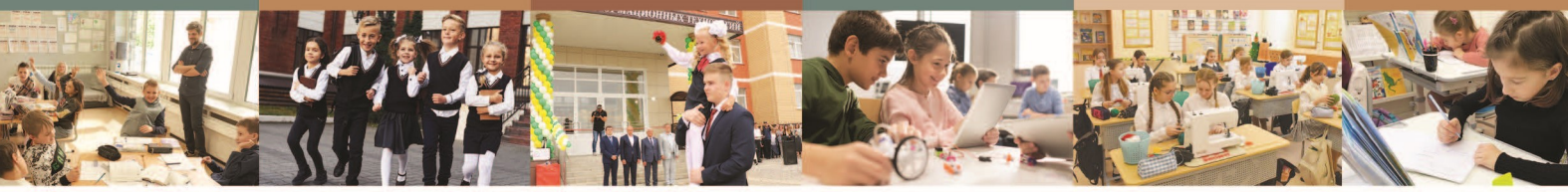
Министерство просвещения Российской Федерации
ИНСТИТУТ СОДЕРЖАНИЯ
И МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ
им. В.С. Леднева

Отраслевой центр компетенций
проекта «Бережная школа»



БЕРЕЖНАЯ ШКОЛА: ШКОЛОВЕДЕНИЕ 2.0

РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

Институт содержания и методов обучения
им. В. С. Леднева

Отраслевой центр компетенций проекта
«Бережная школа»

Бережная школа: школоведение 2.0

руководство для начинающих



Москва
2026

УДК 371
ББК 74.204
Б48

Авторский коллектив:
Костенко М.А.,
Грабельников К.В.,
Табаровская К.А.,
Азербаева С.Ж.,
Арлашина С.А.,
Белоусова О.А.,
Кабачек Т.А.,
Кириёнок Г.Н.,
Стрельникова Н.В.,
Филенко Е.С.,
Хроменкова О.О.,
Червоннова А.П.

Б48 **Бережная школа: Школоведение 2.0.** Руководство для начинающих / Краснодар: Издательство «Экоинвест», 2026. – 116 с.: илл.

ISBN 978-5-94215-784-5

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

УДК 371
ББК 74.204

ISBN 978-5-94215-784-5

© ФГБНУ «Институт содержания и методов обучения им. В.С. Леднева», 2026
© Издательство «Экоинвест», 2026

Содержание

Предисловие.....6
Путеводитель по «Бережной школе»,
или Что вы найдете в этой книге.....11
Цели и задачи проекта «Бережная школа» 12
Принципы реализации проекта 13
Ключевые участники проекта и зоны ответственности 14
Философия бережливости и современное школоведение.....19
Из истории бережливого производства 23
Основные термины 27
Виды работ и потери в бережливом производстве 28
Принципы бережливого управления 31
Из истории проекта «Бережная школа»: старт 36
Из истории проекта «Бережная школа»: продолжение,
трансформация концепции 41
Из истории проекта «Бережная школа»:
запланированный финал 43
Ключевые факторы успеха.....46
Механизмы снижения бюрократической нагрузки. 51
Организационно-методические комплекты
(стандартизированные решения). 53
Алгоритм присоединения региона к проекту
«Бережная школа».....62
Интерактив для директора: рефлексивный чек-лист
управленческой практики 67
Опыт регионов — участников проекта «Бережная школа».....72
Владимирская область.....72
Липецкая область.....79
Сахалинская область 94
Севастополь.....107
Заключение 110
Навигация для начинающих.....112



Министр просвещения
Российской Федерации

Сергей Кравцов

Уважаемые читатели, коллеги!

Перед вами книга, посвященная проекту «Бережная школа» – масштабной инициативе Министерства просвещения России и Госкорпорации «Росатом», которая меняет саму философию управления в отечественном образовании. Сегодня перед школой стоит серьезная задача: передача детям незыблемых традиционных духовно-нравственных ценностей, закрепленных Указом Президента.

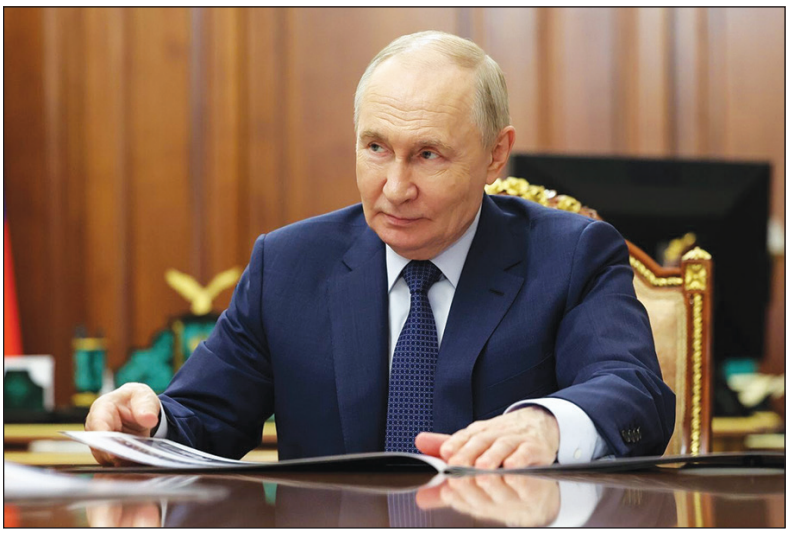
С 2024 года мы реализуем проект «Бережная школа», который позволяет создавать безопасную и мотивирующую среду в образовательных организациях. Мы перенесли лучшие практики бережливого производства из высокотехнологичных отраслей в наши классы, учительские и кабинеты директоров. В образовании главная ценность – это ребенок, его развитие, безопасность и будущее.

За несколько лет работы проект доказал свою эффективность. То, что задумывалось как временная инициатива по снижению бюрократической нагрузки, выросло в новую парадигму организации работы школы.

«Бережная школа» исходит из уважения ко времени и человеческим ресурсам. Это выстраивание такой образовательной среды, где ничто не мешает главному: образованию и воспитанию личности.

Пусть эта книга станет вашим надежным помощником в создании школы, где удобно учиться и комфортно работать, в которой бережно относятся к самому главному капиталу – людям.

Сергей Сергеевич Кравцов
Министр просвещения Российской Федерации



Президент
Российской Федерации

Владимир Путин

Все учреждения социальной сферы необходимо охватить проектами по повышению производительности труда. Это общая, огромная, но очень важная работа.

29 февраля 2024 г.,
из Послания Федеральному Собранию

У педагога должно быть как можно больше времени для того содержательного обучения, воспитания, к которому он призван. А для этого необходимо снизить бюрократическую часть его работы.

10 декабря 2024 г.,
из выступления на Заседании Совета по развитию гражданского общества и правам человека

Поручение Президента Российской Федерации от 30 марта 2024 г. № Пр-616

п. 11 а) создание отраслевых центров компетенций для распространения во всех отраслях экономики и социальной сферы бережливого производства, предусмотрев необходимые мероприятия и финансирование в рамках соответствующих профильных национальных проектов.

Протокол совещания С. С. Кравцова от 19.03.2024 г. № СК-46/08пр

п. 1. Создать на базе федерального государственного бюджетного научного учреждения «Институт стратегии развития образования» Центр компетенций для быстрого тиражирования положительного опыта оптимизации документационной нагрузки образовательных организаций.

Предисловие

Сохранение и укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, обеспечение устойчивого технологического лидерства выступают стратегическими целями развития Российской Федерации и требуют повсеместного повышения производительности труда.

В последние годы повышение производительности труда прочно связывается с внедрением технологий бережливого производства (далее – БП).

В выступлениях и поручениях Президента Российской Федерации В.В. Путина внедрение технологий бережливого производства предлагается как в интересах экономического развития, так и для оптимизации процессов и повышения качества результатов деятельности в различных отраслях социальной сферы. Так, в Послании Федеральному Собранию 29 февраля 2024 г. Президент указал на необходимость продолжить создание специальных отраслевых центров компетенций, в которых будут «обобщаться и тиражироваться лучшие практики бережливого производства в экономике и социальной сфере»[1].

При этом была обозначена и измеримая цель: к 2030 году проектами по повышению производительности труда должно быть охвачено не менее 40% средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, а также все учреждения социальной сферы.

Начало адаптации данных технологий к социальной сфере – медицине, социальному обслуживанию и, наконец, образованию[2] – было положено в рамках проектов Государственной корпорации «Росатом» (далее – ГК «Росатом»), которые, стартовав в «атомных» городах, получили развитие в широком диапазоне проектов, участниками которых выступили региональные органы государственной власти и муниципалитеты, медицинские и образовательные организации, многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг.

---

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 г. // Президент России: официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50431 (дата обращения: 18.08.2026).

[2] Первый опыт применения технологий БП в образовании был обобщен и опубликован на старте проекта «Бережная школа»: https://edsoo.ru/biblioteka-proekta-berezhnaya-shkola/

Успешность переноса методологии БП в образование обусловлена трансформацией понятий на основе представлений о ценности. Так, экономически ориентированное понятие «бережливость», понимаемое как «потребительская полезность» по отношению к товару или услуге, в сфере образования преобразуется в личностно-ориентированное понятие «бережность», связанное с качеством образования и среды – безопасной и мотивирующей.

Ценностный смысл этой адаптации выходит за пределы простой рационализации процессов.

> *«Аксиологическое измерение трансформирует бережливые технологии: из набора инструментов для сокращения издержек они превращаются в стратегию гуманизации образования»*[3]

Первым проектом Министерства просвещения Российской Федерации (далее – Минпросвещения России), связанным с применением бережливых технологий для улучшения вспомогательных процессов в образовательных организациях, стала **«Комфортная школа»**[4]. «Входная группа», «Гардероб», «Столовая», «Библиотека», «Навигация», «Договоры», «Внутренние заявки», «Питьевой режим», «Система 5С», «Система ППУ» – вот неполный перечень реализованных проектов.

«Производительность труда» – федеральный проект, реализуемый в социальной сфере в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Отраслевой центр компетенций в сфере производительности труда в образовании открыт на базе ФГАНУ ФИЦТО, разработку типовых решений осуществляет автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда». Доступ к материалам открыт для зарегистрированных пользователей на портале https://производительность.рф.

[3] Костенко М.А. Аксиологический потенциал бережливых технологий в образовании // Образование и наука. 2026. Т. 28, № 1. С. 21.

[4] Проект реализовывался в период 2022–2025 гг.

Первый заместитель руководителя Администрации Президента Российской Федерации

Сергей Кириенко



… производительность труда — это технология, а бережливость – культура; технология, в отличие от культуры, легко тиражируется; культура, в том числе управленческая, это про изменение сознания людей; это сложный процесс, сил на него надо потратить много, но только это дает устойчивый результат.

2 июля 2025 г.,
из выступления на стратегической сессии в Сенеже.

«Бережная школа» – совместный проект Минпросвещения России и ГК «Росатом», стартовал 26 января 2024 г. с целью снизить бюрократическую и организационную нагрузку на педагогов и образовательные организации с помощью технологий БП.

Несмотря на уже вступившие в силу изменения в Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», согласно которым учителя не обязаны готовить отчеты за пределами утвержденного перечня, а электронный документооборот не дублируется бумажным, фактический объем бюрократической нагрузки (особенно на учителей с классным руководством) оставался высоким. В ходе реализации проекта цель была расширена до комплексного улучшения основных, вспомогательных и управленческих процессов в образовательных организациях через системное применение технологий БП.

Тем самым дебюрократизация приобретает не только организационный, но и ценностный смысл: высвобождаемое время возвращается содержательной педагогической работе.

«Автоматизация отчета – это не просто экономия времени, а акт уважения, возвращающий педагогу ресурс для творческой работы»[5]

Проект задумывался как временная инициатива. Коллегия Минпросвещения России, проходившая 17 октября 2025 г. в Липецке, признала результаты проекта «Бережная школа» успешными и рекомендовала региональным органам исполнительной власти в сфере образования войти в проект, дорожная карта которого расписана до 2030 г. Таким образом, с 2026 г. проект вошел в штатный режим, растет количество его участников.



[5] Костенко М.А. Аксиологический потенциал бережливых технологий в образовании // Образование и наука. 2026. Т. 28, № 1. С. 19.



Рисунок 1. Заседание коллегии Минпросвещения России 17 октября 2025 г. в Липецке. Утверждена Концепция проекта «Бережная школа»

Настоящее издание подготовлено Отраслевым центром компетенций проекта «Бережная школа», созданным на базе ФГБНУ «ИСМО им. В. С. Леднева». Здесь обобщены результаты реализации проекта в 2024–2025 гг., представлен опыт педагогической адаптации ценностей, принципов и технологий БП и управления в сфере образования, намечены планы на будущее.

Издание предназначено регионам и образовательным организациям, которые только вступают на путь бережливости, начинают внедрять бережливые технологии, знакомиться с философией бережливости и особенностями современного школоведения.

В помощь начинающим также материалы проекта, в том числе Библиотека проекта, картотека лучших практик и ОМК:

https://edsoo.ru/berezhnaya-shkola/

Путеводитель по «Бережной школе», или Что вы найдете в этой книге

1. Какую проблему решаем.
Проблему избыточной организационной и бюрократической нагрузки, которая отнимает время педагогов и управленцев.

2. Что предлагаем.
Систему управления процессами образовательных организаций.

3. Что отличает подход.
Педагогическая адаптация + измерение + стандартизированные решения + экспертиза + тиражирование.

4. Что уже доказано.
Эффективность предложенного вертикально интегрированного механизма снижения бюрократической нагрузки: подтверждена замерами участников и независимым исследованием Народного фронта.

5. Что должен сделать новый регион.
Следовать трехтактовому алгоритму входа в проект.



Цели и задачи проекта «Бережная школа»

Цель проекта: разработка и внедрение механизмов повышения эффективности деятельности образовательной организации на основе педагогически адаптированных ценностей, принципов и технологий бережливого управления в условиях значительных вызовов, стоящих перед экономикой страны.

Задачи Проекта (рисунок 2)[6]**:**

1. Перенос принципов и методов бережливого управления в сферу образования, формирование соответствующей методологической и научно-методической базы
2. Разработка и внедрение управленческих механизмов и практик, обеспечивающих снижение бюрократической нагрузки на педагогических работников и образовательные организации
3. Формирование культуры бережливого управления и постоянных улучшений на разных уровнях управления образованием; создание необходимых условий для осмысленного, созидательного труда и личной ответственности
4. Оптимизация процессов в образовательных организациях на основе принципов бережливого производства
5. Удовлетворение общественного запроса на качественное и доступное образование на основе внедрения механизмов встроенного качества

Рисунок 2. Задачи проекта

[6] Развернуто задачи проекта представлены в «Концепции проекта «Бережная школа».

Принципы реализации проекта

Бережливость: создание благоприятной коммуникативной среды для всех участников образовательных отношений; сбережение кадров: создание условий, способствующих удержанию педагогов в профессии, привлечению выпускников педагогических университетов в образовательные организации; сокращение трудозатрат педагогов и управленческих кадров на подготовку различного рода отчетной и иной документации.

Результативность: управление по целям, вовлеченность работников в постоянные улучшения.

Объективность: применение аналитических инструментов и методов бережливого производства для исследования проблемы и поиска ее решения; опора на объективные данные, фиксация проблемы в цифрах (например, временны́е затраты на подготовку отчетного документа).

Ответственность: готовность и способность нести ответственность за качество работы и принимаемые решения.

Открытость: признание допущенной ошибки, первоочередная концентрация усилий на ее исправлении; полученный негативный опыт преобразуется в практические учебные кейсы для обучения работников, учитывается при разработке локальных актов, формировании инструкций, регламентов и т. д.

Непрерывное обучение: готовность признать недостаток компетенций, осознанная установка на профессиональный рост, реализуемая в формах формального и неформального образования.

Преемственность образования с точки зрения наращивания бережливых компетенций: формирование сквозных потоков развития бережливой личности посредством создания ценности на каждом этапе образовательного процесса: детский сад – школа – СПО/вуз – работодатель (постоянное обучение).

Ключевые участники проекта и зоны ответственности

Ключевые участники проекта распределяются по уровням – федеральному и региональному.

На федеральном уровне ключевыми участниками проекта выступают: ОЦК, ГК «Росатом», Научно-методический совет проекта.

На уровне субъектов Российской Федерации ключевыми участниками проекта выступают:

- Совет при правительстве – опыт участников проекта свидетельствует о том, что высокий уровень заинтересованности и вовлеченности руководства региона обеспечивает половину успеха, гарантируя консенсусное взаимодействие всех органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации для достижения поставленных целей;
- рабочая группа при РОИВ, осуществляющем государственное управление в сфере образования;
- региональный отраслевой центр компетенций проекта «Бережная школа» (далее – РЦК);
- образовательные организации, которые входят в проект добровольно.

Зоны ответственности ключевых участников проекта представлены ниже в Таблицах 1 и 2.



Таблица 1. Зоны ответственности ключевых участников проекта на федеральном уровне

Ключевой участник	Зона ответственности
ОЦК	Научно-методическое осмысление проблематики, связанной с переносом принципов и методов бережливого производства в сферу образования. Организация и проведение обучения региональных команд, участвующих в проекте. Формирование тематики бережливых проектов, рекомендуемых к первоочередной разработке (оптимизация/улучшение наиболее трудоемких процессов); организация и сопровождение работы над организационно-методическими комплектами (стандартизированными подходами). Ведение открытой картотеки лучших практик и организационно-методических комплектов (стандартизированных подходов).
ГК «Росатом»	Участие в обучении региональных команд, участвующих в проекте. Консультативная поддержка и сопровождение практической деятельности регионов-участников. Участие в формировании тематики бережливых проектов, рекомендуемых к первоочередной разработке (оптимизация/улучшение наиболее трудоемких процессов); сопровождение работы над организационно-методическими комплектами (стандартизированными подходами).
Научно-методический совет проекта	Участие в формировании научно-методической базы проекта. Осуществление экспертизы продуктов, разрабатываемых в рамках проекта, на соответствие действующей нормативно-правовой базе, актуальным направлениям образовательной политики, педагогической целесообразности.

Таблица 2. Зоны ответственности ключевых участников проекта на региональном уровне

Ключевой участник	Зона ответственности
Совет при правительстве. Участники: ключевые руководители региональных органов власти и иных организаций, генерирующих бюрократическую нагрузку в системе образования региона.	Обеспечение достижения целей проекта и снижения бюрократической нагрузки в системе образования региона. Принятие необходимых решений на межведомственной основе по оптимизации либо отмене отчетов/запросов от РОИВ и иных организаций субъекта Российской Федерации.
Рабочая группа при РОИВ, осуществляющем государственное управление в сфере образования. Участники: руководители РОИВ и подведомственных организаций. Руководитель рабочей группы – министр образования региона, секретарь – руководитель РЦК БШ.	Обеспечение достижения целей проекта и снижения бюрократической нагрузки в системе образования региона. Принятие необходимых решений в зоне ответственности. Взаимодействие с РЦК БШ, региональными и муниципальными структурами, всеми участниками проекта в регионе.
РЦК БШ создается, как правило, на базе ИРО.	Реализация функции центра компетенции и проектного офиса на уровне региона. Взаимодействие с ОЦК. Управление проектом на уровне региона, планирование и контроль реализации мероприятий проекта, организация взаимодействия участников проекта. Организация и проведение обучения бережливым технологиям участников проекта.

Ключевой участник	Зона ответственности
	Организация системной работы по выявлению и снижению бюрократической нагрузки в региональной системе образования, внесение соответствующих инициатив, в том числе в рамках рабочей группы при РОИВ и Совета при правительстве региона. Осуществление мониторинга реализации проекта в регионе, измерение текущих результатов и динамики достижения целей.
Рабочие группы в муниципалитетах.	Управление проектом «Бережная школа» на уровне муниципалитета, включая планирование и контроль реализации мероприятий проекта, организацию взаимодействия участников проекта. Освоение технологий БП и их применение при организации деятельности. Обеспечение снижения бюрократической нагрузки в зоне ответственности участников рабочей группы. Принятие решений по предложенным образовательными организациями инициативам по снижению бюрократической нагрузки. Принятие решений по результатам анализа обратной связи, измерения текущих результатов и динамики достижения целей, представленных РЦК БШ.
Рабочие группы в образовательных организациях-участниках проекта. Участники: представители управленческой команды и педагогического коллектива.	Освоение технологий БП и их применение при организации деятельности. Обеспечение достижения целей проекта и снижения бюрократической нагрузки в образовательной организации. Измерение бюрократической нагрузки. Осуществление обратной связи по действенности принимаемых мер.Реализация проектов по улучшению/оптимизации различных процессов в образовательной организации. Регулярный сбор обратной связи, измерение текущих результатов и динамики достижения целей. Участие в разработке организационно-методических комплектов (стандартизированных подходов).

