

Univerzita Hradec Králové

Pedagogická fakulta

## Diplomová práce

2024

Šárka Jílková

Univerzita Hradec Králové  
Pedagogická fakulta  
Ústav primární, preprimární a speciální pedagogiky

# Případová studie řízení mateřské školy v době pandemické krize

Diplomová práce

Autor:	Šárka Jílková
Studijní program:	Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami
Studijní obor:	Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami
Vedoucí práce:	Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.
Oponent práce:	PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.



## Zadání diplomové práce

<b>Autor:</b>	<b>Bc. Šárka Jílková</b>
<b>Studium:</b>	P19K0335
<b>Studijní program:</b>	N0112A300001 Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami
<b>Studijní obor:</b>	Pedagogika předškolního věku se zaměřením na děti se speciálními potřebami
<b>Název diplomové práce:</b>	<b>Případová studie řízení mateřské školy v době pandemické krize</b>
<b>Název diplomové práce AJ:</b>	A case study of kindergarten management during a pandemic crisis

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

Cílem diplomové práce je popsat řízení mateřské školy v době pandemické krize a posoudit dopady krize na jednotlivé oblasti řízení školy (např. pedagogická, ekonomická, personální, materiální, administrativní, vztahy). Diplomová práce prezentuje důsledky krizového řízení na chod MŠ a analyzuje rizika, popisuje náročnost změn a případné přínosy, které tato mimořádná situace školy přinesla. Případová studie bude sycena i informacemi ze zúčastněného pozorování ředitelky MŠ, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci školy a z analýzy interních dokumentů školy.

ARMSTRONG Michael, Taylor S. Řízení lidských zdrojů BEDNÁŘOVÁ Jiřina a kolektiv Školní zralost a její diagnostika LAŽOVÁ, Ladislava. Mateřská škola komunikuje s rodiči RABUŠICOVÁ, Milada.; KAMANOVÁ, L.; PEVNÁ K.; O mezigeneračním učení SYSLOVÁ, Zora. Autoevaluace v mateřské škole SYSLOVÁ, Zora. Jak úspěšně řídit mateřskou školu SYSLOVÁ, Zora a kolektiv. Proměna mateřské školy v učící se organizaci SYSLOVÁ, Zora. Profesionální kompetence učitele mateřské školy TROJANOVÁ Irena. Příběh změny TROJAN Václav. Kompetence řídicích pracovníků ve školství Materiály NPI ČR (NIDV) Strategické řízení a plánování

<b>Zadávací pracoviště:</b>	Ústav primární, preprimární a speciální pedagogiky, Pedagogická fakulta
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.
<b>Oponent:</b>	PaedDr. Vladimíra Hornáčková, Ph.D.
<b>Datum zadání závěrečné práce:</b>	20.2.2020

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala pod vedením Ing. et Bc. Stanislava Michka, Ph.D. vedoucího závěrečné práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 9.5.2024

Šárka Jílková

## **Poděkování**

S velkou úctou chci poděkovat vedoucímu mé práce za odborné vedení, cenné rady, důvěru, nezměrnou trpělivost a obrovskou podporu, bez které bych práci nedokončila. Děkuji kolegyním z Mateřské školy Bratří Čapků Žatec za inspiraci a čas který věnovaly rozhovorům pro tuto práci. Na závěr bych chtěla vyjádřit velké díky své rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

## **Anotace**

JÍLKOVÁ, Šárka (2024). *Případová studie řízení mateřské školy v době pandemické krize*. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2024. 73 s. Diplomová práce.

Cílem diplomové práce je analyzovat dopady pandemické krize na fungování konkrétní mateřské školy v období od března 2020 do března 2022. Práce zkoumá dopady pandemické krize na řízení školy a pedagogickou praxi a identifikuje hlavní výzvy, kterým mateřská škola v průběhu krize čelila. Dále se práce zaměřuje na identifikaci klíčových kompetencí, které byly v této době nejvíce potřebné ze strany pedagogů. Analyzuje také změny ve vztazích, komunikaci a hodnotách ve školním prostředí, které vznikly v důsledku pandemie.

V rámci výzkumu byla shromážděna a analyzována data ze školní dokumentace, zúčastněného pozorování a rozhovorů se zaměstnanci školy. Zjištění z výzkumu byla porovnávána s teoretickými poznatky a vyhodnocován jejich dopad na školu.

