

**УПРАВЛЕНИЕ  
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:  
ТРУД ДИРЕКТОРА  
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Работа руководителей школы  
с педагогическим коллективом**

В современных условиях многообразие управленческих обязанностей директора школы резко возросло. Многие директора сетуют на то, что они стали «менеджерами» и на работу с учителями, на посещение уроков у них просто нет времени. А ведь директор как был, так и должен оставаться учителем учителей.

Предлагаем вашему вниманию размышления о работе руководителя школы с педагогическим коллективом.

Каждый директор может найти те аспекты, которые помогут ему организовать эту работу.

Владимир  
Лизинский,  
доктор  
педагогических  
наук

**Особенности управления педагогическим  
коллективом**

Организация работы администрации школы с учителем предполагает осуществление некоторых предварительных мероприятий. Наряду с реализацией единой психолого-педагогической и управленческой линии, признанной и выполняемой всеми членами администрации, необходимо строго и точно определить функционал каждого админист-

ратора применительно к тем целям и задачам, которых следует достичь школе, и затем обеспечить устойчивый режим делегирования прав, обязанностей, ответственности и места в решаемых задачах для каждого члена коллектива. Формализованный характер этой процедуры, выполняемой скорее для комиссии, нежели для себя, снивелировал, затушевал ценность и значимость для школы этой задачи. На самом деле разведение функций проводится для того, чтобы:

- ▶ привести систему управления в соответствие с целями школы;
- ▶ обеспечить координирующую роль директора школы;
- ▶ устранить параллелизм и перегрузки;
- ▶ повысить роль и ответственность каждого за определённый участок работы;
- ▶ создать условия для объединения усилий всей администрации.

### Традиции и инновации

При определении обязанностей администраторов необходимо учитывать некоторые особенности управления образовательными учреждениями, некоторые аспекты деятельности:

- **Циклически-обязательная** деятельность, которая требует постоянных усилий со стороны администрации (справки, отчёты, режим, контроль...). Это вполне укладывается в русло функционирования учебного заведения и не требует особой инициативы и поисков нестандартных решений.
- **Традиционная деятельность.** Бережное отношение к традициям с учётом того обстоятельства, что нередко, с точки зрения руководства, традиции вроде бы есть (выпуск газеты типографским способом, торжественные линейки, грамоты «за возраст», музей по накоплению пыли на раз и навсегда застывших экспонатах, проведение педагогических мероприятий и т. д.). Да вот только большинство членов педагогического коллектива — и дети, и учителя, и родители — не считают их своими и относятся к ним, как к обузе. И другая тонкость: традиции хороши тогда, когда они приняты коллективом, когда, повторяясь, они, тем не менее, неповторимы — в них всё время бликуют новые краски, когда они разумно стыкуются с нововведениями, когда не поддерживаются ради внешнего одобрения и не заслоняют (не подменяют собой) основного, главного, не ложатся тяжёлым бременем на жизнь коллектива. Традиции могут рассматриваться как необходимо-привычные мероприятия, а могут носить характер ожидаемого и радостного события. Во всяком случае, ходить всегда по одной и той же дороге достаточно скучно, если не ждать чего-то очень важного и неожиданного для себя. Порой для поддержания традиций нужны не меньшие усилия, чем для внедрения нового. Традиции нельзя придумать, как почти невозможно заранее предсказать, какие традиции уживутся, а какие современники через годы не обнаружат в своей жизни. Интересно, что традиции зависят в значительной степени от имени, авторитета и интереса тех людей, которые отдали частицу себя для того, чтобы «чудо повторилось». Уходят люди, и вместе с ними ухо-

дит что-то большее, чем традиции, — уходит обаяние эпохи, трепетная наивность и романтизм молодости. Сохранить всё лучшее из прошлого в интересах настоящего и будущего — одна из целей администрации.

- **Проективная деятельность**, предполагающая использование потенциальных возможностей коллектива в рамках паритетно-заинтересованного взаимодействия, включения педагогов в осознанную работу по управлению учебным заведением, точное знание и использование достоинств каждого в интересах дела, способность администрации повышать статус педагогов.

- **Инновационная деятельность**, предполагающая долгое «отмеривание» и серьёзное осмысливание перед внедрением любых инноваций.

