



# Использование технологий бережливого производства в управлении образованием для снижения бюрократической нагрузки

**ИВАНОВА ДИНА АЛЕКСАНДРОВНА**  
РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ  
АДМИНИСТРАЦИИ ЗАТО Г. ЗЕЛЕНОГОРСК

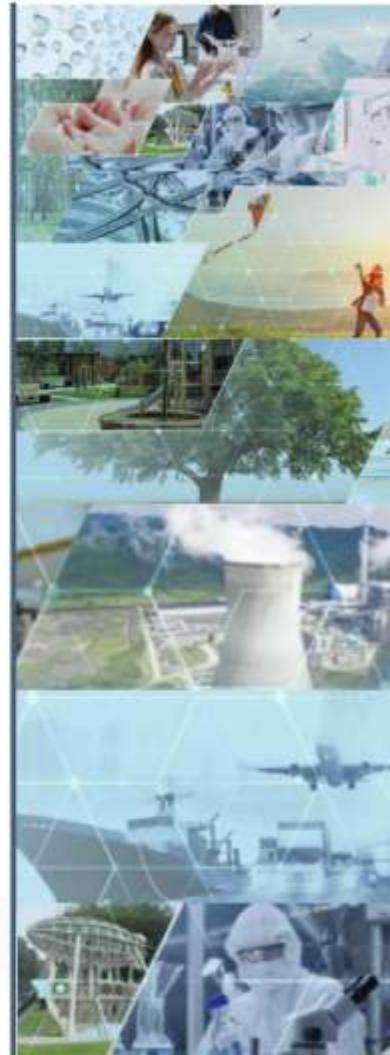
# Национальные проекты до 2030

- 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 коопeração 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 бессистемных 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.

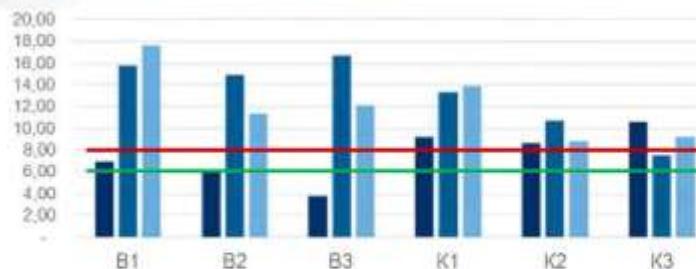
# Распределение бюрократической нагрузки в школе\*

Диагностика показала:

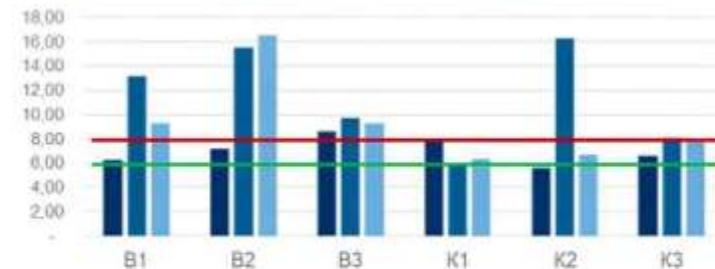
фактическая нагрузка более 8 часов в день – потенциальная причина «выгорания» опытных кадров