Analýza dokumentů zkoumá mimořádná opatření související s pandemií ve školní dokumentaci, konkrétní postupy a uplatnění v praxi. Pozorování popisuje dění ve škole v průběhu dvou let a je rozděleno do několika období. Tato jsou charakterizována změnami v organizaci, komunikaci, nárůstem nemocnosti a dalšími faktory. V rozhovorech zaměstnanci sdílejí své zkušenosti, zejména s uzavřením školy a distančním vzděláváním. Respondenti zmiňují obtíže s distanční výukou, změnami ve vztazích a komunikaci, a také se změnami v pracovních rolích.

Výzkum poukazuje na potřebu posílení ICT kompetencí pedagogů a materiálního vybavení školy v této oblasti, na zefektivnění způsobu komunikace školy s rodiči. Na změnu ve způsobu předávání informací uvnitř školy.

V závěru práce jsou diskutovány přínosy a poučení z pandemické krize pro budoucí fungování mateřské školy.

Klíčová slova: mateřská škola, pandemická krize, změna, komunikace, distanční vzdělávání, kultura a klima školy,

## **Annotation**

JÍLKOVÁ, Šárka (2024). A case study of kindergarten management during a pandemic crisis. Hradec Králové: Faculty of Education of the University of Hradec Králové, 2024. 73 pp. Diploma thesis.

The aim of the diploma thesis is to analyze the effects of the pandemic crisis on the functioning of a specific kindergarten in the period from March 2020 to March 2022. The thesis examines the effects of the pandemic crisis on school management and pedagogical practice and identifies the main challenges that the kindergarten faced during the crisis. Furthermore, the work focuses on the identification of key competences that were most needed by pedagogues at this time. It also analyzes the changes in relationships, communication and values in the school environment that have arisen because of the pandemic.

As part of the research, data from school documentation, participant observation and interviews with school staff were collected and analysed. Research findings were compared with theoretical knowledge and their impact on the school was evaluated.

Document analysis examines emergency measures related to the pandemic in school documentation, specific procedures and application in practice. The observation describes what happens at the school over the course of two years and is divided into several periods. These are characterized by changes in organization, communication, an increase in morbidity and other factors. In interviews, employees share their experiences, especially with school closures and distance education. Respondents mention difficulties with distance learning, changes in relationships and communication, as well as changes in work roles.

The research points to the need to strengthen the ICT competence of teachers and the material equipment of the school in this area, to make the way the school communicates with parents more efficient. For a change in the way information is transmitted within the school.

At the end of the thesis, the benefits and lessons learned from the pandemic crisis for the future functioning of the kindergarten are discussed.

Keywords: kindergarten, pandemic crisis, change, communication, distance education, school culture and climate

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomová práce je uložena v souladu s rektorským výnosem č. 13/2022 (Řád pro nakládání s bakalářskými, diplomovými, rigorózními, disertačními a habilitačními pracemi na UHK).

Datum: 8.5. 2024

Podpis studenta:



# Obsah

Úvod.....	1
Cíl.....	2
1. Přehled současného stavu poznání.....	3
1.1 Krize, krizový management.....	3
1.2 Role a kompetence ředitele školy, sebeřízení.....	7
1.3 Změna, řízení změny.....	12
1.4 Kultura školy, klima školy.....	14
1.5 Distanční vzdělávání v důsledku pandemie COVID 19.....	18
2. Metodologie.....	22
2.1 Výzkumné otázky a cíle výzkumu.....	22
2.2 Metody sběru a analýzy dat.....	24
2.2.1 Analýza dokumentů.....	24
2.2.2 Metoda polostrukturovaných rozhovorů.....	25
2.2.3 Metoda zúčastněného pozorování.....	28
3. Popis mateřské školy.....	31
3.1 Obecná charakteristika školy.....	31
3.2 Podmínky školy.....	32
3.3 Filosofie, hodnoty, vize.....	33
3.4 Specifika školy, tradice.....	35
4. Mateřská škola v kontextu pandemické krize.....	37
5. Analýza dat.....	46
6. Diskuse.....	60
Závěr.....	72
Zdroje.....	74
Přílohy.....	78

# Úvod

Motivace pro výběr tématu diplomové práce je založena na vlastní zkušenosti a praxi pedagoga a na pohledu a zkušenostech z práce ředitelky. Ve funkci ředitelky mateřské školy působím od roku 2012. Ve stejné mateřské škole jsem pracovala od roku 1997 jako učitelka. Díky tomu jsem měla možnost školu důkladně poznat, znát její směřování, vizi, kulturu, klima, vnímání školy rodiči, veřejností, utváření dobrého jména školy, způsob komunikace, prezentace školy na veřejnosti a na tomto se podílet.

