Интересы какого общества мы преследуем, когда 80 процентов учебного дня уходит на зубрежку и муштру, призванные вдолбить детям в головы месячную программу и проверить ее усваиваемость?

47. Школьные предметы как путь в никуда

Вернемся к первоначальной задаче школы: нам нужно было обучить граждан послушанию (чтобы они были хорошими работниками) и потреблять то, что предлагает им рынок (чтобы поддерживать экономику), а также уметь сидеть смирно (чтобы они были хорошими работниками).

Школьные предметы – один из способов выполнить эти задачи. Конечно, среди них было какое-то количество (арифметика и грамота) предметов, которые нужны всем цивилизованным гражданам, но мы все

пополняли и пополняли бесконечный список тем, по которым учащихся ждут контрольные (не что иное, как проверка на усидчивость). Мы запутались, объединив образованность (полезная вещь) с послушанием (вещь, необходимая в индустриальную эпоху) и потреблением (вещь, необходимая производителям и торговцам). Мы заключили, что усиление всех трех составляющих одновременно было именно тем, что требовалось обществу, и воспользовались одним из трех, чтобы выжать побольше из оставшихся двух.

Конечно, те, кто отвечал за программу, сосредоточились на академической составляющей.

Сперва букварь и заучивание как метод непосредственного обучения послушанию. Но потом мы разобрались с тем, как работает мышление, и разработали курсы, которые покрывали действительно необходимые сферы.

Но необходимые кому?

Школа все так же стоит на трех китах – послушании, усидчивости и потреблении, но сейчас к этому всему еще добавились часы и часы жесткого обучения тому, как же на самом деле устроен мир. Проблема в том, что мы неправильно это подаем: оно обходится дорого и в почву не ложится.

Сейчас, когда послушание отошло на второй план, уступив место собственно учебе, мы должны набраться смелости и разделить их. Мы можем заново выстроить всю систему, но на увлеченности, а не на страхе.

48. Застревание в статус-кво

То, что вы сейчас чувствуете (если вы еще не бросили чтение, напуганные выводами, которые я здесь делаю), чувствуют все родители. Лучше играть по-тихому. Зачем рисковать и разрушать всю систему образования, если можно ее подправить? Зачем рисковать образованием своих детей только потому, что экономические условия изменились?

Этот внутренний голос, эта медлительность в принятии решений – единственная причина тому, что мы до сих пор имеем дело с этой системой в нынешнем виде. Это причина застревания в статус-кво. Когда безопаснее, проще и спокойнее придерживаться того что есть, мы остаемся с тем что есть.

Если этими вопросами задастся только один родитель, то ничего не случится. У каждого родителя есть оправдания и исключительная ситуация, и никто не хочет рисковать... Но, если десяток или сотня родителей сделают шаг вперед и все же начнут спрашивать, повестка дня станет меняться.

Мне кажется, что неотложность этой проблемы очевидна, и что глупо пытаться починить устаревшее, когда пора инвестировать время и деньги в строительство чего-то, что действительно соответствует нашим нуждам. Нельзя переключиться на новую миссию без изменения методов.

49. Покладистый, дешевый, местный

Таковы были требования к работникам на протяжении почти всего двадцатого века. Только если все три пункта выполнялись, работодатель переходил к оценке вашей пригодности. И пригодность была гораздо важнее лидерских качеств, способности к творчеству и светлого ума.

Если вы пробовались на должность оператора грузоподъемника, секретарши, сотрудника отдела продаж страховой компании или медсестры, вы просто лично являлись с резюме (послужным списком, свидетельствующим об усидчивости), показывая тем самым, что вы можете лично посещать работу, а об оплате вам сообщали уже, когда делали предложение приступить к работе (конечно же).

Если с местом проживания школа ничего поделывать не могла, то со вдалбливанием пунктуальности при явке на рабочее место и воспитанием соответствия требованиям преподавателя дались ей хорошо.

И, конечно же, школа научила нас безропотно принимать все, что нам предлагают вышестоящие авторитеты: зарплата не обсуждается, вы просто ждете, пока вам не предложат больше.

У каждого школьника уже была работа: с пятилетнего возраста он постоянно работал под началом целой пирамиды управляющих, дающих инструкции. В саму структуру нашей жизни вросли идеи дешевизны и послушания. А если вы еще и местный – что ж, это приятное дополнение.

50. Проблема компетентности

Учреждения и комитеты занимаются разработкой определений основных профессиональных навыков и умений – того, что необходимо знать и уметь каждому профессионалу или соискателю.

Основное умение? Скорее, основное неумение.

Компетентные люди предсказуемы в том, как они решают определенный набор задач. Одну и ту же задачу они всякий раз решают одинаково. Это делает их надежными. Это делает их компетентными.

Компетентные люди очень гордятся статусом и успехом, которых они добились благодаря компетентности. Им нравится быть компетентными. Они оберегают свою компетентность, старательно ее поддерживают.

За последние два – три десятка лет мы пережили удивительную перемену, произошедшую в американском бизнесе. Не так давно компании полнились некомпетентными сотрудниками. Покупая «Пейсер» производства АМС, никто не удивлялся, если обнаруживал за обшивкой двери забытый инструмент. В те времена непригодные к использованию товары были обычным явлением.

Все изменили компьютеры. Теперь секретарь или администратор не потеряет ваше сообщение, поскольку оно попадает прямо в голосовую почту. Конвейерный рабочий не может уронить инструмент, поскольку всюду теперь стоят станки с числовым программным управлением. Представитель компании, рекламирующий товар или услугу по телефону и отрывающий вас от обеда, не наобещает вам с три короба, поскольку все, что он должен вам сказать, четко расписано в выданной ему форме.

Ах да, еще один момент: когда мы превратили людей в компетентные детали гигантского механизма под названием «американский бизнес», мы одновременно возвели баррикады на пути к переменам.

Компетентность – враг перемен!

Компетентные люди сопротивляются переменам. Почему? Поскольку перемены угрожают их компетентности. А компетентные люди любят оставаться компетентными. Иногда у них ничего другого за душой и нет. Понятно, почему они не спешат раскачивать лодку.

Если я решу проинвестировать в кого-то средства и нанять этого человека на зарплату выше рыночной, я отдам предпочтение некомпетентному работнику. Кому-то, кто будет нарушать правила и даст мне что-то, чего не сможет дать никто другой.

В мире нет ничего более опасного,

чем искреннее невежество

и добросовестная глупость.

Мартин Лютер Кинг

51. Что спасло LEGO

Теоретик образования и специалист по системному мышлению Дерек Кабрера обратил внимание на один тревожный признак. Секрет успеха конструкторов LEGO оказался в том, что его перестали выпускать в наборах разноцветных и разноразмерных деталей, пригодных для каких угодно конструкций, и сосредоточились на ограниченных наборах, к которым прилагается четкое руководство по сборке predeterminedной производителем конструкции.

Отчего же эти наборы так хорошо продаются? Да потому что они оправдывают ожидания родителей и позволяют детям заняться тем, чему они и без того обучены.

Вы хотите работу, сопряженную с гонкой на дно, когда ваша работа заключается просто в выполнении поставленных задач так, как вам сказали? Вы готовы ждать, пока вас выберут?

Школы явно ориентируются на второй вариант. Проблема гонки на дно в том, что вы правда можете победить в ней. Быть лучшим среди массы послушных – это дело непыльное (пока что). А что с остальными? Не настолько уж.

53. Вечный спад

В данный момент мы наблюдаем два спада.

Один из них постепенно подходит к концу. Это циклический спад. Такие случаются постоянно – приходят и уходят. Несладко, но и не навсегда.

Второй из них, боюсь, переживет нас всех. Это спад, характерный для индустриальной эпохи, отлив на берегах океана щедрости – платы рабочим и предпринимателям за рост продуктивности при неидеальном маркетинге и коммуникациях.

Скажу коротко: если вы местный, мы будем покупать ваш продукт. Если вы из нашего города, мы вас найдем. Если вы владеете ремеслом, мы не заменим вас машиной.

Но это уже не так.

Теперь всем и повсеместно доступны товары по низжайшей цене. Это значит, что рынок всякой скучной ерунды стал гораздо более интересным, чем раньше.

Поскольку «фабричный труд», которым занимались люди, механизмуется, переносится в другие места или вовсе не используется, сложно требовать за него доплату. И поскольку у покупателей такой большой выбор (и гораздо больше информации о ценообразовании и доступности), сложно заставить их платить больше.

Таким образом, рабочие места для среднего класса, которые существовали благодаря тому, что у компаний не было выбора, больше не существуют.

Протекционизм тут не поможет. Как и стимулировать старые производства или орать от злобы и бессилия. Потому самое разумное – рассматривать это как возможность. Если довольно общо перефразировать специалиста по влиянию интернет-технологий на общество и экономику Клэя Ширки, всякая революция уничтожает нечто предшествовавшее ей до того, как научиться пользоваться благами нового.

Сетевая революция предлагает серьезные преимущества, большие возможности и множество перемен. Чего она не предлагает, так это создания рабочих мест для бездумных, планктонообразных, неспособных самостоятельно мыслить представителей среднего класса. И не предложит.

Быстрые, сообразительные и гибкие легко оказываются включены в сеть связей. Становятся незаменимыми. Это люди и компании, без которых мы не проживем (потому что «если я могу без вас прожить, то я попробую, потому что это позволит сэкономить»).

Ирония в том, что что бы мы ни делали для поддержания старой экономической модели (больше послушания, больше покладистости, дешевизна при среднем качестве) – оно будет мешать нам воспользоваться преимуществами новой.

54. Делать нечто иное

Я не знаю, как изменить школы. У меня нет для вас схемы действий или перечня требований. Но я знаю, что мы задаем неправильные вопросы и делаем неправильные предположения.

Лучшая из тактик, доступных нам как родителям и обеспокоенным налогоплательщикам, это непрерывно задавать вопросы, а не держаться существующего положения вещей.

«Этот урок/лекция/программа/задание/контрольная/политика были разработаны для того чтобы ученики лучше делали нечто привычное, или мы при помощи этого открываем для наших учеников окно в нечто новое и отличное от старого?»

Школа наилучшим образом справляется с созданием того, что от нее требуют создавать.

Нам стоит требовать от школы создания чего-то нового, отличного от старого. И единственный путь сделать это – изменить свое отношение.

55. Делать нечто иначе

Простейший путь что-то изменить – подходить к этому совершенно новым путем. Иными словами, продолжать делать что-то, что мы уже делаем, и надеяться на другой результат – это безумие.

Как только мы по-другому подойдем к обучению в школе, то и результаты получим другие.

56. 1000 часов

Один второкурсник из Университета Калифорнии в Лос-Анджелесе, Джереми Глейк, в течение трех лет по часу в день уделял изучению чего-то нового и не входящего в учебную программу.

Правила просты: новые знания не должны никак относиться к учебе, а чтение художественной литературы не считается.

За это время Глейк прочел работы Стивена Пинкера и Стивена Хокинга, просмотрел множество документальных фильмов о муравьях и астрофизике, посетил курсы кузнечного дела (очно) и обучился карточным фокусам (онлайн). Он очень скрупулезно подошел к этому делу – при этом пожертвовав всего лишь часом у телевизора – и стал в итоге гораздо эрудированнее большинства своих сверстников.

Из этого я бы вынес два момента:

a. Мало кто выбирает приобретать новые знания каждый день – и это довольно прискорбно.

b. Ресурсы для подпитки такого начинания за последнее десятилетие выросли на несколько порядков – вместо дефицита информации теперь мы наблюдаем ее обилие – и единственным барьером между молодыми людьми из развитых стран и знаниями стало принятие личного решения учиться.

Мои аргументы сводятся к тому, что школьное обучение может полностью обеспечиваться этим широкодоступным ресурсом.

57. Экономические, культурные и этические предпосылки для капитального пересмотра

Есть аргумент насчет школ и мира мечты. Мелкие мечты как никогда не дают нам покоя. Мелкие мечты сопровождаются страхом; они саботируют здравые размышления и не дают нам осваивать новые навыки – навыки, которые доступны нам всегда, когда у нас есть желание освоить их.

Есть и социальные аргументы. Мы все проигрываем, поскольку мы столько всего сделали, для того чтобы отучить будущие поколения мечтать.

Подумайте только об искусстве, которого мы никогда прежде не касались, о продуктивности, которой мы себе и не представляли, поскольку в течение многих лет нас убеждали не мечтать по-крупному.

И есть этические аргументы. Как можем мы позволять себе поступать так, да еще и в таких масштабах? Как можем мы позволять себе говорить кому-то, что он недостаточно талантлив, недостаточно музыкален, недостаточно харизматичен – или даже просто по праву рождения не может быть лидером?

58. Цикличность создания хороших рабочих мест

Промышленность больше не создает новые рабочие места. Избыток послушных почасовых работников приводит к безработице, а не к строительству новых заводов и фабрик.

С другой стороны, творческая занятость создает новые рабочие места для творческих людей. Те, кто не боится начинать свое дело, брать инициативу в свои руки и полагаться только на себя самих, зачастую создают новые проекты, которым требуются новые сотрудники. Мне кажется, что политизированность понятия «создатель рабочих мест» не имеет абсолютно никакого отношения к сокращению налогов, зато имеет еще какое отношение к тем, кто научился брать себя в руки и говорить себе и окружающим: «Ну, все. Я начинаю свое дело».

Застойной экономике нужны новые ученые, исследователи и люди, способные творить. Потому что именно такие люди открывают двери перед другими.

59. Эволюция мечты

В сказках часто можно прочесть о том, чего желают люди. Девочки хотят быть принцессами, мальчики хотят быть героями. И те, и другие, хотят быть избранными. Они мечтают о том, чтобы хрустальная туфелька оказалась впору, чтобы могущественные боги с других планет снабдили их волшебным фонарем, питающим их кольцо силы⁷.

В монархическом, или другом подобном авторитарном обществе, не было иного пути пробиться, кроме как стать избранным. Избранным вождем или другим местным правителем, или жрецом, или священником, или представителем знати в поисках супруги.

Это было лучшее, на что можно было рассчитывать.

Мы знаем, что Моцарт был избран – сначала курфюрстом Баварии Максимилианом III, а затем и другими могущественными аристократами. На Микеланджело обратил внимание Папа Римский. За Екатериной Арагонской тянулась целая череда мужчин (в основном, из-за приданого), пока она не вышла замуж за Генриха VIII.

Когда жизнь коротка и жестока, а принадлежность к определенной прослойке решает все, то кажется, что сказочные мечты – единственное, на что мы имеем право.

Промышленная революция принесла с собою новые связи и поумерила классовые предрассудки, давая возможность выбирать новые профессии и жизненные пути.

Внезапно люди вроде Эндрю Карнеги и Генри Форда получили возможность выбирать. В мире стало гораздо больше людей, которые могли выбрать именно вас (и предложить вам работу), и потому ставки возросли – шансы-то увеличились. Стало не просто больше возможностей оказаться среди избранных, но, к величайшему удивлению, чуть ли не каждый получил возможность обрести достаточно власти для продвижения вверх.

И сказки стали меняться.

Когда после Второй мировой войны экономика стала скачкообразно расти, произошел мечтательский бум. Дети возмечтали полететь на Луну или изобретать новые лекарства. Они стали мечтать о науке, политике, изобретательстве, и, зачастую, их мечты находили воплощение. Набор «Юный химик», подаренный на девятый день рождения, перестал быть в диковинку – и в нем не было четких инструкций, зато были десятки крутых порошков и жидкостей, которые взрывались, загорались и воняли на весь дом.

Это поколение мечтало написать бестселлер, разработать новое авто, отточить до совершенства танцевальные па.

Мы вспоминаем об этом поколении не без восторга. Эти дети умели мечтать.

60. Где мечтатели, там и проблемы

А затем школы сосредоточились на масштабности и массовости. И мечты испарились. И те новые герои взрастили поколение детей, которые должны были сотрясти мир подобно своим родителям – но, в то же время, они посеяли нечто искореняющее мечты.

Выясняется, что производство масштабируется. Небольшие предприятия разрастаются. Рестораны «Макдональдс» появляются повсюду, как грибы после дождя. Один ученый, работающий на Pfizer, протаптывает дорожку сотне, если не тысяче послушных ассистентов и торговых представителей.

Пятьдесят лет назад предприниматели видели перед собою две взаимосвязанных проблемы:

Им было необходимо больше рабочих – более квалифицированных, профпригодных и, конечно же, дешевых, которые могли бы следовать четким указаниям.

и

Им нужно было больше покупателей. Больше обученных, сговорчивых, готовых потреблять покупателей, которые постоянно смотрят ТВ и которых хлебом не корми, дай что-нибудь купить.

В решении обеих проблем мечтатели только мешают. Мечтатели не заняты тем, что целыми днями ходят по собеседованиям на должности с минимальным окладом, они не гонятся за модой, и угодить им – совершенно невозможно.

Решение обеих проблем выглядит так, будто его разработали на сверхсекретном собрании какого-нибудь тайного сообщества, хотя на самом деле это не так – оно просто стало результатом сотен мелких решений, несогласованной работы тысяч корпораций и лоббистов:

Школа – это фабрика, которая должна выпускать покладистых рабочих, пригодных к использованию и готовых покупать как можно больше всего. Учащихся необходимо приучить мечтать помельче.

А что же знаменитости, о которых мы так часто слышим? Конечно же, раз они знамениты, то они особенные, не такие, как все...

Маджора Картер родилась и выросла в Южном Бронксе в 1960-х. Никто не ожидал, что у нее будут большие мечты – как, впрочем, и у ее одноклассников: это был бедный район, и денег на хорошие школы и заботливых педагогов там ни у кого не было.

И в то же время Маджора стала одним из наиболее изобретательных предпринимателей, если верить журналу «Фаст Компани» – она выступает на TED, активно участвует в жизни сообщества и успешно занимается консультированием. А ее бывшие однокашники все так же сидят и ждут, что им позвонят и куда-то позовут.

У мечтателей нет какого-то особого гена. Они умеют использовать обстоятельства для воплощения своей мечты. И если бы массовое производство, которое мы называем школой, было способно выдавать на гора побольше достойных уважения мечтателей, то их было бы гораздо больше. На самом же деле, самые известные, самые важные из них стали движущей силой нашей экономики вопреки обработке, которой они подвергались в школе, а не благодаря ей.

Экономика требует, чтобы мы сами выбирали себя. В школе нам говорят обратное. Я – за новые сказки, новые ожидания, новые большие мечты.

