

ФЕНОМЕН «СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ» В СИСТЕМЕ НАЧАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Елена Владимировна Манджиева,

*ассистент кафедры методики начального образования, педагогики и психологии
Калмыцкого государственного университета, кандидат педагогических наук*

«СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ» ЕСТЬ ЗАМАСКИРОВАННОЕ УПРАВЛЯЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, НЕ ВЫЗЫВАЮЩЕЕ ВОЗРАЖЕНИЙ. В ШКОЛЕ ОНО ОБРАЩЕНО К ЛИЧНОСТИ КАЖДОГО РЕБЁНКА, СТИМУЛИРУЕТ ПОВЕДЕНИЕ ДЕТЕЙ, ПРЕВРАЩАЕТ ИХ ТРУДНЫЕ И СЛОЖНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ В ИСТОЧНИК ТВОРЧЕСКОГО НАСТРОЯ, В ЛИЧНЫЕ СТРЕМЛЕНИЯ ВОСПИТАННИКА. ПРИ ЭТОМ ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ СОХРАНЯЕТ СВОЁ ДОСТОИНСТВО И СОЗНАНИЕ СОБСТВЕННОЙ СВОБОДЫ. «СКРЫТОЕ» УПРАВЛЕНИЕ, ПО СУЩЕСТВУ, ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ В ТЕХ СЛУЧАЯХ, КОГДА НЕТ ИНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОКАЗАТЬ НЕОБХОДИМОЕ ВЛИЯНИЕ ИЛИ КОГДА ПРИХОДИТСЯ СКРЫВАТЬ СВОИ НАМЕРЕНИЯ.

В настоящее время существующая система образования перестала удовлетворять потребностям общества, в результате чего возникает необходимость её модернизации. Вместе с тем внутри системы образования имеются силы, способствующие её совершенствованию: появляются новые педагогические идеи, развивается теория инновационной деятельности, наличествует передовая педагогическая практика. Однако они не получают широкого распространения, поскольку самое сложное в реформировании образования — это системная и целенаправленная реализация внутришкольных изменений, основанных на научном подходе и направленных на обеспечение требуемого качества образования.

В условиях решения новых задач, связанных с признанием свободного, целостного развития личности, возникает потребность в новом содержании и формах педагогического менеджмента на всех его уровнях. Анализ педагогической деятельности учителей начальных классов показывает, что большинство из них во взаимодействии с детьми либо управляют детьми открыто в форме непосредственного требования, поощрения или наказания, либо манипулируют ими, противопоставляя их друг другу, навязывая им свои эмоции, подводя к однозначному мнению и т.д.

Развитие образовательной ситуации и педагогической реальности предполагает усложнение управления. Учителю важно овладеть способами воздействия, которые учитывали бы всю сложность и неоднозначность многообразных явлений, существующих «внутри» педагогического процесса. Такое гибкое, ненавязчивое, «внутреннее скрытое» управление наладить гораздо сложнее, чем жёсткое и однозначное. Но оно необходимо в начальных классах — младшие школьники особенно чувствительны к влиянию взрослого, у них ещё только начинает развиваться рефлексивное сознание, а способности к самоуправлению пока мало развиты.

Учитель может добиться желаемого результата не только благодаря своим интуитивным управленческим действиям, но и за счёт использования основных положений педагогического менеджмента, технологии «скрытого управления». Личность учителя, его гуманистические качества, методы и формы работы, такт, время и способ подачи информации, умение вести беседу — это лишь некоторые составляющие данной технологии, знание и использование которых позволяют добиться положительного эффекта. «Скрытое управление» порой является единственным способом воздействия. Оно даёт возможность учите-

лю индивидуализировать учебно-воспитательный процесс, предполагает сохранение здоровой творческой обстановки, способствующей эффективному, качественному обучению, созданию благоприятного психологического климата в классе. Так, И. Кант отмечал: «В воспитании кроется великая тайна усовершенствования человеческой природы».

Понимание феномена «скрытого управления», его роли в учебно-воспитательном процессе, умение отличить его от манипуляции позволяют шире и глубже видеть систему сложных взаимоотношений между субъектами образовательного процесса. Овладение приёмами такого управления поможет учителю по-иному взглянуть на внутренний мир ребёнка и на себя, как инструмент педагогического влияния на него, более успешно решать учебные и воспитательные задачи, рационально использовать учебное время.