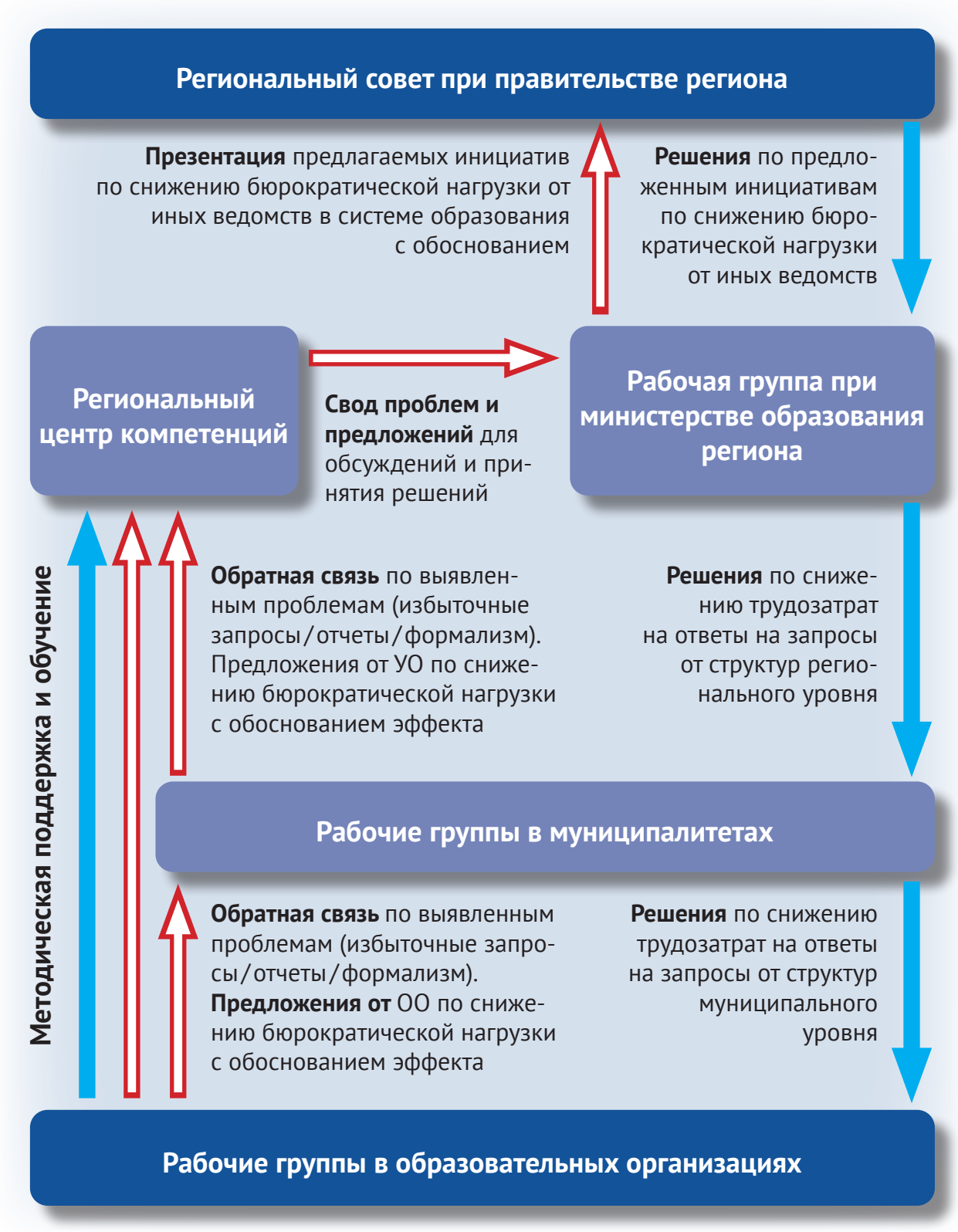


Рисунок 3. Региональная структура управление проектом «Бережная школа»

Такая структура устраняет бюрократическую изоляцию уровней управления и запускает реальные управленческие действия.

Философия бережливости и современное школоведение

Теоретики бережливости еще в конце XX века подчеркивали, что переход к такому способу организации деятельности (БП) способен оказывать влияние не только на производство, но и на общество в целом[7].

Ресурс для таких изменений заложен, прежде всего, в философии бережливости и особом образе мышления, который предполагает постоянное совершенствование процессов, умение видеть потери и предупреждать их возникновение, уважение ко времени как невосполнимому ресурсу, к труду и профессиональному потенциалу человека.

В проекте «Бережная школа» эти положения адаптированы к системе образования.

Ценность в системе образования – качество образования, достигаемое в безопасной, дружелюбной среде, при сбережении педагогических кадров

В отечественной системе образования основы управления школой заложены в школоведении.

Школоведение складывалось как область, рассматривающая школу не только через содержание урока, но и как целостно организованную систему. Один из основоположников этого направления Н.Н. Иорданский связывал предмет школоведения с общими основаниями организации школьного дела и взаимосвязанными сторонами внутренней жизни школы. В работе «Школоведение» он ставил задачу рассматривать практические вопросы именно с позиции их «организационного разрешения», то есть через устройство школы и школьной жизни[8]. Такой ракурс принципиально бли-

[7] Вумек Дж. П., Джонс Д. Т., Рус Д. Машина, которая изменила мир: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер. См. также оригинальное издание: Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine That Changed the World. 1990.

[8] Богуславский М.В., Зеленова Я.Д. Формирование Н.Н. Иорданским основ школоведения в контексте социальной педагогики в первой трети XX века // Гуманитарные исследования Центральной России. 2023. № 1 (26). С. 34–44. DOI: 10.24412/2541-9056-2023-126-34-44.

зок современной задаче видеть не отдельную операцию, документ или кабинет, а весь процесс и связи между его участниками.

Школоведение должно было помогать руководителю и педагогу организовывать реальную школьную жизнь: распределять функции, выстраивать взаимодействие, создавать условия для учебно-воспитательной работы, анализировать опыт и закреплять удачные организационные решения.

В теории оптимизации Ю.К. Бабанский определяет оптимизацию обучения как такое планирование и организацию учебного процесса, которые обеспечивают максимально возможные результаты образования, воспитания и развития при минимально необходимых затратах времени учеников и учителей.

При этом речь шла не об упрощении или сокращении содержания, а о системном выборе лучшего варианта в конкретных условиях, сравнительной оценке решений, оперативной коррекции, экономии времени, усилий и средств. Сам Ю.К. Бабанский прямо относил оптимизацию к важным принципам научной организации труда и предупреждал, что НОТ в школе не должна сводиться к внешнему упорядочению рабочего места или оснащения.[9]

Именно здесь возникает содержательная, а не только терминологическая связь с проектом «Бережная школа».

Современная образовательная организация значительно сложнее школы, описывавшейся в классических пособиях: наряду с обучением, воспитанием и развитием она обеспечивает большой объем кадровых, административных, финансовых, хозяйственных, информационных процессов, вопросов безопасности и взаимодействия с внешними структурами. Концепция проекта поэтому разделяет процессы на основные, вспомогательные и управленческие и рассматривает качество организации всех трех групп как условие выполнения школой своей миссии.

Концепция проекта фиксирует эту преемственность: адаптация бережливого производства к образованию осуществляется, в том числе, на основе достижений советской системы научной организации труда в части рационального использования человеческих ресурсов, развития кадрового потенциала и улучшения условий труда, а сам проект рассматривается в рамках современного школоведения — отрасли педагогики, изучающей содержание и методы управления образовательной организаци-

[9] Бабанский Ю.К. Система способов оптимизации обучения // Вопросы психологии. 1982. № 5.

ей как частью муниципальной и региональной образовательной системы.[10]

Поэтому перенос бережливых технологий в школу нельзя понимать как механическое применение к педагогике «заводских» приемов.

Школоведение задает предмет, педагогические цели и ограничения:

- качество образования;
- развитие ребенка;
- профессиональная самостоятельность педагога;
- безопасность;
- благоприятный школьный климат.

Бережливое управление добавляет к этому инструментарий, позволяющий сделать организационные проблемы видимыми и измеримыми:

- анализ фактических трудозатрат и маршрутов движения информации,
- поиск первопричины,
- устранение дублирования и ожидания,
- стандартизация воспроизводимых операций,
- оценка эффекта изменений и
- постоянное улучшение процессов.

Передовой опыт школ в «Бережной школе» стандартизируется и оформляется в организационно-методические комплекты (ОМК) (рисунок 6).

ОМК проверяется на соответствие законодательству и педагогической целесообразности, снабжается алгоритмами и необходимыми шаблонами и становится доступным для тиражирования по принципу «бери и делай».

Участниками проекта созданы ОМК по организации инструктажей, работе с одаренными детьми, созданию профильных классов, индивидуальным проектам старшеклассников, внутренней системе оценки качества образования и методической работе школы.[11]

---

[10] Концепция проекта «Бережная школа», утверждена коллегией Министерства просвещения Российской Федерации, протокол от 17 октября 2025 г. № ПК-2вн.

[11] Материалы Отраслевого центра компетенций проекта «Бережная школа», 2026; Картотека лучших практик и организационно-методических комплектов проекта «Бережная школа» на портале «Единое содержание общего образования».

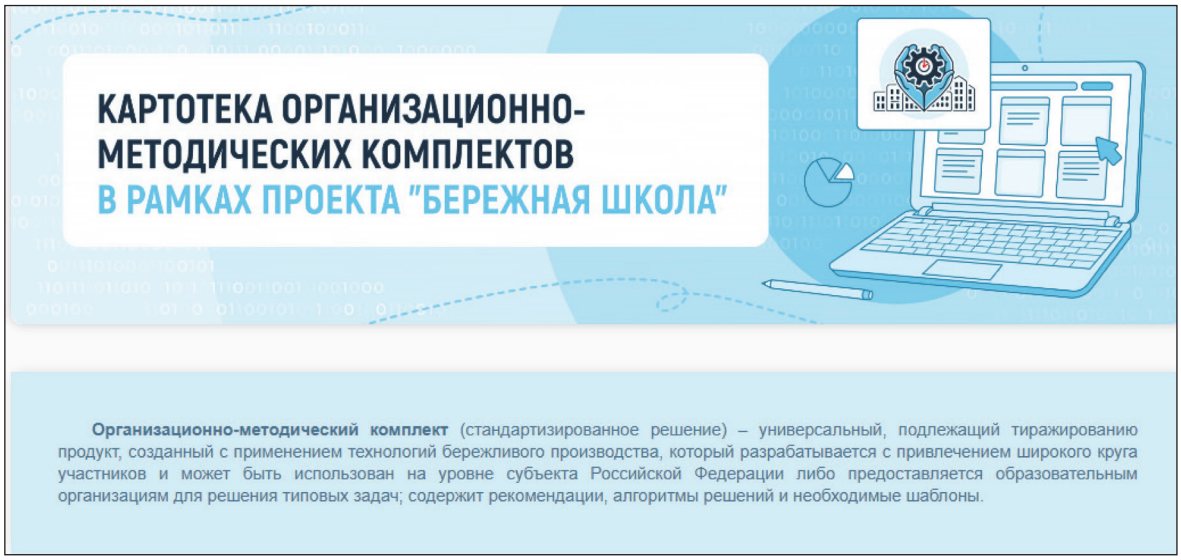


Рисунок 4. Страница сайта проекта «Картотека организационно-методических комплектов»

Отечественное школоведение определяет школу как объект педагогически осмысленного управления, а бережливый подход дает современный язык описания процессов и набор методов их доказательного улучшения. В этом смысле «Бережную школу» можно рассматривать как прикладное развитие современного школоведения: от изучения того, как организована школа, – к регулярному измерению, улучшению и тиражированию лучших способов ее организации.



Из истории бережливого производства

Историю бережливого производства можно отсчитывать по-разному. Если исходить из появления самого термина *lean production*, отправной точкой станет 1988 год. Если говорить о сформировавшейся производственной системе Toyota — послевоенная Япония. Однако для российского контекста важно начать раньше: с отечественной традиции научной организации труда и, прежде всего, с Алексея Капитоновича Гастева.

А. К. Гастев — одна из ключевых фигур отечественной науки об организации труда и управления. В 1920 г. он организовал и возглавил Центральный институт труда (ЦИТ), который занимался исследованием трудовых процессов, разработкой рациональных приемов работы и подготовкой кадров[12].



Рисунок 5. А.К. Гастев

Для А. К. Гастева эффективность организации начиналась не с распоряжения сверху, а с того, как устроена конкретная работа человека: его движения, рабочее место, последовательность операций, время, обучение и взаимодействие с техникой.

Разработки ЦИТа охватывали не только нормирование. Они соединяли анализ трудовых движений и рабочего места, проектирование рационального процесса, производственное обучение и вопросы управления.

В работах Гастева последовательно проводилась мысль о дисциплине времени, предварительной подготовке работы, устранении лишних движений, стандартизации освоенного способа действий и его дальнейшем совершенствовании. Важен и принцип параллельности: изменение организации производства должно идти одновременно с развитием и обучением работников[13].

[12] База данных «Путеводители по российским архивам»: «Гастев Алексей Капитонович». По данным архивной справки, в 1920 г. А. К. Гастев организовал и возглавил Центральный институт труда.

[13] См.: Гастев А.К. Как надо работать; Трудовые установки; Установка производства методом ЦИТ. В этих работах вопросы рационализации труда связаны с организацией рабочего места, трудовыми приемами, подготовкой работников и совершенствованием производственного процесса.

В 1920-е годы научная организация труда стала в СССР широким направлением исследований и практики. Наряду с Гастевым вопросы рационализации труда и управления разрабатывали О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, С.Г. Струмилин и другие специалисты. Объектом анализа становились разделение и кооперация труда, организация рабочего места, нормирование, подготовка кадров, использование рабочего времени, взаимодействие человека и техники. В последующие десятилетия эта традиция получила развитие как научная организация труда, производства и управления (НОТПиУ)[14]. В 1960–1970-х гг. научная организация труда приобрела еще и статус учебной дисциплины в системе высшего профессионального образования.

Для «Бережной школы» принципиально важным является тот факт, что принципы научной организации труда вышли за рамки индустриального сектора и были успешно адаптированы для гуманитарных и образовательных систем. В советской педагогике идеи рациональной организации труда были перенесены в управление школой и учебно-воспитательный процесс.



Рисунок 6. Ю. К. Бабанский

Ю.К. Бабанский, например, прямо называл оптимизацию одним из принципов НОТ и связывал ее с получением наилучшего результата при минимально необходимых затратах времени и усилий. В образовательной практике использовались и методы анализа времени и организации работы, близкие тем, которые сегодня вновь применяются в бережливых проектах: хронометраж, фотография рабочего дня, наблюдение, сопоставление вариантов организации процесса.

После Второй мировой войны другая линия развития сходных идей сформировалась в Японии. Производственная система Toyota выросла из более ранних разработок семьи Тойода и на протяжении многих лет совершенствовалась как система устранения потерь и повышения качества. Ее двумя опорными принципами стали *jidoka* — оста-

[14] См., например: Ерманский О.А. Научная организация труда и производства и система Тэйлора. М.: Госиздат, 1925; Гастев А.К. Трудовые установки. М.: ЦИТ, 1924.

новка и выявление отклонения непосредственно в процессе, чтобы дефект не передавался дальше, — и *Just-in-Time* — синхронизация процессов по принципу «нужное, в нужное время, в нужном количестве».[15]

Большую роль в становлении Toyota Production System сыграли Эйдзи Тойода и Тайити Оно. В условиях ограниченных ресурсов и необходимости конкурировать с массовым автомобильным производством они развивали систему, в которой качество создается внутри процесса, запасы и ожидание сокращаются, проблемы не скрываются, а становятся основанием для улучшения. Важной частью такой организации труда стала вовлеченность работников: сотрудник не только исполняет операцию, но и участвует в выявлении причин проблемы и совершенствовании стандарта.

В этом состоит существенное отличие бережливой системы от классической модели массового производства. Массовое производство стремится получить эффект прежде всего за счет масштаба, глубокой специализации и повторяемости операций. Бережливая система делает акцент на потоке создания ценности, предотвращении дефектов, гибкости, сокращении всех видов потерь и постоянных улучшениях. Стандарт здесь необходим, но понимается не как конечная точка, а как лучший известный на данный момент способ работы и основание для следующего улучшения.

Само выражение *lean production* вошло в профессиональный язык позднее. В 1988 г. Джон Крафчик использовал его в статье «Triumph of the Lean Production System» в Sloan Management Review для описания результатов международного исследования автомобильных предприятий. В 1990 г. идеи получили широкую известность после выхода книги Джеймса Вумека, Дэниела Джонса и Дэниела Руса «Машина, которая изменила мир».[16]

В России современный этап распространения бережливых систем начался в начале XXI века. Одним из первых крупных предприятий, системно адаптировавших Toyota Production System, стал Горьковский автомобильный завод: работа по новой производственной системе началась в 2003 г.

---

[15] Toyota Motor Corporation. Toyota Production System: официальная история и описание принципов TPS. Основные опоры системы — jidoka и Just-in-Time; становление TPS связано с развитием идей Сакити и Киитиро Тойода, Эйдзи Тойоды и Тайити Оно.

[16] Krafcik J.F. Triumph of the Lean Production System // Sloan Management Review. 1988. Vol. 30, No. 1. P. 41–52; Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine That Changed the World. 1990.

С 2007 г. инструменты бережливого производства последовательно развивает атомная отрасль в рамках Производственной системы «Росатом».



Рисунок 7. Производственная система «Росатом»

К середине 2010-х годов проблематика бережливого производства получила нормативное закрепление в российских стандартах; в частности, действуют ГОСТ Р 56020-2020 «Бережливое производство. Основные положения и словарь» и ГОСТ Р 56407-2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты».

Для проекта «Бережная школа важны обе исторические линии. Отечественная традиция научной организации труда дает язык рациональности, измерения трудозатрат, организации рабочего места, развития кадров и совершенствования управленческой деятельности. Производственная система Toyota и последующая теория *lean* предлагают целостный подход к потоку создания ценности, потерям, встроенному качеству и постоянным улучшениям. Их педагогическая адаптация и составляет одну из методологических основ современной «Бережной школы».



Основные термины

Ценность в БП определяется с точки зрения конечного потребителя: ценно то, за что клиент готов платить, остальное – потенциальные убытки. В образовании основная ценность – это его качество, соответствующее потребности государства, личности, общества.

Процесс – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата.

Основные процессы – это процессы, направленные непосредственно на выполнение образовательной организацией своей миссии: обучение, воспитание и развитие обучающихся.

Вспомогательные процессы необходимы для поддержки (создания условий) основных процессов, осуществляются, главным образом, через управление ресурсами и/или инфраструктурой, необходимых для основных процессов (к вспомогательным процессам относятся, например, управление кадровыми, материально-техническими ресурсами, обеспечение питанием обучающихся, организация пространства и т.д.).

Управленческие процессы – это процессы, призванные обеспечить качество протекания основных и вспомогательных процессов, их соответствие финансовым, регулятивным и правовым требованиям и ограничениям.

Организационно-методический комплект (стандартизированный подход) – универсальный, подлежащий тиражированию продукт, созданный с применением технологий БП, который разрабатывается с привлечением широкого круга участников и может быть использован на уровне субъекта Российской Федерации либо предоставляется образовательным организациям для решения типовых задач; содержит рекомендации, алгоритмы решений и необходимые шаблоны.

Виды работ и потери в бережливом производстве

Ключевой задачей БП является планомерное сокращение незначимой работы за счет оптимизации и автоматизации процессов, выявление и устранение различных потерь.

Все виды работ организации можно разделить на три группы (рисунок 8).

