



VÝZKUMNÁ ZPRÁVA

RODIČE A ŠKOLA

2025

Hloubkové rozhovory

HAVÍŘOV, CHRUDIM, OSTRAVA, LOUNY, PRAHA A SLANÝ

Obsah

Úvod.....	3
Východiska a cíl.....	4
Výzkumné otázky a design	4
Hlavní výzkumná otázka:.....	4
Tematické okruhy (součást výzkumného designu):	4
Metody sběru dat.....	5
Analytický postup.....	5
Výběr vzorku a jednotek	5
Zajištění kvality a etické principy	6
Hlubková analýza rozhovorů: Havířov	7
Návrh koordinované strategie pro Havířov	9
Hlubková analýza rozhovorů: Chrudim	12
Návrh koordinované a provázané strategie pro Chrudim.....	14
Hlubková analýza rozhovorů: Louny	16
Návrh koordinované a provázané strategie pro Louny.....	18
Hlubková analýza rozhovorů: Ostrava.....	20
Návrh koordinované a provázané strategie pro Ostravu	22
Hlubková analýza rozhovorů: Praha	23
Návrh koordinované a provázané strategie pro Prahu	26
Hlubková analýza rozhovorů: Slaný	28
Návrh koordinované strategie pro Slaný.....	29
Doporučení pro nestátní neziskové organizace (NNO)	31
Budování přítomnosti, důvěry a transparentnosti	31
Posílení rodin a zajištění dostupnosti podpory	32
Profesionalizace řešení problémů	32
Systematická změna a rozvoj kompetencí.....	33
Závěr	33
Shrnutí	36
Použité zdroje.....	38

Úvod

Úspěch dítěte ve škole nestojí pouze na známkách. Stejně podstatné je, zda se dítě cítí bezpečně a zda jeho rodina rozumí školním očekáváním a ví, na koho se obrátit o pomoc. Tato zpráva se zaměřuje právě na každodenní situace, v nichž vzniká či zaniká důvěra mezi rodinami a školami. Nehledáme složitá teoretická řešení; zkoumáme, co v praxi funguje a co selhává.

Výzkum sleduje cíl posílit kroky, které snižují segregaci ve vzdělávání. Z důvodů transparentnosti uvádíme, že autoři se dlouhodobě podílejí na přípravě a prosazování veřejných dotačních programů Evropské unie zaměřených na podporu romských dětí a jejich rodin. Ambicí této zprávy je nabídnout praktický podklad pro efektivní využití prostředků a pro cílenou podporu romských i pro-romských organizací v terénu.

V září 2025 jsme vedli rozhovory s rodiči a prarodiči v šesti městech: Havířov, Chrudim, Louny, Ostrava, Praha a Slaný. Celkem proběhlo deset rozhovorů (individuálních i skupinových) s 33 účastníky. Jejich zkušenosti tvoří základ závěrů a doporučení. Sběr dat probíhal v bezpečném prostředí a všechny výpovědi byly anonymizovány, aby bylo chráněno soukromí účastníků.

Tato zpráva nenabízí univerzální recept. Přináší ověřené, konkrétní podněty pro každodenní práci škol, zřizovatelů a neziskových organizací – zejména v oblastech, kde vznikají nejčastější nedorozumění: absence, podpůrná opatření a vyřizování podnětů a stížností. V závěru zprávy předkládáme soubor doporučení navázaný na zjištění z jednotlivých lokalit.

Zpráva je členěna následovně: po tomto Úvodu následuje krátké shrnutí metodologie a poté analýzy jednotlivých lokalit. Závěrečná kapitola shrnuje společné vzorce a předkládá doporučení, která mohou napomoci nastavení jasných, férových a proveditelných pravidel pro všechny zúčastněné.

Metodologie výzkumu

Tato kapitola vymezuje metodologii šetření zaměřeného na identifikaci a podporu opatření proti segregaci ve vzdělávání v České republice. Popisuje východiska a cíl, hlavní výzkumnou otázku, zvolený design, metody sběru dat, analytický postup, etické zásady a omezení studie.

Východiska a cíl

Výzkum reaguje na program PRO-ROMA, jehož cílem je snižování vzdělanostních nerovností a prevence či odstraňování segregace ve vzdělávání. Vycházíme z mezinárodního konsenzu, že segregace romských dětí porušuje jejich práva a negativně ovlivňuje vzdělávací výsledky i sociální soudržnost. Cílem šetření je v průběhu září 2025 identifikovat, analyzovat a formulovat konkrétní, praktické a místně proveditelné strategie pro nestátní neziskové organizace působící ve školním prostředí. Nevracíme se k obecnému výčtu příčin segregace; převádíme existující poznání a lokální zkušenosti do podoby akčních doporučení a minimálních standardů. Teoreticky vycházíme z rámce Indexu inkluze a konceptu „překážek v učení a participaci“, který strukturuje zjištění i návrhy opatření.

Výzkumné otázky a design

Hlavní výzkumná otázka:

Jaké konkrétní, praktické a místně proveditelné strategie mohou nestátní neziskové organizace uplatnit, aby zvyšovaly míru přijetí a vzdělávací úspěšnost romských žáků v nese-gregovaných základních školách v souladu s programem PRO-ROMA?

Design: Zvolili jsme kvalitativní více případové šetření v šesti městech (Havířov, Chrudim, Louny, Ostrava, Praha, Slaný). Design umožňuje porozumět specifickým lokálním kontextům a současně provést průřezovou syntézu a identifikovat přenositelné mechanismy.

Tematické okruhy (součást výzkumného designu):

- A – Nejúčinnější podpory nestátních neziskových organizací pro přestup a setrvání v nese-gregovaných školách.
- B1 – Spolupráce rodina–škola–nestátní neziskové organizace (mechanismy důvěry, sdílení informací, role konkrétních osob).
- B2 – Prevence vnitro školní (sekundární) segregace (rozdělování tříd, režim o přestávkách a další školní praktiky).
- C – Přenositelné prvky z praxe segregovaných škol (co lze dočasně využít bez reprodukce segregace).
- D1 – Odolnost a strategie rodiny (postupy překonávání překážek, práce s motivací dítěte).
- D2 – Proinkluzivní nastavení školy (funkční školní poradenský systém, férové a předvídatelné procesy, práce s klimatem).

Metody sběru dat

Sběr dat kombinoval polostrukturované individuální rozhovory a skupinové rozhovory. Celkem bylo realizováno 10 sezení (z toho 8 skupinových a 2 individuální) s $n = 33$ účastníky. Jednotlivé kapitoly věnované městům uvádějí u každého sezení typ rozhovoru a počet účastníků.

Analytický postup

Data byla zpracována tematickou analýzou se zaměřením na identifikaci mechanismů a kritických momentů, které lze přenášet mezi lokalitami. Postup zahrnoval: (1) seznámení se s daty a otevřené kódování, (2) seskupování kódů do témat ve vazbě na okruhy A, B1, B2, C, D1, D2, (3) porovnávání napříč lokalitami a (4) triangulaci a syntézu do doporučení. *(Použitý software a ukázky stromu kódů budou doplněny v příloze, pokud to bude vyžadováno.)*

Etické zásady

Účast byla dobrovolná a založená na informovaném souhlasu. Všechny výpovědi jsou anonymizovány (odstranění identifikačních údajů, kódování respondentů). Nahrávky a přepisy jsou zabezpečeny a přístupné pouze členům výzkumného týmu. Při publikaci citací dbáme na vyloučení sekundární identifikace.

Omezení studie a pravidla pro citace

Jedná se o kvalitativní šetření s omezeným počtem účastníků a lokalit; zjištění nejsou statisticky zobecnitelná. Slouží jako analytické podněty a přenositelné mechanismy pro praxi. V interpretacích používáme opatrné formulace („část případů“, „respondenti popisují“) a vyhýbáme se nepodloženému zobecňování. Citace uvádíme s kontextem ve sjednoceném tvaru:

„...text citace...“ (*lokalita, typ rozhovoru, Respondent R1*); název lokality v těle odstavce zbytečně neopakujeme a uvádíme jej až v závorkách za citací.

Výběr vzorku a jednotek

V souladu s cíli šetření byl použit záměrný výběr lokalit. Kombinuje obce s doloženými segregačními tlaky a systémovými bariérami se srovnávací skupinou obcí, kde se objevují prvky úspěšné inkluzivní praxe. Tento kontrastní design neumožňuje jen popsat problémy, ale především identifikovat konkrétní a přenositelné mechanismy změny, které vedou k pozitivním výsledkům.

Pro úvodní fázi šetření byly vybrány tyto lokality: Havířov, Chrudim, Louny, Ostrava, Praha a Slaný.

Lokality s indikátory systémových bariér

Havířov, Chrudim, Slaný a Louny byly zařazeny na základě předběžných informací a podnětů od místních aktérů, které naznačovaly přítomnost výrazných překážek. Rozhovory v těchto městech přinesly výpovědi o nízkých očekáváních některých pedagogů, o jednotlivých zkušenostech s přímou i nepřímou diskriminací, o komunikačních třenicích mezi školou a rodinou a o situacích, kdy se rodiny cítily nedostatečně podpořené institucemi. Tyto nálezy slouží k hloubkové analýze přetrvávajících bariér v praxi.

Srovnávací lokality s prvky úspěšné praxe

Jako kontrastní případy byly zvoleny Ostrava a Praha. Ačkoli se i zde objevují dílčí problémy, výpovědi účastníků obsahují výrazné prvky funkčních strategií: školy aktivně podporují pomalejší žáky (např. doučováním), projevují flexibilitu a vstřícnost v otázkách nákladů, a systematicky budují bezpečné a inkluzivní klima pro děti i rodiče již od první třídy. Tyto případy jsou klíčové pro identifikaci modelů dobré praxe.

Poznámka: Vymezení skupin slouží výhradně k analytickému srovnání v rámci tohoto šetření; nejde o normativní hodnocení obcí.

Nábor účastníků

Respondenti byli oslovováni cíleným výběrem a následně technikou „sněhové koule“ prostřednictvím spolupracujících nestátních neziskových organizací a komunitních sítí. Tím byl zajištěn přístup k lidem s relevantní a hlubokou zkušeností s danou problematikou.

Analytické jednotky

Analytickými jednotkami jsou třída, škola a školský obvod. Na těchto úrovních sledujeme disproporce v zastoupení žáků a analyzujeme postupy a mechanismy, které k nim vedou.

Zajištění kvality a etické principy

Kvalita dat je zajištěna souborem systematických postupů. Všechny nahrávky jsou do 72 hodin převedeny na doslovný přepis a anonymizovány. Přesnost každého přepisu je kontrolována druhým členem týmu. Projekt počítá s flexibilními náhradními postupy pro případ výpadků účastníků či nedostupnosti místa.

Celý výzkum se řídí přísnými etickými principy. Základem je informovaný souhlas, ve kterém je zdůrazněna dobrovolnost účasti, právo kdykoliv odstoupit a garance anonymity. Všechna data jsou ukládána na zabezpečeném úložišti a ve výstupech jsou používána v agregované a plně anonymizované podobě, aby byla vyloučena jakákoli možnost re-identifikace účastníků.

Hlubková analýza rozhovorů: Havířov

Data a metoda

Podkladem jsou dva polostrukturované skupinové rozhovory s rodiči a prarodiči dětí navštěvujících mateřské a základní školy v Havířově (sezení 1: n = 4; sezení 2: n = 4). Citace uvádíme se sjednoceným označením: „...text...“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R4*).

Nálezy a interpretace

Co existuje

- Heterogenní síť škol. Respondenti rozlišují mezi školami s rozdílnou reputací: „...tu [,prestižní‘] školu berou jako nejlepší, ale ta druhá ‚sportovní‘ je pro děti přívětivější...“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R3*).
- Silná vnitřní rodinná podpora. Starší a zkušenější členové rodiny často přebírají roli advokátů a průvodců při jednání se školou.
- Základní bezpečnostní opatření. Podle respondentů školy uplatňují uzamykání budov a dozor na chodbách.
- Formální dostupnost finanční pomoci. Existují nástroje státní podpory (např. mimořádná okamžitá pomoc, tzv. „pastelkovné“), jejich praktická využitelnost je však popisována jako omezená.

