

Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Сахалинской области»
имени Заслуженного учителя Российской Федерации В.Д. Гуревича



БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА
«ОБРАЗЦОВЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ»**

Методические рекомендации



ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ»
ИМЕНИ ЗАСЛУЖЕННОГО УЧИТЕЛЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В.Д. ГУРЕВИЧА

Сетевое электронное издание

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*На примере проекта
«Образцовые учреждения»*

Методические рекомендации

Южно-Сахалинск
Издательство ИРОСО
2022

Бережливое производство в общеобразовательной организации: на примере проекта «Образцовые учреждения»: методические рекомендации / Авт.-сост.: Т.Г. Харитоновна, Е.С. Филенко. – Южно-Сахалинск: Изд-во ИРОСО, 2022. – 110 с.

В настоящих методических рекомендациях приведены основные принципы бережливого производства, рассмотрены аспекты внедрения бережливого производства в деятельность общеобразовательной организации, выявлены основные сложности и предложены решения. Методические рекомендации адресованы общеобразовательным организациям для подготовки к участию в проекте «Образцовые учреждения», а также всем образовательным организациям, заинтересованным в оптимизации ресурсов и повышении качества предоставляемых услуг.

*Печатается по решению РИС
ГАОУ ДПО ИРОСО им. Заслуженного учителя РФ В.Д. Гуревича
Протокол № 7 от 19.07.2022 г.*

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
ГЛОССАРИЙ	7
ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ	12
Основные принципы бережливого производства	12
Методы бережливого производства	12
Принципы, на которых основывается Кайдзен	13
Инструменты бережливого производства	13
ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	14
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	24
ПРИЛОЖЕНИЯ	
<i>Приложение 1.</i> Встреча с родительской общественностью	28
<i>Приложение 2.</i> Анкеты	30
<i>Приложение 3.</i> Оформление карточек проекта	32
<i>Приложение 4.</i> Примеры карточек проектов МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска	36
<i>Приложение 5.</i> Картирование	38
<i>Приложение 6.</i> SQDCM	50
<i>Приложение 7.</i> Примеры проектов МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска	59
<i>Приложение 8.</i> Примеры оформления фотоотчета	60
<i>Приложение 9.</i> Изменение структуры сайта ОО	63
<i>Приложение 10.</i> Система 5С	64
<i>Приложение 11.</i> Матрица компетенций	69
<i>Приложение 12.</i> Фабрика процессов	74
<i>Приложение 13.</i> МАОУ ГИМНАЗИЯ № 2, ППКО	80

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В настоящее время в ведущих отраслях экономики наращивается темп реализации проекта «Эффективный регион», направленного на повышение производительности труда с помощью внедрения методов и инструментов бережливого производства. Полноправным участником этого процесса стала система образования. Переход на принципы эффективного управления позволяет не только существенно оптимизировать работу образовательных организаций, но и способствовать реализации государственных образовательных стандартов, формированию у обучающихся компетенций, необходимых для их последующей успешной профессиональной деятельности.

В рамках функционирования любой образовательной организации, в том числе общеобразовательной, реализуются так называемые бережливые технологии как принцип формирования современного производства, как организационное средство для работы персонала, как воспитательное средство для развития обучающихся. Школы, лицеи, гимназии – это организации, в которых продолжают формироваться основные навыки отношения к себе, миру и окружающему пространству. Именно здесь формируется личность, и ее становление внутри бережливой среды, демонстрирующей правильные принципы организации пространства, отношения к ресурсам и самодисциплине, имеет огромное значение для последующего развития.

Применение технологий бережливого производства в общеобразовательной организации – это актуальное веяние времени, ориентация на экологичность. Концептуально смысл развития экологического мышления направлен на решение вопросов бережного отношения к окружающей среде и актуален везде, где можно говорить о дефиците ресурсов. В том числе – в Сахалинской области. Формирование бережного отношения к ним является приоритетной задачей для системы образования.

Востребованность принципов бережливого производства объясняется тем, что оно направлено на решение важнейших для любой организации задач: сокращение затрат, рациональное использование ресурсов, оптимальная организация труда, конкурентоспособность и стабильность функционирования в долгосрочной перспективе. В фокусе внимания данных рекомендаций – семь видов потерь, которые можно обнаружить в любых процессах общеобразовательной организации (как производственных, так и административных). Концепция бережливого производства позволяет

существенно оптимизировать деятельность общеобразовательных организаций, причем не за счет притока финансовых ресурсов из внешней среды, а за счет использования ее внутренних возможностей. Технологии работают на достижение стратегических целей системы образования согласно указу Президента РФ от 07.05.2018 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»¹.

Проект «Образцовые учреждения» проходит под эгидой Государственной корпорации (ГК) по атомной энергии «Росатом». Деятельность «Росатома» созвучна с философией Greenpeace и способствует формированию экологического мышления. Ответственное отношение к использованию природных ресурсов – один из приоритетов Госкорпорации и важный фактор ее устойчивого развития. Производственная система «Росатома» (ПСР) – это культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов для обеспечения конкурентного преимущества на мировом уровне.

ГК «Росатом» традиционно играет важную роль в реализации нацпроекта по росту производительности труда. Основная задача проекта - обеспечение роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики России (не ниже, чем на 5% в год к 2024 году) за счет внедрения культуры «бережливого» производства. Госкорпорация одной из первых в стране системно занялась повышением эффективности и в настоящее время активно делится своим опытом с регионами и бизнес-партнерами².

Настоящие методические рекомендации разработаны на основании распоряжения 3.12-277-р от 11.03.2022 «О реализации проекта "Образцовые учреждения: Бережливый детский сад. Бережливая школа. Бережливый техникум"» в рамках реализации на территории Сахалинской области проектов по направлению «Эффективный регион», основанных на принципах бережливого производства.

Методические рекомендации будут полезны для общеобразовательных организаций области, реализующих программу «Эффективный регион», и могут быть использованы для подготовки и проведения проверок уровня развития образцов. В качестве передового примера авторы приводят опыт внедрения технологии

¹ *Официальное опубликование.* – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001201805070038>.

² *Пресс-служба АО «ПСР».* – URL : <https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-prinyal-uchastie-v-iii-federalnom-forume-proizvoditelnost-360/>.

бережливого производства в деятельность Муниципального автономного общеобразовательного учреждения Гимназия № 2 города Южно-Сахалинска (МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска).

Цель методических рекомендаций – оказание организационно-методической помощи общеобразовательным организациям Сахалинской области в части реализации проектов по улучшению уровня производительности и эффективности работы организаций с использованием методов бережливого производства и формированию единых подходов к работе по данному направлению.

Методические рекомендации адресованы:

- работникам органов управления образованием для принятия управленческих решений по совершенствованию организации процесса;
- руководителям общеобразовательных организаций и управленческих команд для планирования участия в конкурсе «Образцовая школа»;
- командам общеобразовательных организаций, участвующим в реализации проектов «Бережливое производство».

ГЛОССАРИЙ

Визуализация – один из приемов представления различной информации, в том числе о размещении подразделений, кабинетов, инструментов, материалов и пр., в виде, удобном для зрительного наблюдения и анализа, доступном для восприятия и использования каждым участником процесса.

Время протекания процесса (ВПП) – время, за которое люди или предметы (инструменты, материалы) проходят (перемещаются) по маршруту потока создания ценности от начала до окончания. Например, время с момента начала подготовки оборудования к уроку/занятию до момента начала урока/занятия.

Время создания ценности (ВСЦ) – время, затрачиваемое на работу, добавляющую ценность.

Время такта – расчетный интервал времени, которое затрачивается на производство одной услуги или комплекса таких услуг.

Время цикла (ВЦ) – время, требуемое работнику для осуществления всех действий при выполнении услуги перед тем, как повторить их снова (например, подготовка необходимого оборудования, инвентаря для проведения урока/занятия, подготовка к проведению педсовета, заполнение форм отчетов). Определяется путем прямого наблюдения.

Границы процесса – начальный и конечный этап процесса, в котором будут проводиться улучшения и замеры интересующих показателей.

Гринпис (англ. Greenpeace – «зеленый мир») – международная неправительственная экологическая организация, созданная в 1971 году в Канаде.

Диаграмма «Спагетти» (spaghetti chart) – графическое отражение траектории, которую описывает продукт (работник), двигаясь по потоку создания ценности.

Заказчик – лицо физическое (участник образовательных отношений) или юридическое (учреждение или организация-контрагент), заинтересованное в выполнении исполнителем (образовательной организацией) работ, оказании услуг.

Запасы – материалы и информация, которые находятся между операциями в потоке создания ценности и ожидают обработки или перемещения между этапами (расходные материалы, бланки и пр.).

Карта потока создания ценности (карта ПСЦ) – наглядное отображение (схема) информационного и материального потоков, потерь и избыточных запасов.

Команда (рабочая группа) проекта по улучшению – группа инициативных работников образовательной организации, выполняющая деятельность по планированию, реализации, достижению целей проекта по улучшению.

Красные ярлычки – инструмент визуализации проблем. Применяется в виде карточек, на которых могут указываться: номер проблемы по порядку (из перечня проблем); дата установки ярлычка; ФИО выявившего проблему работника; содержание проблемы и/или любая другая информация, имеющая отношение к проблеме.

Операция – повторяющаяся последовательность действий, которая является составной частью процесса.

Паспорт проекта по улучшению – документ, оформленный на бумажном носителе, в котором отражена значимая информация о выбранном проекте по улучшению – цели, плановый эффект, сроки и последовательность реализации, состав команды (рабочей группы), обоснование выбора данного проекта, его ключевые события.

Пирамида проблем – инструмент, позволяющий ранжировать выявленные в процессе работы проблемы в зависимости от уровня, на котором находится их решение.

Потери – действия, которые могут осуществляться на любом из уровней создания продукта/услуги, потребляющие и расходующие как временные, так и материальные ресурсы, не добавляющие ценности создаваемому продукту/услуге.

Виды потерь:

- *перепроизводство* – производство продуктов или услуг в количестве, превышающем потребность (например, составление ненужных отчетов; нескольких вариантов презентаций, изготовление лишних копий документов; предоставление информации в количестве большем, чем требует клиент или последующий процесс);
- *избыточные запасы* – хранение любых запасов в количестве, превышающем стандартный запас (например, отчеты, которые готовятся, однако не используются, показатели, которые рассчитывают, но не используют, документы и письма, с которыми никто не работает; незавершенные проекты, годовые запасы канцелярских принадлежностей; десятки открытых

файлов и программ, необходимых для соблюдения «многозадачности» в работе);

- *ненужная транспортировка (перемещения)* — передвижения людей, материалов, инструментов на значительные расстояния в количестве, превышающем минимально достаточное количество раз (например, ненужная электронная переписка; скачивание и закачивание файлов на различные носители и сервера без надобности; восстановление и сохранение файлов; передача файлов, папок с документами, сбор подписей; перемещение офисного оборудования);
- *ожидание* — простои между этапами выполнения услуги (например, отсутствие информации или материалов в нужный момент, ожидание в очереди, ожидание согласования решений, заключений, ожидание опоздавших);
- *дополнительная обработка* — лишние действия работников из-за несоответствия имеющейся информации параметрам выполняемой операции (процесса, действия), выполнение большего объема работ, чем требуется (например, повторное внесение данных или заполнение похожих отчетов; инспекции или проверки документов; многочисленные согласования и утверждения документов; предварительные сверки результатов или проверки отчетов);
- *лишние движения* — потери при выполнении работы, связанные с нерациональной планировкой рабочего пространства, несогласованностью действий и отсутствием четкой инструкции при выполнении операции (процесса, действия) (например, поиск необходимых файлов или документов; поиск и сбор или сверка данных в различных системах учета; перемещение клавиатуры или монитора, расчистка рабочего места от папок; работник тянется за необходимым предметом, например, степлером, работник тянется или подходит к принтеру каждый раз, чтобы забрать распечатанный документ);
- *дефекты/брак* — выполнение образовательной услуги и/или получение результата работы несоответствующего качества (например, редактирование и правка документов; ошибки при внесении данных; отсутствующие записи или утерянные документы; повторная подготовка утерянных или испорченных документов; переделывание презентаций или текстов докладов).

Поток создания ценности (ПСС) – все операции в процессе (как добавляющие, так и не добавляющие ценность), направленные на преобразование материалов и информации в продукт или услугу для заказчика (например, от момента обращения заказчика за получением услуги до момента ее оказания).

Предложение по улучшению – идея работника, направленная на повышение результативности и эффективности любого вида деятельности образовательной организации, не требующая открытия отдельного проекта: улучшение технического состояния рабочих мест, повышение эффективности использования ресурсов и материальных запасов, упорядочение системы материально-технического обеспечения образовательной организации, в том числе сокращение времени доставки материальных запасов, учета и отчетности, изменение графиков работы и ремонта оборудования или транспортных средств, обоснованное изменение мест размещения оборудования и т.п.; методов управления образовательной организацией.

Проект по улучшению – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей заказчика, совокупность мероприятий, направленных на оптимизацию повторяющегося процесса или решение конкретных проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.

Процесс – совокупность последовательных операций, направленных на создание продукта/услуги для внутреннего и/или внешнего заказчика.

Руководитель (лидер) проекта по улучшению – один из участников команды (рабочей группы) проекта по улучшению, отвечающий за оперативное управление проектом и достижение его целей, соблюдение сроков реализации проекта, своевременное и объективное информирование заказчика о ходе проекта, а также формирование отчетности по результатам реализации проекта в целом и на отдельных этапах его реализации.

Система 5С (или 5S) – система организации и рационализации рабочего пространства с целью безопасного и эффективного выполнения работы, повышения уровня качества создаваемого образовательной организацией продукта/услуги, снижения количества дефектов/брака, создания комфортного психологического климата, унификации и стандартизации рабочих мест, повышения производительности труда за счет сокращения времени на поиск предметов в рамках рабочего пространства.

Фабрика процессов — учебная производственная площадка, на которой участники в реальном производственном процессе получают опыт применения инструментов бережливого производства и понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели деятельности организации (производства).

Философия Гринпис — это, в первую очередь, глобальность: решаются проблемы, важные для всей планеты. Будь то защита Амазонки или сибирских лесов, сокращение использования энергии сжигаемого топлива. То есть не просто локальная проблема, беспокоящая местных жителей, но имеющая значение на глобальном уровне. Организация обращается к первопричинам проблемы, чтобы понять, как работает система и на что нужно повлиять, чтобы система поменялась, понять, в чем причина, а не просто работать с последствиями.

Ценность — полезность (ожидаемое качество, количество, цена и срок выполнения) с точки зрения заказчика.

Экологическое мышление — это устойчивое понимание ценности и взаимосвязи всех элементов экосистемы Земли, ощущение ответственности за возможные последствия своих действий с точки зрения сохранения природы и жизни на планете. Экомышление — базовый навык лидеров, предпринимателей и всех людей будущего.

ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА: ПРИНЦИПЫ, МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Основные принципы бережливого производства

Основными принципами бережливого производства являются:

1. Определение ценности продукта — понимание того, что является ценностью для потребителя.
2. Определение потока создания ценности для данного продукта — анализ работы действующей системы производства и выявление потерь.
3. Обеспечение непрерывного потока создания ценности продукта — создание производственного потока, обеспечивающего непрерывное движение от заказчика до потребителя.
4. Непрерывное совершенствование — постоянное улучшение деятельности с целью увеличения ценности и уменьшения потерь [2].

Методы бережливого производства

Методами бережливого производства являются:

1. Система организации рабочего места (система 5S) — система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины на рабочем месте.
2. Картирование потока создания ценности — составление карт с описанием всех видов действий, выполняемых в ходе создания ценности продукта (составляются карты текущего состояния процесса с указанием потерь; затем разрабатываются карты будущего состояния с учетом применения мероприятий по снижению потерь).
3. Визуальное управление и контроль — способы и технические устройства, информирующие о том, как должна выполняться работа, или позволяющие оценить текущее состояние процесса — норма или отклонение.
4. Стандартизированная работа — работа с применением документов (стандартных операционных процедур) с точным описанием каждого действия для каждого процесса и исполнителя.
5. Система непрерывного совершенствования (Кайдзен — kaizen) — принципы и методы, обеспечивающие непрерывное, постоянное улучшение деятельности предприятия.

Принципы, на которых основывается Кайдзен

Рассмотрим ключевые принципы, на которых основывается японская философия Кайдзен:

1. Фокусирование на клиентах – для организации, использующей Кайдзен, более всего важно, чтобы ее продукция (услуги) удовлетворяла потребности клиентов.

2. Непрерывные изменения – принцип, характеризующий саму суть Кайдзен, то есть непрерывные малые изменения во всех сферах организации: снабжении, производстве, сбыте, взаимоотношениях, предоставлении услуг и т.д.

3. Открытое признание проблем – все проблемы открыто выносятся на обсуждение.

4. Пропаганда открытости – малая степень обособленности между структурными подразделениями и рабочими местами.

5. Создание рабочих команд – каждый работник становится членом рабочей команды и соответствующего кружка качества.

6. Управление проектами при помощи межфункциональных команд – ни одна команда не будет работать эффективно, если она действует только в одной функциональной группе.

7. Формирование «поддерживающих взаимоотношений» – для организации важны не только и не столько финансовые результаты, сколько вовлеченность работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между ними, поскольку это неизбежно приведет организацию к высоким результатам.

8. Развитие самодисциплины – умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом.

9. Информирование каждого сотрудника – весь персонал должен быть полностью информирован о работе своей организации.

Отличительная особенность Кайдзен состоит в том, что деятельность по улучшению планируется и выполняется непосредственно на рабочих местах. В связи с этим Кайдзен служит инструментом вовлечения персонала в деятельность по постепенному изменению облика организации.

Инструменты бережливого производства

Инструментами бережливого производства являются:

1. Доски с информацией.
2. Красные ярлычки.