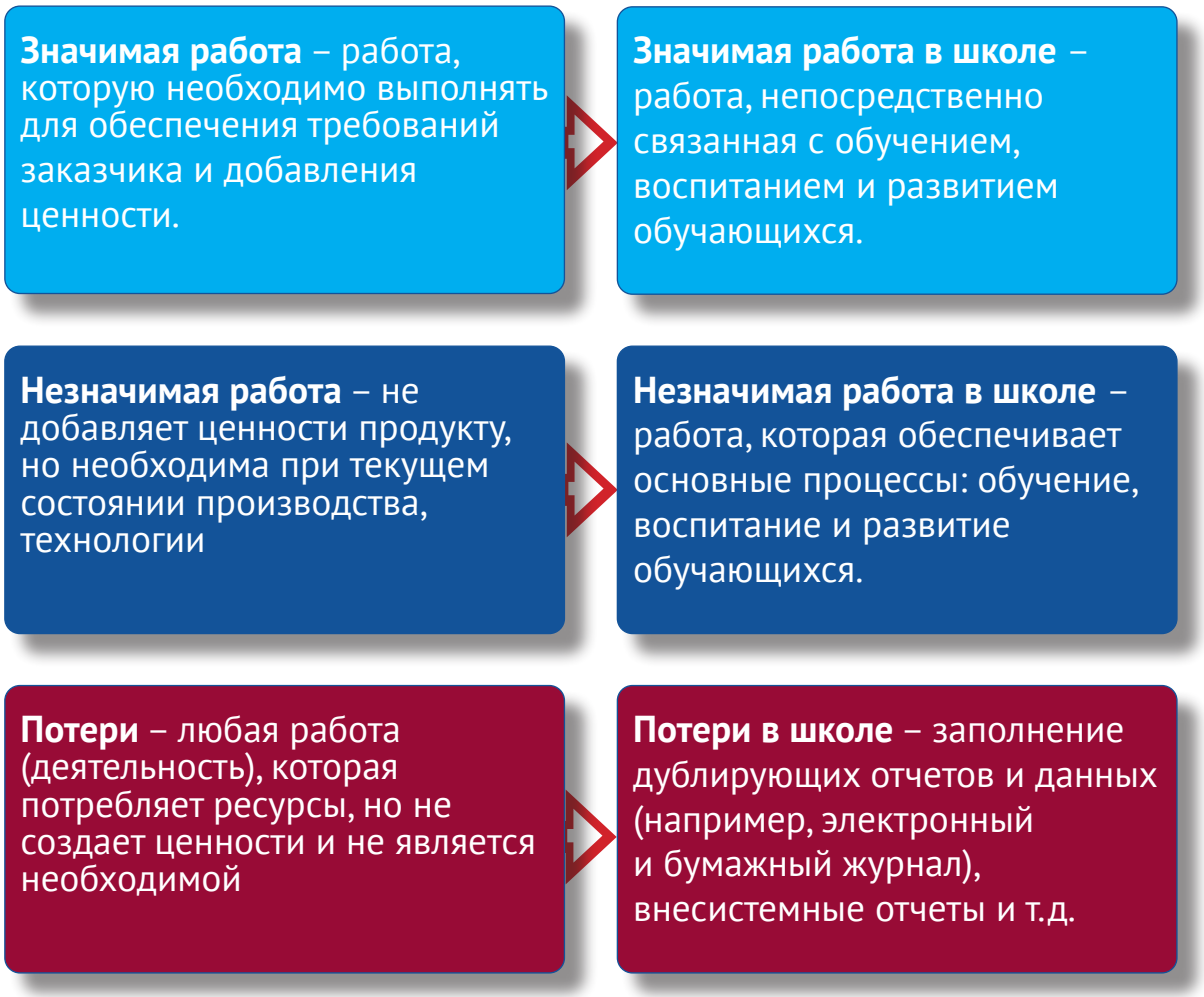


Рисунок 8. Виды работ

Ключевой задачей БП является планомерное сокращение незначимой работы за счет оптимизации и автоматизации процессов, выявление и устранение различных потерь.

В БП различаются 7 видов потерь.

Ниже приведены классические формулировки БП с примерами из школьной жизни.



1. Перепроизводство.
Производство изделий и услуг больше, чем востребовано заказчиком, отгрузка продукции и оказание услуг раньше установленного срока. Ценные ресурсы и время тратятся на то, что сейчас не востребовано.
Например, изготовление бóльшего количества копий, чем нужно или дублирование информации в разных документах, поручениях.



2. Лишние движения.
Движения человека в процессе производственной деятельности, которые не добавляют ценности, но расходуют ресурсы работника – временные и физические.
Например, лишние переходы педагогов, провоцируемые неоптимально составленным расписанием; поиск необходимых инструментов, оборудования, документов; перемещение журнала на бумажном носителе и т.д.



3. Ненужная транспортировка.
Перемещение изделий сверх минимально необходимого для организации производства по принципу «точно вовремя».
Например, перемещение материалов/документов с места на место; лишнее перемещение лабораторного оборудования (с места хранения в класс и обратно).



4. Излишние запасы.
Хранение большего объема запасов, чем необходимо для работы по принципу «точно вовремя».
Например, залежи канцтоваров и бумаги, хранение неиспользуемых документов, неразобранных библиотечных фондов, генерация излишнего количества отчетов.



5. Избыточная обработка.
Выполнение работы сверх той, которая требуется заказчику, неэффективное использование материала в процессе изготовления.

Например, дублирующий контроль, избыточные согласования, работа с нуля вместо модификации существующих решений, наполнение локальных нормативных актов избыточной информацией; неоправданно большое количество проверочных работ, результаты которых не используются для коррекции процесса обучения; расписание, составленное таким образом, что уроки в параллельных классах идут не подряд.



6. Ожидание.

Время, которое оборудование либо персонал проводит в бездействии, не создавая ценность.

Например, ожидание согласований, проверок, решений, разрешений, информации; ожидание опоздавших на совещание.



7. Дефекты.

Доработка и отбраковка несоответствующей продукции / ненадлежащее выполнение услуги.

Например, несоответствие результатов обучения требованиям ФГОС, неверно оформленные документы (любые), ошибки при внесении оценок в электронный журнал.

В бережливости важно научиться видеть и выявлять потери в своей обычной деятельности и целенаправленно работать над их устранением.



Принципы бережливого управления

Бережливое управление обеспечивает качество результата за счет качественно выстроенных процессов[17]. Ниже представлены особенности бережливого управления в системе образования.

Фокус на создании ценности

Фундаментальная ценность «Бережной школы» – качество образования вкупе с обеспечением безопасных условий его получения.

В целях повышения эффективности школы управленческой командой ведется системная работа:

- по выявлению и исключению всех видов потерь,
- сокращению доли необходимой, не добавляющей ценности работы,
- развитию бережливого мышления.

Долгосрочное мышление

Нацеленность на долгосрочные, а не краткосрочные результаты: осознание образовательной организацией своей миссии и направлений развития, конгруэнтных со стратегией социально-экономического развития страны и региона, государственной политикой в сфере образования.

Инструментом реализации данного принципа выступает планирование, основанное на учете имеющихся ресурсов.

Обеспечение высокого качества

Ни один процесс в потоке создания ценности не должен производить, принимать или передавать дефект/ошибку на следующий этап.

Примером данного принципа в сфере образования может служить эффективная **внутренняя система оценки качества образования**, обеспечивающая:

[17] Подробнее об этом см. Н.С. Давыдова «От бережливого производства – к бережливой личности: психолого-управленческие аспекты развития теории бережливого управления». Доступ: https://cyberleninka.ru/article/n/ot-berezhlivogo-proizvodstva-k-berezhlivoy-lichnosti-psihologo-upravlencheskie-aspekty-razvitiya-teorii-berezhlivogo-upravleniya/viewer

- своевременное выявление трудностей в обучении,
- проведение коррекционной работы,
- профилактику накопления пробелов в знаниях и практических умениях обучающихся.

Решения, основанные на фактах

Постановка целей опирается на объективные и достоверные данные, а не интуитивное понимание ситуации.

Целевые показатели выражаются в числовых значениях, ход и результаты реализации проектов оцениваются на основе измерений в контексте:

- ВСОКО,
- разработки дополнительных профессиональных программ повышения квалификации на основе результатов внешних оценочных процедур.

Балансировка потока в соответствии со спросом

Понятия балансировка и «тянущая система» взаимосвязаны. Основной принцип «тянущей системы» – изготовление только необходимого объема продукции и только в нужное время, чтобы свести к минимуму запасы и отходы.

Задача балансировки:

- добиться синхронизации работы различных специалистов образовательной организации при реализации процессов (основных, вспомогательных, управленческих),
- исключить перегрузку отдельных специалистов.

Выравнивание рабочей нагрузки

Выравнивание рабочей нагрузки можно рассматривать в двух аспектах: индивидуальном и коллективном:

- индивидуальный аспект предусматривает разгрузку отдельных сотрудников через перераспределение задач между работниками образовательной организации;
- коллективный аспект направлен на сглаживание неравномерности рабочей нагрузки в течение учебного года путем качественного планирования.

Стандартизация и совершенствование процессов

Инструкции, алгоритмы выступают важными инструментами бережливого производства, они служат отправной точкой для дальнейшего совершенствования процессов, а также средством обучения работников. Стандартизации в образовательной организации подлежат:

- основные,
- вспомогательные,
- управленческие процессы.

В качестве примера можно привести стандартизацию процесса организации и проведения инструктажей обучающихся, стандартизацию процесса организации профильных классов (не универсального профиля) и т.д.

Применение визуального контроля (визуализации)

Визуализация процессов позволяет сделать проблемы видимыми.

При визуальном контроле любой участник процесса может увидеть его текущее состояние, отклонение от нормы и быстро принять меры для возвращения к норме.

Для осуществления визуального контроля широко применяется «Система 5С», позволяющая сформировать благоприятную для обучения, воспитания и развития обучающихся среду, организовать пространство, обеспечить безопасность, повысить комфорт:

- Сортировка,
- Соблюдение порядка,
- Содержание в чистоте,
- Стандартизация,
- Совершенствование.

Философия бережливого управления предполагает конструктивное взаимодействие руководства и работников, основанное на взаимоуважении и профессиональном доверии.

Вовлечение работников в процесс выработки решений и предложений по улучшению, предоставление им права самостоятельно решать обнаруженные проблемы в рамках компетенции предполагают культуру бережливого управления и постоянных улучшений, бережливую трудовую этику.

Уважение к партнерам

Поощряется сетевое взаимодействие в рамках расширенной цепочки создания ценности, а также сотрудничество в целях обеспечения преемственности между уровнями образования, создания «бесшовного образования»: детский сад – школа – СПО – ВО.

Получение информации о проблеме из «первых рук»

Первично для устранения проблем:

- установление их первопричины посредством непосредственного обследования места возникновения проблемы,
- детальный анализ взаимосвязей всех влияющих факторов,
- оценка верности причин выявленной проблемы до начала разработки мероприятий по их устранению.

Достижение консенсуса перед действием

Реализации любых мер по улучшению, оптимизации процессов предшествует обязательное обсуждение и согласование решений, оказывающих воздействие на различные подразделения и работников организации (консенсус), с целью:

- снижения риска сопротивления изменениям,
- концентрации усилий руководства на эффективных мерах, направленных на успешное внедрение бережливых практик,
- оперативного принятие решений,
- поддержки предложенных инициатив всеми участниками.

«На ошибках учимся»

Организация постоянно улучшается, учится в том числе на собственных ошибках.

За единичные (не системные, не повторяющиеся) ошибки работники не наказываются:

- обязанность работника – сообщить о допущенной или выявленной ошибке;
- обязанность управленческой команды – преобразовать ошибку в обучающий кейс (включая ее анализ и решение), сделать его достоянием коллектива и предпринять действия, чтобы исключить возможность ее повторения.



Из истории проекта «Бережная школа»: старт

26 января 2024 г. было проведено совместное совещание Минпросвещения России и ГК «Росатом» с участием Рособрнадзора, руководителей органов государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования. На совещании было принято решение о старте проекта по снижению бюрократической нагрузки, исследовании ее структуры и источников формирования на примере отдельных общеобразовательных организаций Краснодарского края, Владимирской, Нижегородской областей, г. Санкт-Петербурга.

К этому моменту тема избыточной бюрократической нагрузки на педагогов прочно вошла в список проблем, влияющих, в том числе, на привлекательность педагогической карьеры. Например, по данным опроса, проведенного в июне–ноябре 2023 г. среди более, чем 6,5 тыс. учителей из разных регионов, 44% респондентов оценили бюрократическую нагрузку как стабильно высокую, 41,7% опрошенных заявили, что ее объем только возрастает. В 2024 г. в рамках исследования, проведенного Институтом образования НИУ ВШЭ, 64% опрошенных среди самых распространенных трудностей в работе назвали высокую бюрократическую нагрузку – большое количество отчетов и необходимой для заполнения документации.

5 февраля 2024 г. состоялась установочная встреча региональных рабочих групп с кураторами от ГК «Росатом», стартовала исследовательская часть проекта. «Если хочешь решить проблему, иди туда, где она возникла, решай ее с теми, кто с ней столкнулся, а не в другом месте, с другими людьми. Это очень сильный фундаментальный поворот в культуре управления»[18], хочешь решить проблему – погружайся в детали: «Ты не можешь решить проблему, если ты не чувствуешь ее „до руды“»[19]. Руководствуясь этим фундаментальным принципом БП, кураторы от ГК «Росатом» проводили в школах замеры нагрузки на разные категории работников (директор, заместитель директора,

[18] Обозов С.А. «Наставник Хаяси – мастер производственных систем». М., 2024. С. 3.
[19] Там же. С. 4.

учитель – классный руководитель, учитель без классного руководства, делопроизводитель или секретарь), выявляли факторы, генерирующие бюрократическую нагрузку. В исследовании применялся адаптированный под специфику школ шаблон сбора данных, позволяющий группировать информацию в разрезе отчетов и документов, представить данные фотографий рабочего дня[20]. В результате родилась новая методика совмещенного аудита, включающего самообследование и внешнее наблюдение. Подробнее об этой методике будет сказано ниже в разделе *«Инструменты исследования структуры бюрократической нагрузки»*.

15 марта 2024 г. на рабочей встрече в Минпросвещения России были представлены результаты исследования:

- фактическая нагрузка учителей, управленцев и секретарей выходит за пределы 8-часового рабочего дня,
- классное руководство продуцирует дополнительную нагрузку на учителей,
- имеются региональные различия в интенсивности фактической нагрузки,
- нагрузка распределяется как по вертикали, так и по горизонтали из-за неоптимально выстроенных процессов,
- на различных уровнях управления образованием отсутствует понимание трудозатрат на подготовку тех или иных отчетов, справок и прочей информации.

Данные о фактической нагрузке представлены на рисунке 9.

[20] Фотография рабочего дня – метод исследования эффективности использования рабочего времени на основе фиксации фактической занятости (виды деятельности и затрачиваемое на них время) в течение рабочего дня.

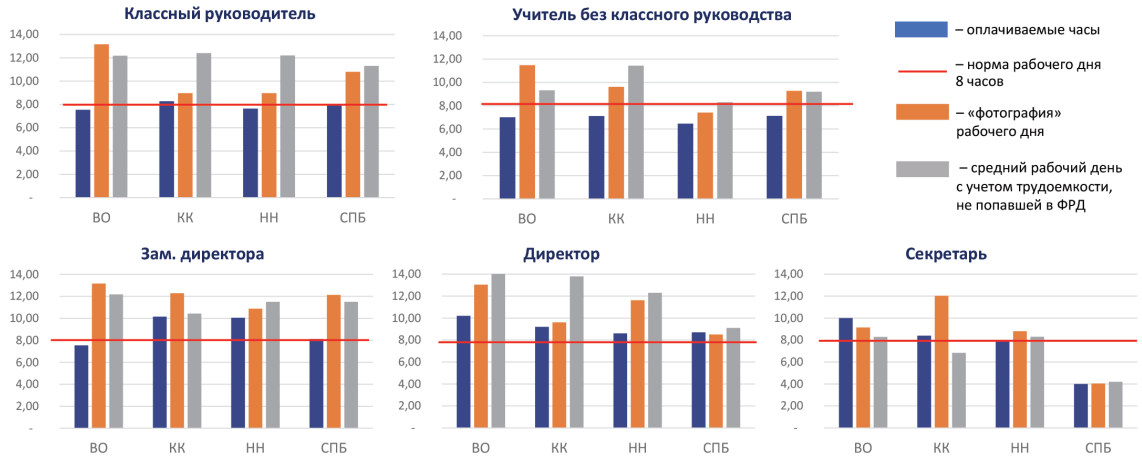


Рисунок 9. Фактическая нагрузка работников пилотных школ первой волны

Сокращения:
ВО – Владимирская область,
КК – Краснодарский край,
НН – Нижегородская область.
СПб – г. Санкт-Петербург[21].

Кроме анализа нагрузки проводился скрининг входящей корреспонденции на официальный адрес общеобразовательных организаций с целью выявления конкретных источников бюрократической нагрузки. Выяснилось, что общеобразовательные организации рассматриваются как первичный и основной источник информации по детям школьного возраста и их семьям (рисунок 10). Половина всех запросов (от 50 % и более), адресованных школам, поступает извне системы образования – от сторонних организаций и государственных ведомств. Примерно 20 % запрашиваемой информации находится в государственных базах данных, но отсутствует в образовательных организациях, так как не относится к зоне их ответственности. Это, например, информация о многодетных семьях, мобилизованных и т. д. Классные руководители тратят время и энергию на опросы детей и родителей, но полученные данные неточны. При этом каждая ступень отчетности – школа, муниципалитет, регион — только увеличивает эту ошибку.

[21] На отдельных этапах пилота в проекте принимали участие Пермский край, Калининградская область, г. Санкт-Петербург.

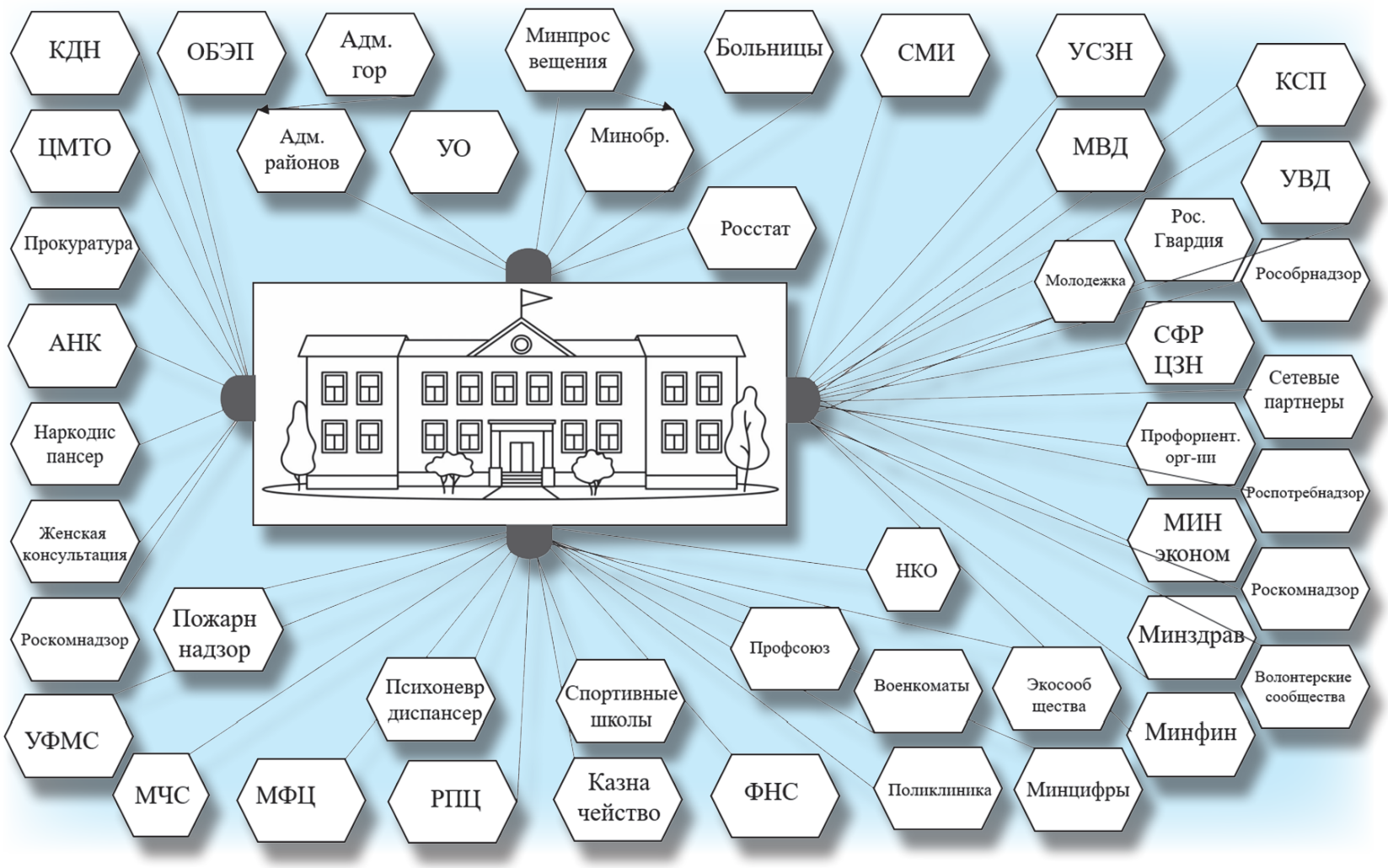


Рисунок 10. Обобщенный результат скрининга входящей корреспонденции

Результатом исследования стало выявление корневых проблем, лежащих в основе высокой бюрократической нагрузки на педагогов и образовательные организации (рисунок 11).



Рисунок 11. Бюрократическая нагрузка: корневые проблемы и решения

По итогам совещания в Минпросвещения России 15 марта 2024 г. было принято решение о расширении проекта и вхождении в него пяти субъектов Российской Федерации – Пермского края, Белгородской, Калининградской, Сахалинской областей, города Севастополя.

Из истории проекта «Бережная школа»: продолжение, трансформация концепции

Сохраняя фокус на первоначальные цели, в 2024 г. проект был расширен за счет следующих направлений: обучение участников проекта технологиям БП; системное внедрение этих технологий в практику управления образованием на всех уровнях.

Главное правило «третьей волны»: изменения заработают только в том случае, если за них лично возьмется глава региона. Личная вовлеченность первого лица обеспечивает политическую, организационную и финансовую поддержку[22]. С.В. Кириенко подчеркивает: «Первое лицо лично этим занимается. Лично занимается — это значит, берет какой-то проект, … и вместе с командой проекта, как минимум раз в неделю, раз в две недели, занимается разбором его по полочкам»[23]. И это еще один фундаментальный принцип бережливости, который формализован как критерий оценки зрелости системы бережливого управления[24].

