



## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. ....	12
Об этой книге. ....	13
Об авторе. ....	17
Предисловие ко второму изданию. ....	19
Полезные статьи. ....	22
Письма, которые стоит прочитать. ....	41
Благодарности. ....	46
Ведение. Телячья тропа. ....	47
<b>1. СНИЖЕНИЕ СТРЕССА. ....</b>	<b>49</b>
Принципы для практического применения. ....	51
Сила позитивности. ....	54
Сила выбора. ....	63
Важность рефлексии и самооценки. ....	73
Подведение итогов. ....	81
Позитивность, выбор и рефлексия: упражнения для учащихся. . .	83
<b>2. МОТИВАЦИЯ. ....</b>	<b>85</b>
Теории мотивации. ....	87
Внешняя и внутренняя мотивация. ....	93
Поощрение. ....	102
Наказание. ....	111
Вознаграждения и наказания: две стороны одной медали. ....	120
Указания. ....	124
Ментальные установки. ....	127
Подведение итогов и заключение. ....	131
<b>3. РАЗВИТИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ....</b>	<b>135</b>
Дисциплина. ....	137
Система развития ответственности. ....	141
Использование концепций для развития желания учиться. ....	164
Проверка понимания. ....	166
Направленный выбор. ....	178
Подведение итогов, обзор и заключение. ....	186
Дисциплина без стресса, наказаний и наград: обучающая модель. . .	192

<b>4. РАЗВИТИЕ ЖЕЛАНИЯ УЧИТЬСЯ</b> .....	195
Атмосфера в классе .....	197
Отношения .....	200
Снижение уровня обезличенности .....	206
Индивидуальное общение с учеником (тьюторинг) .....	211
Стратегии .....	214
Сотрудничество, а не конкуренция для качественного обучения	229
Меньше перфекционизма .....	239
Задачи .....	243
Разрешение конфликтов: круги решений .....	246
Работа с трудными учениками .....	249
Подведение итогов и заключение .....	253
<b>5. ОБУЧЕНИЕ</b> .....	257
Учебный план и изложение материала .....	259
Организация учебного процесса .....	306
Домашнее задание .....	316
Заключение .....	319
<b>6. ВОСПИТАНИЕ В СЕМЬЕ</b> .....	321
Советы родителям .....	323
Подведение итогов .....	360
<b>ЭПИЛОГ. БИЗНЕС – НЕУДАЧНЫЙ ПРИМЕР ДЛЯ ОБРАЗОВАНИЯ</b> .....	363
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	371
Рекомендации по мотивации .....	373
Дисциплина без стресса: подход без принуждения (но и без вседозволенности) .....	381
Учебная модель .....	385
Как объяснить иерархию, проведя аналогию с бабочкой .....	387
Формы бланков .....	389
Библиография .....	397

## ПРЕДИСЛОВИЕ

«**Ч**то мне делать с этим ребенком?» — такой вопрос я чаще всего получаю от читателей моей книги и ежемесячной авторской колонки на сайте *teachers.net*.

Я отвечаю, что с людьми ничего не нужно *делать*. Скорее, нужно научить их что-то делать для самих себя. Достичь этой цели помогает организация учебного процесса.

Дисциплина — это совершенно другая проблема. Дисциплина относится к поведению людей, в то время как процедуры — способы выполнения какой-либо задачи.

Марвин Маршалл создал программу, которая бросает вызов многим современным постулатам и практикам, используемым в обучении подростков. Он в четкой и краткой форме показывает, что внешний подход, основывающийся на правилах, запугивании последствиями, поощрении учеников за правильное поведение и наказаниях за проступки, непродуктивен.

Эту фундаментальную работу необходимо прочесть как начинающим, так и опытным учителям, родителям, работникам социальных служб, психологам-консультантам, администраторам, преподавателям педвузов, а также всем заинтересованным в том, чтобы развивать в детях ответственность и стремление к росту. В каждой главе вы найдете свежие идеи и стратегии, которые научат эффективно общаться и взаимодействовать с окружающими.

**Гарри К. Вонг,**  
доктор педагогики, автор книги  
*«Как стать эффективным учителем —  
первые дни в школе»*

## ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

### **Для кого эта книга?**

Если вы испытываете стресс, эта книга поможет понизить его уровень. Книга будет особенно полезной родителям и учителям.