61. Можно ли привить силу воли?

Сила воли, в конечном счете, является фундаментом для воплощения любой мечты.

Мечты рассеиваются, потому что мы не в состоянии переносить кратковременную боль, без которой нам не достичь чего-то в долгосрочной перспективе. Мы находим нечто посочнее, попроще, попривлекательнее и поближе – и берем его, оставляя мечты на обочине.

Но разве сила воли – это нечто врожденное, генетическое, нечто, с чем мы не в силах совладать?

К счастью, нет: силу воли можно привить. Это могут сделать как родители, так и школа. Келли Макгонигал, исследователь из Стэнфордского университета, подтверждает это в своих работах, как и видный исследователь в этой области, Рой Баумейстер.

Если силу воли можно привить, то отчего мы не делаем этого?

Ответ прост: потому что промышленникам не нужны работники с силой воли, а рыночные воротилы терпеть не могут потребителей, которые ею обладают.

Вместо того чтобы прививать детям силу воли, мы ожидаем, что они разовьют ее в себе сами. А потом в колледжах и университетах днем с огнем не сыщешь студентов, которые обладают этим качеством: обычно ими оказываются те, кто кое-чего достиг еще в старшей школе, а не просто выполнял все, что скажут, лишь бы это побыстрее закончилось. Иными словами, ими оказываются те, кто не просто следовал предписаниям.

62. История про гвозди: как воспитывать покладистость с молодых ногтей

Много лет тому назад мне довелось присутствовать на уроке у пятиклассников для работы над исследованием по математике.

Мэри Эверест-Буль, которая была математиком и по совместительству женой основателя алгебры логики, в свое время предложила использовать нитяную графику в качестве инструмента обучения студентов математике. Я решил использовать некоторые ее идеи для довольно шумного (в прямом смысле) исследования.

Идея заключалась в том, чтобы принести в школу 24 молотка, купленных по дешевке в хозяйственном магазине, и раздать их пятиклассникам, чтобы те при помощи медных гвоздиков, сосновых дощечек и разноцветных ниток создали различные узоры. Мне – исследование, им – занятие искусством.

В начале занятия учительница проинструктировала детей и, в частности, сделала ударение на том, что гвозди должны быть *накрепко* вбиты в дерево.

В течение следующего получаса я сидел и слушал, как двадцать четыре ученика с грохотом забивали гвозди. Не могу сказать, что с каждым гвоздем что-то прояснялось для них и для меня, но что шумно было – это точно. (Тысяча гвоздей, по тридцать ударов на каждый – только представьте.)

Затем учительница всех остановила и подозвала одного из пятиклассников к доске. «Я же сказала», – чеканила она, повышая голос, – «что все гвозди должны быть **НАКРЕПКО** вбиты». Она заставила мальчика расшатать пару вбитых им гвоздей, и оказалось, что сидели они некрепко.

Что было потом, я не забуду никогда.

Она не попросила его дозавить гвоздики покрепче.

Нет.

На глазах у всего класса она заставила этого чуть не плачущего десятилетнего мальчика один за другим вынуть все слабо вбитые гвозди. Полчаса тяжелого (и шумного) труда коту под хвост. Она нарочно унизила его при всех. Очевидно, ход ее мыслей был приблизительно таким: «На мне лежит ответственность, потому меня должны слушаться. И вы либо будете повиноваться и соответствовать моим стандартам качества, либо понесете наказание».

Если и есть более действенный способ отобрать стремление мечтать, то мне он неизвестен.

63. Большой ли это риск – делать что должно?

Действительно ли у родителей благие намерения?

Пожалуй, на этом этапе нашей с вами дискуссии родителей должно начать слегка штормить. Все мы желаем детям самого лучшего – и многие родители на все пойдут, лишь бы это лучшее детям дать. Они нанимают репетиторов, выискивают лучшие школы, трясутся над табелями, ходят на родительские собрания и

конференции, сходят с ума от волнения из-за несделанного домашнего задания или качества материалов, использованных их ребенком для школьного проекта.

Но святая важность успеваемости, контрольных, покладистости редко обсуждается и еще реже ставится под сомнение.

Только представьте: пригородная школа всерьез отказывается от государственных стандартов, от SAT, или оспаривает критерии поступления в популярные колледжи (к т.н. популярным колледжам мы еще вернемся) – это же чистое безумие.

Мы имеем дело с мифом, разрушать который никто не берется и не возьмется. Этот миф гласит:

Отличная успеваемость в школе сулит счастье и успех.

Следовательно:

У хороших родителей дети успевают в школе на «отлично».

Не важно, что оба этих утверждения далеки от истины. Что важно – так это то, что поиск лучшего пути может оказаться рискованным: детей воспитывают и растят сразу набело, и возможность сделать это как следует – всего одна.

64. Соединять точки, а не считать их

Промышленная модель школы построена на том, что учащихся ставят перед необходимостью обрабатывать постоянно увеличивающиеся объемы материала, а потом проверяют, как он был усвоен.

Подсчет точек.

И практически никакие усилия не прилагаются к тому, чтобы обучить их эти точки *соединять*.

Магия соединения точек состоит в том, что как только вы овладеваете этой техникой, то сами точки могут сколько угодно меняться, но вы при этом будете продолжать успешно устанавливать между ними связи.

65. Самый умный

Дэвид Вайнбергер пишет.

Когда знание становится общим достоянием, самый умный – это не тот, кто стоит перед нами в аудитории и читает лекцию, и даже не коллективный разум присутствующих в аудитории. Сама аудитория становится вместилищем знания, потому что она объединяет знания и взгляды как находящихся в ней людей, так и тех, с кем они взаимодействуют, когда выйдут из нее. Это не значит, что сеть связей между людьми становится чем-то вроде супермозга. Скорее, знание становится неотъемлемым – буквально немислимым – без сети, благодаря которой оно распространяется и в которой существует. Наша задача состоит в том, чтобы понять, как создавать такие «разумные аудитории», то есть, как строить сети связей, которые будут делать нас умнее – особенно с учетом того, что, неправильно организованная, такая сеть может только навредить нашим когнитивным способностям.

Конечно, это революционная мысль: что каждый из нас способен организовать сеть (людей, информационных ресурсов, опытов), которая сделает нас либо умнее, либо тупее. Эта мысль нова и важна.

А что типичная школа делает, для того чтобы научить этому детей?

66. Избежание вовлеченности

Один из побочных продуктов индустриализации – обезличивание. Никто не несет личной ответственности за происходящее, а возможность оправдывать или отрицать свою причастность по незнанию

прочно встроена в сам процесс, и возможность эта очень привлекательна, поскольку существенно упрощает эмоциональное и прочие виды пассивного участия в процессе.

Когда владелец производства относится к вам как заменимой детали, вполне естественно ему в этом подыгрывать.

Нет ничего удивительного в, скажем, таких суждениях (перед вами цитата из статьи, опубликованной в журнале *Wired*):

– «Для нас это нечто, означающее ответственность и сопричастность», – говорит он. Затем делает паузу и ведет меня дальше, указывая на участников сообщества, рассказывает, чем они занимаются и какова их роль в движении «Захвати Бостон». По его словам, сообщество дает им нечто, о чем хочется заботиться. – «По большей части дело именно в желании заботиться о чем-то. Кроме того, мы заново открываем для себя самоуважение. »

В школьные годы на месте самоуважения у нас образовывается вакуум, и единственными источниками веры в себя и ответственности остаются успеваемость и игра за школьную команду. Единственный способ для школьника получить каплю уважения в рамках школьной системы – получить кратковременное одобрение учителя, с которым он видится хорошо, если пару раз в неделю. И если этот учитель оказывается временным преподавателем или просто изменчивым по натуре человеком, то ученику приходится с этим жить.

Желание ощущать сопричастность – это глубинное и древнее свойство человеческой природы. Но при этом мы специально тратим дополнительное время на то, чтобы отучить школьников от этого.

67. Призрак духа невежества

В одной из недавних записей в своем блоге я использовал выражение «штучная работа» и получил комментарий следующего характера:

«Штучная работа? Вы использовали это слово, чтобы читатель полез в словарь, а вы выглядели бы при этом невероятно грамотным? Такие слова только для того и используют, не так ли?»

Эндрю

Да ладно!

Вряд ли можно сказать, что мой блог так уж напичкан словами, которые были бы непонятны большинству мало-мальски образованных читателей. И в то же время, люди, чьи мозги регулярно промываются телевидением, ждут, что все будет низведено до уровня какой-нибудь Ким Кардашян. Это неутомимое стремление к занижению (занижению уровня интеллекта, культуры, приложения усилий) – призрак механической жесткости, приводящий в ужас всех, кто не укладывается в рамки массового среднего образования.

«Если мы будем тратить больше времени на возвращение любознательных людей, нам придется отказаться от базовых предметов, а это не приведет ни к чему иному, как к штампованию невежд, которые даже не знают, кто такой Торквемада».

Не говоря уже об орфографических ошибках.

Я тоже обеспокоен. Но одно ясно: невежды уже не знают, кем был Торквемада. Невежды уже низводят все до коротких реплик и видеоклипов на YouTube. Промышленная природа школы кормится умами вот уже нескольких поколений и миллиардами долларов, и ее единственная задача – муштровывать и натаскать нас стремиться победить в телевикторине. Но и на этом поприще она уже потерпела унижительное поражение.

Культурная грамотность важна. Общее хранилище знаний – единственный инструмент создания сообщества людей, заинтересованных в гармоничном сосуществовании. Но это хранилище не может быть бездонным и, что еще более важно, мы не можем навязывать его населению, которому доступно множество других захватывающих альтернатив.

Я обеспокоен невежественным обращением с фактами, и историей, и речью.

Что до мировоззренческого невежества, то меня факт его существования приводит в оцепенение.

Если мы будем учить наших школьников и студентов увлеченности, этичности и любознательности, то грамотное отношение к фактам не заставит себя ждать. И вместо жалоб о том, что я использовал устаревшее слово там, где хватило бы и современного, любознательный читатель поблагодарил бы меня за то, что я обогатил его лексикон. Это новое слово даже запоминать не придется – оно всегда будет на расстоянии одного щелчка мыши.

68. В обход Bing

Вот простой пример разницы между принуждением заучивать технику и в процессе использования убеждаться в ее преимуществах:

Bing – это поисковая система компании Майкрософт, разработанная в качестве альтернативы Google. Чтобы расширить долю рынка, они встроили эту поисковую систему в качестве стартовой страницы в браузер Microsoft Explorer, который, в свою очередь, встроен в операционную систему, используемую на большинстве ПК.

Оказывается, в 2011 году самым распространенным запросом в Bing было слово «Google».

Пользователи вбивают «Google» в Bing, чтобы перейти к поиску в Google (хотя тот же самый поиск вполне доступен и посредством Bing).

А когда они приходят на страницу Google – угадайте, какой самый популярный запрос? «Facebook».

Они запрашивают «Facebook» у Google, чтобы прийти на страницу социального сервиса, поскольку они не умеют пользоваться адресной строкой, не в состоянии набрать адрес www.facebook.com и не в состоянии сохранить закладку.

Невежественный пользователь: Bing—> "Google"—>Google—>"Facebook"—>Facebook

Заинтересованный пользователь: воспользоваться закладкой.

Надо ли заучивать такие вещи? Конечно, нет. Не укладывается в голове, как миллионы американцев, обладая компьютерами, которые еще десять лет назад стоили бы миллионы долларов, пользуются ими исходя из неправильной привычки, а перед самым компьютером приходят в священный трепет. Они боятся поинтересоваться, как заменить Bing на Google. Боятся задаться вопросом, как избавиться от Internet Explorer и установить Firefox. Они слишком ленивы, чтобы поинтересоваться у коллег о более удобных путях. Они не ищут подсказок или путей прорваться, открыть, починить или улучшить. Они сами называют себя «чайниками» и сдаются – не потому что гены у них не те, а из-за нехватки инициативности и избытка страха.

Их не научили искать легкие пути, когда дело касается технологий, и потому они не прилагают никаких усилий, и действуют исходя из страха, а не увлеченности. И так всю жизнь.

При этом научить искать легкие пути – вполне реально.

69. Но как же парад тупиц?

Я знаю, как это бывает. Молодая мать поит младенца газировкой из детской бутылочки. Читатель блога, который считает, что слово «штучный» слишком заумное (но при этом даже в словарь не хочет посмотреть). Перепуганные финансовыми вопросами, которые теряют жилье, потому что не в состоянии разобраться в простой арифметике.

Что с ними не так?

Как вообще можно требовать, чтобы школьники заучивали поменьше, когда большинство людей не знает, кто лежит в Мавзолее Гранта, не видят разницы между экскаватором и эскалатором и не в состоянии следить за балансом в собственной чековой книжке. С ними-то что такое?

Довольно долго я считал, что больше муштры, больше занятий, больше домашних заданий могут решить проблему. Я считал, что школам не хватает строгости и что они пичкают учащихся недостаточным количеством информации.

А потом я осознал, что все эти люди учились в школе. Они получали лучшее из того, что могло им предложить местное сообщество, но им это не помогло, потому что стратегия приложения усилий была неверной.

Неправильные решения, свидетелями которых мы становимся ежедневно, – это не последствия нехватки знаний или их недоступности.

Нет, они прямо следуют из усвоения школьной культуры, которая как раз и была нацелена достижение результата, который мы видим.

Помимо прочего, наших школьников учат усваивать рекламу и доверять ей. Дело не только в том, что учебный день состоит в основном из того, что школьники принимают на веру все, что им навязывают школьные авторитеты, но и в том, что школьное сообщество сохраняет целостность благодаря моде и влиянию подростковых субкультур (также навязываемых игроками рынка). Мы смешиваем послушание и маркетинг – и удивляемся тому, что получается на выходе.

Школа достигает успеха, просто не в том, что действительно нужно.

70. «Грамотность» и закат цивилизации

Мне кажется, необходимо еще раз вернуться к этой теме, поскольку образованные читатели этой книги еще не вполне убедились в значимости этой проблемы. Стоит только зайти на YouTube, как сразу же проблемы повторений, муштры, заучивания и грамматики приобретают краски. Перед вами типичный комментарий:

«КОГДА В ПЕРВЫЙ РАЗ СМОТРЕЛ ВАЩЕ ДОЛГО ОТОЙТИ НЕМОГ!!!! НА ПОЛУ ЛЕЖАЛ ВСТАТЬ НЕМОГ!!!»

Мы необратимо деградируем. Слишком много любителей, мало кто в состоянии правильно спрягать глаголы, мысли излагаются отрывочно, выводы делаются совершенно нелогичные – и этим грешат даже те, кто баллотируется в президенты.

Не думаю, что дело в нехватке ролевых моделей, или что люди не умеют пользоваться руководством Странка и Вайта⁸, или что в детстве всех запугали учителя.

Думаю, проблема в том, что детям все равно. От них не требуют переживать. А если человеку все равно, то тут никакие зубрежка и муштра не помогут.

Сохранить грамотность, интеллект и здравый смысл можно только в том случае, если мы сделаем так, чтобы детям было не все равно.

Лишь три процента американцев могут найти на карте Грецию. (Это не совсем правда, но даже если бы и было правдой, то никто бы не удивился, потому что большинство из нас, правда, в таких вопросах бестолочи.)

Вопрос вот в чем:

Если дети на уроке географии будут почаще заучивать местоположение стран на карте – решит ли это проблему? Связано ли наше нежелание разбираться в мировых проблемах с тем, что мы редко отвечали у карты в школах?

Конечно, нет.

Проблема не в том, что мы недостаточно зубрили географию. Проблема в том, что мы не хотим.

У педагогов нет времени, ресурсов и, что самое важное, уверенности в том, что они должны учить детей понимать причины.

Ребенок, интересующийся динозаврами, без проблем расскажет вам, чем бронтозавр отличается от диплодока. Школьник, которому нравится копаться в двигателе отцовского автомобиля, без труда разберется

в том, как работает карбюратор. А маленькие хиллари клинтон, живущие среди нас и любящие этот мир, отлично знают, где находится Греция.

Если вы руководите организацией, которая зиждется на послушании и покладистости, вы не рассматриваете мотивацию как инструмент. Это слишком мягко и либерально – думать, что людей можно по хорошему убедить прилагать усилия к чему-то, что от них требуется.

Не думаю, что то, как это переживают преподаватели, имеет значение. Важно, что мотивация – это единственный путь к настоящей учебе, творчеству и отсутствию боязни в любой момент воспользоваться источниками информации.

По мнению футуриста Митио Каку, в скором времени каждый сможет позволить себе контактные линзы, напрямую подключенные к интернету.

Польза заключается в том, что какую бы книгу вы ни читали, вы всегда сможете освежить прочитанное благодаря ее доступности онлайн. И если у вас возникнет вопрос, ответ на который можно найти онлайн – вы найдете ответ онлайн. Уже сейчас существуют простые приложения, позволяющие найти любое слово или фразу из документа, который вы читаете в сети.

Забудьте о футуристах и контактных линзах. Мы все это можем проделывать уже сейчас – с любым текстом, практически на любом устройстве.

Зачем проверять чью-то способность зазубрить нечто ради контрольной, если необходимость в зубрежке отпала и больше не вернется никогда? Если я за три секунды могу найти ответ онлайн, то навык зазубривать нечто, а потом навсегда забывать, не просто теряет смысл, а даже вреден.

В среде, где информация доступна по первому запросу, способность формулировать комплексные выводы и изобретать новые понятия гораздо более полезна, чем зубрежка и бесконечные упражнения. Поначалу писать контрольные будет тяжело, хотя, возможно, оценивать их результаты будет еще сложнее. Ведь задача школ заключается не в том, чтобы было легко управлять образовательной организацией промышленного масштаба, а в том, чтобы сделать новое поколение граждан лучше предыдущих.

71. Занятия вечером, домашние задания днем

Салман Хан, американский просветитель и основатель Академии Хана, смотрит на организацию образования особым образом. На данный момент он получил миллионы взносов, в том числе от Билла Гейтса, а на его сайте размещено около 2600 бесплатных видеолекций, посвященных множеству разнообразных тем, от математики до всемирной истории. На сегодняшний день эти лекции собрали почти сто миллионов просмотров.

