



Использование технологий бережливого производства в управлении образованием для снижения бюрократической нагрузки

ИВАНОВА ДИНА АЛЕКСАНДРОВНА

РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ
АДМИНИСТРАЦИИ ЗАТО Г. ЗЕЛЕНОГОРСК

Национальные проекты

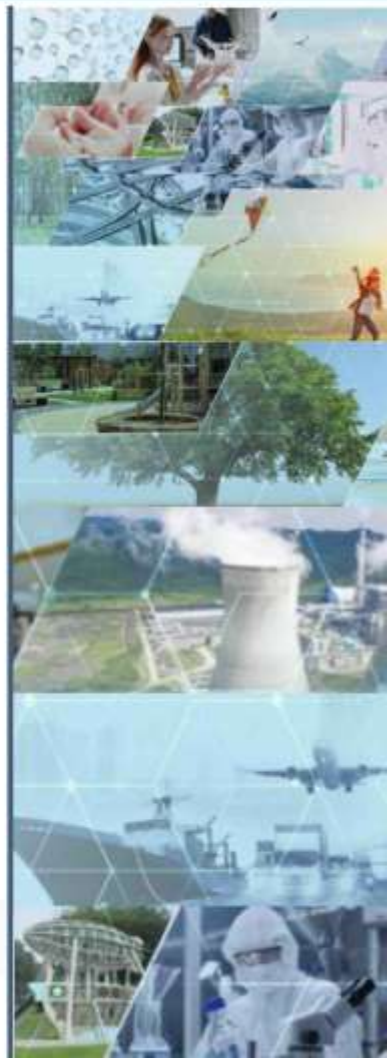
до 2030

- Молодежь и дети
- Семья
- Кадры
- Продолжительная и активная жизнь
- Инфраструктура для жизни
- Экологическое благополучие
- Туризм и гостеприимство

Один из показателей:

Доля государственных и муниципальных организаций социальной сферы, вовлеченных в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда, нарастающим итогом – 100 %.

- Экономика данных и цифровая трансформация государства
- Эффективная и конкурентная экономика
- Эффективная транспортная система
- Промышленное обеспечение транспортной мобильности
- Новые технологии сбережения здоровья
- Новые атомные и энергетические технологии
- Новые материалы и химия
- Беспилотные авиационные системы
- Международная кооперация и экспорт
- Средства производства и автоматизации
- Технологическое обеспечение продовольственной безопасности
- Технологическое обеспечение биоэкономики





«БЕРЕЖНАЯ ШКОЛА»

- совместный проект Министерства просвещения РФ и ГК «Росатом»



С 2023 года наши учреждения при содействии ГК «Росатом» включились в реализацию проектов по повышению эффективности деятельности на основе применения принципов и инструментов бережливого производства Госкорпорации «Росатом».

МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ образовательных учреждений осуществляли специалисты по развитию производственной системы Росатома (ПСР) АО «ПО ЭХЗ».

В 2024 и 2025 годах в системе образования Зеленогорска были разработаны и реализованы **15 различных проектов по оптимизации процессов с применением бережливых технологий.**

Почему ГК «Росатом»?



ПСР
РОСАТОМ

ГК «Росатом» - признанный
флагман бережливого
производства

- культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне;
- методически целостный отраслевой комплекс взаимосвязанных производственных процессов, в которых действия, не создающие ценность, сведены к минимуму в результате последовательных улучшений при помощи принципов, правил, инструментов и методов;
- опыт реализации проектов в социальной сфере

Реализация проекта «Эффективный регион» по совершенствованию государственного и муниципального управления с применением технологий БП (повышение эффективности работы органов государственной власти, снижение времени и стоимости предоставления государственных услуг, повышение удовлетворенности граждан уровнем жизни в регионах)

Реализация региональных проектов «Эффективное правительство», «Эффективный муниципалитет»

Снижение бюрократической нагрузки на врачей во время эпидемии COVID-19

Проект «Бережная школа»: тезаурус



Ценность Бережной школы:

- ✓ качество образования, безопасность,
- ✓ корпоративная культура,
- ✓ дружелюбная образовательная среда

Основные процессы

процессы, добавляющие ценность, т.е. содержательно и организационно связанные с обучением, воспитанием и развитием обучающихся и (или) воспитанников

Вспомогательные процессы

процессы, не добавляющие ценности, но являются необходимыми для реализации основных процессов, они связаны с функцией администрирования, в том числе, с выполнением функций юридического лица.



