



«Комитет ОМЭП»

**ДИРЕКТ-ПАПКА
«Инструменты менеджмента качества»**

При поддержке:



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

ЦЕНТР МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ – это современная площадка для специалистов в области дошкольного образования, на которой в режиме реального времени можно получить информацию об инструментах менеджмента качества и механизмах их применения непосредственно в системе дошкольных образовательных учреждений. Проект реализуется при поддержке

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ.

Разработка и наполнение портала проводится специалистами в области дошкольного образования, а также специалистами в области менеджмента качества. Все инструменты менеджмента качества, предложенные в ходе реализации проекта уже апробированы на производственной площадке Комитета ОМЭП в системе детских садов АНО ДОО «МИР ДЕТСТВА», которые с 2015 года сертифицированы по требованиям международного стандарта ISO, в 2018 году прошли процедуру сертификации по новой версии стандарта ISO 9001:2015, участники Премии Правительства в области качества и отмечены звездой качества.

Почему необходимо применять систему менеджмента качества и его инструменты в современном дошкольном учреждении?

Главным образом, это позволяет обеспечить стабильность качества услуги. Систематический менеджмент качества способствует:

- непрерывному улучшению качества услуг,
- повышению удовлетворенности потребителей,
- снижению производственных затрат и, следовательно, повышению конкурентоспособности организации!



Чтобы система менеджмента качества ДОО давала эффективные показатели необходимо подходить к её построению комплексно. Именно поэтому в курсе «Инструменты менеджмента качества» темы подготовлены последовательно, дополняя друг друга.

Система менеджмента качества – зачем она нужна в ДОО?

Общая информация об инструментах менеджмента качества и механизмах их внедрения. Инструменты менеджмента качества: изучение, переосмысление и практическое применение на примере сферы дошкольного образования.

Инструмент №1: конкурсы для сотрудников

Как, казалось бы, стандартная форма работы с сотрудниками может изменить качество услуги и что нужно сделать чтобы избежать типичных ошибок при работе с данным инструментом?

Инструмент №2: Генти Гэмбуц

Японский подход к качеству или как инструменты качества Toyota могут быть полезны в детском саду?

Инструмент №3: Матрицы проектов и ментальные карты

Как даже самый сложный процесс можно реализовать благодаря графическому методу и в каком случае это будет эффективно?

Инструмент №4: Бенчмаркинг

«ПедИзом или педагогическое искусство для всех» — формирование банка данных педагогического искусства как инструмент повышения качества дошкольного образования.

Прежде чем переходить к инструментам менеджмента качества, необходимо разобраться что такое «качество».

КАЧЕСТВО - совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы потребителей, соответствовать своему назначению и предъявляемым требованиям.

Качество определяется мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей.

	<p>Аристотель (III в. до н. э.)</p>	<p>Качество – это существенная определенность объекта, в силу которой он является данным, а не другим. Различие между предметами, дифференциация по признаку «хороший-плохой»</p>
	<p>Гегель Георг Вильгельм Фридрих (1770–1831)</p>	<p>Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет своё качество</p>
	<p>Китайская версия</p>	<p>Иероглиф, обозначающий качество, состоит из двух элементов «равновесие» и «деньги» (качество = равновесие + деньги), следовательно, качество тождественно понятию «высоко-классный», «дорогой»</p>

Качество образования - комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы. Закон «Об образовании в РФ» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года, статья 2.

Что такое качество образования в понимании участников нашего проекта:

«Качество образования в современной России, на мой взгляд,- это, безусловно, система нетривиальных средств, методов, инструментария, направленных на успешную реализацию целей и задач с одной стороны, и удовлетворение родительского запроса с другой. Ведь, что такое современное образование? Это возможность идти в ногу со временем. Современный мир наполнен цифровизацией. Он изменчив, стремителен и очень динамичен. Поэтому, говорить о качестве, как о стандартном, зафиксированном, измеряемом шаблоне уже невозможно. Его стоит рассматривать как систему совершенствования, развития и постоянного содержательного (смыслового и когнитивного) обогащения.»

«Можно сказать, что качество дошкольного образования - это такая организация педагогического процесса в детском саду, при которой уровень воспитанности и развития каждого ребенка увеличивается в соответствии с учетом его личностных возрастных и физических особенностей в процессе воспитания и обучения.»

«На мой взгляд, для каждого участника образовательного процесса (дети, родители, педагоги, руководители) образовательных отношений в ДОО качество дошкольного образования имеет индивидуальную характеристику. Для детей: «хороший детский сад» - это где «много играют» и обучение проводится в интересной для них игровой форме; Для родителей: эффективное обучение детей,- обучение, обеспечивающее беспроблемное продолжение обучения детей в начальной школе. И в каждом детском саду, в зависимости от того, какая образовательная программа в них реализуется, мнения будут существенно различаться.»

«Качество дошкольного образования – это прежде всего качество руководства дошкольным учреждением, от которого зависит эффективность управления, качество менеджмента.»

«Чтобы образование было качественным оно должно соответствовать современным жизненным требованиям и потребностям. Многие воспринимают качество образования как количество усвоенных знаний ребёнком. И абсолютно не задумываются о том, что для общества не менее важным является личностное, духовное и гражданское развитие детей.»

Система менеджмента качества (СМК)

Система менеджмента качества – это совокупность мер и постоянно реализуемых операций, которые используют в организации для достижения необходимого качества услуг или продукции – того, что является результатом деятельности этой организации.

Важнейшим отличием системы управления качеством от разрозненных и случайных действий в направлении улучшения характеристик продукта является то, что работа системы не случайна, а планомерна и комплексна, приводит к предсказуемым заранее последствиям.

ВАЖНО!

1. СМК не является инородным телом, которое мы «внедряем» в организацию.
2. Она является базисом организации, и эта система «не внедряется» – она изначально в той или иной мере существует в каждой организации.

По сложившейся практике СМК в России внедряют на основе международного стандарта ISO 9001, который, к тому же, адаптирован в нашей стране в качестве национального стандарта. Разница между национальной копией и оригиналом, созданным в 1946 году Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization, – ред.) сводится к трудностям перевода, то есть, почти отсутствует.

Все инструменты менеджмента качества, предложенные в ходе реализации проекта уже апробированы на производственной площадке Комитета ОМЕР в системе детских садов АНО ДОО «МИР ДЕТСТВА», которые с 2015 года сертифицированы по требованиям международного стандарта ISO, в 2018 году прошли процедуру сертификации по новой версии стандарта ISO9001:2015, участники Премии Правительства в области качества и отмечены звездой качества.

Преимущества системы менеджмента качества:

- Упорядочивает деятельность внутри организации посредством описания взаимодействия между отдельными исполнителями и подразделениями.
- Улучшает управляемость организации путем четкого распределения полномочий и ответственности персонала, участвующего в выполнении процессов.
- Предоставляет дополнительное преимущество перед конкурентами: соответствие международным стандартам выводит бизнес на качественно новый уровень.
- Предоставляет дополнительное преимущество перед конкурентами: соответствие международным стандартам выводит бизнес на качественно новый уровень.
- Позволяет осуществлять постоянный мониторинг процессов посредством различных механизмов: самооценки, процесса постоянного улучшения, внутреннего аудита, что позволяет выявлять несоответствия и оперативно устранять их.
- Повышение респектабельности и повышение статуса компании.
- Независимая внешняя экспертная оценка.