### **Какие темы рассматривает эта книга?**

Книга рассматривает три темы: обучение, воспитание детей и личностный рост. Она предлагает практические решения реальных проблем в каждой из этих областей.

### **Где можно применить эти идеи?**

Стратегии, описанные в этой книге, можно применить на любом уроке и годе обучения, в любой школе, в общении с любым ребенком либо группой детей. Большую часть идей можно использовать в отношениях с другими людьми: родителю с ребенком, мужу с женой, руководителю с подчиненным.

### **Когда можно применять эти идеи?**

Любую из предложенных стратегий можно применять сразу же.

### **Почему я написал эту книгу?**

Вернувшись в школу после 24 лет работы в сфере психологического консультирования, контроля и управления, я столкнулся с открытием. Общество и молодежь изменились, но взрослые продолжали использовать подходы, которые не приносят успеха в отношении многих современных детей. Вот три примера того, чему я научился:

1. Если сосредоточиться на послушании, вы можете вызвать сопротивление и даже открытое неповиновение. Но, сосредоточившись на ответственности, вы получите послушание в виде естественного побочного эффекта.

2. Установление правил сделает из вас скорее полицейского, чем наставника.
3. Хотя вы можете контролировать людей, вы не можете изменить другого человека. Люди меняются сами, и принуждение — наименее эффективный подход, чтобы вызвать эти перемены.

Многие современные молодые люди не проявляют ответственности, необходимой для жизни в нашем цивилизованном демократическом обществе. Разработанная мной и использованная на уроках программа решает проблемы с дисциплиной — проклятием современного образования. Я начал делиться своим подходом и стратегиями на семинарах. «У вас есть книга?» — обычно спрашивали меня. И тогда я ее написал.

### **Как читать эту книгу?**

Каждую главу можно читать отдельно, не обязательно последовательно. Например, если вам важно изучить и применить программу развития дисциплины без принуждения и стресса, сразу откройте главу 3 и прочитайте о *Системе развития ответственности*.

### **Глава 1 рассказывает о том, как понизить уровень стресса.**

Здесь демонстрируются три практических принципа: сила позитивного мышления, польза выбора и важность анализа и самооценки. Завершает эту главу упражнение, показывающее, насколько успешной может быть жизнь при использовании этих принципов.

### **Глава 2 рассказывает о мотивации других людей.**

Люди пытаются влиять на других, основываясь на теории. После обзора существующих теорий рассматривается разница между внешней и внутренней мотивацией. Затем обсуждаются поощрения и наказания и следует объяснение, почему это две стороны одной монеты. Далее говорится об эффективности общения. Завершает главу обсуждение мировоззренческих установок, служащих движущей силой мотивации.

### **Глава 3 фокусируется на развитии чувства ответственности.**

*Система развития ответственности* описывает программу воспитания дисциплины, которая не использует принуждение и основана на внутренней мотивации, чтобы дети сами хотели быть ответственными. Она проста в применении. Программа состоит из трех частей:

1. Объяснение четырех необходимых концепций.
2. Проверка понимания концепций, когда ученик ведет себя безответственно.
3. Если ребенок продолжает нарушать дисциплину, используется авторитет, но не наказания.

### **Глава 4 посвящена развитию желания учиться.**

Глава начинается с обсуждения учебного климата. Даются рекомендации для улучшения отношений между учителем и всем классом, между самими учениками, между учителем и отдельными учениками. Описываются стратегии классных собраний и сотрудничества — а не соревнования — с целью сделать обучение качественным и снизить уровень перфекционизма. Завершают главу особые стратегии контроля над импульсами и гневом, разрешения конфликтов и общения с трудными детьми.

### **Глава 5 описывает фундаментальные аспекты обучения в классе.**

Рассматриваются следующие темы: работа двух полушарий головного мозга (включая составление ментальной карты), множественный интеллект, модальности обучения, эмоции, стили, планирование уроков, уровни интеллекта и вопросы преподавания, методика групповых опросов, подбор ключевых слов для формулирования вопросов и утверждений. Также вы узнаете об использовании изображений, историй, метакогниции (осознание собственного мышления), чувств и эмоций, о дополнительных способах развития памяти, «лазерном» обучении, конструктивных сдвигах, организации процесса обучения и домашнем задании.

