

# Введение

У всех есть желание победить, но мало у кого  
хватает воли на подготовку к победе.

*Бобби Найт*

Удивительное дело: чем больше  
я тренируюсь, тем больше мне везет.

*Арнольд Палмер*

## Определяющая роль практической подготовки

Джон Вуден — личность легендарная. На протяжении двадцати семи лет он был бессменным тренером баскетбольной команды Калифорнийского университета. Спортивный канал ESPN назвал его лучшим тренером XX века, а журнал *Sporting News* — величайшим тренером всех времен и народов. Вуден вывел свою команду на уровень национальных первенств, и за двенадцать лет она десять раз становилась чемпионом. Он выиграл восемьдесят восемь игр подряд и достиг наибольшей результативности (доля побед — 0,813) за всю историю баскетбола в рамках Национальной ассоциации студенческого спорта. Постоянные победы команды и ее высочайшая репутация отчасти были обусловлены особым отношением тренера к игрокам, уделявшего развитию характера спортсменов не меньше внимания, чем их профессиональному мастерству. Выйдя на пенсию, Джон Вуден начал писать книги о своем видении жизни в баскетболе, и неудивительно, что влияние его идей распространилось далеко за пределы баскетбольной площадки. Книги, написанные Вуденом, и книги

о нем помогают людям постигать не только секреты игры в баскетбол, но и открывают им нечто большее в образовании, бизнесе и самой жизни.

Даже те, кто совершенно не интересуется спортом, ищут в методах Вудена магическую силу, превращающую усилия в триумф. У Вудена много последователей, но мало кому удалось повторить его успех. Почему? Мы — авторы этой книги, постоянно помогающие многообещающим учителям становиться лучшими педагогами, — нашли верный ответ. Как правило, люди упускают один важнейший компонент системы Вудена, в котором, возможно, и кроется секрет успеха. Это старая добрая тренировка, хорошо организованная, спланированная и правильно проводимая.

Если спросить Вудена, что привело его команды к успеху, он, наверное, рассказал бы о никому не известных эпизодах в пугающем спортзале. Например, когда игроки отрабатывают бросок без баскетбольной корзины. Может быть, он вспомнил бы, как вечерами расписывал программу занятий на следующий день с указанием, где точно должна находиться корзина, чтобы ни один игрок не терял времени на поиски мяча. Для Вудена тренировки были всем, он вкладывал в них столько энергии, души и ума, что его страсть стала легендой. Обычно, к всеобщему недоумению, он начинал каждую тренировку с таких мелочей, на которые другие тренеры не только не обращали внимания, но даже не вспоминали о них. В частности, как следует надевать носки и зашнуровывать кроссовки\*. Он рассчитывал все до минуты, продумывая, как разумнее использовать любую секунду игры, и точно планируя место игроков на площадке. Он протоколировал каждую тренировку, записывая

---

\* Мы ничего не придумываем. Вуден на самом деле считал, что волдыри, появлявшиеся у игроков из-за неправильно надетых носков и небрежно зашнурованной обуви, становились причиной многих спортивных поражений. Подобного конфуза не могли избежать даже спортсмены такого уровня, как Алсиндор и Уолтон. По мнению Вудена, все начинается с носков. — *Здесь и далее, если не указано иное, даны примечания авторов.*

детали в карточки — их он сохранял для будущих матчей, проверяя, что получилось, что не удалось и как в следующий раз сыграть лучше. В отличие от других тренеров, Вуден все внимание посвящал не тренировкам, *воспроизводящим* ситуации настоящих соревнований, а *отдельным* элементам игры, чтобы отработать конкретные принципы и навыки. Он проповедовал последовательный прогресс и всегда начинал инструктаж с того, что заставлял спортсменов тренироваться без мяча, постепенно усложняя задачу. Он повторял упражнения до тех пор, пока игроки не достигали совершенства, доведенного до автоматизма, — иногда в ущерб отработке более сложных навыков. В ситуациях, когда остальные тренеры считали, что их команды достигли мастерства, команда Вудена только приступала к настоящей работе. От своих игроков он неизменно требовал тщательного выполнения всех упражнений, пусть даже какие-то из них уже были отработаны ранее.

Мы помним Джона Вудена во время чемпионатов. Но по-настоящему великим его сделали тренировки. Каждый этап: объяснение, обучение, повторное выполнение, — все было организовано и продумано хоть немного, но лучше, чем у других. Сама культура тренировок, то есть атмосфера, в которой они проходили, и настрой игроков отличались чуть большей сдержанностью, чуть большей самоотдачей и чуть большим упорством. Все эти «чуть» давали мощный совокупный эффект, приводивший каждое новое поколение игроков к стабильному и систематическому успеху.