Co nefunguje

- **Nízká očekávání a stereotypizace.** Část výpovědí popisuje předsudečné zacházení a odsouvání dětí „bokem“: „...prostě ji dají bokem a dobré. A ještě vidíš, že to je cikánské děcko...“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R4*); „Vy tak čekáte jenom na dávky, takže z vás nic nebude.“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R2*).
- **Neřešená šikana a selhání vedení.** V jednom případě podle respondentů došlo k závažné šikaně na škole s vysokou reputací; reakce vedení byla konfrontační a situaci eskalovala: „...na stížnost přišlo: ‘No ale vy jste cikánka. Co když mě zbijete?’“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R1*).
- **Represivní přístup k finančním potížím.** Místo podpory škola v jednom případě reagovala na opožděnou platbu stigmatizujícím přesazením dítěte: „Odstaví to děcko, dají ho do druhé třídy...“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R3*).
- **Nedostatečná pedagogická podpora.** Respondenti postrádají proaktivní nabídku doučování a podpůrných opatření: „...nedávají žádného asistenta? – Ne.“ (*Havířov, skupinový rozhovor, R4*).

- **Byrokratické bariéry.** Získání pomoci je nepřehledné a výsledek často neodpovídá vynaloženému úsilí. V jednom popisu byla poskytnuta jednorázová částka 560 Kč jako finanční pomoc na pomůcky, poskytnutá ÚP; respondent částku vnímal jako nedostačující. *(Havířov, skupinový rozhovor, R2).*
- **Absence proinkluzivních aktivit.** „A co dělá škola pro to, aby romské a neromské děti spolu vycházely? ...Nedělají nic.“ *(Havířov, skupinový rozhovor, R3).*

Co se osvědčilo

- **Změna prostředí a únik ze špatného klimatu.** Přestup z „prestižní“ školy do školy s lepším klimatem vedl k rychlému zlepšení: „Kluk chodí na druhou školu, má samé jedničky, prospívá, je spokojený.“ *(Havířov, skupinový rozhovor, R2).*
- **Vztahová a individualizovaná podpora.** Přidělení asistentky, se kterou si dítě rozumí, zásadně změnilo situaci: „Dali asistentku, se kterou si Zdenka rozumí... Zdena se učí. Má dvojky, trojky.“ *(Havířov, skupinový rozhovor, R4; jméno v citaci je změněno).*
- **Proaktivní rodičovská advokacie.** Systematické a vytrvalé jednání přináší výsledky: „Ozvat se. Nenechat se. Ozvat se. Když vás vyhodí, nevadí, já se vrátím.“ *(Havířov, skupinový rozhovor, R1).*
- **Vnější a kreativní motivace.** Tam, kde selhává vnitřní motivace, pomáhají dočasné externí pobídky (odměny, zážitky).
- **Pevné domácí rutiny.** Pravidelný režim (předškolní docházka, úkoly po škole, příprava pomůcek) snižuje dopady slabší školní podpory.

Co chybí (potřeby)

- **Partnerský a respektující přístup školy k rodičům.** Očekává se naslouchání a spolupráce, nikoli konfrontace.
- **Funkční a dostupná pedagogická podpora.** Jasná a rychlá cesta k doučování a podpůrným opatřením, pokud je dítě potřebuje.
- **Bezpečné a spravedlivé prostředí.** Důsledné a nestranné řešení šikany bez ohledu na status rodin.
- **Dostupná externí pomoc.** Srozumitelná a snadno dostupná poradna či nestátní nezisková organizace, která rodičům pomůže orientovat se v systému a doprovodí je při jednání se školou.

Syntéza mechanismů

1. **Klima před prestiží.** Dobré klima školy má větší vliv na úspěch dítěte než reputace; „prestiž“ bez bezpečí a přijetí vede k neúspěchu.
2. **Předsudek → nízká očekávání → únik.** Negativní očekávání části pedagogů se propisuje do podpory a motivace; rodiny pak často volí přestup.
3. **Chybějící mezikroky podpory.** Mezi prvními signály potíží a represivní reakcí školy často chybí strukturované podpůrné kroky (doučování, asistence, mediace).
4. **Rodinná odolnost jako kompenzace.** Silní rodinní „advokáti“ dokážou situace zvrátit, ale systém se na ně nemá spoléhat. Místo toho má nabídnout partnerství a předvídatelnou podporu.

Návrh koordinované strategie pro Havířov

Představujeme soubor provázaných doporučení, která systematicky propojují úsilí neziskových organizací, škol a města Havířova. Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se žádná rodina necítí ztracená a každé dítě dostane šanci uspět. Každý krok je navržen tak, aby měl jasně dané role, srozumitelný postup a měřitelné výsledky, přičemž všechna doporučení vycházejí přímo z toho, co jsme se dozvěděli od samotných havířovských rodin.

Fáze 1: Prevence, budování důvěry a včasná podpora

V první fázi se zaměříme na to, abychom pro rodiny vytvořili bezpečné a srozumitelné prostředí ještě dříve, než mohou nastat vážnější potíže.

Společná aktivita: Usnadnění přechodu z mateřské do základní školy

Přechod do první třídy je pro mnoho rodin zlomový a stresující okamžik. Proto navrhujeme vytvořit mezi mateřskými školami, základními školami a rodinami pevný „most“. Nezisková organizace se ujme role koordinátora a zorganizuje setkání pro rodiče budoucích prvňáků. S jejich souhlasem také citlivě předá základní škole anonymizované informace o tom, jaká podpora se u jejich dětí v mateřské škole osvědčila. Základní škola se těchto setkání aktivně zúčastní, a to jak zástupci vedení, tak budoucí třídní učitelé. Ještě před začátkem školního roku určí kontaktní osobu, na kterou se rodiče mohou s důvěrou obracet, a naváže s každou rodinou první individuální kontakt. Úkolem města bude tento postup metodicky ukotvit jako běžný standard pro všechny školy, které zřizuje, a zajistit jednotné termíny i formu pozvánek.

Celý proces bude probíhat v jasně daných krocích od března do května, od plánování setkání přes sběr informací až po samotné setkání ve škole, kde dojde k předání

klíčových kontaktů a informací o chodu první třídy. Úspěch této aktivity doložíme programem setkání, prezenčními listinami a souhrnem potřeb dětí. Měřit jej budeme podle toho, kolik rodin se setkání zúčastní, kolik z nich bude vědět, na koho se ve škole obrátit, a také prostřednictvím krátkého dotazníku na spokojenost. Tento přístup přímo reaguje na zjištění z Havířova, kde rodiče vnímají počáteční nedůvěru ze strany institucí a oceňují dobré vztahy a klima školy dokonce více než její prestiž. Aktivita je navíc plně v souladu s dotační výzvou PRO-ROMA (Šablona č. 6), protože jde o komunitně zaměřené setkání bez prvků sociálních služeb či dvojího financování.

Společná aktivita: Servisní centrum pro rodiče přímo ve škole

Abychom rodičům usnadnili orientaci ve složitém systému a odstranili byrokratické překážky, zřídíme přímo v prostorách školy poradenské okénko. Jednou týdně zde bude pracovník neziskové organizace k dispozici pro pomoc s administrativou, žádostmi o příspěvky na pomůcky, vysvětlením doporučení z pedagogicko-psychologické poradny (PPP) či speciálně-pedagogického centra (SPC) nebo jen pro radu. Škola pro tuto službu poskytne zázemí a bude ji aktivně komunikovat všem rodičům jako běžnou a dostupnou formu podpory, nikoli jako něco, co je určené jen pro „problémové“ rodiny. Město se může podílet na financování provozních nákladů a tuto službu oficiálně zařadit do své sítě podpory pro rodiny.

Je důležité upřesnit, že o přiznání podpůrných opatření, jako je asistent pedagoga, vždy rozhoduje odborné pracoviště (PPP/SPC). Škola má za úkol tato doporučení naplnit a obec vytváří pro jejich realizaci rozpočtové a personální podmínky. Nezisková organizace zde slouží jako průvodce celým procesem. Úspěšnost budeme dokládat anonymizovaným přehledem nejčastějších dotazů a informačními materiály. Měřit ji budeme počtem konzultací a především tím, kolik rodičů díky této pomoci porozumělo dalším krokům a úspěšně podalo žádosti o podporu. I tato aktivita vychází z konkrétních potřeb v Havířově, kde rodiče popisují pocit bezmoci při jednání s úřady a chybí jim proaktivní nabídka pomoci. Stejně jako předchozí aktivita je v souladu s výzvou PRO-ROMA (Šablona č. 6).

Fáze 2: Budování přátelského prostředí a řešení problémů

Když už je důvěra nastavena, je třeba budovat bezpečné prostředí a mít jasný a férový plán pro řešení případných konfliktů.

Společná aktivita: Uvítací rituály a společná pravidla

Na začátku školního roku zorganizuje škola pro rodiče žáků prvních tříd „uvítací kruh“ vedený třídním učitelem a zástupcem vedení. Cílem není jen formální přivítání, ale společné vytvoření tří až pěti klíčových pravidel pro férovou spolupráci mezi rodinou a školou. Nezisková organizace, jejíž pracovníky už rodiče znají z předchozí fáze, pomůže s moderováním diskuse, aby se každý cítil bezpečně a slyšen, a vnese do debaty interkulturní pohled. Město pak bude tuto praxi oceňovat a aktivně ji šířit jako příklad

dobré praxe do ostatních škol. Výstupem bude nejen přehled přijatých pravidel, ale především společný závazek školy a rodičů. Úspěch změříme účastí rodičů, poklesem stížností na komunikaci a pozitivním hodnocením klimatu v krátké anketě. Tento krok je reakcí na výpovědi respondentů z Havířova, kteří mají pocit, že škola pro budování vztahů a inkluze „nic nedělá“.

Společná aktivita: Třístupňový plán pro řešení stížností

Aby bylo jasné, jak postupovat při problémech, škola zveřejní jednoduchý a srozumitelný postup pro řešení stížností. Ten bude obsahovat jasné lhůty (například 5, 10 a 20 pracovních dnů pro jednotlivé kroky) a zaručí rodičům právo přizvat si na jednání zástupce neziskové organizace jako svého důvěrníka či mediátora. V prvním kroku řeší problém škola. Pokud nedoručí k nápravě, vstupuje do procesu nezisková organizace, která pomůže s formulací podnětu, doprovodí rodiče na jednání a pomůže zprostředkovat řešení. Třetí, nejvyšší instancí je zřizovatel, tedy město, které situaci přezkoumá, vydá závazné stanovisko a dohlédne na jeho plnění. Tento systém bude transparentní a doložitelný díky anonymizovaným záznamům o stížnostech a zápisům z jednání. Jeho efektivitu poznáme podle zkrácení doby na vyřízení stížností a podle toho, kolik problémů se podaří vyřešit hned na první nebo druhé úrovni. Potřeba takového mechanismu jasně vyplynula z popisů neřešené šikany a konfrontačních reakcí ze strany vedení některých škol v Havířově. I zde je aktivita v souladu s výzvou PRO-ROMA (Šablona č. 6) jako forma odborného poradenství a mediaci.

Fáze 3: Dlouhodobý rozvoj a dohled nad systémem

Jednotlivé úspěchy a poznatky je potřeba přenést do trvalých změn a systematicky sledovat jejich dopad.

Společná aktivita: Městská rada pro inkluzivní vzdělávání

Město zřídí a povede radu, která se bude scházet čtvrtletně. Jejími členy budou zástupci odboru školství, ředitelé všech zřizovaných škol a zástupci klíčových neziskových organizací. Na těchto setkáních budou neziskové organizace předkládat souhrnné a anonymizované přehledy problémů, se kterými se rodiny potýkají, a navrhnout systémová řešení. Školy budou informovat o aktuálním stavu, reagovat na podněty a společně přijímat jednotné postupy, například v otázce nezaplacených pomůcek. Výstupem budou zápisy a konkrétní opatření s harmonogramem jejich zavedení. Dlouhodobý úspěch celé strategie budeme měřit sledováním klíčových ukazatelů: kolik škol zavedlo uvítací rituály, kolik jich má funkční mechanismus pro řešení stížností, kolik rodin využilo servisní centrum nebo jak se vyvíjí počet přestupů žáků z důvodu nespokojenosti s klimatem školy. Tento orgán je nezbytný, protože systémové potíže, jako je kultura nízkých očekávání vůči některým žákům, vyžadují koordinovanou spolupráci a dohled na nejvyšší úrovni. Účast NNO je opět financovatelná z výzvy PRO-ROMA (Šablony č. 3, 4 nebo 6).

