

# «Бережливое управление для сферы общего образования: введение в проблему»

Поляков Дмитрий Дмитриевич,  
заместитель директора МБУ ДПО «СОИРО»,  
кандидат педагогических наук, доцент

# **Бережливое производство: основные понятия**

# Ценности и потери

**Бережливое производство (Lean-технологии) - направление менеджмента, обеспечивающее конкурентоспособность организации или предприятия за счет выпуска продукции (оказания услуг) в количестве, необходимом заказчику, с высоким качеством, минимальными затратами ресурсов и низкой себестоимостью**



**Ценность**

Субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему продукция (услуга) доставлена (оказана) в нужное время и в нужном месте



**Потери**

Любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности

# Ценности и потери в сфере образования

## Образовательная организация предоставляет образовательную услугу



**Потребители образовательной услуги** – обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся



**Производители образовательной услуги** – участники образовательных отношений (обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность)



**Ценность** – удовлетворенность обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся от того, что нужная ему образовательная услуга оказана качественно и вовремя; удовлетворенность педагогических и руководящих работников от качества организации их профессиональной деятельности



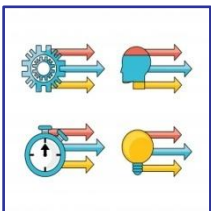
**Потери** - любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности

**Образовательная услуга становится ценностью, когда она оказана качественно и вовремя**

# Процессы и потоки

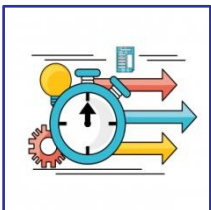


**Процесс** – целенаправленные действия, преобразующие сырье в готовую продукцию, который состоит из ряда операций

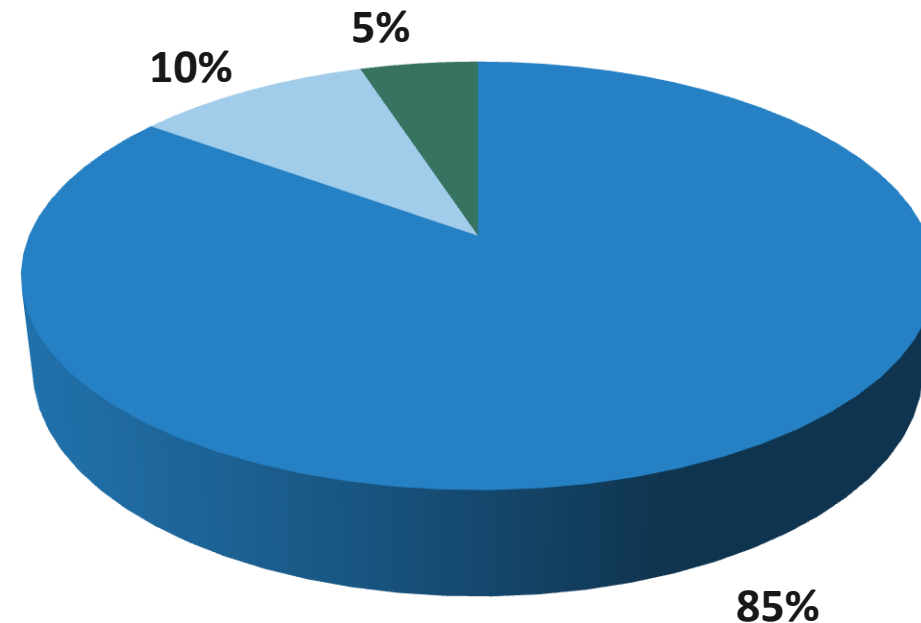


**Поток создания ценности** – все действия, как создающие ценность, так и не создающие, которые позволяют продукту пройти все процессы: от разработки концепции до запуска в производство и от принятия заказа до доставки

## Примеры процессов в сфере общего образования



Организация питания обучающихся  
Оформление документов родителями  
Составление индивидуального учебного плана учащегося  
Обработка образовательной статистики  
Составление рейтингов учащихся



- **ПОТЕРИ** - работа, которая не добавляет ценности продукту / услуге
- **НЕЗНАЧИМАЯ РАБОТА** - работа, которая не добавляет ценности продукту /услуге, но без нее не обойтись
- **ЗНАЧИМАЯ РАБОТА** - работа, которую необходимо выполнять для обеспечения требований заказчика и добавления ценности

# Потери в сфере образования



## ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

Излишняя отчетность. Обучение по невостребованным программам (дополнительное образование, внеурочная деятельность). Проведение работ (публикация статей, проведение мероприятий, участие в конкурсах) «для галочки».



## ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ

Лишние перемещения документов. Хождение учителей при поиске журналов, материалов. Лишние движения по поиску дидактических материалов, средств, инвентаря, одежды ввиду отсутствия систематизированной системы хранения.



## НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА

Передача документов вручную, ведение физической отчетности, документов при возможности электронного варианта. Избыточный и нерациональный процесс согласования и утверждения.



## ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ

Закупка излишнего количества литературы, дидактических материалов, канцтоваров. Хранение неиспользуемых документов, материалов. Получение компетенций задолго до возможного применения.



## ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА

Избыточный и нерациональный процесс согласования и утверждения документов. Посещение мероприятий, совещаний, не формирующих необходимых компетенций.