Мы уже упоминали книгу спортивного обозревателя Дэниела Койла «Код таланта». На наш взгляд, это одна из попыток осмыслить установившуюся благодаря Вудену традицию целенаправленной подготовки. Койл рассказывает об удивительных «очагах талантов», возникающих в разных точках мира, и объясняет их появление добротной подготовкой, дающей тот самый совокупный эффект. То, что мы часто называем выдающимся талантом, может оказаться блестящим навыком,

сформированным в процессе незаметной, но постоянной практики. Иначе чем объяснить, что детская теннисная школа, существующая в городе с не самым благоприятным климатом и имеющая в своем распоряжении всего один старый крытый корт, — школа, которую Койл откровенно называет нищей, — воспитала с момента основания больше чемпионов, чем все американские теннисные клубы, вместе взятые?

Весь секрет в «хозяйке» школы, пожилой седовласой женщине в тренировочном костюме — педагоге Ларисе Преображенской. Ее подопечные понимают, что тренировка дает стабильный результат, поскольку переводит движения в мышечную память, следовательно, нужно не торопиться и выполнять упражнения медленно и правильно. Как и Джон Вуден, Преображенская обращает внимание на отработку меньшего количества профессиональных приемов, но тренирует навыки более качественно и скрупулезно. Она требует от учеников подражать выдающимся теннисистам, причем делает это безо всякой оглядки на авторитеты; ведь многие тренеры отказываются от подобной методики обучения, считая ее слишком унижительной и потому неприемлемой. «Благодаря своему упорству, — пишет Койл, — Преображенская фактически единолично изменила взгляды россиян на отечественный теннис». Первые яркие выступления ее учеников вызвали в стране всплеск интереса к этой игре, и на «фабрику чемпионов» хлынула толпа желающих. Последовавший за этим успех был столь огромен, что казался статистически невозможным. Сегодня Россия по праву считает себя великой теннисной державой, ибо породила игроков, абсолютно уверенных в своих силах.

Койл приводит множество примеров того, как продуманная система, состоящая из, казалось бы, самых простых приемов, создает необъяснимую концентрацию талантливых людей, способных изменить общество и устоявшиеся мнения о возможностях человека. Страсть бразильцев к футболу обеспечила им международное признание, но нам

трудно представить, какое влияние оказывает на развитие бразильских игроков их страстная любовь к *мини-футболу*. (Эта игра похожа на футбол, но ведется менее упругим мячом на меньшей площадке и с меньшим количеством игроков и, как правило, в закрытом зале). За один час игры в мини-футбол спортсмен контактирует с мячом в шесть раз чаще, чем в обычном футболе. Благодаря ограниченному размеру спортивной площадки мастерство игроков доводится до автоматизма. «Комментаторы любят говорить о творческом подходе бразильских футболистов, но это не совсем так. Свои творческие способности они тренировали всю жизнь», — пишет Койл. Бразильский футбол сформирован за счет тренировок, состоящих из самых простых элементов, — собственно, они и вывели его на недосягаемый для других стран уровень.

Американцы одержимы страстью к соревнованиям. Мы обожаем громко расстраиваться при поражениях, кричать последнее «ура!» уходящему ветерану, нервно вести отсчет времени на исходе игры. Смотря матчи, мы до исступления болеем за любимые команды и их игроков, особенно когда играют наши дети. Но если мы действительно хотим узнать, что такое настоящий спорт во всем его величии, действительно хотим оценить и понять, *как* это делается, — то вместо выступлений нам надо наблюдать за тренировками. Следовало бы уделять гораздо больше внимания игровой практике: технике упражнений, атмосфере самоограничения, культуре упорства и количеству тренировок. А самое главное, надо бы выяснить, проводились ли вообще какие-либо занятия.

А теперь предположим, что мы смогли бы создавать подобные «очаги таланта» вроде российской теннисной школы, описанной Койлом. Это вызвало бы взрыв рекордов и в корне изменило бы представление общества о человеческих возможностях и достижениях. Представим, что та же методика применима не только к теннису или футболу, но и к другим гораздо более важным направлениям — повышению качества

управления в больницах и школах, созданию тысяч компаний, предлагающих своим клиентам полезные продукты.

Право, мы не собирались писать книгу о спорте, хотя, надемся, затронутые темы принесут пользу многим профессиональным спортсменам. Цель, которую мы преследовали при ее создании, — реализовать мечту о «лучшем». Причем и в тех областях деятельности, где специалисты знают цену тренировкам, но надеются проводить их более эффективно, и в тех, где еще не оценили потенциал постоянной практики. Поверьте, нам не понаслышке известно, насколько мощный переворот в важнейших сферах жизни способна произвести специально разработанная, хорошо продуманная и организованная система тренировок.



Наш путь осознания определяющей роли практической подготовки начался, когда мы пришли в государственные средние школы и стали изучать практику лучших преподавателей, о чем в общих чертах говорится в книге Дуга Лемова «Учить как чемпион». Надо сказать, что в бесплатных школах, вопреки неблагоприятным обстоятельствам и совершенно нищенским условиям, встречаются удивительные исключения — великолепные, потрясающе результативные учителя. Причем, как показало наше специальное исследование, их методика во многом напоминает систему Джона Вудена: основное внимание они уделяют, казалось бы, незначительным и обыденным аспектам преподавания.