Различают два способа скрытого управления:

- как манипуляцию, для которой характерны игнорирование интересов объекта управления, использование его в качестве средства достижения цели;
- как совокупность незаметных, ненасильственных действий менеджера, основанных на учёте сложных внутренних потребностей, ценностей, переживаний другой личности и ориентированных на поддержку её потенциала развития.

Если говорить об этом применительно к образовательной сфере, то во втором случае речь идёт о многообразии управленческих действий учителя, которые «не высвечиваются наружу», а «просчитываются» в уме, когда необходимо педагогически целесообразно преодолеть естественное сопротивление управляемой системы (имеется в виду и система коллективной деятельности, и система педагогической деятельности, и «система» личности ребёнка). Учителю важно уметь различать свои действия, отказываясь от манипулирования детьми.

На основании исследования Э. Шострома сделан сравнительный анализ управленческих действий учителя-манипулятора и учителя-актуализатора, использующего

«скрытое управление» с учётом взаимно необходимого результата для всех субъектов педагогического взаимодействия (актуализатор — личность естественного, искреннего человека). Для учителя-манипулятора свойственно:

1. Прятать, камуфлировать свои чувства.
2. Бояться непредсказуемого и случайного.
3. Относиться к другому как объекту управления и средству решения проблем.
4. Изучать потребности и интересы ученика с целью одностороннего воздействия на него.
5. Не согласовывать свои действия с учеником.
6. Руководствоваться потребностью во власти над ребёнком.

Для учителя-актуализатора свойственно:

1. Открыто и искренне проявлять свои чувства.
2. Доверять ситуации неопределённости.
3. Относиться к другому как субъекту управления и как к цели.
4. Изучать внутренний мир и потребностно-мотивационную сферу ученика для наиболее эффективной поддержки его развития.
5. Согласовывать свои действия с учеником.
6. Действовать на основе межличностного равенства.

Таким образом, можно отметить, что «скрытое управление» занимает важное место в системе педагогического менеджмента, если оно соответствует смыслу «внутреннего», неманипулятивного управления учебно-воспитательным процессом.

Технология «скрытого управления» включает следующие этапы: сбор информации, составление психолого-педагогических характеристик учащихся; использование мишеней воздействия и приманок; аттракция; побуждение ребёнка к действию; реализация «перспективных линий развития» учащихся¹. По нашему мнению, в школе можно осуществлять «скрытое управление», исключая некоторые блоки. В начальных классах учителям достаточно трёх — сбор информации об ученике, побуждение его к дей-

¹ Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. Минск: Харвест, 2005. (Библиотека практической психологии). С. 42.

твию и реализация «перспективных линий развития» учащихся.

На первом этапе инициатор воздействия занимается сбором информации об адресате воздействия для получения сведений, позволяющих в дальнейшем реализовать предложенную технологию. Изучение учащихся — задача каждого учителя, необходимое условие индивидуального подхода к ним. Учитель изучает школьника на уроке, во внеурочное время, при посещении его семьи. Для дальнейшего эффективного психологического воздействия учитывает индивидуальные особенности учащихся, темперамент, способности, потребности, поведенческие стереотипы. При этом, готовясь к акту управления, педагог подвергает анализу всё, что ему известно об ученике. Или проводит специальные наблюдения, чтобы сделать заключение о том, как объект воздействия воспринимает ситуацию и относится к управляющему субъекту (положительно или отрицательно), оценить его состояние по мимике, голосу, жестам и позам, определить по характерным словам, темпу речи и интонации доминирующий канал воздействия на объект.

Второй этап тесно связан с первым — учитель продолжает заниматься поисковой деятельностью, а именно выявлением «мишеней воздействия и приманок». В работе над исследованием этой проблемы неоднократно обращалось внимание на то, что определение «мишени воздействия и приманки» не совсем педагогично. Однако использование именно этих трактовок в полной мере отражает сущность третьего этапа реализации технологии «скрытого управления».

Под «мишенями воздействия» понимают те особенности личности ученика, его потребности и мотивы, на которые воздействует учитель, чтобы подтолкнуть ребёнка к принятию нужного решения, выполнению заданного действия². Они являются универсальными побудителями: вызывают чувство достоинства индивида, его стремление к успеху, материальной выгоде, получению удовольствия, комфорту, желание

быть здоровым, иметь благополучную семью и т.п.