Нормирование бюрократической нагрузки

Федеральный закон от 08.08.2024 № 328-ФЗ
О внесении изменений в статьи 29 и 47 Федерального закона
«Об образовании в Российской Федерации»

Перечень документов, подготовка
которых осуществляется педагогическими
работниками

Редакция от 28.02.2025 (с изм. и доп.,
вступ. в силу с 01.03.2025)

Образовательная организация вправе
не предоставлять организациям,
государственным органам и органам местного
самоуправления информацию и документы
при отсутствии оснований, предусмотренных
законодательством Российской Федерации



1.4. Минпросвещения России (Муркова М.В.) обеспечить контроль за направлением запросов в адрес органов государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, исключив направление бессистемны запросов, не имеющих правовых оснований, а также проработать вопрос о порядке согласования Министром просвещения Российской Федерации направления запросов в органы государственной власти субъектов Российской Федерации.

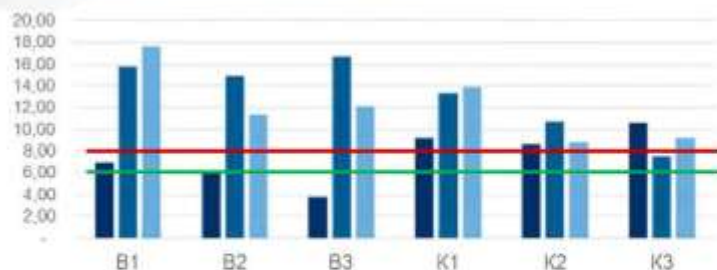
Распределение бюрократической нагрузки в школе*

Диагностика показала:

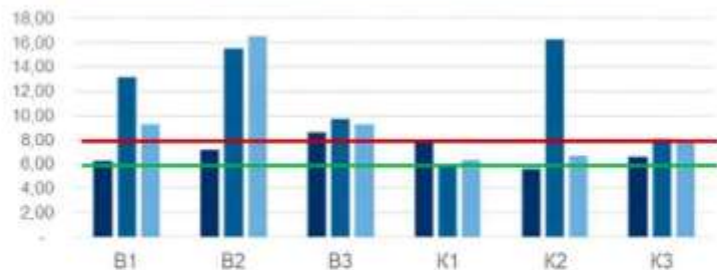
фактическая нагрузка более 8 часов в день – потенциальная причина «выгорания» опытных кадров