3. Подвесные знаки.
4. Звуковая сигнализация.
5. Пять вопросов «Почему?» и один «Как?».
6. Схемы (например, «Схема технологического процесса»).
7. Карты (например, «Технологическая карта урока/занятия»).
8. Карта потока создания ценности.
9. Диаграмма «спагетти» и др.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Первоочередное – это решение руководства дошкольной образовательной организации о переходе к бережливому производству. Следует объяснить всем участникам дошкольного образовательного учреждения причины этого решения, выбрать кратко-, средне- и долгосрочные цели, найти лидера и сформировать команду, которая будет координировать все работы, наметить план и предусмотреть ресурсы для выполнения работ. Определить цели и/или миссию организации, для реализации которых будут внедряться бережливые проекты.

Основные задачи, стоящие перед дошкольным образовательным учреждением в рамках реализации дорожной карты, представлены в таблице 1. Столбец «Понятия и решение» содержит основные рекомендации по реализации этапа (задачи), а также примеры реализации.

Таблица 1

Основные этапы реализации проекта по бережливому производству в общеобразовательной организации

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
1.	<p>Утвердить распоряжением министерства образования Сахалинской области (МОСО) реализацию проекта.</p> <p>В документе определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • руководителя (директор) и участников проекта; • сроки реализации проекта; • план мероприятий. 	<p>ЧЕК-ЛИСТ необходимых документов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Распоряжение министерства о создании «Образцового учреждения» + план мероприятий 2. Положение о конкурсе 3. Внутренние распоряжения / приказы 4. Состав общественного собрания 5. Состав рабочей группы 6. Список общественных лиц по проектам 7. Миссия и долгосрочные цели (разместить на сайте организации) 8. Положение о подаче и реализации предложений по улучшениям (ППУ) 9. Положение о премировании

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
2.	<p>Сформировать пул активных граждан и общественных деятелей, являющихся получателями услуг учреждения (далее – общественное собрание).</p> <p>Провести встречу с родительской общественностью и сформировать предложения по оптимизации процессов и улучшению деятельности учреждения (не реже 1 раза в полгода).</p> <p>Обсудить с коллективом решения проблем («ярмарка ежей») с проведением процедуры одобрения плана мероприятий по достижению целей проекта (kick-off).</p>	<p>Цель данного этапа: выявление острых проблем, которые могут быть не видны общеобразовательной организации (ОО) «изнутри». Пример протокола проведения встречи с родительской общественностью МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска приведен в приложении 1.</p> <p>Вариант проведения: анкетирование родителей. Пример анкеты приведен в приложении 2.</p> <p>Целесообразно также проведение анкетирования сотрудников ОО с целью выявления наиболее значимых внутренних проблем. Пример анкеты приведен в приложении 2.</p> <p>Из представленного пула проблем формируется список.</p> <p>Обсуждение возможных решений. Строится диаграмма целей. Как правильно сформулировать цель, представлено в приложении 3.</p> <p>Строится карточка проекта. Пример карточки проекта представлен в приложении 4.</p> <p>В приложении 5 приведены основные сведения, необходимые для построения карты состояния. Даны основные рекомендации по составлению карты, приведены примеры составленных карт состояний общеобразовательных организаций Сахалинской области.</p> <p>Kick-off – установочная встреча, обязательная часть этапа.</p> <p>Проводить kick-off имеет смысл только тогда, когда выполнены следующие предварительные условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сделана оценка вероятности выполнения этого проекта, и эта вероятность больше 50%. 2. Устав готов и согласован. 3. Рабочая группа четко обозначена, есть понимание, кто какие направления проекта будет закрывать и проч. <p>Руководитель проекта должен обозначить следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные правила коммуникации, определение времени проведения встреч. 2. Высокоуровневый план проекта – набор ступеней, которые надо будет пройти. 3. Сроки детального планирования на ближайшие работы. 4. Дальнейшие шаги. 5. Вопросы и уточнения по сути работы.

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
3.	<p>Утвердить миссию учреждения и определить долгосрочные задачи, одной из которых является работа в проекте «Образцовое учреждение. Бережливая школа».</p>	<p>Экономия времени и минимизация потерь – таковы принципы бережливого производства, внедряемого в общеобразовательную организацию. Философия бережливого производства основана на представлении предприятия как потока создания ценности для потребителя, гибкости, выявлении и сокращении потерь, постоянном улучшении всех видов деятельности на всех уровнях организации, вовлечении и развитии персонала с целью повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.</p> <p>Например, миссия МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска сформулирована следующим образом:</p> <p>Организация процесса воспитания и обучения на основе духовно-нравственных ценностей, исторических и национально-культурных традиций России с целью подготовки выпускников к жизни в новых условиях XXI века.</p>
4.	<p>Создать инфоцентр руководителя (SQDCM) (внутренняя локальная сеть) с возможностью осуществлять управленческие процессами, проводить оперативные совещания.</p> <p>Назначить ответственных за регулярную актуализацию данных в инфоцентре.</p>	<p>Одним из эффективных инструментов бережливого производства является создание инфоцентра системы SQDCM, что означает: безопасность (S), качество (Q), исполнение заказов (планов) (D), затраты (C), корпоративная культура (M). На специально разработанной доске наглядно отражена система показателей эффективности.</p> <p>Подробная информация приведена в приложении 6.</p>

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
5.	<p>Оформить реализованные проекты по бережливому производству в соответствии с требованиями к отчетным презентациям министерства Сахалинской области по эффективному управлению регионом, из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проект руководителя; - проекты заместителей руководителей. <p>Собрать единый пакет документов, который можно использовать в качестве методических рекомендаций.</p>	<p>В методических рекомендациях по проведению партнерской проверки качества образцов (ППКО), разработанных «Росатом», необходимо обратить внимание на следующее:</p> <p>Для образца местного уровня – должно быть не менее 5 реализованных проектов (не менее года работы). Для проверки желательно наличие не менее двух проектов в стадии реализации.</p> <p>Для образца регионального уровня – должно быть не менее 10 проектов (не менее двух лет работы). Для проверки желательно наличие не менее трех проектов в стадии реализации.</p> <p>Для образца федерального уровня – должно быть не менее 17 проектов (не менее трех лет работы). Для проверки желательно наличие не менее четырех проектов в стадии реализации.</p> <p>Должна быть представлена вся информация о ключевых проектах: карточка проекта; команда проекта; карта ПСЦ текущего, целевого и идеального состояний; перечень проблем; утвержденный план мероприятий; утвержденные стандарты, регламенты; улучшения в формате БЫЛО – СТАЛО [1].</p> <p>В паспортах проектов необходимо представлять корректное определение улучшаемого процесса и его границ, обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта. Для выявления коренных причин/проблем рекомендуется использовать несколько инструментов (например, «Пять почему», диаграмма связей). Выявленные проблемы визуализируются в «пирамиде проблем», где можно проследить эффект от внедренных мероприятий, провести мониторинг достигнутых результатов.</p> <p>Тематика проектов МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска представлена в приложении 7.</p>
6.	<p>Визуализировать систему навигации</p>	<p>Для демонстрации результатов необходимо представить фотоотчет по каждому из реализованных проектов в формате БЫЛО – СТАЛО. Пример фотоотчета МАОУ Гимназия № 2 представлен в приложении 8.</p>

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
7.	Разместить в специальном разделе официального сайта актуальные материалы по бережливому производству: методики, примеры проектов, дополнительные материалы и т.д.	Для определения факта реализации проектов по бережливому производству на официальном сайте общеобразовательной организации необходимо сформировать раздел меню (приложение 9). Произвести заполнение пунктов информацией.
8.	Разработать систему подачи и реализации предложений по улучшению (ППУ) с учетом, что не менее 80% ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками. Инициаторам ППУ предоставляется своевременная обратная связь по результатам их предложений.	В общеобразовательной организации разрабатывается и утверждается соответствующий регламент. Документ должен быть размещен на сайте.

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
9.	Внести дополнения в Положение о премировании сотрудников за подачу предложений по улучшению и за участие в проектах бережливого производства.	<p>Общеобразовательная организация разрабатывает или вносит изменение в имеющееся Положение по премированию сотрудников в части подачи предложений по улучшению.</p> <p>Очень действенным является вариант размещения специальной коробки для сбора предложений, которая располагается непосредственно около инфоцентра и доступна для любого сотрудника. Поступившие таким образом предложения обрабатываются, выбираются рационализаторские, обсуждаются, и в случае их принятия сотруднику назначается премия. В век современных технологий коробку с физическими носителями можно легко заменить на интерактивное приложение, документ совместного пользования и прочее.</p>
10.	<p>Провести обучение команды проекта инструментам бережливого производства по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • картирование • решение проблем • хронометраж • 5С • фабрика процессов 	<p>Обучение необходимо провести перед вступлением общеобразовательной организации в проект либо параллельно с первым этапом данных рекомендаций.</p> <p>Обучение возможно пройти при содействии министерства Сахалинской области по эффективному управлению регионом.</p> <p>При этом составляется график обучения, а также листы посещаемости, которые позволят контролировать факт обученности каждого члена проектной команды.</p>
11.	Внедрить систему 5С с размещением в рабочих помещениях плакатов по системе 5С и видах потерь для педагогов, обучающихся, родителей.	Итог данного этапа: фотоотчет в формате БЫЛО – СТАЛО. Варианты реализации и основные понятия представлены в приложении 10.

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
12.	Подготовить внутреннего тренера. Внутренний тренер имеет практический опыт подтверждения своих компетенций в проектах по улучшениям и обучению.	<p>Внутренний тренер – обученный сотрудник общеобразовательной организации, который осуществляет роль лидера. Он не только владеет необходимыми инструментами, но и способен вдохновлять команду на непрерывный анализ производственных процессов, поиск и устранение потерь, препятствующих росту. Системное обучение таких лидеров – внутренних тренеров – фундаментальный компонент успешного тиражирования инструментов бережливого производства.</p> <p>Задача тренера: обучать новых членов команды, поддерживать настрой на разносторонние улучшения различных процессов организации у всех членов команды.</p>
13.	Разработать матрицу компетенций. Составить план обучения сотрудников на 2022/2023 год с учетом матрицы компетенций.	<p>Матрица компетенций персонала — это таблица с данными об уровне компетентности сотрудников. Она описывает требования к поведению персонала на рабочем месте для всех должностей общеобразовательного учреждения.</p> <p>Матрица разрабатывается на основе моделей компетенций. Модель состоит из набора компетенций для одной должности или группы смежных должностей. Ко всем сотрудникам предъявляются разные требования, поэтому в одной организации должно быть несколько моделей с различным набором характеристик. Например, руководители должны проявлять лидерские качества, а для линейных сотрудников важнее исполнительность.</p> <p>Заполненная матрица компетенций показывает, какие навыки нужны сотрудникам для работы, какие у них уже развиты, а какие нужно развивать. Эта информация полезна как для руководства, так и для самих сотрудников. Она помогает решать ряд управленческих задач на всех этапах взаимодействия с персоналом — от найма до увольнения.</p> <p>На основе построенной матрицы составляется план обучения сотрудников.</p> <p>Подробно о матрице компетенций в приложении 11.</p>
14.	Провести фабрики процессов с обучающимися.	<p>С целью ознакомления с основами бережливого производства общеобразовательная организация должна провести минимум две фабрики процессов с обучающимися.</p> <p>Основные понятия и рекомендации к проведению представлены в приложении 12.</p>

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
15.	Провести обучающие семинары для сотрудников.	Проводится в соответствии с планом обучения этапа 13.
16.	Осуществить участие в конкурсе среди образовательных учреждений по направлению «Бережливое производство».	Цель: фиксация достижений общеобразовательной организации в проекте «Бережливое производство». Конкурс проводится при участии министерства образования Сахалинской области и ГАОУ ДПО ИРОСО им. Заслуженного учителя РФ В.Д. Гуревича.
17.	Опубликовать по результатам реализованных проектов статьи в профильных отраслевых изданиях.	Возможная тематика статей: 1. Бережливые технологии в школе. 2. Использование виртуальной доски в бережливом производстве школы. 3. Основы использования технологий бережливого производства в образовательном процессе школы. 4. Внедрение бережливых технологий в образовательное пространство школы. 5. Внедрение системы 5С в образовательную организацию. 6. Создание «Комфортной школы» с помощью метода бережливого производства 5С. 7. От бережливых технологий к бережливому мышлению. 8. Формирование бережливого сознания школьников посредством бережливых технологий. 9. Вовлеченность персонала во внедрение технологии бережливого производства.
18.	Осуществить тиражирование внедренных мероприятий. Лучшие практики зафиксировать в формате публикаций и брошюр.	Цель: диссеминация опыта. Помощь в реализации бережливых технологий общеобразовательным организациям, еще не вступившим в проект, создание продукта. Возможна организация стажировочной площадки на базе ОО.

№	ЗАДАЧА	ПОНЯТИЯ И РЕШЕНИЕ
19.	<p>Организовать участие в региональном форуме «Бережливые технологии в образовательной среде».</p>	<p>В рамках форума предполагается:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рассмотреть вопросы внедрения бережливых технологий в образовательных организациях, мотивацию персонала и вовлечение в проектную деятельность, формирование сквозного потока; • оценить значимость внедрения бережливых технологий для человека, организаций и общества.
20.	<p>Подготовить итоговую презентацию к партнерской проверке в соответствии с требованиями, представленными министерством Сахалинской области по эффективному управлению регионом. Отразить результаты работы по каждому пункту партнерской проверки (1 пункт = минимум 1 слайд).</p>	<p>Требования предоставляются министерством Сахалинской области по эффективному управлению регионом¹. Цель партнерской проверки качества образцов (ППКО) – определение соответствия организации статусу «образец» соответствующего уровня на основе оценки качества применения методов бережливого производства по направлениям, выявление лучших практик и выработка рекомендаций для дальнейшего развития.</p> <p>Задачи ППКО:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Экспресс-диагностика организации по направлениям развития бережливого производства с привлечением высококвалифицированных специалистов из регионов. • Передача личного опыта, обмен лучшими практиками. • Определение наилучших путей решения проблем. • Выявление сильных сторон и областей для улучшения и формирование культуры постоянных улучшений. <p>Выдержки из презентации «Росатома» представлены в приложении 13.</p>
21.	<p>Подготовить помещения для партнерской проверки, материалы по реализованным проектам с размещением на стендах в местах реализации проектов.</p>	<p>Данный пункт является заключительным и аккумулирует достижения каждого из этапов.</p>

¹ Шаблон может быть изменен Министерством в рамках реализации Проекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги, журналы:

1. Вумек, Джеймс П. Бережливое обеспечение. Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2006. – 264 с. – (Модели менеджмента ведущих российских компаний). – Текст : непосредственный.

2. Вумек Джеймс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс ; пер. с англ. –12-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 470 с. – Текст : непосредственный.

3. Дон, Т. Бережливый офис. Устранение потерь времени и денег / Тэппинг Дон, Энн Данн. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 503 с. – (Модели менеджмента ведущих российских компаний). – Текст : непосредственный.

4. Основы бережливого производства : учебно-методическое пособие / авт.-сост. Э.Р. Гайнеев. – Москва : Методист, 2019. – 56 с. – (Б-ка журн. «Методист»).

5. Шарина, А.В. Формирование бережливой среды в образовательной организации : учебно-методическое пособие / А.В. Шарина, Л. В. Сибирякова. – Новгород : Нижегородский ин-т развития образования, 2019. – 151 с. – Текст : непосредственный.

Электронные ресурсы:

6. ГОСТ Р 56906-2016. Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) = Lean production. Workspace organization method (5S) : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утв. и введ. в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 марта 2016 г. № 231-ст : дата введения 2016-10-01 / разработан Фед. гос. бюджетным образоват. учреждением высш. образования «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)» [и др.]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200133736> (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

7. ГОСТ Р 56907-2016. Бережливое производство. Визуализация = Lean Production. Visualization : национальный стандарт

Российской Федерации : издание официальное : утв. и введ. в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 марта 2016 г. № 232-ст : дата введения 2016-10-01 / разработан Фед. гос. бюджетным образоват. учреждением высш. образования «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)» [и др.]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200133737> (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

8. ГОСТ Р 56908-2016. Бережливое производство. Стандартизация работы = Lean production. Work standardization : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утв. и введ. в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 марта 2016 г. № 233-ст : дата введения 2016-10-01 / разработан Фед. гос. бюджетным образоват. учреждением высш. образования «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)» [и др.]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200133738> (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

9. ГОСТ Р 57523-2017. Бережливое производство. Руководство по системе подготовки персонала = Lean production. Guide for personnel training system : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утв. и введ. в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 июня 2017 г. : 648-ст : дата введения 2018-01-01 / разработан ООО «Центр "Приоритет"» [и др.]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200146134> (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

10. ГОСТ Р 57524-2017. Бережливое производство. Поток создания ценности = Lean production. Value stream : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утв. и введ. в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 июня 2017 г. № 649-ст : дата введения 2018-01-01 / разработан ООО «Центр "Приоритет"» [и др.]. – URL: https://allgosts.ru/03/120/gost_r_57524-2017 (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

11. Аржанова, Ю.В. Применение методов бережливого производства в образовательном процессе / Ю.В. Аржанова. – URL: <https://eee-science.ru/wp-content/uploads/2019/12/%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%9D%D0%98%D0%95-%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%9E%D0%>

94%D0%9E%D0%92-%D0%91%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%96%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E-%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%98%D0%97%D0%92%D0%9E%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90-%D0%92-%D0%9E%D0%91%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%9C-%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%D0%A1%D0%95.pdf (дата обращения: 24.06.2022). – Заглавие с экрана. – Текст : электронный.

12. Гилева, Е.А. Технология бережливого производства как современный метод организации труда в системе образования : [презентация] / Е.А. Гилева ; Корпорация «Российский учебник» ; ЛЕСТА. – URL: <https://rosuchebnik.ru/upload/iblock/d8e/d8e47b1150ec0399b534a2c2b36f682e.pdf> (дата обращения: 24.06.2022). – 65 слайдов. – Заглавие с экрана. – Текст : электронный.

13. Карта потока создания ценности (VSM) – эффективный инструмент диагностики и проектирования бизнес-процессов в Бережливом Производстве. – Текст : электронный // Lean Consult. – URL: [http://www.lean-consult.ru/blog/karta-potoka-sozdaniya-tsennosti-ism/?ysclid=15byr41cac329221291](http://www.lean-consult.ru/blog/karta-potoka-sozdaniya-tsennosti-ism/) (дата обращения: 24.06.2022).

