



**EDUCAȚIE
ȘI FORMARE**

COLECȚIE COORDONATĂ DE LUCIAN CIOLAN

PETER SENGE,
NELDA CAMBRON-MCCABE,
TIMOTHY LUCAS, BRYAN SMITH
JANIS DUTTON, ART KLEINER

ȘCOLI CARE ÎNVĂȚĂ

A CINCERĂ DISCIPLINĂ APLICATĂ ÎN EDUCAȚIE

Traducere din engleză de Zinaida Mahu

TREI

Notă la ediția în limba română

În traducerea cărții de față, editura a înlăturat din versiunea tipărită părțile XIV, XV și XVI din ediția originală (cu excepția capitolului 8 din Partea a XVI-a, capitol ce reprezintă un eseu concluziv semnat de Peter Senge). Traducerea acestor secțiuni poate fi descărcată și citită, în format pdf, de pe pagina de prezentare dedicată cărții *Scoli care învăță* aflată pe site-ul editurii: www.edituratrei.ro.

Cuprins

Să începem

- | | |
|---|---|
| 13 | I. Puncte de reper |
| 13 | 1. Un moment întipărit în minte |
| 15 | 2. Ideea de școală care învață |
| 35 | 3. Conceptii fundamentale despre învățarea în organizații |
| 39 | 4. Cum să citești această carte |
| 40 | 5. Ce este nou în ediția revizuită |
| 41 | 6. Sistemul educațional al erei industriale
Peter Senge |
| II. O inițiere în cele cinci discipline | |
| 81 | 1. Crearea unui context pentru învățarea organizațională |
| 87 | 2. Măiestria personală |
| 97 | 3. Viziunea împărtășită |
| 109 | 4. Modelele mentale |
| 128 | 5. Învățarea în echipă |
| 137 | 6. Cândirea sistemică |
| 167 | 7. Ești mai deștept decât un termostat?
Nelda Cambron-McCabe, Janis Dutton |

Sala de clasă

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 175 | III. Să deschidem ușa sălii de clasă |
| 175 | 1. Cum creăm clase care învață |
| 180 | 2. Proiectarea unei clase care învață
Nelda Cambron-McCabe |
| 186 | 3. „Legal, sigur și ceva ce îți dorești să înveți“
Carol Ann Kenerson |
| IV. Observându-i pe cei care învață | |
| 193 | 1. Demnitatea copilului
Tim Lucas |

8	200	2. Să-i descoperim pe cei care învață
		Tim Lucas
206	3. Depășirea absurdului	
		Terry O'Connor, Deirdre Bangham
212	4. Dansăm împreună	
		Candee Basford
222	5. Ce semnale transmiți?	
		Janis Dutton, Nelda Cambon-McCabe, Tim Lucas, Art Kleiner
226	V. Practici educaționale	
226	1. Predarea tensiunii structurale	
		Robert Fritz
233	2. Metoda „viziunii împărtășite” aplicată la clasă	
		Tim Lucas
235	3. Temele pentru acasă: un monstru de temut	
		Betty Quantz
238	4. Evaluarea ca învățare	
		Bena Kallick
250	5. Evaluare și responsabilitate	
		Steve Price
258	6. Comportamente inteligente	
		Art Costa
267	7. Cunoaștere și putere	
		Nelda Cambon-McCabe, Janis Dutton
275	VI. Conversația constructivă	
275	1. Cuvintele de deschidere	
		Carol Kenerson, Micah Fierstein, Janis Dutton
276	2. Prima întâlnire cu noua clasă	
		Nelda Cambon-McCabe
278	3. Reîncadrarea consultărilor părinte–profesor	
		Nelda Cambon-McCabe, Janis Dutton, Tim Lucas, Betty Quantz, Art Kleiner
281	4. „Nu mânca pizza...”	
		Bryan Smith, Nelda Cambon-McCabe, Tim Lucas, Art Kleiner, Janis Dutton
285	VII. Gândirea sistemică la clasă	
285	1. Studierea pe termen lung a sistemelor	
		Jay W. Forrester
292	2. Ghid pentru aplicarea la clasă a gândirii sistemice	
		Lees Stuntz, Nina Kruschwitz
310	3. Context și implicare	
		Peter Senge
315	4. Competențe și capcane	
		Michael Goodman
318	5. Să învățăm să facem conexiuni	
		Linda Booth Sweeney