Нагрузка в сутки, количество часов

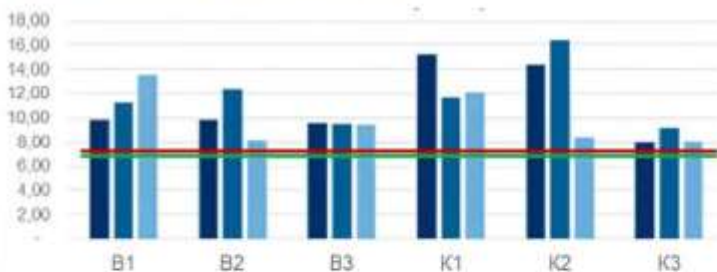
Классный руководитель



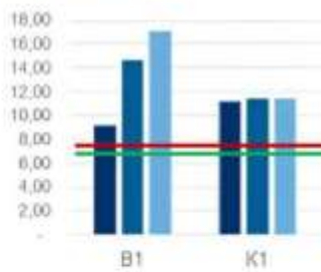
Учитель без классного руководства



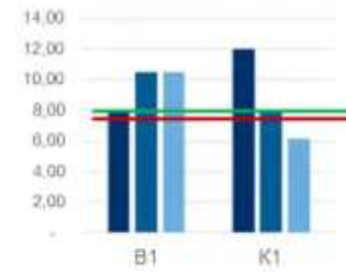
Заместитель директора



Директор



Секретарь



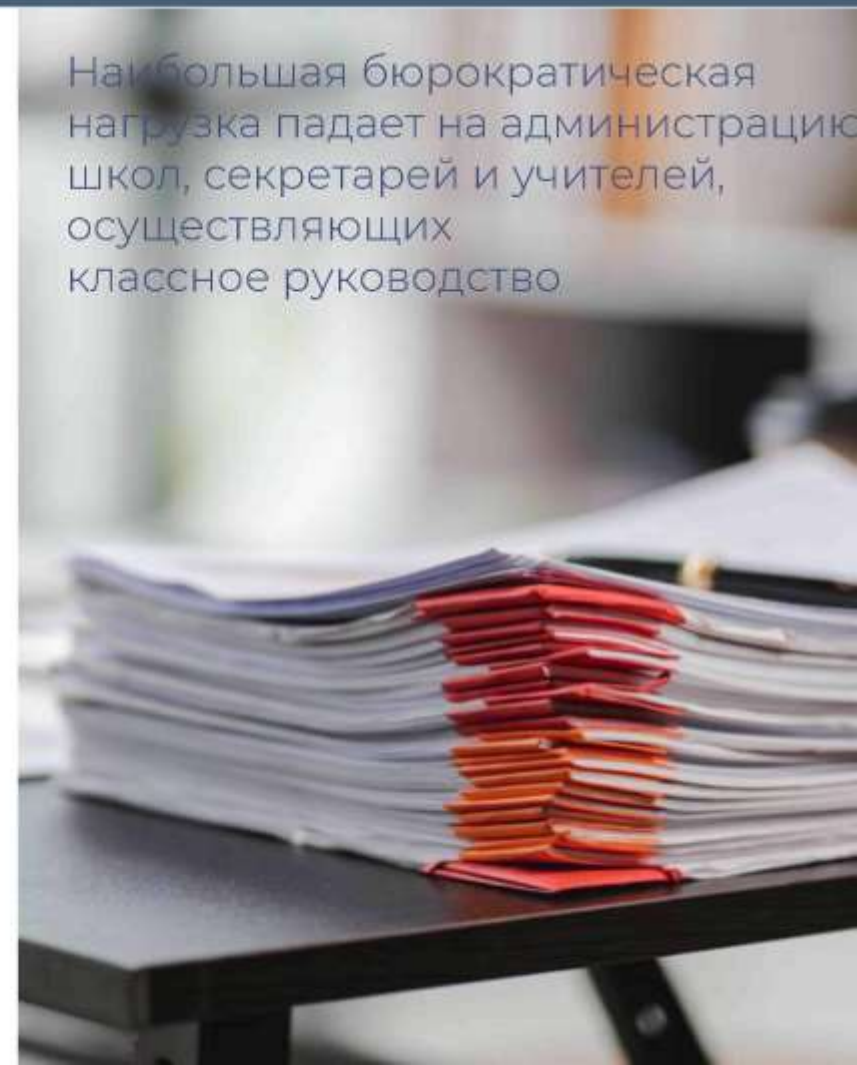
■ По ставке ■ Измерение (Ф) ■ Измерение (П)

По ставке – Оплачиваемые часы;
Измерение (Ф) – «Фотография» рабочего дня;
Измерение (П) – Средний рабочий день с учетом годовой нагрузки

*По данным ПСР-Росатом

— Норма рабочего дня сопоставимых должностей (баланс «Жизни и работы»)
— Целевое значение (ставка учителя: 18 акад. часов в неделю – урочная деятельность, остальные часы – подготовка и иная деятельность)

Наибольшая бюрократическая нагрузка падает на администрацию школ, секретарей и учителей, осуществляющих классное руководство.