Продолжая реализовывать технологию «скрытого управления», необходимо «зацепить» того, на кого оказывается управляющее воздействие. Для этой цели используются «приманки» — приёмы, которые облегчают инициатору достижение своей цели, помогают привлечь внимание объекта к выгодной для него стороне дела и тем самым отвлечь его от истинной цели инициатора³. К ним можно отнести интерес к личности, интересы собеседника, обещания и т.д. Эти «приманки» обеспечивают также выполнение необходимого условия «скрытого управления» — непонимание адресатом того, что им управляют.

Третий этап технологии «скрытого управления» — аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать). Это психологическое понятие, смысл которого заключается в «притяжении» одного человека к другому, возникновении привлекательного образа. Аттракция обеспечивает формирование эмоционального отношения к воспринимаемому человеку, в частности к партнёру по коммуникации, оценка которого порождает разнообразную гамму чувств — от неприязни до симпатии и даже любви. Это и процесс формирования привлекательности какого-либо человека для воспринимающего, и одновременно продукт этого процесса, т.е. некоторое качество коммуникативного отношения. Довольно часто аттракция уже присутствует в общении, и инициатору остаётся лишь воспользоваться ею. В иных случаях состояние аттракции необходимо создавать. Её наличие значительно облегчает «скрытое управление» объектом, хотя она и не всегда проявляется в явном виде. В качестве базы аттракции выступает потребность человека в положительных эмоциях. Она стимулируется такими приёмами, как тонкий комплимент, умение слушать, уважительное отношение к объекту, «отзеркаливание» собеседника, позитивные невербальные проявления, комфортное для собеседника расположение и т.п.

В начальных классах аттракция является одним из основных компонентов в технологии «скрытого управления». В данном случае имеется в виду аттракция не только как «притяжение», но и как восприятие учащи-

² Шейнов В.П. Психология влияния: скрытое управление, манипулирование и защита от них. М.: Ось 89, 2002. С. 43.

³ Там же. С. 44.

мися учителя в качестве бесспорно харизматической личности (от лат. *charizma* — милость, божественный дар)⁴.

Средства аттракции полезны в любом общении, а для «скрытого управления» — совершенно необходимы. Любое проявление невнимания и неуважения к ребёнку полностью разрушает надежды на возникновение аттракции. Но есть обстоятельства, которые отрицательно действуют на подсознательном уровне. Они проявляются в процессе четвёртого этапа технологии «скрытого управления»: «побуждение ребёнка к действию». Приёмы побуждения должны быть обращены как на сознательную, так и на подсознательную стороны психики. Структурно её можно представить как единство трёх её составляющих: сознания, подсознания и моторики. Действуя целенаправленно или нет, на осознаваемом или неосознаваемом уровнях, приёмы побуждения к действию могут играть как положительную, так и отрицательную роль: мобилизовать или демобилизовать способности личности, формировать положительные или отрицательные качества. В психолого-педагогической литературе выделяют следующие виды управляющего воздействия: внушение, убеждение, пример, подражание и т.д.

В качестве одного из основных способов управленческого воздействия можно выделить внушение. Под ним, как правило, понимается способ психологического влияния преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в логике и доказательствах, содержит готовые выводы. Характерная особенность внушения как средства взаимовлияния в процессе общения и деятельности состоит в том, что оно оказывает воздействие на психику и поведение детей незаметно.

Долгое время роль внушения в педагогическом процессе не признавалась. Однако хотим мы этого или нет, элемент внушения имеет место практически в любом акте педагогического взаимодействия. Он предполагает тесный контакт педагога и воспитанника, их взаимодоверие, взаимопонимание, действенное влияние содержания

внушения на целостное состояние личности. Правильно организованное воздействие опосредованно стимулирует сознательную активность школьников. Различные виды внушения обогащают арсенал средств педагогического воздействия, дают учителю возможность наиболее тонко и тактично осуществлять индивидуальный подход к учащимся. Поэтому учитель не должен игнорировать этот метод воздействия, пренебрегать им.

Основной инструмент внушения учителя — это слова. С их помощью он вызывает в ребёнке чувство бодрости или страха, радости или угнетения, веры в себя или безверия, интереса или скуки, доверия или подозрительности. Причём эти чувства пробуждаются не столько смысловым значением слова, содержанием и логикой речи, сколько самой интонацией слова и речи, их яркостью, выразительностью, а также подкрепляющими их жестами, мимикой, движениями, которые непосредственно воздействуют на эмоции ребёнка.

