

Применение Agile- и Strum-технологий в работе заведующего ДОУ

Введение

Если хочешь построить корабль, то не собирай людей, чтобы они принесли лес, и не распределяй задания, а лучше пробуди в них тоску по бескрайней дали моря. (Антуан де Сент-Экзюпери)

Мир вокруг меняется с возрастающей скоростью. Стремительное развитие новых технологий приводит к отмиранию одних профессий и появлению других, знания и навыки, получаемые учениками сегодня, могут утратить свою актуальность и востребованность на рынке уже к моменту завершения школы. Поэтому для современного образования необходимо сфокусироваться именно на метапредметных и личностных результатах образования, как и описано в новых ФГОС.

Современному выпускнику важно не много знать, а уметь быстро ориентироваться в изменчивой неопределенной ситуации, самостоятельно находить нужную информацию, осваивать новые технологии, быть лидером и уметь работать в команде.

Agile и Скрам направлены на развитие именно таких современных компетенций, и раскрытие потенциала как учеников, так и педагогов.

«Кто знает «зачем», найдет любое «как»».

Это фраза, которая говорит, что без понимания мотивации собеседника, без понимания смысла, ради которого мы с вами делаем и занимаемся предсказанием будущего, и разрабатываем образы, мы никуда не денемся.

«Работающий продукт — основной показатель прогресса», «простота как искусство минимизации лишней работы» и «люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов» — правда, звучит разумно?

Эджайл (англ.agile —«проворный, шустрый, сообразительный»)

Agile-манифест описывает принципы «гибкой» методологии разработки и внедрения программного обеспечения: приоритет интересов клиента, открытость к изменениям, работающая система в каждый момент времени, мобильные совместные команды «заказчик — разработчик — пользователь» с высоким уровнем коммуникаций. Agile-образование применяет эти принципы при проектировании учебной программы и в ежедневной работе школы.

Основу Agile составляют три вещи — процесс обучения, люди и изменения. А это те самые вещи, которые сейчас важны для образования, и с которыми мы пока плохо справляемся.

В чём суть философии Аджайла

Чтобы стало понятно, сравним, как отличаются составы команд, процесс работы и результат с аджайловым образом мышления и без него. Допустим, две условные пекарни хотят наладить производство и продажу новых пирожных.

Традиционная пекарня Новыми рецептами занимаются шеф и технолог. Мнение кондитеров и продавцов учитываться не будет: первым дадут готовые инструкции для работы, вторым — готовую продукцию. Шеф и технолог будут отчитываться перед директором пекарни. А он — хвалить или ругать за неудачный проект.	Аджайловая пекарня Для создания рецепта привлекут всех, кто будет работать с новой выпечкой: кондитеров, продавцов из розничных магазинов, специалистов отдела доставки и закупки продуктов, владельца пекарни, технолога и шефа. И обязательно — реальных покупателей. В Команде нет начальников и иерархии. Решение принимают профессионалы, которые вместе отвечают за успех или неудачу.
--	---

Аджайл — это быть командами профессионалов, которым не нужны начальники

Процесс работы тоже отличается: строгое распределение функций в традиционной пекарне и совместные эксперименты Команды:

Традиционная пекарня Владелец пишет письмо шефу о том, что надо выпустить новую выпечку, и больше не вмешивается в работу. Шеф выбирает, какое пирожное будет выпускать пекарня, технолог разрабатывает рецепт и документацию. Иногда шеф и технолог вместе экспериментируют над рецептом, но редко привлекают пекарей с производства. Каждый работает над своим кусочком работы.	Аджайловая пекарня Владелец магазина рассказывает, почему хочет новые пирожные и какая себестоимость будет выгодна пекарне. Продавцы уточняют, какие пирожные просят покупатели. Закупщики предлагают продукты, на которые сейчас выгодные цены. Поиск идеального рецепта основан на эксперименте. Команда придумывает рецепт, печёт пробную партию и получает отзывы на дегустации. И так несколько раз, пока не получится идеальный вариант.
---	---

Аджайл — это работа вместе с клиентом, эксперименты и готовность изменить план

Результаты пекарен будут кардинально различаться: непредсказуемые у одних и гарантированно хорошие у других:

Традиционная пекарня Вся производственная цепочка сложится только к концу проекта, поэтому проблемы могут возникнуть на любом этапе: с доставкой нужных продуктов, с процессом подготовки теста, с выпечкой и объёмом продаж. Результат непредсказуем, на проверку гипотезы уходит много сил и ресурсов.	Аджайловая пекарня Команда начала с самого простого рецепта и успела его несколько раз изменить, опираясь на отзывы клиентов. Новыми пирожными довольны клиенты и владелец пекарни. Процесс выпечки оптимизирован, все проблемы отлажены на этапе экспериментов.
---	---

Аджайл — это быстрый выпуск работающего Продукта, который нравится клиентам и заказчикам

Мы постоянно открываем для себя более совершенные способы обучения и воспитания детей, занимаясь этим непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря этой работе мы смогли осознать, что:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- Значимое обучение важнее измерения обучения
- Сотрудничество с заинтересованными сторонами важнее сложных переговоров
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева.

Аджайловый образ мышления помогает компаниям становиться успешными. Но в вопросах идеологии любые крайности вредны — неверно думать, что Аджайл отрицает регламенты, документацию, договоры и планирование. Всё это есть, но оно имеет гораздо меньшую роль, чем живое взаимодействие людей и гибкость в работе.

Что даёт Аджайл

Аджайл меняет мышление, поэтому сотрудники пробуют новые роли, перестраивают образовательный процесс и по-другому организуют работу в организации. Аджайл приносит свободу от формальностей корпорации,

желание профессионально развиваться, чувство команды и комфортный ритм работы.

Свобода от диктата бумажек и начальников. Профессионалы могут больше времени посвящать интересным задачам и развитию своего потенциала, и меньше — подготовке формальных отчётов или бессмысленным митингам ради регламента.

Отключение от матрицы рядовых сотрудников. Они перестают быть винтиками, от которых ничего не зависит. Люди задумываются о профессиональном развитии, работа становится важной и интересной. Сотрудники перестают ждать окончания рабочего дня, чтобы выйти из офиса и начать жить.

Больше общения. Внутри коллектива складываются настоящие команды, где один за всех, и все за одного. Такие мушкетёры делятся проблемами и в нужный момент приходят товарищу на помощь ради успеха общего дела.

Комфортный режим работы и объём нагрузки. Команда должна быть в состоянии работать бесконечно долго. Аджайл запрещает авралы и пропагандирует комфортный ритм, в котором интересно работать и справляться с новыми профессиональными вызовами.

Скрам (англ. scrum — толкотня в борьбе за мячик в регби)

Обычно скрам происходит там, где есть некий продукт, имеющий ценность для пользователей и заказчиков, и нужно как можно быстрее на пути к цели понимать, в том ли направлении мы сейчас бежим — или надо корректировать курс.

Формат скрама позволяет выпускать очередную версию чаще, регулярно получать обратную связь и быстро дорабатывать продукт, а также — улучшать процесс работы.

- Если вы работаете в команде, скрам предписывает всем участникам процесса стремиться к взаимозаменяемости, к способности «подхватить» провисающую задачу, если сосед заболел, к обмену навыками и коллективной ответственности за продукт.
- Индивидуализма в скраме мало.
- Решения принимаются коллективно (по строгим принципам), никто не может надавить и заставить выбрать другое решение, если команда уверена, что остановилась на верном.

Иметь такую уверенность в скраме не страшно, поскольку каждый марш-бросок длится ровно один спринт (четкий отрезок времени, обычно от одной до четырех недель). После того, как спринт закончился, наступает момент анализа: а как мы его прошли? Что можно было бы сделать еще лучше в следующий раз?

Поэтому даже если мы все уверенно побежали в неправильном направлении, у нас будет в конце спринта возможность его скорректировать и починить то, что нас направляет не туда. Команда в скраме самоорганизующаяся и самонастраивающаяся.

Команда в скраме

Стандартный размер скрам-команды — 7 плюс-минус 2 человека. То есть от пяти до девяти. Бывает скрам-масштабирование: можно из 25 команд построить систему работы над гигантской задачей. Но основная единица скрама — команда.