## **Глава 6 предлагает родителям основные практики для воспитания.**

Темы включают практику позитивного мышления; предложение выбора; побуждение к размышлениям; использование эффективных вопросов; умение слушать, чтобы учиться; ограничение нотаций и поучений; проверку убеждений; сосредоточенность на главном; просьбы о помощи, распознавание скрытых сообщений, воспитание ответственности, проявление личной ответственности и поддержание стандартов. Также рассматриваются следующие вопросы: использование авторитета без наказаний; разрешение ребенку быть главным; техники, которые помогут справиться с импульсами; вмешательство в ссоры братьев и сестер; осознание гендерных различий; использование благодарности, а не похвалы; внимание к домашнему заданию; эффективная, а не просто усердная работа; как беречь природные способности вашего ребенка и получать радость от воспитания детей.

## **Эпилог, в котором доказывается, что бизнес — плохой образец для образования.**

Правительство, главы компаний и даже руководители в сфере образования часто сравнивают школу с бизнесом. Школы называют рабочим местом, учеников — клиентами, а образованность измеряют в цифрах. Приравнивать процесс обучения детей к тому, как взрослые зарабатывают на жизнь, в корне неверно. Использование бизнес-модели для обучения лучше всего можно описать словами персонажа комиксов Дагвуда Бамстеда<sup>1</sup>: «В этом есть смысл, только если об этом не задумываться».

---

<sup>1</sup> *Дагвуд Бамстед* — герой американского газетного комикса «Блонди» 1930-х годов — глуповатый, ленивый, но чрезвычайно самоуверенный. — *Здесь и далее примеч. ред.*

## ОБ АВТОРЕ

**Марвин Маршалл** — педагог и консультант, широко известный во всем мире. Он рассказывает, как развивать ответственность и желание учиться без принуждения, но и без вседозволенности.

Его книги о дисциплине, социальном развитии, человеческом поведении, мотивации и развитии желания учиться издаются во многих странах мира.

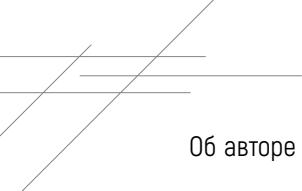
Его профессиональный опыт в образовании:

- *Учитель начальной школы, средних и старших классов, методист кафедры педагогики в Калифорнийском университете, Лос-Анджелес.*
- *Психологическое консультирование в средней и старшей школе, заведующий отделом психологической поддержки. Получил сертификат по Терапии реальностью<sup>1</sup> и Теории выбора в Институте Уильяма Глассера.*
- *Методическая работа по составлению учебных программ и методик в качестве учителя, главы отдела, координатора и помощника директора старшей школы по учебным планам и методике обучения.*
- *Курирование и административная работа в качестве директора начальной школы, помощника директора в средней школе, руководителя старшей школы по спорту, помощника директора старшей школы по курированию и контролю, директора старшей школы и районного руководителя по общеобразовательной подготовке.*

---

<sup>1</sup> *Терапия реальностью* — разновидность когнитивно-поведенческой терапии, созданной Уильямом Глассером. Ее основной инструмент — формирование активной жизненной позиции через принятие ответственности и повышение внутренней свободы в конкретных жизненных ситуациях.





## Об авторе

- *Магистерская диссертация* по бизнесу и экономике в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе на тему лидерства и вовлеченности сотрудников.
- *Докторская диссертация* в Университете Южной Калифорнии по созданию учебных программ, методик и помощи в профориентации.

После 24 лет работы в области консультирования и управления доктор Маршалл вернулся в школу, где создал *Систему развития ответственности*, центральную часть образовательной модели «Дисциплина без стресса».

Теперь эта программа используется во всех сферах обучения — от небольших детских садов до больших старших школ, как в сельской местности, так и в городах. Эту стратегию можно использовать в любой семье или организации по работе с молодежью.

Профессиональная миссия Марвина Маршалла — повлиять на преподавателей, родителей и руководителей, чтобы они не использовали внешнее воздействие, основанное на манипулятивных и принудительных подходах, а применяли более эффективные внутренние подходы для развития ответственности, желания учиться и снижения стресса у детей и взрослых.

Раз в три месяца на сайте [www.MarvinMarshall.com](http://www.MarvinMarshall.com) выходит бесплатная информационная рассылка, освещающая эти темы.

