



корпорация
российский
учебник



«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 необходимая 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



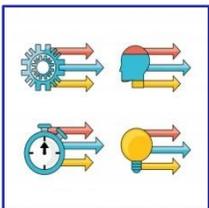
Потери - любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности

Образовательная услуга становится ценностью, когда она оказана качественно и вовремя

Процессы и потоки

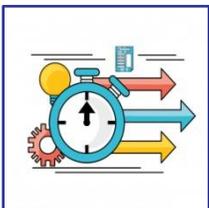


Процесс – целенаправленные действия, преобразующие сырье в готовую продукцию, который состоит из ряда операций

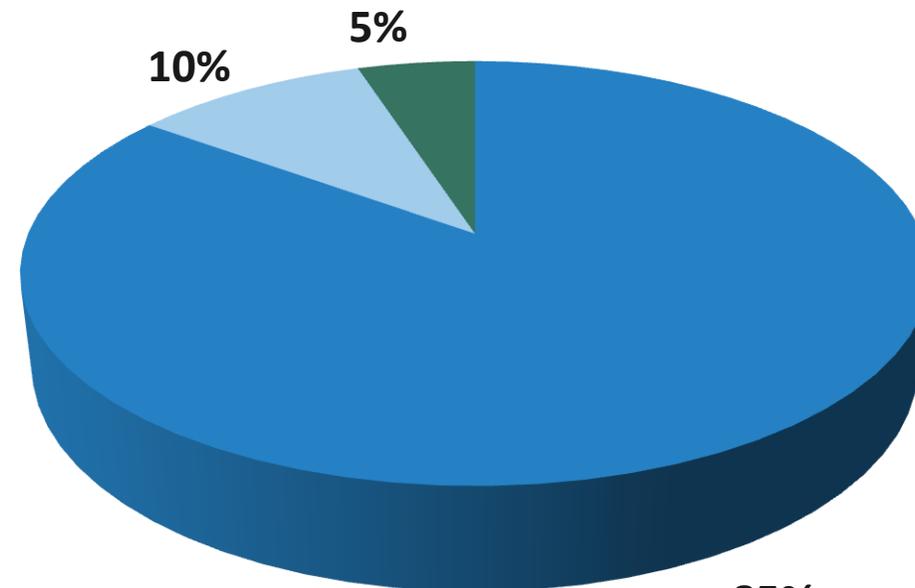


Поток создания ценности – все действия, как создающие ценность, так и не создающие, которые позволяют продукту пройти все процессы: от разработки концепции до запуска в производство и от принятия заказа до доставки

