



Марина Мазниченко

Конструктивная манипуляция в стратегии и тактике управленческой деятельности директора школы

В последнее время проблема манипуляции активно исследуется социальными науками: политологией (манипуляция государства, политиков по отношению к гражданам), социологией (манипуляция сознанием масс), психологией (манипуляция в межличностных отношениях), менеджментом (манипуляции в управлении персоналом). Актуальна ли эта проблема для директора школы?

Во-первых, манипуляция может служить эффективным инструментом реализации стратегии развития школы. Даже самая хорошая стратегия развития школы принимается не всеми членами коллектива. Всегда найдутся недовольные, по разным причинам не желающие её воплощать. В таких случаях приходится обращаться к «скрытым манёврам» с помощью конструктивной манипуляции. Во-вторых, директору школы необходимо знать приёмы неконструктивной манипуляции, которыми могут пользоваться его подчинённые, и уметь противостоять им, а также самому умело применять конструктивную манипуляцию и отка-

заться от неконструктивной. Кроме того, ученики, как известно, тоже искусные манипуляторы, и директору нужно уметь распознавать их хитрости и защищаться. И наконец, конструктивная манипуляция может использоваться как *эффективный воспитательный приём*.

Чаще всего отношение к манипуляции имеет негативный оттенок: она отождествляется с обманом, махинациями, зомбированием сознания, программированием поведения, управлением с корыстными целями. И всё же не правы те, кто однозначно относит манипуляцию к негативным явлениям. Сама по себе она лишь приём, способ воздействия. А то, какой она будет — конструктивной или неконструктивной, зависит от *тех целей, в которых она используется*.

В основе *конструктивной манипуляции* директора школы должны лежать цели и ценности развития школы. Манипуляция же в корыстных личных целях, как правило, неконструктивна. Например, *манипуляция с целью переложить свои обязанности на других*, которая реализуется чаще всего посредством одной из двух стратегий. Первая — *«привлечь внимание коллег к собственным проблемам»*: «Я маленький и слабый, мне сейчас плохо и потому мне срочно нужна помощь», заставить помогать себе — пусть даже за счёт их собственного рабочего времени и в ущерб обязанностям. Вторая — *«избавить себя от части работы посредством драматизации ситуации и соответствующего поведения»*: «Мне сейчас плохо, и потому отстаньте все от меня!». Неконструктивна и манипуляция *с целью карьерного роста за счёт униже-*



ния коллег. В ситуации, когда директор не может оказать на кого-то из коллег прямого давления, он начинает общаться с ними намёками или многозначительными недомолвками, в результате в коллективе практически всегда сохраняется высокое напряжение. Ситуация неизвестности и неопределённости, создаваемая таким манипулятором, добавляет нервозности и провоцирует сотрудников на совершение ошибок. Манипулятор непременно использует оплошность или ошибку сотрудника, чтобы вызвать у него чувство вины. Неконструктивна манипуляция с целью избавления от «неудобного» коллеги или ученика, когда директор просит школьного психолога протестировать всех учителей, чтобы потом наказать и уволить «неудобного» (или чтобы перевести в другую школу «неудобного» ребёнка).

Недопустима манипуляция и как воспитательный приём, если она используется с целью личной выгоды воспитателя.

Не стоит использовать манипуляцию и для несложных управленческих задач, которые можно решить более простыми способами (например, чтобы уговорить учителя взять «трудный» класс). Манипулятор всегда рискует быть разоблачённым и получить в ответ контрманипуляцию.

На наш взгляд, манипуляция тогда начинает «работать на директора», когда становится инструментом реализации программы, стратегии развития школы (касающейся развития в целом или отдельных аспектов, например, повышения конкурентоспособности школы,

сплочения педагогического коллектива, повышения трудовой дисциплины и др.). Такую манипуляцию можно определить как *стратегическую, программно опосредованную*.

