

"הובלה של שינוי בחינוך היא כמו נהיגה בלילה.
ניתן לראות רק בטווח האור של הפנסים הקדמיים
ולמרות זאת אפשר לעבור כך את הדרך כולה"
[בהשראת 'הערות על כתיבה', E.L. Doctorow, 1986]

הערכה וסיכונים

10 מאי חסינות לשינוי (Immunity to Change)
 11 יוני הערכה, סיכונים המהלך והצגת תוצרים

עצירת ביניים ורפלקציה...

1. מהו התמרור שמבטא הכי טוב, בנקודת הזמן הזו, את התנועה שלי בהובלת מהלך השינוי?

2. באיזה אופן הוא מתחבר לחוויה הרחבה שלי כמנהלת? (מייצג? שונה?)

3. אל מול התמרור הזה, מהו הצעד הבא שלי בהובלת מהלך השינוי?

התנעה



- 1 אוקטובר בחירת השינוי ודיוקו
 נבחר את המהלך השנוי המתוכנן ונבדק את בחירת השינוי שתוצא להגביל השגה במסגרת התוכנית
- 2 נובמבר כוכב הצפון: בין מצוי לרצוי, בין צורך לחלום
 נעסוק בכוכב המונח עמיד, נהדרק בין צירים - ציר השינוי, הציר הרוחני והציר הפיזי האישי ונאשכל אותו עבודה ונאספף צידה לדרך לקראת הובלת השינויים שלנו
- 3 דצמבר (ארכי) מובילי שינוי: מפגשי השראה
 נפגש דמויות שהובילו שינויים ממונים בעולמות אחרים, ונאספף צידה לדרך לקראת הובלת השינויים שלנו





זריזות וגמישות כדרך מחשבה, למידה תוך כדי עשייה

תרגיל / הנחייה

הורות טרייה מזמנת חוויה חזקה של התנהלות בעמימות, בסביבה לא מוכרת.

הורים צעירים נתקלים בהרבה אתגרים לא מוכרים: אין חוברת הפעלה, והם צריכים למצוא בכוחות עצמם פתרונות.

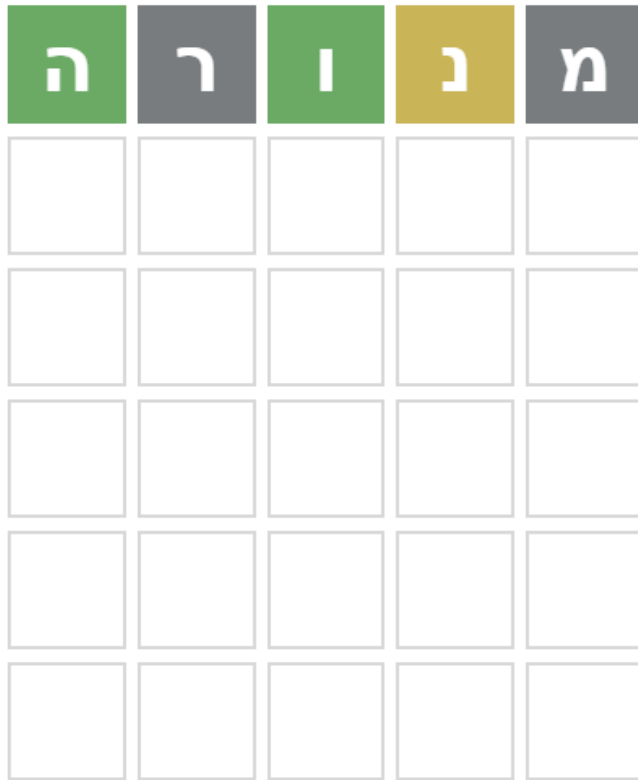
שיתוף בקבוצות:

- אתגר נקודתי עמו התמודדתם כהורים בראשית דרככם: תינוק שלא נרדם, תינוקת שמתעוררת הרבה בלילה...
- פתרונות שניסיתם – אלה שלא עבדו וזה שבסופו של דבר הצליח.

הורים טריים

מגששים באפלה:

Experimentation



חשיבה אג'ילית - צ'ק אין

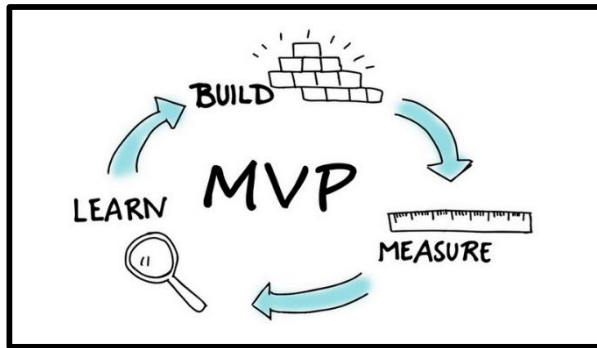
הנחיות

למי שטרם פגש, הכירו את 'וורדעל':
משחק ניחוש מילה בסגנון 'בול פגיעה',
המבוסס על המקורב באנגלית 'wordle'.

בפיצול לקבוצות בחדרים:
לרשותכם 5 דקות לנסות ולנחש יחד מהר
ככל האפשר, ובששה ניחושים לכל היותר,
את המילה היומית הנבחרת.
בהצלחה!

מיישום שהוא מימוש של תכנון ליישום שהוא תהליך למידה מתמשך

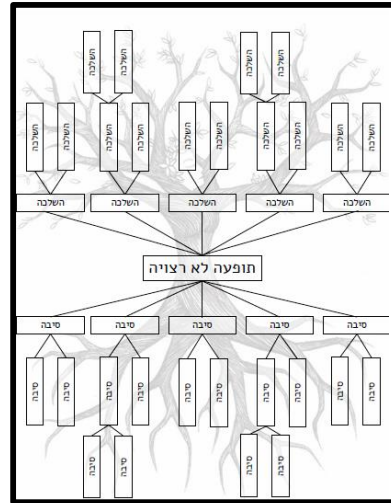
יישום בחשיבה אג'ילית



יישום במחזורי פעולה קצרים

מול מציאות משתנה בקצב מהיר, פועלים במחזורי קצרים ולעיתים מקבילים של ניסוי ולמידה, ומדייקים את כיוון ההתקדמות שלנו בהתאם ללמידה.

