

**Рекомендации по внедрению портфеля проектов «Бережливое образование»
на территории муниципальных районов и городских округов области в
рамках региональной Стратегии
«Доброжелательная школа»**

I. Общие положения

Портфель проектов «Бережливое образование» предусматривает повышение эффективности образовательной системы Белгородской области путём формирования непрерывных потоков создания ценностей с охватом основных процессов образовательных организаций и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

Переход к использованию бережливого управления подразумевает формирование нового типа мышления – бережливого, которое понимается, как способность принимать верные решения на благо всех участников образовательных отношений с определённой перспективой на будущее. Данный процесс связан, прежде всего, с необходимостью:

- доведения до участников образовательных отношений сущности, философии, принципов бережливого управления за счет создания и развития единого информационного образовательного пространства по внедрению бережливых технологий, функционирования разделов по бережливому управлению на сайтах образовательных организаций;

- внедрения инструментов и методов бережливого управления «визуализация» и «5S», в такой последовательности, чтобы это не превратилось в дополнительные потери;

- моделирования инфраструктуры применения бережливых технологий за счет создания системы подготовки и повышения квалификации руководящих и педагогических работников образовательных организаций Белгородской области по направлению «Бережливое управление»;

- повышения эффективности управления образовательной организацией за счет внедрения бережливых технологий по всем направлениям деятельности;

- вовлечения всех участников образовательных отношений в процесс постоянного совершенствования образовательной организации.

Сфера образования может стать «инструментом», который позволит сформировать «бережливую личность». Для этого имеются все возможности, необходимые для изменения менталитета, который посредством образовательных технологий может стать бережливым. Именно образование поможет сформировать «бережливое мышление». Этот аспект бережливых технологий может стать отдельным направлением в рамках бережливого управления.

Для реализации сценария «Бережливое образование» планируется использовать методологию проектного управления с бережливыми технологиями, что позволит дополнить непрерывные процессные улучшения эффективным кросс-функциональным взаимодействием, четким целеполаганием и показателями результативности.

Настоящие рекомендации разработаны с целью оказания организационно помощи муниципальным районам и городским округам в части внедрения следующих компонентов портфеля проектов «Бережливое образование» на территории муниципальных образований области:

1. «Внедрение бережливых технологий в деятельность дошкольных образовательных организаций Белгородской области («Бережливый детский сад»);»;

2. «Внедрение бережливых технологий в деятельность общеобразовательных организаций Белгородской области («Бережливая школа»);»;

3. «Внедрение бережливых технологий в деятельность учреждений дополнительного образования Белгородской области».

II. Подготовка типовых муниципальных проектов

При принятии муниципальным районом (городским округом) решения о разработке и реализации типовых муниципальных проектов, обеспечивающих достижение целей, результатов и требований к результатам соответствующих 3 региональных проектов, входящих в состав портфеля проектов «Бережливое образование», обеспечивается работа

по разработке 3 муниципальных проектов, обеспечивающих достижение целей, результатов и требований к результатам соответствующих 3 региональных проектов, входящих в состав портфеля проектов «Бережливое образование» на уровне соответствующего муниципального образования области,

или одного муниципального проекта, обеспечивающего достижение целей, результатов и требований к результатам 3 региональных проектов, входящих в состав портфеля проектов «Бережливое образование», на уровне соответствующего муниципального образования области.

Подготовка муниципальных проектов (или муниципального проекта) осуществляется с учётом следующих принципов:

– обеспечение достижения целей, результатов и требований к результатам 3 региональных проектов, входящих в состав портфеля проектов «Бережливое образование»;

– определение целей, результатов и требований к результатам муниципальных проектов (или муниципального проекта), направленных на достижение целей, результатов и требований к результатам 3 региональных проектов, входящих в состав портфеля проектов «Бережливое образование»;

– включение при необходимости в паспорта муниципальных проектов (паспорта муниципального проекта) дополнительных требований к результатам муниципальных проектов/муниципального проекта (непредусмотренных в паспортах региональных проектов), обеспечивающих достижение целей, результатов и требований к результатам 3 региональных проектов на уровне соответствующего муниципального образования области;

– определение мероприятий (работ/процессов) муниципальных проектов/муниципального проекта, не дублирующих мероприятия (работы/процессы) 3 региональных проектов, входящих в состав портфеля

проектов «Бережливое образование» (допускается детализация мероприятий региональных проектов).