Основные принципы современного менеджмента и требования стандартов ISO 9001:

- 1. Ориентация на потребителя** - Компания зависит от своих потребителей, поэтому должна понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.
- 2. Лидерство** - приверженность руководства идее качества. Если топ-менеджеры первого звена не поддерживают внедрение какой-либо системы менеджмента качества, то, скорее всего, проект окончится провалом.
- 3. Взаимодействие людей** - Работники всех уровней составляют основу компании, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.
- 4. Процессный подход** - если вы рассмотрите систему как единство отдельных процессов, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, вы сможете сконцентрировать усилия и получить более предсказуемые и стабильные результаты в отдельных процессах.
- 5. Улучшение** - Постоянное улучшение деятельности компании в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

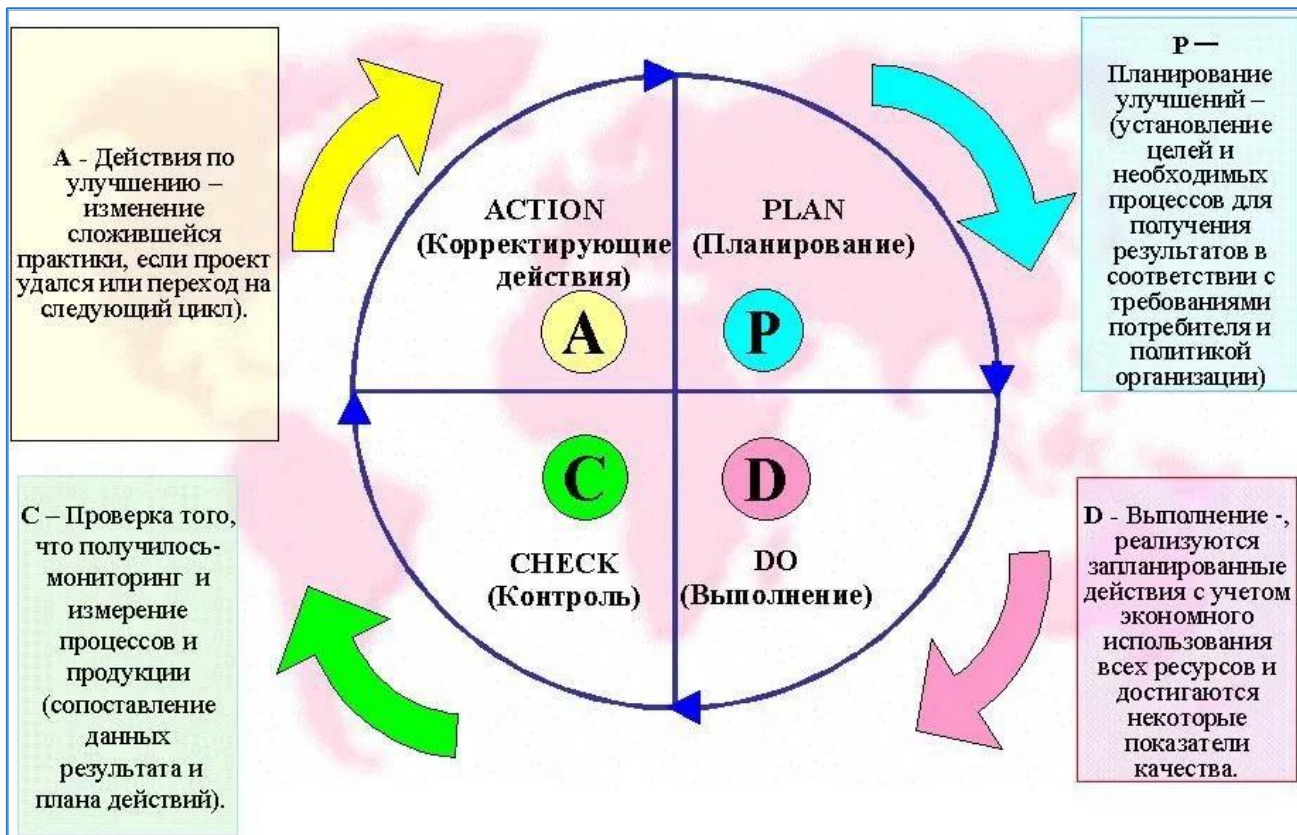
6. Решения, основанные на свидетельствах - основывать решения на анализе и оценке данных, а не на инстинкте и интуитивном понимании ситуации. Чтобы знать, что процесс функционирует как запланировано, нужно иметь адекватные данные об этом, а для планирования и оценки вводимых в работу изменений и улучшений эти данные даже еще важнее. Вот по какой причине, поддержка хороших записей по качеству является ключевым фактором с точки зрения реализации многих других принципов менеджмента качества

7. Менеджмент взаимоотношений - для результата работы организации очень важны взаимоотношения с заинтересованными сторонами: клиентами, наемными сотрудниками, поставщиками, поэтому очень важно управлять этими взаимоотношениями. Успешные организации воспринимают такие внешние и внутренние контакты как партнерство

Цикл Шухарта - Деминга :

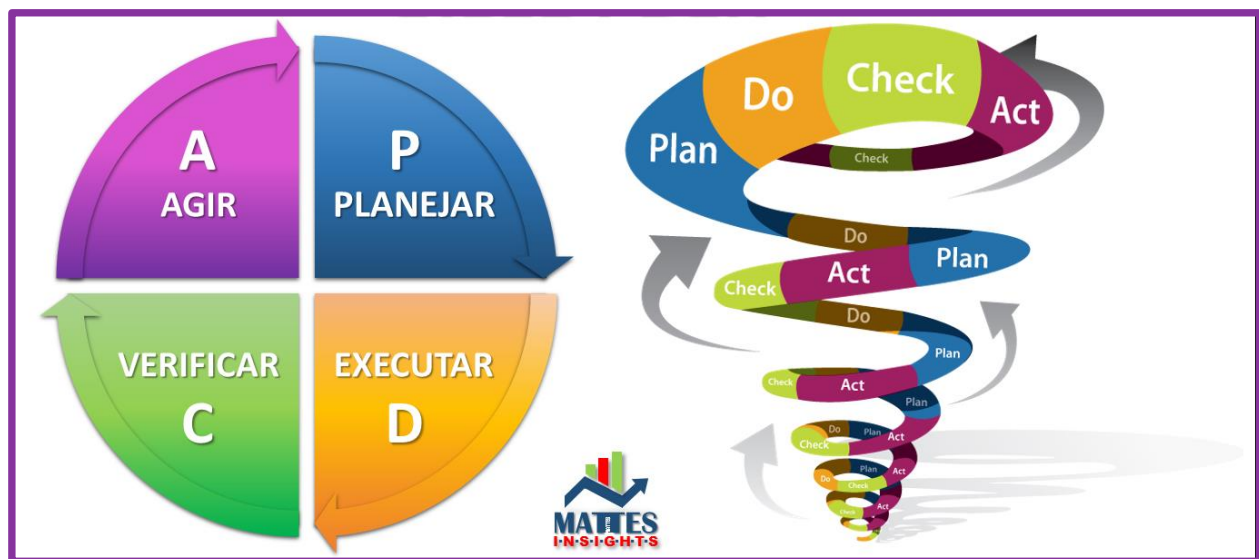
Применяется для непрерывного совершенствования различных аспектов деятельности организации.