Эти видео всего через пару лет станут несравнимо полнее и информативнее – как это было в свое время с Википедией, Google и Amazon. Когда одно видео сменяется новым и более качественным, то же происходит и с остальными, поскольку их авторы стараются следить за уровнем своих конкурентов. И вот, что из этого выйдет:

Любой человек, имеющий доступ к интернету, получает доступ к универсальной библиотеке учебных онлайн-курсов. И каждая лекция постоянно улучшается, независимо от предмета, которому она посвящена. Это значит, что у учащихся будет возможность найти именно ту лекцию, которая им необходима, просмотреть ее в удобном для себя режиме и пересмотреть, когда они того пожелают.

На следующий день в школе преподаватели будут заниматься тем, что от них и требуется: помогать ученикам разобраться в том, что им непонятно. При такой организации учебного процесса требование, чтобы все учащиеся синхронизированно посещали одну и ту же лекцию, выглядит абсурдно. И в этом нет ничего удивительного.

Наиболее очевидным симптомом отмирания традиционной школы является расцвет онлайн-лекций. Причем даже не столько благодаря тому, что они доступны онлайн, а благодаря специализированности – по тематике или по уровню знаний слушателя. Когда у нас в распоряжении есть интернет, то нет смысла

привязываться к старому формату лекций – лекций, которые общи и доступны только непосредственно присутствующим.

И, самое главное, зачем зацикливаться на лекциях, которые ведут незаинтересованные преподаватели с кучей других приоритетов? Это так же бессмысленно, как требовать от каждого отдельного преподавателя, чтобы тот написал свой собственный учебник.

72. Альтернативы Академии Хана

Попробуйте посетить ресурс Udacity.com, одним из сооснователей которого является Себастьян Тран, который до недавнего времени был штатным преподавателем в Стэнфордском университете. Он поставил перед собою цель читать лекции перед 200 тысяч студентов одновременно. А почему бы и нет?

По его словам, среди слушателей одного из последних его курсов все, кто получил оценку «отлично», не присутствовали на лекциях непосредственно – все они учились удаленно, причем некоторые из них на момент учебы находились в Афганистане. Многие из них пересматривали лекции десятки раз – настолько они были сосредоточены на его предмете.

Это уже второй пример того, что получится, если одновременно сыграть на мотивированности студентов и на специализированности цифровых образовательных инструментов. Хорошо видно, как это работает с программистами, или математиками, или теми, кто хочет освоить ремесло или разобраться в художественной литературе (не ради оценки, а потому что им действительно интересно).

В то же время, во всем, что касается бесконечно множасьихся преимуществ экономики, основанной на сетевых связях, примеры успеха во внимание не принимаются. Когда Amazon успешно продал некоторое количество книг, люди говорили: «Да, пускай, но это сработает только с профессиональной литературой, а с художественной – не сработает ни за что». Потом же, когда художественная литература составила треть их продаж, скептики говорили, что это не сработает с DVD, или с MP3, или с шоколадными батончиками. Но ведь сработало.

С тем как интернет-торговля неумолимо распространялась благодаря эффективности сетевых связей, цифровой формат предоставления информации распространился на все, что мы изучаем.

Единственное, чего мы никогда не сможем оцифровать, это увлеченность. Мы не можем заставить студента захотеть ходить по ссылкам и выискивать интересное. Мы не можем просто сказать ему: «Вот, пожалуйста, смотри», и ждать, что он проделает сложную (и пугающую) работу по преодолению собственного страха.

Без школ, которые формируют базис и спрос-предложение, а также заинтересованных учащихся, существование пусть даже самой огромной цифровой библиотеки в мире теряет всякий смысл.

73. А вот и Slader

Slader – это новый ресурс, который показательно иллюстрирует будущее образовательного процесса. Его основатели наняли десятки “ботанов”, которые перерешали все возможные стандартные школьные задачи по математике.

Хотите узнать ответ к любой школьной задачке? Пожалуйста, это бесплатно.

Хотите посмотреть, как ее решать? Будьте добры заплатить символическую сумму.

Своего рода хрестоматия с кратким изложением произведений, только по математике (за домашние задания по языку и литературе они тоже планируют взяться).

Как мне кажется, это дурацкая уловка, когда удобный ответ очевиден (хотя и труднодоступен). Вместо игры в кошки-мышки с издателями учебников (которые быстро поменяют условия задач, чтобы напакостить Slader) – почему бы не работать с преподавателями напрямую?

Выбрать самые интересные или типичные школьные задачи и создать руководство по решению каждой из них.

Подумать на шаг вперед и написать полезные обзоры задач, – какие из них решаются просто, а какие ставят в тупик. Предоставить эту информацию людям (преподавателям, репетиторам и родителям), которым действительно важно уделить этому внимание при необходимости.

Когда учителя со всей страны координировано дают домашние задания, нам не приходится тратить время и силы тысяч людей. Когда ученики могут проявить терпение, получить реальный опыт, шаг за шагом получать помощь в работе, они лучше учатся.

Еще пять лет назад все это было невозможно. А теперь – все это очевидно.

74. Роль профсоюза учителей в постиндустриальной школе

Неудивительно, что в свое время учителя находили поддержку в профсоюзах. Промышленная организация школы предполагала противоречивую схему: администрация (то есть педсовет, директорат и – да – родители) требовали повышения продуктивности, измеримости, послушания – не только от учащихся, но и от учителей. Тратить меньше средств при лучшем результате – вот основная мантра большинства отраслей производства в поисках продуктивности.

В постиндустриальной модели лекции предоставляются в формате максимально качественного учебного видео, доступного онлайн. Оцифровано может быть и будет все, а затем оно переключается в длинный хвост кривой спроса и будет предоставляться адресно. От преподавателей-лекторов больше не требуется высокая пропускная способность, или проверка контрольных, или организационная деятельность. Теперь от них требуется личное мастерство, эмоциональный труд и умение мотивировать.

В таком мире точка зрения «защитников всех учителей» теряет свой вес. Когда больше нет потребности в посредственном лекторе, за которым студенты просто пишут конспекты, образование выглядит совершенно иначе, не так ли?

Скажем, у нас есть пригородная школа, и в ней работает два учителя биологии: у одного из них выдающаяся репутация, и на его занятия хочет попасть большинство учеников, тогда как второму учителю достаются либо те, кто не проявлял инициативы, либо кому не посчастливилось попасть к более уважаемому преподавателю.

Как только мы перестаем привязывать доступность информации к набору в класс или группу, ценность отличного преподавателя возрастает в разы. И теперь можно передать посредственному преподавателю должность классного руководителя, поручить ему переключать бумажки, а отличному преподавателю предоставить средства и инструменты для расширения аудитории (по крайней мере, до тех пор, пока посредственный преподаватель не уйдет на пенсию).

Роль учителя в том, чтобы вдохновлять, вмешиваться и подтягивать мотивированных, но застревающих учащихся. Вместо того чтобы наказывать отличных преподавателей точными предписаниями как тратить рабочее время, мы даем им свободу заниматься именно преподаванием. Им больше не придется по несколько раз в день устраивать обкатанные представления – он будет делать уникальную ручную преподавательскую работу, которой и должны заниматься лучшие из лучших.

И когда профсоюз превращается в гильдию лучших с постоянно растущими стандартами, такой профсоюз переходит на новый уровень общественного влияния. Он может вести дискуссию, а не подавлять ее.

75. В надежде на качественную революцию в преподавательских рядах

У NVA, как и у большинства чартерных школ⁹, нет никакого аналога профсоюза учителей или педагогического совета. У них нет штатных позиций, они не заключают с преподавателями контракт.

Дело в том, что преподаватели здесь больше вовлечены в работу и получают от нее больше удовлетворения, чем во всех школах, которые я посещал. Причина очевидна: они уважаемые профессионалы,

работающие с уважаемыми профессионалами. Никто не сдерживает их, и они работают в месте, где принято ценить действительно стоящие того моменты.

Я много часов провел за общением с представителями школьной администрации, и когда речь заходила о профсоюзе, они неизменно грустнели и качали головами. Так много отличных преподавателей, говорят они, которых сдерживает система, поощряющая плохих преподавателей. Профсоюзы попали в заложники к учителям, которые ищут синекуры, а тех, кто действительно хочет заниматься настоящей работой, к рулю не пускают.

Точка зрения администрации HVA становится еще более понятной, если сопоставить ее с мнением, что профсоюз всеми силами и во всем будет всегда отстаивать бюрократию. Что происходит, когда отличные преподаватели являются на заседания профсоюза? Что происходит, когда лучшие 80% представителей рабочей силы (которые действительно любят свою работу и у которых есть способность и желание профессионально расти) настаивают на том, чтобы профсоюз отказался от 20% представителей, которые мешают работать?

В постиндустриальной школе нет «их» и «нас». Только «мы».

76. Эмоциональная составляющая в работе преподавателя

Льюис Хайд в своей книге «Дар. Как творческий дух преображает мир» объясняет разницу между трудом и работой:

«Работа – это намеренная деятельность, совершаемая по воле. Труд может быть намеренным лишь в своей основе, или в той мере, что вещи, которые мешают труду, намеренно не делаются. Вне этих рамок труд существует по своему собственному распорядку: нечто делается, но при этом мы зачастую испытываем странное ощущение, что это нечто делали не мы.»

Пол Гудман¹⁰ написал однажды в своем дневнике: «За последнее время я написал несколько хороших стихотворений. Но у меня нет ощущения, что их написал я». Это слова рабочего...

...Одна из главных проблем современного мира, столкнувшегося с расцветом индустриализации, – вытеснение труда работой».

Труд, особенно эмоциональный труд, – это глубокое погружение в вовлеченность на личностном уровне. Эмоциональный труд – это одновременно терпение, доброта и уважение. Он очень отличается от механической работы, от заполнения форм или копания траншей.

Всякий хороший педагог в вашей жизни проделывает уникальную работу – учит по-настоящему. Его работа состоит в передаче эмоций, вовлеченности и новых знаний и навыков – причем в обоих направлениях. Эмоциональный труд тяжел и изнурителен, он не может подвергаться административному влиянию.

Поскольку наше общество индустриализировано, труд в нем беспрестанно подвергался вытеснению со стороны работы. Обычной работы. Бесполезной работы, однообразной работы, работы в понимании Тейлоровской научной организации труда. Стой там. Говори то-то. Поставь здесь галочку.

Я настаиваю на том, что революция связей требует возвращения эмоционального труда. Впервые у нас появилась возможность передать работу цифровым системам, а труд оставить преподавателям.

Но это будет возможно лишь в том случае, если мы вновь позволим преподавателям преподавать.

77. Водораздел: ранние предпосылки предвзятого выбора (ранние пташки становятся лидерами рынка)

Важные и интересные явления школьной жизни не страдают от недостатка популярности. Школьное правительство, театральные постановки и, более всего, школьная сборная – это в первую очередь конкуренция и отбор.

Те, кто руководит этими мероприятиями и организациями, уверены, что доносят правильную мысль: в жизни все зависит от способностей, и когда множество людей конкурирует между собою за крайне ограниченное количество мест, то необходимо выбирать лучших из них. В конце концов, так устроен мир.

Поэтому, если вы хотите заполучить одну из ведущих ролей в школьной постановке, не ждите и пробуйтесь (даже если вы пятиклассник). Если хотите выйти на поле во время игры, то лучше бы вам играть хорошо (даже если без выхода на поле научиться играть не выйдет никак). Если вы хотите узнать, можете ли участвовать в обсуждении бюджета на заседании школьного правительства, то постарайтесь выглядеть невероятно харизматично, чтобы вас выбрали (даже если такой подход приводит к тому, что должности, в итоге, раз за разом занимают пустышки, от которых все страдают).

Все тренеры школьных футбольных команд примерно одинаковы. Они считают, что их работа заключается в том, чтобы привести команду к победе.

Конечно, работа его не в этом, потому что кубков хватит на всех, и победителей тоже хватает. Чего не хватает, так это хорошей спортивной подготовки, командной работы, развития навыков и настойчивости, верно?

В команде 16 ребят. На поле выйдет 11, а остальные пять будут смотреть. Самый распространенный подход – каждый раз выпускать на поле 11 лучших, а потом – что крайне маловероятно – если команда обходит соперников на пять голов, дать поиграть парочке второстепенных игроков. (На самом деле, это не просто распространенная стратегия – практически только так и рассуждает каждый спортивный тренер школьной сборной по футболу, и так по всей стране).

Чему это учит детей – очевидно: преимущество в детстве ведет к преимуществу во взрослой жизни. Умения поощряются, а мечты – не особенно. Если вы уже не хороши, то и не высовывайтесь.

Если бы задачей команды было побеждать, то это имело бы смысл. Только, возможно, задача в том, чтобы научить детей прилагать усилия, распознавать возможности и работать в команде. Интересно, что наши любимые кинофильмы о спорте зачастую повествуют об аутсайдере, который выходит на поле и забивает решающий гол.

Что получилось бы, если бы школьный тренер получал зарплату исходя из того, скольких игроков он обучил настоящей игре, и если бы он не получал ничего в случае, когда сосредотачивался исключительно на победе?

Малкольм Гладуэлл написал известную статью о распределении дней рождения профессиональных спортсменов, в частности, хоккеистов. Оказалось, что подавляющее их большинство родились в течение трёх месяцев из двенадцати (игроков НХЛ, родившихся в марте, примерно в два раза больше, чем рождённых в декабре).

Вот наглядный пример хода мысли спортивных тренеров. В детскую хоккейную лигу Канады игроков набирают ежегодно, но при этом одни из них оказываются значительно старше других: преимущество получают те, кто родился в первые месяцы года, до определенной даты.

В результате дети, рожденные после определенной даты, играют в более младшей возрастной категории. При этом они в среднем на 9 месяцев старше других детей той же возрастной категории, а значит сильнее, выше на десяток сантиметров и тяжелее на несколько килограмм, хотя формально им столько же лет. И их отбирают в звездную команду, потому что они, что вполне логично, играют лучше сверстников.

Избранные, они получают больше игрового времени, больше внимания тренера. И, самое главное, воплощают свою мечту. И именно им достаются аплодисменты и ценнейший игровой опыт.

А вот у остальных все далеко не так радужно. Их мечты развеиваются, они понимают, что играть по настоящему им не суждено, потому уходят из спорта и выбирают другую, гораздо менее желанную карьеру.

Этот пример из хоккея может послужить отличной параллелью к тому, через что по нашей с вами вине проходят дети в поисках мечты или ролевой модели. «Если с самого начала все складывается, то дальше будет только лучше».

78. Первое впечатление важно (даже слишком).

«Может, вашему ребенку стоит заняться чем-то еще? А то с плаванием у него не очень».

Так когда-то тренер отозвался о Брендане Хансене в разговоре с матерью будущего олимпийского чемпиона. Парню на тот момент было четыре года. И это было его третье занятие в бассейне.

Мораль басни додумайте сами. Хансен четырежды становился олимпийским призером.

Индустриализированная система школьного обучения не располагает временем, для того чтобы подтягивать и поощрять тех, кто замешкался на старте. Гораздо проще устраивать уравниловку и держаться середины.

История Хансена показывает, что природный дар легко ускользает от глаз тех, кто не пытается его рассмотреть и поддержать.

79. Почему бы не сломать систему?

Большая часть этого манифеста отражает мировоззрение хакера. Не взламывающего компьютерные сети преступника, но хакера – энтузиаста, экспериментатора, желающего открыть что-то новое и не ленившегося засучить рукава, чтобы найти то, что его интересует.

Посмотрите на эту шестнадцатилетнюю студентку из Джорджии.

После того, как в 16 лет ее приняли в MIT¹¹, она сделала то, что сделал бы любой хакер. Она превратила письмо о зачислении в космический зонд, прикрепила к нему видеокамеру и подняла его на высоту 27 км. И сняла об этом фильм.

Кто-то научил Эрин Кинг как ей думать. Кого ещё? Разве не это мы должны делать: воспитать поколение математических хакеров, музыкальных хакеров и лайф-хакеров?

80. Американский антиинтеллектуализм

Нет ничего хорошего в том, чтобы прослыть “ботаном”, тем более что в бою с задирами-двоечниками ботаники всегда проигрывают. Нормальные мужики романов не читают.

Наша культура такова, что политик, говорящий «все просто» почти всегда побеждает на выборах тех, кто говорит, что «все сложно», даже если последние правы, а первый – нет. В нашей стране школьные тренеры могут заставлять игроков отжиматься на кулаках до полуобморочного состояния, зато, если учитель математики задаст домой задачу не по программе, его заклюют.

Об интеллекте Бенджамина Франклина и Томаса Джефферсона слагают легенды. Билл Гейтс и Майкл Делл – известные ботаны. И в то же время популярная культура поощряет именно посредственностей (а не гениев), качков (а не настоящих спортсменов).

И это нормально, если экономика зиждется на подчинении, тяжком физическом труде и терпении ради чего-то хорошего в далекой перспективе.

Но сейчас наше будущее в руках мечтателей и творческих людей – и, да, в руках тех, кто не побоялся в свое время отдался своей страсти к изучению математики.

81. Ведущие и ведомые

Разницу между первыми и вторыми отлично сформулировал органист и дирижер Джон Кук, когда описывал, как старшекласник практиковался в дирижировании оркестром, прослушивая запись. Когда вы учитесь вести за собой таким образом, вы ничему не научитесь. Вы просто следуете за оркестрантами в записи, а они даже не знают о вашем существовании.

Такое ложное лидерство мы всякий раз наблюдаем в школьной жизни. Вместо того, чтобы дать детям попробовать на себе тяготы настоящего руководства и дать им поруководить по-настоящему (и отвечать за последствия), мы создаем бессмысленные симуляторы лидерства, которые только напоминают детям, что их задача следовать указаниям, делая при этом вид, что они что-то решают сами.

Лидерство – это не то, что вам поднесут на блюдечке и отдадут просто так. Не будет так, что годами вы следуете чужим указаниям, а потом к вам приходят и говорят: «На, руководи». На самом деле, это постепенный процесс, в ходе которого ответственность на ваши плечи ложится задолго до власти.

И этому мы как раз могли бы научить наших детей.

82. «Их испортили до меня»

Если вы зайдете в учительскую послушать, о чем говорят педагоги, не пройдет и минуты, как кто-то из них начнет жаловаться на недобросовестных учеников. Они достались ему уже «некондиционными», им не хватает интереса, увлеченности, сообразительности.