Однако не всякая стратегия продуктивна. Так, стратегии подавления и игнорирования конфликтов в школьном коллективе, разобщения педагогического коллектива (выделения «избранных», «приближённых»), занятия инновационной деятельностью единственно с целью получения дополнительного финансирования, а не для решения имеющихся проблем и др., вряд ли можно назвать продуктивными. Поэтому, прежде чем обращаться к манипулятивным приёмам и техникам, директору необходимо разработать *продуктивную управленческую стратегию*. Такая стратегия должна отвечать следующим *требованиям*: направленность на решение конкретных проблем, развитие школы и педагогического коллектива; реалистичность, наличие условий для воплощения стратегии в жизнь; перспективность, устремлённость в будущее.

Однако мало разработать продуктивную стратегию, *не менее важно уметь её реализовать*, не допустить ошибок, особенно если мы прибегаем к манипуляции. Манипуляция только тогда становится эффективным инструментом реализации стратегии, когда она:

* *гуманна* — не унижает, а возвышает личность педагога, ученика, родителя, не превращает её в пассивный объект, вещь, не лишает свободы, самостоятельности и ответственности;

* *нравственна* — не противоречит этическим ценностям и нормам;



* *креативна* — основывается на нестандартных приёмах: «нам надо более творчески манипулировать», советует Э. Шостром (Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. М. 1994. С. 20);

* *сбалансирована* с другими, неманипулятивными инструментами.

Какой бы продуктивной стратегией ни была обусловлена реализация следующих манипулятивных приёмов, она не приведёт к желаемым результатам, потому что эти приёмы негуманны и противоречат этическим нормам:

* *игра на самооценке* — директор умело встраивается во внутренние сомнения, диалог учителя или ученика (например, сомнения учителя по поводу своего мастерства и компетентности, сомнения ученика по поводу последствий совершённого поступка) и усиливает негативные стороны;

* *игра на страхе* — зная, что молодой учитель испытывает страх несостоятельности, директор говорит: «Не справишься с гимназическим классом, придётся заменить на общеобразовательный» (хотя не собирается этого делать, хочет просто стимулировать, чтобы лучше работал).

Как правило, необходимость в конструктивной манипуляции возникает тогда, когда *коллеги или учащиеся начинают использовать по отношению к директору неконструктивную манипуляцию в личных целях*. В этом случае необходима *контрманипуляция*, дающая возможность взаимодействовать с коллегами их же методами.

Алгоритм использования конструктивной стратегической манипу-

ляции директором школы в основных чертах таков:

* выявить круг проблем, которые тормозят развитие школы, педагогического и ученического коллективов;

* проанализировать неконструктивные манипуляции, которые используются сотрудниками для усугубления этих проблем;

* разработать стратегию, направленную на решение этих проблем;

* определить механизмы использования конструктивной манипуляции для реализации этой стратегии.

Для многих школ типичны *проблемы, связанные с недостаточным уровнем профессионализма коллектива*: нежелание и неумение части учителей заниматься инновационной деятельностью, отсутствие мотивов профессионального самосовершенствования. Для усугубления этих проблем коллеги могут использовать такой приём *неконструктивной манипуляции, как мнимые угрозы уйти с работы*. Не секрет, что в современной ситуации важен каждый желающий работать в школе педагог, и директор всеми правдами и неправдами пытается удержать молодых, не потерять опытных учителей. Случается, что на этом сотрудники строят манипуляцию. Механизм её прост. Чтобы добиться удовлетворения своих желаний (повышения зарплаты, получения «хороших» классов, удобного расписания и т.д.), не прилагая при этом усилий, не совершенствуя своё мастерство, его приглашают в более престижную школу (частную школу, гимназию и т.д.) или он хочет сменить профессию. При этом он в общем-то не собирается



уходить. Он приходит к директору, жалуется на плохие условия работы и сообщает, что его в этой школе ничто не держит. Если директор испугается — цель достигнута.

Чтобы решить подобные проблемы, необходима

Стратегия формирования высокопрофессионального коллектива.