9	Școala
337	VIII. În pragul școlii
337	1. Crearea de școli care învață
347	2. Aspectul etic al inițiativei de școlarizare
	Nelda Cambon-McCabe
360	IX. Viziunea școlii
360	1. Viziunea împărtășită a școlii tale
	Bryan Smith, Tim Lucas
369	2. Reinnoirea leadershipului educațional
	Nelda Cambon-McCabe
380	X. Realitatea curentă
380	1. Incertitudinea predeterminată
	Art Kleiner
389	2. Întrebarea de 19 000 de dolari
	Relatare de Micah Fierstein
392	3. Succesul pentru cei de succes
	Michael Goodman, Janis Dutton
396	4. Mutarea povorii
	Michael Goodman, Janis Dutton, Art Kleiner
402	5. Marale joc din liceu
	Nathan Dutton, Rick Quantz, Nolan Dutton
411	6. Forumul pentru Leadershipul Tinerilor
	Joyce Bissé
420	XI. Perfectionarea profesională
420	1. Gata cu perfectionarea didactică făcută în priza
	Edward T. Joyner
429	2. Grupul de studii cognitive
	Faith Florer
433	3. A învăța cum să predai
	Nancy Hoffmann
438	XII. Leadershipul
438	1. A conduce fără a controla
	Charlotte Roberts
445	2. Colegi și parteneri
452	3. De la „călărețul singuratic“ la liderul învățării: călătoria unui inspector
	Peter Negroni
458	4. Nicum elev nu e „de aruncat“
	May Leiker
470	5. Crearea unui grup nodal de învățare
	Les Omotani
482	6. „Nu puteți face asta!“
	Ann Marie Gallo

10 **Comunitatea**

- 489 XIII. Să păsim către comunitate
- 489 1. Cultivarea comunităților care învață
- 496 XVI. Sustenabilitatea
- 496 8. Cetățeanul sistemic
Peter Senge
- 519 Note
- 534 Despre autori

Să începem

Puncte de reper

1. Un moment întipărit în minte

A fost odată un băiețel curios și isteț; el avea propriul mod de gândire asupra lucrurilor și propriul ritm în care se ocupa de ele. Școala nu avea o relevanță deosebită pentru el, întrucât avea alte planuri și tot timpul învăța căte ceva. De exemplu, colecționa medalioane din toate locurile pe care le vizita. În fiecare zi de școală, purta la gât căte un medallion diferit.

Într-o zi, profesora i-a spus: „Matheev, mâine vom face un experiment științific cu metale. Sunt sigur că am putea învăța ceva interesant despre unul dintre lărgoarele tale”. Abia aștepta să le spună părinților și toată seara au dezbatut ce medalion să ducă la școală a doua zi. Până la urmă a ales unul placat cu argint, adus dintr-o călătorie în care a fost împreună cu bunicul său. Era foarte nerăbdător să ajunga la școală în acea dimineață. Întors seara acasă, le-a povestit părinților despre noile sale cunoștințe științifice: toate metalele conduț electricitatea în mod diferit, iar argintul din medallionul său îl făcea să fie un foarte bun conductor.

Băiețelul a crescut și este mare acum, dar încă își amintește acea zi și ține minte ce a învățat despre electricitate. Își amintește de asemenea și ce a simțit atunci — cum ceilalți au arătat un interes autentic pentru pasiunile lui, cum i-a ajutat și pe alții să învețe și cum a simțit că era apreciat. Poate că profesora nu își mai amintește despre acea oră, dar cu siguranță i s-au întipărit în memorie alte momente în care a avut o legătură specială — uneori cu un elev, alteleori cu un mentor, cu un părinte, cu un alt educator sau cu altcineva — și s-a schimbat cumva în urma acelui moment.