14. Карта потока создания ценности. – Текст : электронный // QUALITY BUSINESS : [сайт]. – URL: <https://qualitybusiness.ru/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%B0-%D1%81%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/?ysclid=15bys0zzxg936513879> (дата обращения: 24.06.2022).

15. Картирование процессов на производстве и в офисе / Академия Росатома, Производственная Система «Росатом». – URL: <http://www.ps-rosatom.ru/files/kartirovanie.pdf> (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

16. Поляков, Д.Д. Методы бережливого управления в детском саду и школе: SQDCM, золотые кольца : [презентация] / Д.Д. Поляков ; Корпорация «Российский учебник» ; ЛЕСТА. – URL: <https://events.prosv.ru/uploads/2020/03/additions/z4PKUKT07uTA4eaCCjIC1iVmQKFWzYbQxQjzxLIR.pdf> (дата обращения: 24.06.2022). – 19 слайдов. – Заглавие с экрана. – Текст : электронный.

17. Потери – виды потерь в бережливом производстве. – Текст : электронный // IamBuilding.ru : [сайт]. – URL: <https://iambuilding.ru/stati/kaizen/poteri-vidy-poter-v-berezhlivom-proizvodstve/> (дата обращения: 24.06.2022).

18. Производственная система Росатома. Базовый курс : пособие для самостоятельного изучения / Академия Росатома, Производственная Система «Росатом». – URL: https://economy.samregion.ru/upload/iblock/1f0/posobie-dlya-izucheniya_psr.bazovyy-kurs.pdf (дата обращения: 24.06.2022). – Текст : электронный.

19. 6 шагов успешной реализации проектов бережливого производства / Правительство Сахалинской области. – Южно-Сахалинск, 2021. – URL: <http://ikristall.ru/wp-content/uploads/2022/03/6-%D1%88%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B2-%D1%83%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B9-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B2-%D1%81%D0%B6%D0%B0%D1%82%D1%8B%D0%B9.pdf> (дата обращения: 24.06.2022). – Заглавие с экрана. – Текст : электронный.

20. Lean-азбука (Азбука бережливого производства). – Текст : электронный // Leaninfo.ru : все об инструментах бережливого производства, философии Кайдзен, развитии производственных систем, опыте и перспективах Lean в России и мире : [портал]. – URL: <https://www.leaninfo.ru/category/lean-alphabet/> (дата обращения: 24.06.2022). – Заглавие с экрана. – Текст : электронный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ВСТРЕЧА С РОДИТЕЛЬСКОЙ ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

ПРОТОКОЛ

общественного собрания в рамках работы Проекта
«Образцовое учреждение. Бережливая школа на базе МАОУ Гимназия №2
г. Южно-Сахалинска»

28.02.2022

Присутствовали:

1. Чеснокова М.А., директор МАОУ
2. Бизюкова С.Н., заместитель директора по УВР
3. Полякина И.П., заместитель директора по УВР
4. Сартаева О.В., заместитель директора по УВР
5. Фесенко Т.Ю., заместитель директора по ВР
6. Представители от классов

Повестка собрания

1. Проект «Бережливая школа» как условие развития современной образовательной среды.
2. Работа в группах по разработке предложений по реализации проекта «Бережливая школа»
3. Защита результата работы групп.

Слушали:

1. Чеснокову М.А., которая рассказала о работе команды сотрудников гимназии в проекте «Бережливая школа».
2. Сартаеву О.В., которая сообщила, что в гимназии уже реализованы Проекты:
 - Система «Навигация»
 - Бережливая столовая
 - Оптимизация библиотечного пространства
 - Внедрение системы 5С в кабинете технологии, раздевалках для занятий физической культурой
 - Оптимизация процесса подготовки к лабораторным и практическим занятиям по предмету «Биология»
3. Фесенко Т.Ю., которая сообщила, что существуют процессы, которые необходимо оптимизировать и попросила присутствующих перечислить их с точки зрения родителей (работа в группах с помощью «Мозгового штурма»)
 - Были предложены следующие процессы:
 - Оптимизация взаимодействия классного руководителя и классного коллектива
 - Оптимизация процесса выдачи справок
 - Допуск сторонних посетителей

Работа в группах была организована по выделенным проблемам.

1 группа	Информационное взаимодействие классного руководителя с родителями
2 группа	Информационное взаимодействие классного руководителя с родителями
3 группа	Скорость и способ получения документации в различных ситуациях
4 группа (выбрала свой вариант)	Оптимизация потоков учащихся начальной школы между сменами

Решили:

Начать работу по внедрению предложений.

Рис. 1. Протокол общественного собрания



*Рис. 2. Встреча с родительской общественностью
в МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*

АНКЕТЫ

АНКЕТА ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

Уважаемые родители (законные представители)!

Приглашаем вас к сотрудничеству и просим помочь нам в определении приоритетных направлений улучшений.

При заполнении анкеты ориентируйтесь только на личное мнение и постарайтесь избежать консультаций с другими родителями (законными представителями).

Направления улучшений, описываемых вами, могут касаться любого аспекта деятельности общеобразовательной организации (ОО).

1. Опишите три наиболее актуальные для вас проблемы (затруднения), с которыми вы сталкиваетесь в нашей общеобразовательной организации:

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

2. С какими тремя наиболее значимыми для вас проблемами приходится сталкиваться ребенку в нашей ОО?

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

3. Какие три аспекта деятельности класса, в котором обучается ваш ребенок, более всего нуждаются в улучшении?

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Уважаемые коллеги!

Приглашаем вас к сотрудничеству и просим помочь нам в определении приоритетных направлений улучшений в нашей общеобразовательной организации (ОО).

При заполнении анкеты ориентируйтесь только на личное мнение и постарайтесь избежать консультаций с другими работниками и вашим руководством.

1. Опишите три наиболее актуальные для вас проблемы (затруднения), с которыми вы сталкиваетесь на работе.

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

2. Какие три аспекта деятельности вашего подразделения более всего нуждаются в улучшении?

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

3. С какими тремя наиболее значимыми для вас проблемами приходится сталкиваться при взаимодействии с другими подразделениями или должностными лицами?

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

4. Какие три элемента организации вашего рабочего места нуждаются в улучшении?

- A. _____
- Б. _____
- В. _____

ОФОРМЛЕНИЕ КАРТОЧЕК ПРОЕКТА

Необходимо четкое понимание: кто является заказчиком (потребителем) каждого из процессов общеобразовательной организации. Заказчиками услуг общеобразовательной организации являются: администрация, работники, воспитанники и обучающиеся (внутренние заказчики), родители и законные представители воспитанников и обучающихся, органы управления образования, государство, учреждения профессионального образования, рынок труда (рис. 1). Заказчик – тот, кто использует результаты работы. Каждый работник образовательной организации может являться и поставщиком и заказчиком продуктов ее деятельности.

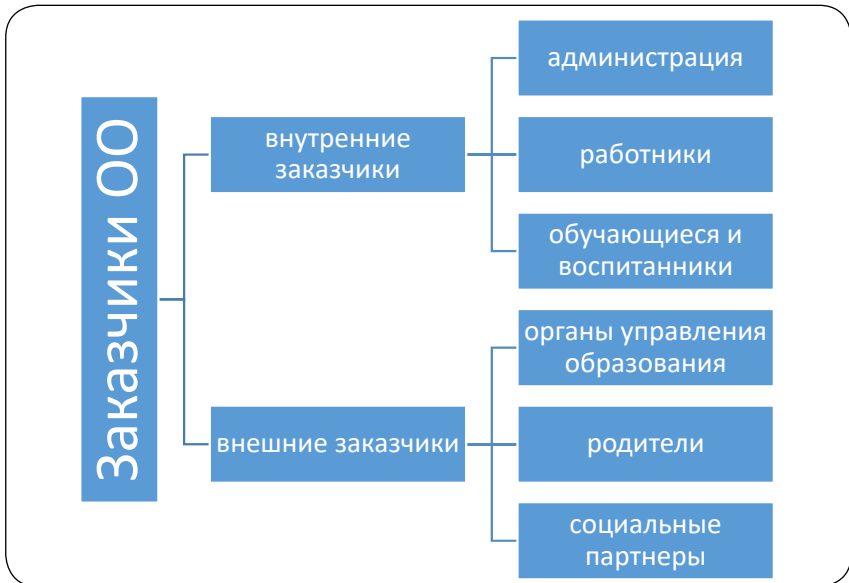


Рис. 1. Заказчики деятельности общеобразовательной организации

Рассмотрим, как сформулировать эффективные цели проекта.

Менеджеру проектов практически невозможно довести проект до успешного завершения без постановки целей. Используя методику SMART для определения целей, менеджеры проектов и их коллеги могут составить эффективный план проекта и обеспечить его своевременное выполнение в рамках бюджета.

Что относится к целям проекта?

Цели проекта — это определенный результат, к которому нужно прийти при выполнении проекта. Они влияют на каждое принятое решение в цикле работы над проектом, поэтому так важно четко их сформулировать с самого начала.

Один из лучших способов постановки определенных и конкретных целей — использование **методики SMART** при управлении проектами.

Постановка SMART-целей проекта

Зачастую система SMART используется для постановки личных и деловых целей, но также она эффективна для разработки целей проекта. SMART — это аббревиатура: цели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Attainable), актуальными (Relevant) и ограниченными во времени (Time-bound).

Конкретные (Specific)

Когда цели проекта довольно туманны, это может привести к потере мотивации. Например, сложно вдохновиться целью «увеличить уровень продаж». Однако, если цель проекта — «повысить уровень продаж на 15% по сравнению с прошлым кварталом», то вы с коллегами уже можете понять, к чему стремиться, и начать планировать стратегию по ее достижению.

При составлении *конкретных целей проекта* поставьте пять вопросов для каждой из них: чего вы хотите достичь, почему это важно, кто будет участвовать, где это нужно (или где располагается) и какие есть ресурсы или ограничения?

Измеримые (Measurable)

Чтобы точно знать, каких результатов вы уже достигли, вы должны поставить *измеримые цели*. Кроме того, они позволят отслеживать достигнутый прогресс на протяжении всего цикла проекта и помогут сохранить концентрацию для соблюдения поставленных сроков.

Измеримые цели проекта должны отвечать на вопросы: сколько и как я узнаю, что цель уже достигнута?

Достижимые (Attainable)

Если вы поставите нереалистичные и недостижимые цели, то обречете себя и команду на провал. Вместо этого настройтесь на успех: убедитесь, что поставленных целей можно достичь с учетом доступных ресурсов и существующих ограничений.

Достижимая цель проекта может бросить вызов команде, но будет в рамках их способностей. Поставить достижимую, но сложную цель — значит, определить действенные возможности или ресурсы, которые раньше ускользали из поля внимания.

Актуальные (Relevant)

Актуальная цель проекта должна быть согласована с другими бизнес-целями и представлять ценность для организации или клиента.

Ограниченные во времени (Time-bound)

И наконец, у эффективных целей проекта есть четкий срок выполнения или окончания. Если проекты не ограничены по времени, очень легко отвлечься и не достичь поставленных целей. Четко определенные вехи и сроки проекта помогут команде своевременно выполнять задачи.

Как поставить цель?

Цели проекта могут показаться довольно простыми. Однако, когда нужно их определить и сформулировать, лучше использовать многоуровневую систему. Можно использовать следующие этапы при постановке цели по критериям SMART:

1. Начните с общей концепции.

Каждый проект должен начинаться с общей концепции. Представьте, что это краткий обзор курса и направления проекта, даже если что-то в нем кажется недостижимым. Общая концепция поможет в дальнейшем описать стратегию, поэтому она будет скорее напоминать журавля в небе, голубую мечту. Концепция должна вдохновлять и мотивировать ваших сотрудников.

2. Укажите общие цели.

После формулировки концепции нужно определить общие цели. Общие цели тоже относятся к высшему уровню этой условной схемы, обычно они долгосрочные и задают тон для постановки детальных целей. Другими словами, цели проекта — это средства достижения общих целей.

3. Сформулируйте цели проекта.

Теперь вы можете разработать *цели проекта*. Это очень подробные фразы, описывающие конкретные результаты выполнения проекта. Конечно, цели проекта должны соответствовать системе SMART для достижения максимального эффекта.

Примеры целей проекта

Допустим, ваша команда стремится к 100% уровню удовлетворенности клиентов. Даже если это недостижимо, сама концепция

будет мотивировать и вдохновлять исполнителей на достижение общей цели и цели проекта по методике SMART.

Например, общая цель: эффективная онлайн-система обработки заявок в службу поддержки. Здесь цель проекта может звучать так: внедрить новую онлайн-систему службы поддержки, чтобы период реагирования на заявку длился менее 1 часа. Цель проекта будет включать дату выполнения, а также показатели для оценки результата.

Шаблон карточки проекта представлен на рисунке 1.

Шаблон карточки проекта

КАРТОЧКА ПРОЕКТА «Наименование проекта»


УТВЕРЖДАЮ
Должность владельца процесса
Подпись И.О. Фамилия
Дата

<p style="text-align: center;">1. ВОВЛЕЧЕННЫЕ ЛИЦА И РАМКИ ПРОЕКТА</p> <p>Заказчики процесса — Периметр проекта — Владелец процесса — Руководитель проекта — Команда проекта —</p>	<p style="text-align: center;">2. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА</p> <p>Ключевой риск — Проблемы: 1. 2. 3.</p>									
<p style="text-align: center;">3. ЦЕЛИ И ПЛАНОВЫЙ ЭФФЕКТ</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Наименование цели</th> <th style="width: 33%;">Текущий показатель</th> <th style="width: 33%;">Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель							<p style="text-align: center;">4. КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ПРОЕКТА</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Старт проекта — 2. Диагностика и определение целевого состояния — <ul style="list-style-type: none"> • разработка карты текущего состояния — • разработка карты целевого состояния — 3. Внедрение улучшений — <ul style="list-style-type: none"> • совещание по защите подходов внедрения — 4. Закрепление результатов и закрытие проектов — <ul style="list-style-type: none"> • завершающее совещание
Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель								

Руководитель проекта
Подпись
И.О. Фамилия

Рис.1. Шаблон карточки проекта

ПРИМЕРЫ КАРТОЧЕК ПРОЕКТОВ МАОУ ГИМНАЗИЯ № 2 Г. ЮЖНО-САХАЛИНСКА



Карточка проекта «Навигация»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта:

Заказчики процесса: Педагоги, родители, учащиеся гимназии
Периметр проекта: здание гимназии
Владелец процесса: Директор М.А. Чеснокова
Руководитель проекта: О.В. Сартаева – зам. директора
Команда проекта: учителя начальных классов

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Затрудненность ориентации в пространстве учреждения (повышенные временные затраты).

Проблемы

- Отсутствие стенов с идентификацией этажей.
- Стенд – указатель поэтажный.


3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени на нахождение нужного кабинета	6 мин	3 мин

4. Ключевые события

- Старт проекта – 04.03.2020
- Диагностика и целевое состояние – 02.03.2020 – 24.03.2020
 - Разработка текущей карты процесса – 04.03.2020 – 12.03.2020
 - Разработка целевой карты процесса – 12.03.2021 – 24.03.2020
- Внедрение улучшений – 25.03.2020 – 31.08.2020
 - Совещание по защите подходов внедрения – 25.03.2020
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 31.08.2020 – 04.09.2020
 - Завершающее совещание – 08.09.2020

Рис. 1. Карточка проекта «Навигация», МАОУ Гимназия № 2



Карточка проекта «Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени гимназиста»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта:

Заказчики процесса: Педагоги, родители, учащиеся Гимназии
Периметр проекта: столовая гимназии
Владелец процесса: Директор М.А. Чеснокова
Руководитель проекта: Т.Ю. Фесенко – зам. директора
Команда проекта: Н.В. Украинец – педагог-организатор, М.А. Ли – гл. бухгалтер, Е.В. Гребенкина – юристконсульт, Л.А. Денисьева – генеральный директор ООО «Аллегра», И.Л. Зубарева – зам. директора по АХР

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Значительное сокращение количества обучающихся, питающихся в столовой Гимназии

Проблемы

- Длительное время ожидания обслуживания в столовой
- Скученность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и к линии раздачи
- Недостатки организации труда работников столовой (разделение функций, согласованность действий).