Цикл Деминга PDCA (Plan-Do-Check-Act), который иногда называют циклом PDSA или «Колесом Деминга», был разработан известным консультантом по менеджменту доктором Уильямом Эдвардсом Демингом в 50-х годах прошлого века. Сам Деминг называл свою модель «Циклом Шухарта», поскольку она была основана на идеях его наставника Уолтера Шухарта.



Рекомендуется применять модель Деминга при проведении планерок, педагогических советов и совещаний с сотрудниками.

Применяя такую технику, можно улучшить показатели в любой сфере деятельности. Нужно тщательно изучить все процессы, чтобы найти недостатки, слабые места и устранить их.



При управлении качеством стандарты ИСО, цикл деминга и петля качества объединяются, что обеспечивает системный и комплексный подход к данному процессу и наиболее точно и подробно характеризует действия, которые необходимо предпринять на протяжении жизненного цикла услуги в ДОУ.

Достоинства метода:

- + ориентация на людей;
- + простота освоения и применения;
- + универсальность метода;
- + обеспечение конкурентного преимущества.

Недостатки:

- требует долгосрочной дисциплины;
- требует значительных управленческих навыков в области перемен.

СПИСОК ПОЛЕЗНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования
2. Совершенство управления ресурсами / Пер. с англ. А.Л. Раскина, В.В. Шахлевича; Под науч. Ред. В.В. Брагина – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008
3. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007
4. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/Пер. с англ. С.В. Ариничева/Науч. Ред. Ю.П. Адлер – М. РИА «Стандарты и качество», 2003
5. Всеобщее управление на основе качества/Ю.С. Карабасов, А.И. Кочетов, В.П. Соловьев, Л.А. Дубровина: Учеб. Пособие. – М.: МИСиС, 2003
6. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: ИНФРА-М, 2012
7. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. - М.: ГЛТ, 2013.
8. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. - СПб.: Лань, 2015.
9. Менеджмент качества образовательных процессов: Учебное пособие / Э.В. Минько, Л.В. Карташева, А.Э. Минько, А.П. Ястребов; Под ред. Э.В. Минько . - М.: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2013
10. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю.А. Антохина. — СПб.: ГУАП, 2017.
11. Стандарты ИСО 9000 в жизни. Рисованный комментарий к ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». 2-е изд. / И. Аронов, Л. Штерн. — М.: КДУ, 2016.
12. Менеджмент качества. Принятие решений о качестве, управляемом заказчиком. 2-е изд. / А Варжапетян, и др. — М.: Вузовская книга, 2017.
13. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2018.
14. Менеджмент качества. Учебное пособие / С.Я. Гродзенский. — М.: Проспект, 2015.
15. Информационное обеспечение системы менеджмента качества / А.В. Губарев. — М.: ГЛТ, 2018.
16. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. — СПб.: Лань, 2015.

КОНКУРС – один из инструментов развития творческого мышления.

Область применения. Конкурс, как вспомогательное средство для решения задачи, применяется в различных направлениях дошкольного образования.

Цель. Конкурс является доступным и мирным средством достижения результатов.

Суть: Участие в конкурсах позволяет развивать способности в разных видах деятельности человека и способствует совершенствованию навыков, умений, знаний и творческого мышления личности. Через участие в конкурсах человек отвечает на такие важные для себя вопросы: «Кто Я?», «Какой Я?», «Что Я могу?»

План действий для организаторов:

- Выбрать направление конкурса.
- Поставить цель
- Определить задачи
- Составить положение конкурса. Структура положения о конкурсном мероприятии: название конкурса (профиль, тематика); инициаторы проведения конкурса; организаторы конкурса; цели конкурса; задачи конкурса; сроки проведения конкурса; сроки подачи заявок на участие в конкурсе; участники конкурса (статус, возрастные категории); программа конкурса; требования конкурса; номинации. критерии оценки; подведение итогов конкурса и награждение; состав жюри конкурса; контактная информация.

План действий для участников конкурса:

- Ознакомить сотрудников с положением о конкурсе.
- Выбрать творческий коллектив или участника конкурса.
- Составить план подготовки к конкурсу (этапы конкурса)
- Отправить работу на конкурс в установленный срок
- Получили результат конкурса .



Памятка

- **Организация конкурса** требует тщательного планирования и подготовки.
- Тема конкурса должна **соответствовать** возрасту участников.
- Кульминационным моментом каждого конкурса всегда является **награждение** победителей. Подготовьте заранее призы и награды.

Достоинства: точечный подход к решению поставленных задач.

Риски:

- ✓ Неграмотное составление положения конкурса;
- ✓ Отсутствие взаимосвязи между организаторами и участниками конкурса;
- ✓ Отсутствие финансирования;
- ✓ Отсутствие достаточного кадрового ресурса для проведения конкурса;
- ✓ Отсутствие мотивации сотрудников участвовать в конкурсе.

Результат: участие в конкурсе становится итогом определенного этапа совместной работы: педагога с воспитанниками, творческого коллектива дошкольной организации или индивидуальным достижением сотрудника. Такая работа способствует развитию индивидуального и командного творческого мышления.

КОНКУРС - это:

- врожденный инстинкт подражания;
- источник возможности дать выход лишней энергии;
- удовлетворение потребности в отдыхе и разрядке;
- предварительная репетиция перед серьезным делом, которое может подбросить жизнь;
- упражнения в самообладании;
- стремление удовлетворять тягу к главенству или соперничеству;
- восполнение нашей монотонной деятельности;
- удовлетворение неких невыполнимых в реальности желаний и тем самым поддержание чувства личного достоинства.

Конкурс в детском саду - это не просто мероприятие, это мощное расширение всех видов процессов, в т.ч. образовательного процесса, где развитие получают все участники процессов и заинтересованные стороны.

Классификация конкурсных сторон:

1. Организаторы (специальные нормы закреплены в главе 57 Гражданского кодекса РФ):

организатором конкурса может быть любое лицо;

для проведения конкурса не требуется его предварительной регистрации и разрешения государственного органа, как, например, в случае с лотереей;

самое важное — возможность опубликовать правила проведения конкурса в т.ч. в открытом доступе и соблюсти их.

2. Участники

Лицо или лица, участвующее в **Конкурсе**, согласившееся с Правилами и выполняющее их полностью.

Польза от конкурсов:

Для профессионалов — признание, возможность показать профессиональный уровень, а заодно пополнить хорошей работой своё портфолио, дополнительные баллы для аттестации.

Для детей — стремление совершенствовать свои таланты, достигать цели, стремиться к результату.

Для студентов — показать себя, свой талант или знания, пополнить портфолио и ещё некоторые конкурсы и олимпиады дают возможность претендовать на повышенную стипендию.

Для организации в целом—активизация процессов производства, мотивация сотрудников, возможность получить дополнительный пиар.

План действий для участников конкурса:

- Ознакомить сотрудников с положением о конкурсе.
- Выбрать творческий коллектив или участника конкурса.
- Составить план подготовки к конкурсу (этапы конкурса).
- Отправить работу на конкурс или выступить очно в установленный срок.

План действий для организатора конкурса:

- Выбрать направление конкурса.
- Поставить цель
- Определить задачи
- Составить положение конкурса.

Структура положения о конкурсном мероприятии: название конкурса (профиль, тематика); инициаторы проведения конкурса; организаторы конкурса; цели конкурса; задачи конкурса; сроки проведения конкурса; сроки подачи заявок на участие в конкурсе; участники конкурса (статус, возрастные категории); программа конкурса; требования конкурса; номинации. критерии оценки; подведение итогов конкурса и награждение; состав жюри конкурса; контактная информация.