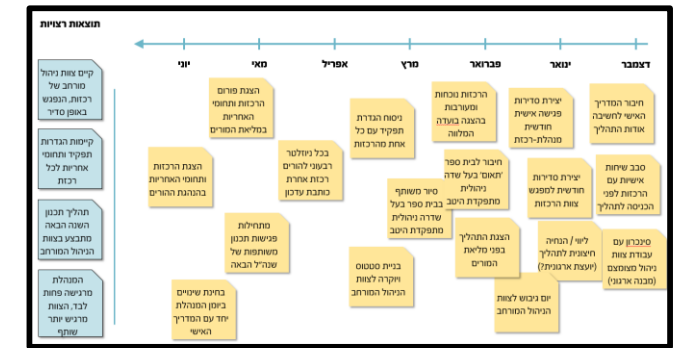
הגדרת בעיה



בחירת נתיב מועדף לפעולה

צורת עבודה שיטתית המיועדת 'לתקוף' בעיה מורכבת. אם לא ניכר שינוי לטובה, מחשבים מסלול מחדש ובוחרים נתיב קריטי אחר, עד לאיתור כיוון הפעולה האפקטיבי!

תכנון בחשיבה תוצאתית



תכנון לטווח ארוך ממוקד תוצאות

משרטטים מראש את המסלול אל התוצאה הרצויה. מוודאים שוב ושוב לאורך הדרך שאנחנו אכן בכיוון, ומדייקים את פעולותינו בהתאם.

פיתוח אג'ילי בא להתמודד עם מציאות משתנה,
שבה תהליך תכנון ארוך נתפס כמסוכן:
עד שהמוצר המתוכנן יפגוש את השוק, יתכן שנגלה
שכבר אין בו צורך, שהוא אינו נדרש ללקוחות,
ויסתבר כי משאבי כסף וזמן רבים ירדו לטמיון.

Agile =

'זמיש'

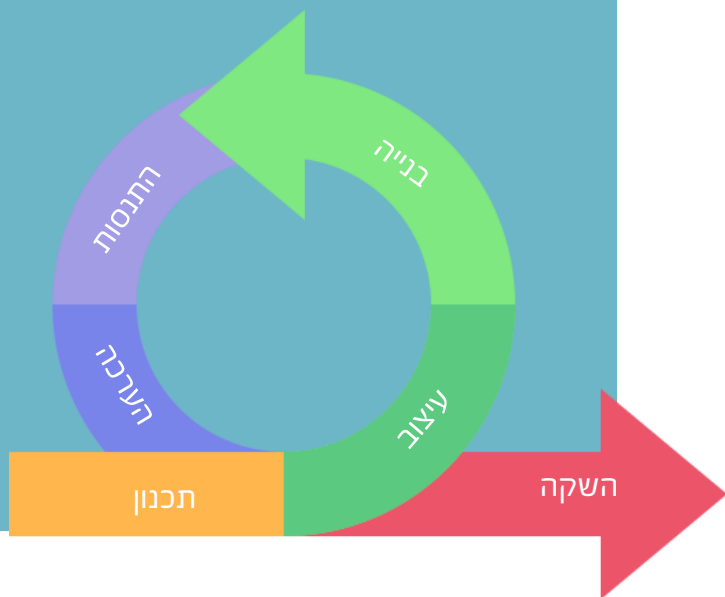
זריז וגמיש

**התפיסה האג'ילית דוגלת בשינוי של תהליך היישום:
מ"יישום כמימוש של תכנון" עוברים ל"יישום כתהליך למידה".
אין מדובר באימפרוביזציה אלא בגמישות מחושבת ומושכלת.**

תהליך פיתוח הנע במחזורי יישום קצרים שמטרתם לבדוק את ההיתכנות והרלוונטיות של המוצר בעולם האמיתי ומול הלקוחות הפוטנציאליים.

למידה מכסימלית של המפתחים דיוק מתמשך של המוצר על מנת להבטיח שהוא פוגש צורך קיים בעולם.

המודל



Source: Dell. 2016

חזרתיות | גמישות | מחזורים קצרים | משוב תכוף |
אימוץ תובנות ושינויים מהירים | יצירת רלוונטיות

הלך הרוח האג'ילי (Agile Mindset)

Figure 3. The Agile mindset



Start small, learn fast and **fail well**...

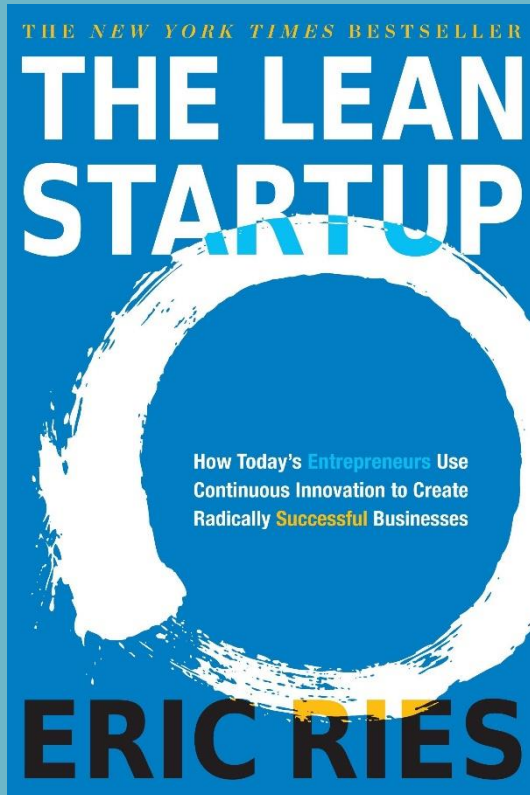
איך מיישמים אג'ליות בעולם החינוך?