Shrnu krátce poznatky z období své práce ředitelky školy. Tato práce je plná výzev, ale také mnoha opakujících se úkolů. Zpočátku jsem se domnívala, že se v průběhu praxe naučím rychleji zvládat běžnou agendu a budu mít více prostoru pro nové věci. Byla jsem motivována svou potřebou rozumět, vyhledávat a reflektovat nové výzvy, které se neustále v této práci objevují. Práce ředitele spočívá především v dlouhodobém plánování, zahrnuje roli manažera, lídra i pedagogického pracovníka. Až v průběhu ředitelské praxe jsem si uvědomila, jak moc je pro mě důležité vidět konkrétní výsledky. Zjistila jsem, že je pro mě obtížné přijmout skutečnost, že řízení školy je kontinuální proces a nelze dosáhnout stavu dokončené práce. Oblast sebepoznání a seberozvoje se stala další důležitou součástí mé práce. Také z tohoto pohledu se zpětně ohlížím za období, kterému se ve své práci věnuji. Osobní rozvoj a sebeřízení se ukázalo jako velmi důležitá součást práce ředitele již před pandemickou krizí, ale nejvíc právě během ní. Vidím to jako své slabé místo, ale myslím, že nejdůležitějším krokem bylo právě uvědomit si to a začít se této součásti ředitelské práce více věnovat. Také z tohoto pohledu chci komentovat a srovnávat řízení školy, osobní přístup a pohled na dění před a v průběhu pandemické krize, reflektovat toto období i z tohoto úhlu pohledu.

Pandemie Covid-19, zasáhla veškeré dění ve společnosti. Téma této krize je velice široké, mojí motivací je popsat pouze jeden „kamínek“, ve „skládačce“ celého rozsahu této krize. Dění, jehož jsem byla součástí a které jsem vzhledem ke své práci a kompetencím vedoucího pracovníka měla možnost pozorovat a do určité míry ovlivňovat v konkrétním prostředí. V souvislostech popsat, jak tímto obdobím změn procházela naše škola, co bylo obtížné, s čím jsme se nejvíce potýkali, zda byly a jsou ve škole silná místa, která přispěla ke zvládnutí náročných situací a zda celé toto období mělo nějaký pozitivní dopad na další rozvoj školy. Jaká místa se ukázala jako slabá? Zda jsme se dokázali z případných nedostatků a chyb poučit a využít je pro další rozvoj a zkvalitnění práce školy.

## Cíl

Cílem diplomové práce je popsat fungování konkrétní mateřské školy, v kontextu pandemické krize v období od března 2020 až do března 2022. Cíle bude dosaženo pomocí případové studie, kdy budou popsány dopady pandemické krize na konkrétní mateřskou školu ve všech oblastech řízení a tyto změny budou analyzovány. Změny z vnějšího prostředí, které byly uplatňovány prostřednictvím vládních nařízení a formálních cest, ale také změny které vycházely přímo z potřeb školy. Změny zahrnovaly adaptaci vzdělávacích metod, změny organizačních struktur a postupů, změny ve vztazích mezi zaměstnanci, rodiči a školou a také změny v komunikačních postupech. Během pandemické krize se ukázal jako důležitý a proměnlivý vliv lidského faktoru.

Popsat podmínky práce mateřské školy v krizové situaci, definovat nejzranitelnější oblasti, zkoumat dopady změn. Zaměřit se na roli ředitele, vztahy mezi zaměstnanci. Prezentaci a komunikaci školy směrem k veřejnosti

Přepokládám, že dopady pandemické krize byly podobné ve většině mateřských škol, a proto by mohly být výstupem práce relevantní informace a poznatky využitelné pro další výzkum, případně získaná data zohlednit při přípravě opatření, pokud by se podobná situace opakovala.

Považuji za potřebné poukázat na vnímání mateřských škol společností. Jaké informace se objevovaly v médiích, s jakou funkcí byly mateřské školy v této době nejvíce spojovány a prezentovány. Pohled společnosti na mateřské školy a povědomí o jejich poslání a činnosti se v tomto období podle mého názoru výrazně odkryl. Jak tyto informace vnímali zaměstnanci školy, jak pedagogičtí, tak provozní.

