

# Střední článek podpory

Odborný panel

## Předcházení stížnostem ve školství role komunikace a spolupráce

14. dubna 2026, Praha



Spolufinancováno  
Evropskou unií



Střední článek  
podpory



# PROGRAM

13.00 ZAHÁJENÍ

## 13.10 – 14.10 OD NEDOROZUMĚNÍ KE STÍŽNOSTI – PŘÍČINY, PROCESY A ODPOVĚDNOST

**Vítězslav Němčák** | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy  
**Martin Procházka** | Česká školní inspekce  
**Šárka Valášková** | Magistrát hl. města Prahy  
**Lenka Chmelařová** | Pedagogicko-psychologická poradna Praha 6

14.10 – 14.20 PŘESTÁVKA

## 14.20 – 15.20 KDE SI NEROZUMÍME – OČEKÁVÁNÍ A LIMITY SPOLUPRÁCE

**Martin Procházka** | Česká školní inspekce  
**Tereza Martínková** | ZŠ nám. Curieových  
**Radka Tomášková** | Obec Přerov n/L.  
**Angelika Gergelová** | Unie rodičů

15.20 – 15.40 COFFEE BREAK

## 15.40 – 16.40 CO DĚLAT V PRAXI – VČASNÉ ZÁSAHY, PREVENCE ESKALACE, SITUACE PO KONFLIKTU

**Eva Růtová** | Školní mediace.cz, Restorativní škola  
**Miroslava Zápotočná** | advokát a zapsaný mediátor  
**Dobroslav Šrámek, Ivana Šircová** | Projekt Odyssea, z.s.  
**Nikola Křístek** | Školské rady.CZ

16.40 – 17.00 ZÁVĚREČNÁ DISKUSE | SHRNUÍ

# 1. BLOK

## OD NEDOROZUMĚNÍ KE STÍŽNOSTI

### – PŘÍČINY, PROCESY A ODPOVĚDNOST

Vítězslav Němčák | MŠMT

Martin Procházka | ČŠI

Šárka Valášková | MHMP

Lenka Chmelařová | Pedagogicko-psychologická  
poradna

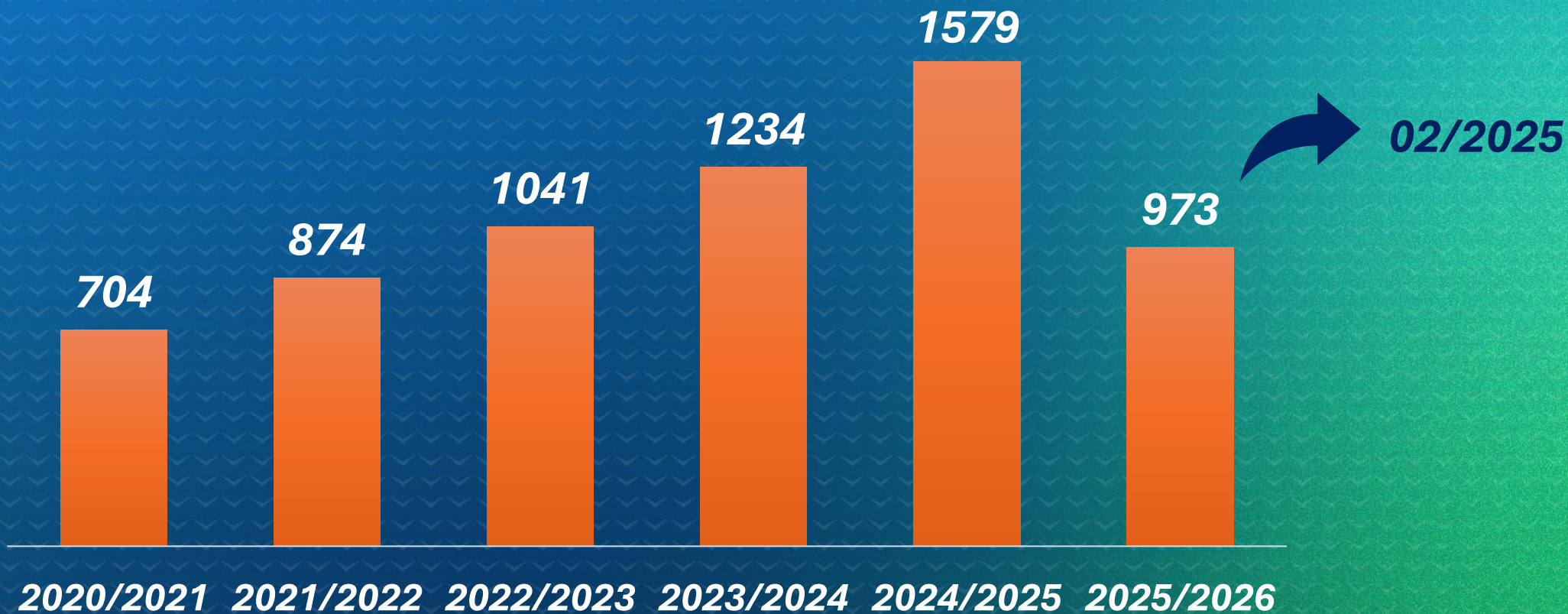
# Šetření a vyřizování stížností

Mgr. Martin Procházka | ředitel Pražského inspektorátu ČŠI  
MŠMT | 14. 4. 2026



- Nezanedbatelná součást inspekční činnosti
- V Praze a Středočeském kraji dominuje
- Nárůst stížností na výsledek šetření ČŠI
- Nové formy podání stížností
- Aktivní role Veřejného ochránce práv

# Počty prošetřených stížností ČŠI



# Zákon o kontrole (kontrolní řád)

## §3

*(1) Kontrolní orgán může zahájit před zahájením kontroly úkony, jejichž účelem je opatření podkladů pro posouzení, zda zahájit kontrolu.*

**ČŠI** - *šetří*

**Zřizovatel školy** - *vyřizuje*

**Ředitel školy** - *šetří*

- *vyřizuje*

- *přijímá opatření*

# Postup při šetření a vyřízení stížnosti

- Seriózní přijetí
- Analýza stížnosti – *stanovení prošetřovaného tvrzení*
- Jednání se všemi účastníky
- Rozhodnutí s odůvodněním
- Přijetí opatření, a to i preventivní
- Vyrozumění stěžovatele

# Prošetřované záležitosti - *tvrzení*

Nesprávný postup ředitele školy ve věci:

- Respektování speciálních vzdělávacích potřeb*
- Šikana*
- Zajištění vzdělávání*
- Hodnocení chování*
- Vylučování ze vzdělávání*
- Zajištění bezpečnosti*

# Nejčastěji šetřený bod ČŠI

Nesprávná, nedostatečná a nevhodná komunikace

- *Tento bod je v Praze nejčastěji důvodný*
- *Souvisí s nedostatečným šetřením ředitele školy*

# Důvodnost prošetřovaných bodů

*Školní rok 2023/2024*

ČR - 39 %

**Praha - 54 %**

*Školní rok 2024/2025*

ČR - 34 %

**Praha - 51 %**

*Školní rok 2025/2026*

ČR - 39 %

**Praha – 58 %**

# Charakteristika pražských škol

- Značná velikost
- Poměrná rozmanitost
- Více odosobněné prostředí
- Zřizovatelé s profesionálním zázemím
- Rodiče s lepším socioekonomickým statusem
- Větší počet žáků s odlišným mateřským jazykem

# Předcházení vzniku stížností

Systematická individuální a oboustranná komunikace učitele s rodičem o vzdělání žáka (jeho dítěte), o jeho potřebách a v jeho prospěch, a to z pozice veřejné služby

# Děkuji za pozornost

Mgr. Martin Procházka | ředitel Pražského inspektorátu ČŠI

**ČŠI** | Česká školní  
inspekce

# Problematika zpracování podání přijatých odborem školství, mládeže a sportu MHMP („SML MHMP“)

1. Pravidla pro přijímání, evidenci a vyřizování stížností, petic a jiných podání určených orgánům hlavního města Prahy (poslední aktualizace ze dne 14. 4. 2025);
2. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů;
3. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů;
4. Zákon č. 85/1990 Sb., Zákon o právu petičním, ve znění pozdějších předpisů.

1. Rada hlavního města Prahy dle § 68 odst. 2 písm. e) zákona č. 131 Sb., o hlavním městě Praze vydala Pravidla pro přijímání, evidenci a vyřizování stížností, petic a jiných podání určených orgánům hlavního města Prahy (poslední aktualizace ze dne 14. 4. 2025).

### Podáním se dle těchto pravidel:

- Petice;
- Elektronická petice podle jiného právního předpisu dle § 6a zákona č. 85/1990 Sb., o právu petičním, ve znění pozdějších předpisů;
- Stížnost;
- Jiné podání – žádost o provedení kontroly nebo přezkum hospodaření, podnět ke zkvalitnění vybraného okruhu činností, podnět k přijetí opatření k odstranění nedostatků;
- Anonymní podání – pisatel vyzván k autorizaci – většinou odloženo;
- Anonymizované podání - odbor SML MHMP na žádost pisatele vždy zachová anonymitu pisatele.

## 2. Podání zpracované dle zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů:

- podání týkající se výchovně-vzdělávacího charakteru postupujeme České školní inspekci („ČŠI“);
- Podání týkající se jiného zřizovatele (městské části Prahy 1 -10), odbor SML MHMP dle § 18 odst. 1 písm. b) zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů, postupuje příslušné městské části – patří do samostatné působnosti městských částí.
- Podání týkající se jiného zřizovatele - soukromý subjekt, postupuje odbor SML MHMP opět zřizovateli.

### 3. Podání dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů:

#### kompetence ředitele školy (školského zařízení):

- Pracovněprávní záležitosti;
- Podání k provozu školy (školského zařízení);
- Podání na jednání zaměstnance (pedagogický pracovník, jiný zaměstnanec) – vyřizuje ředitel školy (školského zařízení) a informuje odbor SML MHMP o vyřízení podání (stejnopis zaslaný pisateli);
- Anonymní podání – vždy se prošetřuje, vyžádáno stanovisko ředitele školy (školského zařízení) – odloženo (případně postoupeno ČŠI).
- Vyřizuje odbor SML MHMP na základě stanoviska ředitele školy (školského zařízení).

#### 4. Zákon č. 85/1990 Sb., Zákon o právu petičním, ve znění pozdějších předpisů:

- Podepsané do 1000 občanů hlavního města Prahy;
- Podepsané nad 1000 občanů hlavního města Prahy – předkládány Radě hlavního města Prahy ke schválení;

**Termín vyřízení petic - 30 pracovních dnů!**

# VYŘÍZENÍ PODÁNÍ

**Vyřízení podání do 30 dnů – možnost prodloužení plus 30 – sdělení pisateli o prodloužení lhůty na 60 dnů;**

**Vyhodnocuje se každé podání (důvodné, nedůvodné, neprokazatelné);**

**Více násobné podání (nesouhlas) pisatele s vyřízením podání odborem SML MHMP postupujeme a vyřizuje odbor právní podpory MHMP;**

**Výsledek šetření ČŠI (důvodné, částečně důvodné a nedůvodné) – v případě důvodnosti zjištěné ČŠI, odbor SML MHMP projedná s ředitelem a navrhuje opatření, které předkládá Radě hlavního města Prahy, která návrh schválí a na základě usnesení Rady HMP ukládá řediteli školy (školského zařízení) opatření k nápravě.**

# Rok 2025

**Celkem 117 podání + 4 petice**

- **ČŠI realizovalo 30 výsledků šetření:**
  - 10 důvodných,
  - 5 částečně důvodných
  - 15 nedůvodných;
- **Odbor SML MHMP prošetřil 87 podání + 4 petice**

Děkuji Vám za pozornost

Šárka Valášková, [sarka.valaskova@praha.eu](mailto:sarka.valaskova@praha.eu)



## 2. BLOK

# KDE SI NEROZUMÍME – OČEKÁVÁNÍ A LIMITY SPOLUPRÁCE

Martin Procházka | ČŠI

Tereza Martínková | ZŠ nám. Curieových

Radka Tomášková | Obec Přerov n/L

Angelika Gergelová | Unie rodičů

A detailed architectural line drawing of a grand, multi-story building with a classical facade. The building features a prominent central entrance with a pediment and columns, and a large window above it. The facade is adorned with numerous windows, some with decorative elements. The drawing is rendered in a sketch-like style with fine lines and shading.

