

Е.В. Манджиева

## Феномен «скрытого управления» в системе начального образования

*«Скрытое управление» есть замаскированное управляющее воздействие, не вызывающее возражений. В школе оно обращено к личности каждого ребенка, стимулирует поведение детей, превращает их трудные и сложные обязанности в источник творческого настроения, в личные стремления воспитанника. При этом объект управления сохраняет свое 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 ее модернизации. Вместе с тем, внутри системы образования имеются силы, способствующие ее 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 жесткое и однозначное. Но оно необходимо в начальных классах — младшие школьники особенно чувствительны к влиянию взрослого, у них еще только начинает развиваться рефлексивное сознание, а способности к самоуправлению пока мало развиты.

*Манджиева Елена Владимировна — кандидат педагогических наук, ассистент кафедры методики начального образования, педагогики и психологии Калмыцкого государственного университета, г. Элиста.*



Учитель может добиться желаемого результата не только благодаря своим интуитивным управленческим действиям, но и за счет 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 позволяет добиться положительного эффекта. «Скрытое управление» порой является единственным способом воздействия. Оно дает возможность учителю 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 позволяет шире и глубже видеть систему сложных взаимоотношений между субъектами образовательного процесса. Овладение приемами такого управления поможет учителю по-иному взглянуть на внутренний мир ребенка и на себя как инструмент педагогического влияния, более успешно решать учебные и воспитательные задачи, рационально использовать учебное время.

Различают два способа скрытого управления:

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

Если говорить об этом применительно к образовательной сфере, то во втором случае речь идет 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 ребенка). 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 учетом 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 ребенком.

Для учителя-актуализатора свойственно:

1. открыто и искренне проявлять свои чувства;
2. доверять ситуации неопределенности;
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» состоит из следующих этапов: сбор информации, составление психолого-педагогических характеристик учащихся; использование мишенной воздействия и приманок; аттракция; побуждение ребенка к действию; реализация «перспективных линий развития» учащихся [3]. По нашему мнению, в школе можно осуществлять «скрытое управление», исключая некоторые блоки. В начальных классах учителям достаточно трех: сбор информации об ученике, побуждение его к действию и реализация «перспективных линий развития» учащихся.

На первом этапе инициатор воздействия занимается сбором информации об адресате воздействия для получения сведений, позволяющих в дальнейшем реализовывать 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 все, 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 «мишенной 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 ребенка к принятию нужного решения, выполнению заданного действия [4, с. 43]. 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» — приемы, которые облегчают инициатору достижение своей цели, помогают привлечь внимание объекта к выгодной для него стороне дела и тем самым отвлечь его от истинной цели инициатора [4, с. 44]. 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 партнеру 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 остается лишь воспользоваться ею. В иных случаях состояние аттракции необходимо создавать. Ее 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 приемами, 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 учащимися учителя в качестве бесспорно ха-

ризматической личности (от лат. *charizma* — милость, божественный дар) [2].

Средства аттракции полезны в любом общении, а для «скрытого управления» — совершенно необходимы. Любое проявление невнимания и неуважения к ребенку полностью разрушает надежды на возникновение аттракции. Но есть обстоятельства, которые отрицательно действуют на подсознательном уровне. Они проявляются в процессе использования четвертого блока технологии «скрытого управления»: «побуждение ребенка к действию». Приемы побуждения должны быть обращены как на сознательную, так и на подсознательную стороны психики. Структурно ее можно представить как единство трех ее составляющих: сознания, подсознания и моторики. Действуя целенаправленно или нет, на осознаваемом или неосознаваемом уровнях, приемы 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, действительное 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 ребенке чувство бодрости или страха, радости или угнетения, веры в себя или безверия, интереса или скуки, доверия или подозрительности. Причем 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, движе-

ниями, которые непосредственно воздействуют на эмоции ребенка.

В народной педагогике существует огромное количество словесных форм, позволяющих скрыто воздействовать на чувства, сознание, поведение ребенка. О многообразии этих форм и их влиянии на чувства, сознание и поведение человека говорил академик Г.Н. Волков. Он выделил следующие словесные формы внушения: уговор, просьба, благодарность, совет, намек, укор, упрек, запрет, зарок, увещевание, наставление, назидание, благопожелание и т. д. [1, с. 54]. Одной из самых эффективных форм считалось одобрение, которое осуществлялось в различной форме с учетом возраста, подготовленности ребенка к определенному виду труда, в общей трудовой деятельности. При одобрении взрослые умело использовали не только такие приемы «скрытого управления» как слова, но и мимику, и жесты (улыбка, ласковое прикосновение и т. д.).

Среди наиболее распространенных средств убеждений можно отметить намеки, увещевание, наставления, приказания и т. д. Не менее эффективной являлась система осуждений, например, пренебрежительного, недобросовестного отношения к труду. Осуждение часто выражалось в виде намека, которые, по мнению Г.Н. Волкова, являются эффективнейшим средством убеждения [1, с. 120]. 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:

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

Приемы «скрытого управления» можно разделить на три группы: «знаки и символы», «язык жестов и телодвижений» и «диалог “предки и потомки”». К пер-

вой группе приемов можно отнести «личности-символы», «нерядлгн» (наречение), «смайлики» и т. д. Ко второй — «закон поднятой руки», «законы суггестии», «принцип енота» и т. д. К третьей — «народную философию», «театрализацию», «эпическую героину», «закон воина» и т. д. Эти приемы 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 ребенка, 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 ребенка, 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, убежденности в правоте своих действий, наличия у него харизматических качеств. Ему необходимо ясно понимать, что происходит с ребенком в момент управления, прогнозировать перспективы его дальнейшего развития, основываться на психолого-педагогических знаниях особенностей ребенка, среды, в которой он находится, его взаимоотношений с этой средой.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Волков Г.Н. Педагогика национального спасения. Избранные этнопедагогические сочинения. — Элиста: АПП «Джангар», 2003.
2. Соломонов О. Искусство управлять людьми. Простые решения сложных проблем. — М.: Центрполиграф, 2005. — С. 27.
3. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. — Минск: Харвест, 2005. — С. 42.
4. Шейнов В.П. Психология влияния: скрытое управление, манипулирование и защита от них. — М.: Ось-89, 2002.