

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

«УТВЕРЖДАЮ»

И. о. директора



М. А. Костенко

« 05 » август 2024 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

Бережная школа: управление большим портфелем проектов

Авторский коллектив:

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

Москва, 2024

Раздел 1. Характеристика программы

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

1.2. Планируемые результаты обучения

Руководители (менеджеры):

Должностные обязанности (по ЕКС)	Знать	Уметь
Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.	Принципы, методы, инструменты бережливого производства	Применять инструменты и методы бережливого производства в области управления портфелем проектов «Бережной школы».

1.3. Категория слушателей: руководители и специалисты проектных офисов «Бережная школа», руководители управления образования органов местного самоуправления, руководители министерств (департаментов) образования региона

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

1.5. Срок освоения программы: 24 часа.

Раздел 2. Содержание программы

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Формы контроля
			Лекция, час	Практическая работа, час	
1.	Философия, ценности, принципы, бережливого производства	2	2		
2.	Концепция бережной школы. Примеры проектов Клуба директоров бережливых школ	2	2		
3.	Дебюрократизация. Цели 3 волны	2	2		
4.	Методика разработки и реализации «бережливого проекта»	2	2		
5.	Паспорт проекта. Защита паспорта бережливого проекта	2		2	Практическая работа № 1
6.	Картирование, методы решения проблем.	2	2		

7.	Сборник лучших практик	1	1		
8.	КПСЦ и плана мероприятий.	4	2	2	Практическая работа № 2
9.	Стандартизированная работа. Производственный анализ	2	2		
10.	Выход на коробочное решение	2		2	Практическая работа № 3
11.	Тираж. Как управлять большим массивом проектов	1	1		
	Итоговая аттестация	2		2	Зачет
Всего:		24	16	8	

2.1. Рабочая программа

1. Философия, ценности, принципы, бережливого производства.

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

2. Концепция бережной школы. Примеры проектов Клуба директоров бережливых школ

Лекция - 2 часа. Бережливое управление как система организации деятельности управленческих структур на основе ценностей и принципов бережливого производства. Постоянные улучшения через непрерывный анализ и поток создания ценностей для субъекта образования. Управление временем. Понятие «бережливый проект», основные характеристики и признаки бережливых проектов. Направления и примеры бережливых проектов. Клуб директоров бережливых школ.

3. Дебюрократизация. Цели третьей волны

Лекция - 2 часа. Дебюрократизации процессов в организациях общего образования. Оптимизация административной работы (управление документами, отчетностью), управления обучением (составление отчетов и анализ результатов), обмена внутришкольной информацией, планирования работы.

Успешные практики дебюрократизации. Инструменты для дебюрократизации образовательного процесса.

4. Методика разработки и реализации «бережливого проекта».

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

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

5. Паспорт проекта. Защита паспорта бережливого проекта

Практическая работа – 2 ч.

Практическая работа № 1: Разработка карточки бережливого проекта.

6. Картирование, методы решения проблем

Лекция - 2 часа. Виды картирования, сферы применения карт потока создания ценности, их преимущества и недостатки. Построение карты потока создания ценности (далее – КПСЦ) текущего, идеального и целевого состояния. Определение коэффициентов эффективности и основных характеристик проблемного процесса, хронометраж процессов. Диаграмма «спагетти» как инструмент визуализации процессов. Анализ проблем с использованием диаграммы «спагетти».

7. Сборник лучших практик

Лекция - 1 часа. Бережливая школа: лучшие практики. Сборник лучших практик. Классификация лучших практик. Тиражирование лучших практик.

8. КПСЦ и план мероприятий

Лекция - 2 часа. Планирование мероприятий по преобразованию потока создания ценностей в целевое состояние. Структура, виды и назначение документов, составляемых по проекту (дорожная карта, диаграмма Ганта и др.). Разработка и защита плана мероприятий на основании целевой карты потока создания ценности.

