Personální strategie - dobrá praxe

Hodnoty a předpoklady

Osvobozená škola: Zakladatelé věnovali čas s vedením psychologa a kouče, aby si vydefinovali své vlastní hodnoty a aby našli průnik těch společných a pro školu zásadních. Trojici těchto hodnot tvoří důvěra, respekt a svoboda. S každým rozšířením týmu se k hodnotám vracíme, máme vytvořený etický kodex průvodce a etický kodex externisty.
Za klienta považujeme rodinu jako celek, proto zjišťujeme při úvodním rozhovoru, jaké hodnoty zastává rodina a proč si vybrali naši školu. U dětí vnímáme, že jde o vývojovou záležitost, a tak podporujeme žití hodnot školy v každodenním bytí.
Věnujeme čas rozhovorům o tom, jaké hodnoty kdo cítí, ale také si hlídáme, zda je skutečně žijeme. Je pro nás inspirující snaha SDŠ Gaudi o kodex člena společenství. Několikrát se nám stalo, že verbálně druhá strana souhlasila s hodnotami školy, ale svým chováním dokazovala pravý opak. Bylo nutné se rozloučit, protože to nefungovalo.

Donum Felix: Udržení hodnot a záměru zakladatelů je klíčové obzvlášť při vzniku školy. Proces, kterým se škola postupně osamostatňuje a díky kterému je čím dál více schopna fungovat jako samostatný organismus, nějakou chvíli trvá. Komunita potřebuje podporu a nasměrování pomocí přednastavených hodnot a principů SDŠ. Tak je to podobné s nově příchozími zaměstnanci i žáky/studenty. Předpokladem není okamžité splynutí nově příchozích s prostorem, nýbrž okamžité splynutí prostoru s nově příchozími. Prostor jsou ti, kdo ho vytváří. Logicky je proto ze začátku intenzivnější zasahování do fungování a vedení zakladateli, přirozené.

Strategie pro dosahování cílů

Ronja: Vycházíme z důvěry, že si škola přitáhne ty správné lidi. Zatím jsme nikdy nehledali aktivně nového člena týmu. Vždy, když jsme potřebovali rozšířit tým a řekli jsme si, koho tak asi potřebujeme, objevil se v naší blízkosti sám. Někteří se stali průvodci, někteří přáteli školy.

Starhill: Nejdůležitější pro nás je, aby zaměstnanci sdíleli vizi a hodnoty školy. Zaměstnanci jsou základním kamenem každé školy, a proto se je snažíme hýčkat. Často jsou u nás zaměstnáni rodiče. Z počátku je zveme do odpoledních kroužků, abychom je lépe poznali. Zaměstnance přijímáme na doporučení, většinou to jsou naši známí. Výběrového řízení se účastní všichni zaměstnanci a dáváme na ty, kteří mají dobrý odhad. Na odborné předměty najímáme zaměstnance s pedagogickým vzděláním. Zaměstnanci se účastní kurzů, které napomáhají jejich rozvoji. V minulosti to byly např. kurzy nenásilné komunikace, digitálních technologií, respektovat a být respektován, lesní pedagogiky aj. Velmi se nám osvědčily návštěvy zaměstnanců ve spřátelených svobodných školách.

Donum Felix: Osvědčilo se nám mít podobný postup pro přijímání dětí i dospělých a svěřit jej přijímacímu týmu, kde jsou zastoupeny děti i zaměstnanci. Také se nám osvědčilo

směřování k tomu, že složení komunity školy přibližně odpovídá pestrosti vnějšího světa a společnosti. Chceme se vyhnout možnému škatulkování, označování za výběrovou školu a integraci naruby. Strategie pro získávání nových členů komunity školy je možnost školu navštívit. Po zkušenostech se zájemci, kteří neměli opravdový zájem a byli jen "zvědaví" vidět provoz školy, jsme z důvodu, že komunitu množství návštěvníků zatěžovalo, zavedli následující strategii: Zájemci z řad rodičů se nejprve účastní informačního semináře, který se koná mimo provozní dobu školy. Následně si dítě musí zažít chod školy formou třídenního adaptačního pobytu, který s ním alespoň ze třetiny absolvují i jeho rodiče. Teprve pak jde rodina k přijímacímu týmu.