Лучшие педагоги буквально одержимы идеей максимально рационально использовать время урока. Они ведут непрерывную битву за секунды и минуты, внимательно следя, насколько быстро и качественно ученики усваивают материал. Используя прием персеверации\*, они по многу раз повторяют

---

\* Навязчивое стереотипное повторение или настойчивое воспроизведение человеком, часто вопреки сознательному намерению, какого-либо действия, высказывания, мысли, переживания и пр. *Прим. ред.*

объяснения. Нас поразила парадоксальность увиденного: преподаватели, чьи ученики лучше всех усваивают очень сложный и абстрактный материал — например, свободно решают уравнение с двумя неизвестными или легко разбираются в символике «Повелителя мух»\*, — сосредоточены на вещах, на которые другие учителя просто не обращают внимания. Безусловно, секрет их мастерства этим не ограничивается. Лучшие преподаватели не только постоянно думают об эффективности занятий, умело задавая вопросы и искусно формулируя задания. Все они, словно сговорившись, осознают значение каждодневного повторения одного и того же. Вспомним Джона Вудена, начинавшего тренировки с обучения игроков правильному надеванию носков. Лучшие преподаватели, как мы поняли, тоже в первую очередь «думают о носках». Мы изучали их работу и теперь хотим рассказать о важнейших компонентах их профессионального мастерства другим учителям средних школ. Мы решили показать им тот путь, который привел к вершине лучших педагогов. В процессе исследования мы многое узнали о внутренних механизмах практической подготовки: что конкретно приводит к успеху или, напротив, мешает эффективно работать. И первое, что нам бросилось в глаза, — это пропасть, лежащая между тем, как следует делать и что получается в реальной ситуации.

На первых семинарах учителям показывали короткий видеоролик, в котором их звездный коллега демонстрировал определенный прием. Мы анализировали и обсуждали увиденное, а затем, после того как аудитория уясняла все нюансы, переходили к следующему видеоролику. Отзывы были великолепными. Учителя единодушно обещали пользоваться в своей педагогической практике этими полезными и ценными методиками. Но вскоре мы заметили тревожную тенденцию. Три месяца спустя при опросе тех же участников

---

\* Роман-притча английского писателя Уильяма Голдинга. *Прим. ред.*

выяснилось, что их оптимизм несколько поубавился. Они понимали, как нужно вести уроки, но не могли добиться стабильного результата. Когда они пытались исправить что-то одно, страдало другое. Им было тяжело сосредоточиться на конкретном приеме, поскольку на уроке постоянно что-то происходило. Одного понимания того, как следует делать, оказалось недостаточно.

Участники наших семинаров, возвращаясь в свои классы, пытались, образно говоря, выйти на главный корт во время Уимблдонского турнира и в середине матча выучить новый стиль удара слева. Конечно, у них ничего не выходило. Теннисисты знают, что для шлифовки удара слева нужно сотни, а иногда и тысячи раз бить по мячу на тренировках — иначе на соревновании они не добьются нужного результата. Придется сотни раз повторять одно и то же движение рук на нужной высоте в нужном темпе, при этом постоянно усложняя задачу. В противном случае, когда потребуется применить определенный прием, например удар слева двумя руками, мозг теннисиста не сможет его вспомнить, и игроку придется метаться вдоль сетки в напрасных попытках просчитать реакцию противника, пока с большим запозданием его не посетит мысль о спасительном ударе слева.

Нам было ясно: необходимо принимать конкретные меры. Во-первых, тренировать учителей непосредственно на семинарах, используя подходы, применяемые при обучении спортсменов, даже если для этого потребуется сократить количество изучаемых практических приемов, — иначе говоря, следуя примеру Вудена, делать меньше, но лучше. Во-вторых, следует обучать не столько преподавателей, сколько их руководителей: директоров школ и кураторов, обладающих полномочиями назначать регулярные практикумы (их планированию и организации пришлось посвятить солидную часть семинаров). Вместо описания методик мы прибегли к рассказам о том, как в них практиковаться. Мы поняли, что



один-единственный семинар не даст никакого результата, пока слушатели не начнут упражняться в ключевых навыках или не научатся тренироваться самостоятельно на протяжении учебного года.