# Prevence stížností

Mgr. Tereza Martínková, Základní škola nám. Curieových

14. 4. 2026

# Každá škola má svá specifika

- Velikost školy
- Zájem rodičů o vzdělávací proces
- Postoj školy – (na všech stupních) k podnětům
- Kompetence zaměstnanců k řešení stížností
- Chuť a snaha podněty skutečně řešit a přijímat opatření



**STÍŽNOST** nad rámec školy je především selháním komunikace mezi školou a stěžovatelem

# Základem je komunikace

- Sdílení informací
- Otevřenost
- Naslouchání
- Vstřícnost
- Čitelnost a předvídatelnost při jednání
- Spolupráce
  - Uvnitř školy
  - Zapojení odborníků



# Když už je stížnost „v běhu“

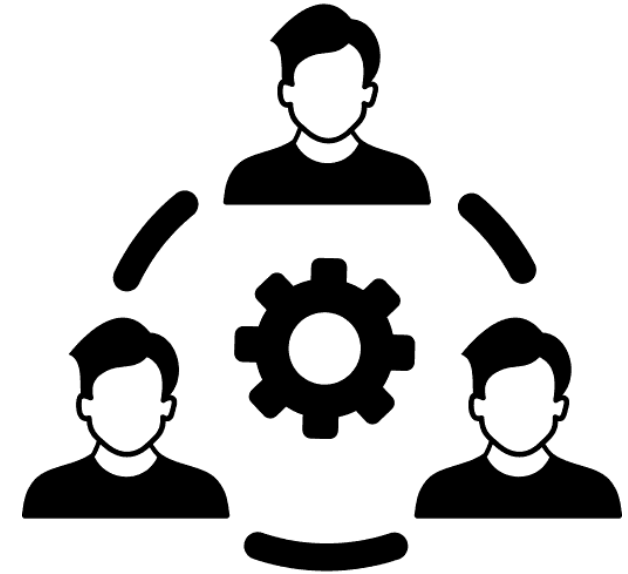
- Shromáždění podkladů
- Kontrola všech provedených kroků
- Spolupráce
  - Zřizovatel
  - ČŠI



# A co potom?

## Vyhodnotit

- Změny
  - V postupech
  - Ve vnitřních předpisech
- Supervize ve škole
- Nastavení další spolupráce se stěžovateli
  - Možnosti
    - Mediace
    - Facilitace setkání odborníkem





Mgr. Tereza Martínková  
Základní škola nám. Curieových  
[tereza.martinkova@zscurie.cz](mailto:tereza.martinkova@zscurie.cz)  
+420 724 079 837



***Komunikace a spolupráce -  
Obec Přerov nad Labem a  
ZŠ a MŠ Přerov nad Labem***



Bc. et Bc. Radka Tomášková  
místostarostka



# Přerov nad Labem



- obec ve Středočeském kraji, okres Nymburk, 1280 obyvatel

Preferujeme komplexnost řešení, které je v souladu s dlouhodobou strategií rozvoje obce

Oblast školství: zřizovatel příspěvkové organizace Základní škola a mateřská škola (od září 2025 také 2 dětské skupiny pro děti od 2 let)

Nové projekty v obci:

- zajištění dostupnosti služeb pošty prostřednictvím Pošta Partner
- pilotní projekt PolPoint - nové bezobslužné spojení s POLICIÍ České republiky (PČR) přístupné v režimu 24/7

**Radka Tomášková**

Místostarostka, zástupkyně ředitele, interní a externí mediátor



# Včasná a přímá komunikace

- ▶ Důvěra a vzájemný respekt mezi vedením školy a zřizovatelem
- ▶ Otevřená a včasná komunikace ve školním prostředí - podpůrné profese ve škole (interní školní mediátor, školní facilitátor, sociální pedagog) umožňují podporu učitelům i rodinám k řešení podnětů a nesouladu hned v začátcích
- ▶ Definování postupu řešení podnětů a stížností včetně zapojení školské rady
- ▶ Sít'ování a spolupráce s partnery - spolupráce s Restorativní škola z.s., sociální služby (POINT Milovice), supervize pro pedagogické pracovníky a vedení (skupinová i individuální)
- ▶ Zapojování žáků školy do plánování využití školního i veřejného prostoru



Děkuji za pozornost.

**Bc. et Bc. Radka  
Tomášková**

[tomaskova@prerovnl.cz](mailto:tomaskova@prerovnl.cz)



UNIE RODIČŮ

# Spolupráce a komunikace s rodiči



UNIE RODIČŮ

# Spojujeme síly rodičů a škol pro lepší vzdělání dětí.

Jsme rostoucí síť rodičů, kteří chtějí být partnery škol.

**Hledáme cesty ke spolupráci, abychom byli součástí debaty o vzdělávání.**

Povzbuzujeme rodiče i školy k vzájemné komunikaci, nabízíme informace, nástroje a inspiraci.

**Pokud investujeme do  
dobrých vztahů, pak se  
lépe řeší i obtížné situace**



# Schody zapojení

rodičů do života školy



UNIE RODIČŮ



# Schody zapojení

rodičů do života školy



UNIE RODIČŮ

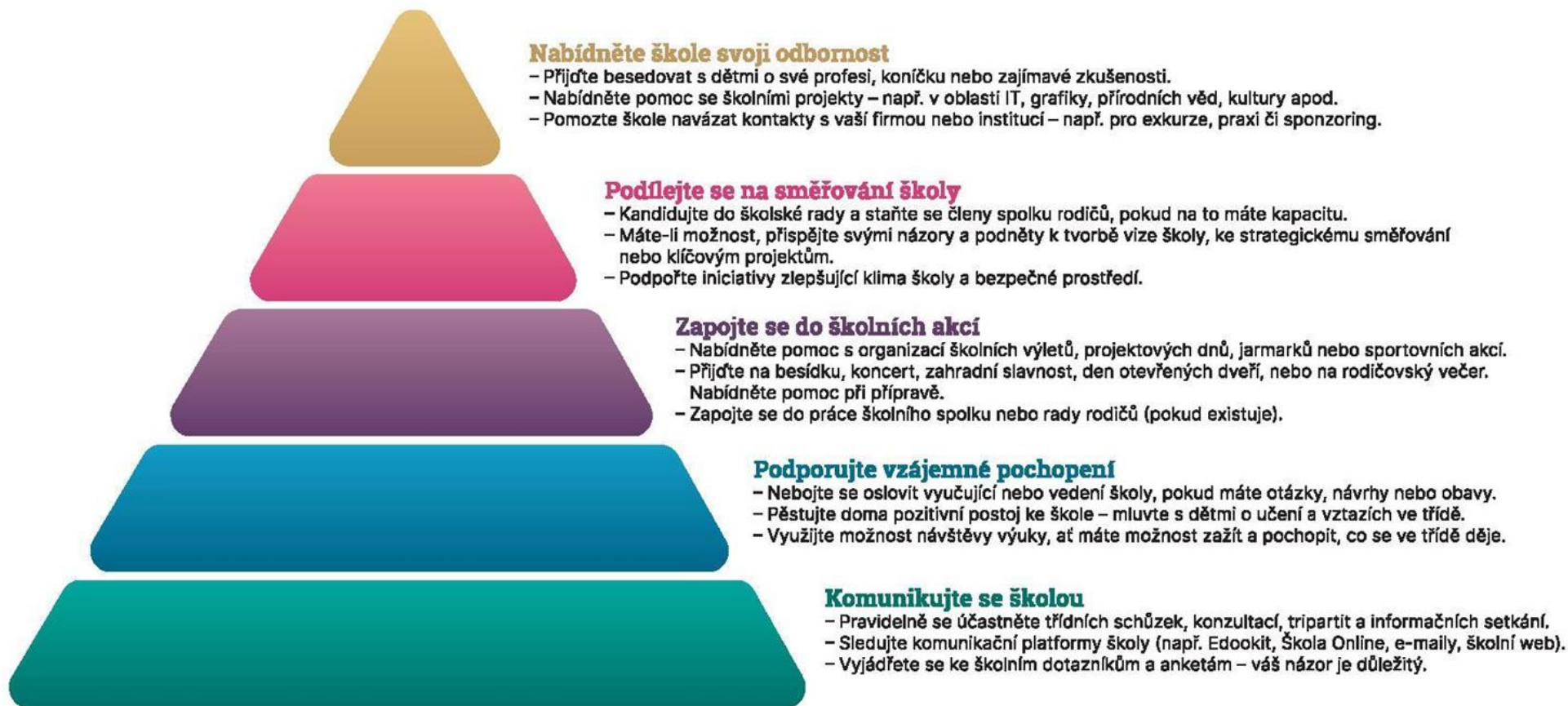


# Schody zapojení

Jak se zapojit do života školy?



UNIE RODIČŮ



# Pro nastavení komunikace a vzájemné sladění jsou důležité především první dva schody

## POHLED ŠKOLY

### POHLED RODIČE

Škola rodiče informuje

Komunikujte se školou

Škola rodičům vysvětluje a ukazuje

Podporujte vzájemné pochopení

**SCHODY ZAPOJENÍ**



UNIE RODIČŮ

- Škola rodičům poskytuje všechny potřebné informace - jednotná platforma
- Rodiče vědí, na koho, kdy, s čím a jak se obracet
  - lidsky popsané role zaměstnanců, jejich agenda + kdy a jak je oslovit
- Kontakty na vedení školy, třídní učitele a další osoby (např. ŠPP) jsou snadno dostupné
  - v informačním systému, na webu školy, ve vestibulu, v manuálu
- Škola má pro komunikaci stanovená pravidla, se kterými je v souladu celý tým
  - s těmito pravidly seznámí rodiče na začátku spolupráce
- Manuál pro rodiče

**Hranice, jasná pravidla a procesy - přehlednost a předvídatelnost pro školu i rodiče**

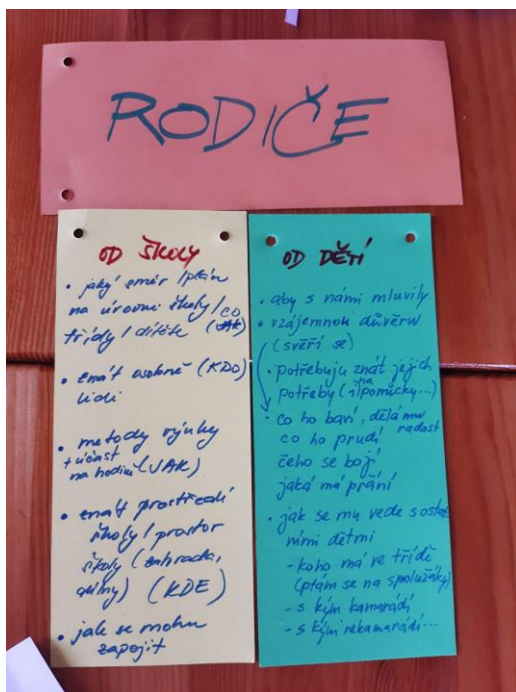
# Komunikační strom



- Škola rodičům ukazuje a vysvětluje, jak se děti učí - **POROZUMĚNÍ, SLADĚNÍ**
- Škola zve rodiče na akce
- Setkávání při neformálních příležitostech
- Rodiče se seznamují navzájem a vyučující poznávají rodiny dětí
  