Конкурс для персонала

Младший воспитатель – профессионал!

Цель. Стимулирование работы младших воспитателей ДООУ в вопросах выполнения нормативов санитарного законодательства

Задачи:

- мотивировать сотрудников на достижение целей и задач дошкольного учреждения;
- повышение профессионального уровня младших воспитателей;
- поощрение творческого подхода младших воспитателей к своей работе.

Технические требования:

- Обязательно соблюдение всех требований к мини-конкурсу, а так же соблюдение сроков проведения конкурса.
- Для всех участников мини-конкурса должна быть продумана и создана праздничная униформа, включающая в себя фартук и головной убор. Форма должна ассоциироваться с новогодним праздником или иметь характерные праздничные особенности.
- Необходимо разработать «награды» - знаки отличия, которыми ежедневно будут награждаться младшие воспитатели, выполнившие чек-лист. Они так же должны быть в новогодней тематике.
- Информация о проведение мини-конкурса должна быть представлена на официальном сайте ДООУ.

Этапы конкурса:

Подготовительный этап

- Ознакомление коллектива с Положением о конкурсе;
- Формирование жюри конкурса, изучение условий оценки мероприятия;
- Утверждение листов контроля (критерии оценки);
- Утверждение даты начала конкурса;
- Закупка атрибутов для конкурса, подарков для участников.

Основной этап

Жюри проводит оценку работы младших воспитателей согласно их трудовых обязанностей, критериев оценки и по специально подготовленным чек-листам в течении двух рабочих недель.

Заключительный этап

Подведение итогов, поздравление победителей.

Алгоритм проведения конкурса

- Ежедневная Проверка по чек–листу каждого участника
- Медальки за выполнение заданий по чек - листу
- Награждение победителей

Критерии оценки мини-конкурса

Мини-конкурс оценивается по чек-листу.

- В рамках проведения данного мини-конкурса оценка работы младших воспитателей проводится ежедневно. Оценка по чек-листу производится медицинской сестрой.
- Медицинская сестра в блоке чек-листа «Отметка о выполнении» (3) ставит «+» в случае выполнения требования или «-» если требование не исполнено. Если ставится «-» в примечании (4) обязательно отмечается причина.
- «Балл за соблюдение блока» (5) ставится, в случае если сотрудник выполнил все требования (2) блока оценки. За каждый блок ставится только один балл.
- Награды («медали») сотрудникам выдаются ежедневно. Одна медаль выдается в случае получения 4 и 5 баллов, за 6 баллов участник получает супер-приз – 2 медали!

Чек-лист мини-конкурса «младший воспитатель - профессионал»

Название группы: _____

Блоки оценки (1)	Требование (2)	Отметка о выполнении (3) +/-	Примечание (4)	Балл за выполнения блока (5)
Внешний вид	Одежда помощников воспитателей: -Фартук, колпак для раздачи пищи, фартук для мытья посуды			
	Внешний вид опрятный – вызывающего макияжа и маникюра нет, волосы аккуратно уложены			
Раздевалка	Сушильные шкафы эксплуатируются правильно, содержатся в чистоте			
	Пыли и грязи в раздевалке нет			
Групповая комната	Влажная уборка с дез.средствами проводится в соответствии с инструкцией			
	Пыли на поверхностях нет			
	Гигиеническая обработка игрушек проводится: -ежедневно 1 раз (для ясельной группы ежедневно 2 раза)			
	Температурный режим в группе соблюдается			
	Кварцевание группы проводится по графику			
Кухня	Сервировка столов в соответствии с правилами и стандартами детского сада			
	Доставка пищи до группы осуществляется в униформе в закрытых емкостях			
	Состояние посуды хорошее (нет сколов)			
	Инструкция по мытью посуды исполняется,			
	Хранение посуды осуществляется в соответствии с нормами			
	санитарное состояние шкафов для хранения посуды и мелкого инвентаря - хорошее			
Туалет	Исполнение инструкций по уборке туалета (уборка с дез.средствами не реже 2 раз в день)			
	Помещение содержится в чистоте (пыли и грязи нет)			
	Санитарное состояние хозяйственного шкафа -правильное хранение уборочного инвентаря (группа, туалет отдельно)			
	Умывальная зона: -наличие маркировки на полотенцах -наличие списка детей по номерам -наличие стаканов для полоскания Рта и их маркировка			
Спальня	Постельное бельё и полотенца: -наличие и соблюдение графика смены белья -наличие мешков (чистое ,грязное)			

Конкурс для воспитателей
ПОЛОЖЕНИЕ О СМОТРЕ – КОНКУРСЕ
«ГРУППА НАЧИНАЕТСЯ С ПРИЁМНОЙ»

Правильное и красиво оформленное пространство приёмной способно:

- подчеркнуть индивидуальность каждого ребенка;
- помочь родителям окунуться в МИР ДЕТСТВА, так как в ненавязчивой форме они узнают, чем занимался их ребенок весь день;
- понять, какие темы сейчас актуальны в мире педагогики и психологии, как можно решить те или иные проблемы;
- увидеть особое бережное и внимательное отношение педагогов к каждому ребенку;
- поднять настроение детей и родителей;
- подчеркнуть педагогическое мастерство и креативность мышления воспитателей.

Задачи конкурса:

1. Стимулирование творческих способностей педагогов по проектированию грамотного и эстетичного оформления приёмных в группах.
2. Выявление лучшего опыта в оформлении приёмных групп.
3. Содействие и укрепление связей между детским садом и семьёй.

1. Условия смотра – конкурса:

1. Смотр – конкурс проводится в период **(установить дату)**.
2. При оценке результатов конкурса в каждой возрастной группе учитываются:
 - безопасность;

- эстетичность, оригинальность и качество оформления;
- грамотность подбора материала и расположения информационных рубрик;
- соответствие возрасту детей.

3. Для проведения смотра – конкурса создается экспертная комиссия в составе:

- председатель – директор дошкольного отделения;
- члены комиссии:

(Утвердить членов комиссии)

2. Конкурс проводится в три этапа:

- первый этап – консультация на тему «Правильное оформление – залог успеха!»
- второй этап – оформление приёмной;
- третий этап – оценка результата.

3. Критерии оценки.

1. Смотр – конкурс оценивается по пятибалльной шкале
2. Максимальное количество баллов – 95.

4. Выявление победителей.

1. Подведение итогов осуществляет экспертная конкурсная комиссия.
2. Победители смотра – конкурса выявляются путем сопоставления оценок по балльной системе.
3. По результатам оценки определяются 1, 2, 3 места.

5. Награждение

Коллективы групп, занявшие 1,2,3 призовые места, награждаются грамотами и призами.