А теперь прервемся на секунду и подумаем над тем, откуда взялась сама идея проведения практических занятий для учителей. Хотя педагогам, как и другим специалистам вроде врачей или адвокатов, нужно постоянно заниматься профессиональным развитием, у них нет того, что представители других исполнительских профессий называют возможностью активного обучения. Под исполнительскими профессиями принято понимать профессиональную деятельность, проходящую в режиме реального времени, например занятия спортом, музыкой, хирургией или преподаванием. Если продуктивность учителя во время урока меньше, чем ему хотелось бы, то повернуть время вспять не удастся. Он не может, прервав занятия, обратиться к кому-нибудь за советом, как это делает юрист, работающий над контрактом. Он не может, проведя урок с полной самоотдачей и вложив в него всю душу, потом что-то подправить или изменить в нем, как это делаем мы, работая над книгой. Преподаватель не имеет замечательной возможности возвращаться к сказанному и перепроверять свои слова, то есть нести полную ответственность за конечный продукт, который отражает всю его подготовительную работу за определенное время. Преподаватели «функционируют вживую», проводя по пять занятий в день. Но почему-то, в отличие от других представителей таких же исполнительских профессий, они не называют процесс своего профессионального развития тренировкой, репетицией или практической подготовкой. Если на каком-нибудь преподавательском семинаре спросить, как часто учителя используют в своей живой практике то, чем занимаются во время «методических игр», — моделируют начало уроков или репетируют

вопросы, которые собираются задавать ученикам, — то большинство сочтет это просто забавным. Учителя обычно слушают, анализируют, обсуждают, подвергают сомнению, спорят, но они не занимаются практической подготовкой.

Каковы итоги всех этих слушаний, раздумий и споров? Наша образовательная система вкладывает огромные средства в повышение квалификации учителей. В недавнем аналитическом отчете Консорциума по исследованию политики в области образования указано, что на профессиональное развитие преподавателей уходит 3–6 процентов школьных расходов\*. Если бюджет всех средних школ составляет 500 миллиардов долларов в год, то на развитие преподавательского состава тратится 20–30 миллиардов долларов ежегодно. Но эти инвестиции, как отмечается в отчете, приносят сомнительные плоды: «Обычно учителя несколько часов слушают лекции и в лучшем случае получают пару практических рекомендаций или стопку распечаток. Очень редко после семинара бывает какое-либо продолжение, и на следующих занятиях затрагиваются совершенно иные темы. В целом исследователи пришли к выводу, что региональные программы профессионального развития практически не влияют на уровень преподавания, поскольку им недостает концентрации, глубины, логического продолжения и последовательности». Другими словами, повышение квалификации учителей не способствует росту их мастерства.

Выводы, сделанные в отчете, заставили нас серьезно задуматься. Некоммерческая организация Uncommon Schools, в которой мы работаем, курирует муниципальные средние школы. Благодаря ее деятельности в настоящее время успешно преодолеваются препятствия, мешающие получать достойное образование детям из неимущих слоев населения и семей национальных меньшинств. Успеваемость этих ребят становится

---

\* Правда, здесь не учитывается часть оплаченного рабочего времени — в том числе и зарплата учителей, — затраченного на профессиональную подготовку.

намного лучше, а их подготовка к поступлению в высшие учебные заведения ведется на гораздо более высоком уровне, чем раньше. Таким образом, мы помогаем школьной системе устанавливать современные стандарты образования, что особенно важно для детей, у которых нет иной возможности получить качественное образование. Но при этом нельзя забывать — и мы всегда это учитываем — мнение сэра Майкла Барбера, высказанное им в докладе для консалтинговой компании McKinsey: «Качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей»\*. Как правило, все усилия по повышению качества школьного образования, предпринимаемые на государственном уровне, разворачиваются весьма драматично: следуют обличения, упреки, конфликты — и обычно не приносят масштабных улучшений. Если мы не можем сделать наши школы лучше, значит, это чья-то вина: учителей, родителей, политиков, интриганов и даже самих учеников. Сегодня американские государственные школы тратят на ученика в два раза больше, чем в 1970 году, но по сравнению с показателями предыдущих лет их успехи весьма скромны. На это указывают и результаты тестов на проверку академических способностей. Мы, американцы, столкнулись с тем, что по уровню знаний стоим гораздо ниже других стран с более качественными системами образования, и в отчаянии рвем на себе волосы, но сделать ничего не можем. Как свидетельствует опыт авторов настоящей книги, большинство педагогов готовы учиться и развиваться в рамках профессии, но мы не в состоянии помочь им в этом. Цена упущенной возможности огромна.

Наверное, в общем плане наша задача как преподавателей не очень отличается от целей любого человека. Вы пытаетесь

---

\* Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира // Вопросы образования. 2008, № 3, с. 7–60; перевод публикуется в редакции McKinsey (Consistently high performance: Lessons from the world's top performing school systems. McKinsey&Company. June 2007). *Прим. ред.*

реализовать свои замыслы, которые имеют для вас огромный смысл и могут изменить вашу жизнь и жизнь ваших близких, и даже общества. Вы стремитесь вывести в лидеры свою детскую футбольную команду, повисить качество обслуживания в городской больнице или усовершенствовать систему обучения персонала в компании. Если вы хотите сделать нечто большее, чем просто вести жизнь обывателя, вам придется вступить в борьбу за таланты — за умных и трудоспособных людей, которые способны создать нечто масштабное и прекрасное.