На эту стратегию может работать *имидж внимательного и любящего директора*, созданный с использованием манипулятивных приёмов. Понятно, что директор не может любить всех учителей, учащихся и родителей своей школы. Однако каждый хочет, чтобы директор оказывал внимание именно ему, и это внимание стимулирует повышение профессионализма. Если вы хотите создать миф о том, что любите всех, не указывайте постоянно на недостатки учителей, лучше создайте ситуацию, в которой они сами поймут ошибочность своих действий. Не забывайте публично отметить заслуги каждого!

Стратегия формирования высокопрофессионального коллектива может быть реализована с использованием следующих *манипулятивных приёмов*:

* *оказание скрытой помощи*. Механизм его таков: вы незаметно оказываете коллеге помощь, создавая у него иллюзию, что он действовал самостоятельно. Например, начинающий учитель не верит в свои силы — придите к нему на урок и помогите его организовать, в обсуждении подчеркните положительные моменты урока. В следующее посещение скажите, что пришли поучиться у него, перенять некоторые приёмы. Пред-

ложите ему поделиться опытом с другими учителями;

* *абсолютизация положительных качеств учителей*. В образовательной системе Германии этот приём использует педагог-аниматор: он занимается эмоционально-личностным стимулированием начинающих учителей («у тебя всё получится», «у тебя самые хорошие дети» и др.). Необходимо целенаправленно создавать идеализированные образы учителей. Этой цели могут служить представления о строгости и требовательности конкретного учителя, его высоком авторитете в педагогическом коллективе, педагогических успехах, оригинальных качествах. Создайте позитивный образ каждого педагога: «мастер опроса», «образец использования наглядности», «знаток технологий обучения», «свой человек среди учеников» и т.д. и постоянно поддерживайте его. Побуждайте учителей создавать собственный позитивный имидж. Для них очень важно быть уверенными в своей значимости, незаменимости в коллективе, высоких профессиональных достижениях, в том, что их ценят ученики, администрация, педагогический коллектив. Чтобы вновь пришедший в ваш коллектив педагог почувствовал свою значимость, можно использовать следующий приём: пусть на первый урок его сопровождают директор и завуч; попросите учеников дать ему юмористические наставления о том, каким они хотели бы его видеть; после урока попросите его рассказать о своих впечатлениях, а на педсовете — о возникших проблемах и трудностях. Чтобы поддержать чувство значимости



у опытного педагога, красочно опишите, как отзывался о нём класс, в котором он работает, или коллеги, родители;

* *мифы* — молодой педагог не прилагает достаточно усилий к совершенствованию своего профессионального мастерства. Посетите несколько его уроков, выясните, какая тема даётся ему лучше всего, и распространите миф о том, что он обладает ценным опытом интересного изложения конкретной темы. Попросите его выступить на заседании методической комиссии, на педсовете, провести открытый урок;

* *«вызов»* — цель этого приёма — убедить учителя, что его возможности значительно выше тех, которые он фактически реализует. Предложите молодой учительнице, не уверенной в своих силах, провести открытый урок; учителю, который отказывается от общественных поручений, — разработать общешкольное мероприятие; классному руководителю, испытывающему трудности в установлении взаимоотношений с классом, — взять классное руководство над «трудным» классом; скромному учителю, считающему, что у него нет достаточного методического опыта, — провести заседание методического объединения и т.д. Но, предлагая такой вызов, вы должны быть в достаточной степени уверены, что учитель справится, или заранее предусмотреть необходимую помощь.

Описанную стратегию можно использовать не только по отношению к педагогическому коллективу, но и по отношению к учащимся. Это может быть **стратегия повышения качества обучения и воспитанности отдельного ученика или класса.**

При этом можно использовать те же манипулятивные приёмы, что и по отношению к педагогам.