יחידה 4 - היכרות עם מתודולוגיות אג'יליות: Lean Startup

2011 אריק רייס (Eric Ries) מפרסם ספר תשתיתי המגדיר את מתודולוגיית 'הסטארט-אפ הרזה'

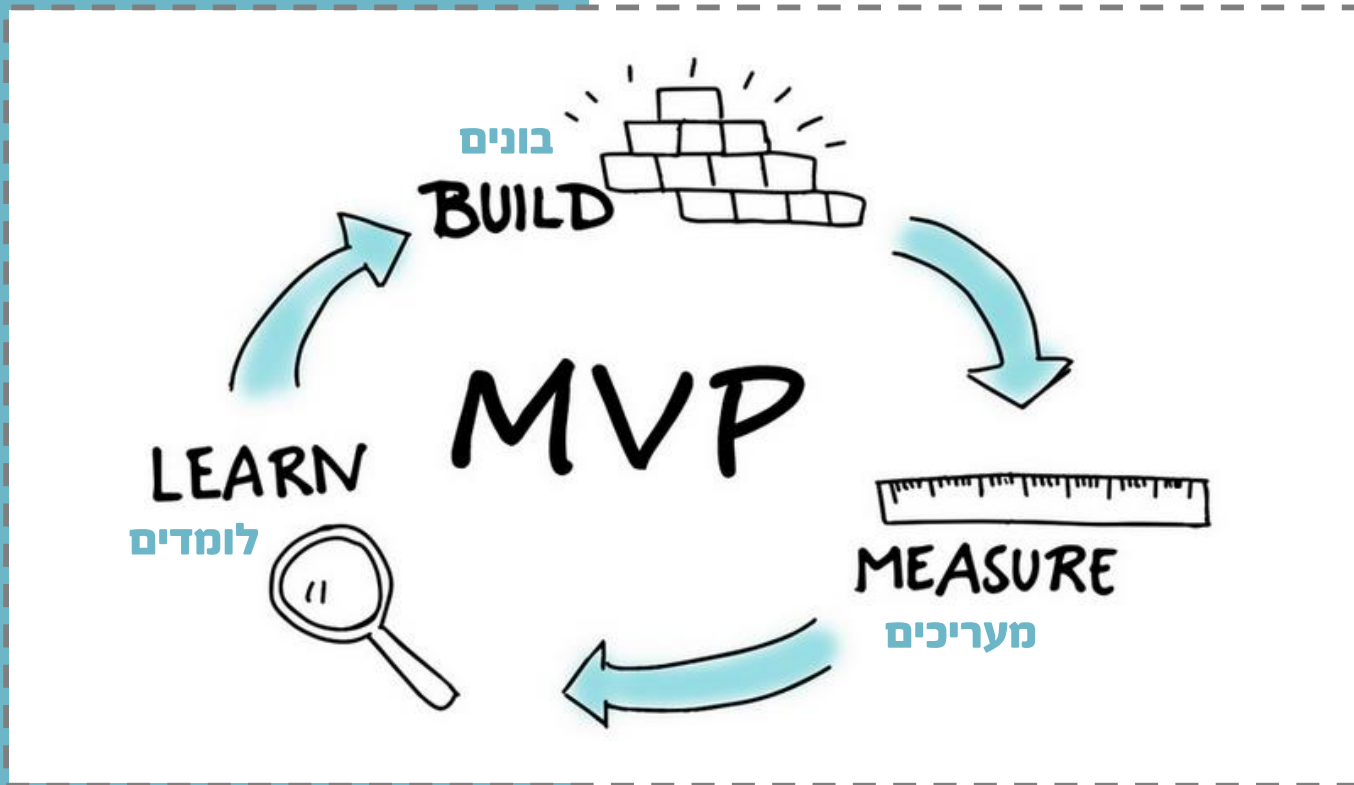
- מתודולוגיית פיתוח מוצר השואפת לקצר את מחזורי הפיתוח ולגלות במהירות אם המוצר רלוונטי.
- מתודולוגיה המעדיפה, בהתאם לעקרונות התפיסה האג'ילית, משוב משתמשים על פני אינטואיציה של מפתחים, וגמישות על פני תכנון נוקשה.



מתודולוגיית

'הסטארט-אפ רזה'