Особенностью отбора регионов – участников третьей волны была готовность глав исполнительной власти взять на себя ряд обязательств, а именно: создать РЦК БШ, лично не реже одного раза в месяц участвовать в рабочих совещаниях по вопросам снижения отчетности, провести аудит всех поступающих в образовательные организации (прежде всего, школы) запросов.

---

[22] Из выступления С.В. Кириенко на стратегической сессии «Производительность труда: от стратегии к действиям» 2 июля 2025 г. в Мастерской управления «Сенеж».

[23] Выступление С.В. Кириенко на стратегической сессии «Производительность труда: от стратегии к действиям» в Сенеже 2 июля 2025 г.

[24] Методика оценки зрелости системы бережливого управления в регионах – участниках проекта «Эффективный регион». Направление «Оптимизация процессов и вовлеченность первых лиц». Эл. версия: https://lean.sakhalin.gov.ru/site_get_file/95/Metodika%20otsenki%20zrelosti%20sistemyi%20berezhlivogo%20upravleniya.pdf

В июле 2024 г. был согласован итоговый список участников третьей волны проекта – Белгородская, Владимирская, Липецкая, Нижегородская, Сахалинская области, Краснодарский край и город Севастополь.

Было установлено, что к 1 сентября 2025 г. необходимо достичь следующих результатов:

- обучено 100 % участников проекта бережливым технологиям;
- сокращено количество отчетов, в том числе за счет автоматизации, модернизации информационных систем, их интеграции с ФГИС «Моя школа»;
- тиражированы лучшие практики применения бережливых технологий для оптимизации основных, вспомогательных и управленческих процессов;
- снижена нагрузка педагогов в части отчетности;
- право образовательных организаций не предоставлять информацию и документы по запросам, не имеющим предусмотренных законодательством оснований.



Из истории проекта «Бережная школа»: запланированный финал

Трудозатраты на подготовку различного рода отчетных документов в регионах-участниках снизились в целом на 53 %.
Отменены 157 отчетов, оптимизированы 307.

Изначально на 1 сентября 2025 г. планировалось подведение итогов и закрытие проекта. Итоги были такие. ОЦК совместно с ГК «Росатом» провели комплексную работу по сопровождению проекта, которая велась в двух направлениях:

Организационно-методическая работа:
- обучили региональные команды,
- осуществили мониторинг реализации проекта,
- сформулировали механизмы снижения бюрократической нагрузки.

Научно-методическая работа:
- провели научное осмысление проблематики применения бережливых технологий в образовании,
- разработали концепцию проекта,
- организовали диссеминацию лучших практик *(издание сборника, формирование картотеки)*,
- разработали подходы к формированию организационно-методических комплектов и сформировали их на федеральном уровне.

В регионах-участниках была создана инфраструктура проекта, включающая РЦК, планы работы, проектные команды.

Рост числа участников проекта представлен на рисунке 12.



Рисунок 12. Динамика участия образовательных организаций в пилотном этапе проекта

Как видно из таблицы 3, отмена отчетов осуществлялась, главным образом, на уровне региона, оптимизация – на уровне образовательной организации.

К сентябрю 2025 г. было реализовано более 1000 бережливых проектов (к концу июня 2026 г. эта цифра возросла до 2636), направленных на оптимизацию сбора информации по выбору профиля обучения, подготовки летней смены для одаренных детей, организации и проведения школьного этапа ВсОШ, создания индивидуального проекта обучающегося: подготовки пакета документов для аттестации педагога, выдачи справок об обучении и др.

Существенный вклад в развитие «Бережной школы» внесли проекты оптимизации процессов в детских садах: процедуры оформления пакета документов при зачислении, работы с документацией воспитателя, консультирования родителей (законных представителей) детей дошкольного возраста специалистами ДОО, подготовки к занятиям рисованием, лепкой, физической культурой и проч., подготовки учителем-логопедом индивидуальных заданий для воспитанников с ТНР, стандартизация режимных моментов.

По данным ГК «Росатом», количество ответов, даваемых образовательными организациями на внесистемные запросы, сократилось в 3-4 раза, доля полезной работы педагогов в течение рабочего дня достигла 75 %, достигнут высокий уровень удовлетворенности педагогов от своей работы (замер, проведенный в Сахалинской области – 98,7 %).

Таблица 3. Количество отмененных и оптимизированных отчетов по состоянию на 1 сентября 2025 г.

Субъект Российской Федерации	Всего отменено или оптимизировано отчетов, ед.	Отчеты					
		из них отменены			из них оптимизированы		
		на уровне региона	на уровне муниципалитета	на уровне ОО	на уровне региона	на уровне муниципалитета	на уровне ОО
Белгородская область	**55**	0	0	0	27	0	28
Владимирская область	**49**	7	4	6	10	18	4
Город Севастополь	**106**	20	0	0	86	0	0
Краснодарский край	**38**	1	0	0	5	0	32
Липецкая область	**84**	18	18	2	2	2	42
Нижегородская область	**67**	17	0	17	12	0	21
Сахалинская область	**65**	8	15	24	1	2	15
Всего	**464**	71	37	49	143	22	142
		157			307		



Ключевые факторы успеха

В рамках проекта были разработаны подходы, которые могут быть применены новыми участниками. Прежде всего выделим ключевые факторы успеха. Это – люди, системный подход к реализации проекта, включая систему обучения бережливым технологиям.

Люди:

- вовлеченность, мотивация и поддержка руководства региона;
- фактор Лидера системы образования;
- сильная команда проекта на уровне региона и муниципалитетов;
- критическая масса талантливых и увлеченных руководителей образовательных организаций и их команд.

Системный подход:

- в управлении проектом на всех уровнях системы образования;
- к обучению, продвижению и внедрению философии бережливости в команде проекта на всех уровнях;
- к использованию инструментов анализа трудозатрат;
- системный анализ и выявление механизмов снижения бюрократической нагрузки;
- к реализации бережливых проектов;
- к формированию и масштабированию стандартизированных решений на основе лучших практик;
- при измерении результатов.

Ниже изложены названные выше элементы системного подхода, которые можно использовать при реализации проекта в любом регионе.

Обучение

Эффективно выстроенная система обучения – еще один ключевой фактор успеха. Отдельно заметим, что при обучении методам и инструментам БП в качестве иллюстративного материала используются исключительно примеры из сферы образования, постепенно произошло вытеснение производственного контента.

Обучение ведется как на уровне ОЦК, так и в регионах. Все программы предусматривают значительную практическую часть, чтобы слушатели приобретали реальный опыт решения проблем с помощью БП, в том числе, участвуя в фабриках процессов.

В 2026 г. активно внедряются новые форматы обучения:

- образовательные онлайн-интенсивы;
- централизованная разработка и передача обучающих материалов для организации обучения на местах;
- стажировочные площадки для очного практикоориентированного обучения команд (сеть таких площадок формируется на конкурсной основе).

Содержание, формы и методы обучения направлены на достижение следующих результатов:

- освоение методов и инструментов БП;
- переосмысление подходов к организации работы и взаимодействия в коллективе в рамках профессиональной деятельности участника проекта через освоение принципов бережливого управления;
- мотивацию участника проекта на повышение собственной эффективности и эффективности своей организации через применение методов и инструментов бережливого управления.

Инструменты исследования структуры бюрократической нагрузки

Инструменты, применявшиеся для исследования структуры и источников бюрократической нагрузки, с пояснениями и комментариями размещены на сайте проекта в разделе «Библиотека»: https://edsoo.ru/berezhnaya-shkola.

Следует иметь в виду, что участники проекта самостоятельны в определении объема исследования, соответственно и выбор вкладок при использовании аналитического инструмента (Excel-файл) остается за ними.

Инструменты анализа трудозатрат

Для расчета трудозатрат на подготовку какого-либо отчета или ответа на запрос информации применялся приведенный ниже шаблон (рисунок 13). Расчет трудозатрат осуществлялся за счет суммирования трудозатрат всех вовлеченных в процесс подготовки того или иного документа в регионе.

		Текущее состояние		Целевое состояние		Эффект	
		Трудозатраты на 1 ответ, чел. час.	Трудозатраты в год, чел. час.	Трудозатраты на 1 ответ, чел. час.	Трудозатраты в год, чел. час.	Трудозатраты на 1 ответ, чел. час.	Трудозатраты в год, чел. час.
1	2	3	4	5	6	7	8
2	В одной образовательной организации						
3	**Во всех образовательных организация региона**						
4	В одном управлении образования						
5	**Во всех управлениях образования региона**						
6	**В подведомственных организациях**						
7	**В министерстве образования региона**						
8	**Всего трудозатраты региона**						

Рисунок 13. Шаблон таблицы для расчета эффекта от оптимизации отчета/запроса

Сначала рассчитывались трудозатраты одной организации, участвующей в подготовке одного отчета или ответа на запрос, с учетом вклада каждого участника. Например, для образовательной организации трудозатраты на 1 ответ равны трудозатратам администрации и всех задействованных педагогов на подготовку отчета/ответа на запрос.

Далее на основе данных о трудозатратах одной образовательной организации подсчитывались трудозатраты всех образовательных организаций муниципалитета и региона. Умножив трудозатраты на 1 отчет на периодичность в год (количество отчетов/ответов на запрос в год) выходили на общие годовые трудозатраты. В первую очередь проводился расчет трудозатрат при текущем состоянии. Таким же образом можно оценивать трудозатраты при целевом состоянии после оптимизации отчета, например, снижении периодичности, сокращении объема запрашиваемой информации. Эффект оптимизации оценивался как разница между трудозатратами при текущем и целевом состоянии.

Ключевая долгосрочная победа – приобретенная привычка считать трудозатраты. На уровне региона и муниципалитета необходимо проводить оценку суммарных трудозатрат на подготовку отчета/ответа перед каждой отправкой соответствующего запроса.

Инструмент самоанализа образовательной организации

Аналитический инструмент для самостоятельной экспресс-диагностики бюрократической нагрузки в образовательной организации (Excel-форма) рекомендуется использовать на начальном этапе для определения исходного состояния, а также в ходе реализации проекта для оценки динамики изменений.

Потенциальные участники экспресс-диагностики: директор, два его зама, секретарь, три учителя с классным руководством, три учителя без классного руководства.

В Excel-форму необходимо внести информацию двух видов:

1. Общая информация по организации в целом (заполняется администрацией школы):

- общая информация по организации и участникам исследования;
- список информационных систем организации;
- данные по входящим сообщениям за выбранный период (не менее месяца);
- данные по документам, которые формируются в организации;
- данные по регулярным отчетам и разовым запросам.

2. Информация по нагрузке участников экспресс-диагностики (заполняется участниками):

- фотография рабочего дня участника экспресс-диагностики (не менее 5 наблюдений для каждого участника);
- данные по процессам, в которые вовлечен участник экспресс-диагностики (для формирования представления о среднегодовом рабочем дне).

В результате формируются следующие срезы информации:

- нагрузка в день (часы): плановая, минимальная, максимальная, среднегодовая;

- распределение нагрузки по ценности выполняемых операций (по заданным критериям);
  - аналитика потока входящей документации:
  - ключевые группы отправителей и каналы связи;
  - ведомства и уровни ведомств;
  - группы процессов;
  - федеральные проекты;
  - типы мероприятий;
- схожая аналитика по трудозатратам на подготовку ответов;
- аналитика по отчетам – по количеству отчетов в разных срезах и трудозатратам на подготовку информации;
- аналогичная аналитика по документам;
- количество связанных с проектами и мероприятиями документов или отчетов, и трудозатраты участников исследования;
- трудозатраты участников в разрезе групп процессов и типов операций и трудозатраты в целом по организации с учетом численности сотрудников.

Инструмент анализа входящей/исходящей корреспонденции

Инструмент (Excel-форма) рекомендуется применять на старте проекта для понимания ситуации в целом в регионе и по муниципалитетам, и далее – для анализа динамики изменений. Его применение позволяет структурировать следующую информацию:

- статистика входящего потока;
- статистика исходящего потока из РОИВ на уровень ниже, из МОИВ в образовательные организации («бюрократический каскад»);
- статистика трудозатрат на обработку входящего потока и подготовку ответов/отчетов;
- анализ запрашиваемой информации и тематики отчетов.

Механизмы снижения бюрократической нагрузки

Чек-лист для руководителей разного уровня – РОИВ, МОИВ, ОО

> *«Бережная школа» не создает новое право педагога на защиту от избыточной отчетности – это право уже закреплено законом. Проект создает управленческий механизм его фактической реализации*

В процессе реализации проекта были выработаны механизмы снижения бюрократической нагрузки. Стабильность результата обеспечивает их комплексное применение:

- формирование региональной информационной системы, функционал которой обеспечивает агрегирование данных экономики и социальной сферы субъекта Российской Федерации для автоматизации формирования отчетов по разным группам населения;
- формирование «витрин данных» для внешних пользователей (представление информации в агрегированном виде);
- аудит отчетности уровня РОИВ и МОИВ с последующей отменой либо оптимизацией устаревших, избыточных, дублирующих друг друга отчетов (РОИВ в сфере образования);
- мониторинг входящих в образовательные организации информационных запросов и их оптимальная маршрутизация (РОИВ в сфере образования);
- обеспечение права образовательной организации не отвечать на информационные запросы, поступающие от сторонних организаций и ведомств, за исключением надзорных органов (РОИВ в сфере образования);
- закрепление персональной ответственности заказчика отчетов и запросов в системе образования за обоснованность генерируемых им отчетов и запросов данных (ФОИВ, РОИВ, МОИВ в сфере образования);

- установление запрета на передачу информационных запросов с уровня РОИВ, МОИВ в образовательные организации (так называемое каскадирование запросов); ответы должны готовиться органами, получившими запрос, на основе сведений из региональных и федеральных информационных систем без обращения к образовательным организациям (РОИВ в сфере образования);
- отказ РОИВ, МОИВ в сфере образования в предоставлении сведений по запросам, содержащим информацию, которой они не располагают в установленной сфере деятельности, а также если запрашиваемые сведения относятся к компетенции иных органов власти;
- контроль за деятельностью МОИВ для исключения из практики возложение отчетных обязанностей на образовательные организации (РОИВ в сфере образования);
- применение показателя удовлетворенности работников образовательных организаций работой МОИВ по снижению бюрократической нагрузки при оценке качества их деятельности (РОИВ в сфере образования);
- использование нейросетей и ИИ-помощников для формирования отчетов, поиска данных (РОИВ, МОИВ, образовательная организация).
- развитие культуры бережных отношений между руководящими, контрольно-надзорными органами и образовательными организациями, предотвращающей формирование новых, необоснованных требований и запросов на получение излишней информации.



Организационно-методические комплекты (стандартизированные решения).

Современное школоведение в помощь директору

Организационно-методические комплекты – наиболее понятный ответ на вопрос директора: «А что проект дает школе практически?»

На старте проекта был опубликован сборник лучших практик[25], которые были сформированы в образовательных организациях регионов, участвовавших в различных социальных инициативах ГК «Росатом», например, «Эффективный регион». Данный сборник стал настольной книгой, более того – *источником* для изучения проблематики, связанной с применением технологий БП в образовании.

Открытость, универсальность, экспертность – это все про лучшие практики и ОМК.

Далее предстояло решить двуединую задачу: определить подходы и критерии экспертизы продуктов, создаваемых в рамках проекта, а также определить дифференцирующие признаки того, что на сленге бережливости называется «коробками», а на языке Концепции реализации проекта «Бережная школа» – организационно-методическими комплектами (ОМК).

ОМК – *универсальный*, подлежащий тиражированию продукт, созданный с применением технологий БП, который разрабатывается с привлечением широкого круга участников и может быть использован на уровне субъекта Российской Федерации либо предоставляется образовательным организациям для решения типовых задач; содержит описание проблем и вариант их решения, роли участников оптимизируемого/улучшаемого процесса и зоны ответственности, целевую модель, перечень инструментов внедре-

[25] Электронная версия размещена на странице проекта в разделе «Библиотека»: https://edsoo.ru/berezhnaya-shkola.

ния, список нормативных документов по заданной проблематике, перечень полезных ресурсов и др., которые в совокупности формируют готовое решение, сопровождаемое обоснованием логики предлагаемых действий (то есть объясняют, почему именно такие действия считаются оптимальными).

И лучшие практики, и ОМК публикуются на сайте проекта только после одобрения Научно-методическим советом (НМС). Состав НМС утвержден коллегией Минпросвещения России 17 октября 2025 г. и включает представителей РОИВ регионов – участников пилотного этапа, представителей ОЦК, экспертов, имеющих значительный опыт применения бережливых технологий в образовании.



Рисунок 14. Первое заседание Научно-методического совета проекта «Бережная школа» 3 декабря 2025 г. Председатель НМС – руководитель ФГБНУ «ИСМО им. В.С. Леднева» М.А. Костенко; сопредседатель НМС – директор проекта «Проектного офиса по программе развития ПС в отрасли» ГК «Росатом» К.В. Грабельников; член НМС – заместитель директора ФГБНУ «ИСМО им. В.С. Леднева» Т.В. Расташанская

Каковы основные критерии, по которым оцениваются продукты, разрабатываемые в рамках проекта?

1. Соответствие действующей нормативной базе.
2. Педагогическая целесообразность предлагаемого решения (в рамках практики/ОМК).

3. Наличие структурно-логических связей между компонентами практики/ОМК.
4. Доказанная эффективность.
5. Простота и удобство внедрения.
6. Соответствие набора содержательных элементов продукта принципу необходимой достаточности.

ОМК – управленческий инструмент достижения современных образовательных целей и один из способов снижения:

- бюрократической нагрузки на управленческую команду и учителей за счет готовых и апробированных решений, а не абстрактных рекомендаций;
- риска правовых ошибок: комплект содержит актуальную нормативную основу и проходит экспертизу.

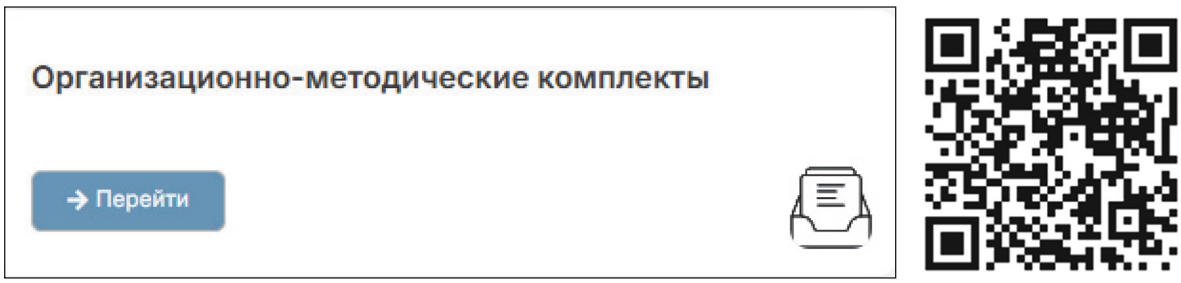


Рисунок 15. Ссылка на вкладку «Организационно-методические комплекты»

ОМК образуют целостную систему стандартизации ключевых школьных процессов и отвечают на вопрос «как организовать процесс правильно с первого раза, предоставляя не общие рекомендации, а полный операционный пакет: стандарт процесса, матрицу ролей, шаблоны документов, дорожную карту внедрения

и перечень нормативной базы. При этом применение решения осуществляется с учетом полномочий и локальной нормативной базы конкретной организации.

Комплекты решают одну и ту же фундаментальную проблему школьного управления — отсутствие единых, стандартизированных подходов, из-за которого каждая школа и каждый регион изобретают процесс заново, тратя время руководителей и педагогов.



Решаемые задачи:

1. Выявление интеллектуально одаренных детей, поддержка и развитие способностей и талантов детей — 85 % охват обучающихся на школьном этапе ВсОШ.

2. Оптимизация и стандартизация процессов выявления интеллектуально одаренных детей, поддержки и развития способностей и талантов детей, снижение нагрузки на руководителей и педагогов ОО.

Состав комплекта:

1. Краткое описание комплекта
2. Организационно-методический комплект, включая:
   - Модель организации работы с одаренными детьми в регионе.
   - Стандарт организации ШЭ ВсОШ.
   - Стандарт организации МЭ ВсОШ.
   - Стандарт организации профильных смен в ОО.
   - Приложения:
     Организационно-технологическая модель проведения ШЭ ВсОШ.
     Организационно-технологическая модель проведения МЭ ВсОШ.
     Приложения к стандарту организации профильной смены.
     Перечень нормативных документов.
     Перечень полезных сайтов.
     Примеры лучших практик.

Периметр охвата:

- Процессы в периметре:
  - Процесс организации школьного этапа ВсОШ.
  - Процесс организации муниципального этапа ВсОШ.
  - Процесс организации профильных смен в общеобразовательной организации.
- Ключевые участники:
  - Министерство образования региона.
  - Региональный центр выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи .
  - Органы муниципального самоуправления, управление образования.
  - Общеобразовательные организации.
  - Обучающиеся и их законные представители.