Oricine citește această carte a avut parte, fară îndoială, de experiențe similare — când cineva v-a încurajat imaginația oferindu-vă noi informații sau v-a atins o coardă sensibilă care a deschis niște căi despre care nu știați că există. Cum se face că aceste experiențe sunt atât de semnificative? Poate pentru că ele fac parte din patrimoniul nostru comun ca

firante umane: intram în viață într-o stare naturală de învățare dormici de cunoaștere. „Dorința de a învăța este la fel de puternică precum dorința sexuală”, scrie antropologul Edward T. Hall. „Aceasta începe mai devreme și durează mai mult.”¹

Învățarea este, în același timp, profund personală și inherent socială; aceasta ne conectează nu doar la cunoașterea academică, ci și unii cu alții. Altfel, de ce ar mai fi atât de semnificativ un moment în care un dacă observă ceva special la un discipol de-al său? Pe parcursul vietii, trecând dintr-un mediu în altul, întâmpinăm lucruri și provocări noi, mai mari și mai mici. Dacă suntem pregătiți pentru acestea, viața și învățarea devin inseparabile.

Cum ar fi dacă toate comunitățile ar fi dedicate în mod priorită dezvoltării acestei conexiuni între viață și învățare? Ar putea fi o lume foarte diferită de cea în care trăim. Nu ar exista delimitări între „școală”, „muncă” și „viață”. Oamenii cu aptitudini superioare, de la îngrijitorii până la contabili, oameni de știință și artizani, ar avea un flux constant de discipoli, atât copii, cât și adulți. Oamenii de toate vîrstele ar avea posibilități continuu de a se lansa în noi încercări și acțiuni curajoase, acceptând eșecul ca fiind un pas înainte și fiind mereu gata să se ajute reciproc. Adolescenții și-ar petrece majoritatea timpului de învățare în afara peretilor școlii (cum spune Hall: „cu toată acea energie, nu au ce căuta în școală”), lucrând la proiecte cu adevarat semnificative pentru ei. Iar copiii ar fi peste tot, la întâlniri publice și la conferințe de afaceri, la fel cum sunt prezenți la întâlnirile semnificative dintre oamenii din mediul lor natural. O cultură firească a învățării în interiorul comunității ar duce la un număr mai mic de soluții facile, care par să funcționeze la început, pentru ca mai târziu să iașă la iveală efectele adverse. Copiii, cultura și toate activitățile cotidiene ar fi un memento permanent al scopului real al acțiunilor noastre: să găsim soluții pe termen lung.

Cu un ritm din ce în ce mai accelerat al schimbărilor sociale, economice și tehnologice, putem spune că trăim deja într-o astfel de lume, fie că suntem sau nu pregătiți să-i facem față. Unii critici afirmă că acest lucru ar face școlile să fie irelevante. Noi credem că adevarul este exact la capătul opus. Indiferent de cât de avansată tehnologic devine lumea în care trăim — indiferent de câtă tabletă dețin și câte operații pot execuția telefoanelor lor inteligențe — copiii vor avea nevoie de întotdeauna de medii sigure de învățare. Vor avea întotdeauna nevoie de piste de lansare pentru a-și urma curiozitatea în lumea largă. și vor avea nevoie întotdeauna de locuri în care să facă tranziția de la mediul copilăriei lor spre societatea extinsă a colegilor de aceeași vîrstă și a adulților.

