



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

# ȘCOLI CARE ÎNVAȚĂ

**A CINCEA DISCIPLINĂ APLICATĂ ÎN EDUCAȚIE**

Traducere din engleză de Zinaida Mahu

**TREI**



# Cuprins

## Să începem

- 13 I. Puncte de reper
- 13 1. Un moment întipărit în minte
- 15 2. Ideea de școală care învață
- 35 3. Concepții 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

- 81 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. Gândirea sistemică
- 167 7. Ești mai deștept decât un termostat?  
Nelda Cambron-McCabe, Janis Dutton

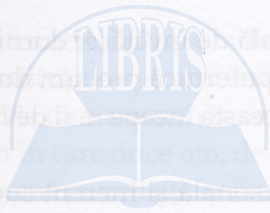
## Sala de clasă

- 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
- 193 IV. Observându-i pe cei care învață
- 194 1. Demnitatea copilului  
Tim Lucas

- 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 Cambron-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 Cambron-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 Cambron-McCabe
- 278 3. Reîncadrarea consultărilor părinte-profesor  
Nelda Cambron-McCabe, Janis Dutton, Tim Lucas, Betty Quantz, Art Kleiner
- 281 4. „Nu mânca pizza...”  
Bryan Smith, Nelda Cambron-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

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

337		VIII. În pragul școlii
337	1. Crearea de școli care învață	1. Crearea de școli care învață
347	2. Aspectul etic al învățării de genul acesta	2. Aspectul etic al învățării de genul acesta
350	IX. Viziunea școlii	IX. Viziunea școlii
360	1. Viziunea învățării a școlii tale	1. Viziunea învățării a școlii tale
369	2. Reînnoirea leadershipului educațional	2. Reînnoirea leadershipului educațional
380	X. Realitatea curentă	X. Realitatea curentă
380	1. Încetarea progresului	1. Încetarea progresului
389	2. Întrebarea de 19 000 de dolari	2. Întrebarea de 19 000 de dolari
392	3. Succesul pentru cei de succes	3. Succesul pentru cei de succes
396	4. Mutarea povetii	4. Mutarea povetii
402	5. Marele joc din liceu	5. Marele joc din liceu
411	6. Formula pentru Leadershipul Timid	6. Formula pentru Leadershipul Timid
420	XII. Perfecționarea profesională	XII. Perfecționarea profesională
420	1. Căta cu perfecționarea didactică înaintea perfecționării umane	1. Căta cu perfecționarea didactică înaintea perfecționării umane
429	2. Grupul de studii cognitive - o abordare revoluționară	2. Grupul de studii cognitive - o abordare revoluționară
433	3. A învăța cum să predai	3. A învăța cum să predai
438	XII. Leadershipul	XII. Leadershipul
438	1. A conduce fără a controla	1. A conduce fără a controla
442	2. Conceptul parteneriat în școli	2. Conceptul parteneriat în școli
452	3. De la "câștigul singuratic" la liderul învățării - abilitățile unui profesor	3. De la "câștigul singuratic" la liderul învățării - abilitățile unui profesor
458	4. Liderul elevilor și de amant	4. Liderul elevilor și de amant
470	5. Crearea unui grup model de învățare	5. Crearea unui grup model de învățare
482	6. "Nu trebuie să ai dreptate"	6. "Nu trebuie să ai dreptate"



# 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 câte ceva. De exemplu, colecționa medalioane din toate locurile pe care le vizita. În fiecare zi de școală, purta la gât câte un medalion diferit.

Într-o zi, profesoara i-a spus: „Matthew, mâine vom face un experiment științific cu metale. Sunt sigură că am putea învăța ceva interesant despre unul dintre lăncișoarele tale“. Abia aștepta să le spună părinților și toată seara au dezbătut 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 ajungă la școală în acea dimineață. Întors seara acasă, le-a povestit părinților despre noile sale cunoștințe științifice: toate metalele conduc electricitatea în mod diferit, iar argintul din medalionul 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 profesoara nu-și 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, alteori cu un mentor, cu un părinte, cu un alt educator sau cu altcineva — și s-a schimbat cumva în urma aceluia moment.

Oricine citește această carte a avut parte, fără 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 patrimoniu nostru comun ca

ființe umane: intrăm în viață într-o stare naturală de învățăcei dornici 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.”<sup>1</sup>

Învățarea este, în același timp, profund personală și inerent 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 dascăl observă ceva special la un discipol de-al său? Pe parcursul vieții, 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 prioritar 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 îngrijitori până la contabili, oameni de știință și artizani, ar avea un flux constant de discipoli, atât copii, cât și adulți. Oamenii de toate vârstele ar avea posibilități continue 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 adevărat 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 iasă 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 adevărul este exact la capătul opus. Indiferent de cât de avansată tehnologic devine lumea în care trăim — indiferent de câte tablete dețin și câte operații pot executa telefoanele lor inteligente — copiii vor avea nevoie 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 vârstă 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 asemena sau nu cu școlile pe care le avem astăzi. Dar ar fi locuri în care orice om, de orice vârstă, ar crește și s-ar dezvolta încontinuu 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 învață.

## 2. Ideea de școală care învață

Școlile care învață sunt peste tot, cel puțin în imaginația oamenilor. Principala idee care a servit drept sursă de inspirație pentru această carte<sup>2</sup> 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 învață, oameni care în mod tradițional își trezesc suspiciuni unii altora — părinți și profesori, educatori și antreprenori locali, administratori și membri de sindicat, oameni dinăuntrul și din afara pereților școlii, elevi și adulți — recunosc rolul comun pe care îl are 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 învață. 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 învață și comunități continuă să se aprofundeze.

O mare parte dintre aceste activități — dar în niciun caz toate — sunt bazate pe munca propriu-zisă cu diverse organizații care învață, 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 învață 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 viziuni 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 pârghie<sup>3</sup>

Niște acțiuni țintite, mici și relativ necostisitoare pot produce uneori îmbunătățiri semnificative, durabile, dacă sunt realizate în locul potrivit.

Adeptii gândirii sistemice 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 aceștia 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 arzătoare 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 minții 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 reflecții, repere, exerciții și resurse care au fost adoptate pentru a ajuta instituțiile educaționale să devină mai degrabă niște organizații care învață. Multe dintre articole sunt foarte pragmatice, orientate spre a ajuta profesorii, administratorii școlilor sau părinții să rezolve anumite probleme concrete. Multe dintre ele sunt profund 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 largi varietăți de circumstanțe, inclusiv învățământului superior și învățării pe tot parcursul vieții. Nu există un „top 10 școli care învață” în această carte; nu îți punem la dispoziție profile ale unor cazuri exemplare în care profesori 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 învață*, dar nu ne limităm viziunea la îmbunătățirea școlilor sau a universităților privite ca entități autonome. Asta 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 viziunea noastră, școlile care învață 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 lărgi 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, oameni din toate categoriile sociale sunt provocați 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 continui 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.

- **Măiestria personală:** Măiestria personală este practica dezvoltării unei imagini coerente a viziunii personale — rezultatele pe care îți dorești cel 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 viziuni comune.

Două dintre discipline implică practicarea **gândirii reflexive și a conversației constructive**:

- **Modelele mentale:** Această disciplină a reflecției 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 învață 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 competentă, 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 învață să înțeleagă mai bine interdependența și schimbarea, fiind astfel capabili să relaționeze 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 creștere sau stabilitate. Instrumentele și tehnicile, 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 pârgھیilor necesare pentru a realiza cea mai constructivă schimbare. (Mai multe despre cele cinci discipline vezi în Partea a II-a a cărții.)