Может, это дурное влияние родителей, которые не в состоянии правильно построить предложение и накормить ребенка завтраком. Тех самых родителей, которые говорят с сильным акцентом. Или это дурное влияние учителя, который вел у них этот предмет в прошлом году, или в позапрошлом году – он не преподавал им основ, которые необходимы сейчас, чтобы двигаться дальше.

То же самое думают руководители, которым достаются недостаточно квалифицированные подчиненные. Мы сильно преуменьшаем значение преподавателей и тренеров, когда считаем, что сидящий перед нами человек неталантлив, неопытен или не обладает подходящей наследственностью для успеха.

В условиях переполненности рынка не удивительно, что люди с большей вероятностью наймут кого-то, кто даст им больше взамен на время и деньги. Потому что сотрудники приемных комиссий выискивают талантливых – как и те, кто нанимает сотрудников для корпораций. Отбор лучших, харизматичных и очевидно талантливых – это, возможно, разумное решение для краткосрочной перспективы, но от этого страдают остальные, как и общество в целом.

Возможности повсеместной распространенности образования и повышения квалификации сейчас велики как никогда. Мы можем проводить занятия и читать лекции при помощи цифровых технологий для бесконечно большой аудитории при практически нулевых затратах, и единственное, что нас сдерживает – приверженность существующему положению вещей (и вера в постоянство этого положения).

Школа действительно выполняет свою задачу, когда вдохновляет на поиск новых знаний в течение всей жизни, а не когда устанавливает постоянные рамки для некой элиты.

83. Несколько подсказок для растерянного и напуганного учащегося:

1. Оценки – иллюзия.
2. Ваши увлеченность и озарение – реальность.
3. Ваша работа стоит большего, чем просто соответствие ключам к упражнениям и задачам.
4. Умение проявить настойчивость перед лицом скептически настроенного авторитета – это ценное и могущественное умение.
5. Стараться угодить – это краткосрочная стратегия, а выделяться – это работа на долгосрочную перспективу.
6. Если вы добились критики, и она вам важна – значит, день прошел не зря.

84. Две составляющих успешного образования с заделом на будущее

1. Научите детей быть лидерами
2. Помогите им научиться решать интересные задачи

Лидерство – наиболее важная черта игроков в условиях революции связей. Лидерство предполагает инициативность, а в мире, опутанном связями, ничего не произойдет, пока вы не встанете и не сделаете шага вперед, не начнете двигаться без четко проложенного маршрута.

И поскольку мир меняется как никогда быстро, поощрения не заслуживают те, кто рабски следует вчерашним наставлениям. Вся ценность индивида (и общества, в котором он существует) состоит в том, чтобы начертить новый маршрут, решить задачу, которой еще вчера не существовало.

И потому я задаю один и тот же вопрос преподавателям, читающим лекции с листа, учителям, требующим от детей тупого заучивания, и всем, кто смотрит на школу с позиции силы: этим двум ценнейшим вещам вы учите наших детей? Следующее поколение будет знать наизусть больше фактов, чем предыдущее, или оно все же будет располагать средствами доступа к информации и превращения этой информации в составляющую лидерства и прогресса?

85. Что сначала – увлеченность или компетентность?

Есть теория, что если заставлять кого-то заниматься математикой, футболом или писательством, то существует вероятность, что он почувствует к этому предмету влечение и дальше станет заниматься им самостоятельно.

Есть и другая теория: если кто-то чем-то увлекается и ставит себе целью достичь чего-то на этом поприще, то он ни перед чем не остановится в процессе обучения и достижения своей цели.

Возникает вопрос: нам стоит воспитывать, поощрять и спрашивать с детей увлеченность (а компетентность воследует сама собою)? Иными словами, если мы мечтаем по-крупному, то все остальное получится само собой?

Я считаю, что эта составляющая эффективного обучения помогает учащимся откалибровать свои мечты. «По-крупному» не означает «слишком по-крупному» – а как раз настолько, что такая мечта может поглотить полностью.

Учащийся, мечтающий играть в НБА, стать телезвездой или выиграть в лотерее – мечтает в совершенно неверном направлении. Такие мечты не содержат пошагового плана достижения желаемого, разумного пути к переменам, не дают преимущества перед хорошо подготовленными конкурентами.

Школа отлично справляется со своей задачей, когда она дает учащимся ожидание того, что они не просто мечтают по-крупному, а видят, что можно делать каждый день для достижения своей мечты – не просто быть избранными в закрытой жеребьевке, а работать достаточно старательно.

86. «Не проявляет должного интереса и усердия»

И вот еще интересный вопрос: когда преподаватель делает такого рода замечание по поводу оценки по своему предмету в табеле ученика – кого в таком случае винить?

И есть ли разница, сколько лет ученику, шесть или шестнадцать?

Если мы говорим о преподавателе из будущего, то разве решение такой проблемы – не часть его компетенции? Думаю, как раз в решении таких проблем и должна заключаться его работа.

87. Прятки?

Избегать ответственности – в человеческой природе. Мы стараемся избежать ситуаций, в которых нас выведут пред светлы очи всей деревни и показательно осудят. И ничего удивительного: это сопряжено с риском, и подобный страх в нас воспитывался в течение миллионов поколений.

Загвоздка в том, что экономика связей остро нуждается в тех, кто не станет прятаться, зато наказывает всех остальных. Способность выделиться в чем-то и нечто отстоять – неперенные качества лидера, и в наше время инициативность – единственная позиция, способная дать результат.

Но надо отметить, что мы весьма изобретательны, и потому наше миндалевидное тело научилось использовать масштабные мечты в качестве укрытия. Если мечта наша велика, мы получаем аплодисменты от преподавателя и одноклассников, но дальше ничего не делаем, потому что мечта эта слишком велика, чтобы осуществиться, и бесконечные прослушивания ни во что не выльются, и никто не закричит «Мотор!», и нам не передадут мяч, и приказа действовать мы никогда не получим.

Школа должна давать нам действовать. Раз за разом, бесконечное количество раз она должна вознаграждать и поощрять учеников, готовых и способных выделиться. Научиться переживать такие моменты и быть готовыми переживать их еще и еще – единственный способ победить в себе рептилию.

Свет гаснет, и нас остается лишь трое

Ты, и я, и все то, что так нас страшит

Брюс Спрингстин

88. Послушание + Компетентность ≠ Увлеченность

Эта формула просто не работает. И никогда не работала. Но мы продолжаем делать вид, что это не так. Мы продолжаем делать вид, что школа равна двум этапам:

1. Добиться от детей послушания
2. Натолкать в них побольше фактов и техник

Вероятно, считается, что если достаточно преуспеть в них обеих (достаточно послушания плюс достаточно фактов и техник), то увлеченность учебной работой явится сама собою, как бог из машины.

Но что-то я такого исхода не наблюдаю.

По моему мнению, увлеченность – прямой результат успеха. Сделать что-то на отлично, получить обратную связь и тогда, возможно, захотеть продолжать заниматься. Решить интересную задачу и почувствовать, что это твое.

Но если вы десять лет пытаетесь освоить математику, то для увлеченности это слишком большой срок.

89. Нехватка инженеров

Можно согласиться с утверждением, что нашей стране и нашей экономике нужно больше строителей, то есть тех, кто по-настоящему влюблен в науку и технику. Но как нам получить побольше таких людей?

Кроме того, нам нужно больше смелых творцов и какое-то количество поэтов. Нам нужны лидеры и вообще люди, которые будут настолько увлечены своим делом, что не побоятся высказываться громче и преодолевать дискомфорт в достижении чего-либо на своем поприще. Можно ли воспитать такие навыки или поддержать их развитие?

90. Читать и писать

В эпоху всеобщих связей умение читать и писать – это умения, приносящие экспоненциально растущий результат.

Чтение приводит к еще большим объемам чтения. Писательство приводит к умению писать еще лучше. Умение писать еще лучше приводит к увеличению аудитории и большей стоимости творчества. Это циклический процесс.

Типичная индустриализованная школа убивает тягу к чтению. Типичный американский выпускник читает по одной книге в год ради удовольствия, а огромный процент населения не читает вообще ничего. Ни одной книги! В течение всей оставшейся жизни, в течение чуть ли не 80 лет – вообще без книг.

Когда чтение ассоциируется исключительно с контрольными и домашними заданиями, то разве удивительно, что мы его избегаем?

Но чтение – ключ ко всем дверям. Если наша экономика и культура развиваются благодаря обмену идеями и взаимодействию между людьми знающими, то без чтения они рано или поздно придут в упадок.

В HVA каждый ученик (здесь мы говорим о пятиклассниках и старше) прочитывает по полсотни книг в год. Если вы хотите, чтобы ваши дети захотели быть умными, то для начала вы обязаны привить им любовь к чтению.

Если совершенно обычные дети из Гарлема могут читать по полсотни книг в год, то чем ваши дети хуже? А вы сами?

И если всякое родительское собрание, всякий визит к директору школы будут начинаться с этого вопроса, то только представьте себе, какой прогресс ожидает нашу культуру. Каким будет наш мир, если мы будем читать по книге в неделю, каждую неделю?

Писательство – это вторая часть уравнения. Писательство – это организованное постоянное говорение, это смелый способ выразить мысль. Болтовня идет рука об руку с уходом от ответственности и отрицанием ее, тогда как писательство не оставляет места уверткам. Эффективный писатель в опутанном связями мире может донести свою мысль до миллионов людей. Писательство (хоть для общего доступа, хоть для ограниченной аудитории) – это инструмент распространения идей. Писательство активизирует наиболее высокоразвитую зону нашего мозга и заставляет нас организовывать собственные мысли.

Научите ребенка писать без страха, и вы дадите ему в руки самый действенный инструмент на свете. Научите ребенка писать скучные сочинения по прочитанным книгам и «лить воду», и вы лишите великой ценности ученика, заслуживающего несказанно большего.

91. Желание разобраться

Обратите внимание на историю Кэтрин Бомкамп, двадцатидвухлетней девушки, которой не придется искать работу и пытаться привлечь к себе внимание.

Она не какой-то там гений, у нее ничем не примечательная внешность и она не пианист-вундеркинд. Зато ей нравится делать новое, интересно разбираться в том, как что устроено, и хочется изменить мир вокруг.

В школьные годы ей пришлось много времени провести в военном госпитале: ее отец перенес серьезное ранение и часто обращался за медицинской помощью. Сидя в очередях с ранеными военными, Кэтрин многое узнала о фантомных болях в ампутированных конечностях. Как и многие идеалистически настроенные дети, она решила, что сможет как-то помочь.

Эта история примечательна тем, что Кэтрин действительно помогла. Она не отказалась от своей цели и не ждала, пока ее выберут для великой миссии. Она просто взялась за работу. Кэтрин представила свою идею на школьной ярмарке научных достижений, а до этого полгода искала специалистов, которые помогли бы довести эту идею до воплощения. В этом много революционного – в том, что, вообще-то, в мире есть специалисты, которые только и ждут, что к ним обратятся за помощью. И ее догадка подтвердилась: такие люди действительно были, и они правда ждали, когда к ним обратятся с чем-то, что сможет повлиять на мир

вокруг. С некоторыми из них она встретилась лично, с кем-то – работала онлайн. Знания доступны, рынок существует, материал для исследования есть – и все это просто ждет, когда к нему обратятся.

Именно ярмарка и поддержка окружающих позволили ей сделать шаг в сторону от пути, намеченного для всех. Кэтрин сделала то, на что способен каждый ребенок. Просто от детей не привыкли такого ожидать.

Прошло несколько лет, и сейчас Кэтрин готовится запатентовать изобретенный ею обезболивающий протез Pain Free Socket, который наверняка изменит к лучшему жизнь всех, кому довелось пережить ампутацию конечности. А жизнь самой Кэтрин уже изменилась: она не пошла на поводу у системы, не стала ждать. Она взяла у школы то, что мало у кого получается взять: она научилась разбираться и влиять на ход событий.

92. Благодаря или вопреки?

Это ключевой вопрос к истории Кэтрин Бомкамп и многих других детей, у которых получается менять мир вокруг.

Пришли ли они к достигнутому благодаря знаниям и навыкам, полученным в школе, или же вопреки им?

Этот вопрос стоит задавать ежедневно, в каждом классе, в каждой школе, на каждом учительском или родительском собрании. Почти всегда вы услышите в ответ «и потому, и потому», но интересно ведь, что произойдет, если мы станем уделять больше внимания положительной части этого уравнения.

93. Школа: двигатель компетентности или поддержатель классового расслоения?

Или и то, и другое одновременно.

Государственные школы стали отличным инструментом социального выравнивания: они оставили разделение на классы позади, как только в почете оказались иные качества.

Однако, в школах для детей из «высшего общества», в дорогих школах с полным пансионом, или в загородных школах, или в Йеле, больше времени уделяют мечтам и меньше – усвоению материала. Дети приходят туда заведомо лучше подготовленными (лучше читают и пишут) и – мечтают заведомо о большем (поскольку их происхождение и атмосфера в доме позволяют мечтать о большем). В результате классовое расслоение только усиливается благодаря системе школьного образования: низшие слои обречены бесконечно играть в догонялки и доказывать свою компетентность, и даже если они выиграют в этой гонке, толку будет немного, потому что в нынешние времена люди не настроены отбирать самых компетентных.

В то же время, если дать ребенку возможность мечтать, то открытый доступ к источникам знаний позволит ему найти именно то, что ему нужно, для того чтобы не останавливаться на соответствии стандартам.

94. Колледжи как своеобразное социальное сито

Модель ограниченности ресурсов учит нас, что «хороших» работ в мире ограниченное количество. У крупных компаний ограниченный фонд заработной платы, и потому, конечно же, на заводе может быть только один генеральный управляющий. В больших университетах может быть только одна кафедра английского языка и литературы, и возглавлять ее, конечно же, может только один человек. В крупных юридических конторах может быть только один управляющий партнер, и даже в Верховном Суде США всего девять судебных кресел.

Как видим, ранжирование начинается еще в детстве, и если вы (так принято думать) не попадете в хороший (читай «престижный») колледж, вы обречены.

Это одна из причин, почему колледжи превратились в дорогостоящее продолжение школы. Цель одна – поступить (и, по возможности, выпуститься), а что происходит потом – не очень важно, если задача состоит в том, чтобы попасть в определенные круг.

Когда высшее образование было привилегией образованной элиты, оно во многом заключалось в учебе ради самой учебы, в погружении в эзотерические глубины, результатами которого становились редкостные прорывы в области науки. Однако, как только школы встали на промышленные рельсы, колледжи стали очередным сепаратором – только без поведенческих ограничений, соблюдения которых мы с таким трудом пытаемся добиться от старшеклассников.

В постиндустриальную эпоху всеобщих связей отсеивание и ограниченность ресурсов в значительной мере теряют свое значение. Мы смотрим на результат, а не на университетскую эмблему на галстук. Потому что мы видим, с кем вы имеете дело и что эти люди о вас думают; мы видим, как вы пользуетесь равными возможностями, которые дает интернет; мы видим, действительно ли вы способны повести за собою людей или решать интересные задачи. И именно поэтому колледж сейчас значит нечто совершенно отличное от того, что было раньше.

95. Будущий крах высшего образования (с точки зрения маркетинга)

История американского высшего образования насчитывает четыре века. Со времен, когда Галилео Галилею предлагали стать приглашенным профессором в Гарварде, и доныне, когда миллионы людей наблюдают за тем, как одна команда неоплачиваемых спортсменов играет с другой командой таких же спортсменов во время мероприятия в каком-нибудь колледже, стоимость образования с точки зрения времени, денег и престижа неуклонно возрастала.

Боюсь, эта система с грохотом рухнет. Я смотрю на это так.

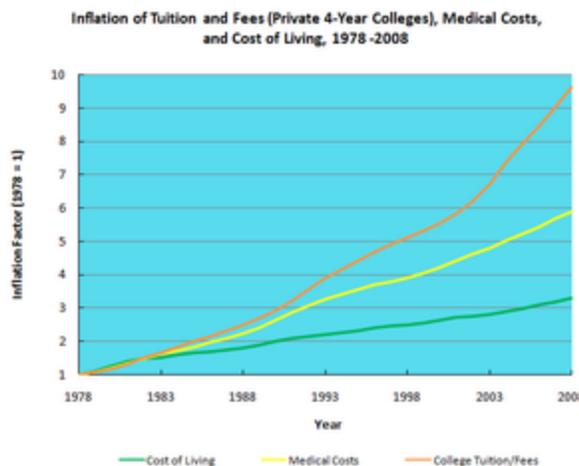
1. Большинство колледжей организованы таким образом, чтобы давать обычным студентам обычное образование.

Возьмите брошюру или каталог любого колледжа. Закройте название и карту. Теперь вы можете определить, что это за колледж? Особенности, безусловно, среди них есть (скажем, христианский колледж Св. Иоанна или мужской колледж-ферма в Дип Спрингс), но большинство особенными назвать никак нельзя: они делают массовый продукт.

Остановитесь на секунду и попробуйте оценить влияние такого выбора. Делая ударение на массовости, одинаковости и рейтинге, колледжи уже преследуют другую цель.

Это отлично работает в условиях индустриальной экономики, когда мы успеваем выпускать достаточное количество стандартных специалистов, чтобы удовлетворять огромный спрос, потому что затраты на выпуск такого специалиста ничтожны по сравнению с прибылью, которую он принесет. Но...

Инфляция стоимости обучения (частные колледжи с 4-годовичным обучением, на графике отмечено красным), расходов на медицинское обслуживание (желтый) и на жизнь (зеленый), 1978 – 2008 гг.



2. Стоимость обучения в колледже росла быстрее, чем заработная плата.

В результате миллионы людей влезают в серьезные долги – настолько серьезные, что выплаты по ним могут занять десятки лет. Зато они больше не допустят такой ошибки.

Это приведет к тому, что появятся потенциальные студенты, которые не смогут (и не захотят) больше слепо поступать в «лучшие» колледжи.

3. Определение «лучшие» подвергается сомнению.

С какой целью колледжи в наши дни рассылают миллионы (!) килограммов бумажной макулатуры абитуриентам? «Мы отменили вступительный взнос!» «Вступительная анкета всего на одну страницу!» «Подавайте документы!» Это наиболее любительская и наиболее безвкусная рассылка из виденных мною. С какой целью они это делают?

Основная причина: так колледжи получают больше поступающих. Чем большему количеству они откажут, тем выше они поднимутся в рейтинге американских учебных заведений. Такая гонка за рейтингом – признак того, что игроки на этом рынке (то есть колледжи) боятся получить меньше поступающих, чем им хотелось бы и чем они заслуживают. Зачем пытаться делать образование, которое они предлагают, более полезным, если можно просто сделать вид, что оно более полезно?