Tento návrh byl pečlivě sestaven tak, aby byl v souladu se zjištěními z Havířova, respektoval kompetence všech zúčastněných stran, byl srozumitelný, doložitelný a v souladu s dotačními možnostmi.

Hlubková analýza rozhovorů: Chrudim

Data a metoda

Podkladem jsou dva rozhovory s rodiči a prarodiči dětí z mateřských, základních a „zvláštních“ škol v Chrudimi: jeden individuální ($n = 1$) a jeden skupinový ($n = 4$). Přepisy zachycují mluvenou řeč včetně nepřesností. Citace označujeme jednotně: „...text...“ (*Chrudim, [individuální/skupinový] rozhovor, R5*).

Nálezy a interpretace

Co existuje

- **Fragmentovaný školní systém.** Základní škola funguje ve více budovách s odlišnou atmosférou a přístupem. Vedle toho existuje „zvláštní“ škola, vnímaná jako klidnější, ale také jako slepá ulička vzdělávací dráhy.
- **Formální procesy a nástroje.** V systému se používají e-mail, Bakaláři, doporučení z PPP a role asistentů pedagoga.
- **Externí záchranná síť.** Při problémech s docházkou vstupuje OSPOD/kurátor; významnou oporu představují také neziskové organizace, které pomáhají s jednáním s institucemi.

Co nefunguje

- **Komunikace a mocenská asymetrie.** Rodiče popisují necitlivé a mocensky nastavené jednání části vedení škol, nálepkování dětí („ty sem nepatříš, patříš do zvláštní“) a nereagování na e-maily: „...ředitelka mi nereaguje...“ (*Chrudim, individuální rozhovor, R1*). Chybí písemné shrnutí jednání: „Žádný písemný záznam nebyl.“ (*Chrudim, individuální rozhovor, R1*)
- **Řešení docházky bez podpurného mezikroku.** Při narůstající absenci se místo hledání příčin a podpory brzy sahá po eskalaci směrem k OSPOD.
- **Bezpečí.** Rodiče uvádějí přítomnost extrémistických symbolů v žákovské komunikaci a popisují nejistotu, zda škola situace řeší systematicky.

- **Podpůrná opatření jen na papíře.** Doporučení z PPP nejsou podle rodičů důsledně realizována (např. nepřidělení AP, sdílené kapacity: „...jenom jedna asistentka pro víc dětí...“ (*Chrudim, skupinový rozhovor, R2*)).
- **Netransparentní přestupy.** Některé přestupy působí netransparentně; „zvláštní“ škola je někdy používána jako administrativní řešení, nikoli na základě jasné diagnózy.
- **Kapacita NNO.** Podpora není vždy dostupná „hned teď“: „...čekáte dva, tři dny... je to pozdě.“ (*Chrudim, skupinový rozhovor, R3*)

Co se osvědčilo

- **Vliv konkrétního učitele.** Tam, kde učitel aktivně brání předsudkům a jedná spravedlivě, děti prospívají. Rychlá a osobní reakce na šikanu („...vzala si ho a řekla, že se to nedělá... pak to bylo lepší...“ (*Chrudim, skupinový rozhovor, R1*)) situaci zklidnila.
- **Impuls třetí strany.** Škola někdy začne plnit povinnosti až po tlaku zvenčí (např. po intervenci sociální pracovnice dojde k nastavení IVP).
- **Plně realizovaná podpora.** Když jsou doporučení PPP skutečně uvedena do praxe (např. IVP, specifická podpora), situace dítěte se zlepšuje.
- **Klidnější prostředí pro zotavení.** Pro některé děti může „zvláštní“ škola dočasně nabídnout bezpečí a soustředění – důležité je, aby nefungovala jako slepá ulička bez jasného plánu dalšího návratu do běžného proudu.

Co chybí

- **Bezpečí a předvídatelnost.** Rodiče i děti potřebují jistotu, že škola bude šikanu a hrozby řešit **rychle a systematicky**.
- **Partnerský přístup a transparentní procesy.** Očekává se respekt, rovné postavení a **písemné záznamy** z jednání.
- **Rychlá a dostupná opora.** Rodiny potřebují okamžitou, místně dostupnou podporu, která je provede právy i postupy a doprovodí na jednání.
- **Podpora před sankcí.** Před represí má přijít **mezistupeň podpory** (mapování důvodů absence, nabídka pomoci).
- **Garance podpůrných opatření.** Doporučení z PPP nemají zůstat na papíře; je potřeba **dostatečná kapacita AP** a jednotné naplňování podpory v celém pedagogickém týmu.

Syntéza mechanismů

1. **Klima a bezpečí určují docházku.** Pokud se dítě necítí bezpečně, odmítá docházet („nechce tam chodit“ – motiv z rozhovorů).
2. **Informační asymetrie a slabé procesy zvyšují konflikty.** Když chybí písemné záznamy a jasná pravidla, roste napětí („žádný písemný záznam“).
3. **Podpora ztrácí účinnost, není-li realizována.** Doporučení z PPP musí být **převedena do praxe**, jinak nepomohou („asistentku nedali“).
4. **Kapacitní limity NNO snižují včasnost pomoci.** Zpoždění o „dva, tři dny“ je v krizi dlouhé; rychlá dostupnost podpory rozhoduje o eskalaci či zklidnění.

Návrh koordinované a provázané strategie pro Chrudim

Předkládáme návrh, který systematicky propojuje práci neziskových organizací, škol a města Chrudimi. Jeho cílem je přerušit popisovanou spirálu neúspěchu a nahradit ji srozumitelným systémem, ve kterém má každá rodina dostatek informací, každé dítě pocit bezpečí a každá škola oporu v jasně daných postupech. Všechny navrhované kroky přímo reagují na to, co vyplynulo z rozhovorů a zjištění přímo v Chrudimi.

Fáze 1: Nastavení rovných podmínek a včasná podpora

Prvním a zcela zásadním pilířem je zavedení takzvané „karty školy“. Jedná se o jednoduchý, jednostránkový dokument určený rodičům, který jasně a stručně popíše klíčové postupy: jak škola řeší hlášení šikany, kdo je kontaktní osobou a v jakých termínech se bude situace řešit; jak podat žádost o podpůrná opatření a na koho se obrátit pro pomoc; jak správně omlouvat absenci. Nezisková organizace pomůže texty formulovat tak, aby jim rozuměli skutečně všichni rodiče, a dohlédne na to, aby se „karta“ dostala do každé rodiny a její obsah byl srozumitelně vysvětlen. Úkolem města pak bude zajistit, aby se tento informační standard stal běžnou praxí na všech jím zřizovaných školách. Tímto krokem přímo snižujeme informační a mocenskou nerovnost, na kterou si rodiče v rozhovorech stěžovali, a naplňujeme ducha školského zákona, který zaručuje právo na informace a rovný přístup ke vzdělávání.

Druhým krokem v této fázi je vytvoření podpůrného plánu při narůstající absenci. Navrhujeme změnit dosavadní praxi, kdy se problém často rychle eskaluje až na Orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD). Místo toho škola nejprve svolá výchovnou komisi, na kterou pozve rodiče a také pracovníka z neziskové organizace, kterému rodina důvěřuje. Cílem tohoto setkání není represe, ale zjištění skutečných důvodů absence – ať už je to strach ze šikany, nepochopení školních povinností nebo jiné překážky. Na základě toho se společně dohodnou konkrétní kroky pomoci. Teprve v

případě, že tento plán prokazatelně selže, vstupuje do procesu OSPOD. Do systému tak vkládáme chybějící „mezistupeň podpory“ a dáváme šanci řešit problémy dříve, než přerostou do neřešitelných rozměrů, což je plně v souladu s povinností školy sledovat docházku a volit přiměřená podpůrná opatření.

Fáze 2: Zajištění bezpečí a účinné pomoci přímo na místě

Aby podpora nebyla jen vzdáleným příslibem, je klíčové mít ji dostupnou přímo ve škole. Proto navrhujeme zřídit pravidelné konzultační hodiny neziskové organizace přímo v prostorách školy, například jedno odpoledne v týdnu. Rodiče tak budou mít po ruce důvěryhodného partnera, který je provede procesem žádostí o příspěvky, poradí s doporučeními z pedagogicko-psychologické poradny nebo je v případě potřeby doprovodí na jednání ve škole. Škola pro tuto službu poskytne zázemí a bude ji aktivně komunikovat všem rodičům jako běžnou a vítanou součástí podpory. Město pomůže tuto službu ukotvit a finančně podpořit jako klíčový prvek prevence.

Současně je nezbytné zajistit, aby se podpůrná opatření skutečně realizovala v praxi. Doporučení, která vydá školské poradenské zařízení (PPP/SPC), jsou pro školu ze zákona závazná. Škola proto musí aktivně připravovat, a především používat individuální vzdělávací plány a zajistit, aby podpora nebyla jen formálním dokumentem. Nezisková organizace zde může působit jako důvěrník rodiny – pomůže rodičům srozumitelně „přeložit“ odborná doporučení a v pravidelných intervalech citlivě ověřit u rodičů i učitelů, zda se domluvené kroky daří naplňovat. Je také zásadní, aby všichni rozuměli svým rolím: poradna rozhoduje o rozsahu podpory, škola ji realizuje a město pro ni vytváří podmínky. Tím se předchází situacím, kdy je například asistent pedagoga pouze „sdílený“ a pro dítě, které ho potřebuje, je ve skutečnosti nedostupný.

Fáze 3: Dlouhodobá změna a prostupnost systému

Aby se pozitivní kroky staly trvalou součástí vzdělávacího systému v Chrudimi, je nutné je ukotvit na úrovni celého města. Navrhujeme, aby Chrudim zřídila komisi pro prostupnost a inkluzi. V ní se budou pravidelně setkávat ředitelé všech základních škol, zástupci klíčových neziskových organizací a OSPOD. Hlavním úkolem komise bude vytvořit transparentní a spravedlivá pravidla pro přestupy žáků mezi školami, aby se zamezilo libovůli a situacím, kdy jsou některé děti bez jasného důvodu odmítány. Komise se také zaměří na audit dětí, které byly v minulosti umístěny do speciálních škol spíše z administrativních než odborných důvodů, a připraví pro ně konkrétní plán bezpečného návratu do běžných škol, pokud je to v jejich nejlepším zájmu. Neziskové organizace do tohoto procesu vnesou anonymizované příběhy a zkušenosti rodin, aby rozhodování nevycházelo jen z formálních dokumentů, ale z reálného života.

Průřezovým tématem, které spojuje všechny fáze, je posílení bezpečí a efektivní řešení šikany. Škola má zákonnou povinnost vytvářet bezpečné prostředí. Proto je klíčové,

aby již zmíněná „karta školy“ obsahovala jasný a stručný postup pro hlášení šikany s konkrétními lhůtami a odpovědnými osobami. Stejně tak je důležité, aby se z každého jednání s rodiči o citlivých tématech pořizoval stručný písemný záznam. Rodiče tak budou mít jistotu, že jejich podnět byl přijat, a budou přesně vědět, jaké kroky škola podniká a co mohou očekávat. Tím se buduje důvěra a kultura otevřené a odpovědné komunikace.

Hlubková analýza rozhovorů: Louny

Data a metoda

Podkladem jsou dva polostrukturované skupinové rozhovory s rodiči z Loun a Postoloprta (sezení 1: $n = 4$; sezení 2: $n = 4$). Přepisy zachycují mluvenou řeč včetně nepřesností; naším cílem není verifikovat jednotlivé spory, ale rozpoznat opakující se vzorce a jejich dopady na školní dráhu dětí. Citace uvádíme jednotně: „...text...“ (Louny, skupinový rozhovor, R2). Pojem „zvláštní škola“ ponecháváme v uvozovkách, odkazuje-li k autentické formulaci respondentů; v analytickém textu používáme termín speciální škola.