**Инновации бывают нескольких типов:**

- **Случайные**, надуманные, привнесённые извне, абсолютно не вытекающие из логики развития данного учебного заведения, носящие реминисцентный характер, скорее связанные с амбициями, чем с необходимостью, насаждаемые или вводимые по случайным основаниям. Нередко их внедрение связано с требованиями вышестоящего руководства: сегодня к вечеру освоить стандарты, разработать то ли образовательные программы, то ли программы развития, внедрить в начальной школе, ещё до приобретения компьютеров, компьютерное обучение, погнать учителей сдавать экзамены первому попавшемуся (это ещё иногда по научному называется аттестация)... Да мало ли чего может придумать воспалённый мозг...

- **Полезные** инновации, но неподготовленные, непродуманные, с неопределёнными целями и критериями, не составляющими единого целого со школьной системой, когда не инструментован процесс и не спрогнозирован возможный результат (скоростной переход на новый учебный план, внедрение новых предметов, программ, курсов, введение пятидневки).

- **Системные инновации**. Вводятся при определении проблемного поля, выстраивании увязанных целей и задач. Строятся на основе учёта интересов учащихся и педагогов. Носят характер взаимосвязи с традициями. Тщательно готовятся, экспертируются, учитывают современные достижения науки и практики, подтверждаются необходимыми средствами (кадровыми, материальными, нормативными, научно-методическими).

К сожалению, фрагментарный характер обучения в современной школе приводит к тому, что большинство выпускников не имеют целостной картины мира (если, предположим, ученик посетил 50 уроков русского языка, то вполне допустимо, что он так никогда и не узнает, как пишутся деепричастия, в каких случаях ставится точка с запятой и т. д.). Этот экскурс понадобился затем, чтобы обратить внимание на тот факт, что фрагментарность образования руководителей неумолимо приводит к неспособности многих из них удерживать всё управленческое поле, в том числе и поле системных инноваций. Как результат, характерным несчастьем управленцев здесь является либо мельтешение, либо размахивание взятой напрокат саблей, либо педагогически нецелесообразное, шаткое движение в темноте.

## Вхождение в коллектив

В общем ряду управленческой деятельности работа с молодыми специалистами занимает едва ли не самое значительное место. Конечно, если удалось согласовать подготовку педагогов в «своём» педагогическом институте, по заказу, с учётом местных требований, а ещё лучше на основе договора заранее подыскать будущего учителя в «родной» школе и затем взаимодействовать с ним в течение всего процесса обучения, то это был бы, пожалуй, один из лучших вариантов. Но, как правило, такой подход реализовать достаточно сложно.

В хороших школах обычно складываются учительские династии, но это редко происходит само собой. Многое здесь зависит от традиций и психологического климата, сложившегося в школе. Директор школы, заступив в должность, сталкивается с разнообразной реакцией учителей на свои управленческие действия:

- его начинают отсылать к сложившимся традициям; учителя говорят: «У нас так испокон веку заведено»;
- часть учителей настаивает на том, чтобы директор сначала продемонстрировал своё умение вести уроки, а затем уже наставлял других;
- часть учителей молчаливо сплачивается против действий администрации, не желая что-либо менять в своей работе;
- некоторые учителя надеются на то, что с приходом нового директора они смогут рассчитывать на персональное внимание и помощь в работе...

Войти в контакт со сложившимся коллективом можно разными путями: снизить уровень требований, пойти по пути заигрывания с бывалыми учителями или медленно, но настойчиво выстраивая совместно с коллективом значимые для большинства цели, двигаться по пути их достижения.

Принципы дидактики вполне ложатся в основу педагогического управления: поспешать надо медленно, многократно возвращаясь к одному и тому же, не гнать людей, вызывая у них состояние отторжения, дозировать воздействия и нагрузки, учитывать особенности и возможности каждого учителя...

Главное, в начале своей работы с педагогическим коллективом, прежде чем принимать определённые управленческие решения, необходимо тщательнейшим образом изучить все особенности школы, коллектива и каждого педагога. Речь идёт о том, что индивидуализация и дифференциация в учебном процессе достигаются только в реализации этих принципов применительно к каждому педагогу в отдельности. Если это происходит, то учитель, впитав культуру индивидуально-личностного подхода, купаясь в радостном удовольствии творить в этой школе, обязательно и сам понесёт эстафету уважительного отношения и трогательного внимания к каждому ребёнку.