CoLibri: Spolupodílení se na plnění dlouhodobé vize školy, pravidelné revidování toho, kam směřujeme, jaké jsou naše cíle. Ověřování toho, zda procesy a strategie, které vznikají, jsou v souladu se základními předpoklady a hodnotami. OKR - cíle a klíčové výsledky, nástroj pro vytyčování cílů a hodnocení jejich naplňování (3 cíle se stanovují na 3 měsíce - 2 jsou v souladu s vizí školy, 1 osobní). Také se nám osvědčilo mít návod na přijímací proces pro zaměstnance i pro nové děti/rodiny, úvodní dotazník pro první hlubší kontakt a schéma porad. Schéma porad zahrnuje několik druhů porad mezi které patří také sdílecí, koncepční a taktická. Ty považujeme za důležité pro tým – sdílecí porada nabízí otevřený prostor, ke sdílení zážitků, zkušeností, postřehů, předávání informací v týmu, na které není v běžném provozu čas. Porada koncepční - společná diskuse nad koncepčními záležitostmi školy a jejího chodu - nastavování a změny procesů společně v týmu, vyslyšení ostatních, hledání společných hodnot. Porada taktická - opečovávání zaměstnanců a jejich napětí, otevřený prostor ke sdílení vlastních tenzí, předcházení napětí a konfliktům ve vztahu zaměstnanec – škola, zaměstnanec – zaměstnanec, zaměstnanec – jeho role

ZeMěŠkola: Směřovat k dlouhodobě stabilní většině zaměstnanců, kteří jsou nastaveni na vizi a vidí ve škole dlouhodobý prostor pro realizaci ve svém životě i za cenu ztráty inovací, které noví lidé přinášejí.
Mít kruh kmenových zaměstnanců a kruh externích zaměstnanců s jasně nastavenými kompetencemi.
Mít kvalitní přijímací proces, kde je hlavním kritériem soulad s vizí.
Mít vytvořenou roli rodič-zaměstnanec, která v případě, že zaměstnanec má ve škole své dítě, popisuje, jak oddělovat roli v zaměstnání a roli rodiče. Pokud tomu tak není, naráží pravidla a povinnosti komunity na pravidla, kterými přistupuje rodič-zaměstnanec k svému dítěti ve škole a vytváří se nerovnost.
Mít roli externí průvodce, která nastavuje kompetence pro ty, kteří do školy přicházejí jen občas a často mají tendenci přistupovat k dětem vlastním způsobem, který je odlišný od vize.
Většině z přijímaných se vize líbí, ale nemají ji integrovanou ve své osobnosti. Časem naráží na vnitřní rozpor, kdy by chtěli vizi žít, ale něco v jejich osobnosti jim v tom brání. Chce to proto opravdu do hloubky rozebírat vizi a její smysluplnost.

Ronja: Průvodce musí před přijetím projít stejným přijímacím řízením jako děti. Je to zkušební týden, zkušební měsíc a poté rozhodovací kruh přijímacího týmu průvodců a dětí. Pro tým průvodců je důležitá souhra a společný směr. Proto probíhá každý týden porada, na které každý z průvodců přednese svá témata k vyřešení. Také tým pracuje společně na

stmelení v rámci supervize a teambuildingových výletů. Hlubší témata, která se nevejdou do porad, probírá tým na zvláštních Koncepčních poradách.
Pro přijímání dospělých máme stejný postup jako pro děti: rozhovor, zkušební dny - zde doporučujeme aby si dospělý zkusil být první den dva v roli žáka , čistě jako účastník. Teprve potom přichází s vlastní nabídkou. Pak opět rozhovor a hlasování na velkém kruhu. Letos se snažíme uvést do provozu intervize, kdy by byl 4x do roka čas pro každého z týmu, aby mohl s ostatními sdílet své potřeby, obavy a cíle v rámci organizace a své pedagogické práce, zatím se nám to ale příliš nevede. Myslíme si,že by to přispělo celkovému vyladění a obecné pohodě všech členů týmu.

