

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Кировское областное государственное образовательное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Кировской области»  
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ИРО Кировской области

Н.В. Соколова

№ 5 от 23.10.2025

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
(повышения квалификации)**

**«Философия и ценности бережливого производства:  
образовательный аспект  
(управление образовательной организацией)»**

(для руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций)  
(в количестве 36 часов)

**Киров  
2025**

## РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**1.1. Цель реализации программы** – совершенствование профессиональных компетенций слушателей в области управления образовательной организацией на основе философии и ценностей бережливого производства.

**1.2. Планируемые результаты обучения:**  
**Для руководителя образовательной организации**

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Администрирование деятельности ОО	Организация доступной и безопасной среды в общеобразовательной организации для обучающихся, родителей (законных представителей) и работников общеобразовательной организации	Философию, ценности, принципы бережливого производства. Особенности внедрения, инструменты бережливых технологий и проектов в ОО. Основы проектного управления бережливыми технологиями в ОО.	Применять инструмент картирования для создания ценности текущего состояния в ОО. Анализировать потери, которые сопровождают профессиональную деятельность ОО. Разрабатывать карточку бережливого проекта.

**Для заместителя руководителя образовательной организации**

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Обеспечивает использование и совершенствование методов организации образовательного процесса и современных образовательных технологий, в том числе дистанционных	Философию, ценности, принципы бережливого производства. Особенности внедрения, инструменты бережливых технологий и проектов в ОО. Основы проектного управления бережливыми технологиями в ОО.	Применять инструмент картирования для создания ценности текущего состояния в ОО. Анализировать потери, которые сопровождают профессиональную деятельность ОО. Разрабатывать карточку бережливого проекта.

**1.3. Категория слушателей:** руководители, заместители руководителей образовательных организаций

**1.4. Форма обучения – Очная**

**1.5. Срок освоения программы: 36 ч.**

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ			Форма контроля
			Лекц ии	Интеракти вное (практичес кое) занятие	Самостоя тельная работа	
	<b>Входное тестирование</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
	Входное тестирование	1	0	1	0	Тест
1.	<b>Раздел 1. Бережливое производство: основные понятия, ценности</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	
1.1.	Сущность, история идеологии и принципы бережливого производства	2	2	0	0	
1.2.	Картирование потока создания ценности текущего состояния	6	2	4	0	Практическая работа №1
2.	<b>Раздел 2. Инструменты и методы бережливых технологий</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	
2.1.	LEAN-технологии в образовании	4	2	2	0	
2.2.	Основные методы и инструменты бережливого управления в ОО	8	3	5	0	Практическая работа №2
2.3.	Технологии лидерства, вовлечения мотивации персонала бережливое производство	6	2	4	0	
3.	<b>Раздел 3. Основы проектного управления бережливыми технологиями</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	

3.1.	Алгоритм внедрения и реализация бережливых проектов в ОО	6	2	4	0	Практическая работа №3
3.2.	Фабрика процессов-инновационная форма разработки бережливых проектов в ОО	1	1	0	0	
	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	Защита карточки бережливого проекта
	<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	

## **Раздел 1. Бережливое производство: основные понятия, ценности** (лекция – 4 часа, практическое занятие – 4 часа)

### **Тема 1.1. Сущность, история идеологии и принципы бережливого производства** (лекция – 2 часа)

**Лекция.** Сущность понятия «бережливое производство». История возникновения, философия и источники формирования бережливого производства. Цели и задачи бережливого производства. Отличия бережливого производства от традиционного. Основные принципы бережливого производства: оптимизация процессов для устранения потерь, оптимизация цикла производства продукта, привлечение сотрудников. Области применения, преимущества бережливого производства. Ценности бережливого производства: безопасность, ценность для потребителя, клиентоориентированность, сокращение потерь, время, уважение к человеку, способы определения ценности.

### **Тема 1.2. Картирование потока создания ценности текущего состояния** (лекция – 2 часа, практическое занятие – 4 часа)

**Лекция.** Целеполагание в концепции бережливого производства. Поток создания ценности. Цели применения карт потоков. Виды и принципы картирования процесса. Этапы проведения картирования: диагностика, построение карты текущего состояния, анализ. Ключевые показатели каждого этапа. Инструменты картирования потока создания ценности. Карта целевого, идеального и текущего состояния потока создания ценности. Типичные ошибки при картировании.

**Практическое занятие.** Слушателям предлагается проанализировать карты целевого, идеального и текущего состояния потока создания ценности, созданные в практике внедрения бережливого производства в ОО, выявить положительные моменты, найти ошибки, созданные при картировании.

**Практическая работа №1.** Проектирование карты потока создания ценности текущего состояния – визуализация всех этапов продвижения продукта и/ или услуги в своей ОО.