Перед администрацией школы стоит довольно сложная задача — научиться управлять педагогическим коллективом во всех четырёх его ипостасях.

## Уровни объекта управления

**Собственно учитель**, выступающий как объект и одновременно как субъект управления со всеми его личностными проявлениями, особенностями, достоинствами и недостатками.

### Правила работы с учителем:

1. У хорошего директора постоянно увеличивается количество хороших учителей.
2. Плохие работники всегда стараются работать в школе с плохо поставленным управлением (управление без целей, без смысла, без разумного контроля, без внимательного улавливания малых сдвигов к лучшему в работе каждого учителя).
3. Учитель, пущенный на самотёк, оторванный от задач учебного заведения, слабо ориентирующийся в современных подходах к обучению и воспитанию, в конце концов уходит из школы.
4. Без хорошо поставленной системы управленческих требований, основанных на уважении нормативно-правовых документов школы и уважении к учителю, выстроить педагогический ансамбль практически невозможно.
5. Знать об учителе как можно больше и не только придерживаться по отношению к нему презумпции невиновности, но и научиться уважать и любить своих учителей, гордиться каждым их достижением, защищать их от разного рода негативных воздействий внешней среды.
6. Помнить, что:
  - лучших учителей — 2–3 %;
  - очень хороших учителей — 15–20%;
  - хороших, нормальных, добротных учителей — 60–65 %;
  - средних учителей — 10–15 %;
  - профессионально непригодных учителей — 3–5 %.

При этом количество учителей той или иной категории зависит в основном от двух факторов: способности и умения администрации подбирать и выращивать кадры и приоритетных ценностей и морально-психологического климата, сложившегося в коллективе.

7. Учитель — это тончайший инструмент, вмещающий в себя всю палитру человеческой деятельности: он и философ, и дирижёр, и организатор, и учёный, и психолог, и артист. В работе с ним нужно уважать его представления о деятельности, помогать ему раскрыть все достоинства и полноту звучания этого инструмента.

8. Дайте учителю тот уровень суверенитета, который он сам хотел бы взять, заключите с ним негласный договор о разграничении полномочий, где администрация оставляет за собой создание условий для раскрытия личности учителя, оказание ему всесторонней помощи и поддержки во всех его благородных начинаниях, а учитель в той или иной форме принимает на себя обязанность обеспечить увлекательный процесс взаимодействия с учащимися и устойчивый результат учебной, творческой деятельности учащихся.

9. Повышение квалификации учителя является одновременно пусковым механизмом самообразования и условием успешности учителя. Организовать, найти разумно-оптимальные формы профессионального обучения учителей, сделать это через стимулирование, оригинальные подходы — одно из «узких» мест и важнейших задач управления.

10. Диапазон деятельности учителя столь велик, что усиленное информационно-управленческое давление на него приводит к ступору. Информационное давление впрок, на всякий случай, по принципу: «Пусть знают! — или «Если хотя бы половину будут выполнять, уже хорошо!» — играет прямо противоположную роль. Защита здоровья учителя — физического, психического, духовного и нравственного — едва ли не важнейшая задача администрации. Находясь в атмосфере подобной культуры, учитель с течением времени научится делать то же самое по отношению к детям. Особая нужда — в защите нервной системы талантливых учителей и учащихся.

11. Учителю нужна не помощь вообще, а профессиональная и человеческая поддержка в нужное время, в нужном месте и в соответствующих условиях (торжественно, при всём коллективе, один на один, в присутствии детей и т. д.). Один хороший разбор успешного проведённого урока значит больше, чем все призывы и требования, в которые так романтически верит администрация.

12. Администрация кропотливо, как ребёнка, научает педагога взаимодействовать с собою на основе золотого правила: относись к другим так, как ты хотел бы, чтобы относились к тебе. Ранимость педагогов сродни ранимости артистов, и защищать их нервную систему, создавать комфортные условия, лелеять их достоинство — ведущий принцип работы администрации.