4. Есть сомнения в связи между дипломом и успехом.

Изначально колледжи задумывались вовсе не как прямое продолжение старшей школы (с добавлением попоек). Тем не менее, в большинстве случаев они стали именно таким продолжением. По моим данным, диплом какого-нибудь именитого заведения (с собственной футбольной командой или без таковой) не означает, что его обладатель построит значительно более успешную карьеру или будет в целом счастливее, чем обладатель менее дорогого диплома.

5. Аккредитация только добавляет проблем, а не решает их.

Большинство этих недугов порождены программами единой аккредитации, которые заставляли колледжи переходить к политике больших потребительских расходов при низких потребительских доходах, и при этом поощрялись учебные заведения, выпускающие будущих преподавателей высшей школы, а не предоставляющие знания и опыт, которые позволили бы сформировать поколение лидеров и оптимизаторов.

Прямо сейчас мы наблюдаем отмирание старого подхода к маркетингу массового продукта, и мне кажется, что вскоре мы станем свидетелями отмирания старой школы как производителя массового продукта.

До прихода цифровой революции доступ к информации был проблемой. Размер библиотеки имел значение. Одной из причин поступления в колледж было получение доступа. Сейчас доступ к информации уже не представляет собою такой ценности. Действительно ценная вещь, которую выпускники колледжей уносят с собою – связи с великими умами (обычно это преподаватели, которые по-настоящему учат и которым по-настоящему не все равно) и внеклассная деятельность, которая помогает им сформироваться как личностям. И, вот, какой вопрос я бы задал здесь: с умом ли колледжи тратят деньги, которые они выручают за предоставление массового продукта, если тратят они их на свое собственное продвижение на рынке? Они занимаются изменением жизней – или же они работают на рейтинг? Правда ли Нью-Йоркскому университету необходимо настолько расширяться? И если да, то почему?

Решение просто. Есть куча способов получить дешевое гуманитарное образование, которое позволило бы заявить о себе в мире, наладить связи с влиятельными людьми и научиться делать что-то, что может изменить мир (с этого надо начинать). В то же время, эти способы не получают большого внимания маркетологов и не предполагают традиционного посещения учебного заведения с двухвековой историей и сборной по греко-римской борьбе.

Единственные, до кого не дошла суть происходящего, – это тревожные родители-наседки, колледжи, избравшие модель массового маркетинга, и верные традициям работодатели. И все они потихоньку начинают просыпаться и замечать перемены.

96. Большие компании больше не создают рабочие места

Компания Apple недавно построила центр обработки данных в Малдене, Северная Каролина. Всего тридцать лет назад подобное предприятие означало бы возможность трудоустройства для одной – пяти тысяч местных жителей. Как вы думаете, сколько человек занято в этом ЦОД? Пятьдесят.

Большие компании уже не являются двигателями создания рабочих мест. Во всяком случае, это не лучшие рабочие места.

Тем не менее, от ЦОД есть определенная общественная польза: они дают тысяче или десяти тысячам человек возможность изобретать новые профессии, новые движения, новые технологии благодаря технологии и инструментарию, которые дает им ЦОД.

Сейчас идет гонка за созданием полностью автоматизированной инфраструктуры. Компании вроде Amazon или Apple (и многие другие) закладывают фундамент для создания рабочих мест нового поколения – причем не только для себя. Благодаря созданной ими среде люди вроде нас с вами смогут также создавать новые рабочие места.

Выбирайте себя сами, не ждите, пока вас выберут.

97. В чем суть вопроса о количестве автозаправок

«Сколько автозаправок в вашем городе?»

Это один из многих заковыристых вопросов, о которых пишет Вильям Паундстоун. Компании вроде Google или Microsoft славятся бессмысленными вопросами на собеседованиях («Пожалуйста, продолжите последовательность: 10, 9, 60, 90, 70, 66 – ...»), которые задаются соискателю, чтобы загнать его в угол.

Я в свое время тоже задавал подобные вопросы, но преследовал совершенно иную цель. На многих собеседованиях я спрашивал о количестве заправок в стране, потому что в наши дни любой человек может найти ответ на практически любой интересующий его вопрос – но ведь на собеседовании не всегда можно воспользоваться доступом ко всемирной сети, и мне было интересно, как человек поведет себя в такой ситуации, какой ответ (или способ его поиска) он предложит.

В наше время только такие вопросы и стоит задавать.

Если учеба в школе или колледже организована таким образом, чтобы дети запоминали то, что всегда можно посмотреть, то такая учеба – пустая трата времени. Время стоит тратить на то, чтобы научить детей ошибаться.

Научить ошибаться с пользой.

Этот навык идет рука об руку с умением мечтать.

P.S. Задав вопрос о заправках во время более чем сотни собеседований, должен сообщить, что два человека постфактум выслали мне копии соответствующей страницы государственной статистической сводки (в чем не было никакого смысла), а два человека ответили, что не водят авто, и ушли.

98. Цена ошибки изменилась

В индустриальной среде ошибка может обернуться трагедией – как для рабочего, так и для прибыли.

Когда мы строим гигантское предприятие, производственное здание не может обвалиться. Если мы транспортируем пять тонн руды, то мы должны делать это в правильном направлении. Если мы меняем условия страхования жизни для тысячи полисов, то не можем себе позволить ошибки, потому что нас засудят.

Это понятно.

Но если мы строим научную гипотезу, обещающую серьезный прорыв, то мы не можем не ошибаться в процессе. Если мы изобретаем новую бизнес-модель, или создаем музыкальное произведение, или

экспериментируем с результатами электронной рассылки, то мы, несомненно, должны быть готовы ошибаться.

И если нет права на ошибку, то и право на успех – отменяется.

Единственным источником инновации может быть экспериментатор, готовый ошибаться с пользой. Великая польза экономики связей состоит в том, что она объединяет людей, готовых ошибаться еще и еще – до тех пор, пока у них не получится то, что нужно.

В этом и заключается суть вопроса о количестве заправок: выяснить, не боится ли соискатель ошибиться, когда выстраивает теорию и проверяет ее на совместимость с жизнью здесь и сейчас. Вместо уверенности, доказательств и гарантий, наше будущее предполагает сомнения, нечеткую логику и проверку.

Мы можем (и обязаны) прививать этот навык, начиная с детей, которые получают удовольствие от игры со строительным конструктором (и от того, как построенное ими здание разрушается под собственным весом), и далее – продолжая студентами, которые даже не рассматривают возможность покупки готовой курсовой работы.

99. Что значит быть «умным»?

Наши экономика и культура пересмотрели понятие «ума», да только учителя и родители пока этого не уяснили.

Вот некоторые метрики:

- Балл SAT
- Средний балл за время учебы
- Результаты тестирования
- Способность побеждать в викторинах

Это простые способы измерить интеллектуальные способности.

Могут ли они служить индикатором успеха и счастливой жизни в будущем? С высокой ли вероятностью люди, чьи результаты в упомянутых областях оказываются выше средних, подарят обществу нечто для него ценное?

Несомненно, Уолл-Стрит и крупные юридические конторы нуждаются в отличниках-трутнях – высокообразованных, скрупулезно прочесывающих тысячи страниц данных, выдающих на-гора бесчисленные сделки и выигрывающих бесконечные тяжбы.

Остальные студенты-отличники с трудом протаптывают короткую дорожку к влиятельности и процветанию, поскольку умники (умники такого типа) теперь не так уж ценятся. Я всегда могу нанять кого-то, кто бесконечно проделывал бы одну и ту же работу смиренно и на должном уровне.

А если вспомнить о трючниках без мечты? Эти-то по-настоящему в беде.

100. Все ли могут заниматься музыкой?

Ге Вонг, преподаватель Стэнфордского университета и основатель компании Smule считает, что все. Проблема лишь в том, что многим необходимо порядочно напиться для того чтобы преодолеть страх исполнять караоке.

Ге Вонг пытается помочь таким людям при помощи приложения для iPhone и других устройств, которые позволяют делать музыку не только проще, но бесстрашнее.

Его опыт показывает, что получается, когда люди преодолевают давление общественного мнения и получают удовольствие от занятий музыкой (не от игры по нотам, которая всего лишь вопрос техники, а именно от создания музыки). Он говорит об этом так: «Это будто новое блюдо. Как будто я попробовал что-то

новое и теперь испытываю неудержимое желание дать попробовать его другим, потому что уверен, что им оно наверняка невероятно понравится».

Его подход к музыке необычайно близок к тому, как я понимаю умение мечтать. «Такое ощущение, что мы стоим на перекрестке, где будущее кажется чем-то из прошлого, – говорит он. – Мы можем вернуться во времена, когда музыка была чем-то не особо сложным, чем-то, что может делать каждый и получать от этого удовольствие».

Кто сказал нам, что музыка – это что-то очень непростое? Что она для избранных? Что от занятий ею невозможно получать удовольствие?

Вполне понятно, что организованное обучение разбавит удовольствие от делания музыки жесткостью и структурированностью, а также страхом. Это еще одна грань все той же проблемы: мысль о том, что строго регламентированное исполнение музыкального произведения идет рука об руку с обязательным усвоением программы музыкальной школы.

Совершенно необходимо, чтобы музыка была включена в учебную программу школ будущего. Страсть к достижению прогресса, старание и практика, радость и страх публичного исполнения – это важные для нашего будущего навыки. Сокращать часы музыкального образования из соображений экономии – большая ошибка, ведь они так ценны. Но и попытка сделать их частью конвейера – тоже ошибочна.

Тут я вспоминаю слова композитора и дирижера Бенджамина Цандера о том, что музыкальное образование означает, что учащиеся смогут слышать и исполнять сердцем, а не просто послушно проследуют через все этапы учебного процесса, дающего на выходе вовсе не любовь, но безразличие.

101. Два вида учебы

А, ну-ка, восемь в квадрате – это сколько?

Смею предположить, что вы отвечаете не задумываясь, потому что когда-то вас заставили заучить ответ на этот вопрос.

То же верно и для остальных незначительных знаний и навыков, которыми мы обладаем. Мы выучили это не потому что считали тогда, что так следует делать, и мы выучили это не потому что они могли бы изменить нашу жизнь, а потому что от нас этого просто требовали.

Следующий вопрос:

Идет последняя минута матча, вам передают мяч, но перед вами двое защитников противника, а это значит, что у вас секунда на то, чтобы понять, передать мяч другому нападающему или попытаться забить гол самому. Что делать?

Этому вас в классе точно не учили.

Конечно, такой подход к учебе касается не только футбола. Вам надо выступить. О чем вы будете говорить? Вам необходимо разрешить этическую дилемму, касающуюся вашего непосредственного начальника. Что вам делать?

Инстинкты, воспитанные индустриальной системой, подсказывают соблюсти субординацию и подчиниться. Это самый прямой и эффективный метод добиться выполнения необходимой работы – воспользоваться властью. На самом же деле, это совершенно неэффективно. Настоящая учеба требует от учащегося, чтобы тот захотел (и настаивал на своем желании) овладеть навыком достижения цели.

Мы имели неосторожность вырастить поколение, которое знает кучу подробностей о сериалах и телепередачах, играет в компьютерные игры и ведет деятельность в социальных сетях на чемпионском уровне. Задача же системы образования в том, чтобы перенаправить эту увлеченность в иное русло, которое наверняка окажется гораздо более полезным и продуктивным.

102. Великие уроки истории: как выбить почву из-под ног традиционалистов

Ниал Фергюссон в книге «Цивилизация» сетует:

«Опрос среди студентов одного из ведущих британских университетов показал, что лишь 34 процента знают, кто правил Англией во времена Армады, 31 процент знает, где происходила Англо-Бурская война, и 16 процентов знает, кто командовал Британскими силами в бою при Ватерлоо. Подобный опрос среди школьников 11 – 18 лет показал, что 17 процентов опрошенных считает, что Оливер Кромвель участвовал в битве при Гастингсе.»

Он оплакивает факт, что дети знают только самые важные детали, им известны имена Генриха Восьмого, Гитлера, Мартина Лютера Кинга, но при этом они теряются в попытках установить связь между хорошо известными им фактами или именами.

Я бы возразил ему: ну и что? Мне даже проще выражать недоумение, потому что он говорит о Британской истории, тогда как я ничегошеньки не знаю о битве при Гастингсе.

Однако, на самом деле, в мире доступности знаний, в мире, где всегда можно найти все необходимые сведения о битве при Гастингсе быстрее, чем напечатать это предложение, стоит задать следующий вопрос: какой процент детей выпускается из школы с желанием знать?

Авторитарный, командный, принудительный педагогический подход к заталкиванию фактов в детские головы – непрофессионален и обречен на провал.

Когда в силу вступает принуждение, смывленный ребенок подыграет, глупый будет наказан, но при этом оба они не будут представлять никакой ценности в будущем.

Скажу еще более прямо: в какой такой ситуации знания об Англо-Бурской войне может спасти общество? И поможет ли то, что учащийся был послушен и внимателен достаточно, чтобы подыгрывать системе и дойти до конца (иными словами, это маркер, это симптом чего-то еще)? Или нам все-таки нужны бессмысленные факты?

Бессмысленные? Да, я действительно считаю, что знать, в каком году состоялась битва при Гастингсе, – бессмысленно. С другой стороны, понимание хода истории, способность визуализировать повторяющиеся циклы завоеваний и поражений, подкрепленная знанием экономической ситуации в мире – действительно важны.

Когда доступ к информации был ограничен, нам приходилось пичкать школьников и студентов фактами. Теперь, когда факты и доступ к ним более не ограниченный ресурс, нам необходимо наполнить их пониманием.

И если нам нужны маркеры, то существующие не годятся.

103. От такого непросто отказаться

Те из нас, кто успешно пролабировал меж айсбергов индустриализированной системы образования, предпочитают хорошо осведомленных людей, и нам приятно, когда предложения построены по всем правилам грамматики, когда наши сверстники понимают, зачем в атоме нужны электроны, понимают, что такое научный подход.

Требуется ли новая экономика отказа от всего этого?

Нет. Но прилагать усилия и устанавливать жесткие рамки, для того чтобы каждый ребенок был ознакомлен с каждым фактом, – безумие.

И мы с этим не справились. Мы потерпели унижительное поражение. Мы взялись каждого обучить всему, массово, но результат получился отвратительный. Все потому, что мы построили систему на фундаменте покорности.

Что если мы откажемся от порочной практики зубрить факты? Что если мы приложим 80 процентов этих усилий к тому, чтобы каждый ребенок был заинтересован, умел ставить перед собою цели, вовлекаться, рассуждать логически, планировать, принимать верные решения, быть лидером?

Предположим, у нас есть класс забитых детей, которые получили хорошие результаты PSAT благодаря муштре и бесконечной практике, и есть класс мотивированных мечтателей, занятых в собственных проектах, желающих учиться постоянно – на который из них вы бы поставили?

Если мы сможем дать детям основания для мечты, то с грамматикой и историей они разберутся в тот самый момент, когда поймут, что эти предметы помогут им достигнуть поставленных целей и изменить мир.

104. Обстоятельства

Настоящее обучение всегда происходит рывками, и зачастую такие рывки имеют место в необычных обстоятельствах. В учебниках редко встретишь уроки, которые запомнились бы на всю жизнь. Мы учимся полагаться на самих себя, когда теряемся в большом торговом центре, мы учимся выступать перед аудиторией, когда перед нами встает необходимость выйти и произнести речь.

В книге нобелевского лауреата Даниэля Канемана, озаглавленной «Мыслить быстро и медленно» говорится о том, что наш мозг выстраивает две системы мышления – базовую, скоростную и инстинктивную, и более детализированную, зрелую и рациональную. Когда мы преклоняемся перед чьей-либо мозговитостью, глубокомысленностью или сообразительностью, то на самом деле мы восхищаемся тем, как этот человек освоил более рациональную из этих двух систем. Такие люди не склонны покупаться на наживку, не ввязываются в пьяные драки, выбирают более долгие и перспективные пути достижения целей вместо коротких и сиюминутных.

Однако оказывается, что научиться делать это невозможно без того, чтобы вывести из игры систему инстинктивного мышления. Именно поэтому вы скорее доверите свою жизнь врачу скорой с многолетним опытом. Именно поэтому умение вести переговоры со временем оттачивается. И именно поэтому матери с тремя детьми гораздо спокойнее тех, у кого всего один ребенок.

Опыт работает, потому что он дает нам возможность достаточно расслабиться, чтобы сделать разумный выбор.

Среднее образование должно направлять основные усилия на то, чтобы выпускать индивидов, выбирающих рациональный путь. И это будет возможно только в том случае, если мы будем достаточно часто ставить этих индивидов в положение, которое даст им возможность приобрести опыт.

105. Хотя бы еще один учебный курс

Ученый-астроном Нил Деграсс Тайсон, возглавляющий Нью-Йоркский Музей естественной истории, задается следующим вопросом: «Как понять, что кому-то уже хватит?»

А я бы добавил еще один вопрос от себя: «А как понять, что тебе самому уже хватит?»

106. Третья причина, по которой в государственной школе не преподают вычислительную технику

Первая причина стара как мир: это новый предмет, а изменение школьной программы – это политически опасно, дорого и займет много времени. Потому предпочитают оставить все как есть.

Вторая причина связана с первой. Многие учителя гораздо охотнее преподают предметы, в которых сами они обладают большим опытом, а программирование под этот критерий не подпадает.

Но третья причина – самая важная, и в ней как раз кроется корень проблемы: практически все, что касается вычислительной техники, не поддается простому заучиванию, подаче материала в формате лекций и контролю знаний в формате тестирования. А ведь это три кита, на которых держится школа.

Программирование – это непосредственное решение задач и проблем. Если вы решаете задачу перед учеником со словами «Здесь мы используем такую строчку кода, а здесь сякую», то вы никак не сможете ему глубоко понять и освоить навыки, которые программист использует в работе ежедневно.

Вместо этого процесс предполагает, что перед учеником поставят задачу, дадут доступ к ресурсам, а затем взвалют на него ответственность за результат. Затем цикл повторяется. И снова повторяется.

Точно так же обстоят дела и с другими учебными курсами:

Изобразительное искусство

Продажи

Подача идей

Писательство

Разработка продукта

Право

Управление производством продукта

Лидерство

Думаю, не случайно лишь немногие традиционные учебные заведения обучают этим предметам (в следующем разделе мы отдельно рассмотрим вопрос о юридическом образовании).