- **Pečujeme o vztahy založené na důvěře a respektu**
- **Posilujeme sounáležitost, porozumění**
- **Snáze řešíme i náročné situace**

**ŠKOLA RODIČŮM VYSVĚTLUJE A UKAZUJE**

# Pokud rodiče chápou, co, jak a proč se ve škole děje, mohou podpořit své dítě i učitele.



ŠKOLA RODIČŮM VYSVĚTLUJE A UKAZUJE

**Děkuji za pozornost**

Angelika Gergelová

[angelika.gergelova@unierodicu.cz](mailto:angelika.gergelova@unierodicu.cz)

[www.unierodicu.cz](http://www.unierodicu.cz)





## 3. BLOK

# CO DĚLAT V PRAXI – VČASNÉ ZÁSAHY, PREVENCE, ESKALACE, SITUACE PO KONFLIKTU

Eva Růtová | Školní mediace cz., Restorativní škola  
Miroslava Zápotočná | advokát, zapsaný mediátor  
Dobroslav Šrámek, Iva Šircová | Projekt Odyssea, z.s.  
Nikola Křístek | Školské rady.CZ



# Školní mediace a řešení stížností

Eva Růtová

Restorativní škola, z.s. /  
platforma Školní mediace.CZ

[www.restorativniskola.cz](http://www.restorativniskola.cz)  
[www.skolnimediace.cz](http://www.skolnimediace.cz)





# Eva Růtová

Mediátorka a facilitátorka se specializací na školní prostředí

Ředitelka organizace Restorativní škola, z.s.

Zakladatelka platformy školních mediátorů Školní mediace.CZ

Autorka programů zaměřených na řešení konfliktů ve škole

Garantka výcviků pro pracovníky škol a mediátory a peer-výcviků pro žáky

Dlouholetá praxe v oblasti vedení lidí a koučinku managementu škol

Konzultantka a metodička NPI ČR

Psychoanalytická psychoterapeutka

[www.linkedin.com/in/eva-rutova/](http://www.linkedin.com/in/eva-rutova/)

[eva.rutova@skolnmediace.cz](mailto:eva.rutova@skolnmediace.cz)





# Pomáháme lidem ve škole se spolu lépe domluvit.

#protože vztahy jsou ve škole až na prvním místě



[www.skolnimediace.cz](http://www.skolnimediace.cz)



[www.facebook.com/skolni.mediace](https://www.facebook.com/skolni.mediace)



# Restorativní škola, z.s.



**ODBORNÁ  
KOMUNITA**

Platforma školních mediátorů

Certifikace

Podpora regionální působnosti

**ZMOCŇOVÁNÍ**

Vzdělávání: výcviky školní mediace & facilitace

Supervize

Osvěta

**METODIKA**

Rozvoj školní mediace v ČR jako samostatné mediační disciplíny

Tvorba standardů kvality školní mediace

Metodika školní facilitace

**TERÉN**

Komunikační pohotovost

Školní mediace & facilitace

Školní případovky

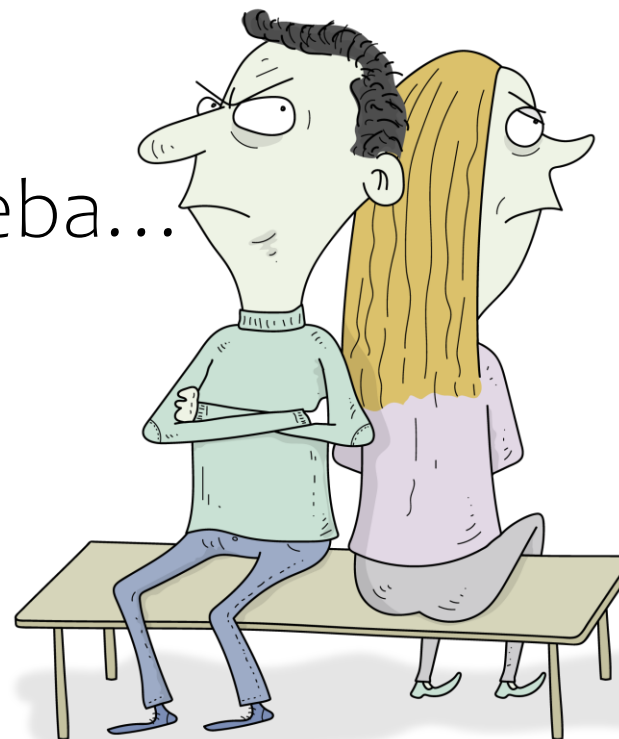
Školní evaluace



# STÍŽNOST? ...

Za každou stížností se nachází potřeba...

- ✓ změny (nevyhovující stav)
- ✓ komunikace (být slyšen)



© Restorativní škola, z.s.  
www.skolnimediace.cz



# STÍŽNOST? ...



Úředně  
procesovaný  
konflikt



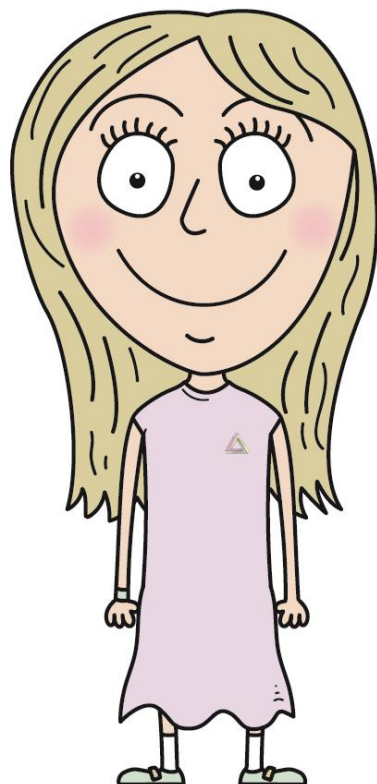
© Restorativní škola, z.s.  
[www.skolnimediace.cz](http://www.skolnimediace.cz)



© Restorativní škola, z.s.  
[www.skolnimediace.cz](http://www.skolnimediace.cz)



# Hlava, srdce, břicho, nohy...



Fakta

Emoce

Potřeby

Kroky dál

Příprava setkání

- Promyšlení účastníků (kdo byl zasažen, kdo může pomoci...)
- Pozvánka = pozvání k řešení
- Dohoda o termínu, času, účastnících...

Uspořádání na místě

- Kruh (ne soudní síň)

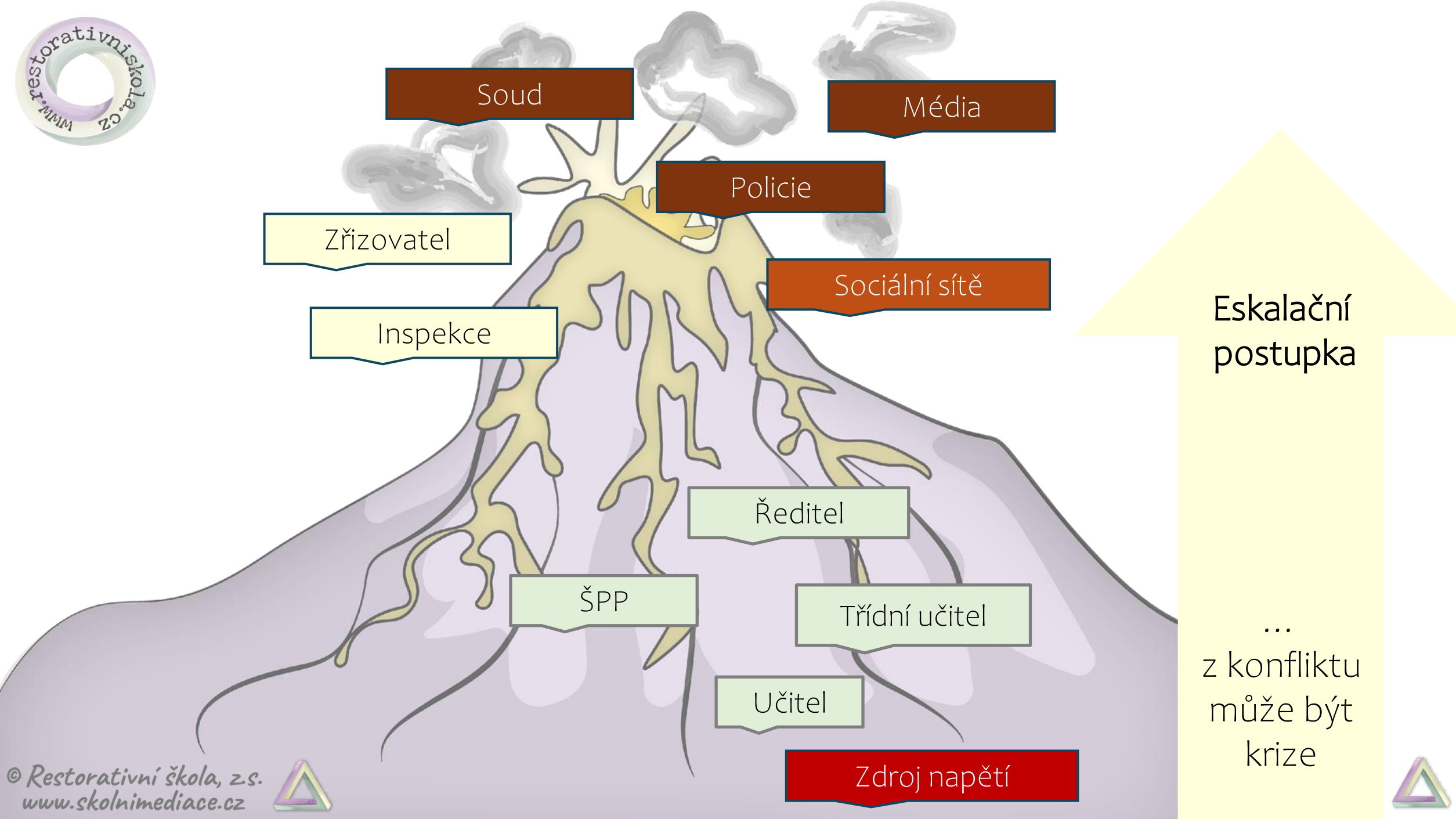
Zapojování pro řešení

- Všichni slyší a jsou slyšeni

Seriál (ne velkořím)