13. Не следует администрации «задаваться» перед учителями, демонстрируя своё неведение откуда взявшееся превосходство, ибо формула: «Ты начальник — я дурак» и «Я начальник — ты дурак» вполне уместна для авторитарного устройства школы и совершенно не годится для школы, признающей человека, и в частности ребёнка, главной ценностью.

14. На учителя давит широкая по диапазону и глубине группа обстоятельств, что приводит к преждевременным, разнообразным видам усталости, «выгоранию». Это связано с рутинным, повторным, нервным, непредсказуемым характером их деятельности, поэтому способность администрации к парадоксальным подходам в управлении, к необычным, бодрящим, снимающим нервозность и напряжение решениям, может играть весьма важную роль.

**Вот примеры:**

• Директор вручает учителю депешу со следующим текстом:  
«Уважаемая Марина Ивановна! Уведомляю, что на протяжении всей второй четверти администрация не планирует посещение Ваших уроков. Желаю вам творческих успехов! Уверен, что ваши уроки будут одними из лучших в школе.

С уважением. Ваш почитатель».

• Директор:  
«В школе к 1 апреля ученики готовят газету, в которой с добрым юмором желают отобразить наши достоинства и недостатки. При



этом учащиеся сегодня предложили, чтобы учителя выпустили встречную газету. От имени педагогического коллектива я взял на себя смелость и вызов принял. Прошу всех желающих педагогов школы принять участие в эксклюзивном, первом в истории школы выпуске самой весёлой газеты. Каждому участнику обещаю из своей зарплаты выделить для подъёма юмористических данных по сто граммов ирисок».

• Утром у входа в школу завуч выдаёт каждому учителю красочную открытку следующего содержания: «Чудесные и славные наши педагоги! Желаем вам провести сегодня самые лучшие в жизни уроки!»

**15.** Необходимо строго и дифференцированно отбирать комплименты, их тональность и степень «заслуженности», понимая, что необоснованный комплимент — это форма безразличного «одобрямс» и ничего, кроме чувства горечи, не вызывает, особенно когда учитель обнаруживает, что роздано «всем сестрам по серьгам».

**16.** Есть два вида досье, которые можно завести на учителя:

а) Рационально-безразличное, (объективно-холодная констатация статусно-правового движения учителя).

б) Досье успехов.

Я думаю, что в этом досье должно отразить всё радостное, интересное и достойное, что происходит в жизни учителя.

## Неформальные группы — блуждающие, мигрирующие, с неустойчивыми позициями, стихийно возникающие

Школьное пространство представляет собой довольно сложное соединение разнообразных субкультур, и не все и не каждая из них имеет положительно заряженные цели. Управлять, не учитывая содержание и характер возможных противодействий, возмущений, умолчаний, — значит терять из поля зрения некоторую часть коллектива, которая может оказаться полезной при использовании её потенциала в созидательных целях.

## Правила работы с неформальными группами

1. Наличие неформальных групп как среди педагогов, так и среди учащихся, есть проявление демократического характера отношений в школе.
2. Неформальные группы тяготеют к инициативе и к крайностям. Особенность их функционирования — независимость, непредсказуемость, самоуправление, саморазвитие.
3. Неформальные группы более всего отражают характер ценностей, утвердившихся в школе. Если неформальные разновозрастные, смешанные группы начинают таинственным образом выпускать газету или, собираясь в подвале и на квартире, готовят дискотеку или сатирический спектакль, то это может поставить перед педагогами и администрацией очень «горячие» проблемы. Например:

- Газета очень злая и жестоко высмеивает ошибки и недостатки (мнимые и реальные) учителей и администрации.
- Подпольный спортивный клуб принимает решение бить всех, «кто не с нами».
- Инициативная самодеятельная группа решила провести круглосуточную дискотеку.
- Пять учеников 6–9-го класса решили по очереди ежедневно объясняться в любви молоденькой учительнице физики, писать ей письма и стихи, провожать её из школы, дарить подарки.
- Несколько учащихся решили подставлять в журнал себе и другим двойки по всем предметам.
- Группа учеников ушла в поход в учебное время, сообщив родителям, что они это делают совместно с учителями.
- Группа старшеклассников организовала в школе банк, собирая с учеников средства, выдавая «кредиты», продавая «акции» и даже организовывала пирамидальное хранение средств под большой процент.