יחידה 4 - היכרות עם מתודולוגיות אג'יליות: Lean Startup

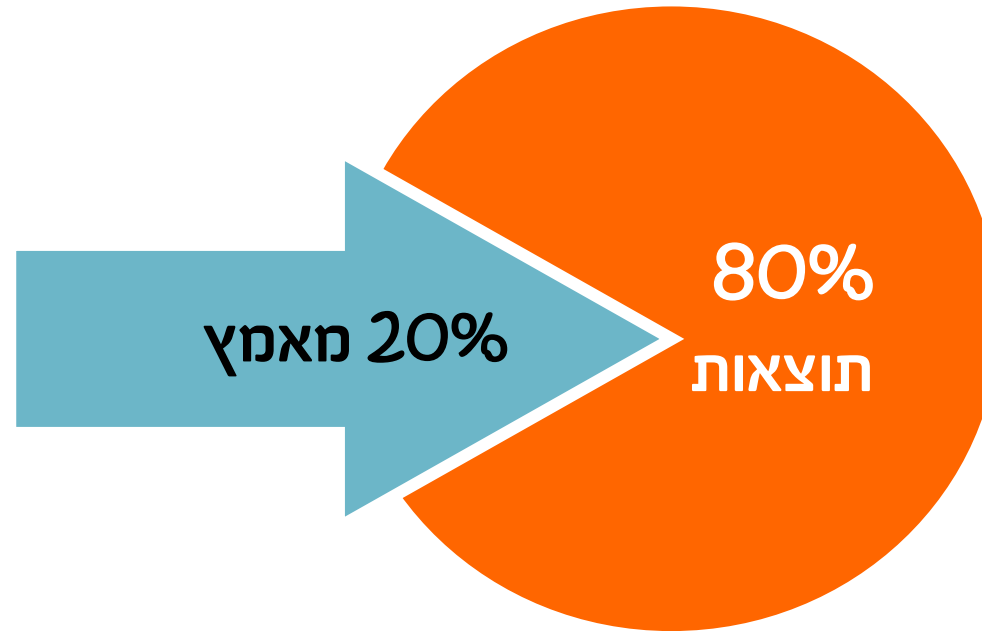


Sylvain Saurel

- Minimal
- Viabile
- Product

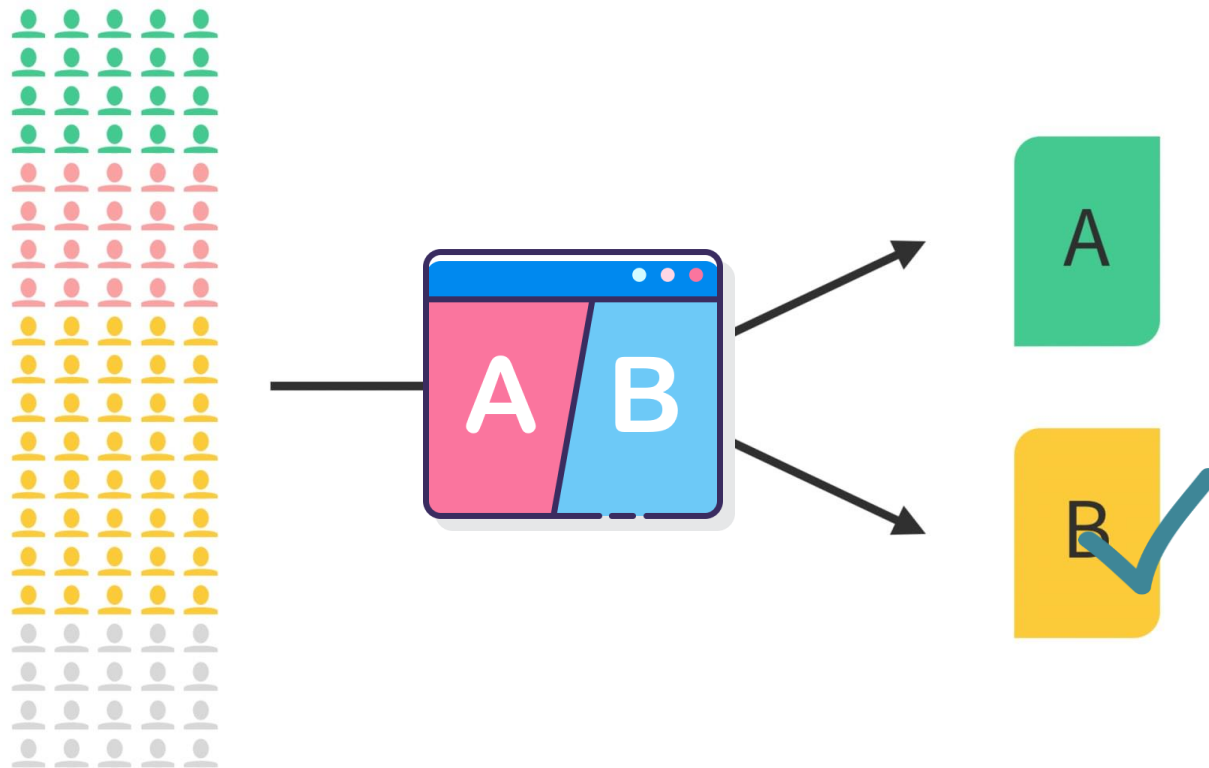
יחידה 4 - היכרות עם מתודולוגיות אג'יליות: Lean Startup

Pareto Principle



יחידה 4 - היכרות עם מתודולוגיות אג'יליות: A/B Testing

A/B Testing



יחידה 4 - היכרות עם מתודולוגיות אג'יליות

אז מה יכולה להיות
'הבשורה החדשה'
של מתודולוגיות
אג'יליות
לשדה החינוך?



בחינוך

תכנון לטווח ארוך

PLANNING

1

DO IT
NOW

פעולה עכשיו

2

PLANNING



תכנון



ניסוי

EXPERIMENTING



ברוח אג'ילית



המכון הישראלי לטכנולוגיה בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للتقانة المدرسية



Ministry of Education
وزارة المعارف



בחינוך

**כאשר מגיעים לצומת דרכים,
לא חייבים להכריע ולבחור מיד.**

**אפשר לנסות לעשות כמה צעדים
בכל אחת מהן במקביל...**

ברוח אג'ילית

ועכשיו... מגבשים ניסוי ברוח אג'ילית





יחידה 5 - גיבוש ניסוי אג'ילי במסגרת מהלך השינוי

מתווה עבודה- ניסוי ברוח החשיבה האג'ילית - גיבוש, ביצוע וניתוח

בהתנסות זו נשאף להגדיר ולהוציא לפועל מחזור ניסוי קצר (experimentation cycle):
ננסה מספר דרכי פעולה במקביל, ועל סמך התוצאות נוכל לקבל החלטה מהי הדרך העדיפה להתמודד עם הצורך או הבעיה המעסיקים אותנו בבית הספר.

שלב א': גיבוש הסוגיה שבה יתמקד הניסוי

במסגרת מהלך השינוי שבחרתם להוביל השנה, תתבקשו לגבש רעיון לניסוי קצר טווח של כמה כיווני פעולה במקביל, על מנת להכריע מה עובד יותר טוב.

הניסוי הנבחר נדרש לעמוד בקריטריונים הבאים:

מעול ולולונטיו

- יש צורך בשיפור / בחשיבה מחדשת
- משהו 'לא עובד טוב' או יכול לעבוד טוב יותר/להיות אפקטיבי יותר.
- רלוונטיות ותועלת עכשווית לעשייה הבית ספרית
- זו אינה סוגיה היפותטית, היא ניצבת 'על שולחנכם' כעת.

למדד מאפשר למדוד

- יש כמה אפשרויות לפעולה: מספר נתיבים טובים ולגיטימיים שניתן לבחור מתוכם.
- יש התלבטות אמיתית מה לעשות / במה לבחור, ואין כרגע דרך להכריע על סמך הנתונים שבידיכם (אם כבר הכרעתם בליבכם כיצד תרצו לפעול - הניסוי מתייתר...)
- אין פתרון בדוק ביד: אין לכם ניסיון מובהק מהעבר לגבי הנתבי שבנו כדאי לבחור. זוהי מציאות לא מוכרת, אין 'בקנה' פתרון מוכן שכבר הוכיח עצמו בעבר.