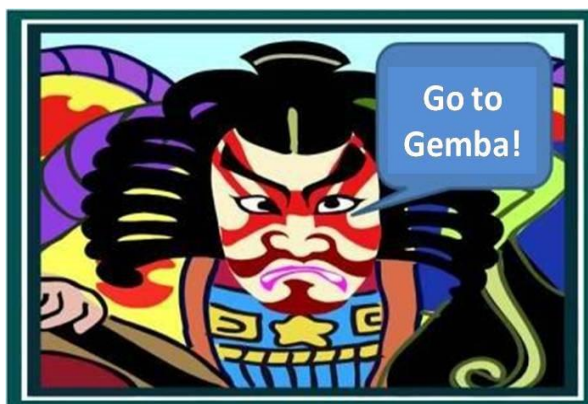
Критерии оценки смотра – конкурса

«ГРУППА НАЧИНАЕТСЯ С ПРИЁМНОЙ»

Критерии	Группы					
	№	№	№	№	№	№
Безопасность						
Степень фиксации мебели и оборудования						
Наличие нумерации шкафов (креативное оформление)						
Чистота						
Оформление						
Единство стиля оформления						
Эстетичность оформления						
Творческий подход к оформлению						
Оформление детских работ						
Внедрение нового в оформление						
Сотрудничество с родителями воспитанников						
Наличие визитной карточки группы						
Наличие рубрик для родителей						
Информация располагается в соответствии с запросом родителей						
Интересное и креативное оформление						
Новые формы сотрудничества с родителями воспитанников в рамках данного помещения						
Оформление информации						
Достоверность информации						
Информация познавательная в соответствии с сезоном						
Педагогическая целесообразность предлагаемых материалов						
Информация напечатана понятным шрифтом (не менее 18 кегля)						
Регулярная сменяемость материала (раз в две недели)						
Новое и очень интересное (дополнительные 5 баллов)						
Внедрение интересного проекта						

ГЭНТИ ГЭМБУЦУ - один из инструментов совершенствования производства, японский принцип принятия решения на месте.

Область применения. Применяется для непрерывного совершенствования различных аспектов деятельности организации, выявления несоответствий в рабочих процессах и путей их устранения и совершенствования.



Цель. Увидеть процесс таким, какой он есть в действительности, для того чтобы затем привести необходимые улучшения. Важно понять, что невозможно улучшить процесс, не покидая своего кабинета!

Суть: Если рассматривать свободный перевод как философию, то гэнти гэмбуцу будет означать: пойти на место существования проблемы и увидеть реальную ситуацию своими глазами, чтобы понять ее. А «гэмба» дословно переводится как «реальное место».

«Золотые правила» менеджмента Гемба:

1. Когда возникает проблема (ненормальность), сначала идите в гемба.
2. Проверьте гембуцу (те ли предметы там находятся).
3. Примите временные контрмеры на месте.
4. Найдите первопричину.
5. Стандартизируйте, чтобы предотвратить повторное возникновение проблемы.

Памятка

- Все отклонения, выявленные на гемба нужно фиксировать, а также указывать конкретный срок для их устранения.
- Практиковать гемба нужно постоянно, а не от случая к случаю.
- Чем чаще руководитель ходит в гемба тем больше несоответствий он замечает и каждый раз возвращается хотя бы с одной идеей по улучшению.
- Руководителю на гемба нужно не забывать заглядывать в самые неожиданные и отдаленные уголки производства

Достоинства: инструмент качества, который не требует дополнительных финансовых вложений. Позволяет быстро реагировать на жалобы и выявлять проблемы в организации процессов ДОУ

Риски:

- ✓ Неправильное информирование и отношение персонала к проведению гемба;
- ✓ Ошибочные выводы при нахождении на гемба;
- ✓ Отсутствие реакции со стороны руководства на выявленные в ходе гемба несоответствия;
- ✓ Неправильная стандартизация выявленных несоответствий.

Результат: Повышение качества предоставляемой услуги в результате выявления и устранения несоответствий и причин их появления при совершенствовании действующего процесса.

Непрерывное совершенствование в результате регулярной работы над устранением выявленных несоответствий и желания улучшить процессы

Повышение сплоченности коллектива - прямое участие руководства в разрешении проблем на местах способствует повышению мотивации сотрудников.



Тайити Оно - выдающийся японский бизнесмен, с 1978 года — председатель совета директоров компании Toyota Spinning and Weaving.

Считается отцом производственной системы Тойоты. Именно он проанализировал широко распространенный, в настоящее время, **подход поиска недостатков непосредственно на рабочем месте** и причин различных отказов в производстве в результате **отдельных визитов в сравнении с постоянным длительным присутствием на месте событий**.

«Круг Оно»

Тайити Оно приходил на завод ранним утром, очерчивал мелом линию вокруг себя и стоял внутри до вечера, наблюдая и анализируя происходящее вокруг.

«Гэмба» (現場), иероглиф который означает «реальное место» или место где непосредственно производится работа, или еще более точно – место, где создается ценность для потребителя.

Место руководителя (менеджера или управленца)

ГЭМБОЙ не считается!!!

«Гэнти гэмбуцу» средствами японской графики выглядит следующим образом: 現地現物, что дословно означает: **реальный случай на рабочем месте**.

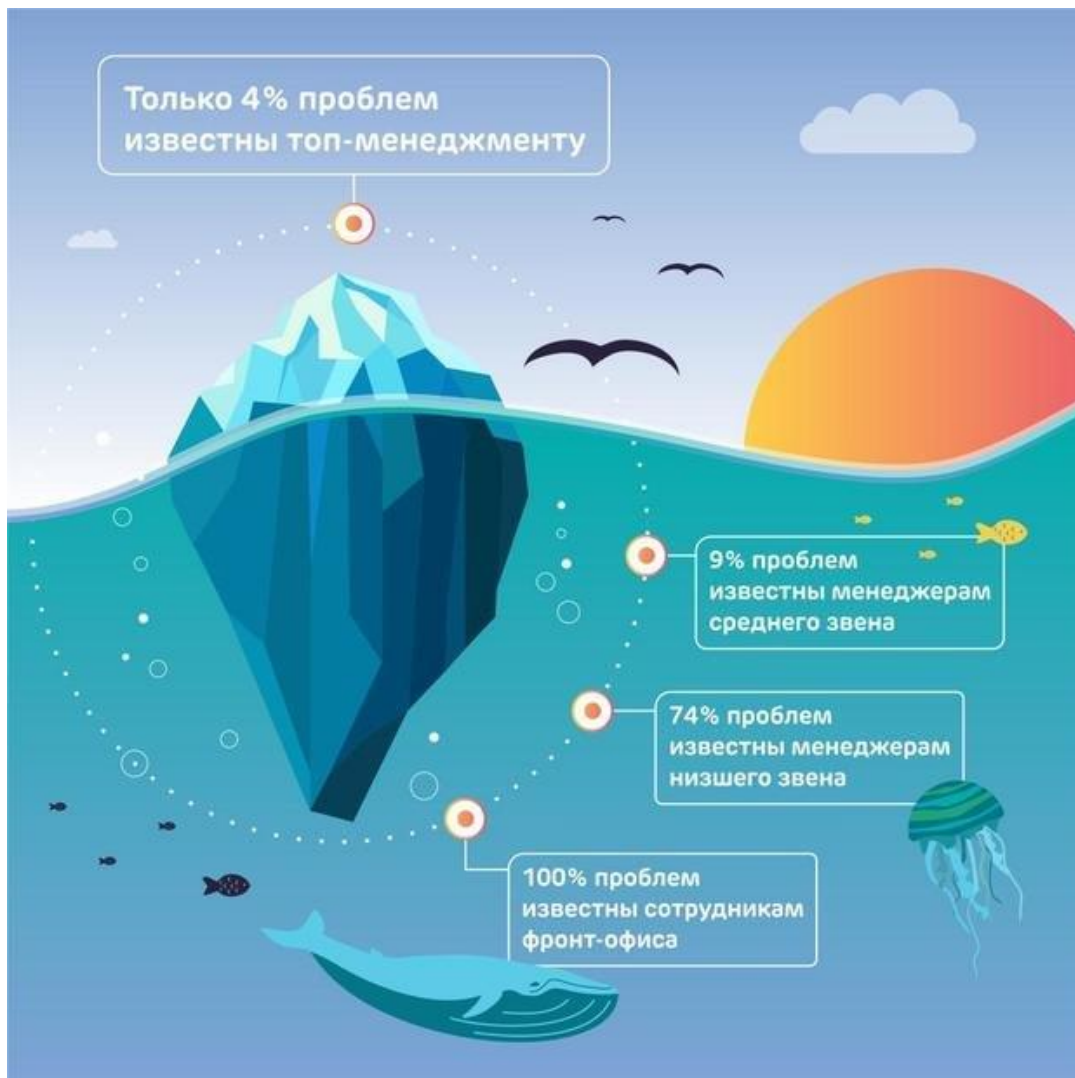
Если рассматривать свободный перевод как философию, то гэнти гэмбуцу будет означать: **пойти на место существования проблемы и увидеть реальную ситуацию своими глазами, чтобы понять ее**.