Případová studie bude sycena informacemi ze zúčastněného pozorování ředitelky MŠ, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci školy a z analýzy interních dokumentů školy.

# 1. Přehled současného stavu poznání

## 1.1 Krize, krizový management

Klíčová slova: krize, krizový management, změna, klima školy, kultura školy

Řecké *krisis* odvozené od slovesa *krino* – *vybírat*, posuzovat mezi opačnými variantami. *Krinein* – oddělovat, u starých Řeků používáno také v přeneseném významu – rozhodovat.

Ve 20. století se výraz krize začal používat v souvislosti s osobním životem člověka. (Hálek 2008, s. 32) popisuje krize jako situace ve kterých jednotlivec čelí zásadním výzvám v životě a které nelze snadno překonat běžnými řešeními problémů.

Obecně lze krizi definovat jako výjimečnou a náhlou negativní událost nebo stav, který významně narušuje běžný stav, chod nebo fungování jednotlivce, organizace, společnosti nebo celého systému. Krize může být způsobena různými faktory, jako jsou přírodní katastrofy, ekonomické neúspěchy, politické konflikty, zdravotní hrozby (jako pandemie), sociální nepokoje, jiné neočekávané události.

Krize představuje situaci, která přesahuje obvyklé zvládací schopnosti dotčených subjektů a vyžaduje okamžité reakce a řešení.

Krize se vyznačuje tím, že přináší nejistotu, riziko a negativní důsledky a může vyvolat pocity strachu, bezmoci, nepředvídatelnosti, stresu. Zároveň však může přinést i pozitivní změny a nové příležitosti, posílení resilience jedince, organizace nebo společnosti.

Podle Hála jsou podstatnější znaky krize, než jakákoliv definice:

- krize je vždy spjatá s hrozbou vnitřní, vnější
- krize představuje výraznou mentální a emocionální zátěž
- krize nejsou časté a jsou obtížně předvídatelné
- krize mají téměř vždy sociální dopady a jsou „vícerozměrné“
- v krizi se rozhoduje na základě neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací

(Hálek 2008, s. 34)

Posuzování krize podle druhu je obecně nejužívanějším kritériem. Krizové situace lze tedy rozdělit na:

- Havárie
- Živelní pohroma
- Sociální katastrofa
- Situace s ekologickým dopadem

Od počátku existence musí lidstvo čelit vlivu přírodních sil a energií, které nazýváme živelními pohromami (katastrofami), tyto jevy existují od nepaměti. S rozvojem a zdokonalováním lidského bytí přinesl vědeckotechnický pokrok společnosti vedle příznivých stránek také nové problémy a nebezpečí, kterým musí čelit. (Hálek 2008, s. 35).

Podle této definice je zřejmé, že pandemická krize COVID -19 patří mezi živelní pohromy. Nyní s odstupem a dozríváním této krize si lze plně uvědomit její rozsah a najít souvislosti mezi změnami, které nastaly a dále ovlivňují dění ve společnosti.

V moderní době s vyspělým lékařstvím a výzkumem máme k dispozici lépe fungující zdravotní systémy, rychlý vývoj léků a ochranných opatření. To nám umožňuje lépe reagovat na pandemii, poskytnout efektivní ochranu a léčbu a minimalizovat následky. Vyspělé společnosti mají lepší podmínky pro zvládnutí pandemie, ale současně mají vyšší riziko rychlého šíření infekce. Současná propojenost světa znamená, že pandemie mohou mít globální dopad a vyžadují spolupráci mezi státy a mezinárodními organizacemi. V minulosti měly pandemie pomalejší průběh a nižší rozsah. Byly omezené možnosti rychlé komunikace a také možnosti cestování (rychlost, způsob, dostupnost).

Klíčová je tedy také role médií a rychlý přenos informací, který významně ovlivňoval průběh a vnímání pandemie. Média mají schopnost šířit informace po celém světě okamžitě, což může být velmi prospěšné pro rychlou informovanost veřejnosti o aktuální situaci. Avšak s tímto rychlým přenosem přichází i možnost manipulace a šíření dezinformací, což může vést ke vzniku další vrstvy krize. Manipulace a dezinformace mohou také ovlivnit chování lidí, což může negativně ovlivnit snahu o zvládnutí pandemie.