3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени обслуживания в столовой	3 мин	2 мин
2. Сокращение времени ожидания в очереди на обслуживание в буфете и на линии раздачи	8 мин	4 мин
3. Увеличение посадочных мест в буфете	8 мест	21 место

4. Ключевые события

- Старт проекта – 11.04.2019
- Диагностика и целевое состояние – 12.04.2019 – 11.06.2019
 - Разработка текущей карты процесса – 12.04.2019 – 11.05.2019
 - Разработка целевой карты процесса – 12.05.2019 – 11.06.2019
3. Внедрение улучшений – 12.06.2019 – 31.08.2019
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 01.09.2019 – 11.09.2019

Рис. 2. Карточка проекта «Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени гимназиста»



Карточка проекта «Оптимизация библиотечного пространства»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта:
Заказчики процесса: Педагоги, родители, учащиеся гимназии
Периметр проекта: библиотека Гимназии
Владелец процесса: Директор М.А. Чеснокова
Руководитель проекта: Т.В. Чуприкова – зам. директора
Команда проекта: Е.В. Клясова – заведующая библиотекой, В.Н. Кузнецова – педагог-библиотекарь, И.Л. Зубарева – зам. директора по АХР

2. Обоснование выбора
Ключевой риск: Затрудненность ориентации в пространстве библиотеки (повышенные временные затраты).
Проблемы
 1. Отсутствие навигации по книжным стеллажам
 2. Отсутствие разграничений зон для индивидуальной и групповой работы
 3. Отсутствие разграничений открытого и закрытого библиотечного фонда


3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени нахождение необходимой литературы	3 мин; отсутствует разделение на открытый и закрытый библиотечный фонд	1 мин; наличие доступного фонда для читателей и закрытого для выдачи библиотекарем
2. Выделение в библиотеке зон для групповой и индивидуальной работы	Отсутствуют	Наличие «тихой» зоны для индивидуальной работы и зоны для проведения групповой работы
3. Создание навигации в библиотечном фонде	Отсутствие	Создана навигационная система, согласно требованиям к библиотекам

4. Ключевые события

- Старт проекта – 01.06.2020
- Диагностика и целевое состояние – 01.06.2020 – 10.06.2020
 - Разработка текущей карты процесса – 01.06.2020 – 10.06.2020
 - Разработка целевой карты процесса – 10.06.2020 – 30.08.2020 (1 этап); 10.08.2021 – 10.09.2021 (2 этап)
- Внедрение улучшений – 10.06.2020 – 30.09.2021
- Закрепление результатов и закрытие проекта – 01.09.2021 – 01.11.2021

Рис. 3. Карточка проекта «Оптимизация библиотечного пространства»



Карточка проекта «Внедрение системы 5С в кабинете технологии, лаборантской кабинета биологии, в раздевалках спортивного зала»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта
Заказчики процесса: Педагоги, родители, учащиеся Гимназии
Периметр проекта: кабинет технологии мальчиков, раздевалки спортивного зала, лаборантская кабинета биологии
Владелец процесса: Директор гимназии №2 М.А. Чеснокова
Руководитель проекта: Заместитель директора Т.В. Чуприкова
Команда проекта: Р.В. Загнойко, учитель физической культуры, В.И. Нисембаум, учитель технологии (мальчиков), Е.И. Маркевич, учитель биологии

2. Обоснование выбора

- Большие затраты времени при подготовке учителя к урокам технологии, отсутствие навигации, перегруженность кабинета вещами, давно не используемыми в работе
- Неудобство при подготовке лабораторных работ, лишние передвижения учителя
- Отсутствие разграничений на зоны начальной и основной школы, неупорядоченность вещей в раздевалках увеличивает количество времени на переодевание

3. Цели и плановый эффект

Показатель	База	Цель
Время подготовки к уроку технологии (учитель и учащиеся)	В минутах 8	В минутах 3-4
Время подготовки к лабораторной работе по биологии (учитель)	10	5
Время подготовки к уроку после посещения урока физической культуры (учащиеся)	10	5

4. Ключевые события проекта

- Старт проекта – 01.09.2021
- Диагностика и целевое состояние – 01.09.2021 – 06.09.2021
 - Разработка текущей карты процесса – 06.09.2021 – 10.09.2021
 - Разработка целевой карты процесса – 10.09.2021 – 12.09.2021
- Внедрение улучшений – 12.09.2021 – 27.09.2021
- Закрепление результатов и закрытие проекта – 27.09.2021 – 30.10.2021

Рис. 4. Карточка проекта «Внедрение системы 5С в кабинете технологии, лаборантской кабинета биологии, в раздевалках спортивного зала»

КАРТИРОВАНИЕ

Картирование: методические рекомендации по использованию. Примеры карты состояний.

Картирование – инструмент визуализации и анализа материального и информационного потоков в процессе создания ценности от поставщика до заказчика.

Зачем это нужно?

Картирование необходимо для:

- Визуализации каждого этапа движения потоков материалов и информации
- Выявления потерь и их источников
- Выработки единого понятийного языка для всех участников процесса
- Принятия правильных управленческих решений для оптимизации процесса

Процесс – это совокупность действий, направленных на достижение определенного результата (продукт).

Можно выделить следующие составляющие процесса: потери (работа, которая не добавляет ценности продукту/услуге); незначимая работа (работа, которая не добавляет ценности продукту/услуге, но при текущем состоянии производства без нее не обойтись); значимая работа (работу, которую необходимо выполнить для обеспечения требований заказчика и добавления ценности).

Цель: устранить все потери и свести всю незначимую работу к минимуму.

Шаги процесса представлены на рисунке 1.

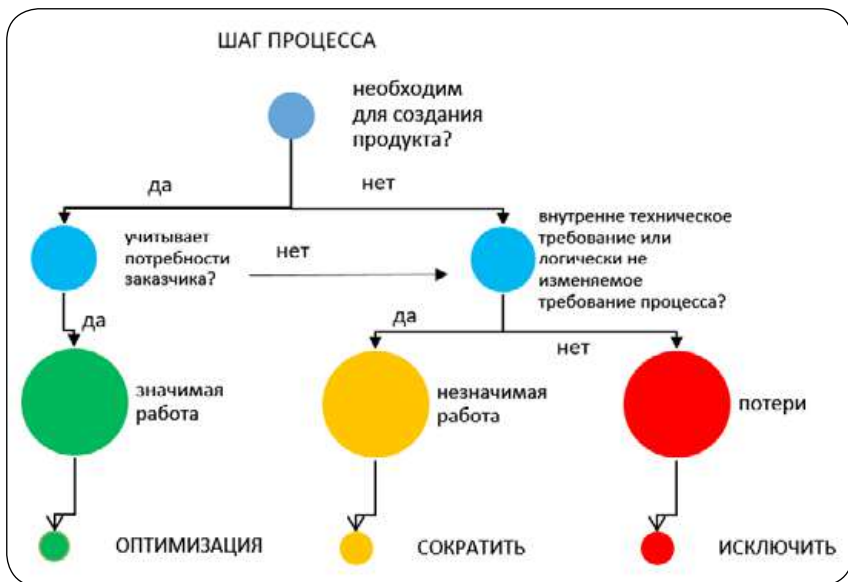


Рис. 1. Шаги по работе с процессом

Основные шаги улучшения процессов представлены на рисунке 2.

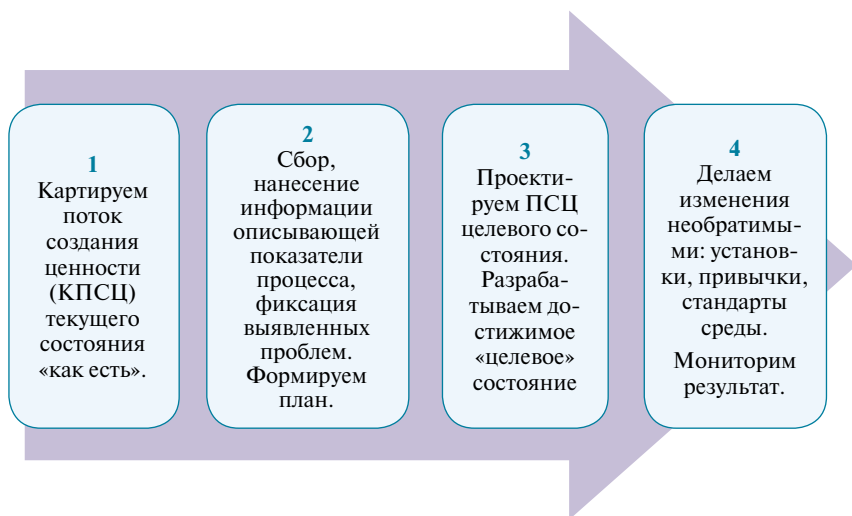


Рис. 2. Основные шаги улучшения процессов

Карты потока создания ценности применяются для отражения трех состояний процесса:

Текущий – с фактическими показателями на рассматриваемую дату.

Целевой – с установленными целями по преобразованию и проработанными мероприятиями по достижению установленных целей.

Идеальный – поток, из которого полностью исключены все виды потерь.

Цель применения карт потоков представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Цель применения карт потоков

Общие шаги при картировании потока создания ценностей:

1. Разместить на стене/столе большой лист бумаги.
2. Написать название (заголовок) картируемого процесса.
3. Определите границы процесса, заказчика и поставщика, вход и выход процесса.
4. Между входом и выходом, на основании собранной информации, необходимо обозначить основные виды выполняемых работ.
5. Используя условные обозначения, нанесите на карту все виды связей между указанными видами выполняемых работ.
6. Нанесите на карту измеримые показатели видов выполняемых работ.
7. Обозначьте узкие места, проблемы («ежи») в процессах и связях между ними.

Только после этого стоит переводить карту в электронный вид.

Построение карты текущего состояния потока создания ценностей выбранного процесса «как есть». Построение карт следует выполнять с учетом следующих рекомендаций:





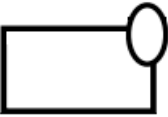
- Всегда самостоятельно собирайте информацию о текущем состоянии, двигаясь по фактическим путям материальных и информационных потоков.
- Сначала быстро пройдите вдоль всего пути потока создания ценности выбранного процесса, чтобы получить ощущение потока и понять последовательность процессов. После быстрого прохождения этого пути идите назад и собирайте информацию там, где выполняется каждый процесс.
- Начинайте с конечной стадии процесса и идите вверх по потоку. Таким образом вы начнете с процессов, которые имеют наиболее тесные связи с потребителем (заказчиком услуг) и которые должны определять темп для других процессов выше по потоку.
- Возьмите секундомер, а лучше включите его в видеокамере. Не полагайтесь на стандарты времени или не полученную лично вами информацию. Цифры в документах редко отражают реальное текущее состояние.
- Карту всего потока создания ценности стройте сами, даже если в процесс вовлечены несколько человек. Смысл построения карты состоит в понимании потока создания ценности как единого целого. Если разные люди строят различные сегменты, то никто не сможет осмыслить целое.

- Всегда выполняйте построение карты вручную с помощью карандаша. Начните делать черновой набросок непосредственно в том месте, где проводите анализ текущего состояния. Рисование от руки означает, что вы концентрируете свое внимание на понимании анализируемого потока, а не на использовании компьютера.

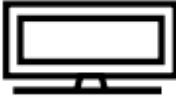

В карточках процесса важно отобразить весь поток, от первой до последней операции. При построении карты потока создания ценности используется система символов, которая представлена в таблице 1.

Таблица 1

Условные обозначения для построения карты потока создания ценности

Термин	Обозначение	Расшифровка и пояснения
Операция участника процесса		Обозначение операций участника процесса. Операция записывается «делает... (что-то)»
Неорганизованное место хранения или ожидание		Неорганизованное место хранения материальных объектов/документов или ожидание
Направление материального потока		Обозначение передачи предмета/документа. Показывает направление потока, взаимосвязь отдельных элементов.
Информационный поток		Соединяет место, где информация появляется, с местом, где она используется. Используется для обозначения связи операции с созданием/изменением документа
Канбан		Использование канбана «вытягивания» и канбана «начала»

Термин	Обозначение	Расшифровка и пояснения
Редакция документа		Обозначение стадий прохождения документа
Складирование в порядке очередности		Место, где предметы/документы складываются строго в порядке запуска их в дело/обработку
Обмен информацией		Обозначение процесса оперативного сбора данных
Поставщик/Заказчик		Внутри значка пишется имя поставщика/заказчика или «вход»/«выход»
Проблемы процесса («ЕЖИ»)		Обозначение выявленной проблемы/потери
Пути решения проблем процесса		Обозначение способа решения проблемы/устранения потери
Передача документа из рук в руки		Используется для обозначения передачи документа на бумажном носителе из рук в руки
Передача документа по электронной почте		Обозначение передачи документа/ информации по электронной почте
Передача информации по телефону		Обозначение передачи информации по телефону

Термин	Обозначение	Расшифровка и пояснения
Передача через электронную систему		Обозначение передачи информации в специальной электронной системе/ программе
Дополнительная информация		Обозначение любой текстовой дополнительной информации, важной для анализа и проведения дальнейших улучшений

При построении карты текущего состояния потока создания ценности следует соблюдать следующие правила:

1. Четко определить границы процесса и сформулировать его название!
2. Увидеть процесс своими глазами или привлечь людей, которые знают процесс «как есть»!
3. Отражать процесс таким, какой он есть на самом деле, не начиная улучшать его!
4. Использовать для описания шагов глаголы или отглагольные существительные!

Очень важно при описании процесса четко обозначить его границы и соблюдать их при картировании. К примеру, если решено описывать подготовку к практической работе, то в оптимизируемый процесс не нужно включать действия, связанные с проведением практической работы и уборкой материалов после урока. Название картируемого процесса также должно характеризовать его сущность и границы. Оптимизируя процесс подготовки отчетов в образовательной организации, нужно иметь в виду, что подготовка различных отчетов может занимать разное количество времени, включать в себя разные этапы и разных участников. В этом случае необходимо обозначить в названии процесса, подготовка какого именно отчета визуализируется с помощью карты потока (например, «Подготовка отчета о самообследовании школы», «Составление социального паспорта класса»).

Для составления карты потока необходимо организовать наблюдение и замеры характеристик процесса в реальных условиях (лучше 2-3 раза), привлекая к описанию процесса тех сотрудников, которые ранее принимали в нем участие.

Составление карты потока делает очевидными его недостатки, которые требуют устранения. Однако карта текущего состояния потока должна описать процесс так, как он выполняется сейчас, до внедрения оптимизационных мероприятий.

Для построения карты будущего состояния потока создания ценности следует выполнить анализ текущего состояния, выявить потери и разработать мероприятия для сокращения или устранения потерь.

Аналогично составляется карта целевого состояния.

КАРТА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

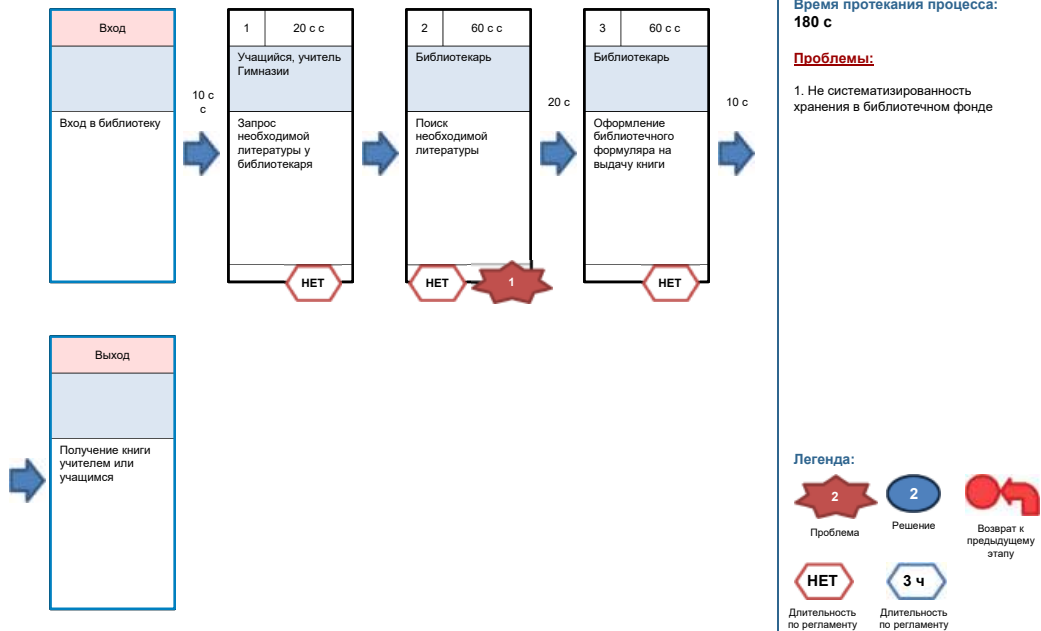


Рис. 4. Карта текущего состояния процесса «Оптимизация библиотечного пространства»
МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска

КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

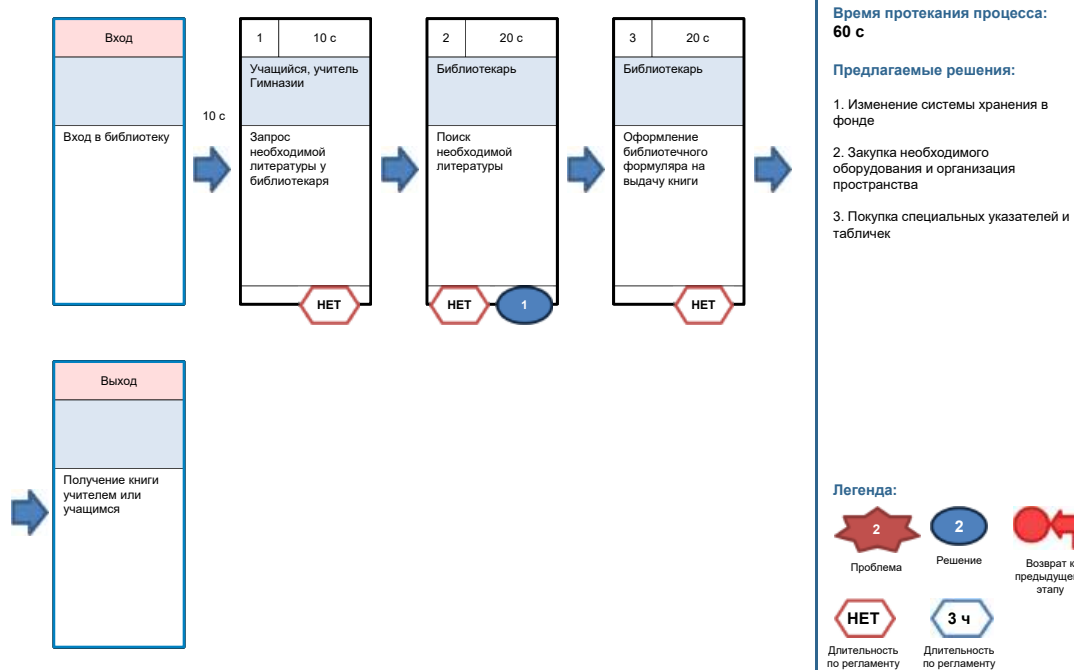


Рис. 5. Карта целевого состояния процесса «Оптимизация библиотечного пространства»

КАРТА ДОСТИГНУТОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА

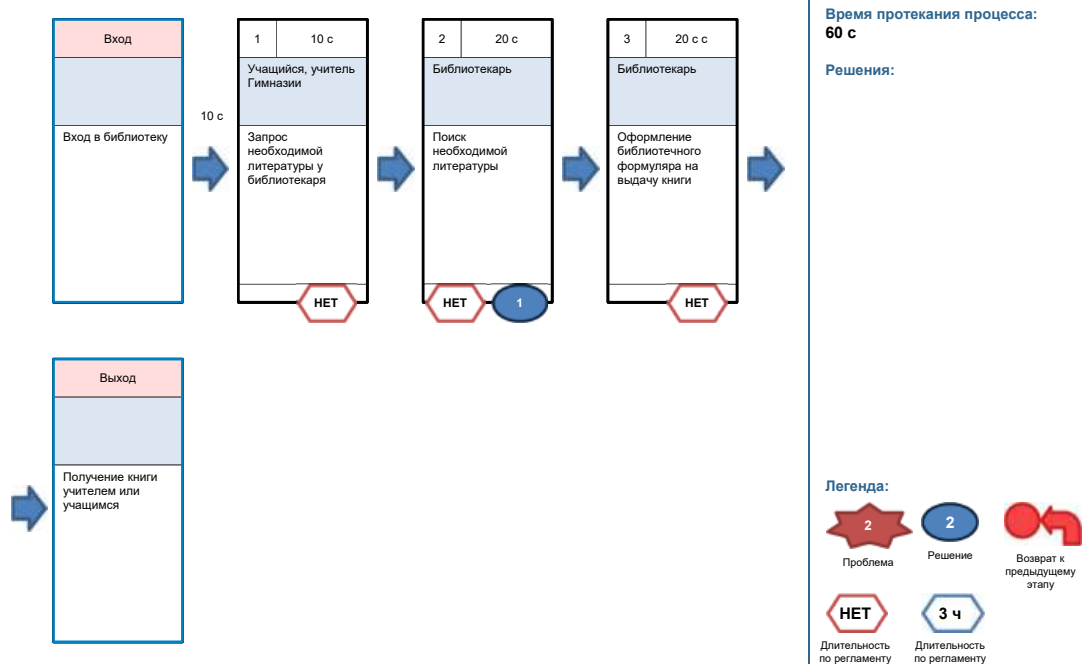


Рис. 6. Карта достигнутого состояния процесса «Оптимизация библиотечного пространства»



ПРИЛОЖЕНИЯ - КОМАНДА ПРОЕКТА

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА

Чеснокова М.А.
директор Гимназии №2 г. Южно-Сахалинска

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

Чуприкова Т.В.
зам. директора

КОМАНДА ПРОЕКТА

Зубарева И.Л.
зам. директора по АХР

Клюева Е.В.
заведующая библиотекой

Кузнецова В.Н.
педагог-библиотекарь

Рис. 7. Команда проекта по реализации процесса «Оптимизация библиотечного пространства»

SQDCM

Инфоцентр — инструмент декомпозиции целей, используемый для визуального менеджмента производственно-экономических и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы и повышать скорость принятия управленческих решений за счет эффективных производственных совещаний и быстрых коммуникаций.