Директор школы часто сталкивается с *проблемами разобщённости педагогического коллектива*: скрытность, интриги, слухи, недоверие, соперничество, борьба за власть, реализация собственных интересов в ущерб коллективным, негативное отношение к отдельным коллегам, затяжные непродуктивные конфликты и др. А иногда даже разобщённость педагогического коллектива и директора, когда коллектив не принимает конструктивные идеи, предлагаемые директором, «вставляет палки в колёса». Для усугубления этих проблем коллеги могут использовать следующие *приёмы неконструктивной манипуляции*:

* *усиление негативных аспектов ситуации с целью преувеличить собственную значимость* — таким приёмом может пользоваться завуч или опытный педагог. Механизм этого приёма в том, что сотрудник намеренно преувеличивает негативные аспекты происходящего в школе, а затем показывает, что только он может найти выход;

* *игра на самолюбии* — если директору не чужды высокомерие, чувство собственного превосходства, сотрудники могут манипулятивно воздействовать на них, пытаясь построить отношения директора с педагогическим коллективом так, как выгодно им: отдалить одних людей и приблизить других. Делается это примерно так: один из педагогов замечает директору, что кое-кто (называется конкретная фамилия) не ценит директора, критикует его, возвышая себя. Не



мешало бы почаще посещать его уроки, сам-то он ничего не стоит как учитель, дети у него на уроках не работают, нарушают дисциплину и т.д. На самом деле ничего такого нет, но если директор не управляет своими амбициями, он может поверить и начать гонения на ни в чём не повинного человека;

* *неконструктивная критика как проявление скрытого недовольства* — такой приём используется, когда человек чем-то недоволен, но боится об этом сказать прямо. Например, директор поощрил некоторых учителей за организацию важного для школы мероприятия или за активную инновационную деятельность, а кого-то забыл. Или учитель недоволен, что его коллега, а не ему поручили провести открытый урок. Или кто-то из сотрудников недоволен повышением в должности своего коллеги и т.д. Такие ситуации неизбежны: директор не может угодить всем. Манипулятор в этом случае начинает неконструктивно, несправедливо критиковать того, кто получил то, что хотелось бы получить ему.

В решении перечисленных выше проблем может помочь

Стратегия сплочения коллектива на основе общего дела.

В её реализации может использоваться имидж *беспристрастного директора*, который одинаково относится ко всем членам коллектива, всех ценит, любит и уважает, а также имидж *осведомлённого директора*, которому известны слухи, тайные заговоры, скрытые конфликты, но они препятствуют продуктивной работе, и поэтому директор выносит их на коллективное обсуждение.

В ходе реализации этой стратегии можно использовать следующие *манипулятивные приёмы*:

* *упрощение*. Зачастую в большинстве своём женский педагогический коллектив школы усложняет возникающие конфликты, отягощает их теми проблемами, которых на самом деле нет. Для продуктивного разрешения конфликта нужно упростить ситуацию, устранить проблемность;

* *идеализация намерений*. В школе возник конфликт между завучем и молодым педагогом, который, по мнению завуча, не обладает должным уровнем профессиональной подготовки. Завуч постоянно посещает уроки молодого коллеги с целью раскритиковать их и убедить директора уменьшить нагрузку молодого учителя. Директор не обращает внимания на критику завуча и продолжает одобрять его активную помощь молодому коллеге.

Описанная стратегия может быть применена и к учащимся для решения проблем *адаптации нового ученика в классе, разобщённости класса, конфликта класса с отдельным учеником, травли одноклассника* и др. В этом случае используется *стратегия сплочения класса на основе общего дела*.

Ещё один круг проблем, с которыми может столкнуться директор школы, — *несоблюдение трудовой и учебной дисциплины* (педагогами или учащимися): опоздания на уроки, несвоевременная проверка тетрадей, отказ от общественных поручений, невыполнение некоторых должностных обязанностей и др.