Бюрократическая нагрузка на образовательные организации



757
запросов



ШКОЛЫ

2 764 запроса*
(55 шт./школе)



2007
запросов

СИСТЕМНЫЕ ЗАПРОСЫ:

- Минпросвещения России
- Подведомственные организации
- РОИВы и МОУО, осуществляющий управление в сфере образования

18%

ВНЕСИСТЕМНЫЙ ЗАПРОСЫ:

- МВД, Росгвардия, СК, Прокуратура, ФССП, МО (военкомат)
- ФНС, МЧС, ФМС, СФР, ЦЗН, Роспотребнадзор, Росстат, РКН
- Иные РОИВы
- Органы местного самоуправления
- Культура, спорт, волонтерство, профориентация, духовенство
- Соцслужбы и ведомства

82%

* По результатам исследования, проведенного в 1-й половине 2024 года. Источник: ГК «Росатом», 2024 год

АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРОБЛЕМ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ

ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- ☐ Неэффективная организация работы
- ☐ Неэффективные документы/отчеты
- ☐ Человеческий фактор

ОБЛАСТЬ РЕШЕНИЯ

- ☐ Повышение эффективности процессов
- ☐ Оптимизация документов/отчетов
- ☐ Развитие персонала и корпоративной культуры



Факторы снижения бюрократической нагрузки

- 1 Вертикально интегрированная организация работы по снижению бюрократической нагрузки
- 2 Оптимизация перечня отчетов на разных уровнях (регион, муниципалитет, ОО)
- 3 Агрегация данных в информационных системах, трансформация региональных информационных систем
- 4 Формирование унифицированных форм сбора данных, позволяющих формировать отчеты «в один клик»
- 5 Ценностно-ориентированное обучение (повышение квалификации) управленческих команд, педагогов, специалистов в области управления образованием (РОИВ, МОИВ)
- 6 Тиражирование лучших практик, коробочные решения
- 7 Запрет на ответы по внесистемным запросам (поручение министра С.С. Кравцова)



Цель — системное снижение документооборота и высвобождение времени педагогов для выполнения основных профессиональных задач

Подходы к снижению бюрократической (документационной) нагрузки в образовательных учреждениях

- 1. Работа с нормативно-правовой базой** — анализ документооборота, исключение незапланированных поручений и обязанностей, внесение изменений в должностные инструкции, внесение изменений в локальные акты, правовое просвещение
- 2. Цифровизация документооборота** — введение единой платформы для ведения всей отчётности, автоматизация процессов заполнения и обработки документов, исключение дублирования данных в электронных и бумажных версиях.
- 3. Оптимизация процессов** в образовании с использованием **БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ** — повышение производительности труда за счет снижения потерь



ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМУ ОБРАЗОВАНИЯ Г. ЗЕЛЕНОГОРСКА

ГОДЫ	ДЕТИ	ВЗРОСЛЫЕ
2018	Муниципальный проект «БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО» 9 школ, 200 обучающихся	
2019		
2020		Муниципальный проект «ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА – В ОБРАЗОВАНИЕ» д/с 23, школы 161, 164, 169, 174, ЦЭКиТ, центр Витязь, центр Перспектива, Библиотека, УО - 10 проектов
2021		
2022		
2023		Отраслевой проект «БЕРЕЖНАЯ ШКОЛА» д/с 29, 32, школы 161, 163, 164, 169, 174, 176, УО 10 проектов Гранты: д/с 32, школы 161, 163, 169, 174
2024	Отраслевой проект «КУЗНИЦА ЭФФЕКТИВНЫХ КАДРОВ» 9 школ, 75 обучающихся 10-х классов, 5 детских проектов 2024 – 1 место (поощрительная поездка в Москву – 9 чел.) 2025 – 2 место	
2025		Федеральный проект «КОМФОРТНАЯ ШКОЛА» школы 161, 169, лицей - 3 проекта
2026		Федеральный проект «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» д/с 23, лицей, школа 169, ЦЭКиТ