Назначение:

Позволяет выявлять на различных уровнях управления проблемы и обеспечивать эффективную коммуникацию между участниками процессов по их оперативному урегулированию. Данный показатель — оперативный, т.е. он помогает здесь и сейчас увидеть текущую ситуацию.

Строящееся дерево целей позволяет «дотянуть цепочку» показателей от высшего уровня управления до сотрудника, формирует мост от стратегических целей организации до КРІ руководителя. Инфоцентр обеспечивает непрерывное выявление и устранение причин отклонения от целевых значений в организации.

Такие доски-инфоцентры, позволяющие наглядно видеть эффективность работы, должны быть расположены и в кабинете директора, а также в каждом структурном подразделении.

Инфоцентр образовательного учреждения должен состоять из пяти блоков:

1. Организационные документы — приказы и политики в области качества, экологии, охраны труда и проч.; описание организационной структуры ДОО; регламенты и расписания (рис. 1-3).

2. Стратегия (развитие) — информация о стратегической цели, а также цели и показатели эффективности (дерево целей предприятия, стратегии развития организации, информация о выполнении ключевых показателей эффективности руководителя предприятия и проч.).

3. Оперативное управление — панель управления руководителя подразделения. В структурных подразделениях и отделах формируются «Панель управления подразделением», «Панель управления малой группой» (рис.4). Таким образом обеспечивается единая вертикаль прохождения информации по основным уровням управления. Блок делится на группы:

- a. S – Safety – Безопасность (красный цвет) – отражает показатели, относящиеся к сферам охраны труда и промышленной безопасности, экологической безопасности, плану по безопасности.
- b. Q – Quality – Качество (синий цвет) – для контроля числа брака и несоответствий (с выявлением причин), прохождения с первого предъявления, финансовые и временные потери от брака и проч.
- c. D – Delivery – Исполнение заказов (желтый цвет) – демонстрируются различные показатели, в том числе план/факт по выполненным обязательствам, перечень выявленных отклонений/проблем, мероприятия по их устранению и статус выполнения, комментарии ответственных лиц о причинах брака.
- d. C – Costand – Затраты (зеленый цвет) – затраты в разбивке по продуктам/заказам/услугам/подразделениям.
- e. M – Morale – Корпоративная культура (голубой цвет) – отражение показателей вовлеченности персонала, показатели оплаты труда, явочной численности сотрудников, развития, а также показателей социальной политики.

4. Проектное управление – визуализация кода проектной деятельности, а также своевременный мониторинг достижения показателей проектов (обычно делится на две части: инвестиционные и неинвестиционные проекты, мониторинг развития ПСР в организации).

5. Управление проблемами – отражает анализ и решение выявленных проблем. Блок состоит из четырех частей: «Выявлено», «Определен ответственный», «Запланировано» и «Устранено».

Администрация г. Южно-Сахалинска
Департамент образования
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
ГИМНАЗИЯ № 2

ПРИКАЗ

04.02.2022

№ 65-ОД

**Об организации работы в проекте
«Образцовое учреждение.
Бережливая школа на базе МАОУ
Гимназии №2 г. Южно-Сахалинска»
в 2022 году**

В соответствии с распоряжением Министерства образования Сахалинской области «Об организации работы в рамках реализации проекта «Эффективный регион» от 29.01.2021 г. № 3.12-977-р» и с целью мониторинга Дорожной карты проекта, организации деятельности на всех этапах проекта

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Определить руководство проекта «Образцовое учреждение. Бережливая школа на базе МАОУ Гимназии №2 г. Южно-Сахалинска»:

- Бизюкова С.Н., заместитель директора по УВР;
- Ли М.А., главный бухгалтер.

2. Назначить Бизюкову С.Н., заместителя директора по УВР, внутренним тренером по «Бережливому производству».

Рис. 1а. Пример организационного документа МАОУ Гимназия № 2

Инструкция № 1
Охрана труда учащихся при выполнении лабораторных и практических работ с использованием микроскопа

Общие положения.

Данная инструкция предназначена для учащихся при выполнении в кабинете биологии лабораторных работ, связанных с использованием микроскопа. Опасности в работе: уколы частей тела при небрежном обращении с препаровальными иглами; порезы рук при небрежном обращении с предметами и покровными стёклами.

❖ Требования безопасности перед началом работы.

Ученик внимательно изучает содержание и порядок выполнения лабораторной работы, и безопасные приёмы её выполнения.

Перед началом каждой лабораторной работы, учитель биологии проводит инструктаж учащихся, обучает безопасным правилам поведения при проведении лабораторной работы, экспериментов. Не оставляет учащихся без присмотра на перемене и во время учебно-воспитательного процесса.

Ученик освобождает рабочее место от посторонних предметов.

Ученик знакомится с устройством микроскопа и в его исправности, с правилами работы с микроскопом.

Ученик должен точно выполнять все указания учителя биологии.

Ученик не загромождает проходы портфелями и сумками.

❖ Требования безопасности во время работы.

Ученик точно выполняет указания учителя биологии при работе с микроскопом в отношении соблюдения порядка действий.

Ученик соблюдает осторожность при работе с препаровальными иглами, предметными и покровными стёклами.

Ученик приступает к работе только тогда, когда убедился в исправности микроскопа.

Ученик перед работой с микроскопом знакомится с правилами.

Учащийся не берёт без разрешения учителя биологии микроскоп, препараты и другое оборудование с других рабочих мест, не встаёт с рабочего места и не ходит по кабинету во время эксперимента.

Учащийся не выносит из кабинета микроскоп, предметные и покровные стёкла, препаровальные иглы и пинцеты.

❖ Требования безопасности после окончания работы.

Рис. 16. Пример организационного документа МАОУ Гимназия № 2

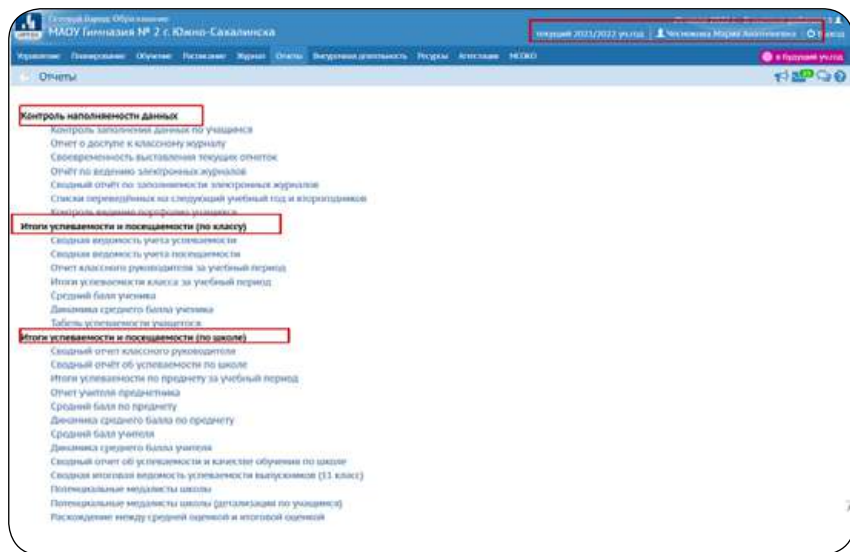
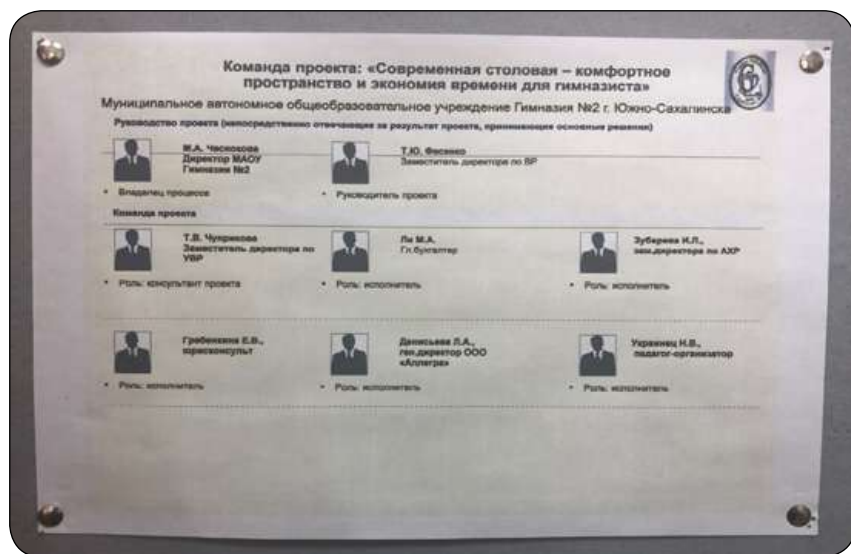


Рис. 2. Инфоцентр MAOU Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска на платформе «Сетевой город Образование»



Рис. 3. Стенд «Бережливые технологии» MAOU Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска



*Рис. 4. Проектная группа, информация на стенде
МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*

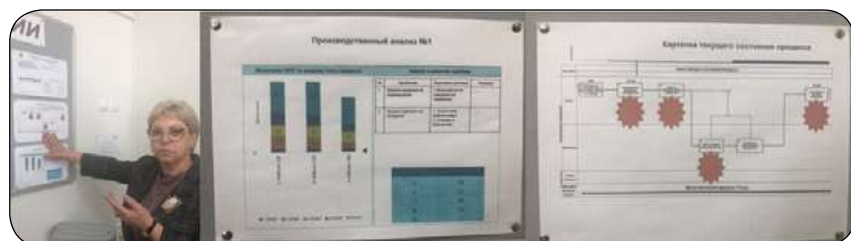


Рис. 5. Работа над текущим проектом, МАОУ Гимназия № 2

Как внедрить

1. Сформировать рабочую группу проекта (ответственный – руководитель или заведующий)
2. Обучить сотрудников и подготовить руководителей команд (ответственный – главный врач/заместитель главного врача по качеству)
3. Определить цели и разработать параметры SQDCM (ответственный – руководитель команды)

4. Подобрать инструменты визуализации параметров, влияющих на достижение основных целей (ответственный – руководитель команды)
5. Определить сроки фиксации данных по параметрам, закрепить ответственных (ответственный – руководитель команды)
6. Оформить стенд (ответственный – руководитель команды)

Пример оформления SQDCM общеобразовательной организации представлен на рисунке 6. Примеры бланков гимназии, применяемые для доски SQDCM, представлены на рисунках 7-10.



Рис. 6. SQDCM МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска

Листки нетрудоспособности сотрудников

МАОУ Гимназия №2

Сентябрь 2022 г		Октябрь 2022		Выход на работу
Кол-во дней	ФИО	Кол-во дней	ФИО	

*Рис. 7. Бланк листа нетрудоспособности
МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*

Мониторинг заболеваемости 20.10.2022

Класс	Всего обучающихся	Всего отсутствующих	Отсутствуют по причине болезни	С диагнозом ОРВИ	
				отсутствуют	обратились к врачу
1А	34				
1Б	34				
1В	33				
1Г	33				
2А	33				
2Б	36				
2В	36				

Рис. 8. Фрагмент бланка мониторинга заболеваемости обучающихся

Качество среднего общего образования

Количество учащихся	УО	КЗ

Качество основного общего образования

Количество учащихся	УО	КЗ

Рис. 9. Фрагмент бланка «Качество образования»

Прохождение обязательного психиатрического освидетельствования работниками МАОУ ГИМНАЗИИ № 2 г. Южно-Сахалинска

№ п/п	Ф.И.О. работников	19.09	26.09	3.10	10.10
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Рис. 10. Фрагмент свода прохождения обязательного психиатрического освидетельствования работниками МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска

**ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ
МАОУ ГИМНАЗИЯ № 2 Г. ЮЖНО-САХАЛИНСКА**

1. Система «Навигация».
2. Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени для гимназиста.
3. Оптимизация библиотечного пространства.
4. Внедрение системы 5С в кабинете технологии, раздевалках для занятий спортом.
5. Оптимизация процесса подготовки к лабораторным и практическим занятиям по предмету «Биология».

ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ ФОТООТЧЕТА



Рис. 1. Фотоотчет по проекту



Рис. 2. Фотоотчет по проекту



Внедрение системы 5S в кабинете технологии

Было



Стало



Рис. 3. Фотоотчет по проекту



Внедрение системы 5S в кабинете технологии
(лаборантская кабинета технологии)

Было



Стало



Рис. 4. Фотоотчет по проекту



Внедрение системы 5S в раздевалках для занятий спортом

Было



Стало



Рис. 5. Фотоотчет по проекту

M6

В проектной комнате есть стенды реализованных проектов по улучшению в формате «было – стало»



БЫЛО



СТАЛО



Скученность у входа, длительное ожидание обслуживания в столовой



Разделение потоков в буфет и столовую, сокращение времени обслуживания



Большие затраты времени на подготовку к урокам технологии, перегруженность вещами давно не используемые в работе



Сокращение времени подготовки к урокам. Кабинет освобожден от неиспользуемого оборудования, проведена систематизация хранения.



Отсутствие разграничений на зоны начальной и основной школы. Неупорядоченность вещей в раздевалках спортивного зала



Зонирование пространства. Упорядоченность вещей. Сокращение времени на переодевание.



Неудобство при подготовке лабораторных работ, лишние передвижения учителя биологии



Систематизация материала. Сокращение времени на подготовку учителя к практическим и лабораторным работам

Рис. 6. Фотоотчет по проекту

ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ САЙТА ОО

Образец внешнего вида пункта, который необходимо разместить на сайте общеобразовательной организации, представлен на рисунке 1.

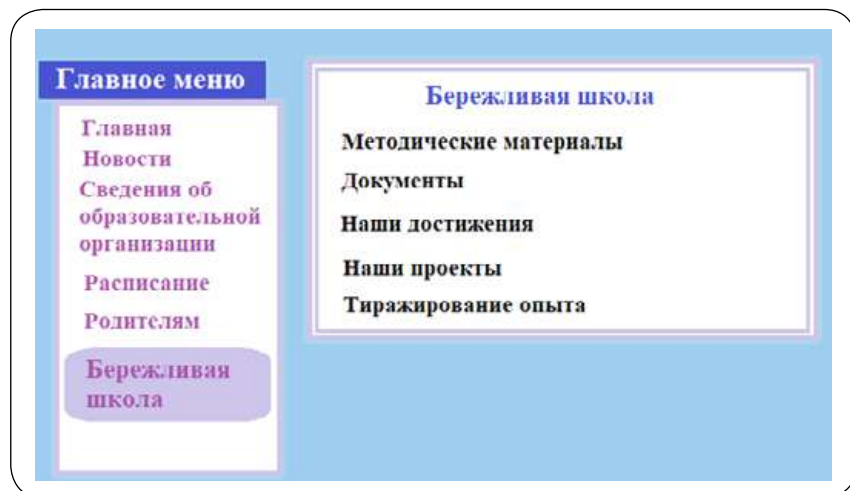


Рис. 1. Образец оформления пункта на сайте



Рис. 2. Внешний вид сайта MAOU Гимназия № 2, меню «Бережливые технологии»

СИСТЕМА 5С

Система 5С – это инструмент бережливого производства, позволяющий рационально организовывать рабочее место и пространство, обеспечивать эффективное и безопасное выполнение работ, а также устранить потери времени.

Система 5С устанавливает принципы (этапы), выполнение которых направлено на создание оптимальных условий для выполнения ежедневных операций, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, экономии времени и энергии для повышения производительности, предотвращения несчастных случаев, в том числе снижения загрязнения окружающей среды.