4. Умение создавать, или правильнее, инициировать появление неформальных ученических групп, помогая учащимся найти наиболее значимые ориентиры, переключать внимание с разрушительной деятельности на созидательную, терпеливо показывать негативные последствия агрессивных, оскорбительных выпадов — эта сложная и интересная работа входит в круг высоких профессиональных умений руководителей школы.

5. Важно, постоянно наблюдая за характером деятельности каждого члена педагогического коллектива, научиться использовать работу неформальных групп в интересах школы, создавая условия для их устойчивой позитивной деятельности.

### **Формальные группы: педагогические объединения, методические объединения, кружки, секции**

Управленческое общение зачастую носит случайный, стихийный характер. Организация самодеятельности и взаимодействия учителей — наиболее сложная управленческая задача, она может быть реализована через создание разнообразных педагогических сообществ, в том числе и временных — под задачу — учительских объединений.

### **Работа с формальными группами**

1. Администрация инициирует создание и организацию деятельности педагогических организаций под определённую деятельность и определённую задачу.
2. Бессмысленно создавать учительские секции, семинары, советы и прочее для того, чтобы потом постоянно придумывать для них какую-либо деятельность не в интересах учителей и учащихся, а для показухи. Не следует рассматривать количество всевозможных педагогических



объединений (в одной из школ директор с гордостью показывал карту-схему «Управление учебно-воспитательным процессом в школе», на которой было зафиксировано 127 школьных кружков, секций, советов, штабов, семинаров и т. д. на 600 учащихся) как доказательство успешной работы педагогического коллектива.

**3.** Формальные группы могут стать базовой опорой администрации в реализации задач школы в том случае, если верно соотносятся иерархические требования: паритетное взаимодействие, инициатива и заинтересованность большинства, актуальное использование психологических факторов в управлении — мотивация и стимулирование деятельности педагогов.

**4.** Нередко фиксируется противоречие между обязательным характером функционирования формальных групп (в частности методобъединений) и необходимостью вывести их в творческий режим деятельности.

**5.** Другая особенность связана с привычным представлением о роли и месте формальных групп. Говоря проще, к формальным группам сплошь и рядом выстраивается формальное отношение. Считается: раз они должны быть, значит должны быть у них планы, какая-то деятельность, контролируемые моменты и даже анализ. И работают эти объединения из-под палки, не принося пользы ни школе, ни себе, ни тем более детям. Что лежит в основе их существования: страх, привычка, приказ или совместная потребность в решении профессионально значимых задач?

## **Педагогический коллектив в целом: педагоги и технические работники школы**

В управлении так же прослеживаются массовые и индивидуальные формы работы, как и в педагогике. И работа с целым коллективом имеет свои прелести и свои особенности.

### **Правила работы с коллективом**

**1.** Ничто так не мешает авторитету администрации и успеху управленческой деятельности, как неуважительное отношение к коллективу, выражающееся в уверенности руководителя, что он знает дело лучше других, а потому узурпирует право вступать во взаимоотношения с коллективом только или в основном в форме монолога.

**2.** Отсюда вытекает ещё одна ошибка. Нельзя собирать коллектив даже с самыми лучшими побуждениями, если ты до тонкостей не продумал, зачем это делается, что именно ты ему скажешь. Несколько бессмысленных административно-педагогических собраний — и смысл директорских речей нивелируется до простого рокота и перестаёт восприниматься вообще. Коллектив, за исключением небольшого числа любителей поговорить ни о чём, может даже поучаствовать в этой игре, поднимаясь до беспредельных вершин демагогии, оставаясь при этом абсолютно холодным и безразличным к происходящему.

3. Насколько важной, красиво построенной, оригинально поданной, представляющей всеобщую ценность должна быть информация, чтобы вызвать заинтересованное внимание коллектива!

4. Воздействие администрации на педагогов должно носить положительную энергетическую окраску.

5. Руководитель должен научиться слушать и уметь услышать всё то наболевшее, о чём порой косвенно, затаённо пытается сказать педагог.

6. Руководитель должен научиться активно влиять на педагогический коллектив, при этом смысл понятия «влияние» предполагает умение руководителя увлекать педагогов своими идеями и в то же время способность выходить в инструктивный слой, т.е. достаточно точно объяснить и научить предполагаемому манёвру.