Nálezy a interpretace

Co existuje

- **Různorodá školní prostředí.** V lokalitě se prolíná několik typů škol: běžná ZŠ s nižším zastoupením romských žáků, škola v sousední obci s vyšším zastoupením Romů a funkční síť speciálního školství (MŠ i ZŠ) pro děti s diagnostikovanými potřebami.
- **Angažovaní a informovaní rodiče.** Respondenti dlouhodobě sledují prospěch i chování dětí a jsou připraveni aktivně vstupovat do jednání se školou.
- **Podpora jednotlivců.** Důvěru budí konkrétní osoby (vstřícná třídní učitelka, romská vychovatelka, respektovaný pracovník NNO): „Slyšte, ta třídní učitelka je dobrá.“ (R2).
- **Pozitivní zkušenost ve speciální škole (při relevantní diagnóze).** Rodiče oceňují intenzivní komunikaci a stabilní podporu: „Já si nemůžu stěžovat... skoro každý den třídní učitelka volá.“ (R3).

Co nefunguje

- **Extrémní selhání jednotlivce i instituce (jednotlivý případ).** Otec popisuje vleklý konflikt s konkrétní učitelkou (v jeho výpovědi „rasistka“/ „fašistka“) a sérii incidentů vnímaných jako šikana či psychický nátlak (včetně výhrůžky policií a posílání za dveře kvůli nezaplaceným fotografiím): „...to už je šikana...“ (R1). Popsané jednání zasáhlo nejen dítě, ale i důvěru rodiny ve školu.
- **Nefunkční mechanismus řešení stížností.** Pokus řešit situaci u vedení školy podle výpovědi selhal a působil bagatelizačně: „...sedněte si a hrajte si do noty...“ (R1). Chyběla transparentní procedura, zápisy i jasné lhůty.
- **Tlak na přesun do speciální školy (bez opory v diagnostice).** V kontextu konfliktu padl návrh „dejte si ho do speciální“, který otec vnímal jako stigmatizující a rasově podmíněný: „To neznamena, že jsme Romové, že nemůžeme být na úrovni.“ (R1).
- **Slabá kapacita místních NNO.** Charita je vnímána spíše jako zdroj materiální pomoci, nikoli jako partner pro vzdělávací a systémovou oporu: „...ani s ničím nepomůžou.“ (R3). Chybí doučování, advokacie a pomoc s jednáním s institucemi.
- **Pocit izolace v majoritní třídě.** Být jediným Romem ve třídě vede k osamění a stresu; dítě i rodič popisují odcizení a únavu z každodenního dokazování, že „tam patří“ (citace zachovávají neuhlazený jazyk přepisu).

Co se osvědčilo

- **Proaktivní rodičovská advokacie.** Klidná, věcná a asertivní komunikace s učitelkou pomohla vymezit očekávání a zabránit eskalaci: „Tady to si nepřeji...“ (R2).
- **Sounáležitost („být mezi svými“).** Přestup do Postoloprty, kde je více romských dětí a známých vrstevníků, přinesl okamžité zlepšení klimatu i motivace: „...tam byl svobodnej... už by nechtěl měnit školy.“ (R1).
- **Důvěryhodný externí partner.** Respektovaný pracovník NNO („Peťa“) funguje jako model ideální podpory – dostupný, kompetentní, s okamžitou reakcí: „Peťa ví, že má na nás spoleh. Kdykoliv.“ (R3).
- **Kvalitní jednotliví pedagogové.** Tam, kde je komunikace intenzivní, předvídatelná a férová, děti prospívají – klíčová je osobnost a postoj konkrétního učitele/vychovatele.

Co chybí

- **Spravedlivý a předvídatelný mechanismus stížností.** Rodiny potřebují srozumitelný postup se lhůtami, zápisem z jednání a možností přizvat si důvěrníka (NNO) – zejména tehdy, když selže vedení školy.
- **Dostupná odborná NNO „v místě“.** Nestačí materiální pomoc; je třeba poradenství, doučování a advokační doprovod při jednání s institucemi.
- **Podpora inkluzivního klimatu v běžných ZŠ. Méně represí, více partnerství; prostředí, kde se děti cítí bezpečně a přijaty, aniž by musely hledat útočiště jinde.**
- **Důvěra a partnerství.** Změna komunikace od mocenského tónu k respektu; uznání rodičů jako rovnocenných partnerů.

Syntéza mechanismů

V Lounech se projevují tři klíčové mechanismy: (1) individualizace úspěchu a selhání – školní dráha dítěte závisí téměř výhradně na kvalitě vztahu s konkrétním učitelem či ředitelem, nikoliv na funkčním systému; (2) selhání institucionálních pojistek – v případě závažného problému s pedagogem formální mechanismy školy selhávají a rodina se ocitá v bezvýchodné situaci bez možnosti efektivního odvolání; (3) únik jako hlavní strategie řešení – úspěšnou strategií rodičů není snaha o nápravu systému, ale únik z něj: přestup na jinou školu, spolehnout se na osobní známosti nebo na pomoc externího pracovníka NNO. V lokalitě chybí funkční a dostupná místní podpora, která by rodinám pomáhala systémově řešit problémy a prosazovat práva jejich dětí na kvalitní a bezpečné vzdělávání.

Návrh koordinované a provázané strategie pro Louny

Tento návrh je přímou odpovědí na to, co zaznělo v rozhovorech s lounskými rodinami: stávající formální postupy často nefungují, rodiče nemají v místě důvěryhodnou oporu a napětí ve školách se řeší až ve chvíli, kdy přeroste v otevřenou krizi. Cílem je proto vytvořit fungující partnerství mezi městem, školami a neziskovými organizacemi, díky kterému se problémy zachytí včas, budou se řešit transparentně a rodiny budou mít nablízku odbornou pomoc, které mohou věřit.

Fáze 1: Zmapování a posílení skutečné podpory v terénu

Než začneme budovat nové věci, je třeba udělat pořádek v tom, jaké možnosti podpory v Lounech skutečně existují a co naopak chybí. Prvním krokem je tedy zadání **nezávislé analýzy vzdělávacích a podpůrných služeb** v celém regionu. Tato „mapa“ zanechá vše od doučování přes odborné poradenství až po doprovod rodičů na jednání

se školami. Školy se do tohoto procesu aktivně zapojí a poskytnou své cenné zkušenosti s tím, co jejich žáci a rodiny nejvíce potřebují.

Výsledky této analýzy nebudou jen ležet v šuplíku. Poslouží jako pevný základ pro další krok, kterým je **cílené budování chybějících služeb**. Místní neziskové organizace ve spolupráci s městem připraví projekt, například v rámci dotačních programů jako PRO-ROMA, který se zaměří na profesionalizaci stávající podpory a vytvoření té, která dosud chybí. V praxi to může znamenat vznik pravidelných doučovacích klubů, zřízení poradenských „okének“ přímo ve školách nebo sestavení týmu, který dokáže rychle a citlivě podpořit rodinu při náročném jednání. Smyslem je nahradit současnou, často neefektivní praxi „materiální pomoci bez odborné opory“ systémem dostupné a kompetentní podpory přímo v místě, kde ji lidé potřebují.

Fáze 2: Transparentní procesy, které budují důvěru

Druhým pilířem je zavedení **jasného a jednotného postupu pro řešení stížností a konfliktů**. Město zveřejní jednoduchý „městský standard“, který si každá škola zapracuje do svých vnitřních pravidel a srozumitelně jej vysvětlí rodičům. Postup bude předvídatelný: prvním krokem je vždy snaha o řešení s třídním učitelem a ředitelem školy, a to v jasně daných lhůtách a s písemným záznamem z jednání. Pokud rodič s řešením není spokojen, má právo se obrátit na zřizovatele a Českou školní inspekci. Zásadní je, že po celou dobu má rodič právo přizvat si na jednání důvěryhodného zástupce z neziskové organizace. Aby se předešlo zbytečné eskalaci, personál škol projde krátkým, ale praktickým školením krizové komunikace. To, co dnes rodiče vnímají jako zlehčování problémů a „zavírání dveří“, se tak změní v předvídatelný a kontrolovatelný proces.

Současně s tím zavedeme program **„Důvěra ve škole“**, který bude fungovat jako dostupná mediační služba pro řešení každodenních sporů dříve, než přerostou ve formální stížnost. Nezisková organizace nabídne školám možnost využít mediátora, který může pomoci vyjasnit nedorozumění mezi rodinou a školou. Školy dají rodičům jasně najevo, že přítomnost takového prostředníka vítají. Cíl je prostý: pomoci oběma stranám se rychle, bezpečně a s respektem domluvit, než se z malého problému stane velká křivda.

Fáze 3: Dlouhodobý dohled a podpora férového prostředí

Aby se pozitivní změny staly trvalou součástí života škol, je nutné pravidelně zjišťovat, jak se v nich žáci a rodiče cítí. Proto navrhujeme, aby každá škola **jednou za dva roky provedla anonymní dotazníkové šetření**, které změří školní klima. Dotazník se zaměří na klíčové oblasti: pocit bezpečí, vnímání spravedlnosti, kvalitu vztahů s učiteli a zkušenosti s řešením konfliktů. Neziskové organizace pomohou v komunitě vysvětlit smysl tohoto šetření a podpoří tak co největší účast.

Škola následně představí výsledky svému zřizovateli a školské radě a společně připraví **krátký a konkrétní akční plán nápravy**. Tento plán bude obsahovat jasné kroky a termíny. Pravidelné hodnocení školy tak dostane praktický obsah a město bude mít v ruce cenná data, díky nimž může včas podpořit školy, které se potýkají s napětím či pocitem nespravedlnosti. Tím se zajistí, že péče o dobré vztahy a bezpečné prostředí nebude jen jednorázovou aktivitou, ale trvalým procesem.

Hloubková analýza rozhovorů: Ostrava

Data a metoda

Podkladem je skupinový rozhovor s rodiči z Ostravy (zejména Poruba, zmíněn také Přívoz), n = 4. Přepisy zachycují mluvenou řeč včetně nepřesností; cílem není ověřovat jednotlivé spory, ale identifikovat opakující se vzorce ve fungování školy, komunikace a podpory. Citace označujeme jednotně: „...text...“ (*Ostrava, skupinový rozhovor, R1*).

Nálezy a interpretace

Co existuje

- **Viditelné inkluzivní rituály a jasná pravidla.** V Porubě třídní učitelky na začátku 1. třídy pořádají „rodičovský kruh“ a nastavují normu respektu: „...nepřeje si, aby své děti naváděly... jsme tady všichni stejní.“ (*R2*)
- **Diferenciace a nadstavbová podpora.** Školy dělí hodiny v klíčových předmětech, běžná je možnost doučování mimo rozvrh: „...rozdělí se hodiny napůl... po vyučování doučování.“ (*R3*); „...může si ji nechat po škole a vysvětlit.“ (*R1*)
- **Častá, přímá komunikace.** „Skoro každý den třídní učitelka volá.“ (*R3*)
- **Finanční citlivost bez stigmatizace.** „Až budete mít, přineste.“; v nouzi i osobní pomoc vedení: „Ředitel zaplatil ze svojí peněženky.“ (*R2*)
- **Zapojení NNO u citlivých momentů.** U zápisů někdy působí NNO jako pozorovatel, což zvyšuje důvěru: „Romana z asociace tam byla, aby monitorovala...“ (*R4*)
- **Důležitost předškolní docházky.** Děti po MŠ jsou samostatnější a hladčeji přecházejí do ZŠ: „...stane v pohodě, umyje se a jde... je samostatnější.“ (*R1*)

Co nefunguje

- **Jednorázová epizoda předsudečného výroku.** „...jak cikánovi patří lopata... gádžo počítá, ty kopeš.“ (R2) – vedení v tomto případě zareagovalo rychle výtkou, ale podobné excesy ukazují na potřebu průběžné práce s klimatem.
- **Nerovnoměrná procesní disciplína.** Vedle škol, které jednájí rychle, zaznívá zkušenost s „odkládáním“: „Oni to obkecají... odloží.“ (R1)
- **Digitální bariéra.** Část rodin neovládá Bakaláře/e-mail a školy někde trvají na online omlouvání: „Neumí to ani otevřít... nemají ani mobil... Jenom přes e-mail.“ (R3)
- **Vnímaná „tvrdá“ spádovost.** Rodiče mluví o neformální dohodě ředitelů držet přísně spád: „...taková je dohoda s městem... vezmou jen podle spádovosti.“ (R4)
- **Nízká motivace a nepravidelná docházka části dětí.** „Jde dva, tři dny... někdy měsíc nejde.“ (R1)

Co se osvědčilo

- **Rychlá a věcná náprava.** „Dostala výtku od ředitele.“ (R2)
- **Nadstandardní dostupnost učitelů.** „Zavolala, jestli si ji může nechat po škole, aby vysvětlila.“ (R1)
- **Úvodní „rodičovský kruh“.** Nastaví normy respektu a snižuje tření.
- **Flexibilní platební režim a diskrétní pomoc.** Brání stigmatizaci dítěte.
- **Včasná předškolní socializace.** Ulehčuje start v ZŠ.