ישים, בר, ביצוע

- ניתן לנסות במקביל כמה נתיבים (בקבוצות שונות, במקומות שונים...)
- לדוגמה: התלבטות כיצד לנהל שיחה קשה עם איש צוות ספציפי - איננה מתאימה, משום שתוכלו לנהל אותה בסופו של דבר רק פעם אחת ובדרך אחת
- ניתן לנסות זאת בטווח הקצר, כלומר: לקבל תוצאות משמעותיות תוך שבוע-שבועיים (אין לבחור בעיה סבוכה שדורשת חודשים רבים לפענוח...)
- יש לרשותכם מספיק זמן לנסות זאת, כלומר: אינכם מחויבים לקבל הכרעה גורפת מיד.



רעיונות לדוגמה: פורמט של הפסקה, אופן השימוש במגרשים, שמירת ניקיון בשירותים, זמני שיעורים, פגישות צוות, אי עשיית שיעורי בית...

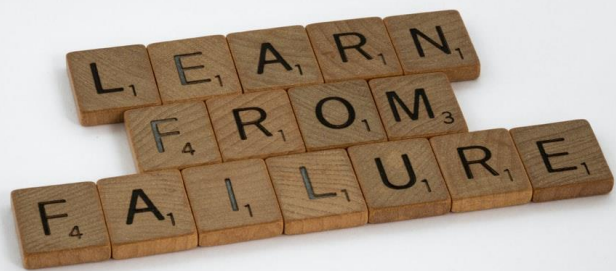
התנסות

התפיסה האג'ילית, החותרת לגמישות ולמידה מירבית, מצריכה אומץ להתנסות ומרחב לטעות.
עד כמה מתאפשר לנו לייצר מרחב לטעויות לא רק עבור **ילדים**, אלא גם עבור **מבוגרים**?

מרחב לטעויות?



מרחב לטעויות?



תפיסה שלילית של טעות

אצל מבוגרים לטעויות יכולות להיות **השלכות הרות אסון**, הן עלולות לגרום לנזק בלתי הפיך, 'זה כבר לא משחק'

אצל מנהלים הביטוי '**מאה ימי חסד**' מעיד שהסבלנות לטעויות תחומה בזמן, מהר מאד חלון ההזדמנויות לטעויות נסגר...

הפרשנות לטעויות של מבוגרים נוטה להיות **שיפוטית ושלילית**: הטעות מעידה על רשלנות, חוסר תשומת לב, חוסר איכפתיות, חוסר מקצועיות, טיפשות...

תפיסה חיובית של טעות

אצל ילדים קטנים: טעויות הן חלק בלתי נמנע מלמידה והתפתחות (נופל וקם, הגייה לא נכונה...)

אצל תלמידים: טעויות מעידות על אומץ להתנסות, על תחושת מוגנות ומסייעות לנו כמורים להבין מאיפה הטעות נובעת.

'לטעות זה אנושי': הטעויות, המעידות על כך שהאחר אינו מושלם, גורמות לנו לעיתים קרובות לחוש כלפיו אהדה וקרבה (יותר משאנו חשים כלפי מישהוא שאף פעם לא טועה).

היחס שלי לטעות של האחר

כיצד אני מגיב.ה לטעויות של:

- תלמידים
- מורים
- הורים

היחס שלי לטעויות של מורות ומורים:

- מתי אני מקבל.ת אותן בהבנה?
- מתי אני מגיב.ה בנזיפה ובכעס?
- איפה עובר גבול הסבלנות שלי כלפי טעויות של אנשי הצוות?

היחס של האחר לטעות שלי

כיצד מתקבלות טעויות של המנהל.ת?

- על ידי המורים
- על ידי ההורים
- על ידי הפיקוח/הרשות
- על ידי

אילו טעויות 'מותר' לי לעשות?

באילו טעויות ארגיש בנוח לשתף?

באילו טעויות שלי אני מתבייש?

אילו טעויות שלי 'לא באות בחשבון'?

מרחב לטעויות?



על תעוזה וטעויות, תבוסות ונצחונות

כל טעות שאני עושה
מציתה כוכב בשמי חיי,
עוד כוכב שמאיר לי את הדרך הביתה.
בערוב ימי שמי המפוארים
יעידו כמה העזתי להיות.

(אריק מנדלבאום)



יִשְׁבְּתִי אֶתְמוּל
וְסִדְרֹתַי
אֶת כָּל הַתְּבוּסוֹת
הַקְּטָנוֹת שְׁאַסְפֹּתַי
בְּחַיִּי.

כְּשֶׁעָמְדוּ מְסִדְרוֹת
נִגְלָה לִי
נֶצְחוֹן גָּדוֹל.