Din acest motiv, o cultură dedicată învățării își va aloca resursele acelor instituții care contribuie cel mai mult la dezvoltarea noastră prin învățare. Fie că s-ar asemăna sau nu cu școlile pe care le avem astăzi. Dar ar fi locuri în care orice om, de orice vîrstă, ar crește și s-ar dezvolta în continuu împreună cu ceilalți; ar fi un fel de incubatoare pentru creștere și schimbare continuă. Cu alte cuvinte, dacă ne dorim o lume mai bună, avem nevoie de școli care învăță.

2. Ideea de școală care învăță

Școlile care învăță sunt peste tot, cel puțin în imaginația oamenilor. Principala idee care a servit drept sursă de inspirație pentru această carte² este simplă: instituțiile de învățământ pot fi proiectate și administrate ca organizații centrate pe învățare. Cu alte cuvinte, școlile pot fi făcute indispensabile și creative în mod durabil, nu prin ordine ori directive sau prin regulamente ori evaluări forțate, ci prin adoptarea unei orientări spre învățare. Asta presupune ca toți cei implicați în sistem să-și exprime aspirațiile, să-și extindă domeniul cunoașterii și să-și dezvolte abilitățile împreună. Într-o școală care învăță, oameni care în mod tradițional își trezesc suspiciuni unii alțora — părinți și profesori, educatori și antreprenori locali, administratori și membri de sindicat, oameni dinăuntru și din afara peretilor școlii, elevi și adulți — recunosc rolul comun pe care îl ar fiecare în viitorul celuilalt și în viitorul comunității în care trăiesc.

Până acum, mii de oameni din sute de școli au acumulat peste trei decenii de experiență în practica școlilor care învăță. O mare parte din această experiență a avut loc sub alte denumiri: „reformă școlară”, „școli eficiente”, „renaștere educațională”, „gândire sistemică aplicată la clasă” și chiar ceva de genul „niciun copil lăsat în urmă”. Experimentul continuă, iar cunoștințele care rezultă despre relația dintre educatori, școli, cei care învăță și comunități confirmă să se aprofundize.

O mare parte dintre aceste activități — dar în niciun caz toate — sunt bazate pe munca propriu-zisă cu diverse organizații care învăță, desfășurată în seria de cărți „A cincea disciplină”. Cele șapte volume din această serie (luând în considerare și edițiile revizuite, cum e și cea de față) sunt bazate pe o singură idee principală: că se pot crea organizații care învăță prin practicarea continuă a cinci „discipline de învățare”, pentru a schimba modul în care oamenii gândesc și acționează împreună. Aceste discipline — gândirea sistemică, măiestria personală, reconsiderarea modelelor mentale, construirea unei vizuri împărtășite și învățarea în echipă — oferă un avantaj foarte important celor care doresc să construiască și să dezvolte organizații și comunități mai bune.

Efectul de pârghie³

Niște acțiuni ţinute, mici și relativ necostisitoare pot produce uneori îmbunătățiri semnificative, durabile, dacă sunt realizate în locul potrivit. Adeptii gândirii sistemică numesc acest principiu „efectul de pârghie” (*leverage*). Soluționarea unei probleme dificile constă adesea în identificarea celui mai potrivit punct în care trebuie intervenit. Efectul de pârghie provine adesea din noi moduri de gândire. Sistemele umane (cum sunt școlile) sunt cele mai predispuse la a fi afectate la scară largă de schimbări mici care nu sunt evidente pentru majoritatea oamenilor — pentru că acestea nu înțeleg în totalitate de ce sistemul funcționează în modul în care o face.

La baza primei ediții a cărții de față a stat descoperirea faptului că această abordare generală pare să rezoneze cu educatorii, pentru că aduce împreună două scopuri care par adesea în contradicție: cel de a realiza cele mai arătoare aspirații ale oamenilor și cel de a întreține o performanță educațională mai bună pe termen lung. Rezultatele includ îmbunătățiri notabile ale scorurilor la teste și ale altor abilități extrinseci, dar, și mai important, acestea includ progrese ale mintii și sufletului.