Проектная документация по 3 региональным проектам, входящим в состав портфеля проектов «Бережливое образование», размещена в АИС «Проектное управление» и доступна всем ответственным исполнителям от муниципальных районов (городских округов):

– «Внедрение бережливых технологий в деятельность дошкольных образовательных организаций Белгородской области («Бережливый детский сад»))» - номер в системе 10 086 229;

– «Внедрение бережливых технологий в деятельность общеобразовательных организаций Белгородской области («Бережливая школа»))» - номер в системе 10 086 228;

– «Внедрение бережливых технологий в деятельность учреждений дополнительного образования Белгородской области» - номер в системе 10 086 227.

Реализация регионального проекта «Внедрение бережливых технологий в деятельность дошкольных образовательных организаций Белгородской области» («Бережливый детский сад»)) к концу 2020 года позволит решить ряд существующих проблем, а именно:

– отсутствие условий для цифровизации и оптимизации документооборота;

– неэффективное использования внешнего и внутреннего пространства детского сада, низкий уровень логистики его помещений;

– уход игры из жизни ребенка как важнейшего условия его развития;

– кризис традиционной модели детства, развитие новых форм социализации дошкольника.

Проект предполагает включение 100% дошкольных образовательных организаций Белгородской области (далее – ДОО) в реализацию бережливых проектов в три этапа:

1. Создание 22 «опорных» площадок и организация их деятельности по внедрению бережливых технологий на муниципальном уровне.

2. Включение бережливых технологий в деятельность 75% ДОО до 1 ноября 2019 года.

3. Включение в реализацию бережливых проектов 100% ДОО до конца 2020 года.

С целью реализации проекта планируется:

– создать пул из 33 «опорных» площадок из числа дошкольных образовательных организаций по внедрению бережливых технологий в деятельность ДОО области;

– разработать не менее 2 примерных реестров процессов дошкольной образовательной организации;

– провести не менее 3 организационных совещаний по внедрению бережливых технологий и оценке ее результативности (не менее 33 участников из числа 33 ДОО) и не менее 25 муниципальных и региональных обучающих мероприятий по вопросу внедрения бережливых технологий с ДОО области (не менее 500 участников из числа 462 ДОО);

- сформировать в не менее 462 (100 %) ДОО лидерские команды, внедряющие бережливые технологии;
- обеспечить использование результатов реализации бережливых проектов родителями (законными представителями) воспитанников не менее 185 (40%) ДОО области;
- вовлечь не менее 139 (30%) ДОО в реализацию не менее 139 бережливых проектов по созданию брэнда ДОО, «бережливого пространства» и не менее 139 бережливых проектов по созданию игрового пространства и руководству детской игрой;
- обеспечить использование инструмента 5С в организации своего рабочего пространства 100 % сотрудниками административно-управленческого аппарата, включая старших воспитателей;
- разработать и апробировать в 33 «опорных» площадках ДОО парциальную программу для обучающихся ДОО «Азбука бережливости»;
- создать не менее 22 зон (помещений) «Обея» для управления внедрением бережливых технологий и не менее 22 фабрик процессов для освоения бережливых технологий.

На уровне муниципального образования центральным механизмом реализации проекта являются «опорные» площадки ДОО по внедрению бережливых технологий, перечень которых утвержден приказом департамента образования области от 24.06.2019 г. №1915. В соответствии с примерным положением, их деятельность должна быть направлена на осуществление методического сопровождения внедрения бережливых технологий в деятельность каждой ДОО, выявление затруднений ДОО – участников проекта и взаимодействие с сектором компетенций ОГАОУ ДПО «БелИРО» по устранению выявленных затруднений, проведению дополнительных индивидуальных консультаций, обучающих мероприятий, а также взаимодействие с руководителем проекта по информированию о состоянии работы в муниципальном образовании по данному направлению.