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

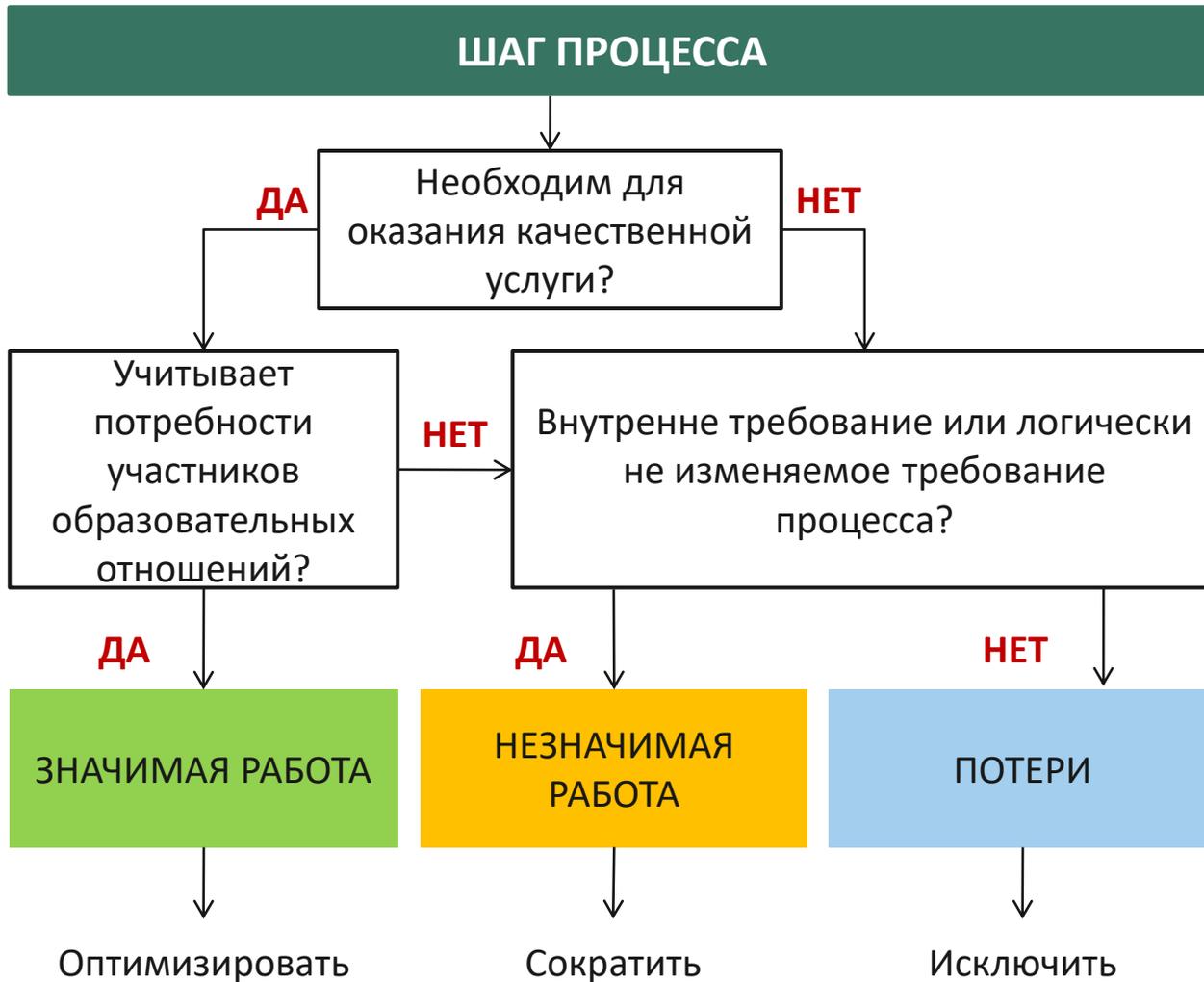
Напряженные условия как для сотрудников и оборудования, так и для процессов



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

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

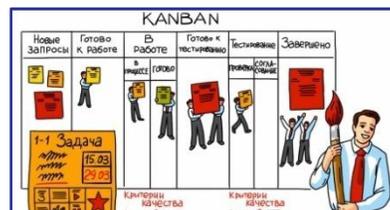
- не разовая акция*
- не программа по оптимизации численности*
- не дополнительная работа*
- не усложнение процедур*
- не волшебная палочка, которая решит все проблемы*

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.	[Sticky notes]	[Sticky notes]	[Sticky notes]	
2	Евтушенко Е.Н.	[Sticky notes]	[Sticky notes]	[Sticky notes]	
3	Чистякова М.К.	[Sticky notes]	[Sticky notes]	[Sticky notes]	
4	Шиянова Е.Н.	[Sticky notes]	[Sticky notes]	[Sticky notes]	

Отдел общественно-политических отношений								
ЗАДАЧИ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ	МАТРИЦА Эйзенхауэра	СОТРУДНИКИ	ЗАДАЧИ В ПЛАНЕ	ЗАДАЧИ В РАБОТЕ	ВЫПОЛНЕННЫЕ ЗАДАЧИ	РЕАЛИЗОВАННЫЕ		Поставленные
						с начальным статусом	Итого	
	ВС	ПИГУНОВА И						
	НС	БАТИЦЕВА И		[Sticky notes]	[Sticky notes]			НС НС
	ВН	ВЕЙНГОЛЬД И		[Sticky notes]	[Sticky notes]			
	НИ							
		ОБЪЯНИКОВА И		[Sticky notes]	[Sticky notes]			[Sticky notes]