## ОЖИДАНИЕ

Узкие места: очередь в столовой, при переодевании детей.



## ПЕРЕДЕЛКА (БРАК)

Недовыполнение программ, планов. Снижение качества образования. Неравномерная загруженность сотрудников.



## НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА

Потери времени, идей, навыков, возможностей совершенствования и приобретения опыта сотрудников



## НАПРЯЖЕННОСТЬ РАБОТЫ

Напряженные условия как для сотрудников и оборудования, так и для процессов



## НЕРАВНОМЕРНОСТЬ РАБОТЫ

Нарушение ритма работы, функционала или графика

# Работа, создающая ценность



**Работа, создающая ценность** – полезные операции, добавляющие услуге качества, от наличия которых потребитель испытывает удовлетворенность

**Цель** – устранить все потери и свести всю незначимую работу к минимуму

**Ценность** определяется потребителем как верное и ожидаемое качество, количество и срок выполнения услуги



# Компоненты бережливого производства

## БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Концепция управления образовательной организацией, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь

## БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО



Вовлечение в процесс оптимизации деятельности образовательной организации всех участников образовательных отношений и максимальная ориентация на потребителя образовательных услуг

## БЕРЕЖЛИВОЕ МЫШЛЕНИЕ



Способ мышления, нацеленный на такую организацию человеческой деятельности, которая приносит пользу обществу и ценности людям, одновременно устраняя потери



# Философия бережливого производства





Японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных процессов и управления, а также всех аспектов жизни

## Принципы

- ✓ Фокусирование на потребителях
- ✓ Непрерывные изменения
- ✓ Открытое признание проблем
- ✓ Пропаганда открытости
- ✓ Создание рабочих команд
- ✓ Управление проектами при помощи межфункциональных команд
- ✓ Формирование «поддерживающих взаимоотношений»
- ✓ Развитие по горизонтали
- ✓ Развитие самодисциплины
- ✓ Информирование каждого сотрудника
- ✓ Делегирование полномочий каждому сотруднику
- ✓ Самосовершенствование
- ✓ Стандартизация

# Бережливое мышление



Клиентоориентированное мышление



Способность принимать верные решения на благо образовательной организации с определённой перспективой на будущее.



Полезные привычки и парадигмы у всех участников образовательных отношений, которые приносят пользу образовательной организации и им самим в долгосрочной перспективе

**Большинство программ преобразований не достигают поставленных целей –  
в основном из-за проблем, связанных с образом мышления и моделями поведения сотрудников**

# Условия формирования нового мышления

---



Определение видения



Поддержка изменений руководством



Поддержка изменений сотрудниками



Поощрение изменений – мотивация

# Культура бережливого управления

---

- не разовая акция*
- не программа по оптимизации численности*
- не дополнительная работа*
- не усложнение процедур*
- не волшебная палочка, которая решит все проблемы*

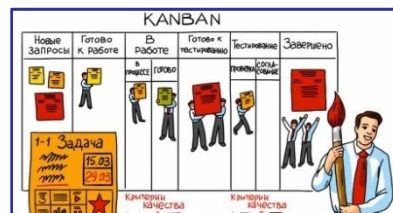
# Методы бережливого производства: обзор



# Доска задач



Доска задач – метод визуализации, позволяющий видеть загрузку специалистов, выявлять «узкие» места в работе подразделения и своевременно принимать корректирующие решения



Ежедневные 15-минутные совещания у доски задач позволяют руководителю подразделения каждый день встречается со своими сотрудниками для обсуждения текущего состояния дел

KANBAN

№	Отделы	В плане	В работе	Выполнено	%
1	Ботвиньева Т.Н.	[Stickers]	[Stickers]	[Stickers]	
2	Евтушенко Е.Н.	[Stickers]	[Stickers]	[Stickers]	
3	Чистякова М.К.	[Stickers]	[Stickers]	[Stickers]	
4	Шиянова Е.Н.	[Stickers]	[Stickers]	[Stickers]	

Отдел общественно-политических отношений

ЗАДАЧИ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ	МАТРИЦА ЭИЗМЕТОДОВ	СОТРУДНИКИ	ЗАДАЧИ В ПЛАНЕ	ЗАДАЧИ В РАБОТЕ	ВЫПОЛНЕННЫЕ ЗАДАЧИ	РЕАЛИЗОВАННЫЕ			Поставные
						с планом	с фактом	Итого	
	БС	ПИГУНОВА И							
	НС	БАТИЦЕВА И							
	ВН	ВЕЙНГОЛЬД И							
	НИ								
		ОБЪЯНИКОВА И							





## Система организации и рационализации рабочего места



Совокупность шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства:

- 1) сортировка,
- 2) самоорганизация,
- 3) систематическая уборка,
- 4) стандартизация,
- 5) совершенствование



# Визуальный менеджмент



Отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений



Зона выполнения домашнего задания



Зона комфорта для родителей



Визуальная навигация

# Картирование

Метод визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика





# «Бережливое управление для сферы общего образования: введение в проблему»

Поляков Дмитрий Дмитриевич,  
заместитель директора МБУ ДПО «СОИРО»,  
кандидат педагогических наук, доцент