



## «Организация оптимизационных проектов в образовательной организации»

Денисенко Юлия Ивановна

Ведущий специалист отраслевого центра компетенций  
в сфере образования  
ГБОУ ИРО Краснодарского края



## 1. Зачем открывать проекты по улучшению?

- Бережная школа – школа, в которой реализуются ценности бережного образования, определены цели и реализуются бережливые проекты.
- Регулярная реализация проектов по улучшению потоков или процессов – обязательное условие построения эффективной системы образования и формирования культуры постоянных улучшений.

## Каких результатов можно добиться в проекте?

- Снижение времени протекания процесса минимум в 2 раза
  - Снижение бюрократической нагрузки на 30%
  - Увеличение скорости принятия решений на 30 %
  - Снижение операционных затрат на 30%
- ВПП – время протекания процесса***



# Чем отличается проект от предложений по улучшению?

Параметр	ППУ	Проект по оптимизации
Есть готовое решение	Да	Нет
Автор	1 человек	Команда
Длительность внедрения	До 1 месяца	3-6 месяцев
Периметр изменений	Улучшения технического или организационного характера в пределах одного или нескольких рабочих мест	Улучшения затрагивают деятельность нескольких рабочих мест или подразделений



# Мероприятия, связанные с разработкой и реализацией «бережливого» проекта не должны занимать по длительности более 6 месяцев





## 2. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ФАЗА	1	2	3	4
	ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА	ДИАГНОСТИКА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ	ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ	ЗАКРЕПЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ЗАКРЫТИЕ ПРОЕКТА
	0, 5 мес	1,5 мес	3 мес	1 мес



### 3. ОТКРЫТИЕ ПРОЕКТА

1. Определить проблемы и выбрать тему проекта
2. Выпустить организационно-распорядительные документы о реализации проекта
3. Провести стартовое совещание
4. Провести анкетирование клиентов № 1
5. Утвердить карточку проекта
6. Организовать информационный стенд проекта



### 3.1 Определение проблем

Анализ дерева целей (анализ отклонений от выполнения по плану).  
Изучение текущего/целевого и идеального состояния потоков/процессов.  
Анализ повторяющихся проблем в определенный период времени.  
Анализ удовлетворенности клиентов процесса результатами.  
*Рекомендуется смотреть на самые повторяющиеся и длительные процессы. Например, формирование бухгалтерской отчетности или разработку нового изделия.*



## 3.1 Выбор темы проекта

**Запишите тему проекта**

1	Выделите приоритетную проблему с точки зрения существенности ее влияния на цели или эффективность процесса
2	Определите процесс, в котором данная проблема возникает. Оцените возможно ли в течение проекта проанализировать состояние процесса до и после улучшений
3	Проверьте проект на соответствие критериям <ul style="list-style-type: none"><li>• Процесс является повторяющимся</li><li>• Процесс сквозной/кроссфункциональный/ресурсоемкий</li><li>• Проект не предполагает значительных финансовых затрат</li><li>• У проекта нет готового решения</li><li>• Проект «содержит» процесс</li></ul>
4	Включите в тему проекта название процесса  <b>«Оптимизация процесса табельного учета сотрудников»</b> <b>«Оптимизация процесса приема на работу кандидатов на вакантную должность в дошкольное образовательное учреждение»</b> <b>«Оптимизация процесса подготовки педагога к организации игровой образовательной ситуации»</b> <b>«Совершенствование процесса сбора профессиональных достижений педагогов»</b> <b>«Оптимизация рабочего места учителя начальной школы»</b>
5	Если процесс удовлетворяет вышеприведенным условиям, зафиксируйте его как тему проекта



## 3.2 Выпуск организационно-распорядительных документов о реализации проекта

- это официальный старт проекта и подтверждение выделения ресурсов на реализацию проекта, определение состава команды
- подготовка приказа об открытии проекта: цель, реализации, сроки, и формирование рабочей группы
- создание карточки проекта

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №12 ИМЕНИ С.Н. КРАВЦОВА СТАНИЦЫ ЛЕНИНГРАДСКОЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЛЕНИНГРАДСКИЙ РАЙОН

ПРИКАЗ  
ст. Ленинградская

«20» июня 2023г.