Освоение этих областей оставалось и остается уделом стараний и стремлений самих учащихся. Если вы хотели продвинуться в изучении какой-либо из них, то оказывались наедине с этим желанием. Можно попробовать пробиться, как Шепард Фейри, поступить в Род-Айлендскую школу дизайна, а затем стать автором предвыборных плакатов Барака Обамы, но, скорее всего, вам пришлось бы либо самостоятельно искать наставника, или разбираться в одиночку.

107. Отступление касательно образования в области права

Юридическое образование по очевидным причинам занимает в вышеупомянутом списке исключительное положение. Существуют сотни высших школ, готовящих юристов, возможно, их слишком много, и они, очевидно, каждый год выпускают сотни тысяч юристов.

При этом любой юрист вам скажет, что научиться быть юристом невозможно ни в какой школе.

Получение юридического образования – это три года тяжелой работы, это автоклав, в котором бурлит конкуренция и происходит всасывание бессмысленных фактов, и все это под давлением экзаменов и социума.

Педагогика юридического вуза совершенно не учит быть юристом, но при этом целиком и полностью построена на том, как функционирует среда, где все конкурируют со всеми, атакуя словом и защищаясь информацией. Такая подготовка – как раз то, благодаря чему многие юристы впоследствии могут хорошо работать.

(Без шуток, юридические вузы ставят студентов как раз в те обстоятельства, о которых я говорил ранее: обстоятельства, в которых студенты смогут развить свое рациональное мышление одновременно с приобретением навыка спокойно выполнять свою работу, во что бы то ни стало.)

Хитрый метод: использовать атмосферу вуза, лекции и тесты для создания среды, побочным продуктом функционирования в которой с высокой вероятностью станет формирование необходимого типа личности и укрепление профессиональной культуры в целом. Вообще-то, они вполне могли бы заменить половину предметов какими-нибудь совершенно отвлеченными, скажем, изучением наследия Шекспира или историей магии, а на выходе получить тот же продукт.

В качестве академической ширмы юридические вузы используют обзоры – публикации, издаваемые вузами, в которые включены трактаты вузовской профессуры. Вместо того чтобы признать, что юридический

вуз это заведение, куда идут по призванию, администрации стараются нанять побольше профессоров, занимающихся научной деятельностью, которая понятна лишь им самим. В результате большая часть от 3,6 миллиардов долларов, которые студенты ежегодно платят за услуги преподавателей, уходит на оклады упомянутых профессоров.

Согласно результатам исследования, проведенного в 2005 году, 40 (!) процентов юридических статей и обзоров, предоставляемых онлайн компанией LexisNexis, ни разу (ни одного разочка) не цитировались ни в каком-либо деле, ни в других статьях или обзорах.

Проблема юридического образования и состоит в том, что оно неоправданно расточительно. Лучшие юридические конторы обнаружили, что выпускников, которых они нанимают, приходится доучивать минимум год, прежде чем те смогут продуктивно работать. Многие клиенты отказываются оплачивать усилия юристов-первогодков, и их можно понять.

Еще один пример, когда вопрос «Зачем нужно такое образование?» не звучит, а игра в конкуренцию по непостижимым правилам все продолжается.

108. Образование как способ передачи эмоций и культуры

Единственное, чего студент никак не поймет из видеолекции – это заинтересованность преподавателя. Речь не о теме лекции – с ней-то как раз все просто. Нет, студент не поймет, интересен ли он преподавателю. А ведь чувство, что в нас заинтересованы, что мы не оторваны, что нас стимулируют – это твердая опора для желания учиться.

Учеба потому и пугает многих, что в любой момент можно оступиться. Можно не разобраться с новым понятием, завалить контрольную. И потому гораздо проще эмоционально устраниваться, делать «для галочки», посещать, потому что так надо – и тогда вы уже не вполне виноваты, а виновата система.

109. Всех великих учителей объединяет способность транслировать эмоцию

Все выдающиеся учителя, которые мне попадались, потому и были выдающимися, что желали передать не только факт, но и эмоцию. Недавно мне написал один преподаватель:

«Я преподаю первоклассникам, и хотя я обязана работать строго по программе, я стараюсь учить детей «как думать», а не «что думать». Я говорю им подвергать сомнению все, что они читают и что им говорят, и будут говорить в дальнейшем.

Я настаиваю на том, чтобы они искали свои ответы. Я настаиваю на том, что они обязаны защититься от усреднения и уравнивания (а в этом состоит цель обязательного образования). Я говорю им, что талант и дар – это инструменты, для того чтобы принести в этот мир перемены, которые так отчаянно необходимы всем. Я позволяю им выделяться и лидировать, а не следовать. Я говорю им, чтобы они не молчали там, где от них ждут молчания.

Я учу их «сложным» словам, потому что они способны выговорить, запомнить и понимать не только «мама мыла раму». Почему они не могут выучить слова вроде «бесспорный», «осознанный», «незабвенный» или «ретроград» только потому, что им шесть лет? Они ведь правда в состоянии правильно их использовать, и это показывает, насколько они невероятно способны на самом деле.

Как я понимаю, дело даже не в словах, которым она их учит – шестилетним детям такие слова не очень-то нужны. Дело в том, и это крайне важно, что ребенок понимает, что учитель верит в его способность выучить такое слово.

Мы все это время тратили безумные суммы и бесконечные годы на то, чтобы отучить преподавателей заниматься тем единственным, для чего вообще нужны преподаватели: от наставничества. Когда преподаватель делает акцент на процессе и предлагает поддержку, ученик не может не заметить этого. Так уж мы устроены.

110. Талант и образование

Это сложные понятия.

Где кончается первое и начинается второе? Вы паршиво выступаете / бегаєте / соображаете, потому что вас никогда этому не учили – или потому что у вас отсутствует какой-то особый ген?

Если речь о ярмарке талантов, то приз уже определен, и единственная задача родителей и учебных заведений – отсеять неталантливых и открыть двери перед немногими счастливыми.

Это тяжелая и печальная работа, к которой пригодны лишь законченные пессимисты, выдающие себя за реалистов.

Но, к счастью, многие из нас вовсе не таковы и верят, что в мире существует множество возможностей, девять из десяти, преодолеть недостаток таланта благодаря образованию и вере в себя.

И если это так, то наша обязанность состоит в том, чтобы поддерживать увлеченность, а не использовать отсутствие какого-то там дара в качестве оправдания, когда не выходит воплотить свою мечту в жизнь.

111. Выбор в пользу тупости

Давайте определим, что значит быть «тупым», и отделим это понятие от «дурака».

Быть тупым значит не знать то, что ты должен знать. Быть дураком значит, что ты знаешь, но все же чаще всего делаешь неправильный выбор.

Доступ к информации кардинально изменился всего лишь за последние десять лет. Академия Хана, Википедия, сто миллионов блогов, миллиард веб-сайтов дают возможность найти ответы на свои вопросы любому достаточно заинтересованному в этом человеку, где бы он ни находился.

И школе нужно не столько «преподавать информацию», сколько «продать» детям желание самим ее найти.

Тупые раньше были побочным продуктом недостаточного доступа к знаниям, плохих учителей или родителей. Сегодня быть тупым – это выбор. Выбор, которые делают личности, не желающие учиться.

Мы можем решить проблему, если ты не знаешь того, что тебе надо знать. Но сначала ты должен захотеть ее решить.

112. Раскол на почве кубиков

Джин Шрайбер желает, чтобы дети в начальной школе меньше сидели за партой и больше играли в кубики.

Вы с этим согласны?

Кубики для строительства.

Кубики для переговоров.

Кубики для притворства.

Кубики – чтобы моделировать реальный мир.

Время за игрой в кубики отнимает его у усердного занятия прописями, запоминания таблицы умножения и возможности выучить названия всех пятидесяти штатов.

Разве это должна делать школа?

Будучи родителем, видишь семилетних китайских детей (занимающихся тригонометрией!) видишь стройные ряды молчаливых учеников, и легко сделать вывод, что идет гонка, в которой мы проигрываем.

Да, мы проигрываем. Но мы проигрываем в гонке по производству низкооплачиваемых заводских рабочих завтрашнего дня.

Нью-йоркские чиновники, ответственные за просвещение, недавно предложили тест на чтение для всех третьеклассников. Двухдневный тест, более четырех часов в каждый из дней. Конечно, игра в кубики этому требованию удовлетворить не сможет.

Но вернемся к изначальным предпосылкам этого манифеста: нам не нужно еще больше послушных исполнителей, запомнивших большой объем информации; мы должны создать поколение творческих и мотивированных лидеров – и тогда, неожиданно, кубики обретают смысл.

Мотивированный строитель из кубиков с большой коробкой Lego лучше запоминающего робота. Если мы не можем (или не сможем, или не захотим) выиграть в гонке на дно, возможно, нам стоит начать вкладываться в гонку наверх.

113. Квадратные уравнения и миллионы подростков

Каждый год больше миллиона детей находятся в наиболее подходящем возрасте, для того чтобы в корне улучшить свое понимание лидерства и человеческой природы. Они готовы глубоко погрузиться в проекты, чтобы понять, как устроены вещи и – что гораздо важнее – что такое ответственность.

И, разумеется, система обучает самых лучших и талантливых тому, как решать квадратное уравнение или дополнять до полного квадрата.

Если вы забыли, как решать квадратные уравнения, это включает добавления квадрата разности коэффициентов b и a к обеим частям уравнения.

Это какие-то не имеющие ни малейшего практического применения абстракции, которые заводят в тупик. И тогда возникает вопрос: а зачем?

Одна из причин заключается в том, что квадратные уравнения лежат в основе алгебры, которая, в свою очередь, лежит в основе высшей математики.

Другая причина в том, что многие элементы Ньютоновской механики используют сходный математический аппарат.

В основе обеих причин лежит точка зрения, что в цивилизованном обществе человек учится настолько, насколько это возможно, и успехи в точных и естественных науках (и, соответственно, технических) требуют достаточно большой выборки учеников, которые преуспели в этом предмете настолько, что некоторые даже смогут продолжить свое образование и получить степень.

Цена забредания в эти закоулки абстрактной математики обсуждается гораздо реже. Чтобы найти время для этого, мы пренебрегаем вероятностями, расчетами, бизнес-планами и почти всем, что увеличит для учащегося знакомство с неакадемической математикой более комфортным.

Также мы игнорируем преимущества обучения тому, как самостоятельно понимать вещи. Мы так торопимся прогнать учеников через подготовку к выпускным экзаменам, что уверились в том, что ребенок не может потратить целую неделю на поиск собственного способа дополнять до полного квадрата. Поэтому дети не находят его сами, а просто заучивают формулу.

Снова подчинение.

И ровно в тот момент, когда мы должны строить образование на основе глубокого рассуждения (или переосмысления и исследования), мы – наоборот – всецело поддерживаем заучивание и покорность. Потому что тогда проще измерить, проконтролировать и убедить родителей в правильности происходящего.

Многих завораживают загадки математики или физики. Они предоставляют отличную возможность юным взрослым встать на путь обучения длиною в жизнь. То, что ты на самом деле что-то узнал, что ты взял на себя ответственность за поиск ответа и доказал свою правоту – именно это костяк того, что значит быть образованным в технологическом обществе.

Но это в прошлом. У нас нет времени и нет поддержки. Родители не спрашивают у своих детей, что они сегодня узнали нового. Их не интересует, какой вопрос больше не мучит их детей. Вместо этого родители купились на двузначный числовой показатель в школьном дневнике как на единственную цель – и они довольны, если она начинается с девятки.

Я хочу отдельно подчеркнуть: единственной стоящей причиной учить детей алгебре или геометрии в школе может быть желание вдохновить кого-нибудь стать инженером или ученым.

А то, как мы их учим, на самом деле уменьшает число детей, выбирающих впоследствии инженерные или научные профессии. Показательно, что специализированные школы созданы, чтобы отсеивать менее склонных. Другими словами, мы используем инструмент для создания инженеров, чтобы разубеждать учеников заниматься предметами, которые помогут им стать инженерами

Углубленная школьная программа по математике для старших классов сама по себе не является до конца достаточной. Если это заключительная часть вашего курса математики, вы ничего полезного не узнали. С другой стороны, если вы лишь раздражили свое желание заниматься математикой дальше, если вы собираетесь проектировать мосты или компьютерные чипы, то вы не потратили время впустую.

Перед нами стоит вопрос:

Является ли заучивание и решение однотипных задач углубленного курса лучшим способом показать специальность ученого или инженера с лучшей стороны?

Если нет, давайте это изменим.

(Вы когда-нибудь встречали математика или инженера, который выбрал бы жизненно важную работу, потому что в десятом классе учебник математики зажег в нем искру?)

114. Давайте сделаем что-нибудь интересное

Время от времени, между третьим классом и до окончания школы, учитель дает шанс сделать что-то интересное, что-то новое, внеклассное, что-то волнующее, рискованное и даже захватывающее.

Предполагаю, на это отводится около двух процентов времени, которое ученики проводят в школе. Все остальное время отводится на поглощение школьной программы для подготовки к тестам.

Просто интересно: что бы произошло с нашей культурой, если бы ученики проводили 40 процентов своего времени в поиске целей и возможностей, и только 60 процентов отдавали поглощению информации, которую важно знать?

115. Серьезное отношение к лидерству

Давайте на секунду представим, что спорт в американских учебных заведениях служит для образовательных целей, а не только для развлечения выпускников.

Кто учится больше всех? Полагаю, что нападающий и тренер получают больше всего уроков, поскольку они принимают важные решения и имеют больше всего возможностей для интеллектуального (в противовес физическому) проигрыша в каждой игре.

Защитник может получить урок, если пропустит мяч (держи крепче), но человек, который распоряжается и управляет командой, и планирует оборону, вероятно, получает от жизни больший урок.

Давайте снизим профессиональный порог. Пусть тренером будет студент (или группа студентов по очереди). Пусть студенты занимаются вербовкой. И пусть студенты как можно больше участвуют в управлении стадионом, местами для прессы и смежными прибылями.

И пусть режиссером университетского мюзикла тоже будет студент. И организатором встречи выпускников – тоже.

Студенты могут выполнять почти всех из этих функций? К чему это приведет?

Для начала, нам придется крайне серьезно отнестись к студентами и оказать им всемерную поддержку. Интересно отметить, что занятые в постановках в колледже имеют за плечами по десять и более лет обучения актерскому мастерству, но их режиссер, вероятно, не имеет ни умения, ни стойкости, ни должного опыта в своей работе. Мы редко учим студентов чему-то, что имеет отношение к прокладыванию нового курса.

Вы бы наняли парня, который тренировал команду, взявшую кубок Роуз Боул? Как насчет работы для кого-нибудь, кто занимался логистикой управления пятью сотнями сотрудников стадиона на 50 тысяч мест? Или доверить свою бухгалтерию кому-то, кто учился, продавая билеты на миллионы долларов.

Можно ли научиться делать что-либо лучше, иначе, чем делая это?

116. В этом десятилетии высшее образование изменится так же сильно, как газеты в предыдущем

Десять лет назад я разговаривал с руководителями печатных СМИ о цифровом будущем. Они пребывали в блаженном неведении о том, что Craigslist лишит их львиной доли прибыли. Они пренебрежительно относились к цифровому распространению информации. Они были влюблены в магию бумаги.

Всего за десять лет все изменилось. Никто из заинтересованных наблюдателей не сомневается в будущем газет. А способы доставки в корне изменились – после ста лет стабильности основная бизнес-модель газеты сменилась новой.

И колледжи сейчас находятся в точно такой же ситуации.

Школы столкнулись с кризисом студенческих займов и с невозможностью продать образование типичному студенту. Всего лишь через несколько лет большинство курсов будет доступно в цифровом формате. Может, не все школы смогут их делать, но алгебра одинакова для всех. На этом этапе либо школы останутся лишь ярлыками, лишь брендами, которые сообщат нечто менеджеру, который будет принимать вас на работу. Либо они станут социальными организаторами; организациями, создающими команды, связи, гильдии. Так же, как работа в «Гарвард Кримсон» или «Гарвард Лампун»¹² дает вам связи на всю жизнь. Некоторые школы будут участвовать в этом процессе активнее других.

Полагаю, следует для справедливости отметить, что бизнес в сфере высшего образования в следующие десять лет изменится не меньше, чем газеты в предыдущие десять.

117. Ваш мозг в интернете: могущество выдающегося преподавателя

Кэти Дэвидсон преподает в Университете Дюка, и на ее лекции почти всегда выстраивается очередь. Интересно отметить, что примерно 25 процентов студентов отсеивается в течение первой недели. Почему? Потому что ее курс не вписывается в промышленную парадигму, не гарантирует им прямой дорожки в юриспруденцию и представляет угрозу для привычной модели мышления.

Браво.

Сама она говорит об этом так: «Иногда очередь в мой кабинет растягивалась на весь коридор. Не меньше, чем субботним утром в популярной кондитерской. Студенты пытались перемолвиться со мною хоть словом, потому что верили – искренне верили – что все услышанное на моих занятиях может изменить их жизнь».

Поразительно в этом высказывании то, что только один из сотни профессоров может в действительности оказать подобное влияние.

Кэти Дэвидсон не задает своим студентам курсовых работ – вместо этого она предложила им курс блог-заданий и назначила сменную команду ведущих студентов, которые взаимодействуют с каждым написавшим. Ее студенты пишут больше, пишут чаще и пишут лучше, чем студенты обычного «заучи-это» курса.

Она учит студентов учиться, а не быть идеальными.

118. Полировка знаков

Почти все, что происходит в школе после второго класса, включает перестановку знаков. Мы подталкиваем учащихся быстро разобрать реальный мир на детали, свести их к символам и знакам, и затем месяцы и годы анализировать и манипулировать этими знаками. Мы разбираем предложения, и слова превращаются в части речи. Мы разбираем уравнения на символы и знакомимся с периодической таблицей.

Целью оказывается жизнь в символическом мире и преуспевание в умении манипулировать этими знаками.

Такое я люблю. Манипуляция возрастающими уровнями абстракций – это высокооктановое топливо для мозга. Оно заставляет нас становиться умнее (в каком-то смысле).