## **Раздел 2. Инструменты и методы бережливых технологий**

(лекция – 7 часов, практическое занятие – 11 часов)

### **Тема 2.1. LEAN-технологии в образовании** (лекция – 2 часа, практическое занятие – 2 часа)

**Лекция.** Понятие и сущность LEAN-технологий. Возможности применения LEAN-технологий в образовании. Классификация LEAN-инструментов. Особенности внедрения бережливых технологий в ОО.

**Практическое занятие.** Слушатели определяют методы и инструменты бережливых технологий по устранению потерь/проблем в образовании с последующим командным обсуждением результатов.

### **Тема 2.2. Основные методы и инструменты бережливого управления в ОО** (лекция – 3 часа, практическое занятие – 5 часов)

**Лекция.** Представление сферы образования как потока создания ценности для потребителя (учащиеся, родители, общественность), анализ основных проблем на всех уровнях организации, вовлечении и развитии персонала с целью повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Ведущие инструменты бережливого производства, применимые в образовании: система «5С» – организация рабочих мест, методика всеобщего обслуживания оборудования TPM, «непрерывное совершенствование», создание и следование стандартам корпоративной системы ценностей, визуальный менеджмент (включая навигацию), стандартизированная работа, методика быстрой переналадки SMED для сокращения времени между видами деятельности, принципы встроенного качества (Poka Yoka) для предотвращения ошибок, Система «точно в срок» (Канбан) для эффективного управления ресурсами.

**Практическое занятие.** Слушатели выявляют проблемы в ОО и продумывают решение проблем с помощью ведущих инструментов бережливого производства.

**Практическая работа №2.** Слушатели решают кейс-задания, направленные на применение инструментов бережливых технологий при анализе потерь, сопровождающих профессиональную деятельность ОО, поиске коренных причин и выбора решения по устранению проблем, с последующим командным обсуждением результатов.

### **Тема 2.3. Технологии лидерства, вовлечения и мотивации персонала в бережливое производство**

(лекция – 2 часа, практическое занятие – 4 часа)

**Лекция.** Лидерство как новый тип производственных отношений. Вовлечение персонала в бережливое производство, организация работы с производственными инициативами и предложениями по улучшениям. Технологии мотивации и стимулирование качества сотрудников.

**Практическое занятие.** Слушатели создают чек-лист с методами материального

и нематериального стимулирования педагогов, продумывают эффективные методы мотивации персонала в рамках бережливого производства в ОО на различных этапах его внедрения.

### **Раздел 3. Основы проектного управления бережливыми технологиями** (лекция – 3 часа, практическое занятие – 4 часа)

#### **Тема 3.1. Алгоритм внедрения и реализация бережливых проектов в ОО** (лекция – 2 часа, практическое занятие – 4 часа)

**Лекция.** Направления бережливых проектов: оптимизация административной работы (управление документами, отчетностью, SQDCM, как инструмент визуального управления), использования ресурсов (классных комнат, оборудования, учебных материалов и т.д.), управления обучением (составление отчетов и анализ результатов), обмена внутришкольной информацией, планирования работы. Дебюрократизация как задача бережливого образования. Мотивация для дебюрократизации. Инструменты для дебюрократизации образовательного процесса.

**Практическое занятие.** Слушателям предлагается проанализировать бережливые проекты ОО, определяя их направленность, структурные компоненты, соответствие инструментов бережливых технологий решению задач.

**Практическая работа №3.** Разработка карточки бережливого проекта для своей ОО.

#### **Тема 3.2. Фабрика процессов-инновационная форма разработки бережливых проектов в ОО** (лекция – 1 час)

**Лекция.** «Фабрика Процессов» - инновационная форма организации практического обучения принципам и инструментам бережливого производства. Объяснение понятия Фабрики процессов как системы, где все процессы оптимизированы для минимизации времени и ресурсов. Основные термины и порядок организации Фабрики процессов.

### **Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы**

#### **Входной контроль**

**Форма:** тестирование

**Описание, требования к выполнению:**

Проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с оценкой по 1 баллу за каждый правильный ответ.

**Критерии оценивания:**

Каждый верный ответ оценивается в 1 балл. Тестирование пройдено успешно, если правильно выполнено не менее 70 % заданий (набрано не менее 6 баллов).

