

В.В. Лебедев

**Образовательная технология  
«Достижение прогнозируемых  
результатов»**

*Практико-ориентированная  
монография*

Москва  
2005

УДК 371  
ББК 74.202.4

**Лебедев В.В.**

Образовательная технология «Достижение прогнозируемых результатов».  
– М.: 2005. – с.

**Автор:**

*В.В. Лебедев*, канд. пед. наук,  
доцент кафедры управления развитием школы МПГУ.

**Научный редактор:**

*Т.И. Шамова*, заслуженный деятель науки РФ, член-корр. РАО,  
доктор педагогических наук, профессор.

**Рецензенты:**

*И.Б. Сенновский*, кандидат педагогических наук,  
директор средней общеобразовательной школы № 773

*Н.А. Шарай*, доктор педагогических наук, директор ГОУ гимназии №1504  
**ISBN 5-8429-0127-7**

В практико-ориентированной монографии рассматриваются и моделируются эффективные стратегии управленческой деятельности руководителя, образовательной деятельности учителя, направленные на повышение качества и результативности учения школьников. Проводится анализ, и обосновываются методологические и технологические аспекты развития внутреннего опыта основных субъектов образования.

Специальное внимание уделено инновации учебного процесса на основе образовательной технологии «Достижение прогнозируемых результатов».

Адресовано руководителям образовательных учреждений всех типов и видов, учителям, методистам, научным работникам, преподавателям и студентам педагогических вузов и училищ.

**ББК 74.202.4**

ISBN 5-8429-0127-7

© В.В. Лебедев, 2005 ©

## Предисловие

Образовательная технология «Достижение прогнозируемых результатов» – книга, подводящая некоторый итог большому исследованию взаимосвязи субъектного опыта человека, его учения и управления развитием этих фундаментальных основ жизнедеятельности людей.

В современном образовании, которое переживает большие изменения, как в области парадигм, так и в организационной области насущно необходимо решение таких проблем как:

- уточнение структуры субъектного опыта учащегося, технологизация его развития в контексте учения;
- создание стратегий формирования образовательных компетенций и развития соответствующих компетентностей учащихся;
- разработка системы оценивания образовательной компетентности учащегося, направленная на его позитивную мотивацию и стимулирование;
- оптимизирование образовательного инструментария учителя для эффективной организации учебной информации и учения школьника;
- процедурное описание и реализация управленческих и образовательных стратегий, создающих оптимальную образовательную среду;
- управление развитием компетентности руководителя, учителя в рамках учебного учреждения.

Экспериментальная и исследовательская работа, направленная на решение этих проблем и отраженная в книге, осуществлялась на стыке трех наук: психологии, педагогики, управления. Сквозь призму этих наук еще более отчетливо высветилось триединство субъектов управления – учащийся, учитель, руководитель учебного учреждения, зависимость их субъектных опытов.

Раскрытие этой зависимости, процедурное описание соответствующих видов действий их технологизация позволяет читателю не только войти в лабораторию исследователя, но и, став участником размышлений, действий развить внутренний опыт, обогатить свой профессиональный багаж.

Руководитель учебного учреждения получает возможность:

- эффективно определять вектор целей, адекватно отражающих потребности учащихся, учителей, учебного заведения, моделировать пути достижения этих целей и управлять процессом их достижения;
- организовывать в рамках учебного учреждения систему развития образовательной компетентности учителя;
- изменять систему взаимоотношений в системах: учащийся – учитель, учитель – руководитель, школа – родители.

Учитель, студент педагогического ВУЗа, освоив предлагаемые в книге стратегии, подходы к структурированию учебной информации и, взяв на вооружение методы организации учения школьника, сможет реально осуществлять лично ориентированный подход в обучении.

Интерактивный характер книги создает условия свободного выбора каждым читателем своей траектории прочтения и глубины усвоения информации, которая разворачивается перед ним на трех уровнях.

В целом считаю, что книга написана нетрадиционно с ориентацией на принципиально новые подходы, которые автором технологически очень грамотно прописаны, что обеспечивает как научную, так и практическую ее ценность.

ШАМОВА Т. И.  
заслуженный деятель науки РФ,  
член-корреспондент РАО,  
доктор педагогических наук, профессор

## О чем эта книга?

Книга, которую Вы держите в руках, позволит Вам рассмотреть, основы того, как Вы мыслите и действуете. Вы сможете расширить свое понимание **того, что и** как необходимо делать, чтобы стать еще более эффективным руководителем и учителем.

Основная цель книги – дать руководителю, учителю процедурно описанную образовательную технологию, которая раскроет перед ними перспективы инновации их школы и даст им конкретные педагогические инструменты для ее реализации.

Предлагаемая образовательная технология составляет определенную систему понятий и деятельности, поэтому Ваше внимание мы сосредоточим на развитии Ваших способностей переработки информации в вопросах:

- проектирования операционно-определяемых общественно значимых целей;
- моделирования пути достижения цели;
- проектирования и организации эффективной системы развития образовательной деятельности учителя в рамках учебного учреждения;
- модернизации взаимоотношений учащийся – учитель – руководитель – родители.