№ 313-оен

Об определении направлений для реализации проектов в рамках проекта «Эффективный регион» и создании рабочей группы по внедрению принципов бережливого управления

В рамках соглашения между муниципальным бюджетным общеобразовательным учреждением средней общеобразовательной школой № 12 имени С.Н. Кравцова станицы Ленинградской муниципального образования Ленинградский район и Региональный центр компетенций Краснодарского края, в целях оптимизации процессов обучения и воспитания, а также повышения эффективности системы учета питания, сдачи отчетности в МБОУ СОШ №12 ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Определить следующие направления для реализации проектов и создать, на время реализации проекта, рабочую группу по внедрению принципов бережливого производства из следующих сотрудников организации: «Оптимизация процесса обучения учащихся с ограниченными возможностями здоровья».

Ответственный по направлению:  
Аракчесва А.В. – директор.  
Участники рабочей группы:  
Яцкевич О.В. – заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

Шило С.А. – учитель начальных классов  
Циненко О.П. – учитель русского языка и литературы  
Трофименко Н.А – учитель математики  
Нелина Т.А. – учитель английского языка;  
2. Сроки реализации проекта 01.09.2023г – 02.10.2024г  
3. Определить место совещания рабочей группы: ст. Ленинградская, ул. Шевченко, 42 кабинет 206.  
4. Рабочей группе в обязательном порядке вести протокол о ходе внедрения проектов и проводить заседания по направлениям не реже 1 раза в месяц.  
5. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор  
С приказом ознакомлен(а)

С.А.Шило  
О.П.Циненко

А.В. Аракчесва  
Н.А. Трофименко  
О.В. Яцкевич  
БУДА ПРИКАЗЫВАЮ





# Создание карточки проекта

## Стандарт заполнение карточки проекта

### 1. ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА И РАМКИ ПРОЕКТА

**Заказчики процесса** — Это клиенты самого процесса. Именно клиентов анкетируют до старта проекта и при подтверждении результатов реализации.

**Периметр проекта** — подразделения образовательной организации, где протекает оптимизируемый процесс.

**Владелец процесса** — руководитель образовательной организации либо структурного подразделения, который управляет процессом оптимизации и несет всю полноту ответственности за результаты реализации и их эффективность.

**Руководитель проекта** — лицо, которое отвечает за достижение целей проекта, руководит планированием, реализацией, контролем, оперативным управлением и завершением проекта.

**Команда проекта** — сотрудники образовательной организации (3-5 человек), которые отвечают за совместные результаты проекта перед образовательной организацией.

### 2. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА

**Ключевой риск** — событие, которое может произойти, если выбранный процесс не будет оптимизирован.

**Правильное обоснование** поможет сформулировать правильные цели и снизить количество вопросов при защите проекта.

**Проблемы:**

- проблемы, выявленные в потоке**, так как без реализации этого проекта поток не может быть эффективно выровнен;
- влияние проблем на образовательный процесс**, его масштаб, трудоемкость, степень удовлетворенности образовательным процессом его участников.

### 3. ЦЕЛИ И ПЛАНОВЫЙ ЭФФЕКТ

Цели должны быть ориентированы на решение проблем процесса в результате реализации мероприятий проекта, они должны быть **конкретными, измеримыми, достижимыми, с легко проверяемыми результатами**

Наименование цели	Текущий показатель (указывается по карте текущего состояния процесса)	Целевой показатель (указывается по карте целевого состояния процесса)
Сокращение времени протекания процесса		
Иные цели оптимизации процесса, удовлетворяющие критериям		

### 4. КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ПРОЕКТА

1. Старт проекта — **дата старта разработки проекта**
2. Диагностика и определение целевого состояния — **2-4 недели**
  - разработка карты текущего состояния — **1-2 недели**
  - разработка карты целевого состояния — **1-2 недели**
3. Внедрение улучшений — **2-4 месяца**
  - совещание по защите подходов внедрения — **дата старта реализации мероприятий**
4. Закрепление результатов и закрытие проектов — **2-4 недели**
  - завершающее совещание — **дата завершения проекта**