В образовании, как и в других сферах деятельности, длительная битва за таланты подразумевает скорее их выращивание, чем привлечение. Масштабная борьба за изменение качества образовательного процесса не сводится к привлечению нескольких высококлассных учителей, способных обучить тридцать детей в отдельно взятой школе. На самом деле существует колоссальная потребность помочь как можно большому количеству учителей работать на уровне их звездных коллег и, следовательно, обучать на порядок больше детей. Наша победа зависит не от того, какой кусок мы откусим от пирога, а от того, сможем ли сами испечь этот пирог. Уровень мастерства, на который мы быстро и уверенно поднимем профессионализм педагога, будет служить мерилем нашего успеха и нашего вклада в преодоление социальной пропасти, лежащей между качеством образования в разных слоях общества.

Со временем мы научились лучше планировать и даже по мере необходимости менять форматы практической подготовки, что значительно повысило качество упражнений. Нам повезло в том, что на практикумы стали приходиться сильнейшие методисты и учителя из лучших школ. Именно благодаря присутствию таких рабочих групп наши семинары превратились в настоящие оранжереи по выращиванию талантов, что заставляло и нас самих постоянно совершенствовать собственные приемы и методы. Ведь нам приходилось

стоять перед сонмом лучших педагогов и учить их преподавать. Это равносильно тому, что вас пригласили на встречу с баскетболистами «Лос-Анджелес Лейкерс» и попросили показать им пару приемов, чтобы поднять уровень их игры еще на несколько ступенек выше. Подобная ответственность обязывала нас продумывать каждый шаг и каждую минуту занятий, делать их максимально насыщенными и интересными.

Наши семинары и школы заполнили люди, мечтавшие стать учителями и готовые трудиться ради этого. Не всегда все получалось. Один из приемов, отличающий первоклассных учителей от просто хороших, — использование невербальных сигналов для коррекции поведения учеников на уроке. Дело в том, что словесные замечания обычно прерывают нить повествования: учитель сделал выговор одному ученику, а в это время отвлеклись двое других — получается замкнутый круг. Истинные мастера решают проблему с помощью невербального приема. Коллин Дриггс, легендарная учительница из рочестерской школы, приучила своих учеников к невербальным сигналам, корректирующим четыре самых частых нарушения дисциплины. Если она указывала на свои глаза, то ученики должны были следить за отвечающим, то есть смотреть на говорящего и участвовать в обсуждении. Если она сжимала перед собой руки, то ученикам следовало выпрямить спины. Если она быстро опускала руки, желающие отвечать тоже должны были их опустить, пока отвечает их одноклассник, поскольку в противном случае они думали о своем ответе и не слушали товарища.

Учителям очень понравилась видеозапись урока Коллин и ее невербальные замечания. Идея была блестящей и одновременно понятной, и им не терпелось ее опробовать. В своем центре мы создали своего рода обучающую лабораторию для отработки изученных приемов на практике. Часть слушателей играла роль учеников — нарушителей дисциплины. Отважная учительница, назовем ее Джен, вызвалась провести урок в такой обстановке. Кое-что у нее получилось, но стало ясно, что тренироваться

намного сложнее, чем кажется. Постоянно помнить о небрежных замечаниях оказалось слишком тяжело, и Джен вынуждена была вернуться к знакомым методам. Кроме того, мы не дали ей времени обдумать заранее, как корректировать нарушения дисциплины. Мысли о том, что и когда делать, отвлекали ее и вынудили совершить еще ряд ошибок. Нарушения дисциплины со стороны «трудных учеников» были слишком частыми и быстрыми, поэтому Джен так и не удалось добраться до сути урока. Мы так вжились в роль непослушных детей, что, когда нам делали замечание, тут же придумывали другие пакости, на которые Джен снова приходилось реагировать. Ей было довольно сложно распределять внимание. Пока она продумывала, как исправить положение, и повторяла усвоенную роль, мы уже моделировали следующее нарушение. Учительнице так и не удалось закрепить удачные находки, поскольку она постоянно теряла контроль над ситуацией.

При анализе ошибок Кейти обратила на это особое внимание: «Джен не сумела отработать свои действия. Она старалась, но закрепить успех не удалось, наоборот, неудачи затягивали ее все глубже». Таким образом, мы быстро усвоили первое правило тренировки, которое, несмотря на его значение, нарушают чаще всего. Мы обсудим его в первой главе, а звучит оно так: на тренировке нужно отрабатывать успех, даже если ради этого придется упростить задачу. Мы так и поступили, решив сделать поведение «трудных учеников» предсказуемым. Вести себя плохо разрешалось только двум участникам, и мы предупредили Джен, на кого обращать внимание. Поэтому она смогла сконцентрироваться и эффективно корректировать нарушения дисциплины. Затем мы сделали следующий вывод: Джен должна запланировать не *любую*, а только *правильную* реакцию. Ведь настоящая Коллин действовала именно так: она заранее определила три самых распространенных нарушения и придумала жесты именно для их коррекции. Итак, мы добавили подготовку, в процессе

которой учитель получал список типичных нарушений дисциплины (ученик смотрит в окно, положил голову на парту). Для начала Джен нужно было придумать, какими жестами она будет корректировать подобные поступки учеников. Затем ей пришлось поупражняться в их выполнении. Наконец она предстала перед классом, но уже в полной боевой готовности. Джен практиковалась в том, чему научилась, и, только когда она полностью овладела навыками, мы усложнили практикум, сделав его более «жизненным» и многосторонним. Под конец мы добавили и другие элементы — тренера, дающего советы, которые учитель сразу же использует, а также варьирующиеся переменные, если учитель считал задание слишком сложным или, напротив, слишком простым.