В книге подробно освещены вопросы образовательной деятельности учителя, направленной на повышение качества учения школьника за счет развитие его субъектного опыта и реорганизации информационной составляющей образовательной среды.

### Вариант второй.

#### Так о чем же или о ком эта книга?

В этой книге говорится об учащемся, учителе, руководителе. В ней Вы сможете увидеть во взаимосвязи **учение** школьника, **управление** учителя этим учением и **управление** руководителя этим управлением учения школьника. Ваше углубленное проникновение в сущность этой взаимосвязи позволит Вам, используя предлагаемый в книге образовательный инструментарий, расширить Ваши возможности еще более эффективно реализовывать ваши идеи, цели и планы.

### Вариант третий

**Эта книга о Вас.** О том, как Вы мыслите и действуете и как Вы сможете это делать более эффективно. О Вашем внутреннем мире и о том, как его развить еще в большей степени. О том, как все это использовать в Вашей практической деятельности, чтобы все вокруг Вас были успешными, сохраняя при этом чувство востребованности, комфорта и творческой радости.

### Как работать с книгой

В книге можно выделить несколько пластов в зависимости от ваших целей.

Если вы хотите:

1. Углубленно понимать существо вопроса – Вы вчитываетесь в информацию, которая выделена рамкой, отвечаете на поставленные вопросы и выполняете задания.

*Если вы не научный работник, аспирант, соискатель научной степени и если вас не интересуют теоретические основы учения, управления, образовательной деятельности учителя Вы можете смело переходить к следующему пункту.*

2. Включить в свой профессиональный багаж прикладные аспекты рассматриваемой образовательной технологии – Вы можете читать текст вне рамок, а выделенные курсивом вопросы и задания, выполнить, перед тем как продолжить чтение.

3. Узнать что-то новое относительно управления образовательной системой, управления развитием образовательной деятельности учителя, управления процессом учения школьника – Вы имеете возможность просто читать.

## Введение

Итак, Вы действительно желаете преобразований, иначе бы Вы не читали эти строки.

Нам представляется очень важным Ваше активное, вдумчивое и пытливое восприятие всей изложенной здесь информации в соответствии с вашими целями. Некоторые возможные направления ваших устремлений отражены в перечне названий данных на втором титульном листе, но это действительно только некоторые цели, так как содержание книги шире и глубже.

Не все, что Вы прочтете, может показаться Вам с первого раза простым, но по мере того как Вы все больше и больше будете погружаться в рассмотрение предлагаемой системы у Вас, как и у многих до Вас, возникнет целостное понимание полезности и необходимости позитивных изменений.

Лучший способ читать эту книгу, вооружившись ручкой и большой общей тетрадь. В ней Вы сможете отвечать на вопросы, с которыми здесь встретитесь и выполнять предлагаемые Вам, задания которые направлены на осмысление Вами того, как Вы думаете, действуете, на осознание разницы того, как это можно делать по другому.

У Ричарда Бендлера (один из создателей нейро-лингвистического программирования) есть высказывание – *мы живем потому, что перерабатываем информацию*. Для того, чтобы делать это успешно мы должны понимать то с чем имеем дело и иметь в своем арсенале соответствующие виды деятельности.

Нижеследующую информацию мы предлагаем для всех, она поможет вам понять не только структуру книги, но и ... об этом вы узнаете, прочитав дальше.

*Представьте, что вы проснулись среди ночи в полной темноте. Вам необходимо одеться, не включая свет. Как вы это сделаете, если ваша одежда беспорядочно лежит рядом с кроватью. Опишите процесс так, чтобы лю-*

*бой другой человек мог его повторить, понимая при этом, ради чего производится то или иное действие.*

*Решите задачу, описав подробно то, как вы думали, что предшествовало принятию того или иного решения и затем продолжите чтение.*

Теперь, когда вы решили задачу ответьте на вопрос, *когда человек начинает думать, когда возникает сам акт мышления, что ему должно предшествовать?*

**Люди начинают думать тогда, когда задают себе вопрос (или он возникает, не осознано или им его задают) и начинают искать на него ответ.**

Великий Эйнштейн как-то сказал: – если бы мне стало известно, что на меня готовится покушение, и до его исполнения остался час, то я бы потратил 5 минут на то, чтобы правильно сформулировать вопрос и 5 минут на то чтобы решить эту проблему.

*Как вы понимаете новое?*

Первое, что вы делаете, это ставите перед собой вопрос ЧТО ЭТО? или КТО ЭТО? или ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ? И, наверное, это один из самых важных вопросов. Так как, не зная, что перед вами, вы не сможете определить, что с ним можно делать, что нельзя, как к нему относится и стоит ли относиться вообще. Но бывает, что вы не знаете что это? Тогда вы можете задать себе вопрос, на **что это похоже?** И ответ, подскажет вам, в каком направлении думать дальше.