В муниципальном образовании на основе плана управления региональным проектом может быть разработан план мероприятий «дорожная карта» по внедрению бережливых технологий для большей детализации мероприятий, их расширения на уровне муниципального образования, а также распределения полномочий и зон ответственности каждого участника проекта.

Среди обязательных условий успешной реализации проекта определены следующие:

1. Создание и поддержка со стороны руководителя социально-психологической среды в ДОО, позволяющей использовать бережливые инструменты и технологии для раскрытия и использования таланта работников, их интеллектуальных и творческих способностей.

2. Принятие и понимание каждым сотрудником, внедряющим бережливые технологии, их значимости в повышении эффективности собственной деятельности.

3. Отсутствие давления со стороны руководства на сотрудников ДОО для достижения 100% охвата при внедрении бережливых инструментов и технологий. Проект ставит своей задачей 100% охват дошкольных образовательных организаций, но не 100% охват сотрудников.

В каждом ДОО сформированы лидерские команды, которые и продвигают бренд «бережливости» в образовательной организации.

4. Отсутствие формального отношения к внедрению бережливых инструментов и технологий в деятельность ДОО – внешнее видимое выполнение требований недопустимо без понимания сути и принятия идей бережливости.

Выполнение данных условий определяется в ходе посещений ДОО и бесед с сотрудниками.

Проект «Внедрение бережливых технологий в деятельность общеобразовательных организаций Белгородской области («Бережливая школа»)» призван вовлечь к ноябрю 2020 года 100% общеобразовательных организаций Белгородской области в бережливое управление.

Проект предполагает включение всех общеобразовательных организаций в реализацию бережливых проектов в три этапа:

1. Создание 22 «опорных» площадок и организация их деятельности по внедрению бережливых технологий на муниципальном уровне.

2. Включение бережливых технологий в деятельность 75% общеобразовательных организаций до 1 ноября 2019 года.

3. Включение в реализацию бережливых проектов 100% общеобразовательных организаций до конца 2020 года.

В рамках реализации проекта планируется:

– определить 22 муниципальные школы-опорные площадки по внедрению бережливых технологий в деятельность организаций;

– сформировать команды лидеров в 22 опорных площадках и в 544 общеобразовательных организациях и карту процессов, типичных для общеобразовательных организаций;

– провести не менее 50 семинаров - практикумов по использованию бережливых технологий на базе опорных площадок для не менее 544 общеобразовательных организаций;

– внедрить в работу 100 % общеобразовательных организаций области инструмент 5С и инструмент визуализации процесса исполнения задач (доска задач); 100 % общеобразовательным организациям области реализовать не менее 3 проектов по улучшению процессов;

– создать не менее 22 фабрик процессов на базе опорных площадок образовательных организаций и региональную Ассоциацию бережливых школ (не менее 22 участников).

Принципы, на которых базируется система 5С:

1-ый шаг: сортируй

Этот этап предполагает исключение из целевой зоны предметов, которые не использовались в течение определенного периода времени и которые не предполагается использовать в дальнейшем. Для этого необходимо:

– выделить отдельный стол для сортировки предметов;

– определите карантинную зону (место временного размещения) ненужных предметов;

– выявить лишние предметы и поместить их в карантинную зону;

– определить дальнейшие действия в отношении ненужных предметов: ненужные предметы удаляются из рабочей зоны или уничтожаются;

предметы, не нужные срочно, располагаются на определенном отдалении или хранятся централизованно; нужные – сохраняются на рабочем месте.

2-ой шаг: соблюдай порядок

На данном этапе определяется местоположение каждого предмета. Каждая вещь должна быть на своем месте. Все необходимо привести в порядок.

Четыре правила расположения вещей:

- на видном месте;
- легко взять;
- легко использовать;
- легко вернуть на место.

3-ий шаг: содержи рабочее место в чистоте

Этот этап предполагает уборку помещения и разработку последовательности действий, позволяющих поддерживать чистоту в рабочей зоне.