Как только мы внедрили подобные упражнения на семинарах, то сразу заметили разницу: как по реакции слушателей, так и по их урокам. Учителя успешно внедряли приемы (что было видно по видеозаписям их уроков) и даже начали видоизменять их, делая более эффективными. Мы в свою очередь это быстро отмечали и включали в тренинги новые варианты.

И в тот день, и в последующие месяцы, и даже в течение нескольких лет мы оттачивали свои практикумы, пока не превратили их в инструменты, способные массово повышать квалификацию учителей. К нашему удивлению, преподаватели чувствовали себя вполне счастливыми. Вначале одни относились к нашим начинаниям с некоторой долей иронии, другие были настроены весьма скептически. В конце концов, перед большой аудиторией люди чувствуют себя неловко и первое время робеют. Но после нескольких занятий учителя замечали собственный прогресс, как на практикумах, так и на реальных уроках, что производило сильнейший психологический эффект. Ведь теперь они могли полностью контролировать ход урока и чувствовать себя хозяевами положения. Успех научил их главному: постепенно все проблемы решаются. И преподаватели захотели большего. Они

с энтузиазмом стали привлекать коллег на внутришкольные тренинги. Совместные практикумы превратили преподавание в командный вид спорта.

В итоге благодаря успеху и поддержке коллег первичное нежелание и смущение были преодолены. Большинству понравилось тренироваться, и они начали изобретать собственные виды упражнений. Двое наших очень эрудированных учителей, Мэгги Джонсон и Никки Фрейм, решили ежедневно тренироваться по десять минут для отработки часто встречающейся ситуации: что говорить, когда ученик отвечает вопросом на вопрос. Они придумали простое решение. Мэгги читала Никки вопросы по своему уроку, Никки отвечала чем-то неожиданным, и Мэгги приходилось на это реагировать. Затем они менялись ролями. Поначалу все шло нелегко, но совместными усилиями, со смехом и шутками, они придумывали замечательные ответы и начинали все сначала. Десять минут в день на протяжении трех, четырех, пяти недель. К какому-то моменту наметился явный прогресс. Преподаватели не только научились реагировать на неожиданные вопросы учеников, но и сохраняли уверенность и самообладание до и после урока. Они уже не чувствовали никакого напряжения и могли сконцентрироваться на нюансах ответов и собственных объяснениях. Тренировка одного навыка — реакции на неожиданные вопросы — стала шагом на пути к развитию более сложных умений.

Учились мы долго, чаще на собственных ошибках, редко на успехах, но почти всегда опирались на мудрость и внимание опытных учителей, с которыми свела нас судьба. Наконец мы отобрали самое полезное из всего, чем овладели, и разработали свод правил, которыми и делимся теперь с вами.



В книге «Код таланта» Дэниел Койл показывает, как тренировка улучшает личную продуктивность, которая, в свою очередь,



влияет на общественные институты. Другая недавно вышедшая работа объясняет, как эту силу можно использовать для решения на первый взгляд безнадежных общественных проблем. В своей книге «Переключатель» братья Хиз — Дэн (старший научный сотрудник Центра поддержки предпринимателей Университета Дьюка) и Чип (преподаватель психологии в Стэнфордском университете) — убедительно доказывают, что масштабные и сложные проблемы не всегда требуют масштабных и сложных решений. На самом деле выявление простых и повторяющихся действий, которым легко обучить (например, приучить мам покупать вместо цельного обезжиренное молоко), может переломить устойчивую тенденцию (детское ожирение). Вот и решение. Все эти простые поступки — дело привычки. Вы покупаете такое молоко, потому что всегда его покупали. Немного практики — и вы покупаете другое молоко, а это влечет за собой масштабные и долгосрочные перемены.