Co chybí

- **Praktická opora pro nízkou digitální gramotnost.** Jednoduchý manuál + alternativní kanály vedle Bakaláře, e-mailu, (telefon, papírové formuláře, kontaktní hodiny).
- **Předvídatelné „mezikroky“ u absence.** Jasný podpůrný plán dřív, než se věc eskaluje – a současně neponechávat potíže „vyhnít“.
- **Transparentnější přestupy v rámci kapacit.** Férová a srozumitelná mechanika bez dojmu „neformálních závor“.
- **Cílená práce s docházkou a motivací.** Praktická podpora denních návyků u rodin, kde výhrůžky samy o sobě nezabírají.

Syntéza

Ostravský obraz ukazuje silné stránky i slabá místa. V Porubě se osvědčují konkrétní prvky dobré praxe – jasná pravidla už od 1. třídy, diferenciací výuky, dostupní učitelé a citlivý přístup k financím. Zároveň přetrvávají procesní slabiny: digitální bariéra, nedotažené řešení incidentů a vnímaná „tvrdá“ spádovost. Trajektorii dětí ovlivňují čtyři provázané mechanismy: (1) klima a vztah s třídním učitelem, (2) procesní disciplína školy při řešení incidentů a absence, (3) schopnost překlenout komunikační a digitální bariéry v rodině a (4) prostupnost mezi školami bez skrytých dohod. Tam, kde škola kombinuje jasná pravidla, rychlou nápravu a praktickou podporu, se situace stabilizuje; kde převažuje bagatelizace či předsudek, eroduje důvěra rodičů a docházka dětí.

Návrh koordinované a provázané strategie pro Ostravu

Cílem této strategie pro Ostravu není vytvářet složité nové koncepce, ale naopak ukotvit a systematizovat to, co se v praxi již osvědčilo. Chceme, aby skvělé iniciativy nebyly závislé na nadšení jednotlivců, ale staly se spolehlivou součástí školního života. Všechny navrhované kroky vycházejí ze zjištění z rozhovorů a doplňují chybějící články řetězce podpory tak, aby nevznikaly další bariéry.

Fáze 1: Prevence postavená na srozumitelnosti a ověřených postupech

Prvním krokem je přetavit osvědčené postupy, které již fungují například v Porubě, do krátkého a srozumitelného standardu školy. Tento dokument jasně popíše klíčové prvky přátelského prostředí: jak probíhá uvítací kruh s rodiči prvních tříd, co v praxi znamená princip „všichni jsme stejní“, proč dochází k dělení hodin v klíčových předmětech, jaké jsou možnosti doučování po vyučování a jaká jsou pravidla pro diskrétní řešení plateb za školní aktivity. Aby se tato praxe stala garantovanou součástí života školy, bude tento standard zakotven přímo ve školním řádu a v ročním plánu.

Současně s tím škola zveřejní jednoduchou „komunikační kartu“. Na jediné straně rodiče najdou přehled všech komunikačních kanálů, které škola používá, jaké jsou garantované reakční lhůty a jaké jsou alternativní způsoby omlouvání absence pro ty, kdo se nepohybují v digitálním světě – ať už telefonicky, písemně, nebo přes kontaktní okénko ve škole. Jako praktickou pomoc nabídne nezisková organizace rodičům krátké „digitální mosty“, tedy minikurzy, které jim pomohou se v online komunikaci lépe zorientovat.

Fáze 2: Řešení potíží bez zbytečných průtahů a s jasnou podporou

Když nastane problém, musí být všem stranám jasné, co se bude dít. Škola proto zpřehlední a zjednoduší svůj postup pro řešení stížností a incidentů. Proces bude mít

jasná pravidla: jednoduché podání, písemné potvrzení o jeho přijetí, konkrétní lhůta pro odpověď, důkladné prošetření za účasti všech relevantních pracovníků, a nakonec písemné sdělení výsledku, které bude obsahovat i navrhované kroky k nápravě. Po celou dobu má rodič právo na doprovod ze strany neziskové organizace, která může pomoci s mediací nebo se sepsáním podání.

V případě chronické absence škola přejde od administrativních kroků k aktivní podpoře. Svolá podpůrný tým, složený z třídního učitele, zástupců školního poradenského pracoviště a metodika prevence, a společně s rodinou nastaví praktický plán návratu dítěte do školy. Tento plán může zahrnovat úpravu denního režimu nebo postupné navyšování docházky. Nezisková organizace zde může převzít roli case managera, který bude v úzkém kontaktu s rodinou a pomůže jí jednotlivé kroky naplňovat. Orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) do procesu vstupuje jako partner a podpora, nikoli jako první krok směřující k represí.

Fáze 3: Férový systém postavený na datech a transparentnosti

Aby se péče o školní prostředí stala trvalým procesem, bude škola každé dva roky provádět anonymní šetření klimatu mezi žáky a rodiči. Zaměří se na pocit bezpečí, vnímání spravedlnosti, kvalitu vztahů a zkušenosti s řešením konfliktů. Získané výsledky škola přetaví do stručného akčního plánu, který projedná ve školské radě. Město může pro tato šetření stanovit jednotnou metodiku, což umožní porovnávat výsledky mezi školami a cílit podporu tam, kde je nejvíce potřeba.

Současně je nutné vnést světlo do systému spádovosti školských obvodů. Město zveřejní přehlednou mapu obvodů a srozumitelná pravidla pro přijímání dětí mimo spádovou oblast. Samotné školy pak budou při zápisech otevřeně komunikovat své kapacity a kritéria pro přijetí. Nezisková organizace bude připravena rodinám, které to potřebují, tento proces vysvětlit a doprovodit je. Cílem není spádovost rušit, ale odstranit pocit, že existují skryté závory a nepsaná pravidla, která některým dětem brání v přístupu ke vzdělání.

Hlubková analýza rozhovorů: Praha

Data a metoda

Podkladem je jeden polostrukturovaný skupinový rozhovor s rodiči dětí ze ZŠ a SŠ v Praze (n = 11). Přepisy zachycují mluvenou řeč včetně nepřesností; cílem není ověřovat jednotlivé spory, ale identifikovat opakující se vzorce ve fungování školy, komunikace

a podpory. Citace uvádíme jednotně: „...text...“ (*Praha, skupinový rozhovor*). Termín „zvláštní škola“ ponecháváme v uvozovkách, jde-li o autentické vyjádření respondenta; v analytickém textu používáme speciální škola.

Nálezy a interpretace

Co existuje

- **Vysoké vzdělávací aspirace.** Děti mají silnou orientaci na vzdělání a rodiče je v tom podporují; objevují se talenty v jazycích, hudbě i společenských vědách.
- **Pozitivní školní klima (v řadě škol).** „Ta moje ani nechce domů.“ (R3) – část rodičů popisuje školy, kam děti chodí rády a kde se cítí dobře.
- **Podpůrní jednotlivci ve škole.** Důvěru si získávají nejen učitelé a ředitelé, ale i nepedagogičtí pracovníci: „Já jsem měla ráda školníka... on s těmi cikánskými kluky uměl mluvit.“ (R5)
- **Funkční síť NNO.** Rodiče využívají doučování a přípravu na přijímačky: „Mě třeba taky, s doučováním, Člověk v tísní.“ (R2)
- **Prvky flexibility ve výuce.** Učitelé někde umožňují volbu místa podle náročnosti předmětu: „Na předměty, které neumím, si přisednu dopředu.“ (R4)

Co nefunguje

- **Mikroagrese a předsudky při prvním kontaktu.** „Když jsme přišli na zápis, ta učitelka se na nás divně tvářila.“ (R6); „Učitelka mi říká: ‘co tady děláte?’...“ (R7) – drobná znevažující gesta narušují důvěru.
- **Ponižující jednání jednotlivých učitelů.** „Zesměšňovala ho ve třídě... tu učitelku vyhodili.“ (R1) – i jinak funkční prostředí může poškodit jednání jednotlivce.
- **Neoprávněné směřování do speciálního školství.** „Ta učitelka se mu nechtěla věnovat, tak ho dala do ‘zvláštní’ školy.“ (R8) – výpověď rodiče o dítěti s fyzickým handicapem, nikoli mentálním postižením.
- **Nejasná role a kapacita asistentů.** Zmatek v tom, kdy a jak vzniká nárok, časté sdílení jednoho asistenta „na celou školu“, obavy z nevhodného párování („může udělat ještě větší trauma“).
- **Personální nestabilita.** „Ředitel vyhodil deset a teď hledá... Toník nemá učitelku od září. Suplují.“ (R9)

Co se osvědčilo

- **Asertivní rodičovská advokacie.** „Promluvila jsem si s učitelem... Druhý den přišel kluk a řekl: mami, on se choval úplně jinak.“ (R2)

- **Rychlá intervence vedení.** V závažných případech (ponižování, šikana) pomáhá **okamžitý** zásah – v krajním případě i odchod pedagoga.
- **Změna prostředí (přestup).** „Dala ho do jiné školy. Samé jedničky, vyznamenání, ani jedna poznámka.“ (R1) – přestup jako účinná záchranná strategie.
- **Didaktická citlivost.** Učitelé, kteří reflektují stereotypy v materiálech a vysvětlí je, posilují bezpečí i důvěru: „Učitelka jim vysvětlila, že to tak není.“ (R5)

Co chybí

- **Jasně určená „bezpečná osoba“ ve škole.** Mentor/mediátor, na kterého se dítě i rodič mohou kdykoli obrátit a vědí, co bude následovat.
- **Kulturní kompetence pedagogů.** Systematická práce s předsudky u dospělých a podpora v rozpoznávání a rozvíjení talentu u všech dětí.
- **Srozumitelná pravidla pro podpůrná opatření.** Kdo rozhoduje (PPP/SPC), co přesně dělá škola, jaká je role asistenta – stručně a srozumitelně.
- **Cílená podpora při přechodech.** Zejména přechod na SŠ je křehký (často „jediný Rom ve třídě“); potřebná je sociální i studijní opora.

Syntéza mechanismů

V Praze se projevuje pět propojených mechanismů: (1) efekt dospělých je silnější než efekt systému – jednotliví učitelé, ředitelé či rodiče spolužáků dokážou klima zásadně zlepšit i znehodnotit, zatímco systémové pojistky jsou proměnlivé; (2) mikroagrese erodují důvěru a oslabují motivaci rodin ke spolupráci; (3) podpora je nerovnoměrně dostupná – efektivní ředitel či dobře fungující NNO představují výraznou výhodu, ale přístup k nim je nerovný; (4) „exit“ jako strategie – v krizích rodiny často volí přestup na jinou školu, protože je rychlejší než náročný boj o nápravu; (5) křehké přechody – zejména vstup na SŠ vyžaduje cílené doprovázení, jinak roste riziko osamění a odchodu.

Návrh koordinované a provázané strategie pro Prahu

Tento návrh převádí klíčová zjištění z pražských rozhovorů do souboru provázaných a srozumitelných kroků. Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se první kontakt se školou odehrává v partnerském duchu a bez předsudků, rodiče přesně vědí, na jakou podporu mají nárok a jak o ni požádat, a děti dostávají i v náročných chvílích rychlou a citlivou pomoc. Každý krok jasně popisuje, co mají dělat školy, jakou hodnotu mohou přinést neziskové organizace a jakou roli hraje město při nastavování spolehlivého rámce.

Fáze 1: Prevence a budování partnerského prostředí

Prvním úkolem je sjednotit a zkultivovat způsob, jakým školy komunikují. Zavedeme jednoduchý „komunikační standard“, který bude obsahovat praktické checklisty a jasné postupy pro zápisy, třídní schůzky i běžný každodenní kontakt. Jeho viditelnou součástí bude „Charta respektu“, stručné a jasné prohlášení vyvěšené ve škole, které dává najevo nulovou toleranci k ponižujícím poznámkám a mikroagresím. Neziskové organizace pomohou školám tento standard připravit a proškolí pedagogy na konkrétních anonymizovaných příkladech. U zápisů mohou nabídnout diskrétní podporu a následně poskytnout vedení školy cennou zpětnou vazbu. Město může tento postup doporučit všem svým školám jako efektivní součást profesního rozvoje.