Эти проблемы могут усугубляться следующими *неконструктивными манипуляциями* педагогов и учащихся:

* *критика с целью снизить требования к себе* — этот приём основан на том, что учитель отказывается выполнять какие-либо требования, оправдывая это тем, что руководством школы (или кем-то ещё) не созданы необходимые условия. Например, директор замечает ему, что он опаздывает на урок. В ответ учитель парирует, что у него нет денег на маршрутное такси; вот если школа будет возмещать проезд, тогда он перестанет опаздывать. Другой пример: директор замечает учителю, что на его уроках низкая активность учащихся. В ответ педагог оправдывается тем, что ему дали плохой класс, не обеспечили компьютерами, нет наглядных пособий и т.д. Ученик же может оправдывать своё опоздание на урок тем, что учитель сам вчера опоздал, или тем, что его задержали на предыдущем уроке и др.;

* *перекладывание ответственности снизу вверх* — например, молодой учитель приходит к директору и просит его помочь ему установить в классе дисциплину. Или коллега приходит к директору посоветоваться, как ему лучше строить отношения с конкретным классом. Если затем у него возникают какие-либо проблемы и директор замечает ему это, он оправдывается: «Я действовал по вашему совету». Или этот же приём, но используемый учеником: перед тем как готовить доклад, Петров просит учителя посоветовать, какой литературой пользоваться. При подготовке использует только одну из предложенных учителем книг. В ответ на критику учителем неполноты

его доклада парирует: «Вы сами мне такую литературу посоветовали».

При решении проблем несоблюдения трудовой и учебной дисциплины может помочь

Стратегия повышения личной и коллективной ответственности.

Здесь директору придёт на помощь основанный на манипулятивных приёмах имидж *вездесущего и осведомлённого директора*:

* *«вездесущий директор»*. Чтобы создать такой имидж, почаще неожиданно появляйтесь там, где вас не ждали, как будто бы вы случайно сюда зашли. Например, зайдите на урок к коллеге (якобы вы забыли в кабинете свою книгу), на внеклассное мероприятие (проверяли состояние школьных кабинетов), на родительское собрание (хотели посмотреть, не зашёл ли сюда завуч) и т.д. Вы сразу «убьёте двух зайцев»: узнаете много интересного о педагогах и учащихся и создадите у них представление о своей вездесущести;

* *«осведомлённый директор»*. Для создания этого мифа вам необходимо овладеть информацией, которая обычно от вас скрывается, или такой, которой вы не можете обладать с точки зрения школьного коллектива (например, узнайте прозвища, которыми школьники наделили вас или других учителей, подробности из жизни детей, их взаимоотношений с учителями, запомните имена всех учащихся конкретного класса и др.). Неожиданного предъявления такой информации несколько раз будет достаточно, чтобы создать миф о том, что вам известно всё, что происходит в шко-



ле, и заслужить восхищение учащихся или коллег.

Покажем пример использования имиджа осведомлённого директора для реализации стратегии повышения личной и коллективной ответственности класса: «Был у нас трудный 10 «А», набранный из разных школ. Класс держался развязно даже с директором, которого дерзко окрестили «Звероловом», а классный журнал почему-то «Лесной книгой». Как-то я пошла с ним в 10 «А» на историю. На дверях кто-то вывел: «Оставь надежду всяк сюда входящий...» «Видали?» — лукаво кивнул директор. Войдя в класс, снял очки, строго взглянул на ребят. — «А всё-таки я не теряю надежды». — Говорил он просто. Всё у него было важно. «Вопросы есть?» — спросил он в конце. — «Я не расслышал, какие провокаторы: гнусные или грустные?» — «Остроумно, Плотников! Вот ты и будешь вести уголок юмора в школьной газете». — «Верно, — загалдели ребята, — только он не Плотников, а Столяров». — «Да-да. Был у меня такой Плотников... вроде тебя, — он указал на Столярова, — весёлый, смыслённый. Сейчас директор крупного завода...» — «Ну, а теперь заполним «Лесную книгу», — сказал директор. Класс восхищённо замер. «Волков. Вопрос понят и раскрыт достаточно... убийственно. Четвёрка. Медведеву — пять! За грамотно внесённую поправку: камешек в мой огород. Столярову — пять! Впредь не строй дурачка, всё равно знаю, что умный...» — «Я хочу извиниться...» — сказал Столяров, когда ребята вышли из класса. — «А измениться не хочешь?» — перебирая бумаги, спросил директор» (Ильин Е.А.