Можно выделить основные цели применения системы 5С:

- эффективное использование рабочего места, рабочего пространства;
- предотвращение потерь времени для поиска нужных предметов;
- устранение помех в работе;
- сокращение ненужных запасов;
- улучшение санитарно-гигиенических условий;
- создание комфортных условий работы.

Система 5С получила название от первых букв пяти слов:

- Сортируй.
- Соблюдай порядок.
- Содержи в чистоте.
- Стандартизируй.
- Совершенствуй.

Каждый из этапов – максимально важен. Имеет значение не столько введение принципов 5С для создания пространства, сколько поддержание в проработанном состоянии. Для этого в образовательной организации можно придумать систему логотипов-знаков, выделяющих сотрудников, которые не только ввели систему 5С, но и выполняют все этапы ее сопровождения в течение определенного времени. Такие логотипы могут быть выполнены в виде наклеек «Здесь соблюдается 5С».

Применение данной системы может быть реализовано как на рабочем месте (рисунок 2), так и в рабочем пространстве классов, коридоров, библиотеки и т.п. (рисунок 3-5).

Необходимо руководствоваться этапами внедрения системы 5С в общеобразовательную организацию:

1. Подготовительный, реализованный на прошлом этапе: определяется лидер проекта, формируется команда внедрения, происходит обучение сотрудников.

2. Сканирование/диагностика – происходит сбор данных, готовится фотоотчет текущего состояния, создается система показателей и информационный стенд для отражения результатов внедрения 5С.

3. Сортировка и удаление ненужного. Реализация шага 1 системы 5С. Необходимо определить критерии сортировки, «зону карантина», выполнить сортировку.

4. Рациональное расположение и определение границ. Реализация шага 2 системы 5С. Дополнительная сортировка предметов по частоте использования, по критериям совместного использования, сокращаются возможности лишних передвижений.

5. Уборка с одновременным осуществлением проверки. Реализация шага 3 системы 5С. Разрабатывается и применяется стандарт уборки, разрабатывается и применяется контрольный лист.

6. Стандартизация и обмен информацией. Реализация шага 4 системы 5С. Готовится карта итогового состояния целевой зоны, распределяются обязанности по поддержанию системы 5С. Формируем фотоотчет «Стало».

7. Совершенствование. Реализация шага 5 системы 5С.



Рис. 1. Визуализация принципов 5С в Гимназии № 2



Рис. 2а. Пример сортировки и документов в классе иностранных языков МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска



Рис. 2б. Пример сортировки и визуализации пространства в пространстве библиотеки МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска



*Рис. 3. Система хранения в лаборантской кабинета биологии
 MAOY Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*



*Рис. 4. Систематизация хранения в кабинете технологии (мальчики)
 MAOY Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*



Внедрение системы 5S в тренерской

Было



Стало



Рис. 5. 5S в тренерской MAOU Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска

МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ

Для построения матрицы необходимо учитывать виды профессиональных компетенций.

Компетенциями называют не профессиональные знания и умения, а способность сотрудника выполнять профессиональные задачи на определенном уровне. Компетенции бывают следующих видов:

1. Корпоративные компетенции. Они применимы ко всем должностям и зависят от ценностей организации. Например, ориентация на результат и доброжелательность.

2. Личная эффективность. Связана с личными качествами человека, которые косвенно влияют на работу. Например, уверенность в себе и способность к творчеству.

3. Профессионально-технические компетенции. Они применимы к группам должностей. Например, кадровый работник должен знать и использовать технологию отбора и найма соискателей.

4. Управленческие компетенции. Актуальны для руководителей и тех, кто выполняет управленческие функции. Например, к этим качествам относят наставничество и навыки публичного выступления.

В модель для управленческих должностей важно включать компетенции из всех четырех групп. А для линейных – только из трех (все, кроме управленческих). Таким образом, матрица компетенций состоит из моделей, а каждая модель включает 3-4 вида компетенций (рисунок 1).

Алгоритм создания матрицы компетенций

1. Выделить должности для разработки матрицы (руководитель, учитель, преподаватель, педагог-организатор, социальный педагог, учитель-дефектолог, учитель-логопед (логопед), педагог-психолог, тьютор и проч.).

2. Описать функции каждой должности. Обязательно к каждой из выделенных функций определить критерий их успешного выполнения. На основе данных показателей возможно определение наиболее эффективных сотрудников.

3. Для каждой функции подобрать компетенции из списка. Компетенции могут повторяться. На основе анализа работы успешных сотрудников определить стандарты поведения, которые



Рис. 1. Модель матрицы компетенций

обеспечат максимальную эффективность выполнения функции на рабочем месте.

4. Выделить наиболее важные компетенции. Опираясь на частоту упоминаний, составить рейтинг. Разделить компетенции на группы – корпоративные, личной эффективности, профессионально-технические и управленческие. С учетом рейтинга сократить список до 6–10 наиболее важных компетенций, которые и будут включены в модель.

5. Составить шкалу оценки каждой компетенции и описать ее уровни (для каждой должности). Можно использовать пятибалльную, десятибалльную или процентную шкалу оценки, например:

- 1 балл — качество практически не проявлено.
- 2 балла — качество проявляется не всегда.
- 3 балла — уровень компетенции позволяет справляться со стандартными задачами.
- 4 балла — сотрудник проявляет это качество в нестандартных условиях.

5 баллов — качество проявляется в критических условиях, его опыт можно использовать для обучения других.

Или в виде диаграммы-круга с заштрихованной степенью соответствия (рисунок 2)



Рис. 2. Графическая шкала оценки

На основе готовой шкалы в таблице необходимо прописать индикаторы поведения для каждого уровня. Кроме позитивных индикаторов, важно описать и негативные, демонстрирующие отсутствие нужного качества. Примеры индикаторов компетенции «Убедительность в общении» представлены на рисунке 3. Обратите внимание, что требования к уровню компетенций на различных должностях должны различаться. Например, поведение, которое считается базовым для руководителя, может быть продвинутым уровнем для линейного сотрудника.

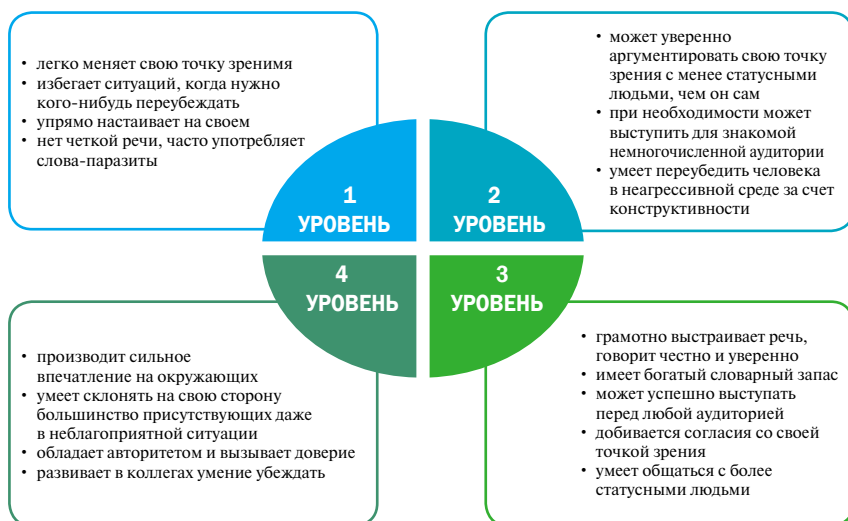


Рис. 3. Индикаторы компетентности «Убедительность в общении»

6. Заполнить матрицу. Формат таблицы может быть произвольным, зависит от целей таблицы. Возможно разбить компетенции и добавить сведения о повышении квалификации и прочее. Фрагмент варианта представлен на рисунке 4.

Матрица компетенций МАОУ Гимназии №2

При составлении матрицы использованы компетенции следующих видов:

1. Корпоративные компетенции.
2. Личная эффективность.
3. Профессионально-технические компетенции.
4. Управленческие компетенции.

Личная эффективность

Должность	Межличностное понимание	Уверенность в себе	Коллегиальность	Командная работа	Развитие	Итого
Зам директора 1	4	5	5	5	5	24
Зам директора 2	5	4	5	5	5	24
Зам директора 3	5	5	5	5	5	25
Зам директора 4	4	5	4	4	5	22
Педагог организатор 1	4	5	5	5	5	24
Педагог организатор 2	5	5	5	5	5	25
Заведующий	4	5	5	5	4	21
Руководитель ПМ 1	5	4	5	5	5	24
Руководитель ПМ 2	4	5	4	4	4	21
Руководитель ПМ 3	5	5	5	4	5	24
Руководитель ПМ 4	4	5	5	4	4	22
Руководитель ПМ 5	4	4	4	4	5	21

Рис. 4. Матрица компетенций МАОУ Гимназия № 2 (фрагмент)

7. Оценить уровень компетенций сотрудников. Для этого возможно провести тестирование оцениваемого или опросить руководителя. Результаты оценки внести в матрицу компетенций. Для отражения степени соответствия эталонным показателям возможно использовать цветовые шкалы, например:

- Красная ячейка — критично для выполнения обязанностей
- Желтая ячейка — возможность для развития
- Белая ячейка — не требует изменений

Пример результата представлен на рисунке 5.

Шкала оценки каждой компетенций

- 1 балл — качество практически не проявлено
- 2 балла — качество проявляется не всегда
- 3 балла — уровень компетенции позволяет справляться со стандартными задачами
- 4 балла — сотрудник проявляет это качество в нестандартных условиях
- 5 баллов — качество проявляется в критических условиях, его опыт можно использовать для обучения других

*Рис. 5. Шкала оценивания компетенций
МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*

8. Примите управленческие решения. В данном случае возможны кадровые перестановки или разработка индивидуального плана развития сотрудника (рисунок 6).

План обучения сотрудников		
Должность	Компетенция	Дата
Зам.директора 4	Профессионально-технические компетенции Корпоративные компетенции	В соответствии с планом-графиком повышения квалификации
Руководитель ПМ 2	Профессионально-технические компетенции Корпоративные компетенции Управленческие компетенции	В соответствии с планом-графиком повышения квалификации Ноябрь 2022г.
Руководитель ПМ 5	Управленческие компетенции	В соответствии с планом-графиком повышения квалификации (ноябрь 2022г.)

*Рис. 6. Пример управленческого решения
МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска*

ФАБРИКА ПРОЦЕССОВ

Фабрика процессов – учебная производственная площадка, на которой участники в реальном производственном процессе получают опыт применения инструментов бережливого производства и понимают, как улучшения влияют на показатели деятельности.

Задачи фабрики процессов – практическое, активное обучение (тренинг), направленное на формирование бережливого мышления и умения видеть потери, а также совершенствование процесса.

Фабрика процессов как методика обучения позволяет в игровой форме получить представление об их оптимизации, последовательности действий по улучшению и основных инструментах бережливого производства, научиться определять и устранять причины неэффективности и таким образом повышать качество работы.

Степень сложности любой фабрики процессов зависит от адресанта и будет определяться возрастом участников.

Использование данной методики включает ряд обязательных этапов.

I этап. Подготовительный: вводное слово, распределение ролей между участниками, знакомство с целью и задачами фабрики процессов. Рекомендуется не перегружать участников излишней информацией. Время проведения – до 5 минут. Основной момент, на который следует обращать внимание: реальность проигрываемой ситуации, комплексность задач и отсутствие единственно верного решения.

Предполагается наличие нескольких ролей, которые могут распределяться как произвольно, так и декларативно.

После распределения ролей обязательно следует инструктирование участников. Инструкция о ходе фабрики процессов должна быть четкой, наглядной и лаконичной и может состоять из общих и отдельных правил для разных ролей.

Пример инструкции представлен на рисунках 1 и 2.

II этап. Проведение фабрики процессов

В фабрике процессов присутствуют несколько раундов, как правило, три. Количество и длительность раундов зависят от вида процесса. Каждый из раундов дает теоретический материал, необходимый для правильной реализации практической части раунда.

Одним из ключевых компонентов этапа проведения является достижение конечного результата, отраженного в целевых показателях, которые в каждом отыгрываемом процессе могут иметь свою специфику. К классическим показателям оперативного управления любым процессом относят безопасность, качество исполнения заказа, финансовый результат и комфортную среду.

В ходе проведения раундов участники активно взаимодействуют в заданной ситуации в соответствии с указанными ролью целями. Процесс обязательно должен организовываться с учетом включенности в него всех участников группы без исключения. Принцип креативности предполагает использование творческих практико-ориентированных приемов, способствующих активизации познавательной и изобретательской деятельности участников, что приводит к формированию новых идей и мнений и принятию нестандартных решений.

В соответствии с концепцией бережливого производства, вся деятельность предприятия делится на операции и процессы, добавляющие или не добавляющие ценности для потребителя. Задачей бережливого производства является планомерное сокращение процессов и операций, не добавляющих ценности. При этом концепция бережливого производства располагает инструментами, которые позволяют избавиться от них и связанных с ними затрат.

Схема проведения фабрики процессов представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Схема проведения фабрики процессов

1 этап

Инструктирование

«Бережливость лучше богатства» — поговорка, которая никогда не потеряет актуальности. Для повышения эффективности и достижения наилучших результатов любого производства важным является решение проблемы стабильного функционирования всей производственной системы. Одним из путей решения данной проблемы является внедрение системы Lean-технологий («Бережливое производство»), которая призвана оптимизировать производственные процессы, постоянно улучшать качество продукции при неизменном сокращении издержек.

Бережливое производство - концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Фабрика сувенирной продукции - это тренинг, в основе которого лежат ЛИН-технологии. Суть проста: группа участников имитирует работу небольшого производства - фабрики сувенирной продукции. У каждого участника своя должность - роль — и своя зона ответственности (инструкция действий). Роли распределяются случайным образом (возможно распределение целенаправленным способом).

Сегодня в ходе участия в работе фабрики процессов у вас будет возможность оптимизировать процессы, продемонстрировать последовательность действий по улучшению производственного процесса, применить основные инструменты бережливого производства, и, таким образом, повысить качество работы имитационного производства.

Задача: организовать прибыльное и качественное производство сувенирной продукции (открытки и настольные календари) за определенное время.

Рис. 1. Пример инструкции, «Фабрика сувенирной продукции»

Предполагаемые роли (количество ролей может варьироваться):

1. Технолог - начальник цеха
2. Кладовщик
3. Приемщик материалов и полуфабрикатов
4. Закройщик 1
5. Закройщик 2
6. Декоратор 1
7. Декоратор 2
8. Контролёр качества
9. Менеджер по улучшению

Рис. 2. Предполагаемые роли, «Фабрика сувенирной продукции»

2 этап

Тренинг проходит в 3 раунда.

1 раунд

Деятельность фабрики сувенирной продукции в 1 раунде заключается в изготовлении 4 открыток и 2 настольных календарей, прошедших контроль качества (количество сувенирной продукции, а также время протекания раунда может варьироваться).

Рис. 3. Пример 1 раунда фабрики процессов, «Фабрика сувенирной продукции»

III. Критерии оценивания фабрики процессов

Задачи тренинга:

– моделирование работы предприятия/отдела и т.д., сотрудники которого получают заказы от клиента, обрабатывают его и производят. В условиях общеобразовательных организаций это может быть отдельный процесс: сборка конкретного предмета, приготовление конкретного блюда и проч.;

– участники сталкиваются с такими типичными проблемами, как множество информационных потоков, неясность целей, перегруз или отсутствие результатов;

– участники сами описывают процесс, определяют ограничивающие факторы, выявляют потери в работе;

– участниками выстраивается качественно новый процесс, с прозрачными информационными потоками, понятными задачами.

Участники сокращают время исполнения заказа (продолжительность оптимизируемого процесса). В связи с поставленными задачами можно определить следующие критерии для оценивания эффективности проведения фабрики процессов:

1. Безопасность (деятельность сотрудников, использование оборудования). Возможно использовать показатели: четкое выполнение инструкций, отсутствие нарушений дисциплины и прочее.

2. Качество продукта (дефекты). В качестве показателей можно рассмотреть: без дефектов или с дефектом, влияющим/не влияющим на потребительские качества (рисунок 4).

3. Затраты (перерасход).

4. Корпоративная культура (вовлеченность каждого участника в процесс, активность участников в формировании предложений по улучшению, реализация вариантов решения проблем в полном объеме и проч.).

5. Исполнение заказа (план). В качестве показателей можно учитывать: выполнение заказа в срок, выполнение заказа в полном объеме, невыполнение заказа.

Конкретные инструкции можно модифицировать под нужные цели: для просмотра методических рекомендаций скачайте файл по QR-коду.



Задачи формирования бережливого мышления в ОО:

1. Заложить основы бережливого мышления.
2. Привить первичные и общие подходы к принципам и инструментам бережливого производства.
3. Сформировать единую среду общения обучающихся и педагогов.
4. Внедрить бережливые технологии в деятельность общеобразовательной организации.

В младших классах критерии могут быть упрощены и представлены в графической форме с яркими стикерами, которые назначаются команде за правильное выполнение и соблюдение действий.

По количеству полученных стикеров и можно судить о команде-победителе. Если цель — знакомство с бережливыми технологиями, то факт сортировки и удобного использования рабочего места сам по себе может стать итогом проведения фабрики процессов.

В младших классах самая продуктивная, легко организуемая и позволяющая начать знакомство с бережливым производством — это система 5С.

Идеи фабрик можно посмотреть в методических рекомендациях «Обучение детей организации рабочего места на уроке «Технология по системе 5S в начальной школе»/ — URL: <https://www.iroso.ru/storage/app/uploads/public/625/e00/528/625e00528e27a201826556.pdf>.