Současně s tím je nutné aktivně snižovat digitální bariéru. Školy hned na začátku roku srozumitelně oznámí, jaké komunikační kanály používají a jaké existují alternativy pro rodiče bez potřebné techniky, například možnost telefonické omluvenky, papírové formuláře ve vestibulu nebo pevně dané kontaktní hodiny v kanceláři. Krátké ukázkové „mini-lekce pro rodiče“ pomohou s osvojením základů práce s Bakaláři či jinými systémy. Neziskové organizace k tomu připraví praktické workshopy a obrázkové návody a město může prostřednictvím drobných grantů podpořit rodiny, které si nemohou dovolit datové balíčky či zařízení. Smysl je prostý: nikdo nesmí být z komunikace se školou vyřazen jen proto, že nemá správnou aplikaci.

Fáze 2: Cílená podpora a srozumitelné řešení problémů

Každá škola viditelně označí svou „bezpečnou osobu“ – konkrétní kontakt, na který se mohou děti i rodiče kdykoli s důvěrou obrátit. Může to být výchovný poradce, školní psycholog nebo jiný proškolený pracovník. Důležité je, aby měl na tuto roli vyhrazený čas, základní mediační dovednosti a pravidelné konzultační hodiny. Neziskové organizace mohou poskytnout potřebná školení, supervizi a v případě potřeby doprovodit rodiče na citlivá jednání. Město pak může pomoci tam, kde je potřeba posílit úvazek takového pracovníka nebo sdílet odborníka mezi více školami.

Zmatek kolem podpůrných opatření je potřeba rozplést a přehledně shrnout na jednu stránku. Škola proto připraví „kartu podpory“, která rodičům srozumitelně vysvětlí: jaké typy opatření existují, jaký je postup přes pedagogicko-psychologickou poradnu

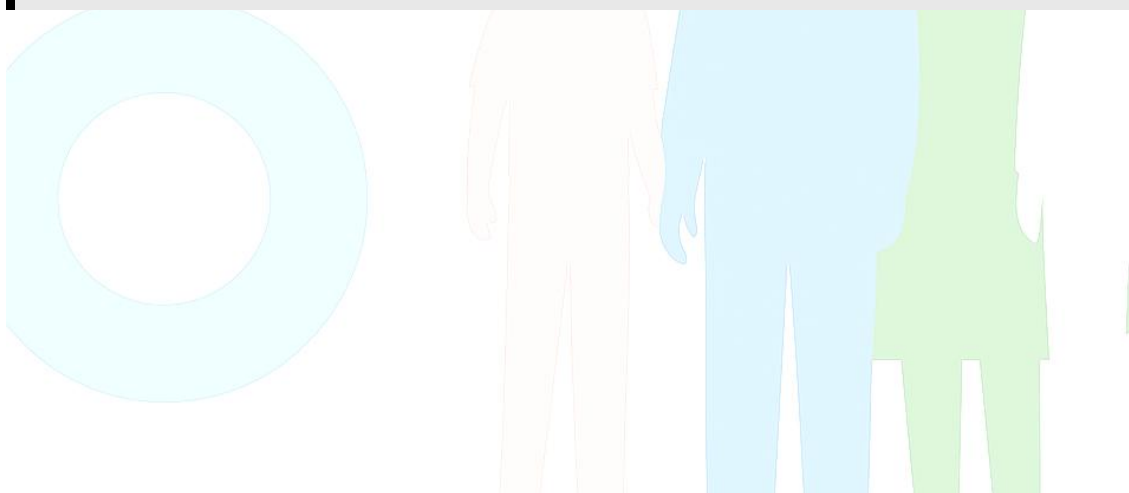
(PPP/SPC), co v praxi znamená individuální vzdělávací plán (IVP) a jak se kontroluje, že se skutečně naplňuje. Nezisková organizace může rodinám pomoci s objednáním do poradny, shromážděním podkladů a následně citlivě a věcně ověřovat, zda domluvená podpora ve třídě skutečně funguje.

Aby se z konfliktů nestávaly nekonečné příběhy, školy zveřejní jednoduchý a předvídatelný stížnostní protokol. Ten jasně stanoví, jak stížnost podat, do kdy přijde potvrzení o jejím přijetí (například do dvou pracovních dnů), v jakém termínu bude věcně vyřízena (například do 30 dnů) a že z každého jednání vznikne krátký písemný záznam. Po celou dobu má rodič právo přizvat si jako podporu důvěrníka z neziskové organizace.

Fáze 3: Dlouhodobá strategie a jistota při přechodech

Kritickými okamžiky ve vzdělávací dráze jsou přechody mezi školami a návraty po delší absenci. Základní a střední školy proto zavedou program „Plynulé přechody“. Na střední škole bude fungovat „buddy“ – starší spolužák, který nováčka provede prvními týdny. Pro děti, které se vracejí po nemoci či jiné delší nepřítomnosti, zase základní škola připraví krátký reintegrační plán, zahrnující například rozložené termíny testů, doučování nebo domluvené konzultace. Neziskové organizace tento systém doplní mentoringem zaměřeným na studijní dovednosti a u dlouhodobě nemocných dětí pomohou sladit komunikaci mezi lékařem, rodinou a školou.

Zároveň je třeba kriticky pracovat s výukovými materiály, které mohou obsahovat stereotypy. Školy v rámci svých předmětových komisí projdou používané učebnice (zejména čítanky) a doplní k nim krátké metodické poznámky, jak případné zastaralé pasáže vysvětlit a zasadit do správného kontextu. Aby se péče o školní klima opírala o data, a nejen o dojmy, proběhne jednou za dva roky anonymní dotazníkové šetření mezi žáky a rodiči. Škola jeho výsledky srozumitelně představí a připraví na jejich základě krátký akční plán – co konkrétně zlepší, kdo to udělá a do kdy. Město může poskytnout společný nástroj a metodiku, aby bylo možné výsledky porovnávat a cílit pomoc tam, kde je to nejvíce potřeba.



Hlubková analýza rozhovorů: Slaný

Data a metoda

Podkladem jsou dva polostrukturované skupinové rozhovory s rodiči dětí ze základních škol ve Slaném (sezení 1: n = 3; sezení 2: n = 3). Přepisy zachycují mluvenou řeč; cílem je pojmenovat opakující se vzorce a jejich dopady na děti, nikoli ověřovat jednotlivé spory.

Nálezy a interpretace

Co existuje

- **Formální rámec funguje, ale důvěra chybí.** Zápisy do škol probíhají, škola a „úřad“ mají své role. V praxi ale rodiče popisují, že pravidla často nepůsobí férově a vztahy jsou napjaté.
- **Ojedinelá vstřícnost v krizích.** V individuálních případech škola projevila flexibilitu (např. dočasná přítomnost matky ve třídě u dítěte s úzkostí), nejde však o ustálený postup.

Co nefunguje

- **Nerovný start už u zápisu.** Rodiče vnímají, že při zápisech nejsou všichni posuzováni stejně. Nedůvěra vzniká hned na začátku školní dráhy.
- **Nepříjemné klima a strach dětí.** Učitelé jsou v popisech rodičů „odměření“, děti mluví o obavách chodit do školy.
- **Bez podpory při učení.** Když dítě něčemu nerozumí, nedostává systematické dovysvětlení ani nabídku doučování; rodiče mají pocit, že jsou „odkazováni domů“.
- **Chybí nestranná vyšší instance.** Při eskalaci konfliktů rodiče nevidí neutrálního arbitra — mají pocit, že „úřad“ stojí spíše na straně školy.
- **Rozpad důvěry.** Na otázku, komu ve škole nebo v NNO důvěřují, zaznívá „nikomu“. Rodiny se tak do řešení problémů pouštějí pozdě nebo vůbec.

Co se osvědčilo

- **Krátkodobá stabilizace přítomností rodiče.** U silné úzkosti dítěte pomohlo, když škola dočasně umožnila přítomnost matky ve třídě. Jiné stabilní podpůrné prvky respondenti nepopisují — i to je důležité zjištění.

Co chybí

- **Nezávislá a důvěryhodná opora mimo školu.** Jasně označená „třetí strana“ (pracovník NNO/mediátor), na kterou se mohou obrátit děti i rodiče a která jim poradí i doprovodí na jednání.
- **Kulturně citlivý kontakt.** Ideálně člověk, který umí rychle získat důvěru romských rodin a přeložit „školní řeč“ do srozumitelných kroků.
- **Férové a srozumitelné postupy.** Jednoduchá pravidla pro zápisy, stížnosti a žádosti o podporu — písemně, s jasnými lhůtami a kontaktní osobou.
- **Základní materiální stabilita.** Když rodiny jako „první pomoc“ jmenují jídlo a oblečení, je zřejmé, že materiální tlak oslabuje jejich kapacitu řešit školní věci.

Syntéza mechanismů

Ve Slaném působí **čtyři propojené mechanismy**:

1. **Nedůvěra přebíjí pravidla.** Historická zkušenost („úřad je spíš na straně školy“) a chladná komunikace vedou k tomu, že rodiny se na školu obracejí až v krajní nouzi.
2. **Nerovný vstup nastaví trajektorii.** Zážitek nespravedlnosti u zápisu + odmítavé reakce na žádost o pomoc s učením snižují motivaci dítěte i rodiče.
3. **Chybí most mezi školou a rodinou.** Bez nezávislého, kulturně kompetentního prostředníka se drobné neshody rychle hromadí a končí odmítáním školy.
4. **Materiální stres blokuje řešení.** Když je prioritou zvládnout základní potřeby, nezbývá energie na vyjednávání a sledování školních kroků; i dobré plány pak narážejí na realitu.

Návrh koordinované strategie pro Slaný

Cíl této strategie je jasný: zlomit kruh nedůvěry, který ve Slaném vznikl, nastavit spravedlivé a srozumitelné postupy a zajistit dětem i rodičům dostupnou pomoc, která dnes citelně chybí. Navržené kroky se opírají o to, co zaznělo v rozhovorech s rodinami, a propojují roli školy, města i neziskové organizace tak, aby každý přesně věděl, co má dělat.

Fáze 1 – Prevence a bezpečný začátek

Aby se důvěra mohla začít budovat, musí ve škole existovat „místo, kam se dá jít“. Každá škola proto oficiálně určí dostupnou „bezpečnou osobu“. Bude to důvěrník s pravidelnými konzultačními hodinami, snadno dosažitelný pro rodiče i děti, který umí vést citlivé rozhovory. Může jít o výchovného poradce, školního psychologa nebo

pracovníka z neziskové organizace, který bude do školy pravidelně docházet. Město pomůže tuto službu finančně zajistit tam, kde bude potřeba. Smysl je jednoduchý: dát rodinám jasný kontakt na někoho, kdo je na jejich straně, ale zároveň umí hledat řešení společně se školou.

Stejně důležitý je férový vstup do školy. Postup u zápisů musí být popsán srozumitelně a dopředu – co se kdy děje a jaká jsou kritéria. U prvních tříd a při přechodu na druhý stupeň se zavede krátký adaptační plán, který zahrnuje uvítací setkání s rodiči, „partáka“ (buddyho) ve třídě pro nové děti a krátký kontrolní telefonát od třídního učitele po několika týdnech. Město dohlédne na to, aby tyto minimální standardy platily ve všech jím zřizovaných školách. Cílem je od začátku vyslat jasný signál: zápis je pro všechny stejný, a když se dítě ve škole rozkoukává, má podporu.

Třetím pilířem prevence je každodenní komunikace bez zbytečného napětí. Školy si nastaví jednoduchý komunikační standard, jehož součástí bude viditelně vyvěšená „charta respektu“. Všichni pedagogové projdou krátkým a praktickým školením, jak pracovat s předsudky a jak uklidňovat konfliktní situace. Výsledkem bude méně nedorozumění, méně tvrdých slov a více konstruktivních schůzek.

Fáze 2 – Cílená podpora místo rychlé represe

Když začne dítě chybět ve škole, prvořadá musí být podpora, ne hned sankce. Škola proto nejprve svolá krátké setkání s rodinou a „bezpečnou osobou“, aby společně zjistili důvody absence a nabídli konkrétní pomoc – například postupný návrat do školy nebo dohodu na doplnění učiva. Teprve když takový plán prokazatelně selže, dává smysl zapojit OSPOD, který by měl rovněž přicházet primárně s nabídkou pomoci. Tím se zavede chybějící „mezistupeň podpory“, který zabrání zbytečnému vyhocení situace.

