

УДК 371.2

***ОПТИМИЗАЦИЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ И СНИЖЕНИЕ  
БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ В ШКОЛЕ В РАМКАХ БЕРЕЖЛИВЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ***

***Долбнев В.В.***

*педагог-методист, учитель биологии высшей категории*

*МАОУ СОШ № 34 имени Н.К. Боженико,*

*Россия, г. Новороссийск*

***Глушенко Н.А.***

*заместитель директора по научно-методической работе, учитель английского  
языка высшей категории*

*МАОУ СОШ № 34 имени Н.К. Боженико,*

*Россия, г. Новороссийск*

**Аннотация.** В статье анализируется проблема избыточной бюрократической нагрузки на педагогов как фактор снижения эффективности образования и роста профессионального выгорания. На основе концепции бережливого производства и анализа практик российских школ предлагается комплекс мер по оптимизации школьных процессов: ликвидация ненужных процедур, совершенствование пространства и коммуникаций, визуальный контроль, обучение сотрудников. Описан алгоритм внедрения практики от диагностики до мониторинга. Сделан вывод, что бережливые технологии снижают нагрузку, повышают мотивацию педагогов и создают комфортную образовательную среду.

**Ключевые слова:** бережливые технологии, Lean-технологии, оптимизация школьных процессов, бюрократическая нагрузка, бережливое производство, образовательная организация, профессиональное выгорание педагогов.

***OPTIMIZATION OF INTERNAL PROCESSES AND REDUCTION OF BUREAUCRATIC BURDEN AT THE SCHOOL THROUGH THE USE OF LEAN TECHNOLOGIES***

***Dolbnev V.V.***

*Teacher-Methodologist, Biology Teacher of the Highest Category,  
Secondary School No. 34 named after N.K. Bozhenenko,  
Novorossiysk, Russia*

***Glushenko N.A.***

*Deputy Director for Scientific and Methodological Work, English Teacher of the  
Highest Category,  
Secondary School No. 34 named after N.K. Bozhenenko,  
Russia, Novorossiysk*

**Abstract.** The article analyzes the problem of excessive bureaucratic burden on teachers as a factor in reducing the effectiveness of education and increasing professional burnout. Based on the concept of lean production and the analysis of practices in Russian schools, a set of measures is proposed to optimize school processes: elimination of unnecessary procedures, improvement of space and communications, visual control, and employee training. The article describes an algorithm for implementing practices from diagnosis to monitoring. It is concluded that lean technologies reduce the burden, increase the motivation of teachers, and create a comfortable educational environment.

**Keywords:** lean technologies, Lean management, optimization of school processes, bureaucratic burden, lean production, educational organization, and professional burnout of teachers.

Современная система общего образования в России сталкивается с рядом системных вызовов, среди которых особое место занимает проблема избыточной бюрократической нагрузки на педагогических работников.

Исследования показывают, что работа с отчётной документацией занимает до 90% объёма рабочего времени учителя, свободного от часовой учительской нагрузки. Это практически снижает возможность осуществлять методическую, организационную и консультационную деятельность, а также не оставляет времени на отдых, что негативно сказывается на качестве профессиональной деятельности и социальном самочувствии педагогов. Школы, будучи ключевым звеном в формировании будущих поколений, сегодня сталкиваются с такими проблемами, как низкая мотивация персонала, высокий уровень стресса, недостаточное использование ресурсов и отсутствие системного подхода к управлению качеством. Многие из этих проблем имеют бюрократическую природу: дублирование информации в различных документах, многочисленные отчёты и проверки, неэффективная организация рабочих пространств и коммуникаций. В этой связи всё более актуальным становится поиск эффективных инструментов оптимизации внутренних школьных процессов. Одним из перспективных направлений решения обозначенных проблем выступает внедрение бережливых технологий (Lean-технологий), заимствованных из производственной сферы, но успешно адаптируемых к деятельности образовательных организаций [4].

Бережливые технологии представляют собой подход к организации работы, направленный на устранение избыточных операций, потерь и ненужных расходов в бизнес-процессах. Основными элементами бережливых технологий являются: устранение потерь (*muda*), сокращение сроков выполнения операций, повышение производительности и улучшение качества. Перечень инструментов, используемых в рамках производства, в большинстве своём успешно применим и к деятельности учреждений образования, однако обязательно в адаптированном виде. Как отмечают исследователи, применительно к образовательной сфере ключевыми принципами бережливых технологий выступают: применение принципа непрерывного совершенствования («кайдзен»), поиск и устранение потерь, ориентация на

ценности участников образовательного процесса, а также стандартизация. К числу практических инструментов, адаптируемых для школ, относятся методы визуализации (доски контроля, карты потока создания ценности, доски Канбан), кружки качества и стандартизированные рабочие процедуры. Особого внимания заслуживает феномен «бережной школы» (lean school) – инновационная практика управления в сфере образования на основе применения концепции бережливого производства. Концепция бережливого производства и проект «Бережная школа» имеют два общих фокуса: первый – человек, второй – эффективность деятельности (человека, коллектива, организации в целом) [1].