Osvobozená škola: Odečítat signály, které naznačují, že rodina či nový člen týmu zaměstnanců nejsou plně otevření a nekomunikují své nejistoty a strachy, čímž brání procesu sebeřízení a svobodného bytí v prostoru SDŠ.

Obecný: Adaptační pobyt před samotným procesem přijímání

Role, kompetence, dílčí cíle

Ronja: Sepisujeme, kdo co dělá, a také zda to dělá rád. Každý v týmu má možnost říct a ozvat se, když má pocit, že mu něco nejde nebo ho náplň dané role netěší. V momentě, kdy lidé komunikují potřeby změny, se snažíme hledat jiné cesty.

Donum Felix: Nejprve probíhalo přijímání nových dětí na Shromáždění školy. S nárůstem počtu dětí ve škole Shromáždění školy s důvěrou tuto kompetenci přenechalo Přijímacímu týmu. Přijímání zaměstnanců bylo první dva roky pouze v režii zakladatelů, v současné době je i přijímání zaměstnanců věcí Přijímacího týmu stejně tak, jako přijímání nových žáků a studentů. Při sociokratickém hlasování se předsedající ptá, zda je někdo proti, aby byl daný zájemce novým členem komunity školy. V případě, že by nastala opačná situace a řešil by se případný odchod člena komunity, se hlasuje, zda je někdo proti tomu, aby zůstal. V procesu vylučování je toto však posledním krokem. Předchází mu několik dalších nezbytných kroků, které je třeba učinit, aby se jednalo o proces, který je v souladu s vizí a hodnotami svobodného vzdělávání a bytí v prostoru, jež tento typ vzdělávání umožňuje.

CoLibri:
Jednotliví zaměstnanci tvoří heterogenní tým, do nějž každý přispívá svou vlastní jedinečností.
Osvědčilo se nám dobře definovat onboarding, co kdo dělá a za co má zodpovědnost.
Noví zaměstnanci mají svého "buddyho" - máme nastavené sdílecí setkání několikrát během prvních 3 měsíců ve škole. Check - list pro buddyho i nového zaměstnance v rámci onboardingu. Vytváříme postup průběhu zkušební doby - jakým způsobem proběhne zpětná vazba od dětí ke konci zkušební doby. Směřujeme k tomu, aby v rámci přijímací komise v průběhu zkušební doby proběhlo hlasování o novém členu týmu. Aktuálně zpracováváme

role podle holokracie - máme první role definované v glassfrog. Je důležité jasné definování rolí.

ZeMěŠkola: Výběr uchazečů je primárně na garantovi oblasti, pod kterou uchazeč spadá (vzdělávání, budova..). Následně se uchazeč schvaluje na radě garantů (legislativa,ekonomika, komunita,vzdělávání). Z rady garantů se pořizuje zápis. Po zkušební době musí být uchazeč přijat celou komunitou hlasováním.

Ronja: Na začátku školního roku dochází v týmu průvodců k takzvanému přerolování. Průvodci sepisují důležité role a funkce a poté si je přerozdělí podle svých možností. Každý z průvodců přináší do výuky svoji jedinečnost a originalitu, proto je pro tým důležitá různorodost a šířka zájmu. Cílem je nabídnout dětem programy, do kterých se děti na začátku školního roku zapisují, vnímat aktuální potřeby a zájmy dětí a pružně na ně reagovat. V rámci výuky je setaven rozvrh dne, který Rozvrhový tým připravuje až na dva týdny dopředu.Tento rozvrh je dále upravován pro aktuální den a zapsán na tabuli denního rozvrhu. Jeden až dva průvodci se věnují takzvanému Free Flow programu, jsou v prostoru a vnímají potřeby dětí, které se nezúčastní jiných programů a reagují na ně. Doporučujeme evidování jednotlivých činností ve škole.