Контакты:

- Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт содержания и методов обучения имени В.С. Леднева», 101000, ЦФО, Москва, улица Жуковского, дом 16, info@instrao.ru
- Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Липецкой области «Институт развития образования», 398035, г. Липецк, ул. Циолковского, 18 rector_gaudpo@admlr.lipetsk.ru
- Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Лицей 44» г. Липецка, 398050, Россия, г. Липецк, улица Плеханова, д. 51а, sc44lip@schools48.ru

Рисунок 16. Визитка ОМК «Работа с одаренными детьми. Организация процесса в регионе»



Рисунок 17. Цикл ОМК «Работа с одаренными детьми. Организация процесса в регионе»: от выявления проблем до оценки результативности

Решаемые задачи:

- Обеспечение условий для проведения инструктажей обучающихся.
- Оптимизация процесса проведения инструктажа с обучающимися.
- Оптимизация процесса проверки знаний обучающихся.

Состав комплекта:

1. Краткое описание комплекта.
2. Организационно-методический комплект, включая:
- Модель организации процесса проведения инструктажей с обучающимися в общеобразовательной организации.
- Приложения:
  - шаблоны (проекты) локальных нормативных актов,
  - шаблоны (проекты) инструктажей обучающихся по темам,
  - перечень информационных ресурсов (ссылки),
  - примеры лучших практик (ссылки).

Периметр охвата:

Какие процессы охвачены?
- подготовка учителя, классного руководителя к проведению инструктажа;
- подготовка методических и диагностических материалов для проведения инструктажей;
- проведение проверки знаний обучающихся.

Какие структуры системы образования вовлечены?
- Общеобразовательные организации.
- Специализированные отделы ведомств, обеспечивающих безопасность населения (ГИБДД, МЧС и другие).

Контакты:

- Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт содержания и методов обучения имени В.С. Леднева», 101000, ЦФО, Москва, улица Жуковского, дом 16, info@instrao.ru

- Образовательные организации – держатели лучших практик Белгородской области, Нижегородской области, Сахалинской области, г. Севастополя.

Рисунок 18. Визитка ОМК «Оптимизация процесса проведения инструктажей обучающихся в общеобразовательной организации»

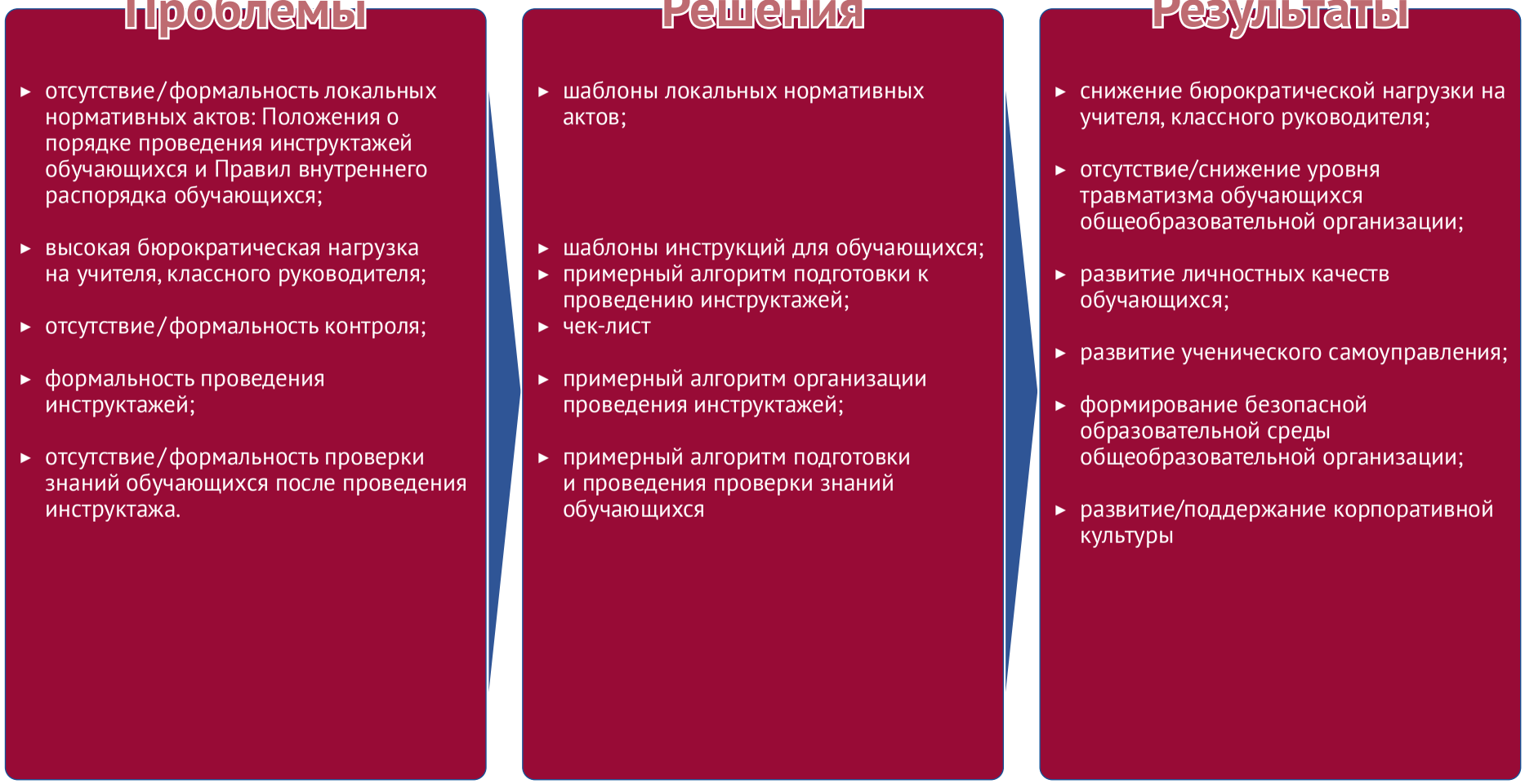


Рисунок 19. Цикл ОМК «Оптимизация процесса проведения инструктажей обучающихся в общеобразовательной организации»

ОМК могут внедряться точечно, под конкретную задачу школы или региона, либо системно, как единая программа «бережливого» управления образовательным процессом.

Ценность ОМК для директора:

Экономия времени управленческой команды: не нужно разрабатывать процесс с нуля – есть готовый стандарт «под ключ».

Снижение бюрократической нагрузки на учителя: прямо заявленный эффект в ряде ОМК.

Юридическая защищенность решения: каждый комплект опирается на актуальный перечень нормативно-правовых актов федерального уровня.

Не теория, а проверенная практика: в основе ОМК – реальный опыт конкретных школ и регионов (Липецкая, Нижегородская, Сахалинская, Белгородская области, г. Севастополь, г. Кемерово), а не кабинетные разработки.

Понятное распределение ответственности: в каждом комплекте – детальная матрица «участник → зона ответственности», снимающая типичный конфликт «а кто за это отвечает?».

Пошаговое внедрение с четкими сроками: дорожная карта в формате диаграммы Ганта с указанием ответственного и месяца выполнения превращает абстрактную задачу в управляемый проект.

Готовые инструменты контроля качества: чек-листы, критерии оценки и маршрутные листы позволяют не просто внедрить процесс, но и проверить его зрелость.

Измеримость результата: там, где это возможно, заданы количественные ориентиры (например, целевой охват 85 % обучающихся школьным этапом ВсОШ).

Единая методологическая школа: все комплекты выпущены одним разработчиком по одному шаблону, что упрощает их параллельное внедрение – школа, освоившая один комплект, интуитивно понимает логику остальных.

Алгоритм присоединения региона к проекту «Бережная школа»

Методическое письмо по проекту «Бережная школа» Минпросвещения России № 08-383 от 19 марта 2026 г.

Схема процесса (ежегодный цикл кратко)

1. Заявка региона на вступление в проект (январь–март ежегодно) → регион включается в перечень участников.

2. Создание управляющих структур: региональный совет/проектный офис (до 31 марта) → региональный центр компетенций РЦК.

3. Обучение и запуск: обучение представителей РЦК (до 1 июля) → определение пилотных ОО → отчет по итогам 1-го такта.

4. Разворачивание в ОО: обучение руководителей ОО (до 25 августа) → утверждение планов работы → внедрение бережливых технологий (к концу декабря) → отчет по итогам 2-го такта.

5. Закрепление на уровне педагогов: обучение педагогов ОО (до конца года) → реализация бережливых проектов в ОО → итоговый отчет (на 31 декабря).

6. Цикл повторяется **ежегодно** для новых регионов до 2029 года.

Исходные условия (важно учитывать до старта)

- Заявки от регионов принимаются ежегодно с января по март включительно до 2029 года.
- В проекте могут участвовать: дошкольные организации (ДОО), общеобразовательные организации (ОО), СПО.
- Регион самостоятельно определяет порядок включения организаций – постепенно или единовременно.

- Минимальный стартовый порог участия – 10 % от общего числа образовательных организаций региона.
- При отсутствии опыта бережливых технологий в регионе рекомендуется наращивать число ОО-участников постепенно.

Чек-лист действий

1-й такт работы (вход в проект)

1. Подать заявку субъекта РФ на вступление в проект

Срок: ежегодно с января по март включительно (до 2029 г.)

Результат: регион включен в перечень участников проекта.

2. Создать региональную инфраструктуру проекта

Срок: не позднее 31 марта.

Результат: приказ о создании регионального совета/проектного офиса и рабочей группы и др.

- Региональный совет/проектный офис: 9–11 человек: губернатор (председатель)/вице-губернатор по образованию, руководитель РОИВ в сфере образования, руководитель РЦК, остальные – по выбору региона.
- Рабочая группа: 10–11 человек: руководитель РОИВ (председатель), руководитель РЦК, 3–5 директоров ОО, представители МОИВ, 3–5 активных учителей.
- Рекомендация ГК «Росатом»: губернатор лично не реже 1 раза в месяц проводит заседание совета по вопросам отчетности.

3. Создать региональный центр компетенций «Бережная школа» (РЦК)

Срок: после завершения работы по пункту 2.

Результат:

- приказ о создании РЦК (руководитель + 2–4 эксперта);
- график обучения членов РЦК, согласованный с ОЦК (на базе ФГБНУ «ИСМО им. В.С. Леднева»)

4. Обучить представителей РЦК

Срок: не позднее 1 июля.

Результат: заявка на обучение направлена в ОЦК (обучение организует ОЦК совместно с Росатомом).

5. Определить пилотные образовательные организации

Срок: зависит от п. 2–4 (нужны функционирующие совет и РЦК).

Результат:

- приказ о включении ОО в проект (с перечнем от 10 % до 100 % от общего числа ОО);
- приказ направлен в ОЦК.

6. Подготовить аналитическую справку по итогам 1-го такта

Срок: зависит от пп. 1–5.

Результат: справка по форме ОЦК → закрывает 1-й такт.

2-й такт работы (обучение руководителей и запуск внедрения)

1. Обеспечить обучение руководителей ОО, вступивших в проект

Срок: ежегодно не позднее 25 августа (зависит от выполнения пункта 5).

Результат:

- сформированы списки слушателей;
- график и форма обучения согласованы с ОЦК.

2. Составить план работы на учебный год

Срок: зависит от выполнения пункта 7 (желательно после обучения руководителей).

Результат:

- план работы РЦК утвержден региональным советом;
- план работы утвержден в каждой ОО-участнице.

3. Внедрять бережливые технологии на практике

Срок: по состоянию на конец декабря (зависит от выполнения пункта 8).

Результат / целевые показатели:

- на уровне региона: РИС, аудит отчетов, реализация проектов;
- сокращение затрат времени на подготовку отчетов не менее чем на 50 %, часть отчетов автоматизирована;
- на уровне ОО – внедрены инструменты бережливого производства.

4. Подготовить аналитическую справку по итогам 2-го такта

Срок: зависит от пп. 7–9.

Результат: справка по форме ОЦК → закрывает 2-й такт.

3-й такт работы (обучение педагогов и реализация проектов)

1. Обеспечить обучение педагогов ОО, вступивших в проект

Срок: до конца календарного года зависит от завершения 2-го такта (пп. 7–9).

Результат:

- сформированы списки слушателей;
- график и форма обучения согласованы с ОЦК.

2. Реализовывать бережливые проекты в образовательных организациях

Срок: зависит от п. 11 (обучение педагогов) и п. 8 (утвержденный план работы).

Результат/целевые показатели:

- бережливые проекты реализованы в каждой ОО-участнице;
- нагрузка педагогов по отчетности снижена не менее чем на 50%;
- отсутствие жалоб на бюрократическую загруженность, высокая удовлетворенность работой.

3. Подготовить аналитическую справку о реализации проекта

Срок: по состоянию на 31 декабря зависит от п. 12.

Результат: итоговая справка по форме ОЦК закрывает 3-й такт и годовой цикл.





Рисунок 20. Первые такты работы региона

Интерактив для директора: рефлексивный чек-лист управленческой практики

Оцените по предлагаемым критериям, насколько управленческая команда ОО готова к формированию бережливой культуры в коллективе по следующей шкале: «нет / не практикуется», «да / системно».

1. Оценка вовлеченности руководителя

№ п.п.	Критерий	Да/нет
1	В школе принято сначала искать причину проблемы, а не виноватого	
2	Руководитель лично вовлечен в выявление и устранение потерь в процессах	
3	Сотрудники понимают, что бережливость — это не только экономия ресурсов, но и сохранение времени, сил и человеческого потенциала	
4	Сотрудники школы знают основные принципы и инструменты бережливого управления	
5	Предложения сотрудников по улучшению процессов рассматриваются и используются в управленческих решениях	
6	В школе принято регулярно задавать вопрос: «Можно ли сделать этот процесс проще?	
7	Улучшения рассматриваются как постоянная работа, а не как разовый проект	

2. Оценка осознанности руководством школы выявления проблем и потерь

№ п/п	Критерий	Да/нет
1	В школе определены процессы, которые создают наибольшую нагрузку для педагогов и сотрудников	
2	Мы умеем отличать работу, создающую ценность, от необходимой, но не создающей ценность, и от потерь	
3	Мы анализируем, где сотрудники тратят время на ожидание, поиск, повторный ввод информации или исправление ошибок	
4	Перед началом образовательного проекта мы исследуем реальное состояние процесса	
5	При выборе проблемы для улучшения мы опираемся на данные, а не только на субъективные мнения	
6	Мы регулярно проводим наблюдение за рабочими процессами сотрудников	
7	Мы умеем выявлять «узкие места», которые ограничивают эффективность всего процесса	

3. Анализ бюрократической нагрузки

№ п/п	Критерий	Да/нет
1	Школа регулярно анализирует входящие запросы от различных организаций	
2	Для каждого запроса мы понимаем, зачем он нужен и кто использует предоставляемую информацию	
3	Перед подготовкой нового отчета мы проверяем, не существуют ли уже необходимые данные в другой информационной системе или документе	
4	Мы выявляем дублирующие запросы и стремимся их объединять или исключать	

№ п/п	Критерий	Да/нет
5	Мы отделяем обязательную отчетность от дополнительных запросов, которые можно оптимизировать	
6	Мы регулярно пересматриваем перечень отчетов, которые готовят педагоги и сотрудники	
7	Мы ищем способы исключить школу или педагога из тех информационных цепочек, где их участие не создает дополнительной ценности	
8	Мы автоматизируем получение данных там, где это возможно	
9	Мы не добавляем новые формы отчетности просто потому, что «так принято»	

4. Оценка управления процессами

№ п/п	Критерий	Да/нет
1	Для ключевых процессов школы описано, как они проходят от начала до конечного результата	
2	Мы знаем, сколько времени реально занимает выполнение основных процессов	
3	Мы учитываем не только время непосредственной работы, но и время ожидания	
4	Мы стремимся уменьшать количество шагов в процессе	
5	Мы стремимся уменьшать количество участников процесса там, где это возможно без потери качества	
6	Мы устраняем повторный ввод одних и тех же данных	
7	Мы выявляем и устраняем ненужные согласования	
8	Мы сокращаем количество документов и операций, если они не создают ценности	
9	После изменения процесса мы повторно измеряем его продолжительность и другие показатели	

5. Оценка управления образовательными проектами

№ п/п	Критерий	Да/нет
1	До начала проекта мы фиксируем исходное состояние процесса	
2	Для каждого проекта определяем измеримый целевой результат	
3	Мы сравниваем показатели «до» и «после» внедрения изменения	
4	Мы оцениваем не только скорость процесса, но и его качество	
5	Результат улучшения подтверждается данными, а не только ощущением сотрудников	

6. Командность принятия решений

№ п/п	Критерий	Да/нет
1	В проектах по улучшению участвуют не только руководители, но и сотрудники, непосредственно выполняющие процесс	
2	При проектировании изменений мы учитываем мнение тех, кто ежедневно работает в процессе	
3	У проектной команды есть четкие роли и зоны ответственности	
4	Сотрудники получают обучение инструментам, которые должны использовать в проекте	
5	Сотрудник может предложить улучшение процесса и понимает, куда с этим предложением обратиться	
6	В школе есть практика обмена успешными решениями между подразделениями	
7	Успешные практики одной команды становятся доступными другим сотрудникам	

7. Система постоянных улучшений (культура маленьких шагов)

№ п/п	Критерий	Да/нет
1	В школе приветствуются небольшие улучшения, даже если они не являются частью большого проекта	
2	Сотрудники регулярно ищут способы сделать свою работу проще и удобнее	
3	Для запуска небольшого улучшения не требуется длительное согласование, если оно не несет рисков	
4	Мы сначала пробуем небольшое изменение, проверяем результат и только затем распространяем его	
5	Улучшения постепенно становятся частью повседневной культуры школы	



Опыт регионов — участников проекта «Бережная школа»

Владимирская область

С.Ж. Азербаева[26], руководитель проекта АО «ПСР».
С.А. Арлашина, первый заместитель министра образования Владимирской области.
А.П. Червоннова, начальник отдела надзора и контроля Министерства образования Владимирской области.
Т.А. Кабачек, руководитель регионального проектного офиса «Бережливое образование».

Владимирская область вошла в проект «Бережная школа» в январе 2024 года, не имея опыта участия в проектах ГК «Росатом» по применению бережливых технологий в социальной сфере. И этим она отличается от других участников проекта. Высокая бюрократическая нагрузка на образовательные организации и педагогов усугубляет проблему кадрового дефицита. Стремление разрешить данную проблему – одна из причин высокой заинтересованности Владимирской области в проекте.

Старт проекта во Владимирской области отличался высокой интенсивностью работы и событий. Вот их хроника.

5 февраля 2024 года в Министерстве образования и молодежной политики Владимирской области состоялась первая встреча с представителем АО «ПСР» Азербаевой Сандугаш Жунускановной, которая стала куратором нашего региона в проекте.

6 февраля 2024 года на базе двух городских школ — МАОУ г. Владимира «Средняя общеобразовательная школа № 49 имени М.М. Сперанского» и МБОУ г. Коврова «Средняя общеобразовательная школа № 22 имени Героя Российской Федерации Сергеева Геннадия Николаевича» — началось исследование структуры бюрократической нагрузки, в котором приняли участие директора школ, их замы, делопроизводители, по 3 учителя от каждой школы с классным руководством и по 3 учителя без классного руководства. Фотография рабочего дня, фиксация регулярно оформляемых до-

[26] Акционерное общество «Производственная система «ПСР» создано в 2010 г. как отраслевой центр по развитию Производственной системы «Росатом».

кументов, отчетов и запросов — вот способы выяснить источники, формирующие бюрократическую нагрузку, и трудоемкость подготовки различного рода отчетов.

Январь–май 2024 года — проведен анализ входящих/исходящих запросов в самом Министерстве образования Владимирской области и муниципальных органах, осуществляющих управление в сфере образования.

15 февраля 2024 года в Правительстве Владимирской области, а далее в школах прошли встречи с участием советника Президента Российской Федерации, главы Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека – Фадеева Валерия Александровича, заместителя генерального директора по развитию производственной системы ГК «Росатом» – Обозова Сергея Александровича, руководителя ФГБНУ «ИСМО им. В.С. Леднева» – Костенко Максима Александровича, на которых были подведены первые итоги работы региона в проекте, представлены первые результаты диагностики и выявленные проблемы, продемонстрирована глубина проводимого анализа и подтверждена актуальность проблемы.

Благодаря проведенному исследованию мы смогли со стороны увидеть свои проблемы. Внесистемные запросы, т.е. запросы, не касающиеся образовательной деятельности, от Роспотребнадзора, МЧС, УМВД, поликлиник и т.д. составили 54%. Фактическая нагрузка учителей превышала 8 часов в день, что чревато дисбалансом «личной жизни и работы», который опасен выгоранием опытных кадров и демотивацией молодых. Уровень потерь (исполнение несвойственной занимаемой должности работы, не приносящей ценности, работа за других сотрудников) достигает 33% среди директоров школ и 22% среди педагогов. Мы поставили цель – снизить потери до 10%. Анализ работы самого Министерства образования Владимирской области показал, что процессы выстроены не оптимальным образом. В результате процессы контроля и мониторинга были перестроены, часть отчетов отменена. Параллельно велась работа в пилотных школах г. Владимира и г. Коврова. За счет улучшения процессов и отмены части отчетов, спускаемых сверху, удалось добиться «быстрых побед», которые привлекли в проект другие школы.

Структура управления проектом «Бережная школа» во Владимирской области выстраивалась постепенно и выглядит следующим образом.