В каждой команде есть:

владелец продукта). Его роль: понимать рынок и пользователя, формулировать задачи на языке бизнеса и пользователей, держать в голове осознание того, в каком направлении должны развиваться ценность и польза, придумывать и отбирать задачи для развития продукта. Что-то вроде руководителя продукта (не команды). Владелец Продукта. Передающий ценность для бизнеса

На Владельце Продукта держится успех проекта: этот человек определяет, какую работу нужно выполнить, и расставляет приоритеты. Ему (или ей) нужно знать, каких результатов ожидают от проекта и почему это важно — для клиентов, рынка и организации. Владелец Продукта также представляет все эти интересы перед командой проекта, в ходе работы действуя как помощник-эксперт.

Важное отличие Владельца Продукта от любой другой роли в традиционном проектном менеджменте — он остается активно вовлеченным постоянно. Например, Владелец Продукта оценивает оставшуюся работу и выставляет по ней новые приоритеты, когда потребности меняются и приходит новая обратная связь. Это в корне отличается от традиционного спонсора, который сразу определяет объем работ. К тому же, Владелец Продукта отвечает за то, чтобы донести до всех участников процесса изменения и их влияние на команду.

Владелец Продукта — это человек, передающий бизнес-ценность; он фокусируется на том, чтобы выполняемая работа соответствовала работе, которую нужно выполнить для достижения целей проекта. Это создает для Владельца Продукта искушение контролировать процесс работы, но его/ее роль не предусматривает такого контроля (подробнее на этом остановимся, говоря о Команде разработки). Владельцу Продукта необходимо быть дисциплинированным и воздерживаться от попыток контролировать активности Команды разработки. В этом ему помогает Скрам Мастер.

скрам мастер Его роль: следить за процессом, наблюдать за внутренней жизнью команды, мотивировать людей, устранять препятствия. Что-то вроде тренера.

он защищает команду, заботясь о том, чтобы все участники проекта, особенно в Команде разработки, могли делать свою работу и не отвлекаться. Некоторые из отвлекающих факторов могут быть прямо связаны с работой — например, если Владелец Продукта нарушает границы и начинает навязывать команде свой подход к работе. Или Скрам Мастеру нужно защищать команду от организационных изменений либо внутренних проблем — например, инициировать замену неработающих компьютеров, поддерживать тишину на рабочем месте и так далее. , единственное, что формально обязан поддерживать Скрам Мастер — это процесс.

- Команда разработки: автономный коллектив

- Всё это приводит нас к логичному вопросу: кто же отвечает за то, чтобы люди выполняли работу? И здесь в игру вступает Команда разработки. Типичная Скрам команда включает от пяти до девяти человек, которые выполняют основные функциональные роли, необходимые для завершения проекта. В разработке проекта это специалисты, воспитатели, помощники воспитателя, младший воспитатель; но все эти должности важны только для обозначения того, что человек умеет.

Команда действует совместно: она определяет, как достичь целей. Для отдельных фич, над которыми она работает, приоритет определяет Владелец Продукта. То, как проходит работа, определяет Скрам-процесс, за который отвечает Скрам Мастер. Всё остальное решает команда, а Скрам мастер должен максимально способствовать тому, чтобы всё происходило именно так

- Такие полномочия — основа Скрама. Они устанавливают тесное сотрудничество между участниками команды и создают положительную рабочую среду.
- все роли уникальны для Скрама — это не просто новая версия ролей из модели водопада. Более того, каждая роль дополняет другие; успех проекта зависит от того, насколько полно усвоена каждая роль и насколько они могут взаимодействовать.

Вокруг команды есть пользователи и стейк-холеры (stakeholders, заказчики). К этим людям владелец ходит советоваться.

•

Устройство спринт

Работа в скраме состоит из спринтов. Все спринты устроены одинаково.

Предполагается, что с каждым следующим спринтом команда становится всё сыграннее и эффективнее. В скраме учишься на своих ошибках, но быстро — каждый спринт анализируешь, что именно натворил и как хочешь это исправить.

У владельца есть список идей от бизнеса для осчастливливания пользователей. Он называется «продакт бэклог» (product backlog, список продуктовых идей). В нем идеи отсортированы по важности и значимости.