### **Связаться с автором можно по адресу:**

USA

Marvin Marshall&Associates, Inc.

P.O. Box 2227, Los Alamitos, CA 90720

800.255.3192 001.714.220.0678 International

Marv@MarvinMarshall.com

[www.MarvinMarshall.com](http://www.MarvinMarshall.com)



## ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

«**М**одель обучения Марвина Маршалла» была разработана на основе первого издания этой книги. Такая модель определяет ключевые концепции, чтобы ими легче было пользоваться. В этой книге представлено несколько статей, иллюстрирующих ключевые положения модели. Они были написаны после выхода первого издания.

В первой статье, «Опыт директора», рассказывается, как внедрение трех принципов, описанных в первой главе, значительно изменило качество профессиональной и личной жизни педагогов.

Во второй статье, «С чего все началось», показан опыт учителя, который сначала использовал внешние приемы манипулирования и поощрения за примерное поведение, а потом перешел на возвращение внутренней мотивации, описанной в Системе развития ответственности, глава 3.

Третья статья озаглавлена «Учебная программа, методики, организация учебного процесса и дисциплина». Для решения проблем главное — ясность. Например, понятия «управление классом» и «дисциплина» часто воспринимают как взаимозаменяемые. Ясное понимание этих четырех сфер улучшает процесс обучения и настолько важно, что я сделал краткое описание каждой из них.

В разделе «Письма, которые стоит прочитать» приведены примеры нового типа общения. Эти истории смогли появиться только после внедрения идей из первого издания. Они могут подогреть ваш интерес и вдохновить на применение идей, высказанных в книге.

Иерархия Системы развития ответственности была дополнена, чтобы побудить учеников прилагать усилия в учебе и улучшать учебные навыки. Теперь это четвертая часть модели обучения.

Поскольку основная тема книги — мотивация, во второе издание были включены дополнительные идеи, побуждающие учеников заниматься своим образованием. Статья «Советы для мотивации» находится в первом разделе Приложений.


Процедуры обучения — основа эффективной организации учебного процесса. При попытках добиться внимания учеников преподаватели теряют много учебного времени. Причина в том, что их не обучали процедуре мгновенного привлечения внимания, они не практиковали и не развивали ее. Теперь Приложения включают пример «Управления вниманием», который я использую при проведении презентаций по развитию персонала. Многие учителя просили меня им поделиться.

В Приложениях также продемонстрирована прекрасная аналогия для объяснения четырех уровней социального развития, лежащего в основе *Системы развития ответственности*. Из трех частей этой системы, описанной в главе 3, ученикам необходимо понять только эти четыре концепции.

Я подчеркиваю, что необходимо *изучить процедуру*, прежде чем использовать эссе и формы для самодиагностики, данные в Приложениях.

Общество изменилось, а вместе с ним наши дети и молодежь. Многим взрослым не удастся влиять на детей, потому что они продолжают использовать подходы, в основе которых лежит повиновение, а не ответственность. Традиционные авторитарные методы не работают в современном обществе, которое ставит во главу угла такие ценности, как индивидуальность и личная ответственность.

Практические советы в этой книге настолько просты, что вы можете задуматься, почему до сих пор их не используете. Однако не забывайте, что применение этих практик поначалу может показаться непривычным. В отличие от детей, которые бесстрашно пробуют все новое, взрослые чувствуют себя не в своей тарелке, когда им приходится отступать от привычного образа действий. Осознайте это в самом начале, и такие попытки станут даваться вам легче. Чтобы сделать что-то другое, нужны новые привычки, новые нейронные связи. Практика сде-



## Предисловие ко второму изданию

лают новые методы привычными, и вскоре вы обнаружите, что применять эти советы стало гораздо проще.

Через полгода после первой публикации в феврале 2001 года я начал бесплатно рассылать новые материалы по электронной почте. В каждом выпуске есть небольшие разделы, посвященные развитию ответственности, повышению эффективности, улучшению отношений, развитию желания учиться и дисциплине без стресса. Приглашаю вас подписаться на рассылку на сайте [www.MarvinMarshall.com](http://www.MarvinMarshall.com). Там вы найдете много интересных статей в разделе «Статьи и публикации».

**Марвин Маршалл**  
**февраль 2007 года**