Данный шаг определяет следующие мероприятия:

- проведение генеральной уборки помещений (при необходимости);
- тщательная уборка и чистка офисного оборудования и мебели, фиксация неисправностей;
- выявление источников загрязнения, труднодоступных и проблемных мест;
- выработка и реализация мер по уборке труднодоступных мест, ликвидации источников проблем и загрязнений.

4-ый шаг: стандартизируй

Введение правил, призванных обеспечить в кабинетах чистоту и порядок. Этот шаг также предусматривает, что разработанные стандарты будут понятными и будут представлены в наглядной форме.

Фиксация в письменном виде правил: удаление ненужного, рациональное размещения предметов.

Максимальная визуализация представления правил (рисунки, схемы, пиктограммы, указатели, цветовое кодирование).

Рационализация носителей информации (материал, способ нанесения надписей, защитные покрытия), мест их размещения и крепления.

5-ый шаг: совершенствуй

Для реализации 5-го принципа необходимо:

- обучение сотрудников и обсуждение с ними изменений;
- соблюдение дисциплины;
- проверка соблюдения всех ранее разработанных стандартов;
- улучшение разработанных стандартов;
- закрепление сфер ответственности за каждым работником (объекты внимания и основные обязанности по их поддержанию в нормальном состоянии);
- выработка у персонала правильных привычек, закрепление навыков соблюдения правил;
- применение эффективных методов контроля.

Алгоритм проведения ежедневных 15-минутных совещаний

Совещание у директора школы

1. У директора школы 15-минутные совещания проводятся ежедневно с 9.00 до 9.15, кроме дня, когда проводится совещание.
2. В понедельник на доске размещаются задачи в план и в работу.
3. Ежедневно каждый заместитель директора озвучивает информацию по задачам, находящимся у него на исполнении.
4. Исполненные задачи заместители директора перемещают в раздел «Выполнено».
5. Если в течение недели появляются новые задачи, они также выносятся на доску в ходе ежедневного совещания.
6. По итогам недели подсчитывается процент исполненных задач.

Картирование и оптимизация поток создания ценности при разработке продукции (далее – ПСЦ РП) **проводится в 12 этапов:**

1. Выбор объекта (проект, продукт) картирования, согласование с заказчиком, соисполнителями, определение сроков, границ и глубины картирования.
2. Определение руководителя и состава участников рабочей группы по картированию и оптимизации ПСЦ РП (далее по тексту рабочая группа).
3. Определение места проведения регулярных совещаний (обея) и разработка регламента (план-графика) выполнения работ по картированию.
4. Подготовка и выпуск организационно-распорядительных документов (приказов, распоряжений).
5. Организация работ по сбору информации.
6. Картирование ПСЦ РП текущего состояния.
7. Выявление, классификация и анализ проблем, узких мест и возможных (потенциальных) рисков.
8. Построение карты ПСЦ РП будущего (целевого) состояния.
9. Разработка и утверждение паспорта проекта «ПСР в НИОКР».
10. Планирование мероприятий по преобразованию ПСЦ РП в целевой.
11. Реализация мероприятий, контроль и анализ результатов.
12. Дальнейшая оптимизация ПСЦ РП (п. 6 – 11).

В рамках проекта «Внедрение бережливых технологий в деятельность учреждений дополнительного образования Белгородской области» к концу 2020 года планируется вовлечь 100 % учреждений дополнительного образования Белгородской области в бережливое управление.

Проект предполагает включение всех учреждений дополнительного образования (далее – учреждений ДО) в реализацию бережливых проектов в три этапа:

1. Создание 6 «опорных» площадок и организация их деятельности по внедрению бережливых технологий на муниципальном уровне.
2. Внедрение до 1 ноября 2019 года бережливых технологий в деятельность 75 % учреждений ДО.
3. Включение до конца 2020 года в реализацию бережливых проектов 100 % учреждений ДО.

