

Školní řád, který nevyděsí – méně paragrafů, více pochopení

JAN VODA

Nahuštěné písmo, odrážky a pododrážky, stránky komplikovaných vět, ve kterých se ztrácíte hned po prvním odstavci. Přeskakujete řádky, hledáte klíčová slova, zoufale se snažíte pochopit, co vlastně čtete. Nakonec to vzdáte. Odsouhlasíte, podepíšete, odkliknete. Ne proto, že byste pochopili, ale protože nemá smysl pokračovat. Dva dobře známé příklady: pojistné podmínky a školení BOZP. A dnes přidáme jeden další – školní řád.

Pojistné podmínky

Nečtivost pojistné smlouvy spočívá v tom, že se jedná o text jen **obtížně srozumitelný**, resp. prakticky nesrozumitelný pro běžného člověka: smlouvy jsou psány **právníckým stylem**, který typicky obsahuje dlouhá souvětí, pasivní konstrukce a odborné termíny. Často se v nich vyskytují **odkazy na další** dokumenty, zákony nebo výjimky, takže čtenář musí neustále dohledávat další informace. Některé pasáže jsou velmi **obecné a nejednoznačné**, zatímco jiné části obsahují **vyčerpávající výčet** konkrétních situací, což zahrnuje informacemi. Použití vágních nebo víceznačných termínů může vést k **různým výkladům** a opět komplikuje pochopení obsahu. K tomu všemu smlouva často obsahuje rozsáhlé **seznamy výjimek**, kdy pojištění neplatí, které jsou **ukryté** mezi jinými podmínkami a těžko se hledají. Výsledkem těchto faktorů je text, který lidé často jen letmo projdou nebo rovnou podepíší bez hlubšího porozumění, což jim může později způsobit problémy, pokud pojistné podmínky neodpovídají jejich očekáváním. Ale i tak – k čemu by jim bylo poctivé čtení, když smlouva je **předkládána jednostranně** a nelze ji měnit.

Školení BOZP

Druhým příkladem je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které bývá často vnímáno jako **nezáživné a otupující**. Proč tomu tak je? K BOZP mnozí z nás přistupují jako k něčemu, co „se **musí splnit**“, a neočekáváme, že by to mohlo být zajímavé či přínosné. Když se zaměstnanci účastní školení **jen kvůli podpisu**, chybí motivace k zaměření pozornosti. Častým formátem BOZP školení jsou dlouhé prezentace nebo čtení dokumentu. Pokud **chybí interaktivita**, praktické scénáře, simulace nebo prostor pro diskuzi, lidé se rychle odpojí a „jen to odsedí“. Zaměstnanci

často nechápou, jak se konkrétní pravidla týkají právě jejich práce. Když slyší **univerzální informace**, které neodpovídají jejich prostředí, a místo praktických rad, jak BOZP skutečně aplikovat v každodenním pracovním životě, sestává obsah z odkazů na zákony a vyhlášky, prožívají školení jako **nudné a zbytečné** a přestávají vnímat. Navíc pokud se BOZP prezentuje pouze jako seznam pravidel a zákazů, stává se pouhým **formalismem**. A konečně – obsah periodických školení se málokdy mění. Zaměstnanci tak rok co rok slyší totéž: jak se vyhýbat nebezpečí, jak postupovat v krizových situacích, co nařizují právní normy. Nelze se divit, že mohou mít **pocit, že už „všechno znají“**, a že jejich pozornost klesá.

Na schodišti dbejte své osobní bezpečnosti

A jak je na tom školní řád? Škola je z velké části úřad. Regulace pomocí vnitřních předpisů je ve školním prostředí nezbytná, ale **nesmí se stát samoúčelnou byrokracií**. Bez jasně definovaných pravidel by se škola rychle proměnila v chaotické prostředí, kde by o fungování rozhodoval každý individuálně. Předpisy nám pomáhají zajistit bezpečnost a ochranu zdraví (například postupy při mimořádných situacích jsou klíčové pro krizové momenty), definovat práva a povinnosti žáků i učitelů, řešit konflikty nebo kázeňské přestupky, nastavit podmínky pro spravedlivé hodnocení a zajišťovat efektivní řízení školy – od pravidel docházky po zacházení se školním majetkem.

Avšak **čím více pravidel existuje, tím složitější je jejich dodržování** a vynucování. Přemíra předpisů může vést k tomu, že se učitelé i vedení školy více zaměřují na administrativu než na samotnou podstatu školy – vzdělávání. Vtipně a satiricky to ukazuje kolega ředitel školy Jan Jícha ve

své knize *Ředitel a hydra*¹. Popisuje zde školu, která ve snaze vyhovět všem požadavkům byrokratické správy vytváří řády úplně na všechno a dovádí tak situaci ad absurdum – včetně existence řádu školního schodiště: samostatného předpisu pro chůzi do schodů, dalšího pro chůzi směrem dolů a pro všechny případy mají i řád určující pravidla pro postávání v mezipatře. Určitě osvěžující letní čtení.