Но на другом уровне это в некотором роде интеллектуальный онанизм. Для нескольких студентов-математиков это ступенька на пути к достижениям в науке. Для всех остальных это лишь фактор, отвлекающий от действительно полезных разговоров о том, лучше ли купить автомобиль или взять его в лизинг, или о том, как сбалансировать федеральный бюджет.

Причина, по которой мы смеемся над серьезными научными исследованиями с заголовками вроде «Историческая несправедливость и проблема неединичности: ограничения последующих неверных решений и пути принятия новых», заключается в том, что ученые сосредотачиваются на манипуляции знаками. А поскольку читатель понятия не имеет, как эти знаки соотносятся с реальным миром, он теряется.

Без сомнения, манипулировать знаками важное умение. Но мы проиграем без умения (и интереса) превращать реальный мир в знаки (и затем обратно). Бессмысленно подталкивать студентов к манипуляции символами без того, чтобы научить (и мотивировать) их применять это на практике.

Не важно, разбираетесь вы в высшей математике или умеете анализировать меметические комплексы. Если вы не способны или не готовы наводить мосты между этими символами и реальностью, то и мир изменить вы не сможете.

Но вернемся к списку того, что необходимо обществу в целом и организациям в частности: мы редко спотыкаемся, поскольку мы не можем проделать работу по решению проблемы, когда установили ее наличие. Нам приходится тяжело, потому что мы испытываем нехватку людей, которые готовы браться за непростые вопросы и неутомимо декодировать их.

119. Мое невежество против твоих знаний

«В США есть спрос на невежество, и так было всегда. Антиинтеллектуализм красной нитью тянется через всю нашу политическую и культурную жизнь, и нить эта становится прочнее с тем, как все менее верно демократия трактуется как «равенство между невеждами и образованными».

Айзек Азимов

Образование – это не просто призвание. Когда-то это было так, потом к нему добавилась профессиональная подготовка, и академизм стал выветриваться. Наша культура стала требовать, чтобы даже дворник понимал, что такое звезды, как функционирует свободный рынок и как звучат самые известные произведения Бетховена.

В погоне за рентабельностью инвестиций мы иногда забываем, что обладать знаниями ради самих знаний – фундамент участия в общей культурной жизни.

Но теперь фокус смещен следующим образом: когда-то образование давалось раз и навсегда, оно было способом подступиться к знаниям о том, что, как и почему происходит. Оно давало доступ к специалистам и книгам.

Но сейчас искатели истины вооружены как никогда ранее. Им нужно просто захотеть, научиться и осознать, как и что искать. Катехизис больше нет смысла заучивать на память, потому что нужно запомнить еще много чего, да и оно постоянно меняется. Смысл в том, чтобы пробудить желание (а лучше потребность) в

поисках истины и дать людям инструменты, которые помогут отделить правду от вымысла, который нам постоянно пытаются всучить.

Не знаю, какая вас ждет судьба, но одно знаю точно:

лишь те из вас будут по-настоящему счастливы,

кто искал и находил понимание того,

чем он может быть полезен.

Альберт Швейцер

120. Обратитесь к специалисту

Создается впечатление, что общество предвзято относится к желанию расти в чем-то, что по-настоящему важно. Образование оставило такое отвратительное послевкусие, что, когда необходимо прочесть книгу или посетить лекцию, для того чтобы лучше разбираться в чем-то, мы будем этого избегать.

Подумайте, как полезно (и просто) научиться лучше:

Выступать с докладами

Вести переговоры

Писать рекламный текст

Пожимать руку

Одеваться на важную встречу

Заниматься любовью

Анализировать статистику

Нанимать людей

Взаимодействовать с представителями власти

Вербально защищаться

Разрешать эмоционально-сложные ситуации

И все же... большинство из нас пасует. Мы делаем те же ошибки, что делались до нас, и стесняемся проделать сложную (не невероятно полезную) работу по улучшению чего-то, что действительно имеет значение.

Не потому что мы не хотим становиться лучше. Просто мы боимся, что будет как в школе, которая не делала нас лучше, а просто карала до полного послушания.

121. Домашнее обучение подходит не всем

Тысячи заботливых родителей забирают своих чад из промышленно-организованных школ и пытаются дать им образование своими силами. Для того, чтобы справиться с этой задачей – создать достаточно стимулирующую среду для сосредоточенной работы, и для того, чтобы в полной мере реализовать потенциал своих детей – необходимы смелость, время и талант.

Однако существует некоторое количество проблем, которые заставляют нас беспокоиться из-за массового самостоятельного обучения:

Кривая обучаемости. При отсутствии опыта новоиспеченные педагоги неизбежно совершают одни и те же ошибки, которых наличие опыта позволяет легко избежать.

Время. Стоимость занятий одного родителя с одним учеником высока, не спасает даже распределение этих усилий между двумя детьми. Большинство семей не могут себе этого позволить, к тому же мало кто обладает достаточным терпением, чтобы заниматься регулярно.

Предоставление альтернативного убежища от страха. Это самая серьезная из перечисленных здесь проблем. Когда стоит задача достичь определенного уровня бесстрашия, создать свободную от жесткого ранжирования среду, наполненную духом исследования и неизбежными промахами, связанными с исследованием, – у многих родителей просто недостает пороку тащить все это на себе. Одно дело, когда опытный и небезразличный профессионал подвергает ребенка не всегда приятным процедурам, и совсем другое, когда это делаете вы сами.

122. Чему, как мне кажется, еще должны учить в школе

Каков возраст нашей планеты?

Сколько на самом деле должен стоить этот автомобиль?

Что такое театральная импровизация?

Как делать что-то, что до тебя никто ни разу не делал?

Как спроектировать и построить небольшое здание?

Как проектировать интерфейсы, и какими они должны быть?

123. Будущее библиотек

Эта тема довольно тесно связана с той, которую мы тут поднимаем. Действие тех же сил, что ставят с ног на голову наше представление о школе, затрагивает и то, что должно произойти с библиотеками. Приведу заголовок записи в моем блоге, на которую ссылаются чаще всего:

Для чего нужны общественные библиотеки?

Для начала – небольшой экскурс в историю:

До Гутенберга книга стоила столько же, сколько небольшой дом. Поэтому лишь короли и епископы могли позволить себе владеть книгами.

Такая ситуация естественным образом привела к тому, что появился институт общих книг: появились библиотеки, где ученые (и прочие, кто не беспокоился о куске хлеба насущного) могли читать книги, которые им не принадлежали. Библиотеки были хранилищами книг, достойных прочтения всем желающими.

И именно тогда мы изобрели профессию библиотекаря.

Библиотекарь – это не просто какой-то там служащий, которому повезло устроиться в библиотеку. Библиотекарь – это ищущая информации, это поводырь, это учитель. Библиотекарь – это интерфейс, соединяющий мотивированного, но неопытного пользователя, с бесконечными массивами данных.

С появлением печатных станков книги ощутимо подешевели. Многие получили возможность собирать собственные библиотеки. В то же время, количество изданий резко увеличилось, как и потребность в библиотеках. Ведь действительно необходимы были хранилища для всего этого изобилия, и в этот момент мы, как никогда ранее, стали нуждаться в библиотекаре, который сопровождал бы нас в этих дебрях. Библиотека – это место, где живет библиотекарь.

Промышленники (в особенности Эндрю Карнеги) финансировали создание сети современных библиотек по всей стране. По их мнению, в до-цифровую эпоху рабочему нужно было не только изредка развлекаться, ни и слегка образовываться. Работай день напролет, а более цивилизованным членом общества становись сидя над книгой по ночам.

А ваши дети? Вашим детям необходимо место, где есть общие энциклопедии, уйма развлекательной литературы, которая могла бы пробудить тягу к чтению, потому что чтение учит нас мыслить, делает нас более осведомленными и более продуктивными членами общества.

Все это замечательно работало до поры до времени.

Хотите посмотреть кино? Netflix – самый лучший библиотекарь, и библиотека у него – что надо, получше всех библиотек страны. Netflix знает о каждом фильме, знает, что вы уже видели, и что вам могло бы понравиться. Если стоит задача предоставить зрителю доступ к кино, то Netflix побеждает на этом поле решительно всех.

Это явление – больше, чем просто новая ветвь подходов к информации, на которые так жалуются библиотекари. Википедия и огромные хранилища данных практически вытеснили библиотеки с рынка источников информации для простой академической работы (школьных рефератов и даже курсовых работ). Разве есть сомнения в том, что онлайн-источники будут со временем становиться все более удобными и дешевыми? Дети не потащатся в библиотеку за устаревшей энциклопедией, чтобы написать доклад о каком-нибудь американском президенте. Вы можете от них этого хотеть, но они поступят так только под давлением.

Сейчас им как никогда необходимы хорошие библиотекари (для того чтобы находить новые пути поиска и использования информации). А вот библиотеки им совершенно не нужны.

Когда дети идут в торгово-развлекательный центр вместо библиотеки, это не значит, что ТРЦ выиграл в борьбе за них. Это значит, что библиотеки проиграли.

А еще необходимо принимать во внимание расцвет технологии, которую предлагает Kindle. Электронная книга стоит 1,6 доллара (если пересчитать по стоимости доллара на 1962 год). Одно устройство с успехом вмещает около тысячи электронных книг. Просто хранить, просто сортировать, просто дать почитать соседу. Через пять лет устройства для чтения электронных книг будут стоить дешевле безопасной бритвы, а сами книги – дешевле бритвенных кассет.

Библиотекари, защищающие и лоббирующие интересы библиотек как хранилища электронных книг, совершенно не понимают, с чем имеют дело. Она защищают старое представление о библиотеке, тогда как необходимо думать о будущем, в котором библиотекарь должен играть роль производителя, хранителя, связного, педагога и – импресарио.

Книги наконец-то стали как никогда многочисленны, легкодоступны, дешевы. К тому же, они больше не требуют особых условий хранения. В постпечатную эпоху поистине ограниченными ресурсами становятся понимание и опыт, а не доступ к информации.

Библиотека более не должна быть гробницей для книг. В соответствии с требованиями информационной экономики, библиотека должна быть очагом информации. (Пожалуйста, не подумайте, что я против бумажных книг! Думаю, мои карьера и действия достаточно говорят в пользу уважительного отношения к книгам. Я не имею в виду, что бумага должна уйти, я просто говорю о том, что так произойдет неизбежно.) Все мы любим историю о том, как ребенок вырывается из низов благодаря учебе и идет к успеху с книгами подмышкой, но в наше время (в большинстве случаев) понимание и средства достижения целей даются лучше всего тем, кто быстро и изобретательно пользуется онлайн-ресурсами и не боится сделать шаг вперед.

Не стоит забывать и о том, что библиотека – это вполне материальное место. Это место, куда люди приходят для совместной работы над проектами, которые стоят объединения усилий. И им помогает библиотекарь, который умеет пользоваться каталогом, который может стать перемычкой между знанием и людьми, ищущими информации.

Далее, библиотека должна стать вотчиной библиотекаря, который не боится приглашать детей и обучать их хитростям получения хороших оценок при минимальных затратах сил. И рассказывать им, как пользоваться паяльником, как разбирать различные устройства и ничего при этом не поломать. И даже предлагать им рискнуть проводить занятия, посвященные чему-то, что интересует их больше всего и знаниями о чем они хотели бы поделиться с другими детьми. Такой библиотекарь брал бы на себя ответственность за то, чтобы каждый выпускник школы умел первоклассно обращаться с информацией.

Далее, в библиотеке должно было бы быть столько терминалов доступа ко всемирной сети, что всегда оставался бы один незанятый. И администраторы библиотеки не должны были бы требовать разделять общение со сверстниками и доступ к информации, потому что вся соль именно в возможность связываться и кооперироваться.

Разве вам не хотелось бы жить, работать и платить налоги в казну города, где есть такая библиотека? Сочетание атмосферы популярного городского кафе и храма знаний – разве не замечательно? В таком месте можно было бы заниматься тысячей разных штук, приносить пользу сообществу и создавать стоимость.

Нам сейчас как никогда нужны настоящие библиотекари. А вот скучные служащие на страже мертвой бумаги – совершенно не нужны. Библиотекари слишком нужны нашей культуре, чтобы не придавать им значения. Именно сейчас настоящие библиотекари могут получить возможность делать настоящее дело.

124. Тяжкие думы о выборе колледжа

Если и есть в системе образования составляющая, которую можно просто привести в должное состояние, то это институт высшего образования. За последнее время в маркетинге, материальном обеспечении и структуре многих университетов произошли заметные изменения – и, зачастую, они происходили в ответ на запросы студенчества.

Президенты университетов чутко реагируют на количество абитуриентов, подающих документы, а также на размеры благотворительных взносов и посещаемость университетских чемпионатов, потому что понимают, что семизначные числа в их контрактах должны соответствовать тому, что о них думают выпускники, студенты, абитуриенты и их родители. В отличие от местных государственных старших школ, колледжам есть в чем соревноваться друг с другом, и они соревнуются – борются между собою за студентов, проффессуру и финансирование.

У колледжей есть возможность изменить представление о том, что значит быть образованным, но они не смогут этого сделать, пока будут служить всего лишь продолжением образования для выпускников старшей школы. Колледжи не должны быть старшей школой, где просто позволено большее.

А теперь несколько слов о том, как я, бывший приглашенный преподаватель, выпускник и родитель, смотрю на будущее студентов колледжей (но ни слова о футболе, уж простите).

125. Престиж колледжа как уловка

Проведите время в кругу подростков и их родителей из пригорода, и рано или поздно разговор неизбежно зайдет о поступлении в «хороший колледж».

Конечно, Гарвард хороший колледж. Также хорош Йель. Добавьте туда же Нотр-Дам и Миддлбери.

Почему мы решили, что эти колледжи хороши?

Спросите у меня, какой автомобиль лучше: Мерседес или, скажем, Бьюик? Если исходить из привычных критериев, то, конечно, первый. Не из-за истории бренда или рекламы, но исключительно из-за комфорта вождения, надежности, безопасности – всех тех параметров, по которым мы выбираем автомобиль.

На чем основывают свой выбор колледжа родители и студенты, которые собираются вложить в это предприятие четыре года жизни и около четверти миллиона долларов? У них есть хотя бы какие-нибудь данные об успехах выпускников в долгосрочной перспективе?

Эти колледжи не обязательно хороши. Они просто известны.

Бывший научный редактор газеты Нью-Йорк Таймс Лорен Поуп считает, что если не задаваться целью удивить товарищей по загородному клубу, то гораздо лучший выбор – колледжи вроде Хирам, Хоуп или Эккерд. В прямолинейной книге «Колледжи, способные изменить жизнь» он провел тщательное расследование, сосредоточенное на том, насколько раздута слава престижных колледжей.

Если считать, что колледж – это та же школа, только вечеринки там устраивают повеселее и почаще, то тогда родителям и впрямь стоит думать о престижном колледже. Если колледж должен стать трамплином, который поможет вам проскочить очередь к хорошей работе, то престижный колледж – ваш выбор. Очереди к хорошим рабочим местам длинные, и значительная польза от известного колледжа – не выдумка; престижность колледжа поможет получить и первую работу получше.

Престижный колледж вряд ли даст образование, способное в корне изменить жизнь студента, но если вы и не ищите этого, то вполне можете заплатить за известный бренд, на который потом можно ссылаться всю жизнь.

Но неужели это единственное, что вы получите? Если механизм благоприятной сортировки – единственное, что входит в предложение, то эти четыре года жизни слишком дорого вам обойдутся.

Оказывается, абитуриенты, подавшие документы в Гарвард и прошедшие отбор, но так и не поступившие туда, достигают тех же успехов, что и те, кто выбрал поступать. Попробуйте представить себе подобное престижное приобретение, которое сулит на выходе так же мало.

Стив Джобс и Билл Гейтс в свое время вылетели из колледжа (оба колледжа были довольно престижными). Оказалось, что прохождения жесткого отбора было достаточно, чтобы дать им надежную путевку в жизнь.

Престижные колледжи участвуют в системе ранжирования и маркирования, но при этом совершенно никакого отношения не имеют к декларируемо полезному образованию и влиянию на качество жизни в долгосрочной перспективе. Если для достижения цели вам не хватает ярлыка, то заполучите такой ярлык. А если нет, то тогда стоит выставлять гораздо более высокие требования к высшему образованию, призванному изменить жизнь.

Для начала, думаю, необходимо перебороть инстинктивное желание называть «престижные» колледжи «хорошими».

126. Результаты SAT ни о чем не говорят

Вот, что важно понять и запомнить: единственная корреляция между баллом SAT, набранным 17-летним учащимся, и успехами этого учащегося к 30 годам заключается в том, что престижный колледж якобы помогает ему устроиться на хорошую работу, но при этом такую корреляцию слишком переоценивают. Действительно ли переоценивают? Конечно. Поскольку, если убрать из статистики шум, вносимый наличием престижного диплома, паршивый балл SAT вполне коррелирует с тем же (если даже не большим) уровнем успеха, удовлетворенности жизнью, дохода и так далее.

Принято, конечно, считать, что именитость колледжа определяется количеством абитуриентов, а это влияет на «отбор» (на всякий случай, в кавычках), который влияет на минимально допустимый для абитуриентов балл SAT.

Журнал «Киплинггер», редакция которого вполне реалистично смотрит на вещи, подготовил рейтинг пятидесяти «лучших» частных университетов США. Критерии были следующие: соотношение принятых студентов и абитуриентов-соискателей, соотношение между количеством первокурсников и выпускников, соотношение преподавательского состава и студентов.

Как видим, количество претендентов на учебное место действительно считается мерилем престижа и того, насколько удобно в данный вуз подавать документы. Это главная причина, почему так много посредственных (опять я обращаюсь к рейтингам) колледжей тратит безумные деньги на установление связей со старшеклассниками. Они устраивают рассылки, чтобы к ним чаще подавались, что, в свою очередь, повышает их рейтинг, который, в свою очередь, стимулирует рост спроса на их услуги, потому что теперь они знамениты.

А как же количество тех, кто доучился до конца? Если вуз честен со студентами, если он предоставляет им инструменты для успешного продвижения во взрослом мире, то разве эти студенты не предпочтут поскорее оказаться в этом самом взрослом мире? И если соотношение выпускников и первокурсников –

ключевая метрика качества образования, то я бы не удивился таким явлениям, как инфляция оценок, невероятное техническое обеспечение и, самое главное, изоляция от того, что может пригодиться в реальном мире. Ведь тогда – зачем уходить? Разве можно уходить из таких условий.