**ВАЖНО!** Внутри каждой фазы указываются **ключевые события для возможности проведения последующего мониторинга**.

**Все ключевые события указываются в датах (Например, интервал времени в 2 недели: 01.06.19—13.06.19).**

**Общий проектный цикл (от старта до закрытия) — 6 месяцев**



### 3.3 Проведение стартового совещания

1

СОСТАВЬТЕ ПОВЕСТКУ  
СТАРТОВОГО СОВЕЩАНИЯ

2

ПОДГОТОВЬТЕ  
ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
МАТЕРИАЛЫ

3

СОГЛАСУЙТЕ ПРОТОКОЛ  
СОВЕЩАНИЯ С УКАЗАНИЕМ  
ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ

4

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ  
ВНЕСИТЕ ИНФОРМАЦИЮ  
ПО ОПРЕДЕЛЕННЫМ  
ПОКАЗАТЕЛЯМ ПРОЕКТА И  
СРОКАМ ЭТАПОВ В  
КАРТОЧКУ ПРОЕКТА



# Проведение стартового совещания

1

## СОСТАВЬТЕ ПОВЕСТКУ СТАРТОВОГО СОВЕЩАНИЯ

Рекомендуем придерживаться следующего плана совещания:

№	Повестка	Задачи
1	Цели и задачи проекта	Обеспечить одинаковое понимание целей и оценки результатов
2	Пример реализации аналогичного проекта	Убедить в необходимости и возможности реализации проекта, достижения целей
3	Общий план проекта. Роли участников команды проекта	<ul style="list-style-type: none"><li>- Согласовать последовательность реализации основных этапов проекта</li><li>- Объяснить роль каждого участника команды проекта</li></ul>
4	Обсуждение и вопросы	Обеспечить полное понимание проекта и хода его реализации
5	Подведение итогов	Официально приступить к реализации проекта

2

## ПОДГОТОВЬТЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ

	Карточку проекта
	Пример успешно реализованного проекта
	Общий план проекта
	ОРД о реализации проекта

Карточка проекта – это документ, который используется для систематизации информации о проекте, реализуемом в рамках концепции бережливого производства.

Рекомендуемый стандарт паспорта проекта разработан на основе методики ПСР ГК «Росатом»



# Как подготовить анкету?

**В анкете применяют 2 блока вопросов: стандартные (единые для всех анкет) и дополнительные (для конкретного проекта)**

Стандартные вопросы	Дополнительные вопросы
Удовлетворены ли вы в целом работой процесса?	Какие требования к форме предоставления данных (бумажный носитель, электронная почта, скан, таблица)?
Является ли процесс для вас простым и понятным? Является ли длительность процесса для вас оптимальной?	Когда должны направляться документы (дата, время)?
Удовлетворены ли вы нормативной документацией по процессу (инструкции, стандарты, регламенты и т.д.?)	Какой период согласования документов предпочтительнее?
Удовлетворены ли вы качеством поддержки и сервиса?	Какие документы обязательно должны быть согласованы?



80  
ПОБЕДА!

# Как провести анкетирование?

**Составьте  
список ключевых  
клиентов процесса**

**Направьте анкету  
клиентам,  
объясните, что вы  
действуйте в целях  
улучшения процесса,  
попросите их дать  
максимально  
подробные ответы**

**Рассчитайте средние  
показатели  
удовлетворенности  
по каждому вопросу.  
Проанализируйте  
все полученные  
комментарии и  
предложения**



# План мероприятий по достижению целевых показателей проекта

## План мероприятий по достижению целевых показателей проекта

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок реализации	Ожидаемый результат	Ответственный исполнитель



# Утверждение карточки проекта

1. Вовлеченные лица и рамки проекта  Закрепляет роли участников в проекте; описывает периметр изменений	2. Обоснование выбора  Указывает на риски, которые могут произойти в случае сохранения процесса в состоянии «как есть»
3. Цели и плановый эффект  Оцифрованные показатели проекта (текущие, целевые, идеальные)	4. Ключевые события проекта  Основные вехи проекта со сроками реализации

- 1. Проверьте корректность данных**
- 2. Сформулируйте цели проекта и показатели по достижению целей**
- 3. Согласуйте карточку проекта с руководителем проекта**
- 4. Утвердите карточку проекта у заказчика проекта**



«УТВЕРЖДАЮ»

Директор МБОУ СОШ № 12

А.В.Аракчеева

«12» июля 2024 г.