Принцип хорэнсо:

(報連想) – «ускоренный» гэнти гэмбуцу для руководства.

Поскольку все невозможно увидеть самому и чтобы быть в курсе происходящего, часть аналитических наблюдений высшее руководство в ведущих японских компаниях препоручает подчиненным. В Toyota термин «хорэнсо» интерпретируется как **«всегда своевременно докладывай, информируй и советуйся»**.

Однако при первой возможности руководители по-прежнему стараются отправиться туда, где делается работа.



В практике менеджмента часто применяется «Айсберг Сидни Йошида» — исследование, иллюстрирующее ограниченное понимание топ-менеджментом реальных проблем компании.

Так, высшее руководство видит только верхушку айсберга — 4% проблем, менеджерам среднего звена известно о 9%, низшее звено видит почти весь айсберг — 74% проблем.

Эта статистика демонстрирует важность гэмба-менеджмента.

• Пойти непосредственно на место существования проблемы и увидеть происходящее своими глазами.

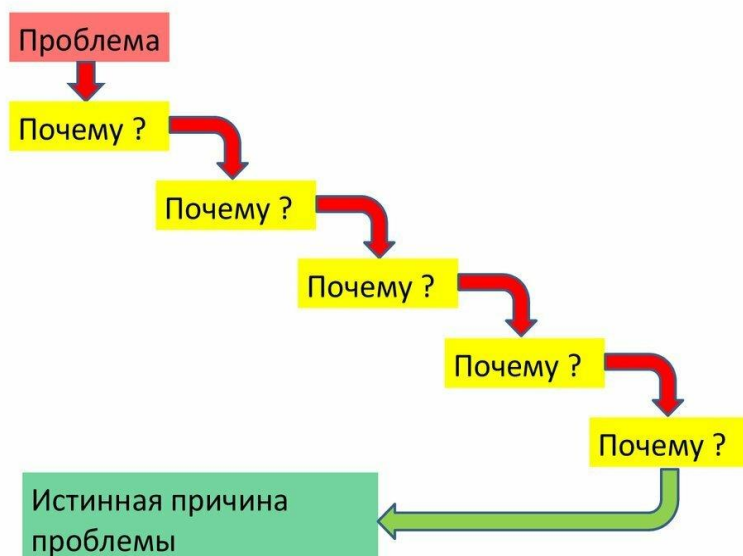
• Изучить ситуацию и, лично проверив данные, понять суть проблемы.

• За. Примите временные контрмеры на месте.

Зб. Совместно с рядовыми сотрудниками найти первопричину.

Метод «Пять почему?»

5 ПОЧЕМУ?



1. Определите ключевую проблему, для которой необходимо выяснить первопричину. Запишите проблему и убедитесь, что она сформулирована точно и понятно.
2. Спросите «Почему возникла проблема?», и дайте ответ.
3. Примите первый ответ и снова спросите «Почему?»
4. Задайте пять вопросов «Почему?», и вы получите основную причину проблемы.

3с. Стандартизируйте, чтобы предотвратить повторение проблемы.

Июп Бокерн - один из первых консультантов по кайдзен в Европе, работал в компании Philips Electronics N. V. в Европе в качестве начальника производства, директора завода и корпоративного менеджера по качеству. посещая любую японскую компанию, он всегда мог опытным путем определить, насколько она хороша. Если в ходе беседы с японским менеджером он в течение первых пяти минут слышал слово кайдзен, а в течение первых десяти минут — слово гемба, то делал вывод о том, что данная компания преуспевает.

Какие организации в России успешно используют «Гемба»

СБЕРБАНК

У нас есть понятие «гемба». Все мы ходим на гемба (начиная от уровня президента банка Германа Грефа) и видим реальные процессы в жизни. Каждый руководитель самого высокого уровня обязан досконально понимать, как построена система внизу, как движется наш конвейер. Досконально не разобравшись в этом, невозможно что-либо перестраивать, поскольку существует опасность все разрушить и поломать.

ДОДО ПИЦЦА

После похода на гембу ты предлагаешь наиболее подходящие решения. Ты знаешь, как устроены процессы в реальной жизни. Когда ты сталкиваешься с проблемой, благодаря широкому взгляду на процесс и знанию как система работает изнутри, ты можешь предложить более простое или системное решение проблемы.

АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ К ГЕМБА:

1. Куда идем?

В зависимости от масштаба организации маршруты могут получиться разной степени сложности.

Например, в крупной образовательной организации предоставляющей образовательные услуги ребенок в день может проходить более 15 точек контроля, которые необходимо измерить на гембе (занятия специалистов, режимные моменты, работа различных педагогов).

В домашнем детском саду все эти функции могут выполняться в одном месте и одним специалистом, поэтому маршрут гембы будет короче.

2. Что ищем?

Несоответствия.

Чаще всего процесс "существует" в четырех вариантах:

- Как он видится персоналом
- Как он видится руководством
- Как он задокументирован в инструкциях и различных положениях
- Каков он в реальности

Эти четыре варианта очень редко совпадают.

Гендиректор должен помочь установить истинное положение вещей. Уже потом вы будете решать, что менять - процесс или документы.

Все, что делается, может быть улучшено.

Принцип постоянного и неизменного совершенствования системы производства и обслуживания – один из 14 принципов управления Э. Деминга

Совершенствование можно подразделить на инновации и кайдзэн.

Инновация предполагает коренное улучшение действующего процесса и требует больших капиталовложений.

Кайдзэн означает малые улучшения, достигаемые в результате скоординированных постоянных усилий со стороны всех сотрудников.

Принципы Кайдзэн просматриваются в ФГОС

ФГОС - стандартизация образовательных процессов в рамках страны

Качество образования в условиях реализации ФГОС выступает как ключевой показатель успеха учебного заведения. В этой связи организация мероприятий, направленных на его улучшение, выступает приоритетной задачей для администрации учреждения

Таким образом руководителям образовательных учреждений стоит уделить большее внимание концепции Кайдзэн, так как она подразумевает непрерывное совершенствование, а система образования не допускает кардинальных изменений.

ШАГ №1: Выявление проблемы и ее причин

При проведении гембы в одном из детских садов, была выявлена проблема в области организации питания в детском саду:

- Отсутствие сервировки по возрасту детей,
- Отсутствие на столе салфеток;
- нарезку, салат и овощи подают в тарелке со вторым блюдом и т.д.