7. На обсуждение всего коллектива выносятся:

- концепция, стратегия и политика школы на достаточно длительный срок;
- анализ успехов каждого и проблемные тенденции, касающиеся всех (без фамилий, упрёков, нанесения обид);
- педагогический опыт, представляющий информационный интерес;
- возможные инновационные идеи для их углублённого обсуждения;
- проекты, охватывающие деятельность всех педагогов.

8. Нужно научиться много знать об учителях, много думать о них, настраивая свою душу на волну их переживаний, смыслов, проблем. Нужно вовремя и точно найти самые главные слова, определяющие успех, достижения и радость, без которой жизнь учителя становится серой и печальной.

Каждый день утром, приходя в кабинет, директор либо бросается догонять уходящий поезд — работает в режиме устойчивой текучки, либо выстраивает свою деятельность, исходя из чётко определённых целей — ближних и дальних — на основе которых пристраиваются задачи.

## Группы возможных задач

### Организационно-нормативное обеспечение образовательного процесса

Можно выполнить эту работу, списав содержание из известных документов, так обычно делаются концепции, уставы, должностные инструкции, планы и т. д. Можно пойти другим путём:

- определить проблемы своего учебного заведения, попытаться выявить причины, породившие проблемы;
- определить подходы, принципы, исходя всё-таки из гуманистического представления о ценности человека;
- проанализировать достижения, тенденции, характер происходящих процессов;
- в соответствии с принципом главного звена определить приоритеты и возможную последовательность решения задач;

- точно просчитать необходимые затраты и прежде всего наличие кадров, способных выполнить поставленные задачи;
- осуществить обучение кадров в рамках поставленной задачи.

## Стратегия взаимодействия с учителем

Очевидно, что управление, построенное на уговорах, подыгрывании, неоправданных, незаслуженных похвалах, вряд ли может подвигнуть всех и каждого к добросовестной работе. Для индивидуализации управления необходимо системное, углублённо-вдумчивое, внимательное отношение к каждому педагогу, умение знать и видеть его достоинства, его предметные интересы и внепредметные пристрастия. И безусловно, следует признать разрушительным обстоятельством случайные управленческие решения и беспорядочный внутришкольный контроль, реализуемый по остаточному принципу, когда кто-либо из администраторов говорит себе: «А не сбегать ли мне на урок к ботанику?»

И бежит между делом, не зная учителя, не будучи готов психологически, не освободив место в мозгу для серьёзного приёма информации и её анализа, без выстраивания целей, без готовности совместно с учителем прорабатывать программу коррекции его педагогической деятельности.

При определении стратегии взаимодействия с учителем важно выяснить:

**1.** Каковы его цели. Для чего он пришёл в школу. Вопрос о целях выступает как весьма значимый в силу ряда обстоятельств. Разрозненность, неопределённость и размытость целей, их противоречивый характер приводят к тому, что школа живёт вне понятной и принятой коллективом концепции, а просто производит некую сумму несбалансированных действий, ставящих своей целью вроде бы обучение и воспитание детей. Научиться коллективно вырабатывать, согласовывать, принимать цели, определять на их основе задачи всех и каждого — это одна из задач администрации школы. Зачастую цели определяет руководство школы, наивно полагая, что его представления являются значимыми и приемлемыми для педагогов, что скорее всего не так. Поэтому было бы полезно провести педагогический совет с повесткой дня: «Цели и задачи школы».

**2.** Какую карьеру хотел бы сделать учитель:

- стать впоследствии учёным,
- администратором,
- хорошим предметником,
- тихо, незаметно работать,
- переждать «непогоду» и вовремя уволиться.

**3.** Какова примерная программа жизни и деятельности учителя на ближайшие 1, 3, 5 лет. (Речь фактически идёт о целях, задачах, ценностях и интересах учителя.)