«Коробочные» решения

Примеры проектов

ДОШКОЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

«Оптимизация процесса по заполнению и ведению табелей учёта посещаемости детей» - МБДОУ д/с № 23

«Повышение эффективности осуществления образовательной деятельности в МБДОУ д/с №29» - МБДОУ д/с №29

«Повышение эффективности процессов диагностики и оказания коррекционно-развивающей помощи детям с ОВЗ и другими отклонениями в состоянии здоровья» - МБДОУ д/с № 32

УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«Оптимизация процесса сбора информации» - МБУ ДО «ЦЭКиТ»

«Оптимизация процесса замещения педагогов дополнительного образования в условиях кадрового эксклюзива» - МБУ ДО «ЦО «Перспектива»

«Планирование методической работы в МБУ ДОЦ «Витязь» - МБУ ДОЦ «Витязь»



«Коробочные» решения

Примеры проектов

ШКОЛЫ

- ☐ «Повышение эффективности процесса обучения для часто пропускающих занятия учащихся (спортсменов)» - МБОУ «СОШ №161»
- ☐ «Повышение эффективности процессов трудового и патриотического воспитания учащихся МБОУ «СОШ №163» - МБОУ «СОШ № 163»
- ☐ «Повышение эффективности деятельности по формированию функциональной грамотности на примере пилотной группы учащихся МБОУ «Гимназия № 164» - МБОУ «Гимназия № 164»
- ☐ «Оптимизация процесса формирования социального паспорта школы» - МБОУ «СОШ №169»
- ☐ «Повышение эффективности трудового воспитания школьников (урочного и внеурочного) на примере пилотной группы учащихся в МБОУ «СОШ №169» - МБОУ «СОШ №169»
- ☐ «Реализация типового решения «Библиотека» в МБОУ «СОШ № 169» - МБОУ «СОШ №169»
- ☐ «Повышение эффективности профориентационной деятельности в МБОУ Лицей «№174» (на примере пилотной группы учащихся) - МБОУ «Лицей №174»
- ☐ «Оптимизация нагрузки педагогов на примере предоставления характеристик по запросу (дебюрократизация)» - МБОУ «Лицей №174»
- ☐ «Развитие образовательного пространства школьного технопарка «Кванториум» - МБОУ «СОШ № 176»

Образование: «Повышение эффективности процессов диагностики и оказания коррекционно-развивающей помощи детям с ОВЗ и другими отклонениями в состоянии здоровья» МБДОУ д/с №32, ТПМПК, КБ-42

Ключевой риск:

Увеличение количества детей с ОВЗ, которые несвоевременно получают коррекционно-развивающую помощь и как следствие увеличение количества потенциально «неуспешных» детей в школах города.

Выявленные проблемы:

- ✓ Неэффективное взаимодействие образовательного учреждения со специалистами КБ-42 (детской поликлиники) в части проведения информационной и просветительской работы с родителями детей ОВЗ
- ✓ Низкая осведомленность родителей детей с ОВЗ о возможностях коррекционно-развивающей помощи в детском саду №32
- ✓ Длительное время протекания процесса (ВПП) ТПМПК и медицинского осмотра

Проведенные улучшения:

- ✓ Создали «Регламента взаимодействия между УО (ТПМК) и КБ – 42»
- ✓ Участие в проведении ТПМПК 2 раз в месяц;
- ✓ Проведение медицинского осмотра детей на базе д/с №32 которые направляются на ТПМПК.
- ✓ Подготовлены информационно – справочные материалы для медицинского персонала и родителей детей с нарушением здоровья.
- ✓ Проведение на базе КБ – 42 в рамках «Школы здоровья» психологического диспута для родителей детей с ОВЗ.
- ✓ Организация дополнительного адресного обзвона/смс оповещения родителей по уточнению их визита в назначенное время на диагностику к специалисту (за 1 день до посещения).