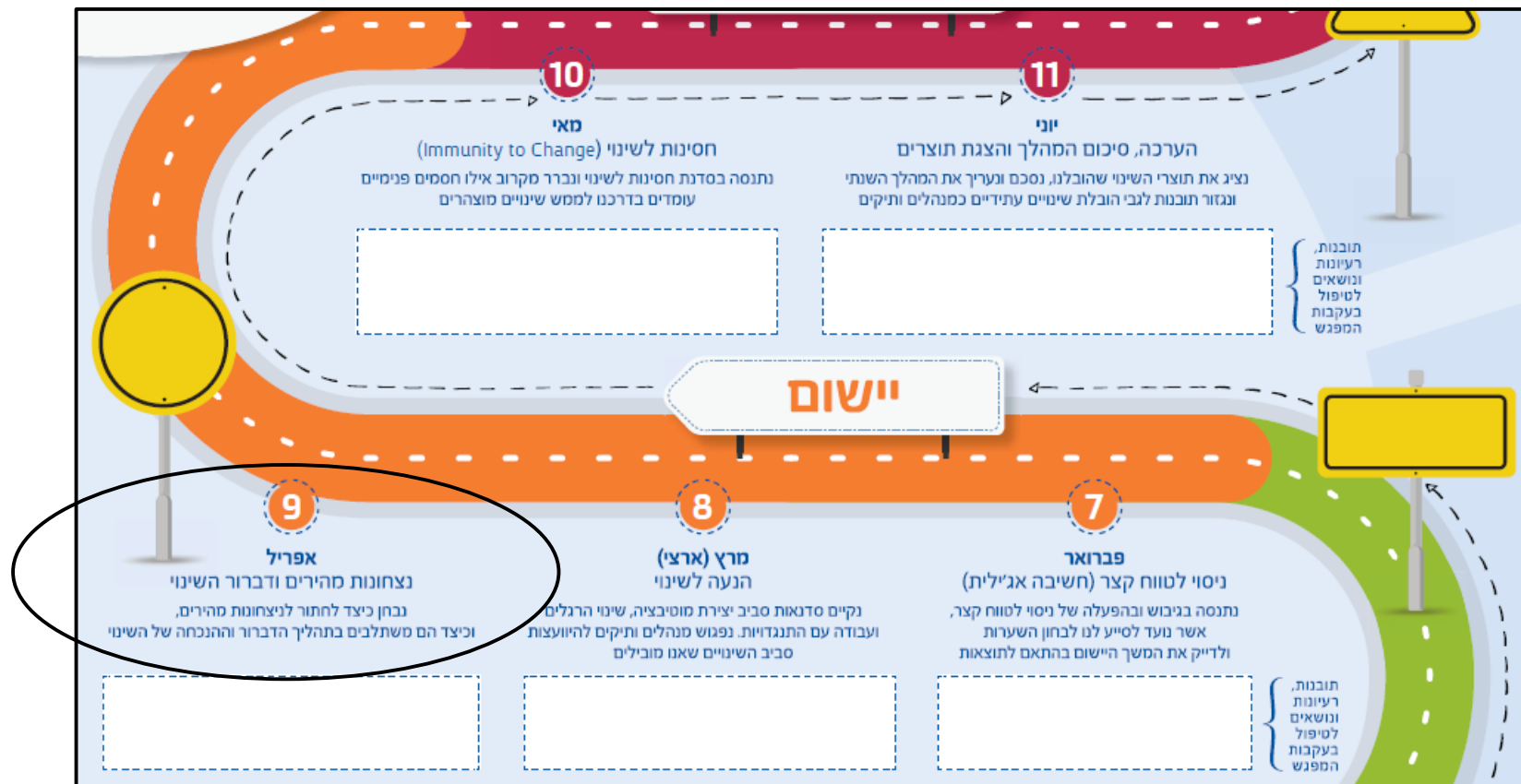
(שמואל כהן)



נצחונות מהירים

במפגש זה אנו מסיימים את פרק הלמידה העוסק ביישום:
ניסוי אג'ילי לטווח קצר, הנעת אנשים לשינוי (מפגש ארצו) וניצחונות מהירים.

מיקומו בתוך המהלך השנתי



איזו כרטיסיה תעדיפו?

איזו כרטיסיה תתמלא מהר יותר?

Enter Your Offer Details Here
Terms & Conditions

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

Enter Your Offer Details Here
Terms & Conditions

1	2	3
4	5	6

ניצחונות מהירים: הגדרה ומטרות

ניצחון מהיר (Quick Win) הינו הישג מהיר, אפקטיבי ובעל נראות גבוהה.

ניצחון מהיר הוא שיפור חדש ונראה לעין התורם לארגון וצריך להתרחש בזמן קצר - בדורך כלל בפרק זמן של 100 ימים, לאחר כניסתו של אדם חדש לתפקיד או עם תחילתו של תהליך חדש שהארגון לוקח על עצמו ליישם.

החתימה לניצחונות מהירים מהווה עקרון פעולה שלגביו יש הסכמה גורפת בספרות העוסקת בתהליכי מהפך בית ספריים.

ניצחונות מהירים נועדו:

- להעלות את המורל של הצוות השותף ולשכנע אחרים 'לעלות על הרכבת'
- לחזק את האמונה בהיתכנות השינוי – "אנחנו בכיוון הנכון: המאמצים שלנו כבר מתחילים לשאת פירות".

• להעמיק את המחויבות לתהליך ארוך הטווח.

• להגביר את האמון במנהיגות של מובילת השינוי



ניצחונות מהירים בכניסה לתפקיד

חזרו אחורה בזיכרונות אל שנת הניהול הראשונה.

נסו לזהות את ניצחון מהיר משמעותי שלכם כמנהלים.ות:

- הישג שהתרחש **בחודשים הראשונים** של הניהול שלכם.
- הישג **מוחשי** – כזה שניתן למדוד אותו ולא רק נתון לפרשנות.
- הישג **שיוחס לכם** ומיצב אתכם כמנהלת טובה לבית הספר.
- הישג **שזכה לפומביות** ולהכרה.
- הישג **שנטע אופטימיות** בקהילת ביה"ס: בקרב מורים, הורים, תלמידים...

שתפו:

1. מה הייתה ההשפעה שלו? מה הייתה תרומתו?
2. כמה מאמץ השקעתם לקראתו? עד כמה הוא היה מכוון ומתוכנן?

"בא לשכונה בחור חדש"



תכנון ניצחונות מהירים בהובלת שינוי



- כאמור, חתירה לניצחון מהיר מהווה אסטרטגית פעולה בהובלת שינוי:
- **תכנון והתכוונות:** כבר בשלב מוקדם של היציאה לדרך מסמנים וחותרים ליעד קצר טווח שיהווה ניצחון מהיר.
- **דברור ופומביות:** הנגשת ההישג לגורמים הרלוונטיים, כך שיזכה להכרה, ייטע תקווה ויגייס לקראת ההמשך.

עוד בשלב התכנון בחשיבה תוצאתית:
מומלץ לסמן (ביחד עם הצוות) ניצחון מהיר פוטנציאלי שאליו נשאף.

איך בוחרים את הניצחון המהיר?

איך בוחרים מראש את הניצחון המהיר שאליו נכוון?

רודריגז וגאבוני מציעים לנתח כל הצעה לניצחון מהיר באמצעות שלושה פרמטרים: השפעה, נראות ומאמץ.

לא מספיק שהפעולה תהיה בעלת השפעה רבה, עליה להיות גם גלויה מאוד לעין, ולא כזו המחייבת משאבי זמן וכסף רבים מדי.

בעת בחינה של חלופות הם מציעים לאנשי החינוך לשבת יחד ולתת לכל הצעה שעולה ניקוד בין 1-3.

נבחר כניצחון מהיר את הפעולה שתזכה במספר הנקודות הגבוה ביותר.