- Dohoda o dalších krocích





Soud

Média

Policie

Zřizovatel

Sociální sítě

Inspekce

Ředitel

ŠPP

Třídní učitel

Učitel

Zdroj napětí

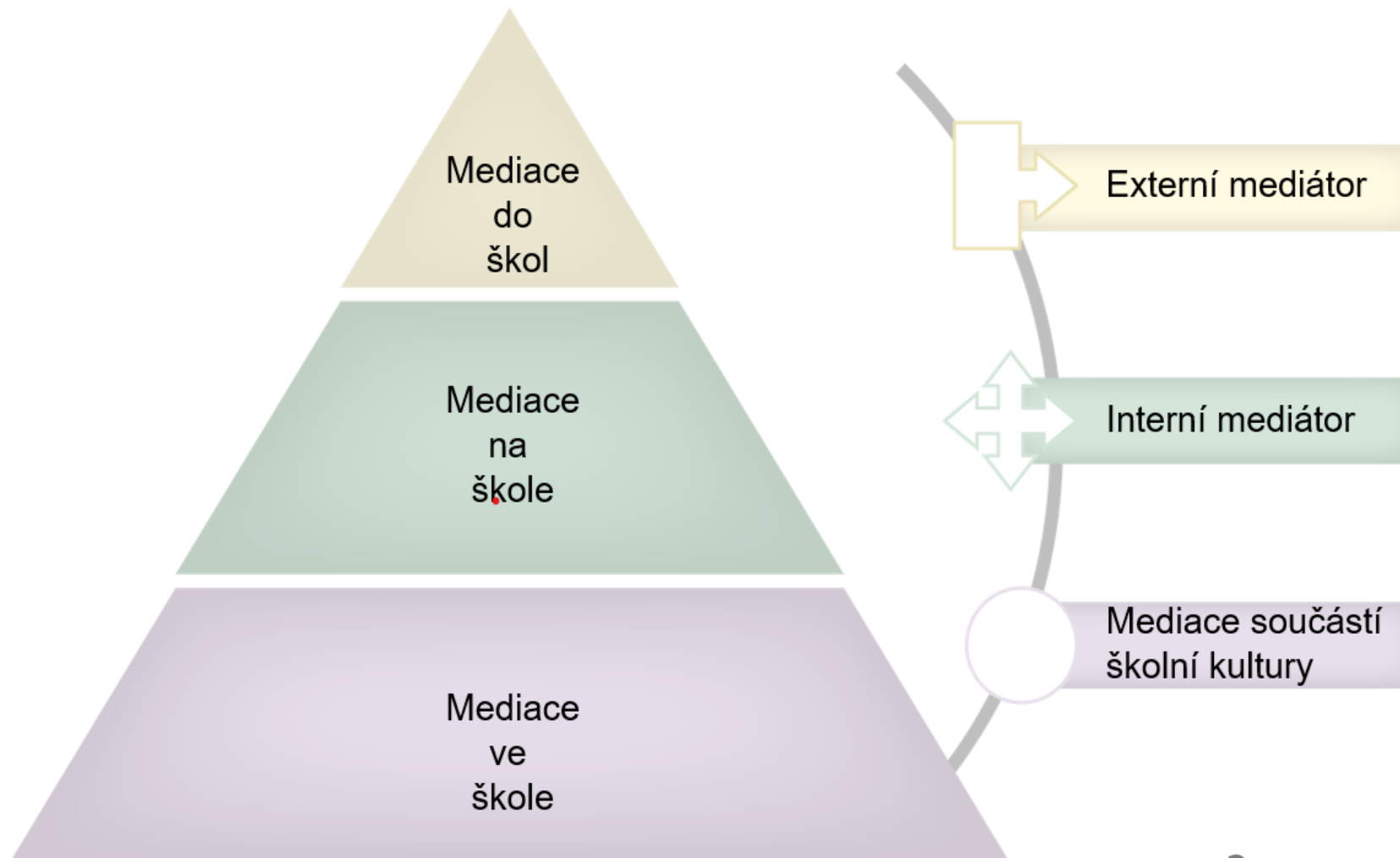


Eskalační  
postupka

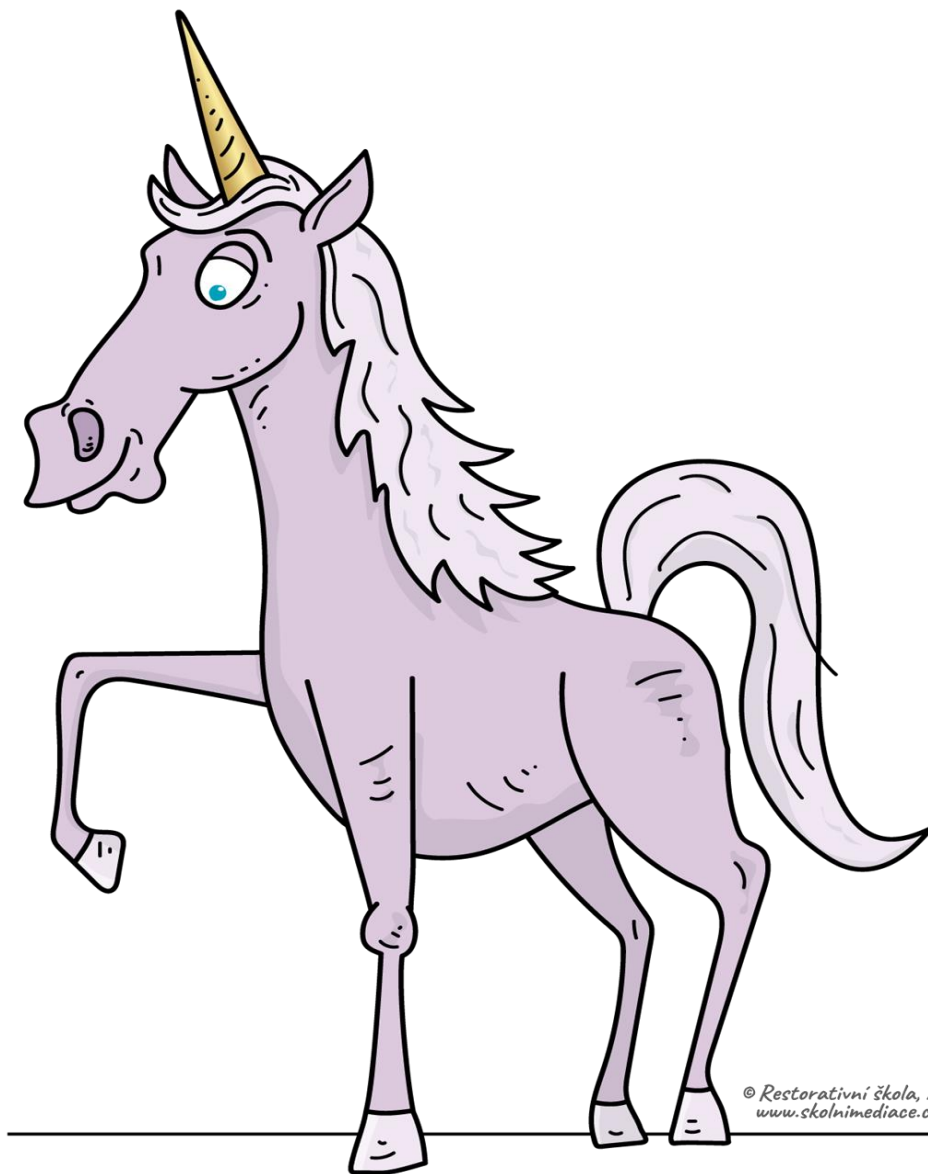
...  
z konfliktu  
může být  
krize



# ŠKOLNÍ MEDIACE? ...





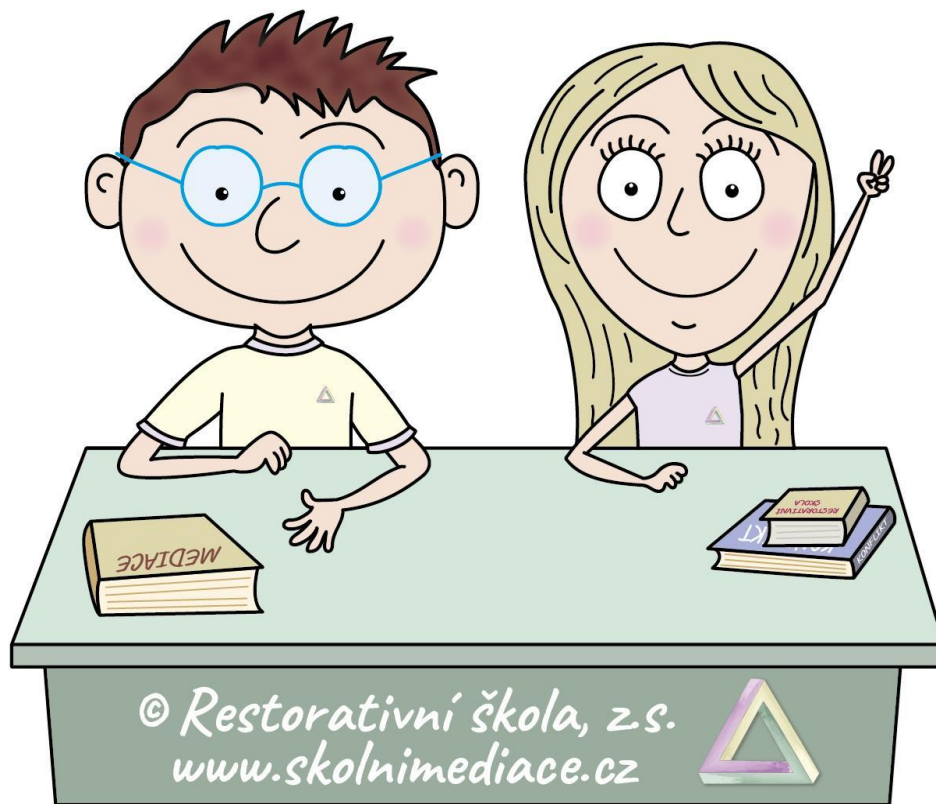


© Restorativní škola, z.s.  
www.skolnimediace.cz



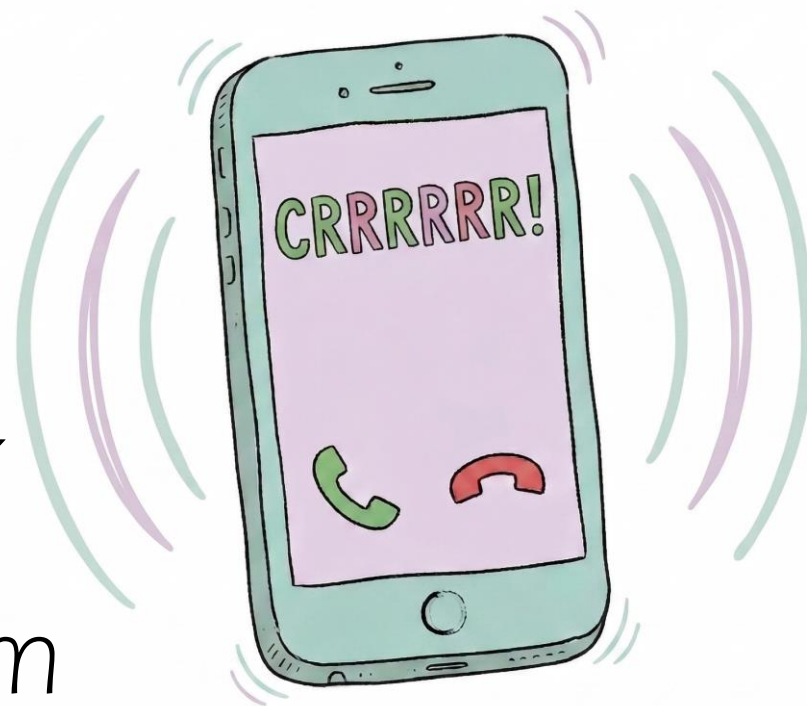
© Restorativní škola, z.s.  
www.skolnimediace.cz





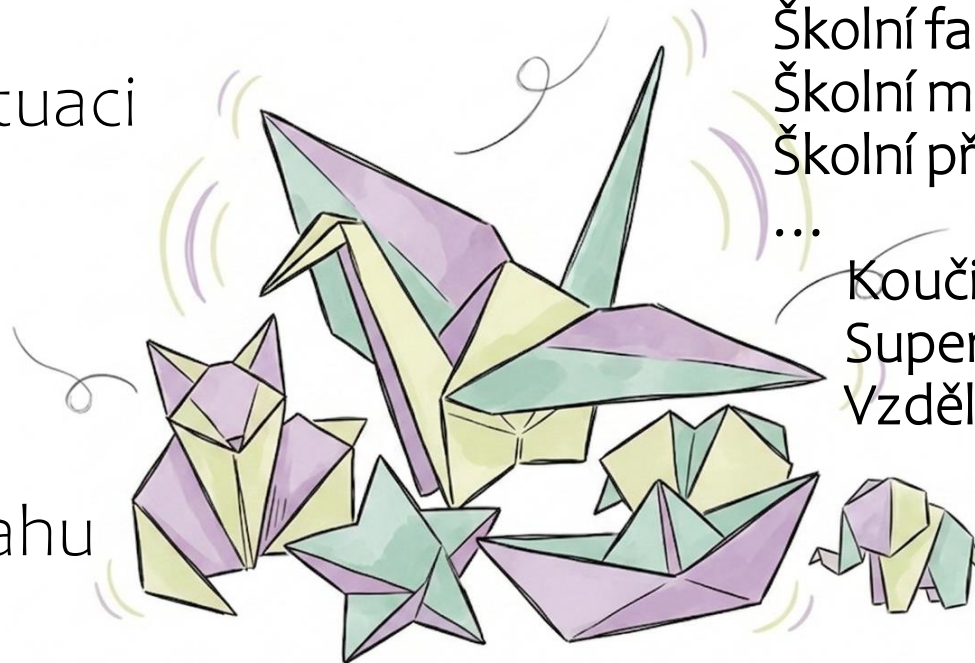
# Poptávka ze školy ...

