

КАК СОЗДАТЬ «КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ»: 7 ШАГОВ ДЛЯ ШКОЛЬНОЙ КОМАНДЫ



ШАГ 1. СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

1. Директор издаёт приказ о рабочей группе

2. Назначается руководитель проекта (зам. директора).

3. Определяется владелец процесса - тот, кто знает процесс «изнутри».

Владелец процесса - это сотрудник, который:

- Знает процесс «изнутри»: понимает, как он устроен, где «узкие места» и потери .
- Имеет полномочия менять: может влиять на людей и решения, связанные с этим процессом .
- Отвечает за результат: его задача - не просто поддерживать работу, а постоянно её совершенствовать



методист

заведующий учебной частью

заместитель по АХЧ

заведующий библиотекой

4. Включаются педагоги, администраторы, при необходимости - родители/обучающиеся.

ШАБЛОН: ПРИКАЗ О РАБОЧЕЙ ГРУППЕ

ПРИКАЗ № ____ от «>>» _____ 20 г.

«О создании рабочей группы по внедрению бережливых технологий»

Утвердить состав рабочей группы:

— Руководитель проекта: _____

— Владелец процесса: _____

— Члены группы: _____

Назначить ответственного за ведение документации: _____

Срок предоставления карты текущего процесса: _____

Контроль исполнения возложить на _____

Контрольная точка **№ 1**: Владелец процесса включён в команду? Если нет - проект обречён на формальность.

ШАГ 2. ВЫБОР ПРОЦЕССА-КАНДИДАТА

Алгоритм выбора (4 фильтра):

Фильтр	Вопрос	Если «нет»
Массовость	Затрагивает много людей?	Не первый проект
Типовые потери	Есть ожидание, дублирование, лишние движения?	Сменить процесс
Управляемость	Решается на уровне школы?	Не брать
Измеримость	Можно замерить время/ошибки?	Не брать

Шаблон: Матрица выбора процесса

Процесс-кандидат	Массовость (1–5)	Потери (1–5)	Управляемость (1–5)	Измеримость (1–5)	Итого
Подготовка отчётов	5	5	5	5	20
Работа гардероба	4	4	5	4	17
Организация питания	5	3	4	4	16

Контрольная точка **№ 2** Процесс
управляем на уровне школы? Если
нет - меняем. Проект не более 1
процесса

ШАГ 3. КАРТИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ

- Собрать команду и владельца процесса.
- Нарисовать схему: Вход → Шаг 1 → Шаг 2 → ... → Выход.
- Провести хронометраж каждого шага.
- Отметить ваши потери (8 видов: ожидание, лишние перемещения, избыточная обработка, дефекты, запасы, транспортировка, движение, неиспользованный потенциал).
- Найти «узкие места» (метод «5 почему»).

ПРИМЕР

карта текущего состояния



карта целевого состояния



Шаблон: Карта текущего состояния

№ шага	Операция	Время (мин)	Потери (вид)	Примечание
1	Получение запроса	5	—	
2	Ожидание подписи	120	Ожидание	Узкое место
3	Дублирование данных	60	Избыточная обработка	
...	...	...	...	...
Итого		375		

Инструменты: Картирование потока создания ценности, диаграмма «спагетти», «5 почему».
Результат шага: Вы видите, что из **375 минут** реальная работа - **60**, остальное - потери.

ШАГ 4. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

- Алгоритм:
- Сформулировать проблему в цифрах: «Подготовка отчёта занимает 6 часов вместо 2».
- Определить целевое состояние: что должно измениться.
- Построить карту целевого состояния.
- Ответить на вопросы:
 - - Что можно исключить?
 - - Что можно объединить?
 - - Что можно автоматизировать?

Шаблон: Карта целевого показателя

Показатель	Текущий показатель	Целевой показатель	Обоснование
Время подготовки отчёта	375 мин	100 мин	Устранение ожидания (120 мин) + дублирования (60 мин) + автоматизация (95 мин)

Важно (ваш принцип реалистичности): Целевой показатель рассчитывается как разница между текущими затратами и потенциальной экономией. Не «с потолка», а из карты потерь.

Контрольная точка **№ 3**: Цель достижима? Если экономия больше 80% - проверьте, не фантазия ли это.

ШАГ 5. ПИЛОТНОЕ ВНЕДРЕНИЕ

- Алгоритм:
- Реализовать улучшения на ограниченном участке (один класс, одна параллель).
- Замерить результат «до» и «после».
- При необходимости - скорректировать.

Шаблон: Протокол пилота

Параметр	До	После	Отклонение
Время процесса	375 мин	120 мин	-255 мин
Количество ошибок	5	1	-4
Удовлетворённость	<u>3.5/5</u>	4.5/5	+1.5

Контрольная точка **№ 4**: Если цель
не подтвердилась -
скорректировать целевую карту, но
не отказываться от проекта.

ШАГ 6. СТАНДАРТИЗАЦИЯ И ОФОРМЛЕНИЕ ПИЛОТНОГО ОМК

Структура «коробочного решения»

Раздел	Что включить	Шаблон
Паспорт	Название, автор, проблема, охват, сроки	1 стр.
Описание	Характеристики процесса, что изменено	1–2 стр.
Тело решения	Карты AS IS/TO BE, шаблоны, инструкции, чек-листы	5–10 стр.
Результаты	Измеримые показатели «до/после»	1 стр.
Приложения	Фото, отзывы, контакты	При необходимости

ШАГ 7. ТИРАЖИРОВАНИЕ

- Апробировать решение на других участках школы.
- Передать в картотеку лучших практик (региональный уровень).
- Подготовить материалы для внедрения в других школах.

Результат: Ваше решение становится частью банка практик «Бережной школы».

ИЗБЕГАЕМ ОШИБКИ

Ошибка	Как избежать
Начать с поиска шаблона	Сначала процесс, потом «коробка»
Слишком масштабный процесс	Первый проект — 1 процесс
Забыть про хронометраж	Без цифр нет проекта
Не вовлечь владельца процесса	Он — главный эксперт
Оформить ОМК формально	Без результатов это не ОМК

Контактные данные

Пономаренко Сергей Владимирович
кандидат исторических наук,
доцент кафедры развития профессионального
образования ГАУ ДПО РБ БРИОП

 +7 (924) 757-79-98

 mr.panam@rambler.ru