**4.** Что побудило учителя выбрать педагогическую профессию. Если он говорит, что работа с детьми — труд не велик и особых усилий не требует, то за этим скорее всего кроется либо безразличие, либо бахвальство, потому что труд педагога всегда требует предельного нервного напряжения, высокой степени отдачи. Педагог постоянно отдаёт частицу себя де-

тям и, слава Богу, если есть что отдавать. Хуже, когда стираются и выцветают давно полученные знания, душа устаёт, не желает трудиться, и происходит вульгарное привыкание к работе, которая требует постоянного творчества, ежедневных открытий, вечного обновления самого педагога. И если учитель оказался в школе случайно и гордится этим или говорит об этом с некоей обречённостью, или «шёл в дверь, попал в другую», или позарился на учительскую свободу отпуска, каникулы, гарантированную зарплату, то об этом надобно знать администрации и стараться поднять планку учительских ожиданий и представлений.

**5.** Каковы, на его взгляд, основные качества, которыми должен обладать учитель (обработка этих анкет и повторное их проведение через 2–3 года позволяют получить исходные и сравнительные представления).

**6.** Что он хотел бы делать с детьми вне предмета (какими своими пристрастиями, интересами он мог быть бы полезен детям).

**7.** Что он хотел бы делать с детьми в рамках своего предмета. Нередко ещё можно встретить учителей, которые не проявляют никакого интереса к своему собственному предмету, и этот «брак без любви» выражается в полном пренебрежении к внеклассной работе по предмету. Это явление я называю эффектом селекторной индифферентности. Вроде бы сознательно выбрал предмет и сферу деятельности, тем не менее, проявляет по отношению к ним полное безразличие. Таких учителей легко узнать. У них на устах обычно одни и те же аргументы: а платить кто будет, мне некогда, совсем замотали, а кто моими детьми заниматься будет, почему опять я, а они ничего не хотят...

**8.** Каких знаний и умений не хватает учителю. Демократизация предполагает встречное движение администрации и педагогов, в том числе и при формировании плана повышения квалификации учителей.

**9.** Каковы его творческие интересы. Нередко у учителя — и в этом нет никакой трагедии — нет ярко выраженных творческих внепредметных интересов, обнаружить его предрасположенность и создать условия для их развития — весьма значимое дело, которым нужно заниматься администрации школы.

**10.** Что он вкладывает в понятие отдыха. Парадокс заключается в том, что нередко отдых усиливает усталость. Достаточно вспомнить отдых за праздничным столом, после которого человек долго приходит в себя. Культура отдыха есть продолжение культуры деятельности.

**11.** Чем лично он может увлечь ребят. Как часто приходится сталкиваться с попыткой педагога влиять на ребят через идеи, деятельность, поиск, совершенно чуждые для них. Как понять детей, как стать для них значимым, какими чертами личности следует обладать — всё это достаточно серьёзные проблемы.

**12.** Каковы его затруднения. Ведение карты затруднений по каждому педагогу позволяет спланировать систему работы с учителем.

**13.** С детьми какого возраста он хотел бы работать. Если педагог настраивает себя на то, чтобы взять классы из начальной школы и вести их до выпускных экзаменов и при этом принять на себя всю ответственность за успехи учащихся, — это один вариант. Другое дело, когда педагог хочет или может вести в силу разных обстоятельств только средние классы или любые классы...

**14.** Маршрут возможных путешествий. Можно путешествовать, не отходя от письменного стола, а можно проспать балет в Большом театре. Где был, куда хотел бы попасть, каковы пристрастия — здесь просматривается география души.

**15.** Круг литературных интересов. Есть ли связь между литературными интересами, начитанностью учителей и отношением к литературе их питомцев.

**16.** Музыкальные интересы.

**17.** Любимый вид спорта.

**18.** Семья, домашняя обстановка.

**19.** Любимые праздники. Дни рождения членов семьи.

**20.** Любимые цветы.

**21.** Всё о друзьях учителя.

**22.** Умение держать дисциплину.

**23.** Уровень толерантности и конформизма.

**24.** Психологические качества:

- тип темперамента,
- реактивность,
- энергетическая сбалансированность,
- умение концентрироваться,
- способность влиять,
- степень открытости,
- увлечённость.

**25.** Умение ставить цели и находить профессиональные приоритеты.

**26.** Умение планировать свою деятельность.

**27.** Умение выстраивать систему педагогических требований.

**28.** Способность к установлению длительных положительно заряженных коммуникаций с коллегами и с детьми.