Fie că ești profesor, administrator, părinte sau chiar elev, această carte te va ajuta să obții aceleași rezultate în propria școală. Volumul conține peste 170 de contribuții din partea a 67 de autori. Acestea includ instrumente și metode, povestiri și reflectii, repere, exerciții și resurse care au fost adoptate pentru a ajuta instituțiile educaționale să devină mai degrabă rușe organizații care învăță. Multe dintre articole sunt foarte pragmatice, orientate spre a ajuta profesorii, administratorii școlilor sau părinții să rezolve anumite probleme concrete. Multe dintre ele sunt profunz reflexive, îndreptate spre a te ajuta să vezi mediul școlar așa cum nu l-ai mai văzut până acum, astfel încât să poți acționa în interiorul lui sau să-l schimbi, în moduri mai eficiente. Aceste articole nu și doresc să fie prescriptive sau restrictive — ele sunt ușor adaptabile unei large varietăți de circumstanțe, inclusiv învățământului superior și învățării pe tot parcursul vieții. Nu există un „top 10 școli care învăță” în această carte; nu îți punem la dispoziție profile ale unor cazuri exemplare în care profesorii de top și-au rezolvat problemele în moduri pe care noi, ceilalți, putem pur și simplu să le copiem. Cu siguranță, o experiență a unei școli nu poate fi aplicată în totalitate în situația altei școli. Toate școlile, la fel ca situațiile în care se află, sunt unice și necesită propria combinație specifică de teorii, instrumente și metode de învățare.

Am denumit această carte *Școli care învăță*, dar nu ne limităm vizuirea la îmbunătățirea școlilor sau a universităților private ca entități autonome. Astă pentru că școlile nu există în izolare; în schimb, ele au potențialul de a fi puncte de sprijin ale învățării în cadrul comunităților din jurul lor. Comunitățile durabile au nevoie de școli viabile pentru toți copiii și de oportunități de învățare pentru toți adulții din interiorul lor. În vizuirea noastră, școlile care învăță nu reprezintă un loc distinct și aparte (având în vedere faptul că s-ar putea să nu se limiteze la incinta unei școli sau a unei instituții), ci mai curând un sistem viu de învățare — unul dedicat ideii conform căreia toți cei implicați, în mod individual sau împreună, își vor consolida și își vor largi domeniul cunoașterii și al abilităților.

Introducere în cele cinci discipline de învățare

Școlile care îi pregătesc pe oameni doar pentru a se supune autorității și a urma necondiționat regulile oferă elevilor lor o pregătire deficitară pentru lumea din ce în ce mai complexă și mai interdependentă în care trăim. În ziua de azi, oamenii din toate categoriile sociale sunt provocăți să acționeze cu un grad sporit de autonomie, atât să conducă, precum și să asculte, atât să chestioneze fără teamă, cât și să devină mai conștienți de tiparele de gândire care ne guvernează comportamentul și ne conturează posibilitățile.

Cele cinci discipline ale învățării organizaționale sunt cadre continuită de studiu și practică ce contribuie la dezvoltarea acestor tipuri de perspective și abilități. După cum au observat mulți profesori și administratori, disciplinele de învățare oferă de asemenea metode eficiente de gestionare a dilemelor și a presiunilor cu care se confruntă instituțiile educaționale.

- Două dintre discipline reprezintă moduri de **articulare ale aspirațiilor individuale și ale celor colective** — și de a le folosi pentru a stabili o traiectorie.
- **Maiestria personală:** Maiestria personală este practica dezvoltării unei imagini coerente a vizionului personal — rezultatele pe care îți dorești col mai mult să le obții în viață —, care merge împreună cu o evaluare lucidă a realității din viața ta din prezent. Acest lucru produce o tensiune firească, iar când aceasta este cultivată, îți poate extinde capacitatea de a face alegeri mai bune și de a obține mai multe dintre rezultatele pe care le-ai ales.
- **Viziunea împărtășită:** Această disciplină colectivă focalizează atenția asupra unui scop comun. Oamenii cu un scop comun (de exemplu, profesorii, administratorii, personalul nedidactic al școlii) pot învăța să nutrească un sentiment al angajamentului în cadrul unui grup sau al unei organizații prin dezvoltarea unor imagini împărtășite asupra viitorului pe care urmăresc să-l creeze și asupra strategiilor, principiilor și practicilor prin

care speră să ajungă acolo. O școală sau o comunitate care își dorește să trăiască prin învățare are nevoie de un proces împărtășit al unei vizuni comune.