Бюрократизация учительского труда – это не просто организационная неэффективность, это системная проблема, имеющая серьёзные последствия для качества образования и профессионального статуса педагога. Исследования показывают, что усиление бюрократизации связано, с одной стороны, с экстенсивным ростом дополнительных видов работ, с другой – с низкой правовой информированностью педагогов общеобразовательных организаций [2]. К числу типичных проблем, с которыми сталкиваются российские школы, относятся низкая мотивация персонала из-за отсутствия чётких целей и критериев оценки деятельности; высокий уровень стресса, вызванный большим количеством бумажной работы, отчётов и проверок; недостаточное использование ресурсов при неэффективном распределении рабочего времени, помещений и материалов; а также отсутствие системного подхода к работе над повышением качеством, что затрудняет выявление и устранение дефектов образовательного процесса. Особенно остро проблема проявляется в процессе подготовки отчётности. Как показывает практика, преподаватель большую часть своего времени тратит на составление бумажных отчётов и дублирование одной и той же информации в разных документах. Такая непродуктивная работа негативно отражается на психоэмоциональном состоянии педагогов – они испытывают переутомление, усталость, вынуждены задерживаться на

рабочем месте для подготовки отчётов. Процесс сдачи отчётности также оказывается крайне затратным по времени как для учителей, так и для администрации.

Для решения выявленных проблем предлагается комплекс методик, основанных на адаптации бережливых технологий к школьной среде. Первым направлением является ликвидация ненужных процедур и документов, включающая сокращение количества формальных отчётов, уменьшение объёма документации и автоматизацию рутинных задач. Внедрение электронного документооборота и электронных журналов позволяет значительно сократить бумажную волокиту, однако, как показывает практика, само по себе это не решает всех проблем. Остаются вопросы оформления отчётов и длительного по времени их приёма администрацией. Эффективным решением становится создание унифицированных электронных форм с использованием облачных технологий. Примером может служить разработка Яндекс-таблиц, позволяющих педагогам вносить данные в единую базу, а заместителю директора - получать актуальную информацию в режиме реального времени, избегая ручного сведения данных из множества отдельных файлов. Такой подход обеспечивает не только экономию времени, но и прозрачность процесса. Вторым направлением выступает совершенствование организации пространства и коммуникаций. Организация учебных и рабочих пространств должна способствовать повышению продуктивности занятий и облегчению взаимодействия всех участников образовательного процесса. Разумное зонирование классов, оснащение их необходимым оборудованием и технологиями, создание комфортных зон отдыха и релаксации для педагогов - всё это элементы бережливого подхода. Цифровая трансформация создаёт возможности для формирования бережливой школы с эффективными процессами управления, где информационное взаимодействие выстроено таким образом, чтобы минимизировать временные затраты на внесение данных в информационные системы и получение сведений из них [3].

Третьим значимым направлением является внедрение инструментов визуального контроля. Инструменты визуализации играют важную роль в бережливом управлении. Доски Канбан, карты потоков ценностей, диаграммы Ганта - всё это помогает наглядно представить процессы и выявить области, нуждающиеся в улучшении. Такие методы способствуют прозрачному распределению обязанностей и оперативному выявлению узких мест. Особое значение инструменты визуального контроля имеют для организации проектной деятельности в школе. Применение элементов бережливых технологий для оптимизации процесса подготовки к защите индивидуального проекта обучающихся позволяет структурировать этапы работы, сделать процесс прозрачным для всех участников и сократить временные затраты руководителей проектов. Четвёртым и обязательным условием успеха является обучение сотрудников новым методикам. Успех внедрения бережливых технологий в значительной степени зависит от готовности персонала к изменениям. Повышение квалификации учителей и управленческого состава играет ключевую роль. Регулярные семинары, мастер-классы и курсы позволяют сотрудникам освоить новые инструменты и подходы к работе, повышая общую эффективность школьного коллектива [5]. При этом важно учитывать проблему сопротивления сотрудников неизбежным переменам, которая выделяется как одна из основных при интеграции бережливых технологий в деятельность образовательных организаций. Формирование «бережливой» культуры, когда каждый сотрудник понимает ценность предлагаемых изменений и видит свой вклад в общий результат, становится необходимым условием устойчивой трансформации. Очень важным является вовлечение сотрудников в процесс постоянного улучшения и формирования культуры непрерывных улучшений (кайдзен).

На основе обобщения практического опыта и научных рекомендаций может быть предложен следующий алгоритм внедрения бережливых технологий в общеобразовательной организации. Первым шагом выступает

диагностика текущего состояния, в рамках которой проводится аудит существующих процессов с целью выявления ключевых точек затрат времени и усилий. Используются опросники, интервью, наблюдения, а также метод «фотографии рабочего дня». Особое значение имеет составление карты потока ценности (Value Stream Mapping), которая показывает всю цепочку действий от начала до завершения процесса (например, от выставления оценки до сдачи отчёта). Поступательное внедрение методов бережливого управления в деятельность образовательных организаций требует всесторонней поддержки руководства и привлечения работников и обучающихся к участию в разработке и реализации инициатив.