Цели и результаты проекта

ВПП прохождения медицинского осмотра, час. на 1 ребенка.



ВПП прохождения детьми ТПМПК, дней



Процент детей, имеющих положительную динамику развития в результате коррекционно-развивающей работы, %



Уровень удовлетворенности родителей оказываемыми услугами, %



Образование: «Оптимизация нагрузки педагогов МБОУ «Лицей №174», на примере предоставления характеристик по запросу (дебюрократизация)»

Ключевой риск:

Срыв установленных директором сроков по предоставлению характеристики, предоставление неполной (некорректной) информации.

Выявленные проблемы:

- ✓ Отсутствие обязательных локально-нормативных актов, регламентирующих содержание, ответственность, сроки предоставления характеристик
- ✓ Отсутствие согласованных действий при составлении характеристики между классным руководителем, педагогом-психологом, социальным педагогом
- ✓ Недостаточный уровень умений для составления характеристики на обучающихся у классных руководителей, учителей-предметников.
- ✓ Большое количество возвратов на доработку характеристик

Проведенные улучшения:

- ✓ Разработали единый инструмент «Конструктор характеристик» на основе облачных технологий по уровням образования и запросам комиссии.
- ✓ Провели обучающие семинары для педагогов по созданию характеристик с использованием инструмента «Конструктор характеристик».
- ✓ Разработали методические материалы по работе в «Конструкторе характеристик».
- ✓ Разработали и утвердили муниципальное ЛНА «Положение о создании характеристик обучающегося».

Цели и результаты проекта

ВПП подготовки одной
характеристики по прогнозируемому
запросу, дн.



ВПП подготовки одной
характеристики по
непрогнозируемому запросу, дн



Количество возвратов характеристики на
доработку, %



Детские проекты

ОТРАСЛЕВОЙ ПРОЕКТ «КУЗНИЦА ЭФФЕКТИВНЫХ КАДРОВ»

- ❑ «Оптимизация процесса изготовления сухих пайков для участников СВО учащимися школы № 163 и волонтерами»
- ❑ «Повышение эффективности процесса забора и анализа крови из вены у пациентов Детской поликлиники г. Зеленогорска»
- ❑ «Повышение эффективности процесса забора и анализа крови из вены у пациентов Городской поликлиники (взрослая категория населения) г.Зеленогорска»
- ❑ «Повышение эффективности процесса прохождения медицинского осмотра взрослой категории пациентов в Центре промышленной медицины»
- ❑ «Повышение эффективности процесса прохождения первого этапа диспансеризации взрослой категории населения в городской поликлинике КБ-42»



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «КОМФОРТНАЯ ШКОЛА»

- ❑ «Реализация типового решения «Тиражирование коробочного решения «Система подачи предложений по улучшению» в МБОУ «Лицей № 174»





- ☐ Снижение бюрократической нагрузки – это процесс системный и продолжительный
- ☐ Подход к решению этой задачи идет через механизмы повышения производительности труда за счет уменьшения потерь (в первую очередь временных)
- ☐ Развитие взаимодействия и кооперации

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!



Иванова Дина Александровна



руководитель управления образования

Администрации ЗАТО г. Зеленогорск

р.т. 8(39169) 3-55-51

+79135102530

ivdina@yandex.ru

VK @dina_alex_ivanova

Использовались информационные материалы:

- АО «ГК Росатом» / АО «ПСР»
- «ИНСТИТУТ СОДЕРЖАНИЯ И МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ им. В.С. ЛЕДНЕВА» Минпросвещения России

сообщество ВКонтакте

Управление
образования ЗАТО г.
Зеленогорск



Самое актуальное здесь!