Представьте, что Вы никогда не видели крокодила, даже на картинке и никогда не слышали о нем и не знаете даже такого названия. Представьте, что вы оказались на берегу незнакомой реки в местности, достаточно жаркой и душной и наблюдаете некое длинное, зелёное, бревнообразное животное с мощным хвостом и длинной, вытянутой мордой, которая, учитывая её размер, может широко раскрыться. Весь ваш жизненный опыт, знание животного мира, какое бы оно у вас ни было, заставят вас насторожиться, и держаться от этого бревна подальше. Нет, конечно, есть и такие люди, которым захочется все-таки выяснить: что это? изучить так, сказать это поближе. Если такие и были, то, вряд ли они читают эти строки.

Какой же вопрос следует за первым вопросом ЧТО ЭТО? Второй вопрос, - ЧТО Я ХОЧУ? относительно того, что передо мной. Так в случае крокодила, скорее, всего вам захочется быть от него подальше. Обычно на пути реализации наших желаний встречаются препятствия, и поэтому третий вопрос звучит так: ЧТО МНЕ МЕШАЕТ? (Что мешает достичь желаемого? Что стоит на пути? Какая преграда?...)

Как вы думаете, каким должен быть следующий вопрос?

После того, как вы определите то, что вам мешает естественно задать себе вопрос, - КАК ИЗБАВИТСЯ? (Как избавиться от того, что вам мешает?) И, наконец, следующий вопрос - КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Всмотритесь в эти пять вопросов:

1. Что это? Кто это? Что это значит? На что это похоже?
2. Что я хочу?

3. Что мне мешает?
4. Как избавиться?
5. Как это сделать?

Прочитайте их и сравните с вашим ответом на поставленную выше задачу после этого просмотрите наш вариант ее решения.

А.

1. Я беру вещь и задаю себе вопрос, ЧТО ЭТО? На ощупь определяю качество ткани и вспоминаю, что из такой ткани у меня была футболка. Это футболка.

2. ЧТО Я ХОЧУ? Я хочу её одеть.

3. ЧТО МНЕ МЕШАЕТ? Я не знаю где перед футболки(вывернута ли она наизнанку или нет).

4. КАК ИЗБАВИТСЯ от этого незнания? - Нужно определить перед.

5. КАК ЭТО СДЕЛАТЬ? Найти бирку; противоположная сторона есть то, что нам нужно. Ищу бирку и одеваю футболку.

Б.

1. Беру следующую вещь. ЧТО ЭТО? Качество ткани – может быть рубашка, могут быть брюки (сделаны из одинакового материала). НА ЧТО ПОХОЖЕ? Ощупываю вещь, ищу какие-либо признаки: пуговицы, карманы, разрезы и т.д. Нахожу что-нибудь и делаю предположение; скорее всего брюки. Ищу еще какой-нибудь признак, чтобы подтвердить моё предположение. Нахожу, убеждаюсь в справедливости предположения. Одеваю, так как уже знаю, что я хочу. И т.д.

Мы предлагаем вам провести небольшой эксперимент, выберите три небольших, с вашей точки зрения, проблемы и примените к ним эти пять вопросов.

Необходимо отметить, что в основе рассматриваемой стратегии<sup>1</sup> - назовем ее **стратегией ориентирования в проблемном пространстве** – лежит психотерапевтическая стратегия Anne K. Entus перевода проблемного состояния пациента в желаемое состояние, которая, в свою очередь, была создана на базе стратегии «SCOR» [2], [59],[150].

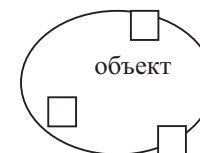
Рассмотрим стратегию ориентирования в проблемном пространстве, которая состоит из пяти шагов, и поясним ее.

**Стратегия ориентирования в проблемном пространстве.**

1. Что это? или Что это значит? или На что это похоже?
2. Что я хочу?
3. Что мне мешает достичь того, что я хочу?
4. Как избавиться от того, что мешает?
5. Как это сделать?

<sup>1</sup> Стратегия (strategy) – повторяемая последовательность мыслей, ведущая к действиям, которые приводят к достижению желаемого результата. [НЛП Дж о Коннор,с. 439]

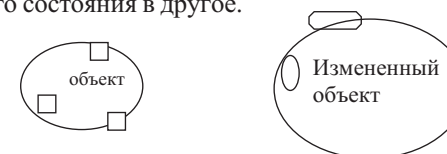
Первый шаг этой стратегии организует внимание на том, что за объект перед нами, выделяет в нашем внутреннем информационном пространстве некую область, ассоциирующуюся с представленным объектом. Визуальные, словесные, некие ощущения, соответствующие всему тому, что связано с объектом, действия, которые можно совершать с объектом, с его частями и т.д.



Второй шаг направляет внимание и, следовательно, наше мышление на то, что мы хотим видеть, слышать, иметь, каким должен быть результат преобразований этого объекта. Эта информация может задаваться либо извне, либо содержаться в нашем внутреннем информационном пространстве и может актуализироваться уже на первом шаге.



Третий шаг позволяет определить то, что требует изменений для перевода объекта из одного состояния в другое.



Четвертый шаг переводит фокус внимания к выделенным элементам, которые необходимо преобразовать, и организует поиск средств для этого преобразования.

Пятый шаг дает возможность сосредоточиться на организации системы перевода объекта в желаемое состояние.