„Potřebujeme  
na zítřka v 7:15 hod.  
mediátora na vyřešení  
konfliktu mezi vedením  
školy a 30 učiteli.“



# Důraz na zmocňování ...

- Podpora v orientaci v situaci
- Identifikace problému
- Vhodný nástroj
  
- Dohoda o formě a rozsahu



Konzultace  
Poradenství v krizi  
Restorativní rozhovory  
Školní facilitace  
Školní mediace  
Školní případové setkání

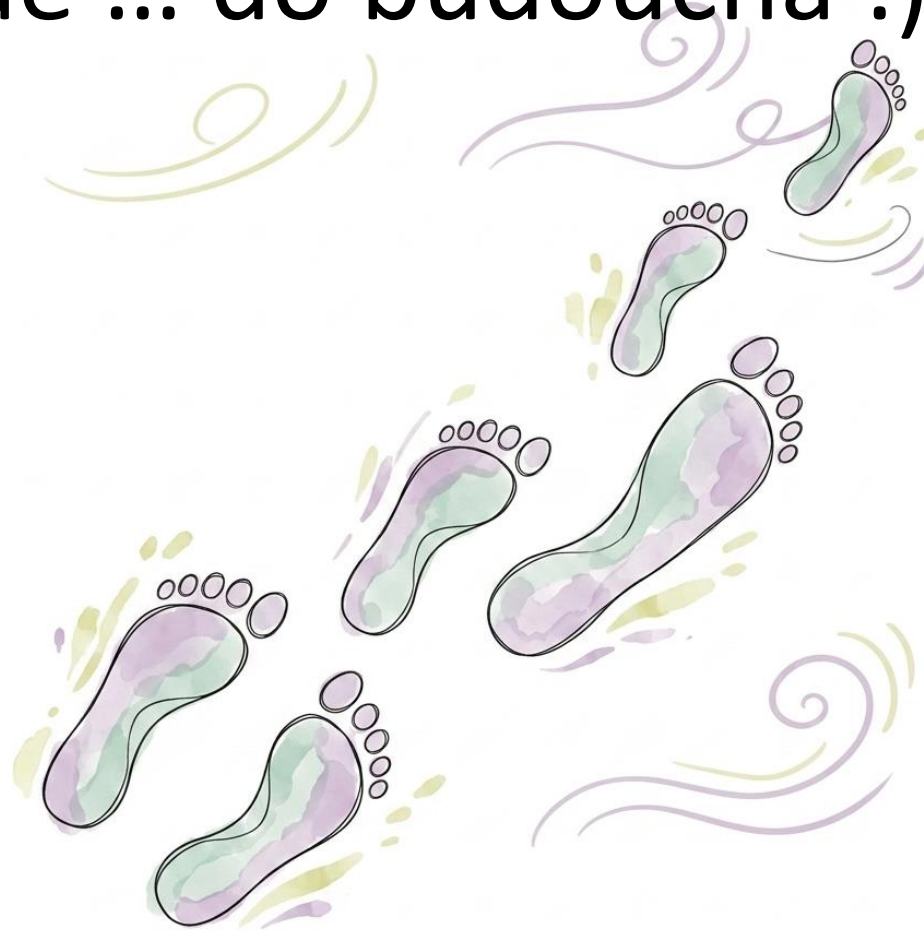
...

Koučink  
Supervize řízení  
Vzdělávání

30 lidí čeká v 7:15 na značce!



# Orientace do budoucna ...nás dovede ... do budoucna :)



# STÍŽNOST? ...

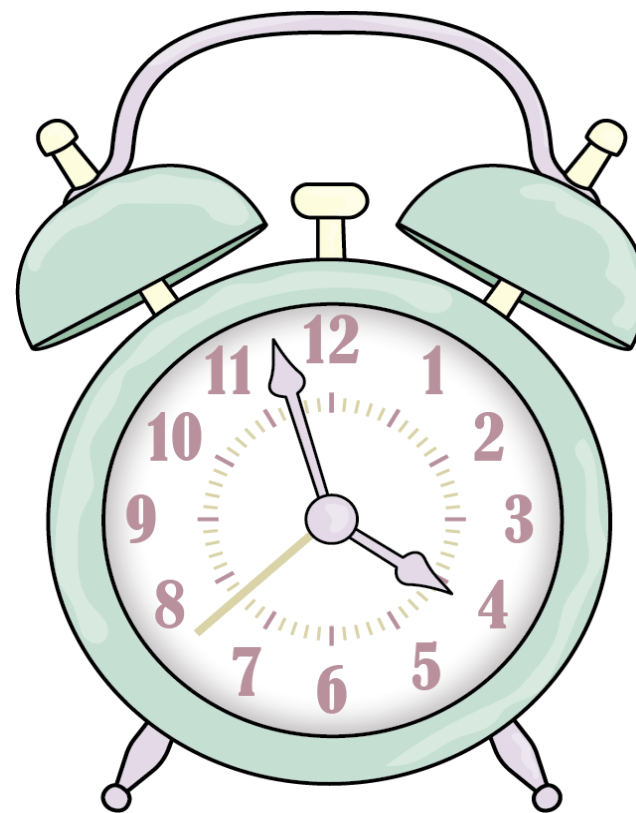
Příčinou není (jen) nedostatečná  
**KOMUNIKACE,**

ale nedostatek **PARTICIPACE.**

Moci se vyjádřit a ...

... mít pocit, že jsem slyšen.

... Cítit se jako ten, kdo je pro ostatní důležitý.





# Pomáháme lidem ve škole se spolu lépe domluvit.

#protože vztahy jsou ve škole až na prvním místě



[www.skolnimediace.cz](http://www.skolnimediace.cz)



[www.facebook.com/skolni.mediace](https://www.facebook.com/skolni.mediace)



# Využití školní mediace

## Spolupráce a vztahy

- ✓ s rodiči (TU – R, U – R, MNG – R, R – R, Ž – R)
- ✓ na pracovišti (U – U, U – MNG)
- ✓ mezi žáky (Ž – Ž)
- ✓ mezi žáky a učiteli (Ž – U)
- ✓ v rámci vedení školy (MNG – MNG)
- ✓ vedení školy a zřizovatele (MNG – Z)

Ž ↔ Ž

Ž ↔ U

U ↔ U

U ↔ R

U ↔ MNG

MNG ↔ MNG

MNG ↔ R

MNG ↔ Z

R ↔ R



# Okruhy témat

- ❑ Osobně-pracovní vztahy a komunikace
- ❑ Spolupráce s rodiči
- ❑ (Pře)nastavování pravidel
- ❑ Pracovně-právní vztahy
- ❑ Parakomunikace a (polo)uzavřené skupiny
- ❑ Pocit nepřijetí / strach z vyčlenění



# Limity

Vysoký počet zapojených osob (=> před-jednání, facilitace)

Asymetrické skupinové spory (=> dtto)

Přítomnost vztahové patologie (=> nejdříve zaléčení)

Nereálná očekávání (=> konzultace)





Mgr. Miroslava Zápotočná, LL.M.

# MEDIACE, FACILITACE A ADVOKACIE VE ŠKOLSTVÍ

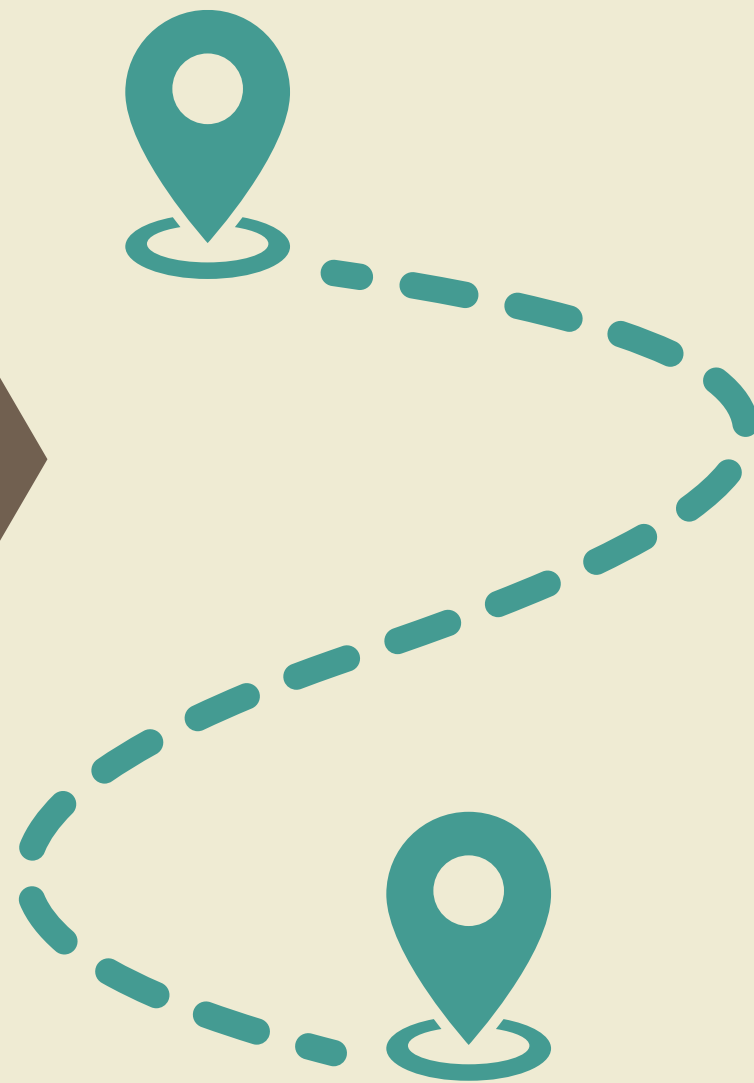
Mgr. Miroslava Zápotočná, LL.M.,  
zapsaná mediátorka a advokátka

[www.mediacejihlava.cz](http://www.mediacejihlava.cz)





Zkratky v komunikaci  
neexistují! A ve školství už  
vůbec ne...





Na co se ptát?  
Kdy se na to ptát?  
Koho se na to ptát?