Для ясности скажу, что вполне вероятно, что некоторые студенты могут получить преимущество благодаря этим четырем годам в колледже. Или шести. Или трем. Но просто называть соотношение и ссылаться на него как на критерий качества... Я бы, в таком случае, поинтересовался, куда уходят студенты, если они правда уходят. Если они уходят заниматься продуктивной деятельностью и довольны тем, чему их научили, то я бы рассматривал это как победу вуза, а не как его поражение.

Самое удивительное, что среднестатистический долг, который остается за студентами, отчисленными из пятидесяти лучших вузов, не так уж велик и не превышает 30 тысяч долларов. Для Принстона, который занимает в этом рейтинге первое место, средний долг составляет порядка шести тысяч долларов. Получается, что самые известные колледжи вовсе не означают пожизненную кабалу для бывших студентов. Скорее, это характерно для второ- и третьесортных колледжей, у которых просто не хватает ресурсов, чтобы помочь уходящим студентам избежать такой финансовой задолженности.

Школы, занимающие более низкие места в рейтингах, менее престижны, и потому стараются компенсировать это финансово (либо меньше поддерживать студентов). К тому же, они хуже закаляют характер студентов (о чем пишет Лорен Поуп), потому что все их усилия направлены на борьбу за место в рейтинге.

Вот таким образом и устроена маркетинговая ловушка, в которую попадают неуверенные в себе родители абитуриентов, чье взросление пришлось на индустриальную эпоху.

127. «Я не за образование плачу, а за диплом»

В этих словах студента Колумбийского университета есть истина. Если вы выбираете получить еще и образование, то это приятное дополнение, но когда любая информация доступна всем и каждому, зачем платить за нее 200 тысяч долларов?

Конечно, если студенты осознают это, то затея теряет всякий смысл. Идея о том, что мотивированные студенты будут работать в связке с мотивированными преподавателями, обесценивается, и мы опять возвращаемся к договору о приверженности, к образованию, построенному на подчинении, к ограниченности ресурсов (то есть, количества дипломов), которые распределяются среди тех, кто отвечает измеримым критериям.

В 2008 году Университет Хофстра потратил около 3,5 миллионов долларов на спонсирование президентских дебатов. Взамен он получил 300 билетов для студентов (фактически заплатив по 10 тысяч долларов за билет) и с тех пор может похвастать улучшением своего рейтинга, а значит и большей ценностью своих дипломов (потому что «известный» значит «хороший»).

Ценность дипломов означает большее количество соискателей, что позволяет университету поднять планку для баллов SAT и ужесточить конкурс, что позволяет занять более высокое место в рейтинге, что позволяет привлечь больше соискателей и, наконец, привлечь больше средств и повысить оклад президента университета.

А как же, собственно, учеба?

128. За что платили, то и получают

Последние два десятилетия показали, что крупные университеты руководствуются простыми принципами: победа на чемпионате по американскому футболу или баскетболу означает эфирное время на телевидении, которое добавит им известности и привлечет студентов, которые пытаются подобрать хороший вуз. Опять же, привычка приравнивать к хорошему что-то, что у всех на слуху, – это результат работы маркетологов.

С 1985 года оклад футбольных тренеров (в государственных университетах) увеличился на 650 процентов. А оклад преподавателей? На 32 процента.

Нет никаких сомнений в том, что с тех пор качество игры в футбол выросло до небес. Посещаемость спортивных событий возросла. Студенты чаще стали уделять внимание спорту. И вузы, инвестирующие средства в развитие спорта, заслужили больше признания.

Что совершенно не улучшилось, нисколечко, так это качество образования и качество жизни студентов.

По данным исследования, проведенного Гленом Водделом в Университете штата Орегон, на каждые три победы университетской команды «Файтин Дакс» (которая в свое время взяла кубок «Роуз Боул» в национальном университетском первенстве по футболу) приходилось резкое снижение среднего балла среди учащихся мужского пола. Не среди тех учащихся, которые участвовали в матче, а тех, кто платил бешеные деньги за учебу в Университете штата Орегон.

Дальнейшее исследование, проведенное профессором Университета Дьюка Чарльзом Клотфельтером, показало, что во время проведения мартовского чемпионата вузы, чьи команды играли плей-офф, переживали спад количества скачиваний академической литературы в библиотеках. И в случаях, когда команда одерживала победу над опытным противником или терпела сокрушительное поражение, количество скачиваний на следующий день падало на 19 процентов. Причем скачивания впоследствии так и не достигали уровня, который компенсировал бы этот провал.

Мы получаем то, за что платим.

В администрациях колледжей сидят далеко не дураки, и пока мы хотим играть в эту игру, они будут в ней вести. С тех пор как Университет штата Небраска попал в большую десятку американских вузов, количество желающих поступить туда подскочило на 20 процентов – и это в год, когда по всей стране количество желающих поступить в университет упало на 10 процентов. До тех пор пока родители учащихся готовы платить за престиж, и до тех пор, пока престиж ассоциируется с упоминаниями на ТВ и спортом, эта тенденция будет только набирать обороты.

129. Доступ к информации не то же самое, что образование

С некоторых пор университеты перестали хвастать размерами библиотек. Причина очевидна: размеры библиотеки представляют сейчас интерес лишь для небольшой горстки исследователей. Практически все, что нас интересует, можно найти либо в сети, либо в платных цифровых библиотеках.

Стэнфордский университет предлагает получить материалы практически всех своих курсов бесплатно и онлайн, и некоторые из этих курсов собирают по 30 тысяч активных слушателей одновременно.

Массачусетский технологический институт запустил ресурс [MITx](#), предоставляющий повсеместный доступ к информации. Лучший технический вуз мира собирается поделиться с каждым желающим всеми своими курсами.

И если судить по количеству курсов, МТИ становится самым крупным университетом в мире. Если бы у вас была возможность посетить любое занятие на свете – вы бы посетили?

Университет обеспечивает четыре момента:

1. Доступ к информации (не перспективу ее усвоения, а именно доступ)
2. Аккредитацию/редкий диплом
3. Причастность к группе
4. Условия для роста (здесь как раз речь о перспективах и усвоении знаний)

Как только курс оцифровывается, им нужно делиться, особенно если речь о неприбыльных организациях, работающих ради общественного блага. И если все крупные университеты должны/обязаны/желают построить общественный университет – предоставляя доступ к информации и помощи лучших преподавателей всем и каждому (и если не они, то рано или поздно это сделает кто-то еще) – то насколько важны остальные три момента?

Аккредитация. Диплом престижного университета подобен недвижимости в хорошем районе: если дом плох, то выигрывает за счет района, а если хорош – то бесценен. Мы строим тысячи предположений об успехах пятидесятилетних людей (даже вымышленных телеперсонажей – вроде Фрезера Крейна, который где только ни учился и какой только ученой степенью ни обладал), исходя из того, что кто-то выбрал и заметил их в молодости.

Когда мы столько всего можем узнать о людях вокруг, категоризировать их становится еще сложнее. И тогда диплом престижного вуза обретает еще большую ценность. Мы отчаянно нуждаемся в ярлыках, потому что нам не хватает времени трезво судить обо всех, с кем нас сталкивает жизнь. И стоило бы поинтересоваться, действительно ли существующий ныне процесс приема и обучения студентов (и привычка ставить поощрительную «удовлетворительно» всем кому не лень) лучше всего подходит для такой категоризации.

На самом же деле нет никакого смысла в том, чтобы ярлык, присваиваемый университетом, был настолькоотягощен финансовыми и временными затратами, а также всеми недостатками традиционного образования. Иными словами, если мы и правда хотим считать эти вузы своего рода гарантами образованности, то им стоило бы выполнять свою работу гораздо менее расточительно. Они могли бы функционировать в качестве системы отбора, основываясь на результатах учебы, которой учащиеся занимаются где-то еще, а не требовать, чтобы те учились там же и тогда же.

Причастность к группе. Пожалуй, это одна из главных причин, по которым и правда стоит получать образование очно. В то время как доступ к информации и знаниям значительно упростился (вскоре вы сможете усвоить любой курс МТИ не выходя из дому), культурные связи, возникающие благодаря университету, могут возникать исключительно в декорациях общежитий, стадионов и спортзалов, темных дорожек университетского парка. Выпускники часто вспоминают о том, как им жилось в общежитии, как они планировали меню, готовили, пекли, мыли посуду, убирали и долгие часы просиживали за бытовыми переговорами друг с другом.

Все эти вещи сплывают.

В течение многих веков значительная часть представителей правящего класса ассоциировала себя с тем или иным колледжем или университетской группой – все они были носителями определенных культурных маркеров или даже обладали похожей манерой говорить. Такой ярлык на резюме – это не просто информация о том, чем вы занимались тридцать лет назад – это доказательство, говорят лидеры, что вы один из них.

Пока ситуация не изменится, такие группы будут пользоваться влиянием и властью. И единственный вопрос, который будет продолжать их волновать – кого принять в свои ряды.

Условия для роста. Это наиболее рациональная причина, потому что как раз этот аспект невозможно воссоздать онлайн. Благоприятная атмосфера действительно стоит денег, и она почти всегда отсутствует в крупных учебных заведениях, где все пущено на самотек. Хороший колледж – это единственное и лучшее из возможных место, где сотни подростков одновременно оказываются в ситуации, когда у них нет иного выбора, кроме как расти – и побыстрее.

Это атмосфера, в которой функционирует редактор «Гарвард Лампун». Это то, с чем я столкнулся, когда помогал управлять студенческим предприятием. Это то, что переживает старшекурсник-физик, впервые попав в лабораторию высоких энергий в попытках ответить на вопрос, которым никто до него не задавался.

Это действительно дельная причина вложить время и средства в университетскую жизнь: поместить себя в условия, когда некуда идти, кроме как вперед.

130. Чьи это мечты?

Это поколенческая проблема, и у многих, кто сталкивается с нею, опускаются руки.

Родители не могут не мечтать за своих детей: мы хотим, чтобы наши дети были счастливы, гибки и успешны. Мы хотим, чтобы их жизнь была наполнена смыслом, чтобы они могли дать что-то окружающему миру, чтобы у них все было стабильно и чтобы они избежали болезненного опыта.

Мы мечтаем за своих детей в духе 1960-х, и 1970-х, и даже 1980-х – чтобы они хорошо учились, поступили в престижный университет и устроились на хорошую работу. Нам хочется, чтобы у них был свой дом, счастливая семья, стабильная карьера. И мы привыкли считать, что путевка в эту счастливую жизнь – хорошие оценки, образцовое поведение и престижный колледж.

А теперь эта мечта утратила смысл. Наша мечта. Но это вовсе не значит, что стоит о ней жалеть. Есть другая мечта, и она – гораздо ближе нам как представителям человеческого вида, она – гораздо более захватывающая, и действительно способна изменить мир в лучшую сторону.

Когда мы позволяем детям мечтать, поощряем их вклад, помогаем делать нечто действительно важное, то в такие моменты мы открываем перед ними двери и отправляем в путешествие по невиданным и невообразимым местам. И если мы сделаем так, что школа перестанет быть подготовкой к работе за конвейером, мы поможем новому поколению достичь чего-то, чего сами не способны достичь.

Наша задача очевидна: нам необходимо уступить им дорогу, осветить им путь, вдохновить их постоянно заниматься самообразованием и двигаться вперед быстрее, чем все поколения вместе взятые были способны до них. И тогда наша экономика либо станет более прозрачной, эффективной и честной, либо отомрет.

Если учеба стоит усилий (а я думаю, что определенно стоит), то нам необходимо приложить усилия к тому, что действительно заслуживает внимания, и прекратить прожигать ресурсы в тщетных попытках обусловить и поддержать массовую покорность.

131. Как привести в порядок образование за 24 часа

Не ждите. Выбирайте. Учитесь. Мотивируйте своих детей. Подталкивайте их к мечте вопреки всему.

Проблема не в доступе к информации. И вам не нужно специального разрешения от бюрократов. Пройдет с десяток лет, прежде чем школа изменится, и мы не должны расслабляться, пока не достигнем успеха.

Но и сами не забывайте двигаться вперед. Учитесь, ведите, учите. Если нас будет достаточно много, у школы не останется выхода, ей придется прислушиваться, подстраиваться и догонять.

132. Чему мы учим

Когда мы учим ребенка принимать правильные решения, мы получаем пользу от целой жизни правильных решений.

Когда мы учим ребенка любить учиться, объемы обучения станут необъятными.

Когда мы учим ребенка, как иметь дело с изменяющимся миром, он никогда не отстанет от времени.

Когда нам хватит храбрости учить ребенка подвергать сомнению авторитет, даже собственный, мы делаем шаг от тех, кто использует свой авторитет против каждого из нас.

И когда мы прививаем ученикам желание творить и принимать решения, мы создаем мир полный творцов.

Лучший способ жаловаться – делать по-своему

Джеймс Мерфи

133. Библиография и рекомендованная литература

1. Daniel Kahneman, "[Thinking, Fast and Slow](#)"
2. John Taylor Gatto, "[Dumbing Us Down](#)", "[Weapons of Mass Instruction](#)"
3. Laura Weldon, "[Free Range Learning](#)"
4. Russell Ackoff, Daniel Greenberg, "[Turning Learning Right Side Up](#)"
5. Clark Aldrich, "[Unschooling Rules](#)"
6. Loren Pope, "[Colleges that Change Lives](#)"
7. [FIRST and Dean Kamen](#)
8. [Majora Carter](#)
9. Bob Pepperman Taylor, "[Horace Mann's Troubled Legacy](#)"
10. Kelly McGonigal on [Willpower](#) and Roy Baumeister on [Willpower](#)
11. "[The Smule](#)"
12. Ken Robinson, [TED talk](#) and his books
13. Anya Kamenetz, "[DIY U](#)"
14. [William Poundstone on interview questions](#)
15. Niall Ferguson, "[Civilization](#)"
16. David Weinberger, "[Too Big to Know](#)"
17. [MITx](#)
18. Laura Pappano [on big-time college sports in the New York Times](#)
19. Cathy Davidson in [Academe](#) on term papers and more
20. Deborah Kenny, [short article](#) and her new book, "[Born to Rise](#)"
21. My [blog](#) and my [books](#)

Thank you to Lisa DiMona, Catherine E. Oliver, Laurie Fabiano, the students at the Medicine Ball, the Sambas, the Nanos, the Fembas, and the loyal readers of my blog. And to my kids, who dream this every single day.

©2012, Seth Godin for Do You Zoom, Inc.

© Перевод с английского: Ольга Любарская специально для сервиса профессионального и карьерного роста [СТРАТОПЛАН.РУ](#)

Заключение от Стратоплан.Ру

Мы долго думали, чем можно сопроводить эту книгу. Добавлять что-то к достаточно глубокой работе Сета Година кажется нам неправильным. Но и закончить на этом разговор нам тоже кажется не совсем верным.

Мы хотим продолжить начатый разговор и именно для этого пригласили вас не просто скачать перевод этой книги, а именно подписаться на книгу — подписаться в небольшую рассылку людей, которым интересна эта тема. Мы не будем предлагать вам в этой рассылке рекламу тренингов Стратоплана, так как понимаем, что в этом списке собрались люди с несколько другими интересами.

Мы сами хотим что-то делать. Учиться и быть другими родителями. Родителями, которые могут дать своим детям больше. Скорее даже не научить, а помочь им стать людьми, которые будут делать — как бы высокопарно это не звучало — наш общий завтрашний день на этой планете.

И мы приглашаем вас присоединиться к движению, которое мы, с оглядкой на другие наши проекты и уровень занятости, начинаем, признаться, с некоторой опаской.

В начале 2012 года мы также стартовали для наших одноклубников бесплатный клуб Стратегического планирования. Стартовали с опаской, не до конца представляя, что из этой затеи получится. Клуб, точнее его материалы, получил, по отзывам, более чем 300 человек, лучшие оценки по сравнению даже с проверенными, «боевыми» программами клубов профессионального и карьерного роста. Для нас эта оценка значит, что над темами, которые стоят рядом с работой (учеба, развитие, личное планирование и другими) стоит и нужно работать.

Клуб стратегического планирования находится в своей первой фазе: материалы мы дали, первый вариант программы многими пройден, сейчас эти вещи ищут место в вашей жизни. Мы хотим повторить этот небольшой успех и решили начать с перевода этой книги. Что будет дальше — покажет время. Этим, как и любым изменениям в наших головах надо дать время прорасти.

Не теряемся, коллеги.

Важным вещам тоже надо уделять время :)

--

С уважением,

Основатели сервиса профессионального и карьерного роста Стратоплан.Ру,

Александр Орлов и Слава Панкратов

Примечания

¹ Для сравнения, для неторгуемого труда это число составляет 27 миллионов, см.

<http://boardroombrief.com/2011/12/recent-article-is-relevant-to-floridas-economic-development-strategy/>.

² Прогрессивная отмена ограничений и снижение стандартов государственного регулирования в результате межнациональной или межрегиональной конкуренции, например, за инвестиции. Согласно этой теории, скажем, снижение налогов, социальных гарантий, торговых ограничений и государственного регулирования бизнеса приводит к обострению бедности.

³ В российской традиции такие училища назывались образцовыми.

⁴ Существует две расшифровки этой аббревиатуры: «Scholastic Aptitude Test» и «Scholastic Assessment Test» – которая означает стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения в США.

⁵ Результаты этого исследования были представлены в книге Джейка Халперна «Они торчат от знаменитостей» ([Fame Junkies: The Hidden Truths Behind America's Favorite Addiction](#)), 2006 г.

⁶ Американский журналист и колумнист, давнишний апологет открытого программного обеспечения, род. В 1947 году.

⁷ Отсылка к серии комиксов «Зеленый фонарь», которую издавали в DC Comics с 1940-х годов.

⁸ Авторы одного из самых популярных кратких руководств по стилистике и пунктуации английского языка, *The Elements of Style*, которое пережило вот уже больше десятка переизданий.

⁹ Альтернативная государственным школам форма организации среднего образования, которая предполагает соблюдение основных стандартов среднего образования взамен на определенную свободу в составлении учебной программы; такие школы финансируются местным сообществом и существуют на пожертвования.

¹⁰ Американский поэт, прозаик и психотерапевт; один из соавторов гештальт-терапии как психотерапевтического метода.

¹¹ Massachusetts Institute of Technology – Массачусетский Технологический Институт

¹² Ежедневная газета и юмористический журнал, которые издают студенты и абитуриенты Гарварда.