

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
«Институт стратегии развития образования»

«УТВЕРЖДАЮ»

Заместитель директора


И. В. Ускова/
« 4 » июль 2024 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

Система управления «Бережной школой»

Авторский коллектив:

Давыдова Н. С., руководитель проектов АО ПСР ГК «Росатом», д. эк. н.
Грабельников К. В., директор проекта проектного офиса по программе развития
производственных систем в отрасли ГК «Росатом»
Мансурова С. Е., д. филос. Н., ФГБНУ «ИСРО»
Табаровская К. А., ФГБНУ «ИСРО», к. и. н.

Москва, 2024

Раздел 1. Характеристика программы

1.1. Цель реализации программы – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления «Бережной школой».

1.2. Планируемые результаты обучения

Руководители образовательных организаций:

Трудовая функция (профстандарт «Руководитель»)	Трудовое действие	Знать	Уметь
Администрирование деятельности общеобразовательной организации. Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации	Управление разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов Руководство административной, финансовой и хозяйственной деятельностью. Управление деятельностью по реализации образовательных программ, в том числе в сетевой форме	Принципы, методы, инструменты бережливого производства	Применять инструменты и методы бережливого производства в практике управления общеобразовательной организацией

Заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения):

Должностные обязанности (по ЕКС)	Знать	Уметь
Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных	Принципы, методы, инструменты бережливого производства	Применять инструменты и методы бережливого производства в практике управления общеобразовательной организацией

1.3. Категория слушателей: руководители, заместители руководителей общеобразовательных организаций.

1.4. Форма обучения: очно-заочная с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

1.5. Срок освоения программы: 24 часа.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Формы контроля
			Лекция, час	Практическая / самостоятельная	

				работа, час	
1	Философия, ценности, принципы, бережливого производства	4	2	2	
2	«Бережливые проекты» в общеобразовательных организациях. Успешные практики дебюрократизации	4	2	2	
3	Методика разработки и реализации «бережливого проекта»	4	2	2	Практическая работа № 1
4	Бережливое управление: целеполагание, методы, инструменты	5	2	3	Практическая работа № 2
5	Сквозной поток развития бережливой личности	2	1	1	
6	Работа с коллективом «бережной школы». Резилентное лидерство	4	2	2	
7	Итоговая аттестация	1		1	Зачет
Всего:		24	11	13	

2.1. Рабочая программа

1. Философия, ценности, принципы, бережливого производства.

Лекция - 2 часа. История возникновения, предпосылки и источники формирования идеологии бережливого производства (далее - БП). Понятие ценности, потока создания ценности для потребителя, способы определения ценности. Понятие значимой работы, незначимой работы, 8 видов потерь. Основные принципы бережливого производства: определение ценности продукта, оптимизация процессов для устранения потерь, оптимизация цикла производства продукта, привлечение сотрудников, стремление к совершенству.

Практическая работа – 1 час. Групповая работа по выполнению задания «Сформулируйте ценности в образовании: ребенок, родитель, педагог, ОМСУ, ОГВ субъекта Российской Федерации, Минпросвещения России» с распределением: базовая ценность, ожидаемая ценность, желательная ценность, ценность, превосходящая ожидания.

Самостоятельная работа – 1 час. Изучение обучающих материалов по теме.

2. «Бережливые проекты» в общеобразовательных организациях. Успешные практики дебюрократизации.

Лекция - 2 часа. Понятие «бережливый проект», основные характеристики и признаки бережливых проектов. Направления бережливых проектов. Управление ресурсами и процессами в общеобразовательной организации на основе ценностей и принципов бережливого производства. Оптимизация административной работы (управление документами, отчетностью), использования ресурсов (классных комнат, оборудования, учебных материалов и

т.д.), управления обучением (составление отчетов и анализ результатов), обмена внутришкольной информацией, планирования работы. Дебюрократизации процессов в организациях общего образования. Успешные практики дебюрократизации. Инструменты для дебюрократизации образовательного процесса. Клуб директоров бережливых школ.