✓ UČITELÉ	✓ interně
✓ RODIČE	✓ externě
✓ DĚTI	✓ kombinace
✓ VEŘEJNOST	✓ vzdělání, kvalifikace, zkušenosti ✓ čas, peníze, kvalita





# ŠKOLNÍ MEDIACE NEBO FACILITACE

## ✓ RESTORATIVNÍ PŘÍSTUP

- zmocňuje
- podporuje
- obnovuje vztahy

## ✓ NESTRANNOST

- nehodnotící přístup
- individuální řešení

## ✓ SPECIFIKA

- prevence vs. následná péče
- znalost školního prostředí
- rychlost
- kontraindikace

## ✓ NEDOSTATEK ZDROJŮ

- různé očekávání
- nedostatek času
- tlak na výsledek

## ✓ EFEKTIVITA

- rychlost
- posilování kompetencí

## ✓ FINANCOVÁNÍ

- šablony
- provoz
- SRPŠ





**MEDIACE  
LIDEM**

Mgr. Miroslava Zápotočná, LL.M.

**DĚKUJI**  
**ZA POZORNOST!**



**Mgr. Miroslava Zápotočná, LL.M.**

[www.advokacielidem.cz](http://www.advokacielidem.cz)

[www.mediacejihlava.cz](http://www.mediacejihlava.cz)



Role komunikace  
a spolupráce  
v praxi:  
škola, rodiče, žák

Mgr. Ivana Šircová, Ph.D.  
Mgr. Dobroslav Šrámek

Projekt Odyssea, z. s.



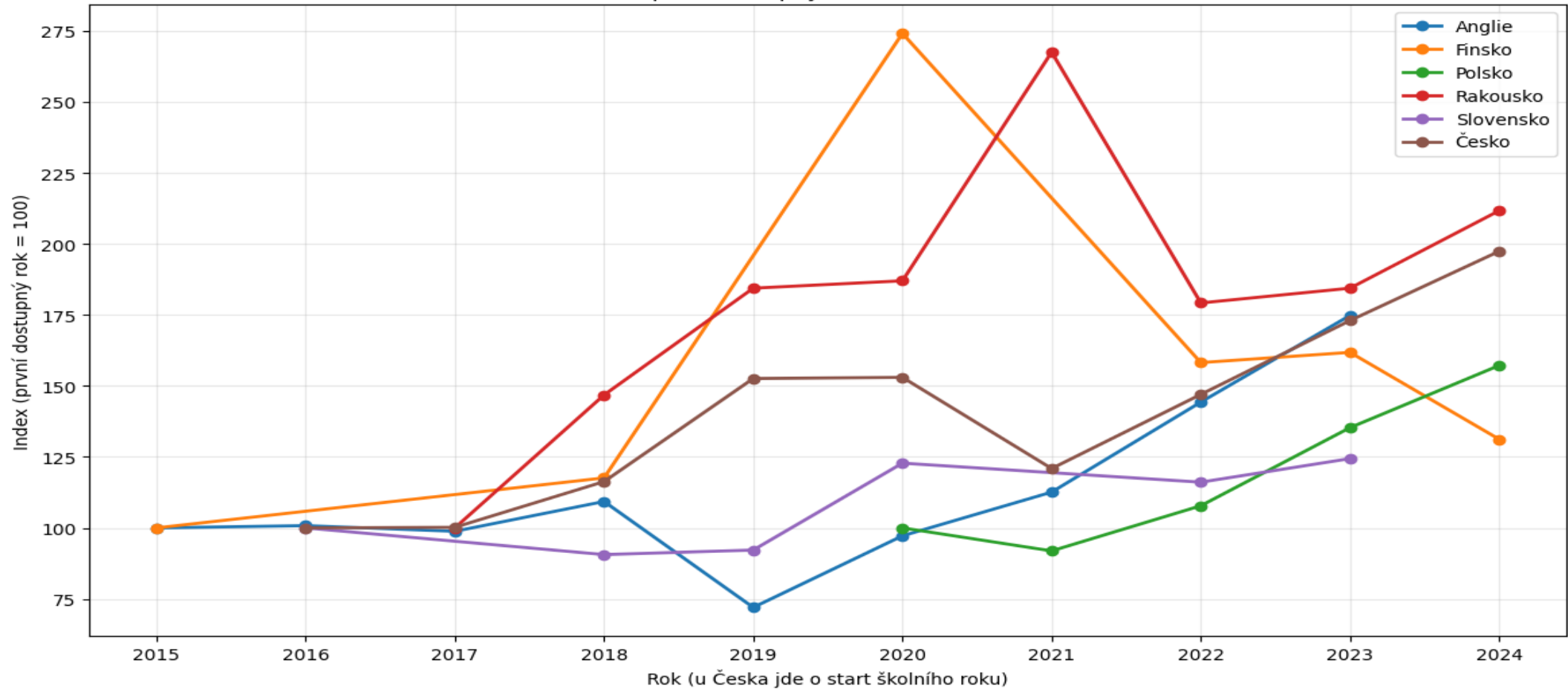
## 0. Východiska

# České školství v rámci mezinárodního srovnání

- V rámci znalostních a dovednostních testů (PISA) si žáci v ČR vedou mírně nadprůměrně
  - Zároveň poměr výrazně nadprůměrných a výrazně podprůměrných žáků je v ČR vyšší, než průměr OECD (vyšší rozdílnost v kvalitě škol?)
- Žáci a studenti vnímají školní klima, podporu ze strany učitelů, vrstevnickou podporu velmi negativně. V těchto ukazatelích je ČR na chvostu a toto vnímání má zhoršující trend (HBSC)
- V ČR má zkušenost s šikanou více dětí, než je průměr OECD (ČR 25,5% vs 20,5%)
- ČR má výraznou výhodu v autonomii škol z pohledu personální politiky a možnosti volby vzdělávacích materiálů
- Spokojenost rodičů s českým školstvím je dlouhodobě stabilní
  - Od roku 2009 narostla kritičnost rodičů 9.ročníků
  - Výrazný rozdíl mezi pozitivním vnímáním 1. (81%) a 2. (68%) stupně ZŠ

# Evropa - trend přijatých stížností

Trend stížnostních / příbuzných oficiálních agend ve školství  
(index: první dostupný rok každé země = 100)



# 0. Východiska

## Důvody růstu počtu stížností

### Negativní:

- Může jít o skutečné zhoršení v některých oblastech fungování školy
- Opakující se stížnosti mohou ukazovat na systémové selhání, ne na izolované incidenty
- Růst stížností může odrážet erozi důvěry mezi rodiči a školou

### Pozitivní:

- Více stížností může znamenat, že lidé více věří, že má smysl se ozvat
- Růst nemusí nutně znamenat zhoršení kvality škol, ale nižší bariéry k podání stížnosti
- Vyšší počet stížností může být znakem aktivnější rodičovské participace

### Co je potřeba ověřit pro zavedení potřebných opatření

- trend **podílu důvodných stížností** v čase,
- trend toho, **kolik stížností se týká stejného okruhu škol/opakovaných problémů**,
- a zda roste i **spokojenost rodičů s vyřízením stížnosti**, nebo jen samotný počet podání.
- distribuce stížností v návaznosti na regiony, konkrétní školy, socioekonomickou situaci v regionu

=

Potřeba zpětné vazby v rámci školství a procesu vzdělávání

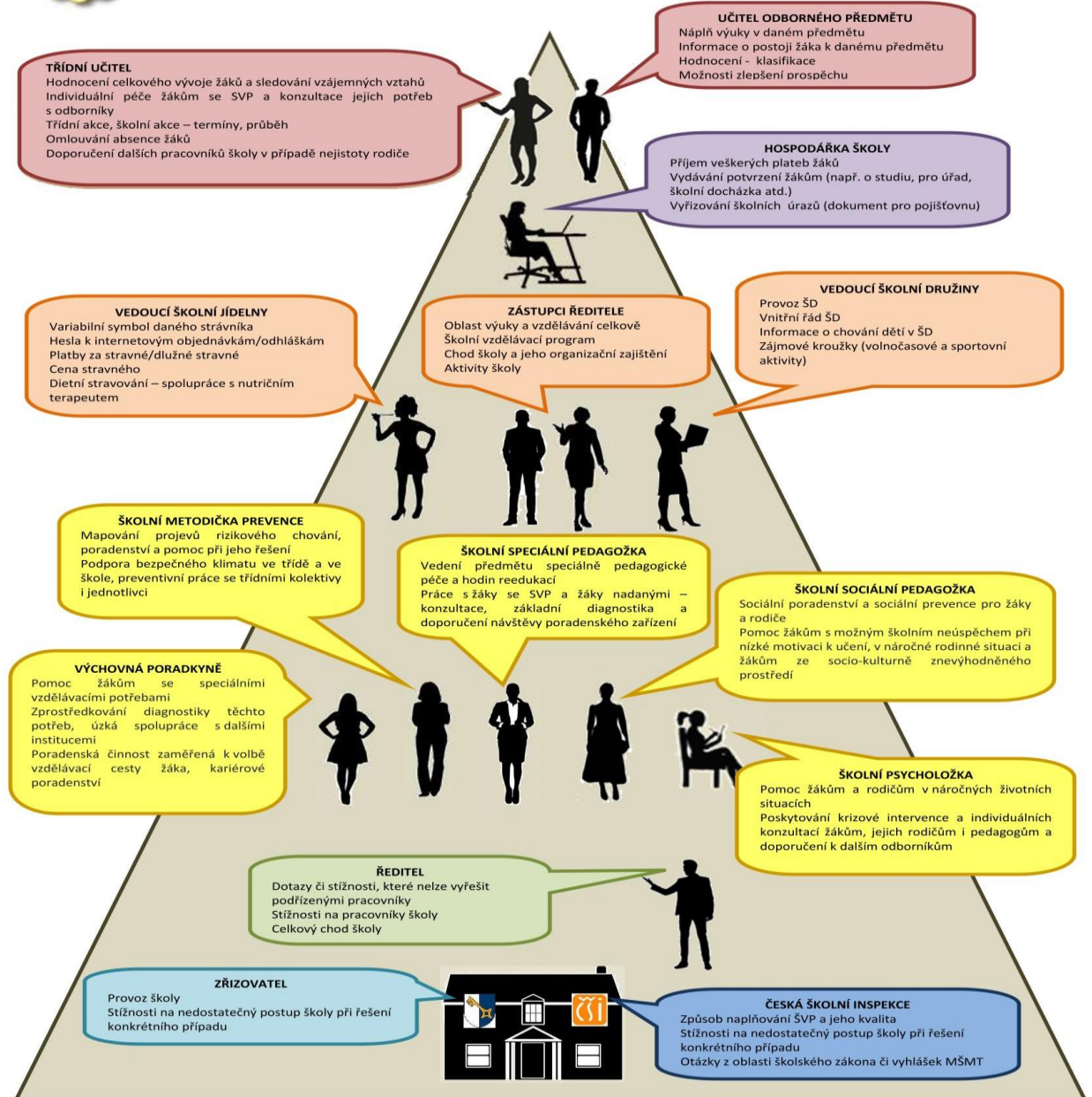
# 1. Obecná prevence Jak řešit stížnosti a požadavky rodičů ke škole?

- Jasná navigace na webu školy, **Pyramida školní komunikace** – Na koho se mohu obrátit, obr. (ZŠ Květnového vítězství, Praha 4)
- Přesně popsané **kompetence jednotlivých členů ŠPP** na webu školy a jednoduché kontakty na ně, obr. (ZŠ Hovorčovice)
- Školní ombudsman - usnadňuje komunikaci a obtížná jednání, obr. (ZŠ Květnového vítězství, Praha 4)
- Škola a její komunikace a spolupráce s rodiči: tripartity, třídní schůzky, kavárny, besedy – budování porozumění s rodiči
- Komunikační dovednosti pedagogů - výcvik
- Kvalitní, vztahově rozvojový obsah třídnických hodin a bezpečné klima ve škole
- Metodická doporučení a publikace ČŠI



# Na koho se mohu obrátit?

## Pyramida školní komunikace



# Kompetence ŠPP

## ŠKOLNÍ PORADENSKÉ PRACOVISŤE KDO CO DĚLÁ?

### ŠKOLNÍ PSYCHOLOŽKA

Koordinuje a metodicky vede tým ŠPP » Poskytuje psychologickou podporu žákům, zaměstnancům, rodičům » Zajišťuje krizovou intervenci » Koordinuje organizaci případových konferencí

pechova(z)skolahovorcovice.cz tel. 725 861 613

Koordinace péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami » Konzultace pro rodiče » Nápravná cvičení poruch » Kontakt se školskými poradenskými zařízeními

vartyrova(z)skolahovorcovice.cz

Miluše Vartýřová  
Speciální pedagog



Andrea Nečasová  
Výchovný poradce 1. st.