ПРИЧИНА:

Отсутствие системного подхода к организации питания в детском саду и не знание четких требований к организации питания детей разных возрастов

ШАГ №2: Анализ ситуации

Для составления алгоритма правильной сервировки детских столиков был проведен анализ сервировки столиков во всем комплексе детских садов:

- Выявлены одинаковые ошибки в сервировке,
- Подобраны успешные варианты сервировки столов,
- Каждый детский сад индивидуально проработал собственные ошибки по сервировки, разработал план устранения несоответствий и презентации по правильной сервировки столиков

Шаг №3: ФОРМУЛИРОВКА РЕКОМЕНДАЦИЙ и их внедрение

- Сформулированы основные рекомендации к сервировке столиков
- Проведена презентация новой сервировки



Сервировка столов в детском саду как пример внедрения технологии «КАЙДЗЕН»

ШАГ №4: непрерывное улучшение

- Тематическое оформление,
- Веселое оформление блюд,
- Питание с элементами шведского стола.

Ментальные карты – техника визуализации мышления.

Применяется для создания, развития и анализа идей.

Область применения: применяется в различных областях деятельности как удобный способ управлять мышлением в процессе решения задач.

Цель:

- Фиксация информации. Удобная форма записи данных, позволяющая даже при большом объеме представить ее в емкой форме.
- Запоминание информации. Когда записываешь что-то в удобной легкой форме, это автоматически откладывается в голове.
- Легкий доступ к информации. Данные, записанные в виде ментальных карт, легко вспомнить, даже бросив на них лишь один взгляд.
- Анализ информации. Ментальная карта позволяет увидеть ранее не замеченные связи между ее частями, мелкие неучтенные детали.

Суть: Интеллектуальные карты – это удобная и эффективная технология изображения, структурирования и анализа сложной информации, представления ее в легко воспринимаемой визуальной форме и генерирования на этой основе новых творческих идей.

Достоинства: Облегчение восприятия материала за счет визуализации;

Экономится время восприятия информации.

В процессе составления карты улучшается запоминание материала.

Легко наглядно разделить зоны ответственности между сотрудниками.

Недостатки: Для эффективного применения требуется развитое воображение.

Ограниченная масштабируемость.

Сфокусированность на единственном центральном понятии.

Результат: Структурирование и визуализация информации, а также стимулирование выдвижения большого числа разнообразных новых идей.

Алгоритм составления от автора карт - Тони Бьюзена:

- Соблюдайте иерархию мыслей;
- В центре – самый главный вопрос. Графические образы (рисунки, пиктограммы) приветствуются;
- Придавайте изображениям, блокам, лучам объем. Так карта легче воспринимается;
- Оставляйте расстояние между блоками, не городите частокол из лучиков;
- Если нужно подчеркнуть связь между элементами, используйте линии, стрелочки, одинаковые цвета;
- Выражайте мысли кратко и ясно. Простой шрифт, одно ключевое слово над соответствующей линией, главные линии плавные и более жирные, слова располагайте горизонтально.

Какие задачи решают ментальные карты?



Алгоритм составления ментальной карты:

1. Определить тему, по которой будет составляться ментальная карта, и поместить ее цветной образ в центре карты. Слова использовать можно, но не обязательно.
2. От рисунка должны отходить главные ветви, на которых следует помещать ключевые слова, выражающие ваши основные идеи. Одно слово на ветвь.
3. Длина ветвей должна соответствовать длине слов. Желательно, чтобы цвета главных ветвей были разными.



4. От главных ветвей должно отходить несколько более тонких веточек – развитие ассоциаций, уточнение понятий. Цвет каждой подветви должен наследовать цвет главной ветви.
5. Везде, где возможно, добавляем рисунки, символы, и другую графику, ассоциирующиеся с ключевыми словами.



6. При необходимости рисуем стрелки, соединяющие разные понятия на разных ветках.

7. Для большей понятности можно нумеровать ветки и добавлять ореолы, чтобы разросшиеся ветви не смешивались друг с другом.



Правила работы с ментальными картами:

- 1. Ярко.** Если ты только начинаешь осваивать этот метод, запасись чем-то разноцветным. Но если этого нет – не беда. Рисуй стрелки пожирнее, обводи более важное в кружочки. В итоге твоя карта должна получиться визуально наглядной. *Человеческий мозг сначала считывает все нарисованное, и только потом проникает в суть текста.*
- 2. Разно.** Ветки на твоём дереве не обязательно должны быть одинаковыми. Делай их в разном стиле, разных форм, цветов и размеров, в зависимости от того, насколько важное это ответвление. И помни: одна ветка – одна мысль.
- 3. Символично.** Придумай свои символы, которые помогут тебе разобраться в карте. Галочки, листики, звездочки – что угодно. Так карта не будет перегружена буквами и работать с ней будет проще.
- 4. Мало.** Не надо включать в свою ментальную карту кучу текста. Это не конспект, а лишь помощник в опознавании и запоминании. Если нанесешь на карту слишком много букв, она утратит свою магию. Если все-таки графомания берет над тобой власть, напиши свои текстовые заметки на стикерах и прикрепи на карту в нужное место.
- 5. Однозначно.** Излагай свои мысли четко и наноси на карту только суть. Иначе анализировать информацию с карты будет сложно, и ты просто разочаруешься в этом методе. А он очень классный!
- 6. Еще.** Располагай лист с картой горизонтально – так удобнее, а текст (особенно самый важный) пиши печатными буквами.

Как именно рисовать карту – решать тебе.

*Ведь важно, чтобы она
тебе помогала.*

Список лучших инструментов для создания ментальных карт:

- Coggle — для начинающих;
- Mindly — для мобильных;
- Draw.io — бесплатно;
- iMindMap — для углубленного анализа интеллект-карты;
- MindMup — для создания публичных интеллект-карт;
- MindMeister — для командной работы;
- Scapple — для тех, кто любит гибкие настройки и необычное отображение интеллект-карт.

**Матрица проекта – один из инструментов планирования,
развития и достижения любой цели**

Область применения: применяется в различных направлениях дошкольного образования, как удобный способ управлять мышлением в процессе решения задач.

Цель: Целостный план задает порядок выполнения всех работ коллективом для достижения общей цели.



Суть: матрица описывает: что, кто, как и когда будет делать. Затем для каждой работы определяются необходимые ресурсы. В ходе планирования разрабатывается организационная структура проекта, описывается порядок взаимодействия его участников.

План действий:

- Определите тему, по которой будет составляться матрица.
- Запланируйте мероприятия, которые будут проходить в рамках проекта.
- Придумайте форму визуализации вашего проекта (наш проект представлен в приложении, ваша задача – проявить творческую фантазию и придумать свой вариант)
- Для визуализации задумки, используйте готовые символы (см. ниже)
- Разместите матрицу в доступном месте, чтобы коллектив, мог видеть, как развивается проект, и как каждый участник коллектива участвует в этом мероприятии для достижения успеха.
- После проведения каждого мероприятия около задания появляются маленькие фотографии, которые подтверждают проведение мероприятий.

 <p>Финансовые затраты</p>	<p>Форма игрушки компонента проекта (описание, название, ответственный)</p>	<p>Работа сотрудника индивидуально</p> 	<p>Работа коллектива под руководством координатора</p> 
<p>Педагоги работают в паре</p> 	 <p>Требует времени</p>	<p>Работа коллектива без руководства</p> 	<p>Фотография: размер 3 см на 2 см. Маленькие фотографии процесса исполнения и конечного результата</p>

Достоинства: системный подход к решению поставленных задач.