Zároveň je potřeba zpřehlednit systém podpůrných opatření a zmírnit materiální tlak na rodiny. Škola připraví jednoduchou „kartu podpory“ na jednu stránku, která vysvětlí, jaké jsou typy pomoci a jak o ně žádat. Současně jasně popíše diskrétní způsoby řešení plateb (odklad, splátky) a dá najevo, že finanční tíseň rodiny nesmí dopadnout na dítě. Nezisková organizace rodině pomůže celým procesem projít a může v krizových situacích poskytnout rychlou pomoc s nákupem pomůcek.

Fáze 3 – Pravidla, která platí a dají se zkontrolovat

Aby se z „férovosti“ nestalo jen prázdné slovo, Slaný zavede přehledný a pro všechny stejný postup pro řešení stížností. Škola srozumitelně popíše, jak stížnost podat a do kdy bude vyřízena. Rodič bude mít vždy právo přizvat si svého důvěrníka a z každého jednání vznikne stručný zápis. Město bude kontrolovat, že školy tento postup dodržují. Tím se nahradí dnešní pocit „úřad je na straně školy“ transparentním procesem, který lze zpětně ověřit.

Posledním prvkem je pravidelný „průzkum klimatu“ ve školách. Jednou za dva roky proběhne ve všech školách anonymní dotazník pro žáky i rodiče. Škola pak představí výsledky a zveřejní konkrétní plán, co a do kdy zlepší. Město tak uvidí, kde je potřeba pomoci, a nezůstane závislé jen na jednotlivých stížnostech.

Tato strategie tak přímo reaguje na zjištěné problémy: zavádí důvěryhodnou oporu pro rodiny, dává jasná a předvídatelná pravidla a vnáší do řešení problémů podporu a srozumitelnost.

Doporučení pro nestátní neziskové organizace (NNO)

Následující doporučení představují soubor praktických a ověřených intervencí, které přímo reagují na mechanismy selhání a úspěchu identifikované v šesti zkoumaných lokalitách.

Budování přítomnosti, důvěry a transparentnosti

- Pravidelná přítomnost NNO „ve škole“

Odůvodnění: Výzkum ve Slaném ukázal totální kolaps důvěry, kde rodiny neměly jediný bezpečný kontakt v systému. Viditelná a předvídatelná přítomnost pracovníka NNO přímo ve škole tuto bariéru prolamuje, zkracuje cestu k pomoci a umožňuje zachytit problémy dříve, než eskalují do krize, jak bylo pozorováno v Chrudimi a Lounech.

- Zavedení standardu „férového zápisu“

Odůvodnění: Zjištění ze Slaného jasně prokázala, že nerovné zacházení u zápisu nastavuje negativní trajektorii a ničí důvěru na roky dopředu. Standardizovaný, transparentní a důstojný proces zápisu, na který NNO dohlíží, je klíčovou prevencí, která od počátku buduje partnerský vztah s rodiči.

- Spoluvytvoření „komunikační karty“ pro rodiče

Odůvodnění: Napříč lokalitami se ukázalo, že konflikty často vznikají z neinformovanosti a nedorozumění. Jednostránkový přehled s garantovanými reakčními lhůtami a jasnými komunikačními kanály, jak bylo navrženo pro Ostravu, snižuje informační asymetrii a předchází zbytečným sporům.

Posílení rodin a zajištění dostupnosti podpory

- Vytvoření a distribuce „Karty podpory“

Odůvodnění: Výzkum v Praze a Chrudimi odhalil zmatek a nejistotu rodin ohledně podpůrných opatření. Jednoduchý návod na jednu stránku (PPP/SPC, IVP, kontakty) pomáhá rodinám reálně využít zákonnou podporu. NNO v roli průvodce „překládá“ doporučení do praxe a hlídá jejich naplňování.

- Budování „digitálních mostů“ a zajištění offline alternativ

Odůvodnění: Analýza potvrdila, že digitální a jazyková bariéra vylučuje část rodin z komunikace, což vede k jejich označení za „nespolupracující“. Krátké praktické dílny pro rodiče a zajištění papírových či telefonických kanálů, jak bylo navrženo pro Prahu, udrží všechny rodiče v kontaktu se školou.

- Zřízení diskrétního fondu rychlé pomoci

Odůvodnění: Zjištění ze Slaného explicitně ukázalo, že materiální stres („oblečení, jídlo“) zcela blokuje kapacitu rodin řešit školní záležitosti. Drobná, rychlá a neveřejná finanční podpora zabraňuje stigmatizaci dítěte a umožňuje mu plnohodnotnou účast ve škole, čímž řeší primární bariéru.

Profesionalizace řešení problémů

- Standardizace postupu při stížnostech

Odůvodnění: Zkušenost ze Slaného, kde rodiny vnímají úřady jako automaticky stojící na straně školy, dokazuje potřebu transparentnosti. Předvídatelný postup (kroky, lhůty, písemné záznamy), který NNO pomáhá rodinám využít, nahrazuje chaos a pocit bezmoci ověřitelným procesem.

- Prosazování principu „podpora před sankcí“ u docházky

Odůvodnění: V Chrudimi bylo zjištěno, že systém postrádá mezistupeň podpory a problémy s absencí rychle eskalují k represí. Navržený třístupňový postup (rychlý kontakt → společné setkání → plán návratu) pracuje s reálnými příčinami absence (strach, chaos v režimu) a je prokazatelně účinnější.

- Metodická pomoc školám při řešení incidentů a šikany

Odůvodnění: Výzkum v Lounech a Chrudimi ukázal, že neřešené nebo bagatelizované konflikty vedou k rezignaci rodin. Jasný postup, nestranná facilitace ze strany NNO a včasná komunikace s rodiči obnovují bezpečí a důvěru, místo aby problémy narůstaly.

Systematická změna a rozvoj kompetencí

- Prezentace kvartálních anonymizovaných dat zřizovateli

Odůvodnění: Zkušenost z Havířova ukázala, že individuální rodičovská advokacie často nahrazuje systém. Pravidelné předkládání agregovaných dat převádí jednotlivé kauzy na systémová doporučení (trendy, chybějící kapacity), čímž urychluje změny na úrovni města a posouvá NNO do role expertního partnera.

- Nabídka praktických školení a supervize pro učitele

Odůvodnění: Výzkum v Praze potvrdil, že předsudky a nevhodné jednání dospělých oslabují aspirace dětí. Cílené 90minutové moduly (práce s předsudky, deeskalace) a následná supervize zvyšují kompetence pedagogů a přímo preventivně působí proti mikroagresím a negativnímu klimatu.

- Podpora měření školního klimatu a tvorby akčních plánů

Odůvodnění: Kontrast mezi pozitivním klimatem v Ostravě a negativním v jiných lokalitách ukazuje, že kvalita prostředí není náhoda. Důvěryhodné šetření (kde NNO pomůže zvýšit účast) a srozumitelný plán nápravy dělají z péče o klima řízený proces a poskytují objektivní data pro zlepšování.

Závěr

Výzkumná otázka zněla: Jaké konkrétní, praktické a místně proveditelné strategie mohou neziskové organizace použít, aby zvýšily míru přijetí a vzdělávací úspěšnost romských žáků v běžných základních školách? Odpověď, opřená o polostrukturované rozhovory s rodiči a prarodiči v šesti městech, ukazuje nutnost posunu od krizových, jednorázových zásahů k proaktivní a systémově ukotvené podpoře, která vyrovnává informační nerovnosti, stabilizuje školní klima a činí procesy ve škole předvídatelnými.

Co říkají naše data a literatura

Napříč lokalitami se opakuje, že kvalita a předvídatelnost školních procesů, více než samotná „množina zdrojů“, určuje trajektorii žáků. V Ostravě-Porubě fungují uvítací rituály v 1. třídě, diferenciaci ve výuce, dostupné doučování a citlivá práce se socioekonomickými bariérami; tyto prvky jsou navíc popsány a sdíleny jako standard (PAQ Research, 2024). Takové „protokoly dobré praxe“ budují důvěru i sociální kapitál mezi školou a rodinami a korelují s nižší „vzdělávací neúspěšností“ po zohlednění sociální situace regionu. Podobná zjištění přinášejí i analytické přehledy pro Orlovou a Opavu. Systematická sociální podpora, včasná péče a společné vzdělávání patří mezi faktory úspěchu, vedle stabilního personálního zajištění a poradenského týmu (PAQ Research, 2024).

Kontrastní obraz vyvstává tam, kde první kontakt i první stížnost proběhnou „špatně“: mikroagrese při zápisu, bagatelizace problému či absence písemného záznamu erodují důvěru a odstartují „spirálu selhání“. Lokální data pro Slaný ukazují zároveň vysoké nároky na personální stabilitu (podíl nekvalifikované výuky, nedostupnost školních psychologů) a nižší dostupnost podpory SVP, což zvyšuje riziko, že se běžné obtíže překloupí v dlouhodobé problémy (PAQ Research, 2024). Tyto lokální vzorce jsou konzistentní s širšími zjištěními o nerovnoměrné distribuci podpory a kumulaci znevýhodnění v některých obvodech (PAQ Research, 2022).

Empirické vzorce z rozhovorů přitom dobře zapadají do evidence z odborných studií. Experimenty a kvaziexperimenty ukazují, že strukturované „přestavění“ raného školního prostředí a podpůrných praktik přináší měřitelné nárůsty výkonu (Cascio & Schanzenbach, 2019), zatímco kvalita vrstevnického prostředí (včetně dětí s náročným chováním) má nezanedbatelné spillover efekty, které je nutné řídit právě přes podpůrné týmy a diferenciaci (Goble et al., 2016). V období přechodů, typicky na konci ZŠ a na začátku SŠ, se osvědčují programy přechodové podpory (mentoring, buddy, kariérové poradenství), které zlepšují studijní i rané pracovní výsledky (Kautz & Zanoni, 2019), a přeneseně i občanské zapojení (Svensson & Öhberg, 2019). Navíc se ukazuje, že pracovní a vzdělanostní aspirace jsou citlivé na kvalitu informace o povoláních a vzdělávacích drahách. Lepší „profesní gramotnost“ mladých lidí vede ke stabilnějším vzdělávacím volbám (Abbott et al., 2019).

Z českého normativního rámce plyne, že doporučené kroky mají oporu v právu: poskytování podpůrných opatření a závaznost doporučení poradenských zařízení stanoví § 16 školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb.) a prováděcí vyhlášky; podrobněji vyhláška č. 72/2005 Sb. o poradenských službách (MŠMT, 2005 b) a vyhláška č. 48/2005 Sb. o základním vzdělávání (MŠMT, 2005 a) upravují procesy ve škole. Roli a kvalifikaci pedagogických pracovníků a možnost sdílet poradenské kapacity vymezuje zákon o pedagogických pracovnících (Parlament ČR, 2004), přičemž financování a rámcové limity podpůrných hodin (např. asistent pedagoga) souvisejí i s nařízením vlády č. 123/2018 Sb. a metodikou financování (Vláda ČR, 2018).

K širšímu kontextu přispívají i vládní strategické dokumenty. Dlouhodobé monitorování nerovností a doporučení pro inkluzi (vč. situačních zpráv o romské menšině) potvrzují přetrvávající strukturální nerovnosti a nutnost kombinovat školská a sociální opatření (Úřad vlády ČR, 2023). Tento obraz je kompatibilní s přehledy o chudobě, exekucích a bytové nouzi, které se v jednotlivých ORP významně liší a promítají se do vzdělávacích výsledků (PAQ Research, 2022; PAQ Research, 2024).