Je důležité být kritický a ověřovat si zdroje informací. Správné a důvěryhodné informace jsou rozhodující pro úspěšné zvládnutí pandemie a minimalizaci jejích negativních

dopadů. Nesprávné nebo zkreslené informace, mohou vyvolat strach, paniku a nespokojenost ve společnosti. Různá stanoviska a interpretace mohou vést ke sporům a rozdílům v názorech. Vliv médií a rozdílné názory odborníků v průběhu pandemické krize byly významnými faktory, které ovlivňovaly naši práci. Snažili jsme se být transparentní a důvěryhodní ve své komunikaci s rodiči a veřejností, abychom minimalizovali negativní dopad dezinformací na školní prostředí a komunitu.

Termín krize popisuje Trojanová „jako zlomovou situaci, ve které se rozhoduje o budoucím fungování školy. Základem je identifikovat zranitelná místa, která mohou krizi vyvolat.“ (Trojanová 1/2023, s.12) Krizi lze vnímat také jako příležitost, takto se krizi zabývá Trojanová a Svobodová v publikaci Krize jako příležitost (a nejen ve školství). Popisují, jak krize sice přináší ohrožení systému fungování školy, ale zároveň dávají příležitost k pozitivní změně a mohou posunout školu dál. Na příkladech z praxe analyzují situaci a ukazují, kde byl systém školy zranitelný. V případě pandemické krize se jednalo o rizikové faktory z vnějšího prostředí a bylo potřeba identifikovat místa, která jsou pro úspěšné fungování školy v takovéto situaci nejvíce ohrožená, ale zároveň i místa, která se naopak v průběhu krize projeví jako silná. Právě reflexe je tím důležitým motorem k nastavení pozitivních změn a v důsledku tedy i posunem vpřed.

Management je proces plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů a činností v organizaci za účelem dosažení stanovených cílů.

Teorie řízení školství je u nás označována termínem školský management, který zahrnuje plánování a financování školství, organizování lidských zdrojů v systému školství a administrativněkontrolní činnost vztahující se k fungování školství. (Průcha, 2015 s. 145-146)

Management školy je řízení na úrovni jedné instituce zahrnuje

- řízení pedagogického procesu
- řízení materiálních a finančních zdrojů – ekonomické řízení
- právní řízení
- personální řízení, vedení lidí

Proces řízení mateřské školy se skládá z:

- plánování
- organizování
- vedení lidí, motivování
- personalistiky
- kontroly

Žádnou oblast nelze zanedbávat a všemi částmi zároveň prostupuje proces rozhodování.

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (Koontz, Weihrich, 2008)

Krizový management je soubor strategií, procesů a opatření, které jsou navrhovány a prováděny za účelem předcházení, řízení a řešení krizových situací. Jeho cílem je zvládnout nepředvídatelné události nebo situace, které mohou negativně ovlivnit organizaci, jednotlivce nebo společnost.

Vodáček, Vodáčková uvádějí: „Krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají k zvládnutí specifických manažerských činností při

- minimalizaci příčin vzniku krizových situací, (fáze prevence)
- přípravě na činnost v krizových situacích, (fáze protikrizové intervence či kontrakce),
- redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení (fáze redukce),
- odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace (fáze obnovy)“

(Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 41)

V době pandemie Covid-19 se mateřská škola ocitla v nečekané a náročné situaci, pandemie představovala riziko a nejistotu. Tato situace vyžadovala rychlé reakce, vytváření nových postupů, adaptaci na nové podmínky v souladu s pokyny a opatřeními.

Krizový management zahrnuje:

1. Plánování: Vytvoření plánu, identifikace klíčových problémů a rizik, stanovení priorit, rozvržení postupu.
2. Komunikaci: Otevřená, pravidelná a srozumitelná komunikace se všemi zaměstnanci, s rodiči, se zřizovatelem a dalšími zainteresovanými stranami.
3. Spolupráce a koordinace: Potřeba úzké spolupráce mezi všemi zaměstnanci, bylo důležité, aby byli všichni zapojeni a pracovali jako tým.
4. Flexibilita a adaptabilita: Nejistota a rychlé změny vyžadovaly schopnost rychle reagovat, přizpůsobit se novým podmínkám. Škola musela rychle reagovat na nová nařízení a pokyny a přizpůsobit své postupy podle aktuální situace.
5. Řízení rizik: Identifikace a řízení rizik, které v této situaci zahrnovalo opatření k minimalizaci šíření infekce, ochranu zdraví zaměstnanců a dětí, řešení provozních, finančních rizik.