Практическая работа – 2 часа. Изучение и анализ успешных практик реализации «бережливых проектов». Проектирование тематик «бережливых проектов» по дебюрократизации.

3. Методика разработки и реализации «бережливого проекта».

Лекция - 2 часа. Основные характеристики проекта, особенности и признаки «бережливых проектов». Методы и инструменты «бережливых проектов». Целеориентированные и проблемно-ориентированные проекты. Основные элементы паспорта проекта (карточки проекта): цель проекта, рабочая группа, руководитель, границы проекта, периметр проекта, ключевые события, показатели эффективности.

Проблема как основной фактор, определяющий начало реализации «бережливого проекта». Способы получения информации о наличии проблем. Инициализация проекта. Основные участники проекта и их роли в бережливом проекте. Понятие процесса, способы выделения процессов, границы и периметр процесса.

Практическая работа – 2 часа. Выполнение практической работы № 1 по разработке карточки бережливого проекта.

4. Бережливое управление: целеполагание, методы, инструменты.

Лекция - 2 часа. Бережливое управление как система организации деятельности управленческих структур на основе принципов бережливого производства. Методы и инструменты бережливого управления: картирование потока создания ценностей, визуализация, система 5С, «5 почему?», диаграмма спагетти и др. Целеполагание и доска задач. Визуальное управление.

Практическая работа – 2 часа. Выполнение практической работы № 2 по картированию потока создания ценности: построение карты потока создания ценности (текущее состояние), выявление потерь на каждом участке, расстановка «красных ежиков». Работа в группах.

Разработка и защита плана мероприятий по улучшению процессов на основании целевой карты потока создания ценности. Работа в группах.

Самостоятельная работа – 1 час. Изучение обучающих материалов по теме.

5. Сквозной поток развития бережливой личности.

Лекция - 1 час. Понятие «сквозной поток». Модель компетенций бережливой личности. Методы построения сквозных потоков формирования бережливой личности в общеобразовательной организации. Примеры успешных практик.

Самостоятельная работа – 1 час. Изучение обучающих материалов по теме.

6. Работа с коллективом «бережной школы». Резиентное лидерство.

Лекция - 2 часа. Развитие лидерских качеств членов коллектива в целях обеспечения постоянного улучшения и снижения потерь. Ценности, правила

поведения и установки коллектива «бережной школы», взаимодействие с участниками образовательных отношений и социальными партнерами. Понятие резилентного лидерства. Роль, значение лидера в бережливом производстве и бережливой школе. Лидерство как культурная установка и ценность. Работа с установками и шаблонами мышления, мотивацией членов коллектива.

Практическая работа – 2 часа. Организация и проведение деловой игры (на выбор): «Адаптация инструмента 5С к условиям общеобразовательной организации», «8 видов потерь», «Фабрика процессов».

7. Итоговая аттестация. Зачет – 1 час.

Раздел 3. Форма аттестация и оценочные материалы

Достижение планируемых результатов обучения контролируется в ходе текущего контроля и итоговой аттестаций.

Практическая работа № 1 «Разработка карточки бережливого проекта»:

- раздел «Общие данные» (содержит данные о заказчике, процессе, границах процесса, руководителе проекта, команде проекта);

- раздел «Обоснование» (содержит сведения о причинах возникновения потребности в улучшении процесса);

- раздел «Цели и эффекты» (содержит цели (текущий и целевой показатели) и эффекты, которые предполагается достичь по итогам реализации проекта);

- раздел «Сроки реализации мероприятий проекта» (содержит информацию о начале, внедрении, закрытии проекта).

Карточка бережливого проекта оформляется по установленной форме в электронном формате в соответствии со следующими требованиями:

- лист формата А4 с альбомной ориентацией страниц;
- шрифт текста – «Times New Roman» (или аналог);
- межстрочный интервал – единичный;
- размер шрифта – 12.