Osvobozená škola: V tomto školním roce procházíme procesem větší profesionalizace. Na rozdíl od začátku, kdy jsme dělali všichni všechno, protože to ani jinak nešlo, se dnes snažíme práci rozdělovat a vytvářet dílčí role. Sepisujeme, kdo co dělá a zda to dělá rád. Zatím všichni v týmu stále pracují i s dětmi (i když jeden člen velmi nárazově z rodinných důvodů). Část týmu se věnuje administrativě, máme dva průvodce, kteří jsou garanty I. a II. stupně a tím plní i funkci uvádějícího učitele. Nemáme ale systém nijak promakaný, zatím spíš hledáme cesty.
První kontakt zatím stále řeší zakladatelé (email, první schůzka), pak následují zkušební dny ve škole, závěrečný rozhovor a hlasování na velkém kruhu. Aktuálně moc přijímací tým nefunguje, protože jsme plní a vlastně nikoho dalšího přijmout nemůžeme. Chceme směřovat k lepší rozpracovanosti rolí a inspirovat se checklistem, který mají v Colibri. V rámci profesionalizace a lepší organizace směřujeme k popisům rolí v glassfrogu.

Pravidla a postupy

Ronja: Pravidelné a hlubší konflikty podle naší zkušenosti nelze ošetřit pravidly. Konflikty mezi dětmi jsou průvodci rozebírány a sdíleny v rámci porad nebo koncepčních schůzí s cílem sjednotit se na jejich společném řešení, popřípadě nahlédnout na téma z více úhlů pohledu.

Donum Felix: Pravidla pro přijímání se vyvinula od neformálního a intuitivního jednání až k poměrně propracovanému a jasnému postupu. Sepsané postupy pro přijímání nových lidí mají sloužit jako vodítko a podpora ve chvílích, kdy se tým svým intuitivním jednáním potřebuje opřít o mantinel jasně definovaného postupu, který zamezuje případnému zpochybňování a diskuzím, které mohou pramenit z nespokojenosti s jednáním Přijímacího týmu ze strany (ne)přijatých. Přijímací tým někdy například odloží své rozhodnutí o přijetí

nového dítěte a vyžádá si prodloužení jeho adaptačního pobytu. V případě rozhodnutí o odchodu z komunity školy, které přijme přijímací tým, a se kterým daný člověk nesouhlasí, se vylučovaný může odvolat ke Shromáždění školy (to se nám ale ještě nestalo, otázka něčího odchodu většinou nedojde ani na přijímací tým a vyřeší se mediací apod).

CoLibri: Přijímání nových rodin - vyplnění dotazníku, osobní schůzka, návštěva ve škole. Dítě stráví ve škole alespoň tři po sobě jdoucí dny, oba rodiče stráví jeden den ve škole s dítětem. Před přijímáním dětí probíhá preferenční hlasování také na sněmu.
Přijímání zaměstnanců - vyplnění dotazníku, osobní schůzka, týdenní návštěva ve škole. Poslední výběrové kolo se odehrává pod vedením externisty s finálními kandidáty a celým týmem.V této fázi přijímání uchazeči řeší modelové situace, atd..
O každém přijímaném průvodci probíhá také preferenční hlasování v rámci sněmu. Konečné slovo má přijímací komise, která má mandát sněmu rozhodnout.
Přijímacího procesu se účastní členové přijímací komise, ostatní kolibříci se po té, co zájemci stráví zkušební dny ve škole, podílí na preferenčním hlasování.Hledáme nástroje zpětné vazby dětí průvodcům - po zkušební době, pravidelně 1x za nějaké časové rozmezí všem stávajícím průvodcům.