А можно помечтать о директоре? // Учительская газета. 1984. 10 июля).

Стратегия повышения личной и коллективной ответственности может быть реализована с помощью следующих *конструктивных манипулятивных приёмов*:

* *перевёртыши*. Механизм использования этого приёма основан на превращении плохого в хорошее. Например, учитель опаздывает на урок. Заметьте ему: «Вижу, что Вы очень усиленно готовились к уроку, до самых последних минут». Или: учитель не пишет подробные конспекты уроков: «Краткость — сестра таланта и Вы им обладаете, но многие Ваши уроки настолько интересны, что их конспектами могли бы воспользоваться другие учителя, поэтому пишите подробнее». Или: педагог отказывается от использования эффективных технологий обучения. Заметьте ему: «Ценю Ваш творческий подход к делу, но и Ваше время тоже. Попробуйте применить уже разработанную эффективную технологию, и Вы увидите, что появится больше свободного времени». А вот пример использования приёма «перевёртыши» по отношению к учащемуся: «Однажды дети вместе с педагогом поехали в лес собирать семена белой акации, чтобы засеять ими улицы новостройки в микрорайоне школы. Учительница сказала, что на земле очень мало семян, так как большинство засохших стручков висит на высоких ветвях. Не успела учительница сказать это, как Коля, очень хулиганистый и конфликтный мальчик, был уже на дереве. Всем было понятно, что сделал он это единственно из стремления послушаться,



проявить своеобразие. Но, к удивлению, учительница похвалила Колю: «Смотрите, дети, какой молодец Коля! Сейчас он будет бросать нам стручки». Эта похвала застала Колю врасплох... Но думать было некогда, под высокой акацией уже рассаживались ребята, и Коля начал срывать сухие стручки и бросать их. Дети наперебой просили его: «Коля, бросай мне... Коля, бросай прямо в шапку ...» Мальчик увлёкся работой. Нашёлся ещё один отважный мальчуган, не побоявшийся острых шипов и колючек, и они с Колей начали соревноваться» [4];

* *мнимые запреты.* Механизм их основан на запрещении того, что на самом деле не запрещено с целью вызвать желание нарушить запрет («Запретный плод сладок»). Например, некоторые учителя опаздывают на урок — запретите им приходиться на урок вовремя и обяжите начинать все уроки на 5 минут позже. Не успевая дать необходимый материал, они попросят об отмене запрета. Или: классный руководитель не хочет прилагать усилия для налаживания взаимоотношений с классом и приходит с жалобами к директору, завучу, отстраните его на год от классного руководства;

* *мнимые разрешения.* Их механизм противоположен мнимым запретам: разрешается то, что на самом деле запрещено, но при этом создаётся иллюзия разрешения, на самом деле продолжает действовать запрет в косвен-

ной форме. Например, вы запрещаете учителю-словеснику проверять тетради раз в месяц и требуете, чтобы проверка проводилась не реже двух раз в неделю, но он нарушает запрет. Разрешите ему проверять тетради раз в месяц, но при условии, что в оставшееся время он собирает тетради и отдаёт на проверку директору (или завучу, или другому словеснику). Мнимые разрешения по отношению к ученикам: ученики, несмотря на запреты, пользуются шпаргалками. Разрешите им это, но при условии, что сначала они показывают шпаргалку вам, а вы выставляете оценку за краткость, оригинальность, полноту охвата материала, умение выделить главное. Если получена оценка «4» или «5», можно пользоваться шпаргалкой, если ниже — надо переделать.

Мы описали некоторые стратегии решения проблем директора школы, которые можно реализовать с использованием конструктивной манипуляции. У каждого директора, несомненно, есть свои проблемы: нежелание отдельных педагогов работать творчески, уход из школы молодых учителей, недовольство коллектива действиями директора, низкое качество обучения и воспитания и др., и для решения каждой из таких проблем может быть разработана своя стратегия. Но при использовании манипуляции нужно быть очень осторожным и чётко различать конструктивную и неконструктивную манипуляцию.