תכנון ניצחונות מהירים בהובלת שינוי



מאמץ

גבוה	מתון	נמוך	
			גבוה
			מתון
			נמוך

.....
ראות והשפעה
.....

כיצד נבחר ניצחון מהיר?
לחצו על האזור לכלי
המלא באתר אבני ראשה

ניצחון מהיר במסגרת מהלך השינוי שאתם מובילים כעת

תכנון ניצחונות מהירים:
במסגרת מהלך השינוי שלנו



**נסו לזהות ניצחון מהיר שכבר הושג או שריאלי להשיג כבר השנה
במסגרת מהלך השינוי שאתם מובילים כעת.**

מאפיינים רצויים:

- מעיד על הצלחה, נוטע אופטימיות.
- בעל נראות ומובהקות (מורגש וניתן למדידה, אינו נתון לפרשנות).
- מיוחס לפעולות השינוי שנעשו, ולא לגורמים חיצוניים או למזל.
- ניתן לדברור ולקבלת הכרה פומבית.



שינוי בעקבות תהליך הלמידה



נבדוק את תרומתו של תהליך הלמידה בשלוש רמות:

שימוש – תוצר למידה (על בסיס כלי שרכשנו)



תוצאה – מה קרה בבית הספר?

כיצד הלמידה שלי פגשה את העשייה בשדה?



התפתחות - מה קרה לי?

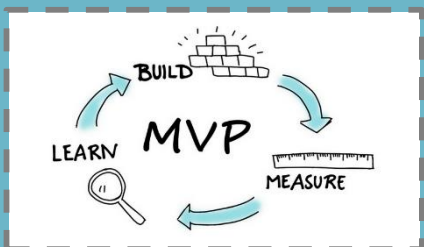
איזו התפתחות אישית-מקצועית התרחשה אצלי?



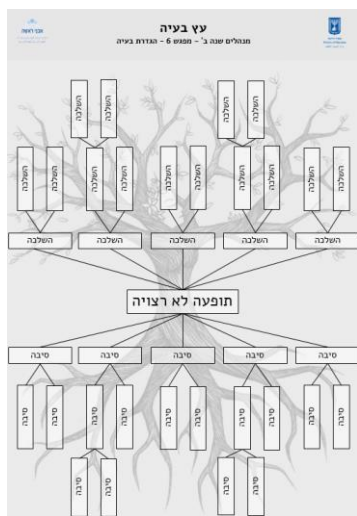
תוצר למידה 1: שימוש בכלי תכנוני/יישומי שרכשנו

לאורך התהליך הכרנו ותרגלנו מספר כלי עבודה מרכזיים, אשר עשויים לשמש אתכם רבות בהמשך הדרך. מתוכם, עליכם לבחור כלי אחד שהיה מועיל/משמעותי עבורכם, ולהגיש תוצר איכותי שלו המתייחס למהלך השינוי שהובלתם.

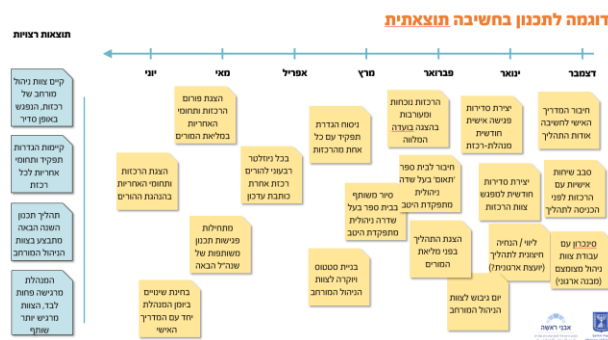
מומלץ לחזור לכלי שכבר מילאתם ועבדתם עמו ובמידת הצורך לשפר ולדייק את התוצר.



4. ניסוי אגילי לטווח קצר



3. מתודת "עץ הבעיה"



2. תכנון בחשיבה תוצאתית



1. קנבס "בין מצוי לרצוי"

נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

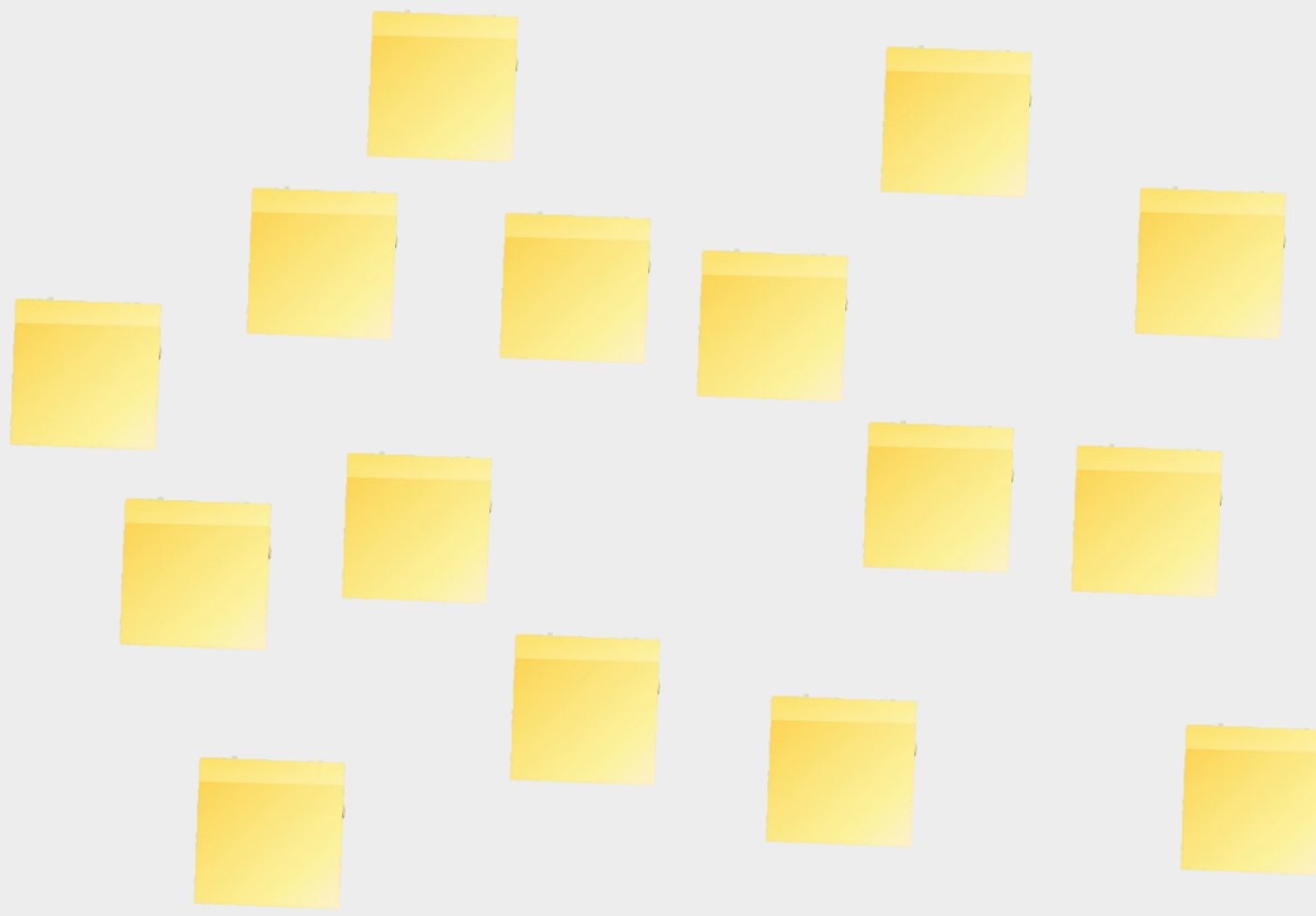
נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