В соответствии с приказом Министерства образования и молодежной политики Владимирской области от 11.06.2024 № 777 на базе ГАОУ ДПО ВО «Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой» с 01 июля 2024 года начал функционировать региональный проектный офис Отраслевого центра компетенций «Бережливое образование».

Приказом Министерства образования и молодежной политики Владимирской области от 16.08.2024 № 1080 создана рабочая группа при Министерстве образования и молодежной политики Владимирской области в рамках проекта «Бережная школа», в состав которой вошли заместители министра, начальник отдела контроля и надзора, ректор Владимирского института развития образования, представители муниципалитетов, директора и учителя школ.

Распоряжением Правительства Владимирской области от 17.09.2024 № 543-р создан региональный совет, который возглавил Губернатор Владимирской области Александр Александрович Авдеев. В состав Совета включены руководители ключевых региональных органов исполнительной власти, федеральных органов и учреждений, а также руководитель Института содержания и методов обучения Максим Александрович Костенко, представители ГК «Росатом». Такой состав регионального совета позволил принимать решения по оптимизации отчетов и запросов в систему образования от иных ведомств на уровне региона.

Структура управления проектом включает представителей от первичного звена (образовательных организаций) до руководителей самого высокого уровня, что позволяет выявлять проблемы и принимать решения на всех вовлеченных уровнях.

В регионе разработан и апробирован механизм работы созданных нами коллегиальных органов:

- на заседании рабочей группы при Министерстве образования Владимирской области генерируются предложения о сокращении межведомственных запросов и варианты их оптимизации на региональный совет;
- на заседании регионального совета при Правительстве Владимирской области рассматриваются предложения рабочей группы.

Таким образом только на первом заседании совета удалось оптимизировать или отменить 4 межведомственных отчета. Экономия при реализации предложений составила более 19000 человеко-часов.

20 августа 2024 года проведена стратегическая сессия проекта в рамках августовского совещания в Правительстве Владимирской области. Модератором сессии выступил Куимов Владимир Александрович, заместитель губернатора Владимирской области, курирующий вопросы социального развития. Периметр проекта был расширен до 23 пилотных школ и 20 муниципалитетов. В сессии приняли очное участие представители всех муниципалитетов и 23 пилотных школ. Была проведена коммуникация по целям и задачам проекта, решаемым проблемам, применяемым инструментам, имеющимся наработкам и лучшим практикам.

В 2025 году при активной поддержке куратора от ГК «Росатом» С.Ж. Азербаевой на базе ГАОУ ДПО ВО «Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой» в регионе запущено массовое обучение руководителей и не менее одного заместителя образовательных организаций по дополнительной профессиональной программе (повышение квалификации) «Бережная школа: управление проектами», состоящей из двух модулей:

- модуль 1 (теоретическая часть – методология бережливых технологий и проектное управление и практическая часть – фабрика процессов «Почтовая компания К»);
- модуль 2 «Использование информационных систем».

Слушатели познакомились с общими подходами в бережливом производстве, базовыми инструментами диагностики и анализа, такими как 7 видов потерь, техникой «4W+2H», методом «5 почему?», «Системой 5С» и другими инструментами, узнали о реализации проектов и предложений по улучшению.

Кроме теоретической подготовки участники курсов г. Коврова прошли тренинг/деловую игру «Фабрика процессов», организованную тренером ПАО «КМЗ» Баевым Дмитрием, остальные участники прошли фабрику процессов «Почтовая компания К», разработанную куратором Владимирской области С.Ж. Азербаевой специально для данных курсов. Участники прошли практику применения принципов «бережливого управления» на деле, работали в команде. В результате был получен уникальный опыт вовлечения и мотивации на применение методов «бережливого производства» в жизни.

По мере прохождения обучения расширялся периметр проекта, новыми участниками проекта считались образовательные организации, в которых руководитель прошел обучение.

Таким образом, к началу 2026 года участниками проекта «Бережная школа» стали 100% муниципальных дошкольных образовательных организаций, общеобразовательных организаций и профессиональных образовательных организаций, подведомственных Министерству образования Владимирской области.

Бережливые технологии и проекты «вошли» в жизнь образовательных организаций региона. Реализация проектов является важнейшим условием реализации «Бережной школы».

В 2024 году школами Владимирской области было реализовано 28 собственных бережливых проектов, в 2025 – 67. Более 240 школ тиражировали проекты и внедрили предложения по улучшениям.

Проекты школ Владимирской области размещены на сайтах «Единое содержание общего образования и производительность труда», активно внедряются в образовательных организациях региона и страны:

- оптимизация сбора информации об участии педагогов и учащихся в конкурсах (МБОУ «Средняя школа № 1» г. Кольчугино);
- оптимизация процесса организации индивидуального обучения обучающихся с ОВЗ на дому (МБОУ ООШ № 2 г. Собинки);
- оптимизация процесса отслеживания результатов формирования техники чтения («Средняя общеобразовательная школа пос. Городищи» Петушинского района).
- оптимизация мониторинга удовлетворенности родительской общественности организацией образовательного процесса (МБОУ «Мирновская средняя общеобразовательная школа» Камешковского района);
- оптимизация процесса формирования и передачи платежных документов пользователям платных услуг дополнительного образования (МАОУ г. Владимира «Образовательный центр № 8).

Работа в рамках дебюрократизации выстраивается по трем направлениям:

1. Оптимизация и стандартизация отчетности системы образования, отказ от избыточных отчетов/запросов, персональная ответственность за запрос информации сверх стандартизированного перечня.

За два года участия в проекте удалось сократить трудозатраты на более чем 520 тыс. человеко-часов по причине отмены и (или) оптимизации 186 отчетов различного уровня.

Общее количество запросов, направленных в муниципалитеты, в среднем снизилось на 30%. Это результат, в том числе, требова-

тельного и критичного отношения к себе как исполнительному органу в части признания системных ошибок и искоренения «привычки» писать запросы и требовать отчеты.

Анализ фотографий рабочих дней педагогических работников показал, что сокращение документарной нагрузки в период только с сентября 2024 года по апрель 2025 (за 5 месяцев) составило 25 % (с 2,98 часа до 2,25 часа).

Результаты опроса, проведенного в декабре 2025 года, показали, что 62,4 % педагогов считают, что в 2025 году их документарная нагрузка снизилась; 68 % опрошенных сказали, что не осуществляют подготовку иных документов, не указанных в приказе 779.

Ключевая долгосрочная «победа», приобретенная на этом проекте, – «привычка» считать трудозатраты. Считаем и свои трудозатраты, и создаваемые нами трудозатраты для других!

2. Развитие информационных систем, автоматизация отчетности и повышение культуры использования информационных систем.

В регионе проводится большая работа по оптимизации и автоматизации процессов формирования отчетности за счет развития региональных информационных систем и обмена информацией между федеральными и региональными информационными системами через витрины данных. Содержащаяся в системах информация позволяет отказаться от части запросов в образовательные организации.

Цифровая среда системы образования Владимирской области представляет собой совокупность информационных систем по различным направлениям деятельности, начиная от «популярных» электронных дневников, электронного детского сада, и заканчивая уникальными — например, ситуационный центр, кадровый профиль и др.

Созданный в регионе ситуационный центр предназначен для снижения риска управленческих ошибок, повышения эффективности принимаемых решений по управлению образованием в регионе через имеющуюся оперативную информацию.

Цифровой кадровый профиль позволяет на основе внесенной информации производить автоматическое построение аналитической отчетной документации по кадровому обеспечению образовательной организации, муниципального образования, региона, увидеть общую, оптимальную и критическую нагрузку, соотношение руководящих и педагогических работников.

3. Оптимизация или отказ от отчетности / запросов информации, которые не относятся к профилю системы образования (выявление альтернативных источников информации, перераспределение ответственности за предоставление информации).

Министерством образования Владимирской области апробирован механизм отказа от предоставления отчетов о проведенных мероприятиях, инициированных иными региональными ведомствами. Одним из примеров является отказ ГУ МЧС России по Владимирской области от предоставления отчета о проведении Всероссийского открытого урока культуры безопасности в образовательных организациях региона 2 марта 2026 года.

Данный механизм начали использовать и муниципальные органы, осуществляющие управление в сфере образования, и образовательные организации. Это является доказательством того, что происходит изменение в мышлении работников системы образования.

Следующей задачей, которую мы ставим перед собой — это вовлечение в проект обучающихся и воспитанников, формирование бережливого мышления у детей, начиная с дошкольного возраста.

Советы начинающим:

- Создать региональный проектный офис.
- Обучить сотрудников регионального проектного офиса, министерства образования и ответственных в муниципалитетах в ИСМО или с привлечением сотрудников ГК «Росатом», провести их через «фабрику процессов» и показать региональные / федеральные образцы.
- Провести анализ запросов, выявить и отменить излишние, оптимизировать необходимые.
- Использовать информационные системы.
- Поэтапно вводить в проект организации.
- Активно поддерживать муниципальных координаторов и пилотные организации на первом этапе (регулярные методические ВКС, проведение *kick-off* по защите проектов).

Липецкая область

Маленькие шаги к большому счастью, или Ответы на вопросы об успешном внедрении бережливых технологий в дошкольном образовании.

Хроменкова О. О., проректор ГАУДПО ЛО «ИРО».
Белоусова О. А., заведующий ДОУ № 126 г. Липецка.
Стрельникова Н. В., заведующий ДОУ № 32 г. Липецка.

В Липецкой области внедрение бережливых технологий началось в 2018 году, когда губернатор И.Г. Артамонов поставил задачу обеспечить эффективные и одновременно человекоцентричные подходы в государственном управлении. Благодаря соглашению с Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» в регионе началось внедрение бережливых технологий во все отрасли экономики и социальной сферы. Поэтому участие в проекте «Бережная школа» стало для Липецкой области не началом, а продолжением движения по пути бережливости с фокусом на снижение бюрократической нагрузки. Сразу скажем, что данная цель была достигнута: более чем на 80% сократилось время педагога на учет посещаемости и успеваемости, на 50% сократилось время учителя на подготовку к урокам, более чем на 80% уменьшилось время на составление портфолио как ученика, так и учителя. На уровне дошкольного образования удалось на 70% сократить время воспитателя на составление календарно-тематического планирования. Кроме того, в 2025 году охват участия в проекте достиг 100% детских садов и школ.

В рамках проекта «Бережная школа» сложилась традиция стажировок – участники проекта собираются в одном из регионов для изучения успешного опыта. В Липецкой области уникальные практики представлены в детских садах: 12 детских садов Липецкой области по итогам 2025 года признаны образцами бережливых образовательных организаций, два учреждения — ДОУ № 126 и ДОУ № 32 г. Липецка — образцы бережливых организаций федерального уровня[27].

[27] Данные статусы были определены в рамках партнерских проверок по методике межрегионального методологического комитета и ГК «Росатом» в рамках еще одного совместного с ГК «Росатом» проекта «Бережливый (эффективный) регион». Статус федерального образца фиксирует высокий уровень владения педагогическим коллективом бережливыми технологиями, успешную реализацию бережливых проектов, в том числе межорганизационных, культуру управления на основе принципов бережливого производства, практику передачи опыта работы в другие регионы.

«В таких детских садиках заложено будущее России с точки зрения эффективного производства. Той самой программы производительности труда, она не какая-то мифологическая должна быть. Вот здесь, в душах она сначала», [4] — так сформулировал свои впечатления от посещения ДОУ № 126 г. Липецка С.А. Обозов, заместитель генерального директора по развитию производственной системы ГК «Росатом».

«Проект „Бережная школа“ способствует улучшению условий труда педагогов, акцентирует внимание на заботе о детях, развивает у них качества человека-созидателя. Эти изменения уже заметны в дошкольных учреждениях региона», — убежден министр образования Липецкой области Д.А. Демихов.

В чем секрет успеха? Отвечая на этот вопрос в своих интервью, участники проекта предлагают увидеть за достижениями несколько этапов принятия ценностей бережливости.

На первом этапе в качестве ценности воспринимаются методы и инструменты бережливого производства: «Система 5С», стандартизированная работа, картирование потока создания ценностей, «Пирамида проблем, «5 Почему».

Использование методов и инструментов бережливого производства позволяет в короткие сроки достичь бóльших результатов при меньших затратах с экономией самого дорогого и невосполнимого ресурса – времени. На этом этапе в Липецкой области были улучшены вспомогательные и управленческие процессы в детских садах:

- сокращено с 18 до 7 минут время на прием документов от законных представителей ребенка, зачисляемого в ДОУ (ДОУ № 2 г. Липецка);
- сокращено с 94 дней до 39 дней время на сбор документов для прохождения воспитанниками ДОУ ПМПК (ДОУ № 126 г. Липецка);
- сокращено с 72 до 3 часов время на определение блюд для диетического меню (ДОУ № 2 г. Липецка);
- сокращено с 5 часов до 1 часа время на прохождение медкомиссии сотрудниками ДОУ (ДОУ № 20 г. Липецка) и другие.

Востребованность и легкость освоения бережливых технологий именно в дошкольном образовании так объясняет заведующая ДОУ № 4 г. Липецка Н. Ю. Грибкова: «Бережливые технологии органично входят в жизнь дошкольной организации, поскольку в ней существует высокая степень типизации и повторяемости процессов.

В детском саду все процессы цикличны и предсказуемы: утренний прием, питание, прогулка, сон, занятия. Это идеальная ситуация для применения бережливых технологий, которые как раз направлены на стандартизацию и оптимизацию повторяющихся операций, высвобождение времени для творчества и раскрытия талантов детей».

Следующий этап связан с освоением ценности бережливого управления (Н.С. Давыдова) [2], процессного управления, визуального управления по целям. Как результат в бережных образовательных организациях Липецкой области активно используются процессные модели управления с выделением участков для «быстрых мер» и изменений в среднесрочной перспективе, разрабатываются Х-матрицы по методу Хосин Канри, обеспечивается связь бережливых проектов с целями развития (рисунок 21 на с. 82).

Системному подходу к управлению образовательной организацией способствует визуальное управление по целям через стенд SQDCM, где S (Safety) — безопасность; Q (Quality) — качество; D (Delivery) — логистика, исполнение заказов (планов); C (Cost) — стоимость, затраты; M (Moral) — корпоративная культура, мораль (ответственность и дисциплинированность персонала). Данный стенд акцентирует внимание на значимых целях, показывает динамику показателей их достижения, структуру ответственности: вклад каждой группы, проектной команды в общий результат.

В ДОУ № 32 г. Липецка вместо производственной модели SQDCM появилась модель визуального управления по целям «КОЛИБРИ», разработанная специально для дошкольного учреждения, где: К — качество, О — организационная культура, Л — люди (кадровый потенциал), И — исполнение заказов, Б — безопасность, Р — ресурсы (финансовые, материальные), И — информационное сотрудничество.

По мнению педагогов, сам образ колибри созвучен ценностям бережливого производства и помогает выразить их на языке, близком детям: маленькие идеи, шаги могут иметь большую силу, как у трудолюбивой и смелой колибри.

В настоящее время на смену инфоцентру «КОЛИБРИ» приходит усовершенствованная модель визуального управления по целям «РОСТ» в контексте задач единого образовательного пространства. И все же «КОЛИБРИ» остается значимым достижением в работе команды. Это пример адаптации методов и инструментов бережливого производства к использованию в сфере образования и одно-

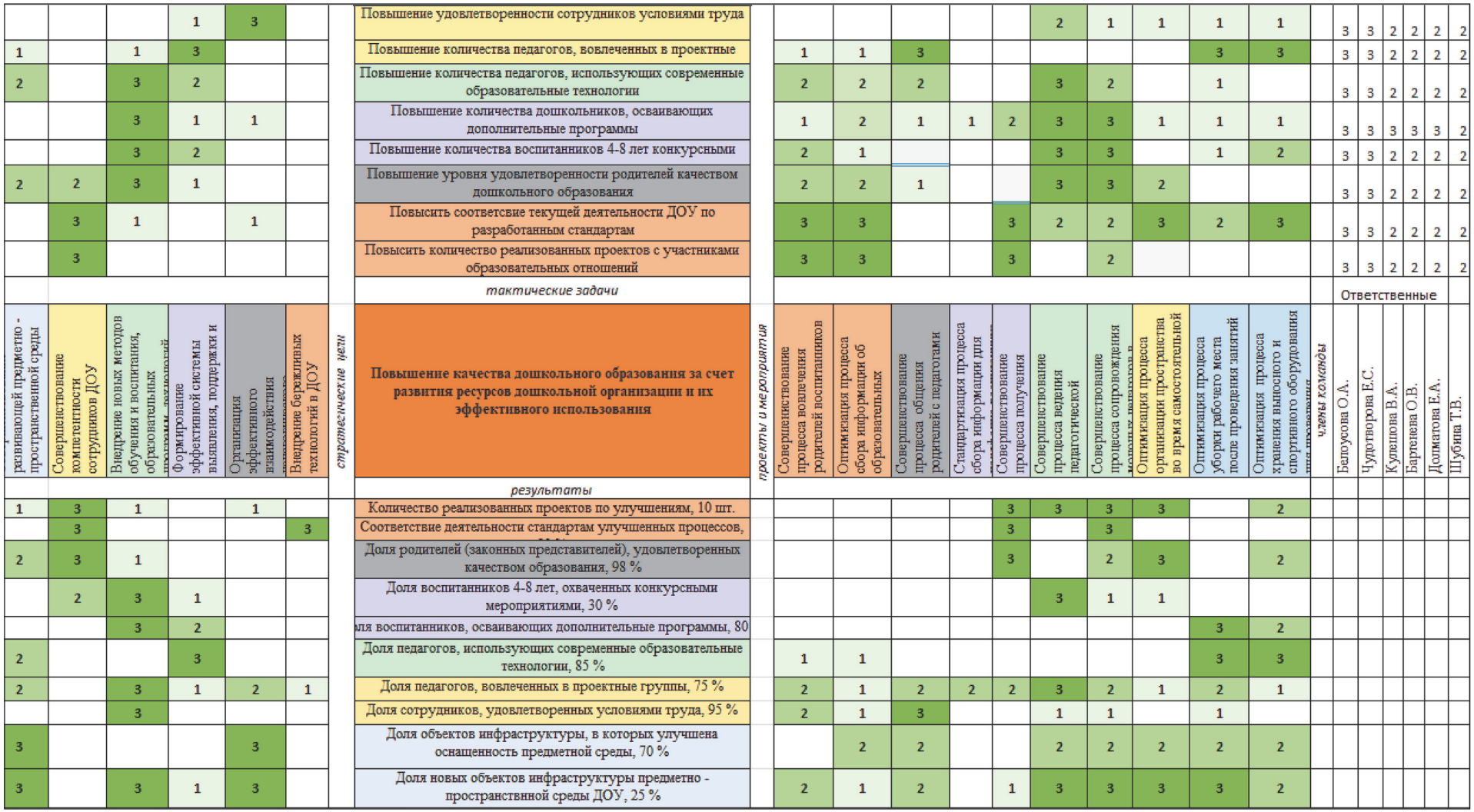


Рисунок 21. Применение Х-матрицы по методу Хосин Канри в управлении развитием ДОУ № 126 г. Липецка

временно яркий образ, символизирующий стремление наполнить ощущением счастья и красоты каждый жест педагога.

Результаты липецких педагогов не были бы столь весомыми без осознания еще одной, возможно, главной ценности: «Бережливое управление — это не про процесс, а про людей». В этом убежден директор проекта ГК «Росатом» К.В. Грабельников [1]. Именно про людей — и когда ставятся цели проектов по улучшению в интересах ближайших заказчиков — детей и родителей, и когда разрабатываются матрицы компетенций и обучающие тренинги, и даже когда речь идет о предметно-пространственной среде.

Так, коллектив ДОУ № 126 г. Липецка отказался от стереотипного оформления игровых площадок и решил тем самым проблему нехватки места для занятий с детьми на улице. Вместо закрепленной за одной группой площадки был создан комплекс из 32 локаций: поляна сказок, шахматный городок, туристические маршруты по Липецкой области, метеорологическая станция и космодром, исследовательская лаборатория почвы и уголок юного художника на пленэре, зеленый лабиринт, летний театр и другие, а также навигация по этим зонам детских открытий, визуальные инструкции и методические кейсы для педагогов, графики посещения локаций, в т. ч. для 30 детей одновременно (рисунок 22).



Рисунок 22. Применение инструментов бережливого производства на игровых площадках ДОУ № 126 г. Липецка

Таким образом, благодаря бережливым технологиям максимально реализуется образовательный потенциал территории, сокращается время педагога на подготовку к занятиям, уровень удовлетво-

ренности родителей оснащением территории ДОУ, которому более 40 лет, превышает 90 %.

С осознания ценности человеческого потенциала, возможности его развития в процессе применения бережливых технологий, значимости улучшений для всех участников образовательных отношений начинается следующий этап освоения ценностей бережливости.

Показательно, что каждая успешная команда при ответе на вопрос «Что дали вам бережливые технологии?» на первое место ставит не объем сэкономленных финансовых средств и даже не количество высвобождаемого времени, а изменения в сознании людей.

В чем особенности бережливого мышления? Какие качества отличают педагога, разделяющего ценности бережного образования?