Наименование критерия	Показатели	1 раунд	2 раунд	3 раунд	Примечания
1. Безопасность (деятельности сотрудников, использования оборудования).	1. Четкое выполнение инструкций – 1 балл. 2. Соблюдение ТБ по работе с оборудованием – 1 балл. 3. Отсутствие нарушений дисциплины – 1 балл.				По 1 баллу за каждый показатель. Учитывается динамика.
2. Качество продукта (дефекты).	1. Без дефектов – 3 балла. 2. С дефектами, не влияющими на потребительские качества, – 1 балл. 3. С дефектами, влияющими на потребительские качества, – 0 баллов.				Учитывается динамика.
3. Затраты (перерасход).	1. Без перерасхода – 2 балла. 2. С перерасходом (для выполнения задания требуются дополнительные материалы) – 0 баллов.				Учитывается динамика.
4. Корпоративная культура.	1. Вовлеченность каждого участника в процесс – 1 балл. 2. Участники предлагают варианты решения проблем (не менее 3) – 1 балл. 3. Участниками реализуются варианты решения проблем в полном объеме – 1 балл.				По 1 баллу за каждый показатель. Учитывается динамика.
5. Исполнение заказа (план).	1. Задание выполнено в срок – 2 балла. 2. Заказ исполнен в полном объеме – 2 балла. 3. Задание не выполнено – 0 баллов.				Учитывается динамика.
ИТОГО:					

Рис. 4. Пример критериев эффективности фабрики процессов

МАОУ ГИМНАЗИЯ № 2, ППКО



Партнерская проверка качества образца



Муниципальное автономное общеобразовательное
учреждение Гимназия № 2 города Южно-Сахалинска
2022 г.

M1 Определены цели и/или миссия организации,
для реализации которой создан
проверяемый образец



Организация процесса воспитания и обучения
на основе духовно-нравственных ценностей,
исторических и национально-культурных традиций России
с целью подготовки выпускников
к жизни в новых условиях XXI века.

M2

В паспортах проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ



1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса:
педагоги, родители и учащиеся Гимназии №2 г. Южно-Сахалинска
Периметр проекта:
столовая Гимназии №2 г. Южно-Сахалинска

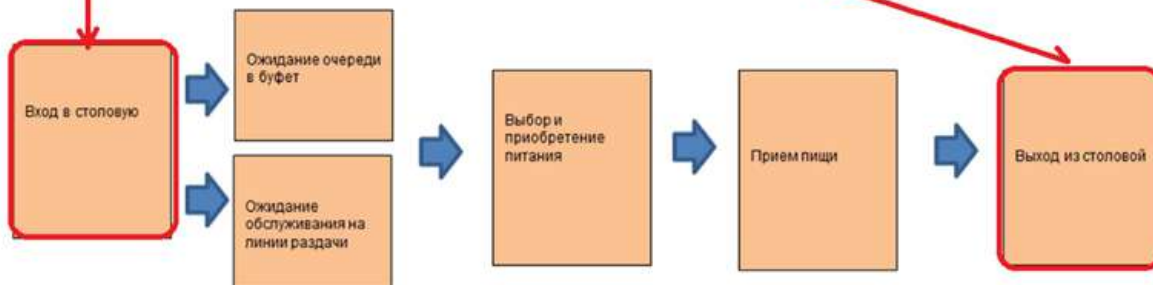
Границы процесса:
От входа в столовую для приема пищи до выхода из нее

Владельцы процесса:
Чеснокова И.А.
директор
Руководитель проекта:
Фесенко Т.О.
зам. директора
Команда проекта:
Гребенков Е.В.; Денисьева Л.А.; Зубарева И.Л.; Ли М.А.; Украинцев Н.В.;

2. Обоснование выбора

Описание проблемы:
Длительное время ожидания обслуживания в столовой, скученность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и к линии раздачи, недостаток организации труда работников столовой.

Ключевой риск:
Значительное сокращение количества обучающихся, питающихся в столовой Гимназии №2 г. Южно-Сахалинска



В паспортах проектов представлено обоснование для понимания зачем и почему важна реализация проекта



Карточка проекта «Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени для гимназиста»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: Обучающиеся и сотрудники МАОУ Гимназии №2
Периметр проекта: Столовая Гимназии
Владелец процесса: директор Гимназии №2 М.А. Чеснокова
Руководитель проекта: Фесенко Т.Ю. – заместитель директора по ВР
Команда проекта: Украинец Н.В. - педагог-организатор, Ли М.А. – гл. бухгалтер, Гребенкина Е.В. – юристконсульт, Денисьева Л.А. – генеральный директор ООО «Аллегра», Зубарева И.Л. – зам директора по АХР, Чуприкова Т.В. – зам директора по УВР.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Значительное сокращение количества обучающихся, питающихся в столовой Гимназии

Проблемы:

1. Длительное время ожидания и обслуживания в столовой.
2. Скученность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и к линии раздачи.
3. Недостатки в организации труда работников столовой (разделение функций, согласованность действий)

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели*	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени обслуживания в столовой	3 мин	2 мин
2. Сокращение времени ожидания в очереди на обслуживание в буфете и на линии раздачи	8 мин	4 мин
4. Увеличение посадочных мест в буфете	8 мест	21 места

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта – 11.04.2019
2. Диагностика и целевое состояние – 12.04.2019 - 11.06.2019
 - Разработка текущей карты процесса - 12.04.2019 - 11.05.2019
 - Разработка целевой карты процесса - 12.05.2019 - 11.06.2019
3. Внедрение изменений – 12.06.2019 – 31.08.2019
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 01.09.2019 – 11.09.2019

M4

Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта



Карточка проекта «Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени для гимназиста»

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчики процесса: Обучающиеся и сотрудники МАОУ Гимназии №2

Периметр проекта:

Столовая Гимназии

Владелец процесса: директор Гимназии №2 М.А. Чеснокова

Руководитель проекта: Фесенко Т.Ю. – заместитель директора по ВР.

Команда проекта: Украинец Н.В. – педагог-организатор, Ли М.А. – гл бухгалтер, Гребенкина Е.В. – юристконсульт, Денисьева Л.А. – генеральный директор ООО «Аллегра», Зубарева И.Л. – зам директора по АХР, Чуприкова Т.В. – зам директора по УВР.

2. Обоснование выбора

Ключевой риск: Значительное сокращение количества обучающихся, питающихся в столовой Гимназии

Проблемы:

1. Длительное время ожидания и обслуживания в столовой.
2. Скудность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и к линии раздачи.
3. Недостатки в организации труда работников столовой (разделение функций, согласованность действий)

3. Цели и плановый эффект

Наименование цели*	Текущий показатель	Целевой показатель
1. Сокращение времени обслуживания в столовой	3 мин	2 мин
2. Сокращение времени ожидания в очереди на обслуживание в буфете и на линии раздачи	8 мин	4 мин
4. Увеличение посадочных мест в буфете	8 мест	21 места

4. Ключевые события проекта

1. Старт проекта – 11.04.2019
2. Диагностика и целевое состояние – 12.04.2019- 11.06.2019
 - Разработка текущей карты процесса - 12.04.2019 - 11.05.2019
 - Разработка целевой карты процесса - 12.05.2019 - 11.06.2019
3. Внедрение изменений – 12.06.2019 – 31.08.2019
4. Закрепление результатов и закрытие проекта – 01.09.2019 – 11.09.2019

M6 Есть личный проект первого лица (первое лицо является руководителем команды проекта)



5S: БЕРЕЖЛИВЫЙ МОНИТОР

1. Вовлеченные лица и рамки проекта

Заказчик процесса: Учителя MAOU Гимназии №2
Периметр проекта: MAOU Гимназия №2
Владелец процесса: Администрация Гимназии №2
Руководитель проекта: Директор Гимназии №2 –
Чеснокова М.А.
Команда проекта:
 Зубарева И.Л. – заместитель директора по АХР
 Педагогический коллектив

2. Обоснование выбора

1. Неудобство для учителей-предметников использование компьютера в кабинетах при проведении уроков в разных кабинетах в Гимназии №2

3. Цели и плановый эффект

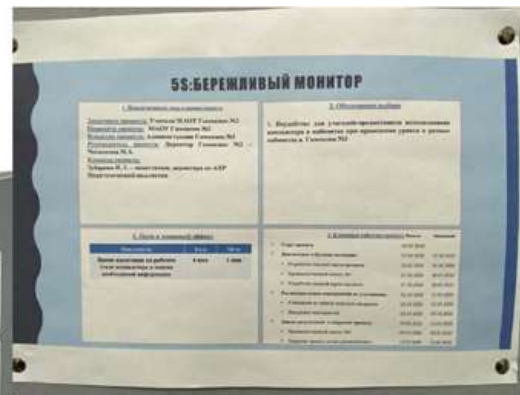
Показатель	Было	Цель
Время навигации на рабочем столе компьютера и поиска необходимой информации	4 мин	1 мин

4. Ключевые события проекта

	Начало	Окончание
1 Старт проекта	25.02.2020	
2 Диагностика и Целевое состояние:	25.02.2020	25.02.2020
• Разработка текущей карты процесса	25.02.2020	26.02.2020
• Производственный анализ №1	27.02.2020	28.03.2020
• Разработка целевой карты процесса	27.02.2020	28.03.2020
3 Реализация плана мероприятий по улучшению:	02.03.2020	12.03.2020
• Совещания по защите подходов внедрения	02.03.2020	02.03.2020
• Внедрение мероприятий	03.03.2020	07.03.2020
4 Анализ результатов и закрытие проекта:	09.03.2020	12.03.2020
• Производственный анализ №2	09.03.2020	09.03.2020
• Закрытие проекта (отчет руководителю)	12.03.2020	12.03.2020

M7

Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой



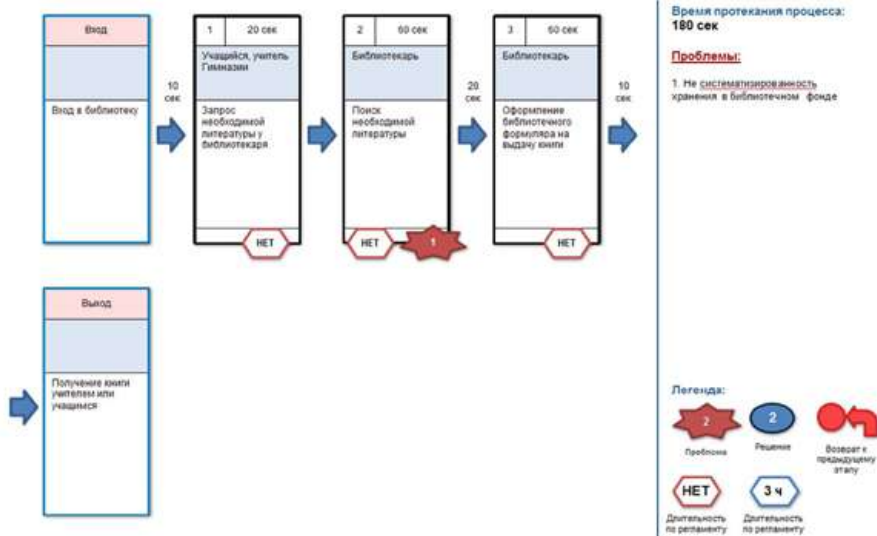
M8

При реализации проектов построены карты
ПСС текущего состояния с фиксацией
параметров процесса, соответствующих
поставленным целям.

Оптимизация библиотечного пространства



КАРТА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА



M9

В каждом рассматриваемом проекте построены карты ПСЦ целевого состояния

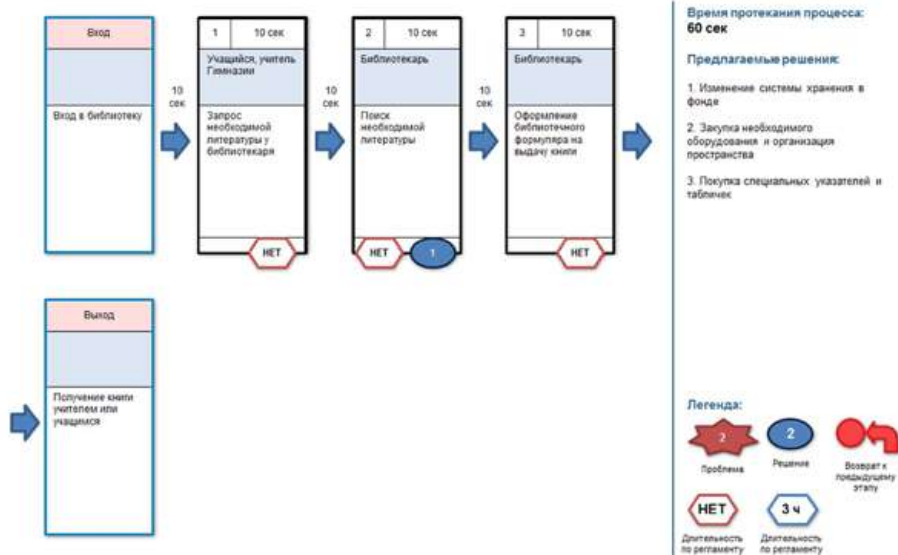


Оптимизация библиотечного пространства



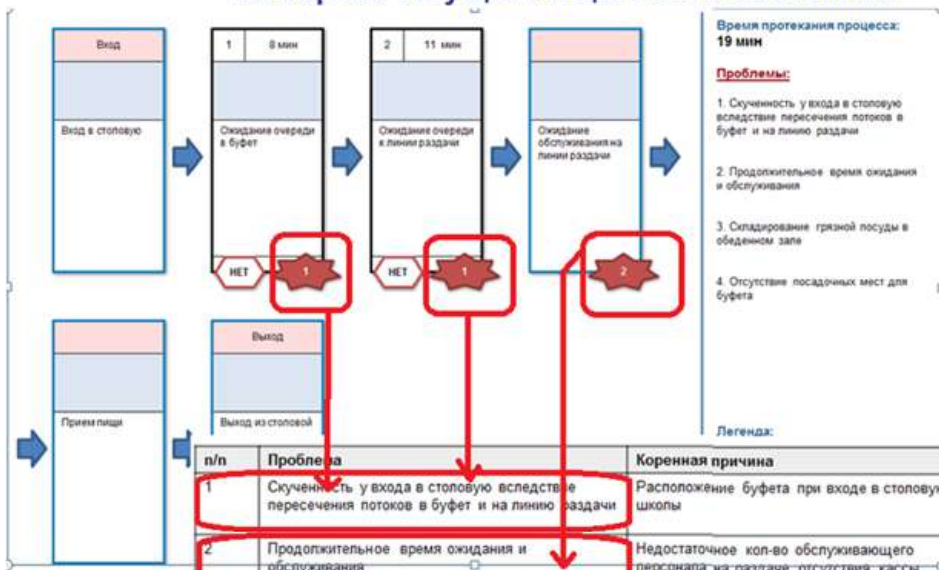
МИНИСТЕРСТВО
САХАЛИНСКОЙ
ОБЛАСТИ

КАРТА ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЦЕССА



M10

Выявленные проблемы идентифицированы на картах текущего и целевого состояния



n/n	Проблема	Коренная причина
1	Скудность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и на линию раздачи	Расположение буфета при входе в столовую школы
2	Продолжительное время ожидания и обслуживания	Недостаточное кол-во обслуживающего персонала на раздаче; отсутствия кассы, короткой линии раздачи
3	Складирование грязной посуды в обеденном зале	
4	Отсутствие посадочных мест для буфета	

P1
Ф1

Проведен поиск коренных причин при решении проблем, идентифицированных на карте ПСЦ

Метод 5 почему?



ПРОБЛЕМА

Большие затраты времени при подготовке учителя к урокам

Почему?



Много времени уходит на поиск необходимого оборудования

Почему?



Трудности в поиске необходимого оборудования

Почему?



Незнание расположения того или иного оборудования в шкафах для хранения

Почему?



Отсутствует систематизация материального оснащения

Почему?



Нет алгоритма размещения оборудования в шкафах

Коренная причина

P2

Коренные причины и возможные мероприятия по их устранению оценены по их влиянию на цели проекта

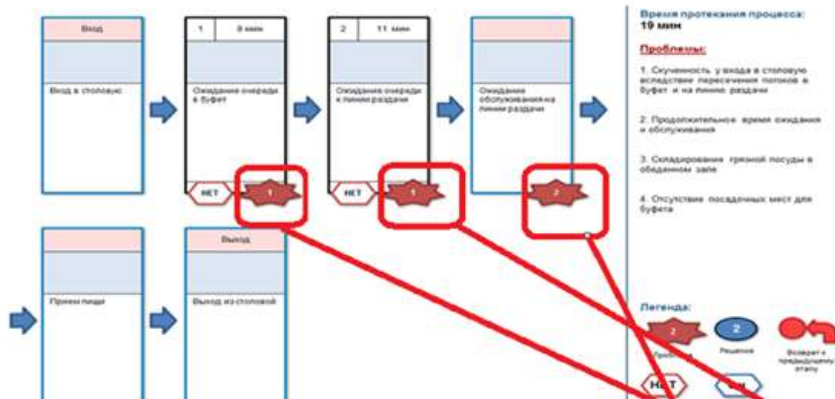


План мероприятий по реализации проекта
«Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени для гимназиста»

Проблема	Коренные причины	Мероприятия по устранению проблемы	Влияние на цели проекта	Ф.И.О. исполнителя, должность
Продолжительное время ожидания и обслуживания	Скученность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и на линию раздачи	Перенос буфета Приобретение мебели для буфета и холодильного оборудования	-1 мин	Ли М.А., гл. бухгалтер Денисьева Л.А., генеральный директор ООО «Аллегра»
		Установка кассы	-1 мин	Денисьева Л.А., генеральный директор ООО «Аллегра»
		Увеличение кол-ва обслуживающего персонала на линии раздачи	-2 мин	Денисьева Л.А., генеральный директор ООО «Аллегра»
		Увеличение длины линии раздачи и ее трансформация	-1 мин	Денисьева Л.А., генеральный директор ООО «Аллегра»

РЗ

План мероприятий направлен на устранение выявленных коренных причин проблем, идентифицированных на карте ПСЦ



п/п	Проблема	Причина	Решение
1	Скудность у входа в столовую вследствие пересечения потоков в буфет и на линию раздачи	Расположение буфета при входе в столовую школы	Перемещение буфета
2	Продолжительное время ожидания и обслуживания	Недостаточное кол-во обслуживающего персонала на раздаче, отсутствия кассы, короткой линии раздачи	Увеличение кол-ва обслуживающего персонала на раздаче, установка кассы, увеличение линии раздачи и ее трансформация
3	Складирование грязной посуды в обеденном зале		Перенос складирования грязной посуды в моечную, закупка тележек для грязной посуды
4	Отсутствие посадочных мест для буфета		Создание специальных посадочных мест для буфета

P4

Процедура одобрения плана мероприятий по достижению целей проекта проводится с заказчиком проектов



ПРОТОКОЛ
встречи с инициатором
«Образование учреждения «Береговая зона» на базе МАОВ Гимназия №2
г. Южно-Сахалинск»

24.02.2022

- Присутствовали:
1. Чичикова М.А., директор МАОВ
 2. Батманов С.Л., заместитель директора по УВР
 3. Погодина Н.П., заместитель директора по УВР
 4. Суряева О.В., заместитель директора по УВР
 5. Фещенко Т.В., заместитель директора по ИР
 6. Члены коллектива (наименование не указывается)

Повестка встречи

1. Знакомство с планом мероприятий по достижению целей проекта «Образование учреждения «Береговая зона» на базе МАОВ Гимназия №2 г. Южно-Сахалинск»

Ситуации:

1. Чичикову М.А., которая ознакомилась с планом мероприятий по достижению целей проекта «Образование учреждения «Береговая зона» на базе МАОВ Гимназия №2 г. Южно-Сахалинск».
2. Батманову С.Л., которая обсудила с членами коллектива план мероприятий дорожной карты Проекта

Решение:

План проекта в работу в 2022 году.