K tomu, aby ředitel školy zajistil úspěšné fungování školy je potřeba aby disponoval širokým spektrem dovedností a schopností, zvládat různé role a plnit různorodé úkoly.

## **1.2 Role a kompetence ředitele školy, sebeřízení**

Ředitel mateřské školy by měl být vybaven manažerskými schopnostmi, musí se orientovat v právních předpisech, kterými se řídí činnost příspěvkové organizace. Dále je nezbytné, aby měl znalosti v ekonomické oblasti, protože finance organizace mají klíčový vliv na rozvoj či omezení činnosti mateřské školy. (Syslová, Hornáčková, 2012, s.39)

Ředitel školy ve své funkci (pracovní pozici) vykonává více rolí. „Plní roli manažera, lídra i pedagogického pracovníka (vykonavatele procesu). Ve své základní roli vedoucího pracovníka spojuje ředitel školy management (řízení) i leadership (vůdcovství).“ (Riedl Černíková et al., 2019, s. 2)

K tématu diplomové je podle mě důležité zmínit význam všech rolí ředitele školy. Zda a jak tyto role dokážu naplňovat se v době pandemické krize mohlo projevit velmi výrazným způsobem.



„Leadership je vztah mezi těmi, kteří chtějí vést, a mezi těmi, kteří si vybrali tyto osoby následovat.“ (Kouzes, Posner, 2014, s 41). Trojanová naznačuje, že toto tvrzení může znít poněkud přehnaně, ale dále upřesňuje, že z něj jasně vyplývá, že člověk se stává lídrem pouze v interakci s ostatními lidmi. Tím zmiňuje důležitost společenského kontextu a vzájemného ovlivňování v procesu vedení. Lídřství není jen vlastností jednotlivce, ale dynamickým vývojem vztahů a interakcí s ostatními.

Hornáčková charakterizuje roli manažera a leadera. Leader (vůdce) je osoba, která vyniká svým osobním vlivem na ostatní a dokáže je motivovat a inspirovat tak, aby ho následovali. Pokud je manažer současně i vůdcem, dokáže nejen správně řídit a organizovat práci, ale také motivovat a podporovat své pracovníky. Svým osobním nasazením, povzbuzováním, energií a dodáváním sebedůvěry dokáže vést tým k dosažení společných cílů a vytvářet pozitivní a inspirativní pracovní prostředí.

„Vůdcovství skládá ze čtyř žádoucích schopností:

- schopnost vytvářet a rozvíjet příznivé evokující klima
- schopnost využívat svou moc odpovědně a zároveň efektivně
- schopnost inspirovat
- schopnost pochopit, že motivace lidí je závislá na situaci a čase.“

(Syslová, Hornáčková 2012, s. 47)

Vůdci určují cestu a přivádějí lidi k tomu, aby je následovali.

Lídři musejí odpovídat očekáváním následovníků a být vnímáni jako „nejlepší z nás“ a jako „většina z nás“ (Armstrong, Stephens 2008, s.33)

Vodáček, Vodáčková uvádějí, že některé typické rysy „lídra“ jsou vrozené (např. energie, asertivita a způsoby vůdcovského chování) ale musí se dále rozvíjet.

Jako charakteristické rysy dobrých „lídrů“ definují tyto rysy:

- Proaktivní myšlení a chování
- Zodpovědné a účinné vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení vytyčených cílů
- Vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace i jejího kolektivu
- Porozumění psychice spolupracovníků, pochopení, jaké mají motivátory a jak se proměňují

- Schopnost získat loajalitu spolupracovníků, vytvořit z nich soudržný tým a umět je motivovat způsobem, který inspiruje a vytváří prostředí k pozitivní odezvě a ochotě plnit stanovené cíle
- Schopnost motivovat spolupracovníky, včetně uplatnění morálních stimulů (hrdost, pocit seberealizace) (Vodáček, Vodáčková 2013, s. 249)

„Lidé se „neřídí“. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“ (Drucker, 2008, s. 28)

Plamínek identifikuje tři hlavní role: lídra, manažera a vykonavatele. Lídr určuje směr organizace, manažer transformuje tuto vizi do praxe a vykonavatel realizuje konkrétní úkoly. V podnikatelském prostředí obvykle každou z těchto rolí zastává jedna osoba. V školství je situace jiná. Ředitel školy plní všechny tyto role, při konkurzu prezentuje vizi školy a v průběhu svého funkčního období ji proměňuje v konkrétní akce. Jako učitel je v roli vykonavatele, ředitelé škol mají výukovou povinnost. (Plamínek 2018, s. 158)

Ředitel by měl být pro všechny tyto role kompetentní.