נא לכתוב כאן

המצב המצוי

תיאור עשיר של המצב הקיים:
כיצד הצורך הקיים בא לידי
ביטוי?



המצב הרצוי

מי קהל היעד הממוקד של
השינוי?

מהן התוצאות הרצויות, 'השורה
התחתונה' של השינוי, בסוף
השנה הזו:

(לעיתים קרובות ינוסחו
במונחים ממוקדים של גידול,
צמצום, מניעה, הרחבה...)

גיבוש ניסויי אג'ילי במסגרת מהלך השינוי

פיתוח מקצועי למנהלים שנה ב'
מפגש 7: גיבוש ניסויי קצר-טווח ברוח החשיבה האג'ילית

מתווה עבודה- ניסויי ברוח החשיבה האג'ילית * גיבוש, ביצוע וניתוח

בהתנסות זו נשאף להגדיר ולהוציא לפועל מחזור ניסויי קצר (experimentation cycle):
נסה מספר דרכי פעולה במקביל, ועל סמך התוצאות נוכל לקבל החלטה מהי הדרך העדיפה להתמודד עם הצורך או הבעיה המעסיקים אותנו בבית הספר.

שלב א': גיבוש הסוגיה שבה יתמקד הניסוי

במסגרת מהלך השינוי שבחרתם להוביל השנה, תתבקשו לגבש רעיון לניסויי קצר טווח של כמה כיווני פעולה במקביל, על מנת להכריע מה עובד יותר טוב.

הניסוי הנבחר נדרש לעמוד בקריטריונים הבאים:

- יחידות מדידה:**
 - יש צורך בשיפור / בחשיבה מחדשת
 - משהו 'לא עובד טוב' או יכול לעבוד טוב יותר / להיות אפקטיבי יותר.
 - רלוונטיות ותועלת עכשווית לעשייה הבית ספרית
 - זו אינה סוגיה היפותטית, היא ניצבת 'על שולחנכם' כעת.
- גיוון מדידות:**
 - יש כמה אפשרויות לפעולה: מספר נתיבים טובים ולגיטימיים שניתן לבחור מתוכם.
 - יש התלבטות אמיתית מה לעשות / במה לבחור, ואין כרגע דרך להכריע על סמך הנתונים שבידיכם (אם כבר הכרעתם בליבכם כיצד תרצו לפעול - הניסויי מתייזר...)
 - אין פתרון בדוק ביד: אין לכם ניסיון מובהק מהעבר לגבי הנתיב שבו כדאי לבחור. זוהי מציאות לא מוכרת, אין 'בקנה' פתרון מוכן שכבר הוכיח עצמו בעבר.
- זמינות לניסוי:**
 - ניתן לנסות במקביל כמה נתיבים (בקבוצות שונות, במקומות שונים...)
 - לדוגמה: התלבטות כיצד לנהל שיחה קשה עם איש צוות ספציפי - איננה מתאימה, משום שתוכלו לנהל אותה בסופו של דבר רק פעם אחת ובדרך אחת
 - ניתן לנסות זאת בטווח הקצר, כלומר: לקבל תוצאות משמעותיות תוך שבוע-שבועיים (אין לבחור בעיה סבוכה שדורשת חודשים רבים לפעולה...)
 - יש לרשותכם מספיק זמן לנסות זאת, כלומר: אינכם מחויבים לקבל הכרעה גורפת מיד.
- רעיונות לדוגמה:** פורמט של הפסקה, אופן השימוש במגרשים, שמירת ניקיון בשירותים, זמני שיעורים, פגישות צוות, אי עשיית שיעורי בית...

אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للتقادة المدرسية

משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

2. המפגש בין תהליך הלמידה ובין המציאות הבית ספרית

תהליך הלמידה השנתי נועד לשרת אתכם בקידום תהליך שינוי ממש. בכך אנו שואפים שמהלך הלמידה לא יישאר בגדר למידה תיאורטית אלא ילווה בהתנסות פרקטית. בחלק זה נשאל באיזה אופן (אם בכלל) פגש תהליך הלמידה את המציאות בשדה, מה קרה בבית הספר... נבחין בין מה שעשינו (=פעולות) ובין מה שהושג (אם בכלל) בעקבותיהן (=תוצאות)



פעולה/פעולות

איזו פעולה משמעותית שנעשתה בבית הספר במסגרת מהלך השינוי, ובזיקה לתהליך הלמידה? (הוקם צוות, נערכו פגישות, הונעו תהליכים ממשיים...)

תוצאה

איזו תוצאה נראית בקרב קהל היעד של השינוי? איפה ניתן לראות את התוצאה בשטח? אילו נתונים/ראיות/סימנים מעידים עליה? מי רואה ומרגיש אותה?