Pět mechanismů, které rozhodují

Z triangulace rozhovorů, lokálních dat i literatury vyplývá pět propojených mechanismů. (1) Mikropolitika důvěry: důvěra vzniká v každodenních interakcích; rychlá, korektní a písemně zachycená reakce školy na první incident nastavuje precedens spolupráce. Nedůvěra naopak často pramení z historických zkušeností s institucemi a je posilována současnými negativními zážitky (OSF, 2019). (2) Nerovnoměrná dostupnost podpory: kvalita vedení, poradenský tým a „dostupná NNO“ nejsou rozložené rovnoměrně a rozdíly mezi ORP jsou hmatatelné (personální stabilita, psycholog/SpecPed, poměr žáků na 1 AP), což potvrzují i data z Mapy vzdělávání (PAQ Research, 2022). (3) Informační a digitální bariéry: část rodin je de facto vyloučena z formálních kanálů (Bakaláři, e-mail), což prohlubuje neporozumění a konflikty; školy jejich pasivitu často mylně interpretují jako nezájem. (4) Křehké přechody: bez předem domluvené podpory (buddy, doučování, rozložení testů, kariérní guidance) prudce roste riziko propadu motivace v 9. ročníku a při startu SŠ, i kvůli rostoucím selekčním tlakům a nerovnostem v přístupu k přípravě na přijímací zkoušky (viz i aktuální odhady a data o přechodech). Zde se ukazuje, že integrované programy kombinující více druhů podpory jsou neúčinnější (Kautz & Zanoni, 2019). (5) Omezená prostupnost systému: vnímané „tvrdé“ spádovosti a neformální dohody mezi školami snižují možnost volby a oslabují motivaci rodin k setrvání v systému (PAQ Research, 2023).

Co z toho plyne pro NNO

Nejvyšší přidanou hodnotu mají malé, předvídatelné a opakovatelné kroky, které snižují nejistotu a překlenují systémové mezery a současně jsou v souladu s českým právem.

Za prvé, NNO by měla institucionalizovat důvěru a komunikaci: být přítomna „uvnitř školy“ (poradenské hodiny), facilitovat první kontakty (férový zápis, uvítací schůzky), pomáhat školám s nastavením srozumitelných komunikačních karet a stížnostních protokolů s jasnými lhůtami a písemnými výstupy. Tím se minimalizuje riziko eskalace, které v rozhovorech opakovaně vznikalo právě z nejistoty, ticha nebo odmítnutí. Tyto postupy jsou v plném souladu s vyhláškou o základním vzdělávání a poradenských službách (MŠMT, 2005a; MŠMT, 2005b) a se zákonem o pedagogických pracovnících (Parlament ČR, 2004).

Za druhé, NNO by měla zavést podpůrný mezikrok u absence: krátká, společná diagnostická schůzka s rodinou, akční plán návratu a pravidelné ověření pokroku (case-management). Evidence ze studií přechodových programů ukazuje, že strukturované doprovázení v kritických momentech zlepšuje výsledky a snižuje odchody (Kautz & Zanoni, 2019). Na úrovni třídy přitom platí, že diferencovaná výuka a posílené poradenské kapacity tlumí negativní vrstevnické efekty (Goble et al., 2016) a přinášejí čisté zisky výkonu (Cascio & Schanzenbach, 2019).

Za třetí, NNO může snižovat digitální a informační bariéru: „digitální mosty“ (praktické workshopy k Bakalářům, mini-návody), ale i vyjednané offline alternativy (papírové omluvenky, telefonní linka s garantovanou odezvou). Takové kroky přímo naplňují právo zákonných zástupců na informace a účast na vzdělávání dětí, které rámuji české předpisy a metodiky (MŠMT, 2005a; MŠMT, 2005b).

Za čtvrté, NNO by měla působit jako „překladač systému podpory“: přehledná karta podpory na jednu stránku (typy opatření, cesta k PPP/SPC, role IVP), doprovod při žádostech a měsíční ověřování implementace IVP u učitelů i rodin. Opřeno o § 16 školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb.) a prováděcí rámec, s důrazem na dostupnost kvalifikovaných pracovníků a rozumné zatížení asistentů (Vláda ČR, 2018).

Za páté, NNO by měla sbírat a sdílet data pro systémovou změnu: kvartální, anonymizované souhrny typů problémů a trendů pro zřizovatele, po vzoru lokálních analytických reportů, aby se podpora plánovala na úrovni celého ORP, nikoli školy po škole (PAQ Research, 2024).

Shrnutí

Nejúčinnější strategií pro nestátní neziskové organizace není ad-hoc pomoc, která řeší už rozhořelý problém, ale trpělivá a metodická práce na procedurální spravedlnosti. Jde o to, aby se věci děly předvídatelně, srozumitelně a důstojně, a stejným způsobem pro všechny rodiny. Tam, kde se NNO soustředí na zviditelnění bezpečné osoby, férový první kontakt školy s rodinou, převedení poradenských doporučení do každodenní praxe a nastavení srozumitelné komunikace i pro rodiče mimo digitální svět, přestávají být „ostrovy dobré praxe“ náhodou. Stávají se standardem, který lze přenášet mezi školami a dlouhodobě držet.

Základní kámen takového přístupu je bezpečná osoba, tedy konkrétní, pojmenovaný člověk, za kterým může přijít dítě i rodič, když si neví rady. Nestačí, aby někde „byl školní psycholog“. Důležité je, aby tato role byla viditelná (jméno, telefon, konzultační hodiny na dveřích i v žákovské knížce), dostupná (bez složitých objednávek) a důvěryhodná (mlčenlivost, neutrální postavení mezi školou a rodinou). NNO může tuto roli pomoci vybudovat a držet: zaškolí člověka v mediaci, pravidelně ho superviduje a stará se o to, aby nezmizel v organizačních povinnostech. V praxi pak bezpečná osoba funguje jako „první brzda“ eskalace: zastaví nedorozumění, přeloží odborný jazyk do běžné řeči a pomůže všem domluvit se u jednoho stolu.

Druhým pilířem je férový první kontakt. Zápis do první třídy nebo první třídní schůzky často rozhodnou o tom, zda rodina škole uvěří. NNO tu může sehrát roli průvodce a strážce kvality: předem rodiče připraví, co je čeká; na místě podle dohody se školou tiše sleduje průběh; po skončení předá vedení věcnou zpětnou vazbu. Stejně důležitý je krátký „adaptační start“: jednoduchý plán na pár týdnů po nástupu (uvítací schůzka, jasná pravidla komunikace, kontrolní telefonát třídního učitele). Když se tato drobná

opatření popíšu, zavedou a opakují, zmizí nahodilost i prostor pro nechtěné mikroagrese. Rodiny získají pocit, že se v systému dá vyznat a že pravidla platí pro všechny.

Třetí oblastí, kde NNO dělá rozdíl, je překlad poradenských doporučení do praxe. Pro mnohé rodiče je cesta k PPP/SPC i následná práce s individuálním vzdělávacím plánem džungle zkratkovitých dokumentů, termínů a odpovědností (Němec, 2020). NNO může celou věc „odšpuntovat“ tím, že společně se školou vytvoří jednoznačnou „kartu podpory“ na jedinou stránku: jak o vyšetření žádat, jak vypadá IVP, kdo za co zodpovídá a jak se pozná, že podpora opravdu běží. Navazující, měsíční „mikromonitoring“ je záměrně jednoduchý: krátký telefonát nebo návštěva, pár otázek pro rodiče i učitele. Nejde o kontrolu, ale o včasné zachycení toho, když se domluvené kroky v provozu třídy začnou rozpadat. Dítě tak nezůstane „na papíře podpořené“ a ve skutečnosti bez pomoci.

Čtvrtým, často podceňovaným pilířem je srozumitelná komunikace i pro rodiny mimo digitální svět. Část rodičů na e-maily a Bakaláře jednoduše nedosáhne, a to ještě neznámá, že se nechce domluvit. NNO pomůže školám nastavit „komunikační kartu“: které kanály používáme, jak rychle odpovídáme a jaká je fungující offline alternativa (telefonní linka s garantovanou dobou zpětného zavolání, papírové omluvenky ve vestibulu, kratičké „návody s obrázky“). K tomu může přidat „digitální mosty“, praktické, dvacetiminutové minikurzy pro rodiče u kávy, kde se spolu otevře aplikace a napíše první omluvenka. Zázraky se nedějí přes noc, ale i malý posun v přístupu ke škole dramaticky snižuje počet zbytečných konfliktů.

Aby se tyto prvky udržely, potřebují měření a opakování. NNO není „externí kontrola“, ale partner, který pomáhá dělat malé věci pořád stejně dobře. To znamená domluvit si se školou jednoduché ukazatele: kolik rodičů zná jméno a telefon na bezpečnou osobu, kolik zápisů proběhlo podle plánu, kolik IVP má pravidelný záznam o průběžném vyhodnocení, kolik rodin používá dohodnuté komunikační kanály. Netřeba složitých tabulek; stačí pár pevných bodů, nad nimiž se čtvrtletně společně zamyslíme a drobně doladíme, co skřípe.

Metodická práce na procedurální spravedlnosti má ještě jeden důležitý efekt: snižuje tlak na „hrdinství jednotlivců“. Když dobré věci závisí jen na konkrétní paní učitelce, zmizí s ní. Když se z nich stane srozumitelný postup, zůstávají, i když se lidé obměňují. Tak se z ostrovů dobré praxe stává pevnina: standard, o který se lze opřít v každé třídě a v každém ročníku. A právě standard, nikoliv jednorázová záchrana, je to, co dlouhodobě zvyšuje předvídatelnost, důstojnost a účinnost podpory. Děti se méně bojí školy, rodiče se méně bojí školy, a škola se méně bojí rodičů.

Nejde o nic velkolepého. Jde o soubor malých, opakovatelných kroků: dát tvář bezpečné osobě, odehrát férově první kontakt, převést doporučení do živé výuky a mluvit srozumitelně i mimo internet. Když to NNO se školou dělají trvale, výsledkem

nejsou jen méně konfliktů a méně přestupů „za klidem“. Výsledkem je, že víc romských dětí zůstává v běžné škole, chodí do ní rádo, dělá reálné pokroky a postupně si buduje vzdělávací dráhu, která není řízená strachem a náhodou, ale podporou a smysluplnými pravidly. A o to v procedurální spravedlnosti jde: aby každý věděl, co čekat, a měl férovou šanci uspět.

Použité zdroje

Abbott, B. et al. (2019) Occupational knowledge and educational mobility. *Economics of Education Review*.

Cascio, E. & Schanzenbach, D. W. (2019) Achievement gains from reconfiguring early schooling. *Economics of Education Review*.

EDUin (2025) *Inkluze se týká širokého spektra dětí, které do běžné školy patří. Její rušení proto není cesta*. [online] Dostupné z: <https://www.eduin.cz/clanky/inkluzi-se-tyka-sirokeho-spektra-deti-ktere-do-bezne-skoly-patri-jeji-ruseni-proto-neni-cesta/>

Goble, P. et al. (2016) Does the presence of a classmate with EBD affect classmates? *Early Childhood Research Quarterly*.

Kautz, T. & Zanoni, W. (2019) Effects of youth transition programs on labor-market outcomes. *Economics of Education Review*.

MŠMT (2005a) *Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání*.

MŠMT (2005b) *Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách*.

Němec, Z. (2020) Efektivita systému podpůrných opatření ve vzdělávání sociálně znevýhodněných romských žáků. *Speciální pedagogika*, 30(3-4), s. 224-235.

OSF (2019) *Cesty romských žáků ke vzdělávání: Dopady inkluzivní reformy*. Open Society Fund Praha.

PAQ Research (2022) *Neúspěšnost ve škole souvisí s exekucemi. Nová mapa ukazuje, které obce s ní umí bojovat*. [online] Dostupné z: <https://www.eduin.cz/clanky/paq-research-neuspesnost-ve-skole-souvisi-s-exekucemi-nova-mapa-ukazuje-ktere-obce-s-ni-umi-bojovat/>

PAQ Research (2023) *Desegregace školství: Jak na to v obcích?* [online] Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/vybor-pro-eu/2008/Priloha_1_Desegre_PAQ.pdf

PAQ Research (2024) *ORP Ostrava: Výzvy, možnosti zlepšení a doporučení*.

PAQ Research (2024) *ORP Slaný: Výzvy, možnosti zlepšení a doporučení*.

PAQ Research (2024) *ORP Orlová: Výzvy, možnosti zlepšení a doporučení.*

PAQ Research (2024) *ORP Opava: Výzvy, možnosti zlepšení a doporučení.*

Parlament ČR (2004) *Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.*

Svensson, P. & Öhberg, P. (2019) Access to education and political candidacy. *Economics of Education Review.*

Úřad vlády ČR (2023) *Zpráva o stavu romské menšiny v ČR 2021.*

Vláda ČR (2018) *Nařízení vlády č. 123/2018 Sb., o PHmax a podpůrných opatřeních.*

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