Участники бережливых проектов отвечают: сочетание в педагоге духа творчества, высокой самоорганизации, так необходимой в работе с детьми дошкольного возраста, уважение к родителям ребенка и коллегам. Педагог с бережливым мышлением не боится перемен и видит в них возможности, умеет проблему превращать в задачу, ценит время и наполняет его значимой работой – с детьми и для детей… Качества бережливой личности остаются предметом поиска точных определений. И все же можно выделить общее объединяющее начало – это установка педагога и управленца на непрерывное совершенствование, устранение потерь, способность делать мир, в котором ты живешь, работаешь, лучше.

А на вопрос «Что вдохновляло и вдохновляет команды бережных детских садов?» лидеры бережливости отвечают: «Бережливость – это антидот выгорания». «Вдохновляющая миссия бережного образования еще и в том, чтобы „вернуть детство“. Не детям, а себе, педагогам, как представление о том, что работа воспитателя должна оставаться творческой, осмысленной, наполненной радостью открытий вместе с детьми, а не загромождаться утомительным администрированием», – поделилась в интервью старший воспитатель ДОУ № 32 г. Липецка М.А. Антонова.

Педагогическая идея – апробация – стандартизация – внедрение: на таком созвучии педагогической инноватики и бережливого проектирования создаются и тиражируются в рамках проекта «Бережная школа» практики массового обучения принципам бережливого производства, начиная с дошкольного уровня общего образования. Клубом руководителей бережных образовательных организаций Липецкой области разработан перечень характеристик бережли-

вого мышления дошкольника на этапе завершения образования в подготовительных к школе группах, которое проявляется в деятельности.

Таблица 4. Характеристики «бережливого мышления» выпускника ДОУ

1. Миссия. Сила личности	▸ Положительное и творческое отношение к миру, к разным видам труда, другим людям и самому себе ▸ Чувство собственного достоинства, веры в себя ▸ Есть желание пойти в школу, учиться и готовность выполнять обязанности
2. Приверженность ценностям и принципам Бережливого производства	▸ Владение основными культурными способами деятельности: убирают игрушки, одеваются, принимают пищу, поддерживают порядок в шкафчиках, соблюдают распорядок дня и др. ▸ Позитивное восприятие бережливой среды
3. Умение определять цель и достигать ее	▸ Устойчивый интерес к решению познавательных задач ▸ Умение ставить цели, планировать, анализировать, корректировать свою деятельность в достижении цели ▸ Способность к волевым усилиям в достижении цели
4. Проектное и процессное мышление	▸ Способность задавать вопросы и получать ответы, интерес к причинно-следственными связями ▸ Способность к принятию собственных решений, опираясь на свои знания и умения в различных видах деятельности
5. Владение инструментами Бережливого производства	▸ Знакомство с содержанием понятий: режим дня, беречь здоровье, природу, игрушки и предметы, экономия ▸ Умение действовать по алгоритмам ▸ Умение организовывать свое рабочее место ▸ Использование в игровых ситуациях инструментов Бережливого производства: 5С, 5 Почему, метод Киплинга, диаграмма Ямазуми

6. Эффективность	▸ Умение различать условную и реальную ситуации ▸ Умение выразить в речи свои мысли и желания в ситуации общения ▸ Проживание и исследование в игре различных социальных ролей и способов деятельности ▸ Умение выбирать оптимальный способ деятельности
7. Взаимодействие с людьми	▸ Успешное взаимодействие со сверстниками и взрослыми ▸ Умение дружить, жить и трудиться в коллективе ▸ Готовность признавать возможность существования различных точек зрения ▸ Умение следовать правилам и социальным нормам
8. Креативность и инновационность	▸ Развитое воображение, реализуемое в игре ▸ Желание учиться, открывать новые знания ▸ Проявление инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности ▸ Способность выбирать себе род занятий

В рамках деятельности региональной инновационной площадки на базе ДОУ № 126 г. Липецка» создан комплекс методических ресурсов по обучению принципам бережливого производства воспитанников детских садов. Базовый методический пакет включает: парциальную программу «Бережливый Я», нацеленную на формирование качеств бережливой личности у детей 5–7 лет; методическое пособие «Сказка ложь, да в ней намек…», помогающее понять мудрость народной сказки, применяя при этом метод Киплинга, 5 Почему; методическое пособие «Память сердца», нацеленное на воспитание патриотических чувств, включающее применение инструмента «4W2H», а также рабочую тетрадь для творчества, сценарии детских фабрик процессов. В методический пакет входит и разработанный в 2023 году Сборник бережливых игр, объединяющий 19 практик из 9 дошкольных образовательных учреждений города Липецка. Созданный ДОУ № 126 г. Липецка методический пакет сегодня активно тиражируется (рисунок 23).



Рисунок 23. Методический пакет по обучению принципам бережливого производства воспитанников ДОУ

В рамках реализации проекта «Бережная школа» программой «Бережливый Я» охвачено более тысячи дошкольников Липецкой области. Кроме того, данная парциальная программа стала базовой для создания других образовательных курсов. Так, МАОУ СШ № 29 г. Липецка и МБУ ДО ЭЦ «ЭкоСфера» г. Липецка» разработали дополнительную общеразвивающую программу «Бережный Вектор». В условиях образовательного комплекса ее реализация начинается с подготовительных групп детского сада и продолжается в начальной школе, а методический пакет расширен сценариями обучающих игр, использованием ресурсов искусственного интеллекта, содержательной линией по работе с родителями [3]. В ДОУ № 20 г Липецка действует парциальная программа по формированию бережливого мышления старших дошкольников «Бережливые малыши шагают с опережением». МБДОУ детский сад № 24 г. Ельца с 2023 года

успешно реализует парциальную программу по раннему знакомству детей с медицинскими профессиями и бережливыми ценностями: время, безопасность, порядок, уважение к человеку и здоровью.

Широкое распространение в образовании Липецкой области получили фабрики процессов – учебные площадки практического обучения принципам и инструментам бережливого производства, где каждый участник на реальном производственном процессе знакомится и получает практический опыт применения инструментов бережливого производства: картирование процесса создания ценности, методы решения проблем, организация рабочего места [2]. Педагогам Липецкой области удалось адаптировать формат фабрик процессов к использованию в работе с детьми дошкольного возраста. На площадках образовательных организаций Липецкой области проводится более 10 детских фабрик процессов: «Запись к врачу», «Оказание первой помощи» (ДОУ № 126 г. Липецка), «Кафетерий» (ДОУ № 20 г. Липецка), «Производство игрушек», «Цвета бережливости» (ДОУ № 32 г. Липецка), «Мойка машин» (ДОУ № 4 г. Липецка), «Овощной завод «Успех урожая», «Производство конфет», «Экспресс-доставка «Всегда вовремя» (МАОУ СШ № 29 г. Липецка), «Умный огород» (Школа с. Тербуны), «Новогодние украшения» (ДОУ № 124 г. Ельца) и др.

Фабрика процессов проходит в 3 раунда, после каждого из которых дети под руководством воспитателя обсуждают результаты, делятся идеями по улучшению и тут же применяют их в работе. Финал игры – это яркое открытие: как многого можно достичь, когда люди работают вместе и применяют нужные инструменты, как в бережливом производстве.

Таким образом, фабрика процессов не только в доступной форме знакомит дошкольников с методами и инструментами бережливого производства, но и помогает создать «личностно развивающие ситуации» [6]: найти решение новой задачи, сформировать социальные навыки и осознать, что помогло добиться успеха. А это и больше «продукции» за меньшее время, и радость открытий, и близость мира «взрослых» профессий (рисунок 24).



Рисунок 24. Фрагмент фабрики процессов «Производство сока» в ДОУ № 126 г. Липецка

«Сегодняшние участники детских фабрик процессов – это будущие ученики профильных агротехнологических классов. И если погружение в естественно-научные предметы впереди, то чувство сопричастности и ценностное отношение к труду формируется уже в дошкольном детстве. Воспитание будущих аграриев начинается с таких детских фабрик процессов», – делится своим наблюдением директор МБОУ СОШ с. Тербуны Т. Н. Моргачева.

Заведующий ДОУ № 2 г. Липецка И. В. Чернышов в статье «Формирование компетенции бережливой личности в процессе воспитания детей старшего дошкольного возраста» приходит к выводу, что «понятие „бережливая личность“ органично подходит для обобщения задач трудового воспитания, социально-коммуникативного и познавательного развития и предлагает модель компетенций бережливой личности ребенка старшего дошкольного возраста, которая включает: владение основными навыками личной и общественной (цифровой) гигиены, правилами безопасности; умение следовать алгоритмам; ценностное отношение к труду; способность поставить цель и осуществить результативное действие; бережное отношение ко времени; навыки „инженерного“ мышления („алгоритмика“ и программирование, конструирование по образцу

и с открытым решением); умение включаться в реальные трудовые связи со взрослыми и сверстниками; уважение к людям труда; сформированность игровой деятельности» [7]. При разработке данной модели И.В. Чернышовым были учтены практики членов Клуба руководителей бережных образовательных организаций Липецкой области.

В рамках оценки влияния парциальной образовательной программы «Бережливый Я» на уровень актуального развития воспитанников был проведен сравнительный анализ выраженности навыков самоорганизации, качеств социальной компетентности и мотивационной готовности к школе у выпускников ДОУ № 32 г. Липецка (рисунок 25).

В исследовании приняли участие 127 воспитанников подготовительных к школе групп, из них 62 выпускника вошли в состав экспериментальной группы (ЭГ), где была реализована программа «Бережливый Я», и 65 воспитанников в контрольную группу (КГ), не обучавшихся по данной программе.

По данным исследования, количество детей с низким уровнем мотивационной готовности к школе в ЭГ в 4 раза ниже, чем в КГ. Высокий уровень в ЭГ на 11 % превышает аналогичный показатель КГ.

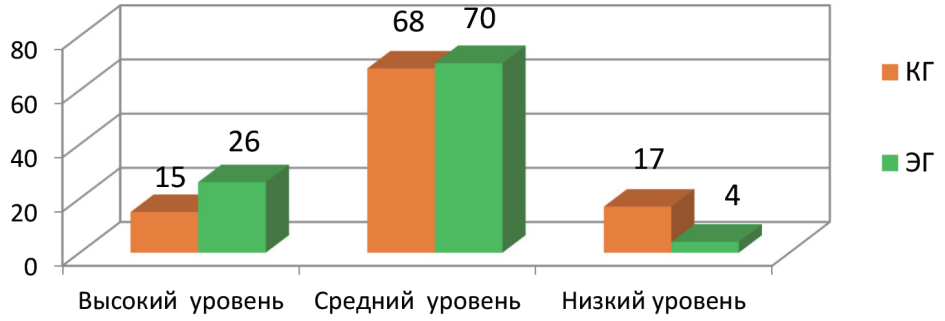


Рисунок 25. Мотивационный уровень готовности выпускников ДОУ № 32 г. Липецка к школе

По данным диагностики, в КГ социальные мотивы (взаимопомощь, работа в команде, лидерство) находятся в стадии начального формирования. Качественное отличие в поведении детей ЭГ проявляется в том, что они легче переключаются с игры на учебную задачу, воспринимают обучение как значимую деятельность, проявляют интерес к обучающим играм.

Относительно социально-эмоционального развития установлено, что по шкале «Эмоциональный интеллект» у 25 % участников КГ отмечаются трудности в идентификации собственных эмоций и эмоций сверстников, тогда как в ЕГ доля таких детей составляет 12 %.

У детей, осваивавших образовательную программу «Бережливый Я» более развиты навыки взаимодействия (диалог, бесконфликтное общение): они на постоянной основе проявляются у 78 % воспитанников, входящих в ЭГ, и только у 62 % участников из КГ.

У 82 % детей ЭГ сформирована адекватная/достаточная самооценка действий, подкрепленная видимым преимуществом (убрал игрушки по алгоритму – получил результат быстрее). В КГ это показатель колеблется в интервале от 55 % до 64 %.

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что уже на первом этапе парциальная программа «Бережливый Я» – фактор, влияющий на повышение качества дошкольного образования, обеспечивая формирование бережливого мышления у детей (сравнительное исследование продолжаются на расширенной выборке).

Разработка механизмов развития дошкольных образовательных организаций на основе внедрения бережливых технологий в управление и содержание образования (часть, формируемую участниками образовательных отношений) активно ведется ГАУДПО ЛО «ИРО». Созданы инновационные площадки по вопросам внедрения принципов бережливости в образовательном пространстве, аккумулируются результаты более ста бережливых проектов дошкольных образовательных организаций для коробочных решений в рамках проектов «Бережная школа» и «Производительность труда».

Опыт реализации модели бережного детского сада на основе практик Липецкой области был представлен ректором Института развития образования Липецкой области Е. А. Есиной в рамках межрегиональной конференции «Педагогические и управленческие практики в сфере образования» (Севастополь, 2025): ректор ГАУДПО ЛО «ИРО» уверена: «Бережливое управление – это культура, где каждый ребенок и взрослый становится созидателем. Каждый такой проект – шаг к большому счастью».



Рисунок 26. Ядро модели Бережного детского сада

Дальнейшие шаги – это реализация Концепции проекта «Бережная школа», утвержденной коллегией Министерства просвещения Российской Федерации (Протокол от 17 октября 2025 г. № ПК-2вн).

Заложенные в Концепции управленческие механизмы дают возможность не только для линейного проживания бережливой истории, но и для расширения базы научных исследований, синергии знаний и практик в области бережливого производства, педагогики, дидактики личностно-ориентированного образования, с выстраиванием сквозных потоков формирования бережливой личности, где дошкольное образование становится первым и ярким этапом в процессе формирования человека – созидателя с навыками эффективного труда.

Бережливое производство часто называют искусством маленьких шагов. В Бережном детском саду педагоги постоянно убеждаются в этом, участвуя в улучшении процессов, видя, как педагог высвобождается от рутины документационной нагрузки, а мир детей и взрослых наполняется заботой и радостью, как формируются у сегодняшних воспитанников навыки для настоящего и будущего, как созидается большое человеческое счастье.

Литература

1. Грабельников К.В. В Аналитическом центре обсудили практику применения инструментов бережливого управления. – URL: clck.ru/3RpyM6 (Дата обращения: 10.02.2026).
2. Давыдова Н.С. От бережливого производства – к бережливой личности: психолого-управленческие аспекты развития теории бережливого управления // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2025. № 2. – URL: clck.ru/3Rpxp2 (Дата обращения: 10.02.2026).
3. Картотека лучших практик в рамках проекта «Бережная школа». – URL: clck.ru/3RpwNE (Дата обращения: 16.02.2026).
4. Обозов С.А. Росатом реализует программу «Эффективный регион» в Липецкой области. – URL: https://clck.ru/3Rmdax (Дата обращения: 16.02.2026).
5. ПСПТ Летопись бережливых побед. – URL: clck.ru/3Rpvts (Дата обращения: 16.02.2026).
6. Сериков В.В. «Образование и личность: Теория и практика проектирования педагогических систем» / В.В. Сериков. Москва: Логос, 1999. 272 с.
7. Чернышов И.В. Формирование компетенции бережливой личности в процессе воспитания детей старшего дошкольного возраста. // РОСТ. Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2025. № 1 (56). С. 15. – URL: clck.ru/3Rq326 (Дата обращения: 10.08.2026).



Сахалинская область

Филенко Е.С.,
начальник Отраслевого центра
компетенций, ГАОУ ДПО ИРОСО
им. Заслуженного учителя РФ
В.Д. Гуревича

Сахалинская область вошла в проект «Бережная школа», уже имея опыт участия в проекте «Эффективный регион» (с 2019 года), который патронируется ГК «Росатом» и направлен на повышение эффективности государственного и муниципального управления через внедрение методов и инструментов бережливого производства.

Если кратко сформулировать цели участия региона в проекте, то помимо снижения бюрократической нагрузки на педагогических работников и образовательные организации это:

- достижение высокого уровня удовлетворенности педагогов от своей работы,
- обучение применению технологий бережливого производства 100 % участников проекта,
- улучшение процессов в образовательных организациях-участниках за счет разработки бережливых проектов и тиражирования организационно-методических комплектов (стандартизированных подходов).

В Сахалинской области работа в проекте была выстроена по принципу «от пилота – к системе» и направлена на создание целостной, устойчивой модели управления образовательной организацией, ориентированной на ценность для каждого участника образовательных отношений.

На организационно-подготовительном этапе, который продлился с августа по октябрь 2024 г., были выполнены следующие виды работ:

1. На уровне Стратегического совета при Губернаторе Сахалинской области утвержден Паспорт проекта (что обеспечило проект административной поддержкой и ресурсами).

2. Сформированы команды и инфраструктура проекта:

- определены 30 пилотных школ-участников проекта (20 % общеобразовательных организаций из 5 муниципальных образований Сахалинской области),

- создан Отраслевой центр компетенций (Отдел управления проектами) – ОЦК(ОУП) на базе ГАОУ ДПО Институт развития образования Сахалинской области им. Заслуженного учителя РФ В.Д. Гуревича в составе 2 человек: начальник отдела, методист.

Обобщенные функции ОЦК(ОУП):

- разработка дополнительных профессиональных программ, направленных на обучение технологиям бережливого производства;
- обучение административно-управленческого персонала и управленческих кадров образовательных организаций;
- методическое сопровождение образовательных организаций, участвующих в проекте;
- мониторинг реализации проекта и сбор данных;
- участие в разработке и тиражировании «коробочных решений».

Ниже представлена схема управления проектом «Бережная школа» в Сахалинской области (рисунок 27).



Рисунок 27. Схема управления. Сахалинская область

На этом этапе представители министерства образования, управленческих команд 5 пилотных муниципальных образований прошли обучение на базе ФГБНУ «ИСМО им. В.С. Леднева».

Содержанием деятельности на ***основном этапе реализации проекта***, (октябрь 2024 г. – май 2025 г.) стало:

1. Обучение участников проекта (административно-управленческий аппарат и отдельно члены рабочих групп пилотных школ прошли обучение по ДПП ПК «Управление системой образования в Сахалинской области на основе принципов бережливого производства»).
2. Реализация проектов в школах-пилотах.
3. Ревизия и отмена 6 отчетов на региональном уровне:
   - ежемесячный отчет об обучающихся, не посещающих учебные занятия по неуважительной причине;
   - запрос в МО о розыске несовершеннолетних и зачислении их в ОО;
   - ежеквартальный отчет о травматизме и смертельных случаях;
   - отчет по реализации Концепции преподавания учебного предмета «ОБЖ»;
   - отчет по участию образовательных организаций в онлайн-уроках по финансовой грамотности;
   - отчет по созданию тематических рекреаций в ОО.
4. Ревизия и отмена 10 отчетов на муниципальном уровне, 20 отчетов на уровне общеобразовательной организации; оптимизация 15 отчетов.
5. Осуществление мониторингов (по показателям файла «Аналитика», предоставленного ОЦК, для заполнения фотографии рабочего дня).
6. Запуск сервисов обратной связи («Образование. Развитие. Успех», чат-бот «Рособрнадзор») для своевременного выявления «боли» педагогов (неоплачиваемая нагрузка, избыточная отчетность по воспитательной работе, фотоотчеты).
7. Формирование организационно-методических комплектов (стандартизированных решений).

С мая 2025 г. можно уверенно говорить о масштабировании проекта «Бережная школа» в Сахалинской области:

1. Тиражирование проектов в общеобразовательных организациях (в 100 % организаций осуществлен тираж коробочных решений, разработанных на уровне региона).

2. Организация и проведение массового обучения педагогов и управленческих команд общеобразовательных организаций Сахалинской области (по состоянию на конец 2025 года общее число обученных достигло 3679 человек, что составляет 67,2 % всех педагогических работников Сахалинской области).

Для организации массового обучения ОЦК(ОУП) была разработана матрица компетенций для разных категорий работников (таблица 5).

Таблица 5. Матрица компетенций

	Инструменты бережливого производства								
Категория работника	Организация рабочего пространства (5 S)	Картирование потока создания ценности	Стандартизация работы	Визуализация	Вытягивающее производство	Защита от непреднамеренных ошибок	Канбан	Инфоцентр	Решение проблем
Руководитель ОО	+	+	+	+			+	+	
Заместитель руководителя по УВР/ВР	+	+	+	+			+	+	
Заместитель директора по АХЧ	+		+		+	+	+		+
Администратор проекта	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Методист	+	+	+	+					+
Учитель/ воспитатель	+	+	+	+					+
Иные пед. работники	+	+	+	+					+
Библиотекарь	+	+	+	+					+

1 сентября 2025 г. Сахалинская область подвела итоги участия в пилоте проекта «Бережная школа».