Dobře nastavená pravidla vytvářejí bezpečné a funkční prostředí, ve kterém se mohou všichni členové školní komunity **soustředit na svůj hlavní úkol** – vzdělávání a osobní rozvoj. Ale pokud jsou předpisy příliš složité nebo nesrozumitelné, lidé je často ignorují nebo obcházejí. Výzvou pro každou školu je proto najít **rovnováhu mezi nutnou regulací a zachováním flexibility**, která umožní školám reagovat na měnící se svět kolem nich.

Klíčem k efektivnímu nastavení pravidel je jejich **srozumitelnost, účelnost a přiměřenost**. Důležité je, aby předpisy nebyly jen formálními dokumenty, ale aby se s nimi žáci i učitelé **skutečně ztotožnili**. To především znamená vytvářet pravidla s ohledem na praxi, zapojit do jejich tvorby učitele, žáky i rodiče, pravidelně je revidovat a upravovat podle aktuálních potřeb a zajistit, aby nebyly příliš komplikované a byly formulovány jasným a pochopitelným jazykem.

Jazyková rovina

Tradičně bývá školní řád **napsán formálně, úředním jazykem, který se snaží být co nejpřesnější a právně neprůstřelný**. Ale co když by školní řád byl stylizován volně – přístupným, srozumitelným a přátelským jazykem? Jak by to ovlivnilo atmosféru školy, chování žáků a dodržování pravidel?

Jazyk, kterým komunikujeme, odráží náš přístup k druhým. Pokud je školní řád napsán jazykem, který **je přístupný žákům**, je to nejen praktické řešení, ale i projev ohledu k těm, kterých se nejvíce týká. Ukazuje, že **škola bere žáky vážně**, že jim důvěřuje a že považuje jejich schopnost pochopit a přijmout pravidla za samozřejmou. Naopak dokument napsaný složitým a odtažitým jazykem může působit jako bariéra, která vytváří zbytečný odstup mezi vedením školy a jejími studenty.

Napsání školního řádu „normálním“ jazykem je krokem k tomu, aby se stal doopravdy funkčním nástrojem, nikoli jen formálním dokumentem, který si nikdo pořádně nepřečte. Pokud chceme, aby žáci školní pravidla nejen dodržovali, ale

také **chápali jejich smysl**, je nutné jim je představit způsobem, který jim bude blízký. Srovnajte tyto dvě formy preambule:

Tradiční přístup: „Ředitel školy, jejíž činnost vykonává XY, vydává podle § 30 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění, tento ŠKOLNÍ ŘÁD.“

My se na to snažíme jít jinak: „Představ si, že hrajeme na hřišti hru. Aby nás to všechny bavilo a nikdo se necítil smutně nebo našťavaně, potřebujeme pravidla – třeba, že každý se dostane na řadu nebo že se nikdo nestrká. Když pravidla dodržujeme, je to fér a všichni si můžeme užít zábavu. Ve třídě nebo ve škole je to podobné. Pravidla nám pomáhají, abychom se cítili bezpečně a dobře. Díky nim víme, co je správné dělat, jak se chovat k ostatním, a učíme se spolu vycházet. Když třeba pozdravíme nebo si půjčujeme věci s dovolením, je to pro všechny příjemnější. Pravidla nejsou jen pro děti, ale i pro dospělé, pro nás všechny. Když je dodržujeme, jsme jako tým – a v týmu je vždycky lepší atmosféra a větší pohoda. Tak pojďme být ten nejlepší tým, kde se všichni respektujeme! K tomu nám pomůže tento ŠKOLNÍ ŘÁD.“²

Tyto dvě verze školního řádu ilustrují zásadně **odlišné přístupy** k tomu, jak definovat pravidla školy a jak je komunikovat. V pokračování textu se podíváme na hlavní rozdíly a jejich možné dopady. Tradiční přístup klade důraz na **právní platnost a autoritu** vedení školy. Pravidla jsou předkládána jako danost, kterou vydává ředitel na základě zákona a děti ji vnímají: „Musíme to dodržovat, protože to ředitel stanovil.“ Školní řád především **zajišťuje právní ochranu školy**. U žáků nevyvolává pocit zapojení ani pochopení smyslu.