Риски: отсутствие взаимосвязи между участниками процесса. Отсутствие финансирования какой-либо части проекта. Отсутствие достаточного кадрового ресурса для достижения цели.

Результат: достижение цели - успешное проведение мероприятия.



КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Заинтересованные стороны — это одна из самых новых концепций, введенных в ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015).

заинтересованная сторона/стейкхóлдер (англ. stákeholder) - лицо, группа или организация, которая может влиять на проект, либо на которую могут повлиять результаты проекта или отдельные задачи проекта.

Задача руководителя ДОО — выявить ключевые для организации заинтересованные стороны и управлять их влиянием таким образом, чтобы снизить негативные последствия этого влияния и усилить позитивные.

Какие выгоды может принести правильно выстроенный диалог с З.С.?

- выявление скрытых угроз и проблем организации;
- разработка новых, более клиентоориентированных продуктов и услуг за счет внедрения предложений по итогам мониторинга заинтересованных сторон;
- повышение качества услуг, за счет более рационального и оптимального учета потребностей сотрудников организации;
- Развитие персонала;
- повышение лояльности со стороны власти.

АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ (З.С.):

1. Определение заинтересованных сторон организации.
2. Определение существенных вопросов для З.С.
3. Определение целей и областей взаимодействия с З.С.
4. Разработка плана и графика взаимодействия З.С.
5. Определение эффективных форм взаимодействия.
6. Измерение и оценка результативности действий.
7. Корректировка механизмов взаимодействия.



Бенчмаркинг – метод управления основанный на эталонном сравнении.

Область применения: применяется в различных направлениях дошкольного образования, как удобный способ управлять мышлением в процессе решения задач.

Цель: Бенчмаркинг как процесс имеет одну цель: улучшить положение по какому-либо направлению деятельности.

Суть: Сущность бенчмаркинга заключается, во-первых, в сравнении показателей своей организации с показателями конкурентов и лучших организаций, во-вторых, в изучении и применении успешного опыта других у себя в организации.



Виды бенчмаркинга:

- **внутренний** — сравнение работы подразделений организации;
- **конкурентный** — сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам;
- **общий** — сравнение организации с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам;
- **функциональный** — сравнение по функциям (процессы, продажи, закупки и т. д.).



Бенчмаркинг - это систематическая деятельность по поиску эталонного предприятия с целью изучения его положительного опыта и внедрения полученных наработок в организацию.

Достоинства: Обеспечивает конкурентное преимущество. Применение готовых решений.

Риски:

Компании не следует «слепо» копировать подходы, принятые другими компаниями, потому что они могут не соответствовать ее деловой среде, продукции, рынку или культуре.

Существующие системы финансового учета и налогообложения не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным показателям.

Результат: повышение конкурентоспособности и совершенствование системы управления организацией.

Термин «**бенчмаркинг**» пришел в менеджмент из геодезии и произошел от английского слова «benchmark» — ориентир, эталон.

Бенчмаркинг– это метод объективного систематического сопоставления собственной деятельности с работой лучших организаций (подразделений своей организации), уяснение причин эффективности деятельности своих коллег, организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализация.

Цели бенчмаркинга:

- найти образец для подражания
- избежать ошибок
- адаптировать успешные приёмы работы для собственного успеха.

Впервые к основам бенчмаркинга обратились японские компании, которым необходимо было восстанавливать свои силы после Второй мировой войны. С 1950-х японские специалисты начали активно посещать ведущие компании США и Западной Европы, чтобы перенять передовой опыт. Назывались такие поездки «индустриальными турами», но процесс их проведения был идентичен бенчмаркингу.

Период заимствования западных технологий продолжался до 1970-х годов — ровно до того момента, как японские компании сравнялись по эффективности с западными конкурентами.

Современный бенчмаркинг — это систематическая деятельность по поиску эталонного предприятия с целью изучения его положительного опыта и внедрения полученных наработок в организацию.

Существуют четыре основных вида бенчмаркинга:

- Внутренний бенчмаркинг – это сравнение бизнес процесса с похожим процессом внутри организации.
- Конкурентный бенчмаркинг – это прямое сравнение продукта, услуги, процесса или метода в рамках отношений «конкурент-конкурент».
- Функциональный бенчмаркинг – это сравнение с похожей или идентичной практикой аналогичных или похожих функций вне непосредственной отрасли промышленности.
- Общий бенчмаркинг широко охватывает не связанные бизнес-процессы или функции, которые могут быть осуществлены одинаковыми или подобными способами, независимо от отрасли.

Процесс бенчмаркинга

Шаг 1. Отбор показателей

Выявление тех аспектов деятельности компании, по которым потребители выделяют поставщиков, добившихся делового совершенства.

Внимание: Логика здесь у каждого своя.

Шаг 2. Установление эталонной компании, с которой будут сравниваться показатели работы.

Шаг 3. Сбор информации для использования опыта:

- Экскурсии по предприятию партнера;
- Участие в конференциях;
- Изучение докладов о введенных новшествах;
- Изучение прессы, сайтов и «отзывиков»;

Шаг 5. Анализ и адаптация

На финальном этапе работ необходимо проанализировать собранные данные, выделить передовой опыт, продумать пути решения по его внедрению и провести эти работы, а именно:

- Выявление того, что должно быть сделано для доведения показателей работы компании до оптимального уровня.
- Разработка плана реализации полученных идей с целью получения превосходства над ними.
- Выполнение намеченных планов.

Памятка:

Компании не следует «слепо» копировать подходы, принятые другими компаниями, потому что они могут не соответствовать ее деловой среде, продукции, рынку или культуре.

Бенчмаркинг нельзя понимать, как слепое подражание. **Его основная задача состоит в изучении и адаптации опыта лучших.** Не вся полученная информация на первый взгляд покажется годной к использованию. Некоторые вещи подлежат переосмыслению.

Практика внедрения lean-технологий в управлении детским садом

Бережливое производство (в английском есть два обозначения: «lean manufacturing» и «lean production») представляет собой особую концепцию управления компанией, при которой уровень работы повышается за счет снижения потерь.

Одним из главных преимуществ LEAN-системы является то, что на 80% она состоит из управленческих мер и только на 20% из необходимых финансовых инвестиций. По своей сути Бережливое производство является системным подходом к оптимизации производственного процесса посредством максимального уменьшения издержек и всяческих потерь. Ключевая особенность LEAN-технологий заключается в том, что их внедрение не требует больших затрат, и практически сразу дает реальный эффект. Это выражается в конкретной существенной экономии денежных средств.



ИНФОЦЕНТР – МЕСТО РОЖДЕНИЯ И ОТРАБОТКИ ПРОЕКТНЫХ ИДЕЙ



СОЗДАНИЕ ПОЗИТИВНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ СКАЗКОТЕРАПИЮ





СОЗДАНИЕ ИНТЕРАКТИВНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА





**СОЗДАНИЕ СИМВОЛОВ ДЛЯ ВИЗУАЛИЗАЦИИ И НАВИГАЦИИ В ПРОЦЕССЕ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КРЕАТИВНОЙ СРЕДЫ В ПОМЕЩЕНИЯХ
ДЕТСКОГО САДА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ 5 С**



**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АЛГОРИТМОВ В
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ:**



РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО ПО СИСТЕМЕ 5С