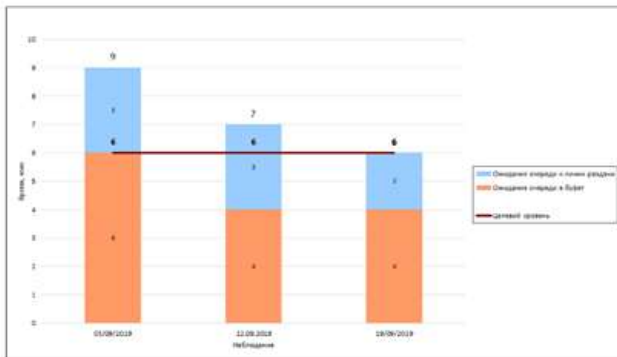
Секретарь

Погодина Н.П.



P5

Проводится производственный анализ (мониторинг) для проверки достигнутых результатов



Совещания рабочей группы при директоре проводятся ежемесячно

Результаты проектов стандартизируются (в виде визуальных стандартов, регламентов)



Инструкции, разработанные в рамках проекта «Оптимизация процесса подготовки к лабораторным и практическим занятиям по предмету «Биология»

Инструкция № 1 Охрана труда учащихся при выполнении лабораторных и практических работ с использованием микроскопа

Общие положения.

Данная инструкция предназначена для учащихся при выполнении в кабинете биологии лабораторных работ, связанных с использованием микроскопа. Опасности в работе: уколы частей тела при небрежном обращении с препаратными ящиками; порезы рук при небрежном обращении с предметами и покровными стеклами.

- ◆ Требования безопасности перед началом работы.

Ученик внимательно изучает содержание и порядок выполнения лабораторной работы, и безопасные приемы её выполнения.

Перед началом каждой лабораторной работы, учитель биологии проводит инструктаж учащихся, обучает безопасным правилам поведения при проведении лабораторной работы, экспериментов. Не оставляет учащихся без присмотра на перемене и во время учебно-воспитательного процесса.

Инструкция № 2 Охрана труда учащихся при выполнении практических и лабораторных работ, связанных с гербарным материалом в кабинете биологии

Общие положения.

Данная инструкция предназначена для учащихся при выполнении в кабинете биологии лабораторных работ, связанных с гербарным материалом.

Опасности в работе:

- аллергические реакции на сухой гербарный материал;
- уколы шпателями, колочками гербарных растений при небрежном обращении с ними;
- попадание частичек гербарного материала в глаза и слизистую носоглотки с повреждённых гербариев.
- ◆ Требования безопасности перед началом работы.

Инструкция № 4 Охрана труда учащихся при выполнении лабораторных работ с влажными препаратами в кабинете биологии

Общие положения.

Данная инструкция предназначена для учащихся в кабинете биологии лабораторных работ, связанных с влажными препаратами.

Опасности в работе:

1. отравление вредными испарениями при небрежном обращении с влажными препаратами и их разгерметизации при этом;
2. порезы рук при небрежном обращении со стеклянной поверхностью влажных препаратов.

- ◆ Требования безопасности перед началом работы.

Ученик внимательно изучает содержание и порядок выполнения лабораторной работы, и безопасные приемы её выполнения.

Перед началом каждой лабораторной работы, учитель биологии проводит инструктаж учащихся, обучает безопасным правилам поведения при проведении лабораторной работы, экспериментов. Не оставляет учащихся без присмотра на перемене и во время

Инструкция № 2 Охрана труда учащихся при выполнении практических и лабораторных работ, связанных с гербарным материалом в кабинете биологии

Общие положения.

Данная инструкция предназначена для учащихся при выполнении в кабинете биологии лабораторных работ, связанных с гербарным материалом.

Опасности в работе:

- аллергические реакции на сухой гербарный материал;
- уколы шпателями, колочками гербарных растений при небрежном обращении с ними;
- попадание частичек гербарного материала в глаза и слизистую носоглотки с повреждённых гербариев.
- ◆ Требования безопасности перед началом работы.

P7 **Результаты проектов способствуют достижению целей организации, улучшая результаты и/или показатели**



Проект	Результаты
Система «Навигация»	1. Повышение уровня удовлетворенности посещения Гимназии 2. Быстрый поиск необходимого пространства
Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени для гимназиста	1. Сокращение времени процесса питания 2. Повышение комфортности приема пищи
Оптимизация библиотечного пространства	1. Сокращение времени процесса обслуживания 2. Повышение комфортности библиотечного пространства
Оптимизация процесса подготовки к лабораторным и практическим занятиям по предмету «Биология»	1. Снижение времени на подготовку 2. Повышение качества учебного процесса

Все проекты Гимназии направлены на совершенствование образовательной среды, потому согласуются с целями ОУ и его миссией

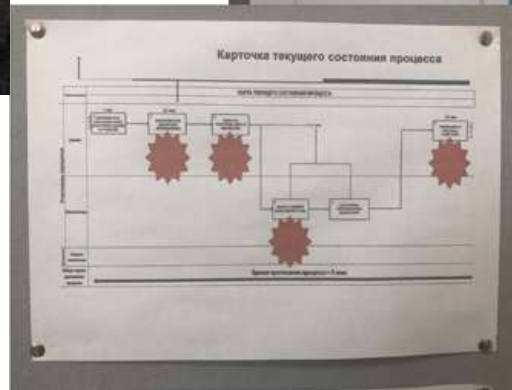
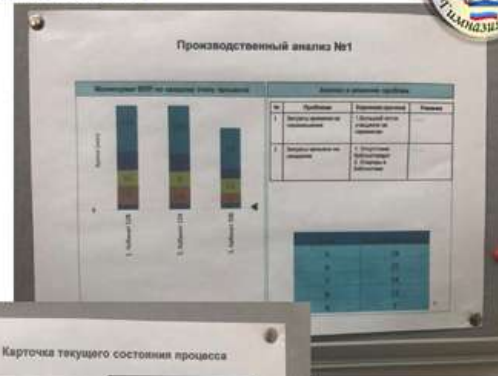
P8

Реализуются личные проекты руководителей отдельных структурных подразделений



№ п/п	Ответственный		Проект
	Директор	Чеснокова Мария Анатольевна	5S: Бережливый монитор
	Заместитель директора по УВР	Сартаева Ольга Витальевна	Система «Навигация»
	Заместитель директора по ВР	Фесенко Татьяна Юрьевна	Современная столовая – комфортное пространство и экономия времени для гимназиста

P9 Управление проектами по улучшению ведется с использованием стенда проекта в проектной комнате



P10

Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM (E) в инфоцентре организации



M1 P7 Все члены рабочих групп по проектам прошли обучение по базовым методам бережливого производства



Обучение команды проекта инструментам Бережливого производства (25.03.2022)
 Министерство Сахалинской области по эффективному управлению регионом

ЛИСТ ПОСЕЩАЕМОСТИ
 обучения команды проекта инструментам бережливого производства
 Дата проведения: 25.03.2022 Г.

№ п/п	ФИО работников	Должность
1.	Бизикова Светлана Николаевна	заместитель директора
2.	Громова Елена Николаевна	учитель английского языка
3.	Ломова Яна Владимировна	преподаватель-организатор ОБЖ
4.	Мирякин Евгений Иванович	учитель биологии
5.	Овсянникова Елена Александровна	учитель рус. языка и литературы
6.	Смирнова Полина Игоревна	учитель японского языка
7.	Спирова Светлана Ивановна	учитель физики
8.	Туркот Юлия Александровна	педагог-организатор; специалист по связям с общественностью
9.	Федотова Елена Борисовна	учитель информатики и ИКТ
10.	Шеломова Людмила Владимировна	учитель корейского языка



Содержание курса

1. Бережливое производство и понятие процесса
 2. Виды потерь
 3. Модель управления изменениями ADKAR
 4. Инструменты бережливого производства
- 5С
 Картирование
 Проект «Бережливое производство»

M3
P5

Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов



Обучение команды проекта

ГАОУ ДПО «Институт развития образования Сахалинской области»
им. Заслуженного учителя РФ В.Д. Гуревича

Деловая игра «Фабрика процессов» (27.09.2021)

ЛИСТ ПОСЕЩАЕМОСТИ
Деловая игра «Фабрика процессов»
Дата проведения: 27.09.2021 г.

№ п/п	ФИО работников	Должность
1.	Чесикова Мария Анатольевна	директор
2.	Бизикова Светлана Николаевна	заместитель директора
3.	Сартаева Ольга Витальевна	заместитель директора
4.	Фесенко Татьяна Юрьевна	заместитель директора
5.	Чуприкова Татьяна Васильевна	заместитель директора
6.	Гусева Лидия Леонидовна	учитель технологии
7.	Загойко Роман Васильевич	учитель физической культуры
8.	Ким Сан Хи	учитель начальных классов
9.	Ломова Яна Владимировна	преподаватель-организатор ОБЖ
10.	Маркевич Екатерина Ивановна	учитель биологии
11.	Нисембаум Виталий Игоревич	учитель технологии
12.	Полькина Ирина Петровна	учитель ИЗО
13.	Савина Байяру Арбымовна	учитель истории
14.	Савченко Мария Владимировна	учитель английского языка
15.	Спирова Светлана Ивановна	учитель физики
16.	Туркот Юлия Александровна	педагог-организатор; специалист по связям с общественностью
17.	Украинец Наталья Васильевна	педагог-организатор





M3

Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов

R5

**Обучение команды проекта
ГАОУ ДПО «Институт развития образования Сахалинской области»
им. Заслуженного учителя РФ В.Д. Гуревича**

**Деловая игра «Фабрика процессов» (27.09.2021)
(старшие преподаватели ИРОСО: Климова А.А., Петрова Н.А.)**



При проведении обучения на «площадке»
М4 соблюдаются требования безопасности, участники
не мешают производственному процессу



Обеспечение пожарной безопасности



Визуализация безопасного передвижения по лестнице



Соблюдение санитарно-гигиенических норм



Обеспечение пропускного режима



Система оповещения при ЧС



Информационные знаки на путях эвакуации

M5

**Визуализация по бережливому производству
размещена в офисных и производственных
помещениях, в зонах ожидания**



M5 Визуализация по бережливому производству размещена в офисных и производственных помещениях, в зонах ожидания



2-Х ЭТАЖНОЕ ЗДАНИЕ ГИМНАЗИИ



3-Х ЭТАЖНОЕ ЗДАНИЕ ГИМНАЗИИ

M8
Ф6
Ф8

**В организации есть ссылки на сайты,
где размещены актуальные материалы по БП**

<https://gymnasium2.ru>



ГЛАВНАЯ СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТПА ЗАЯВЛЕНИЕ В ГИМНАЗИЮ РОДИТЕЛЯМ БЕЗОПАСНОСТЬ

Муниципальные услуги
Антикоррупционная деятельность
ОБЪЯВЛЕНИЯ
Профилактика инфекционных заболеваний и пропаганда здорового образа жизни
Государственные услуги
Наши достижения
Школьное питание
Бережливые технологии
Медицинский кабинет
Независимая оценка качества образования

Сетевой город

Концепция бережливого производства 5S

Бережливые технологии в образовательных организациях – это технологии, которые повышают качество образования с минимальными затратами. Эта система реализует принципы бережливого производства, направленного на выявление и устранение потерь для увеличения производительности труда и в конкретном нашем случае – производительности обучения.

Бережливые технологии активно используют в образовательной сфере. Оптимизация учебного процесса, включающая при внедрении бережливых технологий, повышает качество предоставляемых услуг, но при этом администрация должна учитывать потребности всех участников образовательного процесса. Ее приоритетной задачей является создание подходящих условий для работы и учебы. Оптимизация основных и вспомогательных процессов поможет найти эффективные способы для устранения недостатков существующей модели.

В 2022 году Гимназия №2 успешно начала реализацию проекта «Образцовое учреждение. Бережливая школа на базе МАОУ Гимназия № 2 г. Южно-Сахалинска».

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА (сентябрь)

МИССИЯ ГИМНАЗИИ:
Организация процесса воспитания и обучения на основе духовно-нравственных ценностей, ориентированных на формирование личности, способной к самостоятельному образованию и развитию.

ДИРЕКТОР
Чеснокова Мария Анатольевна
Виктор директор

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ
Единый портал государственных и муниципальных услуг
Администрация города Южно-Сахалинска

M9 Моральное и материальное поощрение сотрудников P9 за участие в проектах по улучшению носит систематический характер



- в случае утраты личного имущества в результате пожара или стихийного бедствия – в размере до 2х должностного оклада, на основании заявления и справок из соответствующих органов.

Выплата материальной помощи производится без учета уровня районного коэффициента и процентности надбавки к заработной плате для работников государственных учреждений.

Приложение №1

Критерии и показатели для расчета стимулирующих выплат для заместителей директора по УВР, ИР, заместителя директора по АХЧ, заместителя директора по безопасности, главного бухгалтера

№	Критерии и показатели эффективности деятельности	периодичность	% от должностного оклада
1	За участие в инновационных проектах федерального, регионального, муниципального уровня	По факту	5-30
2	Отсутствие дисциплинарных взысканий трудовой книжки сотрудников	По факту	5-30
3	Организация контроля по качеству выполнения муниципального задания (качество обучения учащихся), исполнение финансовых обязательств	Каждый год	5-30
4	Наличие инновационных предложений по совершенствованию учебно-воспитательного процесса и материально-технической базы Гиповали, наличие проектов предложений по березнякам, технопаркам	По факту	5-30
5	Организация камерального отчета об исполнении	По факту	5-30
6	Качественная подготовка школы к началу учебного года, к работе осенне-зимнюю периоду	По факту	5-30
7	Качественная организация работы в учреждениях школой (систематическая работа)	По факту	5-40
8	Наличие отчетов в учреждениях, сопроводительных заместителю, курируемым муниципальным проектам	Месяц, квартал	5-30
9	Своевременное и качественное выполнение распоряжений и заданий, приказов ДЮ и директора	Месяц, год	5-40
10	Качественная работа главного оператора электронной почты	По факту	5-30
11	Работа, не входящая в круг должностных обязанностей	Месяц, год	5-50
12	Оперативная и качественная работа в ситуационном ЦС	По факту	5-50
13	Качественная работа с партнерами, поставщиками услуг	По факту	5-50
14	Результаты внешних и внутренних проверок, актов сверки с налоговыми органами и внебюджетными фондами, поставщиками контрольных органов	По факту	5-50

15	За подачу предложений по улучшению (ПЛУ) и на участие в проектах «Бережливое производство»:		
15.1	Высотра взыскания	По факту	5
15.2	Качество ПЛУ	По факту	5
15.3	Участие во внедрении ПЛУ	По факту	5
15.4	Выполнение результата внедрения ПЛУ	По факту	5

Критерии для расчета стимулирующих выплат учителя, преподавателя - организатора жизни безопасности жизни, педагога - психолога, учителя логопеда, педагога дополнительного образования, педагога-организатора, методиста, инструктора по физической культуре

№	Критерии и показатели эффективности деятельности	периодичность	% должностного оклада
1	За работу операторов электронной почты	По факту	5-20
2	Организация мероприятий по программе «Безопасная жизнь»	По факту	5-30
3	Подготовка баз данных по ЕГЭ, ОГЭ, ЕГЭО, ФГОС, ФИОКО, АИС СГО	По факту	5-50
4	Наличие методических публикаций в изданиях различных уровней, участие в работе региональных и муниципальных мероприятий	По факту	5-50
5	Качественное участие в предметных олимпиадах, конкурсах, спортивных соревнованиях (школьные, муниципальные, областные, всероссийские)	По факту	5-80
6	Работа по поддержке социального-привлекательного проекта Гиповали, участие в организации мероприятий регионального и муниципального уровня на базе Гиповали	Месяц, год	5-50
7	Участие в инновационных проектах федерального, регионального и муниципального уровня	По факту	5-30
8	Оперативная и качественная работа по защите персональных данных	Месяц	5-40
9	Организация работы «электронической почты»	По факту	5-30
10	Участие в грантовых проектах, в проектах	По факту	5-40
11	За подачу предложений по улучшению (ПЛУ) и на участие в проектах «Бережливое производство»:		
11.1	Высотра взыскания	По факту	5
11.2	Качество ПЛУ	По факту	5
11.3	Участие во внедрении ПЛУ	По факту	5
11.4	Выполнение результата внедрения ПЛУ	По факту	5

СЕТЕВОЕ ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*На примере проекта
«Образцовые учреждения»*

Методические рекомендации

Директор В. Герасимов
Редактор А. Сафонова
Корректор Е. Ким
Верстка Н. Васильева

Издательство ИРОСО
693020, г.. Южно-Сахалинск, ул. Пограничная, 42
Тел. 8 (4242) 30-02-98, факс 8 (4242) 72-25-01
E-mail: izdatelstvo@iroso.ru

Размещено на сайте: www.iroso.ru
Для сетевого распространения.
Минимальные системные требования:
Windows XP, Adobe Acrobat reader