Pokus o jiný přístup staví pravidla jako **součást přirozeného fungování komunity**. Používá jednoduché věty, metafory a příklady, které si děti dokážou **snadno představit a vztáhnout na své zkušenosti**. Pokud textu rozumí i mladší děti (v daném případě jsme koncipovali školní řád pro děti na 1. stupni), je větší šance, že si pravidla zapamatují a budou je vnímat jako součást každodenního života. **Přirovnání** ke hře dává pravidlům logiku – děti spíše nahlédnou, že pravidla nám pomáhají vytvářet férové a příjemné prostředí. Pokud jsou pravidla vnímána jako něco, co dává smysl a co chrání všechny zúčastněné, roste pravděpodobnost, že je žáci budou sami dodržovat a nebudou je brát jen jako seznam povinností a zákazů. Tento přístup také posiluje pocit sounáležitosti a týmového ducha. Pravidla nejsou něco vnuceného shora, ale **přirozená dohoda**, která prospívá všem.

¹ JÍCHA, J. *Ředitel a hydra*. Brno: Host, 2018.

² Jedná se o školní řád pro nově vzniklou základní školu s 1. stupněm Fostra Elementary. Celý dokument je dostupný na webu školy zde: <https://www.fostraelementary.cz/>.

Přísný, důsledný, ale laskavý a vstřícný

Uvedené ilustrujeme ještě na jednom příkladu z našeho školního řádu. Povinnou náležitostí tohoto dokumentu jsou pravidla pro **udělování pochval** a jiných ocenění a **ukládání napomenutí a důtek**. Způsob, jakým budou tato pravidla komunikována, může buď zstrašovat a vzbuzovat strach a pocit kontroly, nebo naopak podporovat spravedlnost, porozumění a rozvoj. Pokud jsou napsána represivně a zdůrazňují sankce, spíše to vypadá, že škola se primárně zaměřuje na chyby a trestá, zatímco pochvaly jsou vzácné privilegium („pokud tě netrestám, znamená to, že se chováš dobře“). Naopak mohou být napsána pravidla s důrazem na pochopení, spravedlnost a možnost nápravy. Žáci je spíše vnímají jako vodítko, ne jako hrozbu. Pokud škola chce, aby se žáci nejen báli důtek, ale skutečně přemýšleli nad svým chováním, měla by formulovat pravidla tak, aby nabízela možnost pochopení, reflexe a nápravy. Tím se podporuje vnitřní motivace žáků jednat správně, místo aby se pouze měli na pozoru před tím, co jim hrozí.

Z našeho školního řádu:

„Když se ti něco opravdu povede, třeba uděláš něco statečného, pomůžeš kamarádovi nebo pracuješ na něčem dlouho a dobře, může tě za to paní učitelka nebo pan ředitel pochválit. Můžeš dostat i ocenění, které ti připomene, co krásného jsi dokázal. Ale někdy se může stát, že se někdo chová špatně, třeba nedodržuje pravidla nebo někomu ublíží. V takovém případě může paní učitelka nebo pan ředitel dát napomenutí nebo důtku. To znamená, že ti vysvětlí, co bylo špatně, a připomenou ti, jak se máš příště chovat.

- Napomenutí od paní učitelky dostane třeba ten, kdo často zapomíná věci do školy, chová se ošklivě k ostatním.
- Důtku od paní učitelky dostane ten, kdo odejde ze školy bez dovolení, chodí často pozdě, používá sprostá slova nebo se chová velmi nehezký k ostatním, lže nebo ničí věci.
- Důtku od pana ředitele dostane ten, kdo se chová opravdu hrubě, třeba někomu úmyslně ubližuje, nebo když vážně poruší tento školní řád.

Nezapomeň! Škola je tu proto, aby vám pomáhala, a společně se všemi pravidly a právy chceme, aby to tady bylo spravedlivé a přátelské pro všechny. Chceme být zodpovědní, společně tvořit hezké prostředí a učit se navzájem respektovat.“

V souladu se zákonem

Všechny dosavadní úvahy o stylu školního řádu se nakonec točí okolo jedné zásadní věci: jeho **obsah je dán školským zákonem**, a proto musí splňovat právní požadavky. Zároveň ale chceme, aby mu jeho hlavní uživatelé, tedy žáci, opravdu rozuměli. Abychom v našem řádu mohli oslovovat primárně

žáka, potřebovali jsme se vyhnout obtížným právním výrazům a frázím. Pomohli jsme si tak, že jsme v řádu neopisovali původní pasáže o právech a povinnostech „zákonných zástupců dětí a nezletilých žáků“, ale jednoduše jsme na paragrafy 21–22b ve školském zákoně dospělé čtenáře odkázali prostřednictvím hypertextového linku. Provázání školního řádu se školským zákonem je nutné k tomu, aby bylo nepochybné, o jaká právní ustanovení se jedná, i když jsou v textu školního řádu převedena do dětského jazyka.