Starhill: Vycházíme z jednoduchého pravidla: “Když se ti něco líbí - řekni to, když se ti něco nelíbí - řekni to”. Máme menší tým a prakticky pořád si telefonujeme. Snažíme se najít balanc mezi soukromým a profesním životem. Pokud se kdokoliv potřebuje zaměřit více na rodinu/práci, vždy dostane prostor. Je-li některý z lektorů přetížený, nabízíme mu více volna. Ještě se nám nestalo, že bychom přijali někoho, kdo by nesdílel stejné hodnoty. Vybíráme-li nového zaměstnance, dáváme si na čas. Všichni členové týmu se vyjádří a vše domlouváme společně. Bereme ohled i na pohled dětí, které se k novým členům komunity vždy vyjadřují.

Osvobozená škola: S (novými) rodinami se nyní díky plné kapacitě v podstatě nepotkáváme, jen si schováváme kontakty. Začalo se nám hlásit i dost potenciálních kolegů. Vzhledem k našim finančním možnostem jsme se rozhodli inspirovat se Berlínskými NetzwerkSchule pedagogickými stážemi, které jsou zdarma. I zájemce o stáž musí projít běžným přijímacím procesem, protože i on se na dobu 2 měsíců stává členem komunity. Když by se nám povedlo zvýšit kapacitu, budeme mít už zkušenost, jak daný člověk ve škole funguje, nebudou případné nepříjemnosti s rozvázáním pracovní smlouvy. Postup přijímání je následující: vyplnění dotazníku→osobní schůzka→adaptační pobyt→přijímací tým

Toky informací

Ronja: Pravidelné porady jsou časově náročné, přesto přinášejí svůj užitek a to zejména v tom, že aktuální problémy nezůstanou nevyřešené. Společné sdílení na poradě efektivně pomáhá posunout se v řešení konfliktů, nejasností a nedorozumění.. Supervize, teambuilding a koncepční schůzky jsou důležitým doplněním této rutiny a prohlubují vztahy průvodců na více rovinách.

Donum Felix: Všichni členové komunity mají možnost nechat se o záměru přijetí nového člena komunity informovat na informačním kruhu, ze kterého vždy vzniká zápis, který je vždy evidován a lze ho zpětně dohledat v archivu. Je tedy na každém, zda se rozhodne účastnit se jednání přijímacího týmu a ovlivnit jeho finální rozhodnutí o přijetí/nepřijetí, či nikoliv.
Co se týče zpětných vazeb, obecně se snažíme si je vzájemně dávat bezprostředně v ten moment, kdy máme tenzi. Je velký rozdíl mezi tím, jakým způsobem se zpětná vazba podává. Přístup nenásilné komunikace se nám osvědčil nejen při dávání zpětných vazeb. Všímáme si, že mladší děti nenásilnou komunikaci díky bytí v prostředí svobodné školy žijí a praktikují přirozeně. Starší a dospělí se ji znovu učí.
Komunikace a sdělování informací jak praktických, tak vztahových přímo tomu, koho se týkají, jsou za nás nezbytně nutné k tomu, aby se škola mohla volně a přirozeně rozvíjet. V tomto je příklad dospělých velice důležitým faktorem. Děti žijí a napodobují to, co vidí. Jakékoliv neshody a nedorozumění v týmu zaměstnanců se hned odráží do celé komunity. Mohou se pak objevit prvky šikany či nevědomého a nerespektujícího vzájemného chování. Otevřenost a upřímnost s nenásilnou komunikací v zádech, je za nás tou nejlepší prevencí.
Doporučujeme okamžité zpětné vazby a používání nenásilné komunikace od Marshalla Rosenberga.

