



директор школы

Научно-методический журнал. Выходит 10 раз в год. Издаётся с 1993 года

Главный редактор
К.М. Ушаков

Зам. главного редактора
Е.А. Кучеренко

Шеф-редактор
Е.Е. Терешатова

Ответственный секретарь
М.Г. Драмбян

Технический редактор
Е.С. Воронова

Редакция
В.Я. Гринберг
Е.М. Ушакова

Макет, дизайн
В.Ф. Варшавчик

Рисунки
М.А. Пономарева

Эксперты-консультанты

Ачкасова Ю.И.
Безбородько Л.Б.
Бешлиян А.А.
Буряк Е.Г.
Бухаров Д.В.
Васильев В.П.
Власова Г.П.
Галимова Т.М.
Дебелова Т.А.
Евтушенко Е.Н.
Жданкина Е.М.
Жолудева С.А.
Зомитева М.И.
Ивченко О.В.
Каримова Д.С.

Климовских И.А.
Комиссаров И.В.
Копытин С.Ю.
Курбанова С.В.
Лебедева Е.В.
Леонтьева А.М.
Матвишина И.В.
Митрофанова Т.Г.
Нанобашвили О.Н.
Овсиевский А.Г.
Пономарев Н.И.
Попова Е.В.
Селектор С.С.
Смирнова Н.В.
Шамсутдинов А.И.

Корректоры
Д.П. Рысаков, Г.В. Яковлева

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ

73131

**«РОСПЕЧАТЬ»,
«ПРЕССА РОССИИ»**

12581

«КАТАЛОГ РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ»

Умные цели



**Константин
Ушаков**

Мы недавно столкнулись с проблемой: в процессе проведения учебного курса участники должны были составить план некоторых действий, сформулировать цели и спланировать шаги по их достижению. Казалось бы, достаточно банально, но возникли проблемы, мы никак не могли добиться конкретности формулировки целей. Цели описывались словами: улучшить, увеличить, развить и пр. В связи с этим я хотел бы напомнить об инструменте под названием SMART-анализ. Этот инструмент весьма полезен при анализе качества планирования, важнейшей частью которого являются правильно сформулированные цели. Что значит «правильно» в этом контексте? Поясню (хотя, возможно, это вам хорошо знакомо): SMART — это аббревиатура, где S — конкретный (Specific); M — измеримый (Measurable); A — достижимый (Attainable); R — значимый (Relevant); T — ограниченный во времени (Time-bounded).

Одновременно слово smart переводится как «умный». В менеджменте есть такое понятие — «SMART-цели», то есть умные цели.

Какие цели считаются умными? Те, которые удовлетворяют следующим условиям: они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, значимыми (не только вообще, но и лично) и они должны быть достигнуты в ограниченный промежуток времени. Эти условия обеспечивают мотивацию, точную регулировку деятельности.

Основные проблемы возникли с конкретностью и измеримостью. Эта проблема мне лично хорошо знакома: одно дело сказать, что нужно работать лучше, другое дело — конкретно указать в чем

и найти критерий этого улучшения, например, повысить во втором полугодии подписку на журнал на 10%. В этом примере критерий измерения понятен, цель значима (иначе придется закрываться). Таким образом, с критериями R, T и M все в порядке, однако первый вопрос, который начинает грызть: а почему на 10%, а не на 5? Второй: а если не получится, если поставлена недостижимая в данных обстоятельствах цель? Если получится только на 3 или подписка «упадет»? Это чья вина, только исполнителей или моя тоже? Это моего профессионализма не хватило или их? Признаться в собственной ошибке, а как же авторитет? А не будет ли народ демотивирован недостигнутой целью? И могу понять, что становится страшно вато быть конкретным (критерий S): соблазн использовать термины «улучшить», «повысить» и пр. очень силен, а ведь у вас есть еще и руководство, которое, возможно, напмнит о невзятой высоте, но которого у меня нет. ☺



ПИСЬМО РЕДАКТОРА	
Умные цели	2
КОНКУРС	
Лебедева Е. Солнечная страна	7
Терешатова Е. Новости конкурса «Директор школы – 2017»	13
ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ	
Рачевский Е. Школьное межсезонье: замыслы и планы	15
Каспржак А., Цзянь Сяоянь Китайское зеркало директора российской школы. Часть I	21
Куксо Е. О «замшелости» ума и развитии школы	31
Поташник М. Не стоит село без праведников	36
Созонов В. Не пятое колесо, или Как осваивается ресурс внеурочной деятельности	43
Акчурина Е. Детектор личных проблем	49
ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА	
Павлюк Г. Развить одаренность	56
Гусева Ю. Раздельное обучение: мифы и реалии	62

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА	
Нуриева Л., Киселев Г. ЕГЭ в регионах: работа над ошибками	69
ПЕРСОНА ГРАТА	
Потапник М. Кто светел, тот и свят: отец Константин	77
ЭКОНОМИКА И ПРАВО	
Каблучков А. Кто в ответе за разбитый нос?	81
ВОСПИТАНИЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	
Кондрашов А. «Давайте не будем мешать детям!»	89
Кузнецова А. На одном языке	93
ШКОЛА И РОДИТЕЛИ	
Соболевская Т. Воспитание терпимости	103
УРОКИ ЗДОРОВЬЯ	
Калейдоскоп здоровья	109

Издательская фирма «СЕНТЯБРЬ»

Распространение
и подписка
Т.А. Доронина

Главный бухгалтер
О.А. Архиповская

Адрес для писем: 115280, Москва, а/я 99
Тел.: (495) 710-30-01
E-mail: septem@direktor.ru
<http://www.direktor.ru>

© «Директор школы», 2017
© ООО «ИФ «Сентябрь»»