Одна из самых замечательных историй книги повествует о программе по борьбе с хроническим недоеданием беднейших жителей Вьетнама. Началась она с выявления «светлых пятен» — позитивных сторон в жизни бедняков, несмотря на все их проблемы. Ученые заметили: хотя дети малоимущих питаются плохо, в основном они вырастают здоровыми людьми. Во Вьетнам отправили волонтеров, чтобы выяснить, чем бедняки кормят своих детей. Оказалось, в их рацион входят мелкие креветки и дикорастущая зелень — пища, которую все остальные презирают или просто проходят мимо нее, не понимая ее ценности. Сначала другие семьи неохотно следовали примеру «прогрессивных» родителей. Они не знали, где нужно собирать зелень и как готовить. Всему виной были их привычки. Но когда социальные работники убедили семьи научиться готовить новые блюда, результаты были поразительными. Изменения одной привычки оказалось достаточным, чтобы восстановить пищевой баланс и поправить здоровье тысяч семей. Целенаправленные тренировки простейших действий могут

решить масштабные проблемы и высвободить абсолютно неожиданную энергию для достижения более глобальных целей.

Естественным образом возникает важный вопрос: кому нужны тренировки? Наш ответ прост: всем. Упражняться необходимо всем. Ключевое слово здесь «всем». Мы часто начинаем семинары с демонстрации фотографии тренирующегося Лионеля Месси — одного из лучших футболистов мира.

Казалось бы, чему удивляться — профессиональный футболист постоянно тренируется. Но в других областях деятельности, за рамками сверхконкурентного мира профессионального спорта или, например, музыки, считается, что если у вас все получается, можно больше не упражняться. Ведь в ином случае тренировка означает недостаток компетенции, то есть приговор самому себе. Конечно, это не так. Лионель Месси, трудолюбие которого уже стало легендой, уверен, что тренировка — это двигатель успеха и главный фактор его стабильности. Но есть еще кое-что, помимо вполне очевидного факта, что лучшие упражняются чаще других. Важно, *что именно* тренирует Месси. Кто-то решит, что его тренировки представляют собой ежедневную игру в футбол, борьбу за мяч, когда он применяет свою потрясающую проницательность во всем многообразии игры. Но на фотографии изображено занятие, на котором он целенаправленно отрабатывает определенный навык. Между тренировкой и тренировочной игрой большая разница. (Мы вернемся к этому в первой главе.) Тренировочная игра воспроизводит реальный матч, а тренировка намеренно его искажает, выделяя отдельные моменты. Многие считают, что чем выше стоит профессионал, тем больше ему нужно играть и меньше тренироваться. Но мы утверждаем: все наоборот.

И в качестве подтверждения обратимся к опыту хирурга и известного автора Атула Гаванде, описавшего в статье «Личный рекорд» (Personal Best)\* проект саморазвития. Гаванде решил

---

\* См.: Atul Gawande. Personal Best // New Yorker, 2011, October 3.

выяснить, может ли он как хирург повысить свою квалификацию: «Я работал хирургом восемь лет. Последние годы у меня были стабильные результаты. Мне хотелось бы думать, что это хорошо — ведь я достиг пика профессионализма. Но на деле это означает, что я перестал развиваться». Для Гаванде стало логичным шагом нанять консультанта, чтобы тот наблюдал за ходом операций и давал рекомендации: «Профессиональные спортсмены, обращаясь к помощи тренеров, показывают все, на что способны. Но не врачи. Я платил человеку, едва окончившему колледж, чтобы он занимался со мной теннисом. Так почему нельзя платить специалисту, чтобы тот присутствовал в операционной и обучал меня технике хирургии?» Коллеги встретили решение Гаванде скептически, выражая общее мнение, будто тренировка — занятие для новичков или неудачников. Пациенты и медперсонал, заметив в операционной консультанта, подозревали что-то неладное. Иначе зачем он здесь?

Однако помощь «тренера», взятого для наблюдения и корректировки, на самом деле значительно повысила мастерство хирурга. Вот как Гаванде описывает те «мелочи», на которые указывал ему доктор Остин, его консультант:

Остин попросил меня больше внимания уделять работе локтей. Он заметил, что на протяжении всей операции мой правый локоть находился на уровне плеча, а иногда и выше. Трудно добиться точности движений, если локоть парит в воздухе. Локти хирурга должны свободно располагаться по бокам. «Поддавшись искушению поднять локоть, ты вынужден изменить позу, потому что в принципе стоишь неправильно — а это все равно что работать не тем инструментом», — повторял он мне.

Совет был прост, но чтобы извлечь из него максимальную пользу, Гаванде следовало помнить о нем во время сложных манипуляций и вносить изменения прямо в процессе, рискуя потерять концентрацию внимания. Первая попытка держать локти ниже вывела хирурга из равновесия. Если внедрять новый прием, эффективность работы немного снижается, пока вы его полностью не освоите. Разве не рискованно что-то менять во время настоящей операции?

А если Гаванде провел бы со своим консультантом предварительную тренировку с опущенными локтями? Хватило бы часа, чтобы зафиксировать более эффективно и с меньшим риском этот совет в мышечной памяти. Несмотря на полное послушание Гаванде и желание развиваться, он не учел потенциала тренировок и не смог извлечь из совета максимум пользы.