Примеры заданий:

**1. Можно ли использовать систему бережливого производства в образовании?** Ответ («да» или «нет»)

**2. При оценке потерь лучше, когда этим занимается....**

- а. Специально назначенный человек из данного подразделения
- б. Несколько специалистов из данного подразделения
- с. Команда, включающая работников смежных подразделений+

**3. Система бережливого производства подразумевает, что потери существуют...**

- а. Только в производственных подразделениях
- б. Только во вспомогательных подразделениях
- с. Только в управленческих подразделениях
- д. В производственных и вспомогательных подразделениях+

Количество попыток: не ограничено

### **Текущий контроль**

**Раздел программы 1. Бережливое производство: основные понятия, ценности**

**Тема 1.2. Картирование потока создания ценности текущего состояния**

**Форма:** Практическая работа №1

**Описание, требования к выполнению:** Слушателям необходимо провести всесторонний анализ образовательного процессов общеобразовательной организации на уровне среднего общего образования и выявить возможности для его оптимизации, построив карту текущего состояния процесса. Задача для слушателей дошкольных образовательных организаций - провести всесторонний анализ воспитательного процессов ДОУ и выявить возможности для его оптимизации, построив карту текущего состояния процесса.

**Задачи проекта:**

- собрать данные о временных затратах на уровне среднего общего образования;
- проанализировать используемые ресурсы;
- выявить потери времени и сил в образовательном процессе;
- разработать рекомендации по оптимизации процессов, основанные на принципах бережливого производства.

**Критерии оценивания:**

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Зачтено/не зачтено</b>
Представлена цель потока создания ценности текущего состояния	
Продуманы инструменты построения карты текущего состояния	

Представлены результаты картирования	
Доказательность и убедительность решения проблемы	
Полнота и всесторонность выводов	

**Примеры заданий:**

Критерии оценивания	Содержание деятельности в процессе картирования	Зачтено/не зачтено
Представлена цель потока создания ценности текущего состояния	<p><b>Улучшить качество преподавания и усвоения дисциплин</b> за счёт устранения потерь времени и повышения эффективности организации учебного процесса.</p> <p><b>Повысить удовлетворённость обучающихся и их родителей</b> общим уровнем организации работы ОО и другими процессами.</p> <p><b>Оптимизировать деятельность сотрудников</b> — высвободить дополнительное время, что расширяет возможности по их самообразованию и повышению квалификации.</p>	
Продуманы инструменты построения карты текущего состояния	<p><b>Построение карты текущего состояния</b> — анализ существующих процессов на уровне СОО в ОО, выявление источников потерь, указание временных затрат, используемых ресурсов, участников процесса и ключевых показателей эффективности.</p> <p><b>Формирование карты целевого состояния</b> — отражает состояние потока, в котором устранены проблемы, которые можно решить в рамках бережливого проекта.</p> <p><b>Хронометрирование</b> — определение, сколько времени занимает та или иная операция.</p> <p><b>Анализ узких мест и потерь</b> — проводится классификация потерь с указанием их причин и последствий.</p>	

	<p><b>Использование условных обозначений</b> — они обозначают процессы, материалы, информацию.</p>	
Представлены результаты картирования	<p><b>Детализированная карта потока создания ценности</b> — описывает деятельность обучающегося на уровне среднего общего образования.</p> <p><b>Разработка рекомендаций</b> — предложения направлены на устранение выявленных потерь, повышение эффективности использования ресурсов, улучшение взаимодействия между участниками образовательного процесса.</p> <p><b>План внедрения предложенных рекомендаций</b> — включает этапы, сроки, ответственных исполнителей и необходимые ресурсы.</p>	
Доказательность и убедительность решения проблемы		
Полнота и всесторонность выводов		

#### Примеры заданий:

Критерии оценивания	Содержание деятельности в процессе картирования	Зачтено/не зачтено
Представлена цель потока создания ценности текущего состояния		
Продуманы инструменты построения карты текущего состояния		
Представлены результаты картирования		
Доказательность и убедительность решения проблемы		
Полнота и всесторонность выводов		

## Раздел 2. Инструменты и методы бережливых технологий

### Тема 2.2. Основные методы и инструменты бережливого управления в ОО

**Форма:** Практическая работа №2

**Описание, требования к выполнению:** Слушатели анализируют потери, которые сопровождают профессиональную деятельность ОО, заполняют таблицу, выделив по одному примеру потери каждого вида, определяют причины и последствия каждой потери, а также продумывают мероприятия, которые позволяют устраниить данные потери.

**Критерии оценивания:** задание считается выполненным (зачет), если заполнена вся таблица.

**Примеры заданий:**

Виды потерь	Пример потери этого вида в ОО	Причины возникновения потери	Последствия потери	Мероприятия, позволяющие предотвратить возникновение этой потери
Ожидание				
Избыточная обработка				
Лишние движения				
Излишние запасы				
Переделка				
Перепроизводство				
Ненужная транспортировка или перемещение				

**Количество попыток:** не ограничено

## Раздел 3. Основы проектного управления бережливыми технологиями

### Тема 3.1. Алгоритм внедрения и реализации бережливых проектов в ОО

**Форма:** Практическая работа №3«Разработка карточки бережливого проекта». Слушатели разрабатывают проект по предложенным разделам:

- раздел «Общие данные» (содержит данные о заказчике, процессе, границах процесса, руководителе проекта, команде проекта);
- раздел «Обоснование» (содержит сведения о причинах возникновения потребности в улучшении процесса);
- раздел «Цели и эффекты» (содержит цели (текущий и целевой показатели) и эффекты, которые предполагается достичь по итогам реализации проекта);

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

Карточка "бережливого проекта" оформляется по установленной форме в электронном формате в соответствии со следующими требованиями:  
лист формата А4 с альбомной ориентацией страниц;  
шрифт текста – «TimesNewRoman» (или аналог);  
межстрочный интервал – единичный;  
размер шрифта – 12

### ***Критерии оценивания проекта:***

<b><i>Критерии</i></b>	<b><i>баллы</i></b>
миссия проекта: направленность «бережливого проекта» на улучшение процесса	2 балла (макс.)
содержание проекта: соответствие разделов «бережливого проекта» задачам по улучшению процесса	5 баллов (макс.)
презентация: оформление карточки «бережливого проекта» в соответствии с требованиями	1 балл (макс.)
практическая значимость проекта: «бережливый проект» может быть рекомендован к тиражированию	2 балла (макс.)

**Количество попыток: 3**

### ***Итоговая аттестация***

Форма: защита карточки бережливого проекта

Описание, требования к выполнению: Слушатели защищают карточку бережливого проекта своей ОО, которую они создали во время практических работ №2,3.

## ***Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы***

### ***4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы***

#### ***Нормативные документы***

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174)
2. ГОСТ Р 56405-2015. Бережливое производство. Процесс сертификации систем менеджмента. Процедура оценки: утвержден и введен в действие Приказом

Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 мая 2015 г. № 446-ст6 дата введения 2015-06-02.

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

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

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

## **Литература**

1. Основы внедрения бережливых технологий в органах власти, государственных и муниципальных учреждениях. Методическое пособие / под ред. В.А.Петровой, ХантыМансийск: Центр «Открытый регион», 2020. - 49 с.
2. Ротер М., Шук Д. Учтесь видеть бизнес-процессы. Построения карт потоков создания ценности / Пер. с англ.-М.: Альпина Паблишер, 2021. - 136 с.
3. Царенко, АС, Бережливое мышление» в государственном управлении: монография/ А.С.Царенко, О.Ю.Гусельникова. М.: Юрайт, 2020. -206 с.
4. Бережливая школа. Сборник материалов научно-практической конференции «Бережливые технологии в образовании: теория и практика» / Авт.-сост. А.Г.Чернов / Ред. серии О. Бараева. В 2-х тт. Т. I: Теоретические аспекты применения бережливых технологий в сфере образования. Нижний Новгород: НППЦ «Логос», 2021. - 80 с.
5. Бережливый менеджмент в образовании: первые итоги и перспективы: сборник научных статей по материалам круглого стола (г. Белгород, 25 ноября 2020 г.) / под редакцией Р.Р. Погореловой, Д.Ю. Горбатюк, В.А. Кривенко, О.Э. Кузьминовой, Е.С. Поддубной. Белгород: ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2020. -102 с.
6. Внедрение бережливых технологий в деятельность образовательных организаций/составители: Е. В. Мурышкина, Е. Н. Шумило. Кемерово: Издательство КРИПКИПРО, 2020. -57 с.
7. Царенко, А.С. Бережливое мышление в государственном управлении: монография / А.С. Царенко, О.Ю. Гусельникова. М.: Юрайт, 2020. - 206 с.
8. Н.С. Давыдова. Путь бережливой личности. Особенности пути: «Издательские решения», 2020. - 18 с.

## **Электронные обучающие материалы Интернет-ресурсы**

1. Центр содействия изучению международного опыта управления и организации производства// Режим доступа: <https://center-kaizen.ru/> (дата обращения: 08.10.2025).
2. Бережливое производство и бережливое управление// Режим доступа: <http://www.leanzone.ru/> (дата обращения: 16.10.2025).
3. Режим доступа: <https://www.rosatom.ru/about/system/>(дата обращения: 16.10.2025).
4. Режим доступа: [https://kuzdrav.ru/work/model/mr/Открытие проектов по улучшениям.pdf](https://kuzdrav.ru/work/model/mr/Открытие%20проектов%20по%20улучшениям.pdf) (дата обращения: 16.10.2025).
5. Режим доступа: <https://berezhno.instrao.ru/> (дата обращения: 16.09.2025).

#### **4.2. Материально-технические условия реализации программы**

Техническое оборудование: персональный компьютер, видео- и аудиовизуальные средства обучения.

Материально-технические условия: наличие доступа слушателей к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», флипчарт.