Două dintre discipline implică practicarea gândirii reflexive și a convergenției constructive:

- **Modelele mentale:** Această disciplină a reflectiei și a abilității de interogare este îndreptată spre dezvoltarea conștientizării atitudinilor și a percepțiilor — ale tale personale și ale celor din jurul tău. Reconsiderarea modelelor mentale te poate ajuta de asemenea să definești mai clar și mai onest realitatea curentă. Având în vedere că majoritatea modelelor mentale în educație sunt adesea „indiscutabile” și ferite vederii, una dintre acțiunile critice pe care trebuie să le întreprindă o școală care învăță este dezvoltarea abilității de a vorbi în siguranță și în mod constructiv despre subiecte periculoase și inconfortabile.
- **Învățarea în echipă:** Aceasta este o disciplină a interacțiunii de grup. Prin intermediul unor tehnici precum dialogul și discuția competență, grupuri mici de oameni își transformă gândirea colectivă, învățând să-și mobilizeze energiile și acțiunile spre atingerea scopurilor comune și să obțină o inteligență și o abilitate mai extinse decât suma talentelor membrilor individuali. Învățarea în echipă poate avea loc în interiorul sălilor de clasă, între părinți și profesori, între membrii comunității și în „grupurile-pilot” care aspiră la o schimbare școlară de succes.

Iar ultima disciplină (a „cincea disciplină”, conform cărții omonime) reprezintă un volum cuprinzător de cunoștințe și practică pentru recunoașterea și gestionarea complexității lumii la scară mare.

- **Gândirea sistemică:** În cadrul acestei discipline, oamenii învăță să înțeleagă mai bine interdependența și schimbarea, fiind astfel capabili să relateze mai eficient cu forțele care conturează consecințele acțiunilor lor. Gândirea sistemică se bazează pe un volum crescător de teorii referitoare la comportamentul de răspuns și la complexitate — tendințele firești ale unui sistem care duc în timp la creșterea sau stabilitate. Instrumentele și tehniciile, precum diagramele de modelare a dinamicii sistemului („stocuri și fluxuri”), arhetipurile sistemice și diferite tipuri de laboratoare de învățare și simulări le facilitează studenților o înțelegere mai largă și mai profundă a subiectelor pe care le studiază. Gândirea sistemică este o practică profundă ce contribuie la identificarea pârghiiilor necesare pentru a realiza cea mai constructivă schimbare. (Mai multe despre cele cinci discipline vezi în Partea a II-a a cărții.)

Educatorii ne-au spus că aceste discipline de învățare sună bine, apoi au întrebat: „Dar ce vom face luni dimineață? Cum creăm un simț al conștientizării sistemică sau al măiestriei personale în rândurile colegilor de catedră? Merită să încercăm măcar și în rândurile elevilor? Cum putem integra aceste deprinderi și toate schimbările care ni se impun în programul educațional deja existent? Cum ne dăm seama exact ce tip de sală de clasă sau de școală care învăță ne dorim să creăm? Cum ne descurcăm cu presiunile care vin din exterior? Cu ce începem?”

Părinții care au aflat despre disciplinele de învățare au întrebări similare: „Cum putem folosi aceste discipline în rezolvarea problemelor, precum temele pentru acasă sau disputele cu ceilalți elevi? Cum le folosim în relația cu profesorii copiilor noștri? Ce fel de relație putem construi între școală și locul de muncă sau alte locuri din cadrul comunității?”