Podporuje žáky 1. stupně při řešení výchovných a studijních problémů » Spolupracuje s rodiči a učiteli na realizaci individuálních výchovných plánů » Inicjuje svolání případové konference

necasova(z)skolahovorcovice.cz

Diagnostikuje profesní orientaci žáků » Spolupráce s učiteli, žáky, rodiči, konzultace a poskytování informací » Organizace profesních besed

mazana(z)skolahovorcovice.cz

Kristýna Mazaná  
Kariérní poradce



Markéta Pechová  
Školní psychologka  
Vedoucí ŠPP



Jana Hirková  
Výchovný poradce 2. st.



Podporuje žáky 2. stupně při řešení výchovných a studijních problémů » Spolupracuje s rodiči a učiteli na realizaci individuálních výchovných plánů » Inicjuje svolání případové konference

reditel(z)skolahovorcovice.cz

V případě konfliktu působí jako nestranný a neutrální "prostředník" » Usnadňuje vzájemnou komunikaci mezi žáky a pomáhá jim najít smírné řešení sporu

dubnova(z)skolahovorcovice.cz

Jana Dubnová  
Školní mediátor



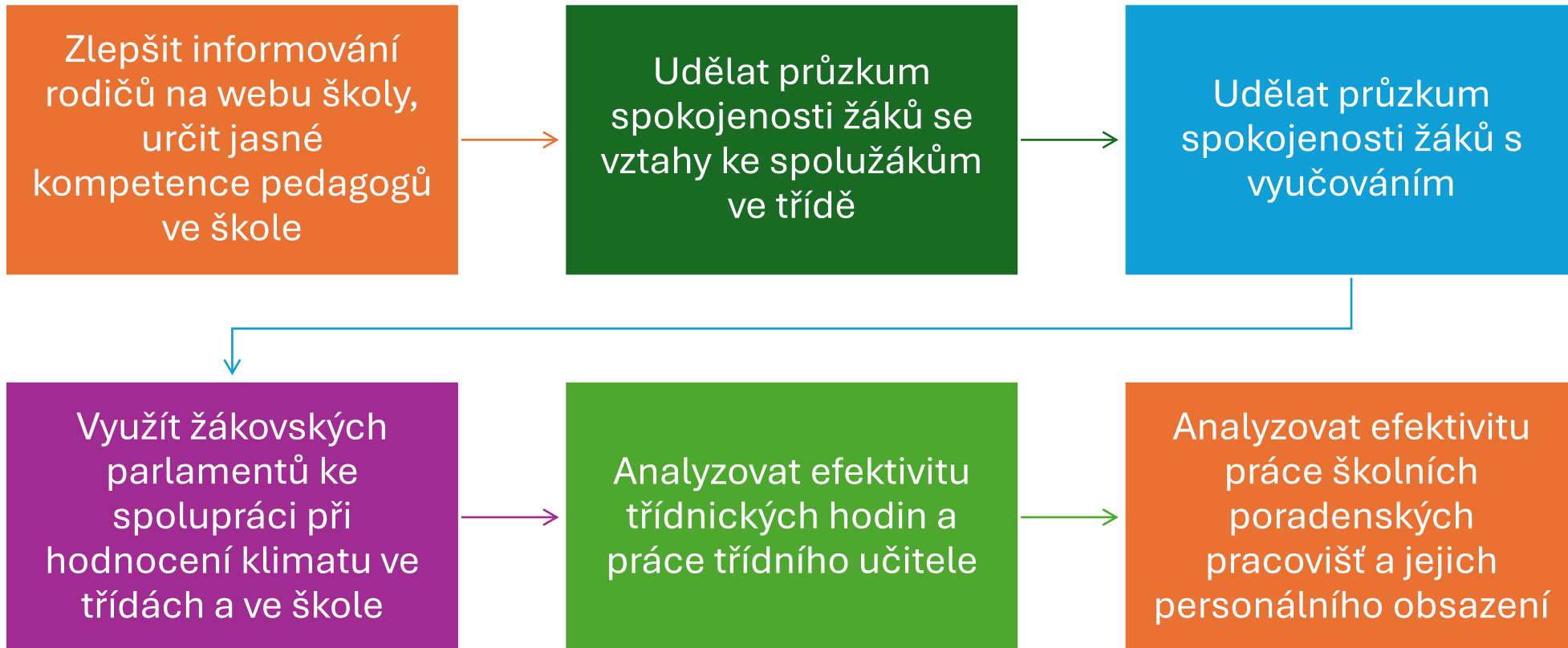
Milada Zemanová  
Metodik primární prevence



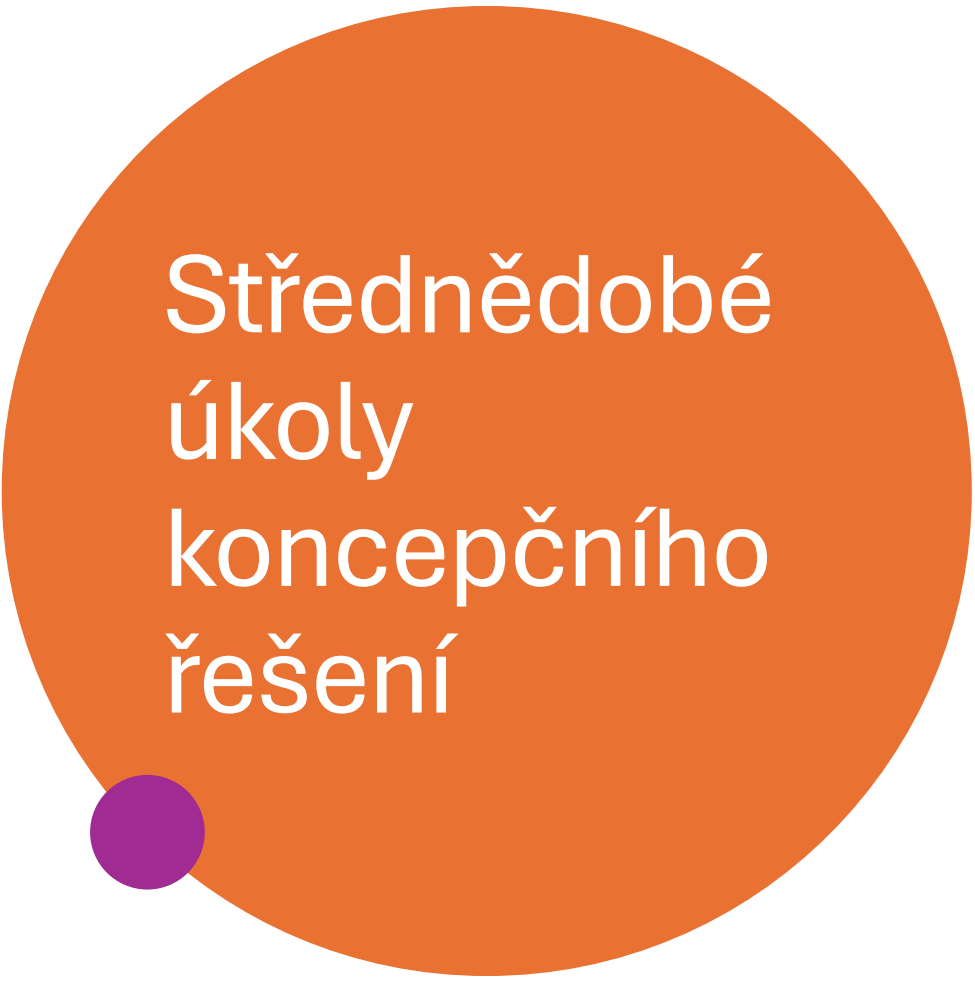
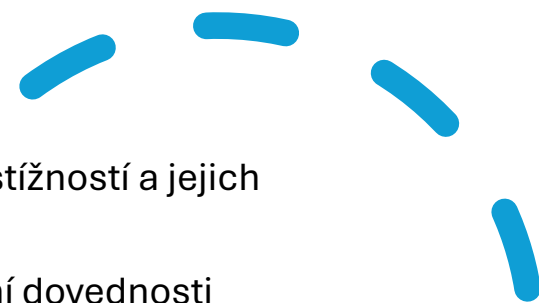
Koordinuje tvorbu a realizaci preventivního programu školy » Spolupráce s žáky, učiteli a rodiči nad preventivními tématy a řešením rizikového chování

zemanova(z)skolahovorcovice.cz

# Co můžeme udělat hned?







# Střednědobé úkoly koncepčního řešení

- Vedeme vlastní databázi/přehled obsahu stížností a jejich řešení
- Zjišťujeme potřebnost rozvíjet komunikační dovednosti pedagogů ve sborově naší školy
- Motivujeme pedagogy k zájmu o vzdělávání v tématu komunikace a spolupráce a aplikace metod kooperativního učení a osobnostní a sociální výchovy
- Zajišťujeme vzdělávání pedagogů ve sborově a rozvoj jejich dovedností v tématu konstruktivní komunikace a týmové spolupráce
- Zajišťujeme vzdělávání žáků a rozvoj jejich sociálních dovedností v tématu komunikace a týmové spolupráce v rámci OSV i předmětů

# Dlouhodobé úkoly koncepčního řešení

Zajistíme kvalitní obsahy studijních programů pedagogických fakult v tématu komunikace jako základní profesní nástroj pedagoga (NAÚ)

Budeme provádět více výzkumů i dlouhodobých zaměřeních na spokojenost žáků ve škole (NPI ČR, ČŠI, univerzity)

Budeme finančně podporovat a odborně rozvíjet funkční personální složení školních poradenských pracovišť: výchovný poradce, školní metodik prevence, speciální pedagog, sociální pedagog, školní psycholog, kariérový poradce, etoped a další

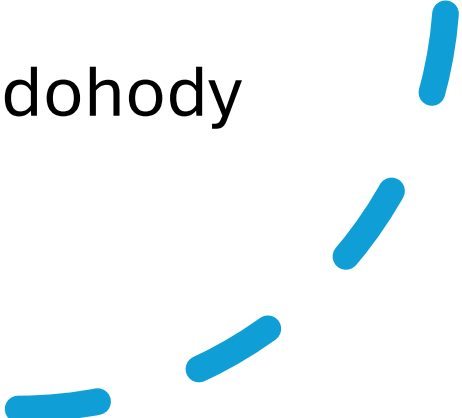
## 2. Nástroje Co dělat ve složitějších situacích?