Практическая работа – 2 ч. Практическая работа № 2. Разработка плана мероприятий на основании целевой карты потока создания ценности

9. Стандартизированная работа. Производственный анализ

Лекция - 2 часа. Стандартизация процедур контроля качества. Цикл PDCA или цикл Деминга (Deming Cycle, круг качества) – круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов. Этапы цикла Деминга: планирование, осуществление, контроль, претворение в жизнь. Инструменты встроенного качества.

10. Выход на коробочное решение

Практическая работа – 2 ч. Практическая работа № 3. Формирование «коробочных» решений по лучшим образцам внедрения бережливых технологий в деятельность общеобразовательных организаций.

11. Тираж. Как управлять большим массивом проектов

Лекция - 2 часа. Управление большим массивом проектов через тиражирование. Организация тиражирования типовых решений по внедрению технологий бережливого производства в общеобразовательные организации.

7. Итоговая аттестация. Зачет – 2 час.

Раздел 3. Форма аттестация и оценочные материалы

Достижение планируемых результатов обучения контролируется в ходе выполнения практических работ и итоговой аттестаций.

Практическая работа № 1 «Разработка карточки бережливого проекта»:

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

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

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

Практическая работа № 2 «Разработка плана мероприятий на основании целевой карты потока создания ценности».

Выполняется слушателями индивидуально на основании разработанной карточки индивидуального проекта и изучения аналогичного проекта в сборнике лучших практик. Готовится презентация на защиту, которая включает:

- карту потока создания ценности текущего состояния;
- методы решения проблем (2-3 метода, позволяющие оценить возможности слушателя по переходу от «ежей» к первопричинам);
- карту потока создания ценности идеального состояния;
- карту потока создания ценности целевого состояния;
- план мероприятий по переходу от текущего состояния к целевому.

Цель практической работы – дать навык по проведению защиты плана мероприятий и на примере практических работ слушателей продемонстрировать типовые ошибки и возможности улучшения картирования и методов решения проблем.

Практическая работа № 3 Формирование «коробочных» решений по лучшим образцам внедрения бережливых технологий в деятельность общеобразовательных организаций.

Выполняется слушателями индивидуально на основании разработанного плана мероприятий индивидуального проекта и изучения аналогичного проекта в сборнике лучших практик. Готовится презентация на защиту, которая включает:

- карточку бережливого проекта;
- карту потока создания ценности текущего состояния;
- методы решения проблем (2-3 метода, позволяющие оценить возможности слушателя по переходу от «ежей» к первопричинам);
- карту потока создания ценности идеального состояния;
- карту потока создания ценности целевого состояния;
- план мероприятий по переходу от текущего состояния к целевому;
- стандартизированную работу;
- производственный анализ;
- иные детали бережливого проекта, необходимые для его тиражирования.

Цель практической работы – дать навык по проведению защиты коробочного решения и на примере практических работ слушателей продемонстрировать типовые ошибки и возможности улучшения коробочных решений с целью тиражирования лучших практик.

Итоговая аттестация проводится в форме зачета. Зачет выставляется на основании выполненных практических работ №№ 1, 2, 3.

Раздел 4. Организационно-педагогические условия реализации программы

Организационно-методическое и информационное обеспечение программы

Нормативные документы

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

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

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

введения 2015-06-02.

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

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

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

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

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

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

Список литературы

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

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

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

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

5. Грабельников, К. В. Системные вопросы организации управления в проекте «Эффективный регион» на уровне образца лучшей практики и региона /

К. В. Грабельников, Н.С. Давыдова // Бережливое образование. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. Отв. редактор И. В. Чистникова. – Белгород, 2022. – С. 84–89.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

16. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Электронный ресурс] / Гэри Кокинз – М.: Альпина Паблишер, 2016. – URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961408805.html> (дата обращения 16.04.2024).

17. Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании /

Интернет-ресурсы

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

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

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

2.

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

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

4. [https://kuzdrav.ru/work/model/mr/Открытие проектов по улучшениям.pdf](https://kuzdrav.ru/work/model/mr/Открытие%20проектов%20по%20улучшениям.pdf)

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

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

Материально-технические условия реализации программы Технические средства обучения

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