В каждом спринте есть спринт бэклог (sprint backlog, список задач на спринт) — отсортированный список идей, которые команда решила сделать за ближайший спринт. Смысл скрама в том, что команда сама оценивает сложность каждой задачи и решает, какие задачи войдут в очередной спринт.

Задача в спринте имеет известный команде вес (известно, сколько времени на неё уйдет), к ней прикреплен исполнитель, она является понятной и важной. Если неизвестно, сколько времени уйдет на задачу, нужно её разбить на более мелкие части.

В начале своей жизни команда всегда плохо планирует. Это объективная реальность

Но она ведет статистику того, что ей удастся сделать за спринт, и со временем планирует всё точнее. Ей помогает итоговая встреча спринта — ретроспектива.

На ней можно обсудить слабые моменты уходящего спринта и придумать способы делать по-другому.

Обычно в спринт влезает 5 плюс-минус 2 идеи. Если идеи слишком большие, команда их дробит так, чтобы в каждом спринте можно было что-нибудь маленькое, да показать.

Результатом спринта всегда является что-то, что можно показать. Показывает работу команда на демо в конце спринта.

Структура спринта

Спринт начинается с планирования: команда садится и обсуждает: вот эту идею берем, вон ту не берем. Иногда этот процесс может затягиваться на пару часов, потому что обсуждение идет вплоть до деталей. Нужно понимать что делаем, когда и зачем.

Каждый день есть стендап-митинг (stand up meeting, совещание стоя) на 15 минут. Делать его стоя важно: если кто-то заболтается, остальные красноречиво будут переминаясь с ноги на ногу и чесать ухо. Можно использовать какой-то предмет, чтобы говорил в один момент времени только один участник, и передавать его по кругу.

Каждый участник стендапа по очереди отвечает на три вопроса:

- что я сделал вчера
- что я сделаю сегодня
- что меня тормозит

Все завязывающиеся в процессе детальные разговоры уходят за пределы стендапа. Стендап — это точка, в которой можно поймать проблемы или узнать, что мы с коллегой почему-то делаем одно и то же одновременно, а значит — кто-то из нас может заняться чем-то другим.

Вообще поддержанием всех вот этих четких правил поведения должен заниматься скрам-мастер. Это обычно идеологи технологии, верящие в нее и готовые выстраивать процесс для максимальной эффективности проведенного вместе времени. Без скрам-мастера процессы вырождаются в минимально возможные, потому что человек ленив и экономичен.

В конце спринта происходит демо (demo, демонстрация) с показом того, что удалось создать в течение спринта, спринт-ревью (sprint review, обзор спринта) с пересмотром продакт-беклога и разговорами о том, ЧТО мы делаем, а также ретроспектива (retro) — что мы делали не самым лучшим образом весь спринт и хотим улучшить далее — о том, КАК мы это делаем.

Алгоритм реализации Scrum в компании довольно простой:

- определите владельца продукта.
- сформируйте команду от 2-10 человек.
- найдите наставника или скрам-мастера.
- составьте требования к продукту и цели, которые вы хотите достичь, зафиксировав данные в бэклог продукта.
- проведите оценку данных вместе со всей командой, зафиксировав сколько времени потребуется на выполнение.
- определитесь с периодом спринтов, отрезки времени, которые необходимы для внедрения выделенного объема задач. Спринты проводятся до момента завершения проекта.
- проводите ежедневные встречи, 15-20 минут, кратко обозначая следующие вопросы: что делал вчера, что будем делать сегодня и какие трудности мешают.

Дополнительно вы можете делать:

- промежуточные презентации по ходу выполнения проекта, которые показывают что сделала ваша команда и над чем вы работаете в данный момент времени.
- проводить ретроспективу, говоря простым языком, корректировать текущую работу, учитывая новую проблематику или вводные, формируя соответствующий план управления изменениями, который команда начнет внедрять на следующем спринте.
 - Эджайл и скрам помогают организовать процесс работы в команде так, чтобы выпускать интересный пользователю продукт регулярно и часто
- Кое-что из эджайла и скрама можно взять даже в индивидуальную работу. Обеспечить регулярную публикацию постов, отмерять нагрузку на исполнителя, оценивать будущие задачи по времени и не забывать анализировать качество проделанной работы — смотрите, за нас уже всё придумали. Осталось внедрить.