Například **povinností učitelů** jsme se ve školním řádu dotkli takto:

„Učitelé jsou tady pro vás, aby vás naučili spoustu zajímavých věcí a vytvořili prostředí, kde se budete cítit dobře. I oni mají svá práva a povinnosti, aby všechno fungovalo správně. Co musí učitelé dělat, aby vše dobře běželo?

- Vyučovat podle pravidel – Učitelé musí učit podle školního vzdělávacího programu a dodržovat všechny cíle vzdělávání.
- Respektovat a chránit práva dětí – Každé dítě má svá práva a učitelé je musí brát vážně a chránit.
- Dbát na bezpečí – Učitelé se starají o to, abyste byli ve škole v bezpečí, a snaží se předcházet ohrožujícímu chování. Proto na vás dohlíží.
- Tvořit příjemné prostředí – aby se ve škole všichni cítili dobře.
- Chránit soukromí dětí – Učitelé nesmí prozrazovat vaše osobní údaje, zdravotní informace ani jiné citlivé věci, které se o vás dozvědí.
- Informovat vás i vaše rodiče – Pokud něco souvisí s učením nebo výchovou, učitelé vám i rodičům poskytnou potřebné informace.

561/2004 Sb., § 22b“

Nenápadný odkaz na paragraf 22b děti neruší, jednoduše ho ignorují. Pro dospělé je to ale důležitá součást informace, jakou právní oblast příslušný odstavec školního řádu řeší.

Najít správnou rovnováhu

Věříme, že neformální školní řád může být mocným nástrojem pro budování pozitivní školní kultury. Může pomoci žákům pravidla lépe pochopit a přijmout je jako přirozenou součást života ve škole. Nicméně je třeba dávat si pozor na to, aby nás neformálnost nestahovala k přílišné žoviálnosti, oslabení autority školy a učitelů, nebo dokonce k anarchii. V koncovce je školní řád i právním dokumentem, a pokud by byl příliš vágní, mohl by vést k nejednoznačnosti a nedostatečné konkretizaci právních předpisů. Ideální je nalézt rovnovážnou polohu – školní řád může být napsán **lidsky, přívětivě a s respektem**, ale zároveň musí být **jasný, důsledný, právně podložený a vymahatelný**.

Možná tedy v jádru není otázka, zda školní řád psát formálně, nebo neformálně, ale jak ho přizpůsobit tak, aby byl **funkční a přístupný pro všechny**. Důležité je, zda funguje v praxi, zda mu všichni rozumějí a zda jej považují za spravedlivý. Pokud chceme, aby pravidla školy nebyla jen souborem

paragrafů, ale skutečně formovala kulturu školy, musíme hledat cesty, jak může školní řád oslovovat všechny členy komunity – a to jak jazykem, tak formou prezentace. Vzpomeňte si na to 1. nebo 2. září, až se školním řádem budete prokazatelně seznamovat své žáky...



PhDr. Jan Voda, Ph.D., MBA,
ředitel základní školy Fostra Elementary, Praha

Čeho si cením na rodičích ve škole?

Když se na konci přijdou rozloučit a poděkovat. Můj vztah s některými rodiči se vyvinul v trvalé přátelství a mnozí z nich mě profesně inspirovali a svou zkušeností nebo přístupem obohatili i mou vlastní cestu. Velmi doporučuji propojit se s rodiči a sledovat je na síti LinkedIn, protože řada z nich se pohybuje v různých zajímavých oborech a můžete se od nich hodně naučit.

KNIŽNÍ TIP

Jaký LEADER chcete být?

Jan Voda

Jaký LEADER chcete být? je kniha, která vám pomůže uvědomit si váš vlastní styl vedení a projasnit si odpověď na otázku, kterou klade již ve svém názvu. Nabídne vám řadu možností, z nich si poskládáte vlastní obraz sebe jako leadera, o nějž chcete usilovat. Během čtení budete mít příležitost reflektovat, jaké hodnoty jsou pro vás při vedení druhých zásadní, kultivovat svůj osobnostní potenciál a najít řešení na míru vaší individuální profesní situaci. Kniha obsahuje mnoho praktických návodů a tipů, které vám pomohou rozvíjet své vlastní vedení, ať už jste začínající, nebo zkušený leader.

S pomocí této knihy se stanete silnějším a sebevědomějším leaderem, který dokáže vést svěřený tým k úspěchu. Začněte objevovat svůj jedinečný styl leadershipu a naučte se, jak být nejlepším možným vedoucím pro své lidi, jak se správně rozhodovat, jak efektivně řídit a motivovat svůj tým, a především jak zlepšovat své vlastní schopnosti.



Objednávejte na www.wolterskluwer.cz/obchod