Ключевые результаты

1. **Реализация проектов оптимизации:** реализовано 32 проекта в рамках 3-й волны проекта.
2. **Обучение:** 100% административно-управленческого персонала и педагогических кадров пилотных школ обучены. Ведется массовое обучение всех категорий педагогических работников на территории Сахалинской области.
3. **Разработка и тиражирование «коробочных решений»:** на сентябрь 2025 г. **147 школ (100%) уже тиражируют** эти решения.
4. **Измерение нагрузки:** осуществлен мониторинг фактической нагрузки педагогов в динамике. Представлены графики, показывающие сравнение текущего и целевого состояния нагрузки по категориям работников (директор, заместитель, классный руководитель, учитель).
5. **Высокий уровень удовлетворенности:** по данным проекта «Образование. Развитие. Успех», **98,7% респондентов удовлетворены снижением педагогической нагрузки**.
6. **Расширение охвата и вовлечение:** проект «Образовательный десант» охватил **17 муниципальных округов и более 1750 человек**, обеспечивая распространение практик.
7. **Доработка информационных систем: в рамках работы в проекте «Бережная школа» доработаны модули информационной системы АИС «Сетевой город. Образование», закуплен, адаптирован и растиражирован модуль «Справка».**
8. **Создание региональной витрины данных:** разрабатывается региональная витрина данных для визуализации статистических (открытых) данных для повышения прозрачности и управляемости системы (рисунок 28).

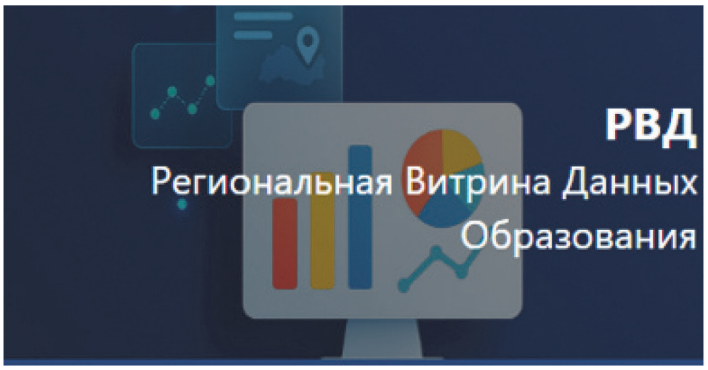


Рисунок 28. Региональная витрина данных Сахалинской области.

Общий вывод по блокам

Ход реализации проекта «Бережная школа» в Сахалинской области демонстрирует достаточно **эффективную модель трансформации**, выстроенную по принципу PDCA (Plan-Do-Check-Act):

1. **План (Plan):** Стратегический паспорт проекта «Бережная школа», создание ОЦК (ОУП), обучение, выявление проблем через обратную связь.
2. **Действие (Do):** Отмена отчетов, реализация пилотных проектов по оптимизации.
3. **Проверка (Check):** Мониторинг нагрузки, оценка удовлетворенности (98,7 %), измерение времени протекания процессов.
4. **Коррекция (Act):** Тираж лучших решений (организационно-методические комплекты (стандартизированные подходы) в 100 % школ, участие в разработке новых решений на федеральном уровне.

Результаты свидетельствуют о переходе от разовых мероприятий к **системной бережливой культуре,** что напрямую соответствует целям федеральной Концепции «Бережной школы» по сбережению педагогического труда и повышению эффективности образовательных организаций.



Опыт, который можно использовать в других регионах

Чек-лист по реализации проекта «Бережная школа» представлен на рисунке 29.

№	Наименование	Да	Нет
1	Утверждение нормативно-правовых документов реализации проекта «Бережная школа» на региональном уровне	☐	☐
2	Организация работы Совета при Губернаторе	☐	☐
3	Создание ОЦК при ИРО	☐	☐
4	Мониторинг запросов РОИВ, выбор и закрепление тем проектов за ОО	☐	☐
5	Дифференцированное обучение школьных управленческих команд (по запросу)	☐	☐
6	1 Kick-off. Защита темы и карточки «бережливого» проекта ОО	☐	☐
7	Введение ставки «администратор» в ОО	☐	☐
8	2 Kick-off. Защита КПСЦ и плана мероприятий	☐	☐
9	3 Kick off Закрытие проектов.	☐	☐
10	Создание витрины данных «бережливых» проектов	☐	☐

Рисунок 29. Чек-лист по реализации проекта «Бережная школа»

Положительный опыт, выделенный Сахалинской областью представлен в таблице 6. Аспекты, которые не в полной мере получились, но могут быть использованы для проработки, представлены в таблице 7.

Таблица 6. Положительный опыт: что получилось по проекту

№	Событие/мероприятие/результат	Эффект
1	В состав проектного офиса ОЦК(ОУП) входят представители министерства образования Сахалинской области и министерства Сахалинской области по эффективному управлению регионом	Позволяет подходить к проекту с разных сторон (обеспечивает возможность всесторонней проработки)
2	Формируется отдельная группа участников проекта «Бережная школа». Своевременное информирование через «единое окно входа». Для каждого этапа из доски задач ОЦК (ОУП) формируется четкий алгоритм для участия школы в kick-off	Каждый пункт исполняется точно в срок, участники подготовлены, соблюдается тайминг
3	ИС Эффективный регион – единая платформа, используемая в Сахалинской области, для оформления проектов бережливого управления	Единообразное оформление, единые требования, предсказуемость результата. Возможность корректировки из любой точки доступа
4	Региональная витрина данных – РВД	Открытые данные сгруппированы на едином портале и дают возможность получать информацию без обращения в общеобразовательную организацию
5	Доработка АИС «Сетевой город. Образование»	Доработаны модули, которые позволяют автоматически получать сведения для портфолио педагогического работника, справку об обучении, ряд отчетов

Таблица 7. Спорный опыт: что не совсем получилось

№	Событие/мероприятие/ результат	Комментарий
1	Темы проектов формировали на основании ТОП-7 тем, предложенных на ранних этапах старта проекта «Бережная школа»	Не всегда такие проекты способствовали снижению бюрократической нагрузки на педагогических работников
2	Каждая школа реализовывала свой проект обособленно	Проблемы выявляются в конкретной образовательной организации. При формировании коробочных решений возникла необходимость заново группировать организации и работать совместно, выбирая более преемственные решения из предложенных
3	Для составления фотографии рабочего дня 5 категорий сотрудников общеобразовательных организаций применялся файл «Аналитика.xls» (предложенный извне)	Ошибки в заполнении из-за непонимания алгоритмов построения таблицы. Необходимо обучать школы для работы с таблицами. Отсутствие прозрачности в заполнении. Отсутствие понимания, как делятся работы на виды (значимая – незначимая – потери)

Советы по продвижению в проекте «Бережная школа»

По результатам участия в 3-й волне проекта «Бережная школа» Сахалинская область предлагает следующие советы:

1. Изучить приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 06.11.2024 № 779 «Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных общеобразовательных программ, образовательных программ среднего профессионального образования». Ответить на вопрос: какая нагрузка ложится на педагогического работника и не входит список отчетной документации?
2. Провести анализ входящих запросов в образовательную организацию (исключая обязательные к выполнению запросы) (таблица 8).

Таблица 8. Пример анализа запросов

№	Запросы	На что обратить внимание:	Рассмотреть возможность:
1	Запрашиваемые министерством образования или органами местного самоуправления	Наличие неиспользуемых данных. Наличие дублирующих данных. Можно взять из открытых данных? Являются открытыми данными, но не систематизированы? Можно выгрузить из имеющихся информационных систем?	Исключить? Оптимизировать Убрать запросы на ОО Рассмотреть возможность дополнение ими информационных систем. Исключить ОО из цепочки запросов
2	Несистемные запросы	Не соответствуют приказу № 779 Можно взять из открытых данных	Убрать с педагогических работников, исключить и (или) оптимизировать Исключить запросы в ОО
3	Внутренние отчеты	Входят в список приказа № 779. Не входят в список, но соответствуют требованиям профстандарта «Педагог». Содержат дублирующую информацию. Необходимые, но устаревшая форма и (или) требуют большого количества времени для заполнения	Оставить Оставить Оптимизировать Оптимизировать, по возможности автоматизировать

3. Перед выбором тем проектов необходимо начать с поиска «узких мест» в общеобразовательных организациях (ОО), ранжировать проекты по ним.

4. Выбрать проекты для оптимизации, которые характерны для большинства ОО, рассмотреть вопрос возможности автоматизации процессов.
5. Объединять школы для совместной работы с проектом (в идеале, чтобы в группу вошли школы различной наполняемости обучающимися: малокомплектная, средняя, большая, городская, сельская. Еще один вариант: по отдельным муниципальным образованиям – управление работой на обученном представителе ОМСУ).
6. Работа должна планомерно проводиться на всех уровнях:

Министерство образования, ОМСУ, образовательные организации (анализ внутренней отчетности и запросов).

На межведомственных проектных офисах необходимо определить внешних клиентов, которые отправляют запросы на образовательные организации. Совместно прорабатывается возможность исключить ОО из цепочки запросов. Рассматривается возможность формирования банка открытых данных, которые ответят на обязательные запросы, но не будут адресованы в ОО.

Таблица 9. Перечень реализованных проектов по направлениям

Направление	Проекты, реализованные ОО
Снижение нагрузки педагогов (бюрократической нагрузки, организационной работы)	Оптимизация процесса выдачи дубликата аттестата об образовании (проект рекомендован для коробочного решения) Оптимизация процесса взаимодействия структурных подразделений при определении показателей стимулирования педагогических сотрудников Оптимизация процесса разработки программы дополнительного образования (проект рекомендован для коробочного решения) Оптимизация процесса проведения инструктажей по технике безопасности с обучающимися (проект рекомендован для коробочного решения) Оптимизация процессов организации дополнительного образования (проект рекомендован для коробочного решения) Оптимизация бумажного документооборота школьного методического объединения

Направление	Проекты, реализованные ОО
	Оптимизация процесса составления расписания учебных занятий Оптимизация процесса составления/изменения плана работы Гимназии и оповещения работников для ознакомления с ним
Портфолио педагога, аттестация	Оптимизация процесса формирования портфолио учителя, документов об аттестации (проект рекомендован для коробочного решения)
Личное дело обучающихся	Оптимизация личных дел обучающихся, поступающих в Гимназию
Организация работы с детьми с ОВЗ	Оптимизация подготовки документов на ТПМПК и организации обучения детей с ОВЗ
Работа с одаренными детьми	Оптимизация системы сбора данных о результативности участия обучающихся в учебной, творческой, конкурсной деятельности Оптимизация процессов организации и проведения
Организация и сопровождение профориентационной работы	Оптимизация процесса профориентационной работы
Делопроизводство	1. Оптимизация процесса делопроизводства 2. Оптимизация процесса документооборота
Социальный паспорт школы	1. Оптимизация процесса работы по сбору информации для заполнения социального паспорта школы (проект рекомендован для коробочного решения) 2. Оптимизация процесса формирования социального паспорта класса 3. Оптимизация процесса формирования портфолио школы 4. Оптимизация процесса сбора и обработки данных кадрового потенциала школы
Выдача справок об обучении	Оптимизация процесса выдачи справок об обучении (проект рекомендован для коробочного решения)

Направление	Проекты, реализованные ОО
Оптимизация составления отчетов классными руководителями	1. Оптимизация процесса сбора данных о количестве обучающихся, получающих питание в школе 2. Оптимизация ведения табеля учета питания классным руководителем 3. Оптимизация процесса подготовки отчетности классным руководителем
Социально-психологическая работа	Оптимизация работы социально-психологической службы

Таблица 10. Коробочные решения, отобранные из ТОП 7, разработанные командами из школ-пилотов, для тиражирования в школах Сахалинской области

Оптимизация процесса выдачи справок об обучении Текущие затраты времени – до 30 дней Целевые затраты времени – до 20 минут	Оптимизация процесса подготовки документов к аттестации педагогических работников Текущие затраты времени – до 60 дней Целевые затраты времени – до 14 дней
Оптимизация процесса разработки программы дополнительного образования Текущие затраты времени – до 60 дней Целевые затраты времени – до 14 дней	Оптимизация процесса проведения инструктажей по технике безопасности с обучающимися Текущие затраты времени – до 7 дней Целевые затраты времени – до 2 дней
Выдача дубликата аттестата об образовании Текущие затраты времени – до 60 дней Целевые затраты времени – до 14 дней	Оптимизация процесса формирования социального паспорта Текущие затраты времени – до 30 дней Целевые затраты времени – до 5 дней

Стандартизированные решения, разработанные на Сахалине

Севастополь

Кириёнок Г. Н., начальник Управления государственной политики в сфере оценки качества образования Департамента образования и науки города Севастополя.
Блажко Л. Г., начальник Центра информационно-методического сопровождения по предметным областям, ГАОУ ПО «Институт развития образования».

По решению Губернатора города Севастополя М.В. Развожаева с 15 марта 2024 г. город Севастополь вошел во вторую волну совместного проекта Минпросвещения России и ГК «Росатом» по снижению бюрократической нагрузки образовательных организаций и педагогических работников.

Первыми участниками проекта стали две образовательные организации города Севастополя: ГБОУ «Образовательный центр «Бухта Казачья» имени 810-й отдельной гвардейской орденов Жукова, Ушакова бригады морской пехоты» и ГБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 имени капитана Марка Семеновича Драпушко».

Для реализации и межведомственного взаимодействия в регионе созданы:

- **региональный совет** под председательством Губернатора города Севастополя М.В. Развожаева;
- **рабочая группа** Департамента образования и науки города Севастополя и Департамента цифрового развития города Севастополя;
- **рабочая группа** под председательством директора Департамента образования и науки города Севастополя;
- **региональный центр** компетенций на базе ГАОУ ПО «Институт развития образования»;
- **чат** для обсуждения текущих вопросов.

С 9 июля 2024 г. стартовала третья волна проекта «Бережная школа», участниками которого стали 24 школы города Севастополя.

Приказом Департамента образования и науки города Севастополя от 30.08.2024 № 1059-П утвержден состав регионального центра компетенций «Бережная школа»: руководитель и 2 члена.

Деятельность РЦК БШ строится на основе плана мероприятий по реализации регионального проекта «Бережная школа».

Согласно приказу Департамента образования и науки города Севастополя от 17.10.2024 № 1258-П «Об утверждении Положения о региональном центре компетенций по внедрению бережливых технологий» целями участия в проекте являются:

- формирование базы нормативных правовых актов по внедрению бережливых технологий в деятельность образовательных организаций города Севастополя;
- осуществление организационно-методического сопровождения внедрения бережливых технологий в деятельность образовательных организаций города Севастополя;
- разработка региональных проектов по снижению бюрократической нагрузки образовательных организаций и педагогических работников, их сопровождение и тиражирование;
- обеспечение обучения управленческих команд и педагогических работников города Севастополя бережливым технологиям в рамках проекта «Бережная школа»;
- анализ запросов, направляемых в адрес образовательных организаций региона от различных организаций, и подготовка предложений по их уменьшению и оптимизации временных и трудовых затрат по подготовке ответов на них.

В основе выбора образовательной организации на старте проекта в регионе лежит кадровый потенциал управленческой команды школы, детского сада и др. Очень важно подобрать эффективную команду проекта – это должны быть творческие, креативные люди, желающие обучаться и способные, в первую очередь, изменяться сами.

Алгоритм включения в проект:

- издание приказа об участниках проекта «Бережная школа»;
- назначение куратора участника проекта;
- формирование рабочей группы в образовательной организации — участнице проекта «Бережная школа»;
- обучение РЦК БШ управленческих команд образовательных организаций - участниц проекта «Бережная школа»;
- обучение педагогических и руководящих работников образовательных организаций, задействованных в проекте «Бережная школа»;
- защита бережливых проектов;

- апробация продуктов бережливых проектов другими образовательными организациями;
- тиражирование продуктов бережливых проектов путем размещения на сайте Департамента образования и науки города Севастополя в «Витрине проектов «Бережная школа».

На заседании региональной рабочей группы определяются будущие участники проекта «Бережная школа» и темы бережливых проектов.

Новаторством города Севастополя является закрепление кураторов над новыми участниками проекта: руководители школ-участниц, защитивших свои бережливые проекты, закрепляются приказом Департамента образования и науки города Севастополя кураторами над новыми участниками, вошедшими в проект «Бережная школа».

Обучение управленческих команд образовательных организаций, вошедших в проект «Бережная школа», завершается защитой проекта, тема которой предлагается на обучении.

На сегодняшний день в проекте участвуют 39 образовательных организаций города Севастополя: 35 школ, 3 детских сада и 1 организация среднего профессионального образования.

Советы начинающим:

1. **Не бойтесь задавать вопросы**. Если что-то непонятно, лучше уточнить сразу, чем потом тратить много времени на решение проблемы самостоятельно.
2. **Используйте все доступные ресурсы**. Пользуйтесь материалами, предоставленными наставниками, и активно участвуйте в обсуждениях и вебинарах.
3. **Общайтесь с другими участниками**: взаимодействуйте с другими участниками, делитесь опытом и получайте обратную связь.

Заключение

Проект «Бережная школа» начинался с конкретной и измеримой проблемы – избыточная бюрократическая и организационная нагрузка на педагогических работников и образовательные организации. Стартовое исследование убедительно показало, что значительная часть рабочего времени педагогов и управленческих команд расходуется на подготовку документов, ответы на запросы, поиск и повторный ввод информации, согласования и другие операции, непосредственно не связанные с обучением, воспитанием и развитием детей. Одновременно стало ясно: существенная часть этой нагрузки порождается не внутри отдельной школы, а устройством информационных и управленческих потоков между школой, муниципальным, региональным и межведомственным уровнями.

Именно это обстоятельство определило последующую трансформацию проекта. Снижение бюрократической нагрузки сохранилось в числе его важнейших целей, однако устойчивого результата невозможно добиться только отменой отдельных отчетов или автоматизацией отдельных операций. Если причины потерь заложены в распределении функций, маршруте информации, количестве согласований, отсутствии доступа к уже имеющимся данным или размытых зонах ответственности, изменение должно затрагивать процесс целиком и переходить на управленческую культуру.

В этом переходе от решения отдельной проблемы к системному взгляду на организацию школы заключается, пожалуй, главный результат пилотного этапа. «Бережная школа» – это не набор производственных инструментов, перенесенных в образование, а способ педагогически осмысленного совершенствования организации деятельности.

Бережливое управление и педагогика в этой модели выполняют разные, но взаимодополняющие функции. Школоведение задает цели и ограничения управления: качество образования, развитие ребенка, безопасность, благоприятный школьный климат, профессиональное развитие и самостоятельность педагога.

Важно различать бережливость как управленческую методологию и бережность как педагогическую установку. В образовании экономия ресурсов не является самоцелью. Высвобожденное время приобретает смысл тогда, когда возвращается основным процессам школы – работе с ребенком, педагогическому взаимодействию, профессиональному развитию и содержательной деятельности управленческой команды.



Навигация для начинающих

Материалы проекта «Бережная школа»

Материалы проекта «Бережная школа» на сайте ОЦК	Ссылки на сайт
Концепция проекта «Бережная школа»	
Состав научно-методического совета проекта «Бережная школа»	
Приказ об утверждении Положения о Совете	
Требования к разрабатываемым в рамках проекта продуктам	
Критерии экспертизы бережливых проектов, претендующих на включение в картотеку лучших региональных практик проекта «Бережная школа»	
Методическое письмо Министерства просвещения Российской Федерации об участии в проекте «Бережная школа» от 19.03.2026 № 08-383	
Картотека лучших региональных практик	
Организационно-методические комплекты	

Рекомендуемая литература

1. Давыдова Н.С. От бережливого производства – к бережливой личности: психолого-управленческие аспекты развития теории бережливого управления // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2025. № 2. С. 228–236.
2. Грабельников К.В., Давыдова Н.С. Квантовый скачок в понимании бережливости // Стандарты и качество. 2021, № 7. С. 88–92.
3. Мансурова С.Е., Разумовский В.А. Процессный подход к управлению и феномен «Бережной школы» // Отечественная и зарубежная педагогика. 2025. № 1 (103). С. 5–15.
4. Обозов С.А. В поисках идеального потока. История Производственной системы Росатома. М.: ООО «Типография Сити Принт». 2020. 480 с.
5. Табаровская К.А., Логвинова О.Н. Подходы к оптимизации процессов в общеобразовательных организациях с применением технологий бережливого производства // Отечественная и зарубежная педагогика.2026. № 3 (116), т. 2. С. 45–58.



УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

16+

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ:

КОСТЕНКО М.А.,
ГРАБЕЛЬНИКОВ К.В.,
ТАБАРОВСКАЯ К.А.,
АЗЕРБАЕВА С.Ж.,
АРЛАШИНА С.А.,
БЕЛОУСОВА О.А.,
КАБАЧЕК Т.А.,
КИРИЁНОК Г.Н.,
СТРЕЛЬНИКОВА Н.В.,
ФИЛЕНКО Е.С.,
ХРОМЕНКОВА О.О.,
ЧЕРВОННОВА А.П.

БЕРЕЖНАЯ ШКОЛА: ШКОЛОВЕДЕНИЕ 2.0

(РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ)

Издательство «Экоинвест»
350072, г. Краснодар, ул. Зиповская, 9
Тел.: +7 (918) 433-19-96
E-mail: ecoinvest@mail.ru
http://publishprint.ru

Подписано в печать 07.09.26.
Формат 60×84 $^{1}/_{8}$. Гарнитура PT Sans.
Печать цифровая. Бумага мелованная.
Усл. печ. л. 13,25. Тираж 60 экз.
Заказ № 3056.

Использованы иллюстрации с depositfotos,
shutterstock и из открытых источников.