Nicio carte nu poate oferi răspunsuri complete la aceste întrebări. Dar o carte ca aceasta vă poate sugera moduri eficiente de abordare a problemelor. Vă poate pune la dispoziție strategii bazate pe experiența colectivă a unor oameni din interiorul unei largi varietăți de școli publice și private, de colegii și universități. Și vă poate arăta cum puteți începe să vă dezvoltați propriile strategii. În general, mulți de oameni, inclusiv părinți, profesori, administratori, experți, politicieni și însiși elevii, se dezvoltă împreună într-o comunitate mondială de învățare organizațională. Cei care aplică metodele și instrumentele învățării organizaționale și care încearcă să înțeleagă teoriile care stau la baza acestora descoperă de obicei că dețin un volum imens de pârghii pentru schimbare și influențare, pe care nu îl recunoșteau înainte, plus că dobândesc și o cunoaștere mult mai bună a schimbărilor de care au nevoie. Și acesta este un lucru bun, pentru că, împreună, ne confruntăm cu o sarcină extrem de dificilă, dar vitală și crucială: re-crearea școlilor, pentru a le servi elevilor care vor deveni adulți într-o lume postindustrială și din ce în ce mai interconectată.

Realitatea curentă din învățământ

De-a lungul celor 15 ani de când am început să lucrăm la această carte, am auzit adesea oameni spunând că școlile americane rămân în urmă — că școlile erei industriale eşuează iremediabil. Această percepție datează cel puțin din 1983, când raportul Guvernului Statelor Unite, *A Nation at Risk* (O națiune expusă riscului)⁴, susținea că populația țării are un nivel al educației prea scăzut pentru a fi competitivă pe piața globală. În timp ce multe dintre acuzațiile majore ale acestui raport s-au dovedit a fi false odată cu trecerea timpului, percepția crizei din școli a rămas puternică, iar în ultimii ani a fost

dor exacerbată de rapoartele privind rezultatele testelor școlare din America, aflate mult în urma celor din alte țări, precum Finlanda sau Singapore. Alte țări au avut propriile valuri de anxietate colectivă în ceea ce privește școlile și propriile frustrări provenite din incapacitatea de îmbunătățire. Pe lângă volumul mare de stres cauzat profesorilor de aceste probleme, mulți elevi simt o presiune extraordinară de a fi competitivi din cauza fricii generalizate că nu vor avea succes în viață dacă nu vor excela în școală.

Cauzele acestor presiuni asupra școlilor sunt mult mai complexe decât realizează mulți oameni. În lumea industrială secolului al XIX-lea, sistemul educațional de masă a constituit un avantaj care a redus munca abuzivă prestată de copii și a adus noi oportunități în lume. Deja în 1950, jumătate dintre tinerii de opt-sprezece ani din țările industrializate erau gata să absolve școala generală; mulți dintre ei au obținut locuri de muncă relativ bune, deși deprinderile lor de calcul și citire erau la un nivel cu puțin peste clasa a șasea.

În prezent, analizând situația în mod obiectiv, dacă ne referim la întreaga populație școlară, educatorii din Statele Unite (și probabil din toată lumea) predau mult mai bine competențele de bază decât o faceau acum treizeci sau cincizeci de ani. Totuși, s-au făcut multe descoperiri privind predarea și învățarea de-a lungul acelor ani, și o mare parte dintre acele cunoștințe fac parte acum din formarea profesorilor în orice țară industrializată.⁵

Dar, în același timp, și așteptările au crescut în mod dramatic. Numai în cei doisprezece ani de când a fost publicată prima ediție a acestei cărți, contextul educației — în Statele Unite și oriunde în lume — s-a schimbat subtil, dar irevocabil în câteva aspecte importante:

- **Ritmul dezvoltării cunoașterii:** În Statele Unite și în multe țări industrializate, numărul locurilor de muncă pentru persoanele cu educație elementară este în continuă creștere, atât calitativă, cât și cantitativă. Mai sunt disponibile încă destule locuri de muncă în fabrici, dar doar pentru oamenii care au cunoștințe elementare de operare a unui calculator, un nivel de citire de clasa a douăsprezecea (pentru instrucțiunile complexe, în continuă schimbare ale utilajelor), o oarecare idee despre statistică (pentru controlul calității), cunoștințe elementare de fizică, câteva abilități de programare și posibil, cunoașterea unei limbi străine (pentru a comunica cu colegii lor din Brazilia sau din China, de exemplu). Țările în curs de dezvoltare trec prin propriile încercări fără precedent în ceea ce privește realizările din domeniul educațional, mai ales în tranziția lor spre economii bazate pe clasa de mijloc și spre sisteme de guvernare mai democratice și mai descentralizate. Astfel, țări și comunități de peste tot în lume văd nivelul calitativ al școlilor ca pe un factor major — poate cel

mai important factor dintre toți — pentru capacitatea lor de a prospera și de a asigura bunăstarea populației.

- **Interdependența mondială:** Apariția afacerilor de succes și a autodeterminării la nivel global este denumită de obicei „globalizare” și este susținută de factori universali precum rețelele de comunicare, social media și comerțul, dar cel mai mare efect îl are la nivel local. Oameni din aproape fiecare comună locală, de peste tot în lume, simt că soarta lor este conectată cu celorlalți așa cum nu s-a mai întâmplat până acum. Acest lucru a afectat modul în care fiecare națiune se raportează la școlile sale.

De exemplu, guvernul chinez a introdus învățământul obligatoriu de nouă ani în 1986; în anii 2000, educația primară gratuită a fost extinsă la nivelul întregii țări. În multe țări asiatici, se pune un accent deosebit pe materialele științifice și pe matematică, cu scopul de a pregăti absolvenți cu abilități tehnologice. și totuși există și o percepție a lipsei de creativitate. Un cunoscut de-al nostru din China, urmând studii postdoctorale, a studiat competențele absolvenților chinezi care au acum puțin peste douăzeci de ani. În mare, ei știu cum să se pregătească temeinic pentru examenele oficiale, dar foarte puțini dintre ei sunt capabili să-și utilizeze creativitatea într-un mod care să ducă la inovații tehnologice.

În același timp, în Statele Unite, sistemul produce un număr considerabil de inovatori creațivi. Însă aici există percepția că n-am reușit să formăm oameni cu deprinderi științifice și matematice elementare. Aflându-se într-o interacțiune continuă, învățătorii din aceste două culturi vor avea de ales: să lucreze împreună și să-și combine abilitățile sau să intre într-o competiție distructivă unui împotriva celorlalți. Abilitatea lor de a alege o soluție constructivă va depinde, în parte, de căt de bine i-a pregătit școala pentru lumea interdependentă în care trăiesc.

- **Presiunea economică și incertitudinea socială:** Economia de tipul „a avea sau a nu avea”, în care se creează o discrepanță din ce în ce mai mare între calitatea vieții și oportunitățile disponibile pentru cei bogăți, respectiv pentru cei săraci, are efecte incomensurabile asupra instituțiilor educationale. La fel ca peisajul social și domestic imprevizibil din multe culturi contemporane. Se așteaptă de la școli să compenseze pentru mulți factori sociali și economici care afectează copiii: schimbări în structura familiei, modele în continuă schimbare din televiziune și din cultura populară, comercialismul fără sfârșit, sărăcia (și nutriția și asistența medicală inadecvate asociate adesea cu aceasta), violența, abuzurile asupra copiilor, gravidație în adolescență, abuzul de substanțe și tulburările sociale continue. Școlile sunt acum însărcinate în mod frequent cu educarea copiilor proveniți din familii monoparentale, a copiilor cu