Практическая работа № 2 «Картирование потока создания ценности» (выполняется группами слушателей):

- выбрать конкретный процесс внутри организации, который вы хотите изучить и улучшить,

- выяснить начало и финал выбранного процесса,

- разработать карты потока создания ценности (текущее состояние),

- выявить в рамках разработанной карты этапы, добавляющие и не добавляющие ценность,

- определить коэффициента эффективности процесса в текущем состоянии,

- составить карту будущего состояния.

Итоговая аттестация проводится в форме зачета. Зачет выставляется на основании выполненных практических работ №№ 1, 2 и результатов итогового тестирования. Итоговое тестирование включает не менее 10 заданий, на выполнение которых отводится 1 академический час. Итоговое тестирование пройдено успешно при правильном выполнении не менее 60 % заданий.

Слушателям предоставляется 3 попытки.

Примеры заданий итогового тестирования.

1. Принципы и инструменты БП впервые были применены на производстве (выберите один правильный ответ):

- 1) Motorola
- 2) Toyota
- 3) Ford
- 4) General Electrics

2. Система организации и рационализации рабочего пространства с целью безопасного и эффективного выполнения работы, повышения уровня качества продукта/услуги называется (выберите один правильный ответ):

- 1) 5 S
- 2) 5 R
- 3) 10 S
- 4) 5 M

3. Суть кайдзен подразумевает (выберите один правильный ответ):

- 1) устранение потерь
- 2) лучшее – враг хорошего
- 3) непрерывное совершенствование
- 4) разработку стандартов

4. Схема (алгоритм), отображающая каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию называется:

- 1) диагностика процесса
- 2) картирование процесса
- 3) процесс
- 4) хронометраж

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон № 273-ФЗ: [принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы Гарант.

2. ГОСТ Р 56020-2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12.05.14 № 431-ст: дата введения 2015-03-01.

3. ГОСТ Р 56404-2015. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. № 445-ст: дата

введения 2015-06-02.

4. ГОСТ Р 56407-2015. Бережливое производство. Основные методы и инструменты: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. № 448-ст: дата введения 2015-06-02.

5. ГОСТ Р 56406-2015. Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. № 447-ст: дата введения 2015-06-02.

6. ГОСТ Р 56405-2015. Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. № 446-ст: дата введения 2015-06-02.

7. ГОСТ Р 56906-2016. Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S): утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 марта 2016 г. № 231-ст: дата введения 2016-10-01.

8. ГОСТ Р 56907-2016. Бережливое производство. Визуализация: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 марта 2016 г. № 232-ст: дата введения 2016-10-01.

9. ГОСТ Р 56908-2016. Бережливое производство. Стандартизация работы: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 марта 2016 г. № 233-ст: дата введения 2016-10-01.

Список литературы

1. Ахметов, К. Практика управления проектами / К. Ахметов. – М.: Русская Редакция, **2016**. – 272 с.

2. Бережливое управление в вузе: от целеполагания и бережливых проектов к выстраиванию системы обучения / В. Л. Аджиенко, С. Н. Алексеенко, Г. Н. Васильева [и др.]. – Киров, 2021. – 158 с.

3. Верменникова, Л. В. Lean-технологии как эффективный способ трансформации процессов и внедрения цифровых технологий в образовательной организации / Л.В. Верменникова, А. Н. Лупишко, Д. В. Веселова // Вестник Удмуртского университета. – Серия Экономика и право. – 2020. – Т. 30. – № 3. – С. 325–332.

4. Грабельников, К. В., Бережливое мышление и бережливое сознание: дискуссия о понятиях / К. В. Грабельников, Н.С. Давыдова // Бережливое образование. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Отв. редактор И. В. Чистникова. Белгород, 2022. – С. 8–15.

5. Грабельников, К. В. Системные вопросы организации управления в

проекте «Эффективный регион» на уровне образца лучшей практики и региона / К. В. Грабельников, Н.С. Давыдова // Бережливое образование. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Отв. редактор И. В. Чистникова. – Белгород, 2022. – С. 84–89.