Slovo "kompetence" má mnoho významů a může znamenat oprávnění nebo způsobilost k vykonání určitého úkolu nebo činnosti. Schopnost lidí podávat výkon závisí na kombinaci oprávnění a způsobilosti. Lze tedy říct, že člověk je kompetentní k vykonání určitého úkolu, pokud jej chce splnit, má schopnosti a dovednosti pro jeho provedení (tj. je způsobilý), a zároveň má na to i povolení (je oprávněn). (Plamínek 2018, s. 157)

Pojem kompetence shrnuje triáda „mohu – umím – chci“. (Trojanová et al., 2012, s. 24)

Kompetence ve smyslu mohu – jsem oprávněn od jiného, od formální autority, ve smyslu příslušné pravomoci a následné odpovědnosti za výsledek. Dříve se používalo slovo autorita místo pojmu kompetence ve smyslu pravomoci. Autorita jako obecně přiznávaný vliv, respekt. Formální autorita, která stojí na základě vymahatelných práv a autorita neformální, osobní, která vychází z osobnosti člověka. Neformální autoritu si člověk vytváří na základě osobnostních kvalit, znalostí a dovedností. Dalším pojmem je dovednost, který je nyní nahrazován pojmem kompetence. V tomto významu se jedná především o schopnosti řešit a zvládat různé situace, zkušenosti, motivy ve smyslu „od sebe“, tedy jako množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít. (Trojanová et al., 2012, s. 26).

V hierarchickém modelu struktury kompetence stojí chování na vrcholu modelu. Základem kompetence jsou rozumové a duševní schopnosti (z čeho vycházím) a motivace (hodnoty, postoje, zájmy – chci použít). Dalším stupněm jsou znalosti, zkušenosti, dovednosti a na vrcholu je chování, tedy to, jak se kompetence projevuje. (Veteška, Tureckiová, 2008, s.29)

Toto je důležité pro vysvětlení, co vše pojem kompetence zahrnuje a jak je potřeba na jednotlivé kompetence nahlížet.

Kompetenční model ředitele školy (Trojanová et al., 2012, s.62)

- Lídrovské (strategické myšlení)
- Manažerské (rozvoj organizace)
- Odborné (vzhledem k funkci)
- Osobnostní
- Sociální
- Řízení a hodnocení edukačního procesu

M. Pol se v textu Škola vedená, řízená a spravovaná (2007) zaměřuje na tři koncepty, které jsou nezbytné pro vnitřní i navenek orientovaný život škol. Obsah, vzájemné vztahy a rozlišení těchto konceptů je důležitým ukazatelem požadavků na roli a osobnost ředitele školy.

Český termín	Anglický termín	Teoretické zázemí	Základní pojmy	Hlavní aktéři	Podstata
Vedení školy	School leadership	Škola jako zevnitř se rozvíjející dynamická jednotka	Vize, strategie, budoucnost	Převážně zaměstnanci školy	Vedení školy směrem k lepší kvalitě
Řízení školy	School management	Škola jako spolehlivě fungující organizační jednotka	Řád, systém, struktura, organizace, operativa, dnešek	Převážně zaměstnanci školy	Zajišťování podmínek pro realizaci snah vést školu směrem k lepší
Správa školy	School governance	Škola jako místo realizace zájmů širokého spektra (převážně vnějších skupin)	Celkový chod – v každodennosti i strategickém směřování	Zástupci rodičů a dalších místních zájmových skupin, učitelů, někdy i věkem dospělých žáků	Dohled nad vedením i řízením školy

(Pol 2007, s.220)

## Sebeřízení

Knihu Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství jsem otevřela přesně v období, kterou hned v úvodu trojice autorek zmiňuje. Nejen doba, po kterou působím ve funkci ředitelky mateřské školy, ale také změny ve fungování a řízení školy v době pandemické krize mě dovedly právě do období, které nazývají obdobím zesílené reflexe. Tato publikace dává srozumitelný náhled na problematiku sebeřízení a je cenným zdrojem informací, jak zrekapitulovat dosavadní práci a uvědomit si, jak dále pokračovat. Pomohla mi s porozuměním problémům, se kterými se ve své práci ředitelky setkávám, poskytla náhled, jak jim čelit, řešit je a co nastavit jinak, proč je důležitá sebereflexe.