## Нагрузка в сутки, количество часов

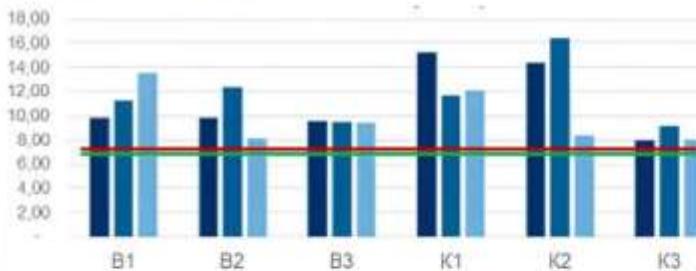
Классный руководитель



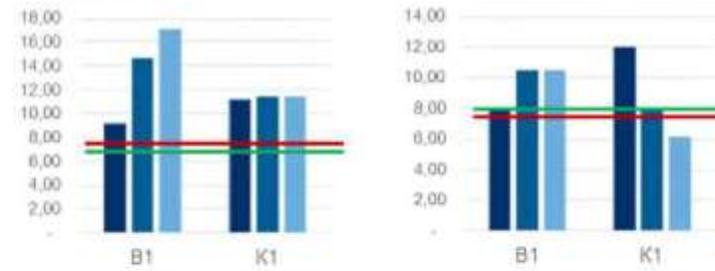
Учитель без классного руководства



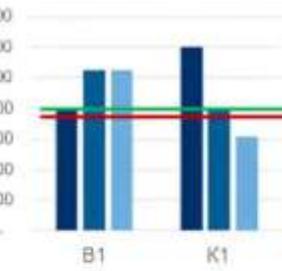
Заместитель директора



Директор



Секретарь



■ Поставка ■ 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

2764 запроса\*  
(55 шт./школу)

2007  
запросов



### СИСТЕМНЫЕ ЗАПРОСЫ:

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

### 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

18%

82%

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

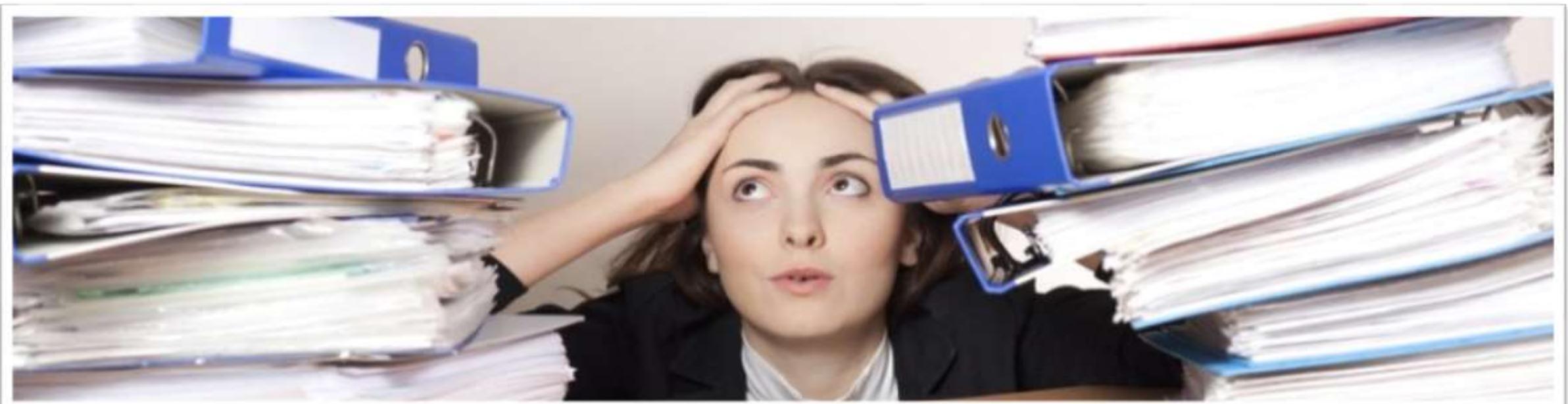
# АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРОБЛЕМ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ

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

## 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 (ТМПК) 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

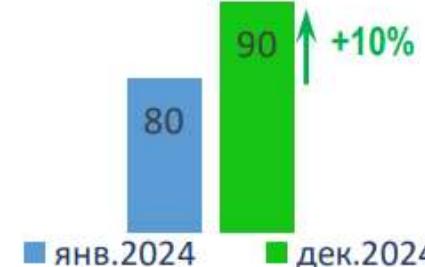
ВПП прохождения медицинского осмотра, час. на 1 ребенка.



ВПП прохождения детьми ТПМПК, дней



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



Уровень удовлетворенности родителей оказываемыми услугами, %



## 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](mailto: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!