- Informujeme kompetentní/určenou osobu a všechny vyučující v dané třídě o řešení stížnosti a kdo je k řešení kompetentní, aby nedocházelo k paralelním iniciativám kolegů a nepřehlednosti v řešení
- sezveme osobní setkání všech zainteresovaných, tj. rodiče, TU, ŠPP nebo i vedení školy
- určíme, kdo setkání vede a kdo dělá zápis
- sdělíme časový rámeček schůzky
- moderujeme diskuzi
- dohodneme termín dalšího setkání ke kontrole plnění z obou stran
- podepíšeme souhlas se zápisem a postupem v dané věci a odpovědností za jednotlivé body
- vedeme přehled stížností v rámci třídy/kompetence TU a databázi stížností školy/kompetence vedení školy

### 3. Čeho se vyvarovat a proč:

- **Rychlé písemné odpovědi na daný problém v mailové komunikaci** – riziko: nepromyšlené a nevhodné formulace, omezení pouze na vysvětlování svého stanoviska, rychlé odmítnutí oprávněných požadavků, anebo neuvážené přijetí neoprávněných požadavků
- **Obširným telefonickým rozhovorům s rodiči** – riziko: neefektivní a časově náročné, vedené často v mimopracovní dobu učitele, vznik komunikačního šumu, není jasně stanovená dohoda pro budoucí kontrolu
- **Opakovaným a zdlouhavým „vysvětlováním“ jakoukoliv písemnou formou** – riziko: nejasnost podstatného a důležitého obsahu sdělení, nejasnost v cílech komunikace, může být vnímáno jako vzájemný boj o to, kdo má „pravdu“

## 4. Jak konstruktivně komunikovat

- Vedeme rozhovor pomocí Aktivního naslouchání
  - Využíváme asertivní techniky, např. Zpětnou vazbu
  - Zohledňujeme vztahovou symetrii
  - Přijmeme názor druhé strany
  - Mluvíme za sebe
  - Navrhujeme řešení a přijatelné dohody
- 

# 5 kroků aktivního naslouchání

1. **Objasnění** – objasníme to, co bylo řečeno, získáme víc informací – pokládáme otázky – *Kdy se to stalo? V jaké situaci?*
2. **Parafrázování** – ukážeme, že nasloucháme a rozumíme – nově přeformulujeme myšlenky druhého – *Jestliže vám dobře rozumím, tak...*
3. **Zrcadlení pocitů** – slovně zrcadlíme pocity mluvčího – vyjádříme jeho základní pocity a emoce - *Zdáte se mi takový..., je to tak?*
4. **Ocenění** - uznáme význam druhé osoby – uznáme závažnost jeho pocitů a prožitků – *Dovedu si představit, že...*
5. **Shrnutí** – připomeneme vše podstatné – zvýrazníme základní myšlenky – *Ted' víme, že...*

# Zpětná vazba a vztahová symetrie

- Potěšilo mě, že...
- Mám radost, když...
- Mrzí mě, že...
- Je mi nepříjemné, když...
- Můžeme se spolu domluvit na...?
- Jednáme v zájmu dítěte.
- Co pro to společně můžeme udělat?
- Shrňeme si naši vzájemnou domluvu.



## 5. Klíčové otázky

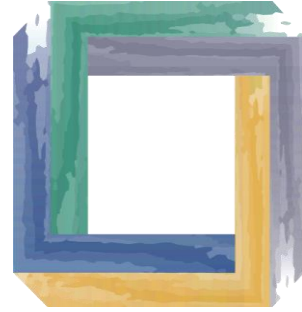
- Rozumíme tomu, co konflikty skutečně spouští? Velmi často je to způsob komunikace, nikoli obsah. Známe význam vztahové roviny komunikace?
- Máme dovednosti pro vedení náročného konstruktivního rozhovoru, tj. bez útoku a úniku? Dovedeme navrhnout efektivní a přijatelné řešení, dohodu?
- Vidíme konflikt jako příležitost ke zlepšení?

# Zdroje

---

- [www.odyssea.cz](http://www.odyssea.cz)
- Zkušenosti ze seminářů Projektu Odyssea, z. s. pro pedagogy „Konstruktivní komunikace se žáky a jejich rodiči“
- Příklady dobré praxe ze spolupráce s partnerskými školami
- J. Plamínek
- I. Gillernová





# Školská rada & Stížnosti

Nikola Křístek  
**Školské rady.CZ**

**Školské  
rady.CZ**



## Jak postupovat při řešení problému

### Zákonný zástupce



Státní úřad inspekce práce

Občanskoprávní spor, soud

Krajská hygienická stanice

Policie ČR

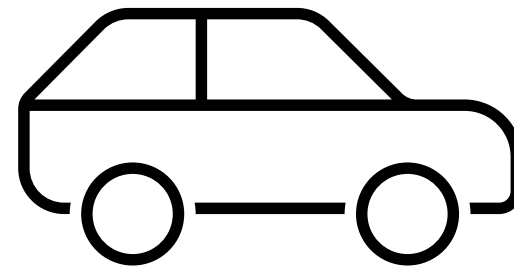
Zřizovatel

# Přínosy funkční školské rady u řešení stížností

- Přehradní nádrž  
zadržení povodně, efektivní směřování energie
- Strážný anděl  
kauze průběžně věnuje pozornost do vyřešení
- Učitel demokracie  
posilování důvěry ve veřejnou instituci a dem procesy



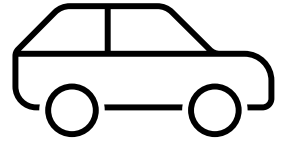
Školská rada jede



# Spojka, brzda, plyn (🚗 ředitel)

ŠR je ORGÁN ŠKOLY

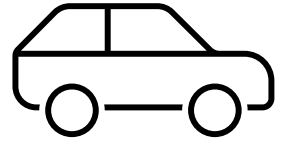
# Plyn – spolutvorba budoucnosti školy



- *Vize (zpracování koncepčních záměrů školy)*
- .. & Strategie (& rozpočet)
- .... & Monitoring (*výroční zpráva, hospodaření*)
- Školní vzdělávací program
- Školní řád & Pravidla hodnocení

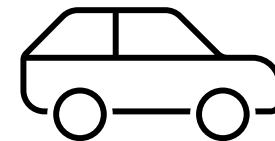
*... zakládá se očekávání, pravidla a normy*

# Spojka –podpora dialogu



- **Podněty** (úprava ŠVP, ŠŘ apod.)
- **Oznámení** (upozornění na nedodržování pravidel, norem)
- **Stížnosti** (facilitace řešení na půdě školy)
- Projednání info ČŠI
  - inspekční zprávy, výsledky šetření

# Brzda – když škola míří mimo dráhu



- **Stížnosti** – projednávání a dohled na nápravu
  - Nedodržování správného postupu *zejména ve vzdělávání a poskytování školských služeb*
  - Výsledky šetření stížností ČŠI
- **Podněty jiným institucím**
  - zřizovatel,
  - ČŠI,
  - PČR, KHS, IP, UOOÚ ...
- **Iniciace konkurzu** na konci funkčního období ředitele

# Projednávání – tichá síla

ŠR je ORGÁN ŠKOLY

# Proč je ŠR vedle ředitele

- Ředitel ve střetu rolí  
(např. správce zájmů dětí vs. zaměstnavatel)
- Monokratické rozhodování  
(ŠR = průběžná nezávislá zpětná vazba)
- Kognitivní zkreslení  
(možno překonat pouze skupinovým dialogem)

# ŠR funguje pro stěžovatele tak, že

je slyšen

cítí se chráněn (anonymizace)

věří, že někomu dalšímu připadá věc důležitá

... chová se více konstruktivně

... nemá potřebu věc eskalovat

# ŠR funguje pro školu tak, že

ukazuje na (přirozené) slepé skvrny  
překonává stereotypy díky skupinovému dialogu

drží problém na půdě školy – chrání před externími vstupy  
zasazuje kauzu do příběhu školy (strategie, pravidla, ...)

# Poctivá školská rada při projednání stížnosti

## **De-eskaluje a obnovuje vztahy**

- Naslouchá
- Férově projedná
- Předá k řešení, příp. facilituje
- Sleduje vývoj do vyřešení

## **NEdělá**

- Vyzvídá
- Dělá si na kauze PR
- Stává se účastníkem sporu
- Zamete věc „pro dobro školy“



# Poctivé projednání stížnosti

## Obsahuje

- Zjištění relevantních informací
- Identifikace zasažených osob / institucí (zdroj i řešení)
- Návrh a argumentace několika variant řešení
- Diskrétní, ale úplná komunikace

## NEobsahuje

- Usilování o kompromitující informace
- Eskalace konfliktu zapojováním stran bez vazby na řešení
- Vyhlašování hodnotících stanovisek



# Doporučení pro školu

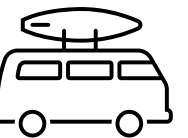
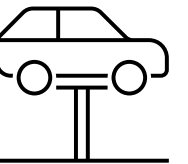
ŠR je ORGÁN ŠKOLY

# Předpoklady pro efektivní řešení stížností ŠR

- **ŠR má důvěru** všech aktérů
  - Informované a atraktivní volby
  - Dobrá image podporovaná ředitelem a zřizovatelem
- **Komunikační kanály** jsou sjízdné
  - Na lidi se mluví lidskou řečí, ne právníčinou a procesštinou
  - Ošetřena anonymizace, diskrétnost a ochrana osobních údajů
- ŠR má **podmínky pro práci**
  - Podklady úplné a včas, informace o ŠR dostupné a pro-klientské
  - Rozpočet na podpůrné služby
- ŠR / členové jsou kompetentní, ztýmovaní a mají rozumné procesy
  - Vzdělávání, budování týmu, odpracovaná práce

# Školská rada – start

- 1. Dohody o prioritách a spolupráci** mezi členy školské rady  
(pomáhá školení a facilitace => jednací řád)
- 2. Dohody o spolupráci** a nastavení komunikačního rozhraní  
mezi ŠR a ředitelem  
(pomáhá facilitace a mediace => postupy a osvěta)
- 3. Nabídka nestranné podpory**  
v oblasti podnětů, oznámení a stížnosti  
všem školním aktérům  
(pomáhá znalost restorativních přístupů => případy, dialog)



# Relevantní výňatky z § Školského zákona

- **Ředitel školy** a školského zařízení § 164 e) **vytváří podmínky** pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a **pro práci školské rady**, pokud se podle tohoto zákona zřizuje
- § 167 (6) ... **Ředitel školy zveřejní** způsobem umožňujícím dálkový přístup ... složení školské rady a **způsob podávání** podnětů, oznámení a **stížností školské radě**.
- § 168 (1) Školská rada a) vyjadřuje se k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování
- § 168 (1) **Školská rada g)** pojednává inspekční zprávy, protokoly o kontrole a **výsledky šetření České školní inspekce**,
- § 168 (1) **Školská rada h)** projednává **podněty, oznámení a stížnosti týkající se zejména vzdělávání a poskytování školských služeb** a podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli, orgánům vykonávajícím státní správu ve školství a dalším orgánům státní správy
- § 21 (1) **Žáci a studenti mají právo d)** zakládat v rámci školy samosprávné orgány žáků a studentů, volit a být do nich voleni, pracovat v nich a jejich prostřednictvím **se obracet na ředitele školy nebo školskou radu** s tím, že ředitel školy nebo školská rada jsou povinni se stanovisky a vyjádřeními těchto samosprávných orgánů zabývat a své stanovisko k nim odůvodnit

# Zdroje

## Školské rady.CZ

- komentář k novele ŠkolZ
- Encyklopedie ŠR
- Konzultace – Školení - Facilitace


Restorativní škola.CZ – článek o participaci žákovských členů ŠR

Řízení školy.CZ – seriál o školských radách v UM


# Děkujeme za pozornost

 234 811 246

 [stredniclanek@msmt.gov.cz](mailto:stredniclanek@msmt.gov.cz)

 [facebook.com/stredniclanek](https://facebook.com/stredniclanek)

 [instagram.com/stredniclanek\\_msmt](https://instagram.com/stredniclanek_msmt)

 [www.edu.gov.cz](http://www.edu.gov.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



Střední článek  
podpory