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



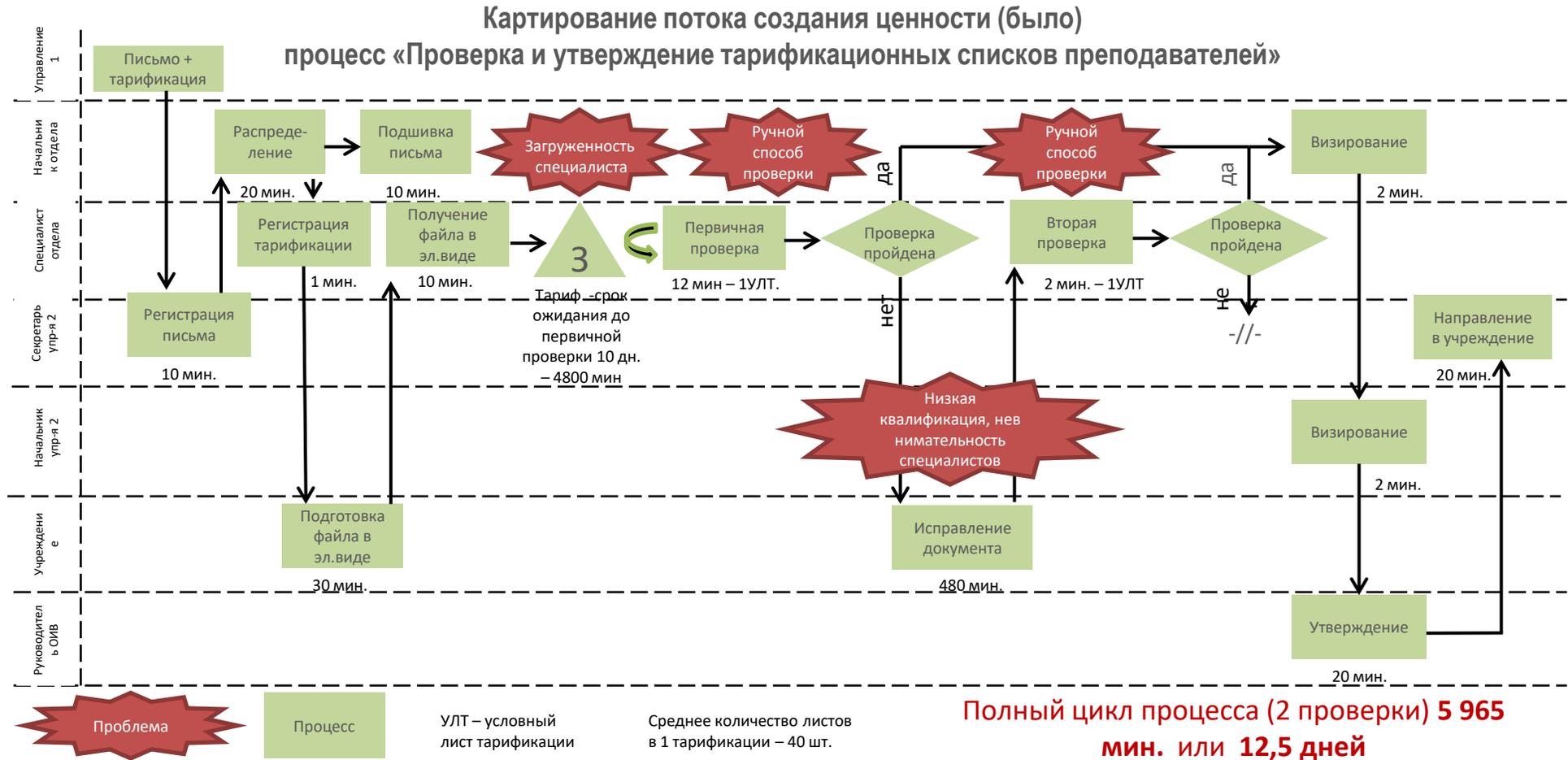
Зона комфорта для родителей



Визуальная навигация

Картирование

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





корпорация
российский
учебник



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

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