## Карта проекта «Оптимизация процесса обучения английскому языку обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 12 имени С.Н. Кравцова станицы Ленинградской муниципального образования Ленинградский район																					
<b>Паспорт проекта: «Оптимизация процесса обучения английскому языку обучающихся с ограниченными возможностями здоровья»</b>																					
<b>1. Вовлеченные лица и рамки проекта</b> Заказчик проекта: директор МБОУ СОШ №12 А.В. Аракчеева Периметр проекта: МБОУ СОШ №12 Границы процесса: от начала обучения английскому языку в школе до получения положительных результатов в рамках АООП Владелец процесса: учителя английского языка, работающие в <u>детьми</u> ОВЗ Руководитель проекта: директор – А.В. Аракчеева Команда проекта: Яцкевич О.В. – заместитель директора по УВР, Нелина Т.Н- учитель английского языка. Шило С.А. – учитель начальных классов, Пирогова А.А. – учитель английского языка			<b>2. Обоснование выбора</b> Низкая усвоемость материала по предмету английский язык у обучающихся с ОВЗ, проблема снижения удовлетворенности обучением у учащихся и у родителей детей с ОВЗ, не усвоения АООП, снижение темпа урока. <b>Последствия:</b> из-за невозможности усвоить материал, дети с ОВЗ перестанут учиться																		
<b>3. Цели и плановый эффект</b>			<b>4. Ключевые события проекта</b> 1. Старт проекта – 12.07.2024год. 2. Диагностика и целевое состояние – 12.07.2024года 3.Разработка карты текущего состояния процесса: с 12.07.2024 г. по 14.07.2024г.; 4.Анализ текущей ситуации 12.07.2024год- 18.07.2024год. <b>5. Картирование процесса:</b> -разработка карты целевого состояния процесса 12.07.2024 г. по 20.07.2024 г.; -разработка «дорожной карты» реализации проекта – 24.07.2024г.- 30.07.2024г. <b>6. Установочное совещание по защите подходов оптимизации процессов -20.08.2024г.</b> <b>7. Внедрение улучшений – 01.09.2024г.- 20.05.2025г.</b> <b>8. Анализ и оценка достижения целевых показателей проекта – 15.07.2025г.-15.08.2025г.</b> <b>9. Защита и закрытие проекта 15.08.2025г..</b>																		
<table border="1"><thead><tr><th>Наименование цели, ед. измерения</th><th>Текущий показатель</th><th>Целевой показатель</th></tr></thead><tbody><tr><td>1. Усвоение грамматического материала в рамках АООП обучающимися с ОВЗ</td><td>10%</td><td>40%</td></tr><tr><td>2. Удовлетворенность родителей качеством преподавания английского языка для <u>детьми</u> с ОВЗ</td><td>10%</td><td>80%</td></tr><tr><td>3.Занятость учителя индивидуальной работой с <u>детьми</u> с ОВЗ в рамках урока</td><td>15 мин</td><td>5 мин</td></tr><tr><td>4.Сокращение времени на подготовку учителя английского языка к уроку, где есть учащиеся с ОВЗ</td><td>30мин</td><td>5 мин</td></tr><tr><td>5. Улучшение компетентности учителей, работающих с учащимися с ОВЗ</td><td>10%</td><td>90%</td></tr></tbody></table>			Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Усвоение грамматического материала в рамках АООП обучающимися с ОВЗ	10%	40%	2. Удовлетворенность родителей качеством преподавания английского языка для <u>детьми</u> с ОВЗ	10%	80%	3.Занятость учителя индивидуальной работой с <u>детьми</u> с ОВЗ в рамках урока	15 мин	5 мин	4.Сокращение времени на подготовку учителя английского языка к уроку, где есть учащиеся с ОВЗ	30мин	5 мин	5. Улучшение компетентности учителей, работающих с учащимися с ОВЗ	10%	90%	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель																			
1. Усвоение грамматического материала в рамках АООП обучающимися с ОВЗ	10%	40%																			
2. Удовлетворенность родителей качеством преподавания английского языка для <u>детьми</u> с ОВЗ	10%	80%																			
3.Занятость учителя индивидуальной работой с <u>детьми</u> с ОВЗ в рамках урока	15 мин	5 мин																			
4.Сокращение времени на подготовку учителя английского языка к уроку, где есть учащиеся с ОВЗ	30мин	5 мин																			
5. Улучшение компетентности учителей, работающих с учащимися с ОВЗ	10%	90%																			