В народной педагогике существует огромное количество словесных форм, позволяющих скрыто воздействовать на чувства, сознание, поведение ребёнка. О многообразии этих форм и их роли на чувства, сознание и поведение человека говорил академик Г.Н. Волков. Он выделил следующие словесные формы внушения: уговор, просьба, благодарность, совет, намек, укор, упрёк, запрет, зарок, увещевание, наставление, назидание, благопожелание и т.д.⁵ Одной из самых эффективных форм считалось одобрение, которое осуществлялось в различной форме с учётом возраста, подготовленности ребёнка к определённому виду труда, к общей трудовой деятельности. При одобрении взрослые умело использовали не только такие приёмы «скрытого управления», как слова, но и мимику, и жесты (улыбка, ласковое прикосновение и т.д.).

Среди наиболее распространённых средств убеждений можно отметить намеки, увещевание, наставления, приказания и т.д. Не менее эффективной являлась

⁴ **Соломонов О.** Искусство управлять людьми. Простые решения сложных проблем. М.: ЗАО Центрполиграф, 2005. С. 27.

⁵ **Волков Г.Н.** Педагогика национального спасения. Избранные этнопедагогические сочинения. Элиста: АПП «Джангар», 2003. С. 54.

система осуждений, например, пренебрежительного, недобросовестного отношения к труду. Осуждение часто выражалось в виде намёка, который по мнению Г.Н. Волкова, является эффективнейшим средством убеждения⁶. Намекают сказками, шутками, прозвищами, специально придуманными историями, загадками и задачами.

Заключительным, пятым, этапом технологии «скрытого управления» является выигрыш инициатора воздействия — реализация «перспективных линий развития» личности.

Определение основных условий, от которых зависит эффективность реализации «скрытого управления», стало возможным благодаря анализу работ об управлении педагогическими системами (В.В. Сериков, Т.И. Шамова и др.), учебно-воспитательной деятельности (И.А. Зимняя и др.), а также рассмотрению феномена «скрытого управления». К этим условиям относятся:

- учёт при организации учебно-воспитательного процесса индивидуальных особенностей детей, их темперамента, характера, способностей, потребностей, интересов, поведенческих стереотипов;
- определённая последовательность действий учителя (технологическая цепочка действий);
- владение приёмами «скрытого управления»;
- использование учителем своего индивидуального стиля поведения как «инструмента» ненасильственного воздействия на ребёнка (стимула его активности).

Приёмы «скрытого управления» можно разделить на три группы: «знаки и символы», «язык жестов и телодвижений» и «диалог «предки и потомки». К первой группе приёмов можно отнести «личности-символы», «смайлики» и т.д. Ко второй — «закон поднятой руки», «законы суггестии»,

«принцип енота» и т.д. К третьей — «народную философию», «театрализацию», «эпическую героику», «закон воина» и т.д. Эти приёмы базируются на следующих принципах:

- опора на традиции народной культуры в управленческой деятельности;
- восприятие образа и символа как руководство к действию;
- сочетание традиционных элементов управления и того, что создано новым педагогическим мышлением;
- движение от тоталитарного воздействия к скрытому, ненавязчивому управлению, от диктатуры управления — к пониманию социальной и личностной значимости «скрытого управления».

Таким образом, «скрытое управление» отражает внутреннюю работу учителя по стимулированию познавательной активности детей, снятию их страхов и тревожности, поддержки в них чувства собственного достоинства, позволяет влиять на ребёнка, опираясь на сильные стороны его личности. Объектом такого управления выступают именно система взаимоотношений, процесс взаимодействия учителя и ученика, а сам ученик рассматривается как субъект управления. В школе оно обращено к личности каждого ребёнка, стимулирует его поведение, превращает трудные и сложные обязанности в источник радости, творческого настроения, в личные устремления. Эффективность использования предложенной технологии зависит как от позиции учителя по отношению к ученику, так и от уровня его общей и управленческой культуры, авторитета, убеждённости в правоте своих действий, наличия у него харизматических качеств. Ему необходимо ясно понимать, что происходит с ребёнком в момент управления, прогнозировать перспективы его дальнейшего развития, основываться на психолого-педагогических знаниях особенностей ребёнка, среды, в которой он находится, его взаимоотношений с этой средой. □

⁶ Там же. С. 120.