Вторым шагом является определение приоритетных направлений улучшения. На основе диагностических данных выбираются направления, требующие первоочередного внимания. Если большая часть времени педагогов тратится на оформление отчёта, следует начинать именно с автоматизации этого процесса. Эффективной практикой является создание рабочей группы из представителей разных подразделений школы для совместного обсуждения возможных решений.

Третьим шагом становится выбор конкретных инструментов и методик в зависимости от выявленных проблем и поставленных целей: стандартизированные рабочие процедуры (SOPs), карты потока, доски Канбан, системы 5S для организации рабочих пространств и др. При этом важно помнить о необходимости адаптации инструментов, изначально разработанных для производственной сферы, к специфике образовательной деятельности.

Четвёртый шаг - реализация проектов улучшения. Целесообразно начинать с небольших пилотных проектов, оценивая их эффективность и постепенно расширяя масштаб преобразований. Например, сначала оптимизируется процесс подготовки одного вида отчёта или организуется рабочее пространство одного методического объединения. Только после успешной апробации опыт тиражируется на другие подразделения.

Пятый шаг включает мониторинг и оценку результатов. Для оценки эффективности внедряемых мер рекомендуется использовать следующие показатели: уровень удовлетворённости сотрудников работой и условиями труда, количество затраченного времени на выполнение различных видов работ, качество итоговых результатов учебной деятельности, а также экономия финансовых средств благодаря улучшению организационных процессов. Важно регулярно отслеживать изменения ключевых показателей эффективности и собирать обратную связь от участников проекта с помощью анкетирования и фокус-групп. Хотелось бы отметить, что после проведения мониторинга и анализа необходимо провести корректировку выбранных инструментов и методик для повышения эффективности проводимого процесса улучшений и запустить этот процесс далее с учетом внесенных исправлений.

Внедрение бережливых технологий в школьную практику позволяет достичь значимых результатов уже на начальных этапах. Как показывает опыт одной из московских школ, после введения электронной системы учёта посещаемости число пропусков уроков снизилось на 20%, а расходы на канцелярские товары сократились почти вдвое. Реализация проекта бережливого производства в школе, направленного на оптимизацию процесса подготовки и сдачи отчёта по итогам четверти, полугодия, года, позволила существенно сократить временные затраты педагогов и администрации [6].

На уровне образовательной организации в целом эффекты от применения бережливых технологий проявляются в нескольких аспектах: снижение бюрократической нагрузки на педагогов, что возвращает их к основной профессиональной деятельности; повышение мотивации персонала благодаря чёткости и прозрачности процессов; улучшение качества образования как следствие высвобождения времени для методической работы и индивидуального подхода к учащимся; оптимизация финансовых расходов за счёт рационального использования ресурсов. Интеграция бережливых и цифровых технологий создаёт синергию, позволяя не только автоматизировать

рутинные операции, но и пересмотреть саму логику построения процессов. Перспективным направлением является создание «бережливой школы» как целостной модели управления, где принципы бережливого производства пронизывают все уровни образовательной организации - от стратегического планирования до повседневной работы учителя. Оптимизация внутренних процессов и снижение бюрократической нагрузки в школах с использованием бережливых технологий представляет собой эффективный способ повышения качества образования и улучшения условий труда педагогических кадров. Предложенный в статье комплекс методик - от ликвидации ненужных процедур до внедрения инструментов визуального контроля и обучения сотрудников - позволяет системно подойти к решению проблемы бюрократизации. Важно подчеркнуть, что бережливые технологии - это не просто набор инструментов экономии, а философия управления, ориентированная на человека, его время, усилия и профессиональное развитие [7].

### **Библиографический список**

1. Мансурова С.Е., Разумовский В.А. Процессный подход к управлению и феномен «бережной школы» // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2025. – Т. 1, № 1 (103). – С. 5–15.
2. Полутин С.В., Мананникова Ю.В. Процессы бюрократизации и дебюрократизации учительского труда и их влияние на качество профессиональной деятельности педагогов: результаты социологического проекта // Интеграция образования. – 2020. – Т. 24, № 1. – С. 75–97.
3. Башарина О.В., Григорьева И.А. Интеграция цифровых и бережливых технологий как условие совершенствования деятельности профессиональных образовательных организаций // Инновационное развитие профессионального образования. – 2024. - № 1 (41). – С. 62–73.
4. Крылова Т.В., Жулькова Ю.Н., Челнокова Е.А. Анализ направлений внедрения бережливых технологий в деятельность образовательной

организации // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. - № 88-1. – С. 79–82.

5. Досанов А.Н. Внедрение технологий бережливого производства при реализации программ среднего профессионального образования // Образование. Карьера. Общество. – 2022. - № 1 (72). – С. 12–13.

6. Обухова Е.А. Оптимизация процесса подготовки к защите индивидуального проекта обучающихся на уровне СОО // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. – 2022. - № 2 (16). – С. 103–106.

7. Обухова Н.И. Lean-технологии в образовательной среде школы как условие формирования Soft Skills // Образование. Карьера. Общество. – 2022. - № 1 (72). – С. 8–11.