6. Грабельников, К. В. Квантовый скачок в понимании бережливости / К.В. Грабельников, Н. С. Давыдова // Стандарты и качество. – 2021. – № 7. – С. 88–92.

7. Давыдова, Н. С. Андрагогика в контексте преподавания дисциплин в области бережливого управления / Давыдова, Н. С. // Девятыя Чарновские чтения. Сборник трудов IX Всероссийской научной конференции по организации производства. – 2020. – С. 24–32.

8. Давыдова, Н. С. Бережливое производство как философия жизни / Н.С. Давыдова // Вестник образования и науки Удмуртской Республики. – 2015. – № 2. – С. 12–13.

9. Давыдова, Н. С. Проактивный менеджмент в органах государственной власти / Н.С. Давыдова // Вестник Удмуртского университета. – Серия Экономика и право. – 2015. – Т. 25. – № 5. – С. 38–43

10. Давыдова, Н. С. Хосин Канри и повышение эффективности деятельности региональных органов власти / Н. С. Давыдова // Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2014. – № 1. – С. 35–39.

11. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства [Электронный ресурс] / Вэйдер М.; Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер. – 2016. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961447934.html> (дата обращения 16.04.2024).

12. Кокс, Дж. Новая цель = Velocity : как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений: пер. с англ. /Кокс Дж., Джейкоб Ди, С. Бергланд. – М., 2015. – 431 с.

13. Мелконян, К. И. Обучение навыкам гибкого управления проектами и личностной рефлексии с помощью отечественного сервиса yougile посредством тренинга «бережливое управление проектами» / К. И. Мелконян, Д. В. Веселова, О.В. Свистун // Материалы межрегионального форума с международным участием ПРОКУЗБАСС. – 2023. – г. Кемерово. – С. 118–124.

14. Модель инновационной корпоративной культуры образовательных организаций в системе высшего образования: коллективная монография / С. Н. Алексеенко, Н. С. Давыдова, К. И. Мелконян, Д. В. Веселова, С. В. Губарев, В. А. Мирончук, А. Н. Лупишко, О. В. Свистун, А. А. Юрганов, В. А. Ананич. – Краснодар: ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России, 2023. – 58 с.

15. Свистун, О. В. Возможности развития конкурентоформирующих навыков у студентов-выпускников / О. В. Свистун, В. В. Горбань, И. С. Корольчук // Инновации в образовании, Краснодар, 23 марта 2022 года. – Краснодар: ФГБОУ ВО КубГМУ Минздрава России, 2022. – С. 447–450.

16. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Электронный ресурс] / Гэри Кокинз – М.: Альпина Паблишер, 2016. – URL:

<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961408805.html> (дата обращения 16.04.2024).

17. Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г. Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 480 с.

Интернет-ресурсы

1. Центр содействия изучению международного опыта управления и организации производства <https://center-kaizen.ru/>

2. Бережливое производство и бережливое управление <http://www.leanzone.ru/>

1. <https://www.rosatom.ru/about/system/>

2.

<https://www.rosatom.ru/upload/iblock/ed0/ed09ec795f39157d81f162acdf24bb30.pdf>

3. http://www.rosatomflot.ru/img/all/0_psr_booklet14_preview_1_.pdf

4. [https://kuzdrav.ru/work/model/mr/Открытие проектов по улучшениям.pdf](https://kuzdrav.ru/work/model/mr/Открытие_проектов_по_улучшениям.pdf)

5. <https://ase-ec.ru/about/psr/>

6. <http://www.atomic-energy.ru/PSR>

Материально-технические условия реализации программы

Технические средства обучения

Дистанционная работа слушателей осуществляется в информационно-образовательной среде Института, доступ к материалам имеют все слушатели программы. Для доступа к материалам используется компьютерное и мультимедийное оборудование, видео- и аудиовизуальные средства обучения, доступ к информационно-телекоммуникационной сети Интернет.