Давайте представим, сколько в мире профессий, в которых тренировка, способная стать двигателем личного прогресса и сформировать культуру постоянного развития, остается невостребованной. Предположим, вы работаете в компании, поддерживающей индивидуальное обучение сотрудников, и наблюдаете за встречей своего подчиненного, например юриста, и клиента. В ходе их беседы вы, подобно консультанту Гаванде, отмечаете как сильные стороны, так и потенциал для развития. В таком случае что вы сказали бы подчиненному после встречи? Например: «Задавайте больше вопросов — чем больше, тем лучше. Это поможет понять специфику дела». Вы предлагаете коллеге обсудить встречу и припомнить те моменты, где стоило бы применить ваш совет. Возможно, он не забудет задать дополнительные вопросы на следующей встрече, и это уже станет маленькой победой. Но может и забыть. А если это очень важная и срочная встреча, на которой нельзя допускать ошибок? Как, по-вашему, улучшится ли результат, если сначала разыграть эту ситуацию по ролям? Определите сильные и слабые стороны сотрудника и научите его задавать больше вопросов, повышая не только их количество, но и качество. Это позволит вытянуть из клиента всю полезную информацию, пока тот не почувствует, что его понимают. Наконец, если бы вы отрабатывали «встречи с клиентом» не с одним юристом, а с целым отделом, то сотрудники учились бы друг у друга и развивали бы свои навыки при тех же затратах времени и ресурсов. И добились бы гораздо большего, если бы наблюдали друг за другом и подмечали достоинства и недостатки каждого.

Предположим, вы организовали корпоративное обучение и со временем достигли в этом совершенства. Теперь у вас есть эффективный метод развития персонала для важнейших задач компании, отдела, школы — любой организации, в которой вы мечтаете повысить уровень профессионализма. У вас было бы преимущество, которое принесло бы положительные и даже выдающиеся результаты. Например, ваша футбольная команда стала чемпионом. В американском футболе, сверхконкурентном виде спорта, талант настолько высоко ценится, что привлечение игроков регулируется целым сводом правил, касающихся отбора, зарплаты и запретов. Поэтому тренеры смотрят видеозапись тренировки с не меньшим вниманием, чем игру. Вот что Washington Post рассказывает о методике главного тренера «Вашингтон Редскинз» Майка Шенагана, легенды Национальной футбольной лиги:

Когда квотербек\* Рекс Гроссман вышел на поле, три видеокамеры под управлением трех операторов поднялись на два метра над землей на трех мощных оранжевых подъемниках. ...Игра... появился белый лист бумаги с бордовыми стрелками — схема игры на сегодня. Андерс Бьютель, помощник управляющего по экипировке, а фактически играющий роль Гроссмана, то есть центрального нападающего, держит в руках экземпляр сценария игры. Второй экземпляр у видеорежиссера команды, наблюдающего за полем сверху, — каждая тренировка записывается с разных ракурсов.

Компании, работающие на самых конкурентных рынках, пришли к пониманию, что тренировка — самое драгоценное для них время. Поэтому неудивительно, что они активно используют видеозапись. Поскольку снимать теперь намного проще и дешевле, обращаться к видеосъемке стали чаще, хотя сфера ее применения абсолютно изменилась. Первое поколение тренеров записывало матчи, чтобы разобраться в технике игры. Второе поколение снимает тренировки. По их мнению, они намного ценнее для развития игроков.

---

\* В американском футболе основной игрок нападения, разыгрывающий мяч.  
*Прим. ред.*



В книге представлены сорок два правила, которые сделают ваши занятия максимально эффективными. Эти правила дались нам нелегко — в их основе лежит не только наш педагогический опыт, но и научные исследования, личные переживания, опыт взросления и обучения наших детей, бесконечные споры о том, как повысить эффективность труда любого человека. Мы верим в значение мелочей, поэтому не удивляйтесь, если некоторые правила перегружены техническими деталями. Но, по нашему глубокому убеждению, внимание к ним приведет вас к таким же потрясающим результатам, к каким в свое время пришли мы, а может быть, и лучшим.

В первой главе мы рассмотрим стереотипы, связанные с системой практической подготовки, и попросим вас выбросить их из головы. По каким принципам следует разрабатывать эффективную систему практической подготовки, мы расскажем во второй главе. В третьей главе объясним, в чем значение демонстрации образцов. Уникальную роль обратной связи, особенно правильной ответной реакции, мы раскроем в четвертой главе. В пятой — практическая подготовка рассматривается с точки зрения ее социальной ценности; мы расскажем, как создать правильную организационную культуру тренировок — атмосферу открытости и взаимоподдержки. Наконец, вы прошли все положенные тренинги и практикумы, прослушали все семинары. Что дальше? Не сдавайте своих профессиональных позиций. Как это сделать, как сохранить весь полученный багаж навыков, приемов и методов и идти вперед, рассказывается в шестой главе. В заключении мы дадим полезные рекомендации по применению наших инструкций в повседневной работе. Надеемся, правила, которые вы узнали из этой книги, помогут вам достичь вершин профессионализма.