Starhill: Jsme malý kolektiv, a snažíme se komunikovat svoje potřeby jakmile vyvstanou. Víme, na koho se v případě najékého problému/rady obrátit. Denně se bavíme o tom, co se nám ve škole povedlo/nepovedlo a co by bylo potřeba zlepšit.
Pravidelné setkání zaměstnanců probíhá 1x týdně při poradách. Dále se snažíme aspoň jednou za pololetí sejít mimo školu a bavit se o tématech s prací nesouvisejících.
Nově zkoušíme Trello jako komunikační kanál mezi zaměstnanci, aby všichni byli v obraze a nic nám neuniklo. Zatím jsme na začátku a uvidíme, zdali nám tento systém bude vyhovovat.

Osvobozená škola: O záměru přijetí nového člena komunity školy jsou všichni stávající členové komunity školy informováni na velkém kruhu tak, aby se případně mohli účastnit jednání přijímacího týmu. Závěrečné hlasování o přijetí/nepřijetí, je zatím úkolem velkého kruhu. V našem malém počtu nám zatím stačí informovat o přijímání na Velkém kruhu a prostřednictvím vývěsek ve společenské zóně. Do budoucna bude podle nás tato praxe potřeba změnit.

CoLibri: Nejdůležitějším tokem informací v týmu jsou porady a setkání v menších týmech. Porady jsou tématicky zaměřené (provozní, sdílecí, taktická (řešení tenzí), koncepční, o dětech) a točí se. Na začátku každé porady je 15 minut sdílení. Potom 15 minut provozní okénko (řeší se jen ty nejpalčivější věci). Poté probíhá cílená porada. Na konci porady je okénko vděčnosti. Kdo se nemůže zúčastnit prezenčně, je připojen online.

Zdroje

Osvobozená škola: Máme dobrou zkušenost s dobrovolníky, kteří se chtějí dozvědět, jak fungujeme, a zároveň na den či na dva nabídnout program pro děti.Zatím jsme neměli vyloženě negativní zkušenost.

Donum Felix: Prostřednictvím programu ERASMUS lze získat dobrovolníky ze zahraničí až na jeden rok. K tomuto programu se dá dostat přes Dům zahraniční spolupráce.
Přijímací tým se skládá z členů komunity z řad žáků, studentů i zaměstnanců. Jsou v něm ti, kteří v něm být chtějí a své bytí v týmu si obhájí. Složení týmu se může měnit, nejde však o změny na pravidelné bázi. Možnost hlasovat o přijetí nových lidí mají všichni členové komunity, tzn. i ti, kteří nejsou přímou součástí Přijímacího týmu. Musí se však účastnit procesu přijímání, o kterém chtějí spolurozhodovat.

Starhill: V současnosti máme dostatek zaměstnanců, kteří se podílejí na vytváření bezpečného prostředí. Ve škole máme i rodiče, kteří chtějí být se svými dětmi, chodí celý rok, intuitivně se zapojují a podporují nejen svoje děti, ale celou komunitu. Zároveň musí být soulad mezi rodiči a zaměstnanci a jasně dané kompetence všech zúčastněných. Rádi bychom oslovili zahraniční dobrovolníky v rámci projektu Erasmus a oživili náš kolektiv i o studenty středních škol.

Ronja: Velkou inspirací pro práci s průvodci jsou ostatní svobodné školy, kam jezdí průvodci na pravidelné stáže. Potřeba k přizvání nového průvodce do skupiny přichází zevnitř z týmu průvodců pokud je tomu tým otevřen, osloví komunitu rodičů a přátel spojených s fungováním školy, případně reaguje na nabídky zvenčí. V rámci obecného naladění zakladatelů školy je celá škola vnímaná jako pulsující organismus. V rámci života tohoto organismu do školy přicházejí a odcházejí různí lidé a každý svou jedinečností přispívá k rozmanitosti celku. Heslo, které se nese školou, zní: "Přichází k nám takoví lidé, kteří tu mají být."

Osvobozená škola: Těžíme z toho, že jsme spolu s MAMATATA jediné dvě školy v Praze. Množství uchazečů je velké i bez propagované poptávky. Máme dobrou zkušenost s dobrovolníky, kteří se chtějí dozvědět, jak fungujeme a zároveň nabídnout program pro děti, na den nebo dva.