## Порядок утверждения карточки проекта

- 1. Проверьте корректность данных заполненных на предыдущих этапах блоков «Вовлеченные лица и рамки проекта», «Обоснование выбора», «Ключевые события»**
- 2. Сформулируйте цели проекта и показатели по достижению целей.**
- 3. Согласуйте карточку проекта с руководителем проекта.**
- 4. Утвердите карточку проекта у заказчика проекта.**



# Организация информационного стенда проекта

**Состав рабочей группы с указанием контактов**

**Карточка проекта с утвержденной методикой расчета показателей**

**Результаты анкетирования № 1**

**Результаты анкетирования № 2**

**Карточка текущего состояния процесса**

**ПА № 1**

**Карта идеального состояния процесса**

**Список выявленных проблем**

**План – график мероприятий**

**Карта целевого состояния процесса**

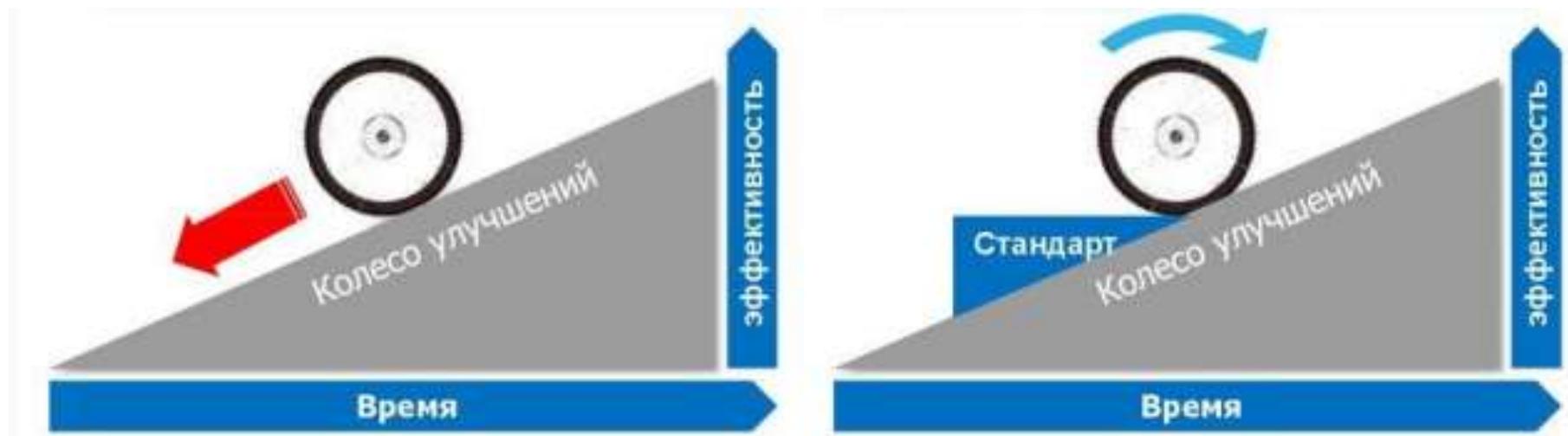
**ПА № 2**



## Стандарты – основа для обучения и контроля

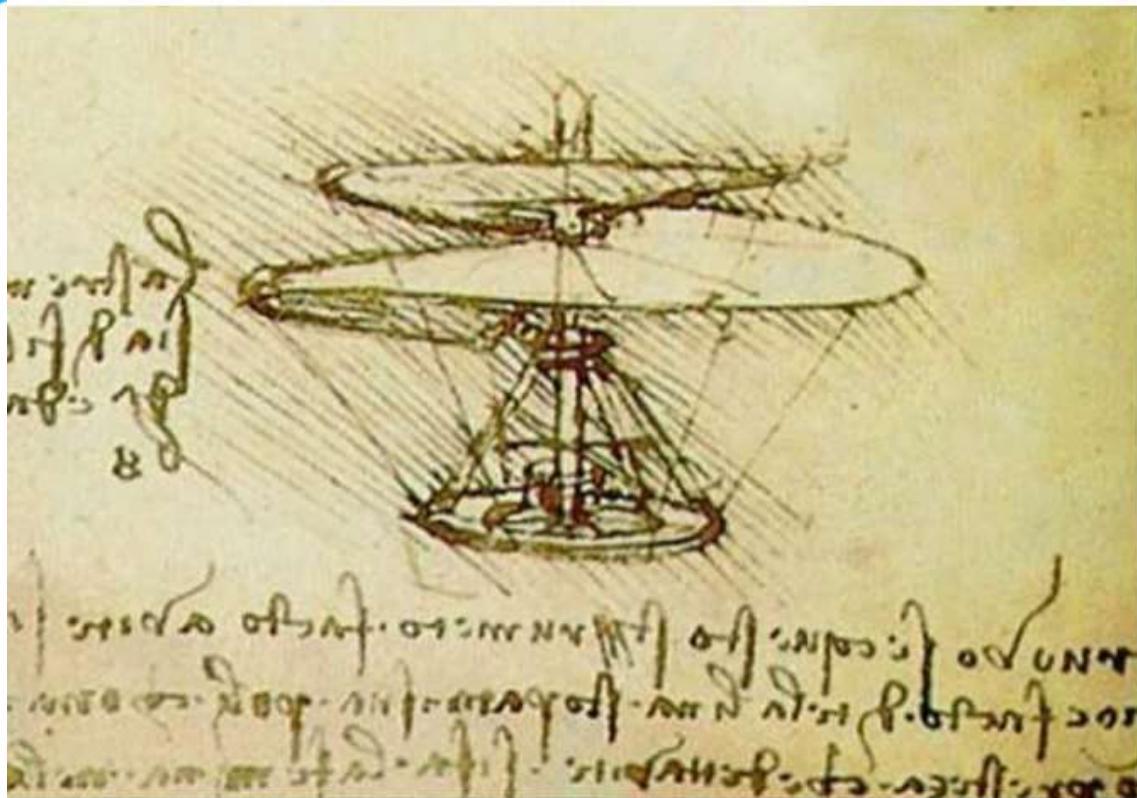
Работа без стандарта – выполняется каждый раз по-разному, отсутствует точка для сравнения и улучшения.

Стандарт – это наиболее эффективный способ выполнения работ. Обеспечивает сохранение определенного уровня и улучшения