С целью реализации проекта планируется:

- определить 6 опорных площадок по внедрению бережливых технологий в деятельность учреждений ДО (5 из числа учреждений ДО, РМЦ);
- сформировать команды лидеров в 6 опорных площадках и в не менее 83 муниципальных учреждениях дополнительного образования и карту процессов, типичных для учреждений ДО (не менее 10 процессов);
- провести не менее 50 семинаров-практикумов по применению бережливых технологий на базе опорных площадок для не менее 83 учреждений ДО: по внедрению системы 5С (не менее 10 семинаров); по использованию инструментов визуализации (не менее 10 семинаров); по картированию процессов (не менее 30 семинаров);
- внедрить в работу 100 % учреждений ДО области инструмент 5С и инструмент визуализации процесса исполнения задач (доска задач);
- 100 % учреждениям ДО области реализовать не менее 3 проектов по улучшению процессов;
- создать на базе опорных площадок 6 фабрик процессов.

При организации и поддержании эффективного, комфортного и производительного рабочего места сотрудника рекомендуется использовать следующие элементы организации рабочего пространства по системе 5С:

- оптимизация организации предметного пространства (расстановка мебели, расстановка техники);
 - систематизация рабочих документов;
 - систематизация электронных материалов;
 - оптимизация рабочего места сотрудника;
- контроль соблюдения принципов организации рабочего пространства по системе 5С:
- сортировка;
 - соблюдение порядка;
 - содержание в чистоте;
 - стандартизация;
 - совершенствование.

Использование инструмента визуализации процесса исполнения задач (доска задач) позволяет избежать ситуации потери задач, нарушения сроков их исполнения, повысить эффективность и качество работы коллектива.

При использовании инструмента доска задач рекомендуется руководствоваться следующими принципами:

1. Визуализация: доска задач размещается на видном месте, на ней размещают карточки с задачами. Таким образом, все задачи коллектива находятся на виду, и можно наглядно отслеживать процесс их выполнения. Также рекомендуется разбивать общую задачу на подзадачи. При этом каждая подзадача записывается на отдельной карточке.

2. Ограничение количества задач: количество одновременно выполняемых задач должно быть ограничено.

3. Расстановка приоритетов: необходимо определить, какие задачи брать в работу в первую очередь, выделить такие задачи (например, цветом). Расстановка приоритетов позволяет избавиться от ситуации, когда все работают, но результата нет.

4. Управление потоком задач: в случае, если какая-то задача выполняется долго, члены коллектива, которые недогружены, или выполняют неприоритетные задачи, предлагают свою помощь на проблемном участке.

5. Постоянное улучшение: члены коллектива анализируют выполняемую работу и дают предложения по оптимизации.

Картирование процесса – один из инструментов бережливого управления, позволяющий графически отобразить каждый этап движения материальных и информационных потоков, выявить возможности совершенствования текущего процесса и его приближения к идеальному состоянию. Картирование процесса осуществляется в несколько этапов:

Шаг 1. Выбор процесса.

Шаг 2. Составление карточки проекта.

Шаг 3. Построение карты текущего состояния процесса.

Шаг 4. Анализ проблем, разработка решений.

Шаг 5. Построение целевой карты процесса.

Шаг 6. Проведение замеров времени по процессу.

Шаг 7. Разработка «дорожной карты» реализации мероприятий по улучшениям.

III. Контактная информация руководителей региональных проектов

Руководитель проекта «Внедрение бережливых технологий в деятельность дошкольных образовательных организаций Белгородской области» («Бережливый детский сад»): консультант отдела дошкольного образования управления образовательной политики департамента образования области Аргунова Наталия Николаевна (тел. (4722) 32-81-56; e-mail: argunovaodo@yandex.ru).

Руководитель проекта «Внедрение бережливых технологий в деятельность общеобразовательных организаций Белгородской области («Бережливая школа»): начальник отдела сопровождения образовательной деятельности ОГКУ «Центр сопровождения и обслуживания образовательных организаций Белгородской области» Хоменко Елена Сергеевна (тел. (4722) 35-63-09; e-mail: echomenco@mail.ru).

Руководитель проекта «Внедрение бережливых технологий в деятельность учреждений дополнительного образования Белгородской области»: директор ОГБУ «Белгородский региональный модельный центр дополнительного образования детей» Богачёва Елена Юрьевна (тел. (4722) 36-58-97; e-mail: modelnyj.cent@bk.ru).