# Визуализация мышления



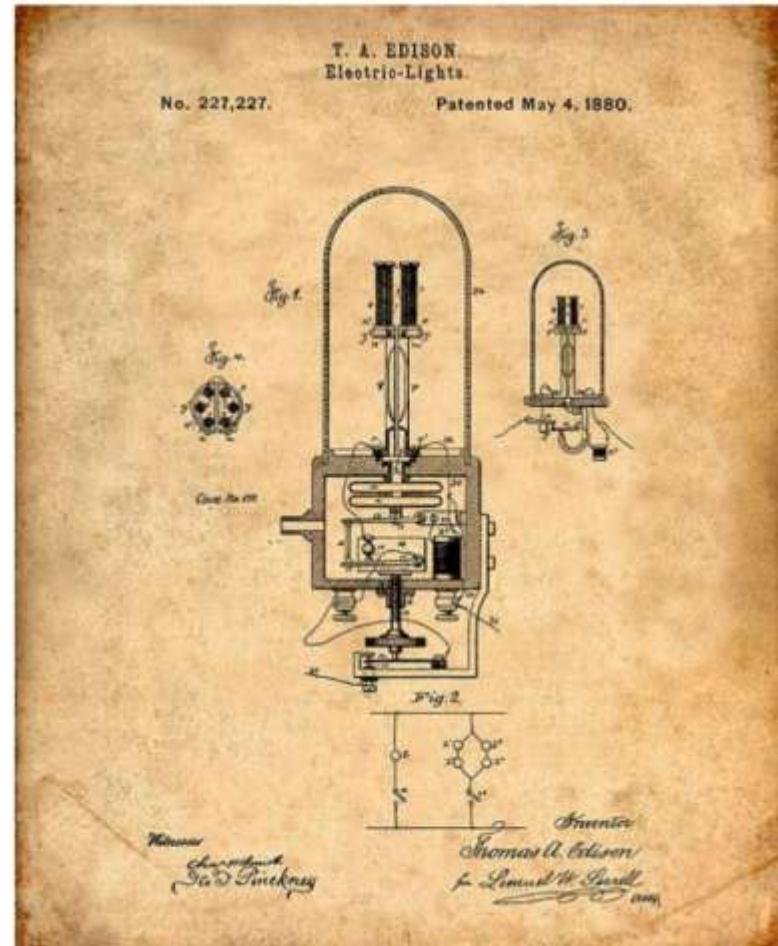
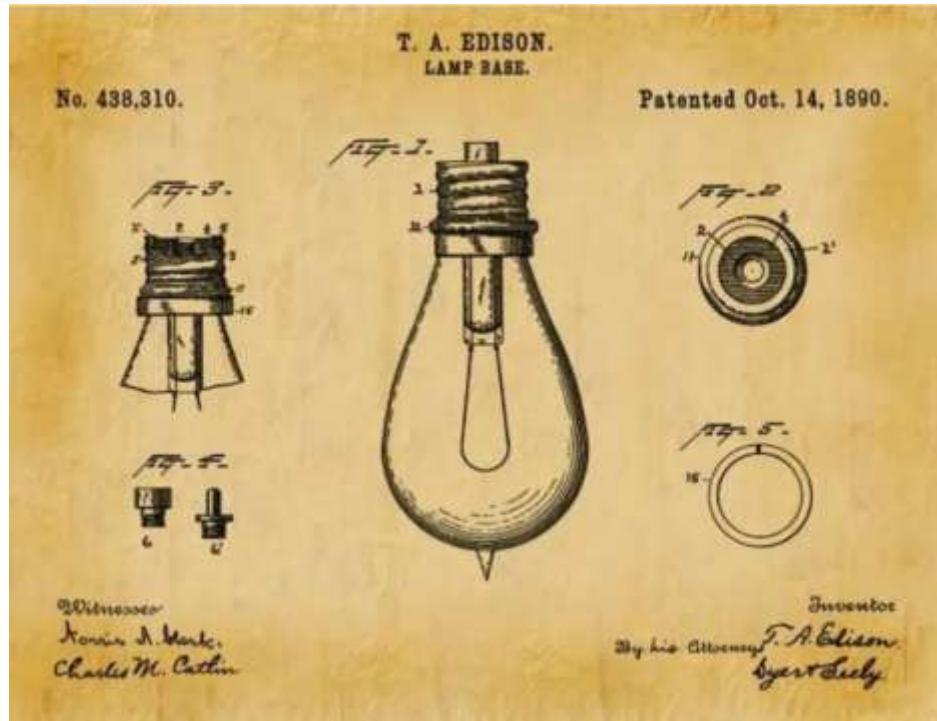
Чертеж: «Воздушный винт» Леонардо да Винчи

«Воздушный винт» — блестящий пример инженерной мысли

Ренессанса, идею которого спустя 500 лет подтвердили  
современные инженеры.



# Визуализация мышления



Томас Алва Эдисон - инженер, [изобретатель](#) и [предприниматель](#).  
Схемы и чертежи сыграли огромную роль в развитии  
электротехники — его лампа была первой массовой моделью для  
широкой публики.



# Визуализация мышления





**Благодарю за внимание!**