Sebeřízení se dělí do tří oblastí

- sebepoznání
- seberozvoj
- sebehodnocení (Veber a kol, 2014 cit. Riedl Černíková et al., 2019)

Sebepoznání jako uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, možností či příležitostí a dalších zdrojů pro vlastní rozvoj. „Sebepoznání, které zahrnuje nejen vlastní sebeobraz (to co je), ale také budoucí plány (čeho chceme dosáhnout).“ (Riedl Černíková et al., 2019, s. 3).

Ředitel může tím, že si uvědomí své vlastní zdroje a možnosti, lépe stanovit reálné cíle pro rozvoj své osobnosti a zlepšení svých manažerských znalostí a dovedností, což vlastně zahrnuje rozvoj jeho manažerských kompetencí. (Riedl Černíková et al., 2019, s.4)

Pro sebeřízení je potřeba mít vhléd do svých vlastních schopností a omezení. Jako nástroj pro sebepoznání a sebehodnocení jsem využila SWOT analýzu, abych identifikovala své silné stránky a oblasti potřebující zlepšení. Zvláště v době pandemické krize jsem si uvědomila potřebu zaměřit se na efektivní správu času, schopnost delegovat úkoly, dokončování zadaných úkolů a stanovení jasné hranice mezi pracovním a osobním životem. Zvýšená zátěž a míra stresu v této krizové době podtrhla tyto oblasti mého rozvoje a zdůraznila potřebu pečovat o své duševní zdraví.

„Je dobré uvědomit si, že člověk je strůjcem své nálady, vyprodukuje si látky, které ovlivňují jeho psychické prožívání směrem k pocitům dobré nálady, štěstí, euforie.

Bohužel toto platí i naopak, takže je potřeba se vyhnout samonaštvávání, v tomto případě jde o destruktivní využití síly vlastní fantazie.“ (Novák, Capponi 2003, s.138)

Být osobním příkladem, zachovávat klid a nadhled, snažit se být oporou pro ostatní vyžadovalo mnohdy velké úsilí, ale bylo to nezbytné pro udržení rovnováhy a zvládnání fungování školy v nejistých podmínkách. Nepřenášet na ostatní vlastní negativní emoce, umět je zpracovat.

### **1.3 Změna, řízení změny**

Pandemická krize zasáhla do všech oblastí života a vyvolala řadu změn, na které bylo nutné rychle reagovat, přizpůsobit se. Mateřská škola jako organizace musela tyto změny zvládat, rychle reagovat a přizpůsobit se novým podmínkám.

Termín změna popisuje patrný, měřitelný rozdíl ve stavu nebo vlastnostech nějakého subjektu v daném kontextu. Tím je myšlen přechod z jednoho stavu do druhého. Změny jsou základním rysem moderních organizací a jejich života. (Trojanová, Trojan 2016, s.10)

Machan popisuje změnu jako proces nikoli událost. Potřeba řešit nějaký problém je východiskem pro řízení změny. Uvádí tyto typy problémů: příležitost, ohrožení, porucha. (Machan, 2013)

Řízení změn (change management) je jedna z manažerských dovedností, která se zabývá prosazováním změn do života organizace. Řízení změn je důležité pro růst organizace pro její posun vpřed. Součástí tohoto procesu je schopnost změny předvídat, rychle reagovat, přizpůsobit se. Řízení změn navazuje na obecný management a dotýká se také kultury organizace, protože většinou všechny změny souvisí se změnou myšlení a chování lidí. (Kubičková, Rais, 2012)

Trojan, Trojanová uvádějí jako základní typy změn v organizaci:

- provozní změny – změny které se zaměřují na úpravy stávajících postupů organizace, ovlivňují pouze operativní činnost a nemají zásadní vliv na změnu procesů a dalších zdrojů organizace
- rozvojové změny – změny v procesech a zdrojích, tyto změny jsou součástí celkového procesu inovace a rozvoje organizace

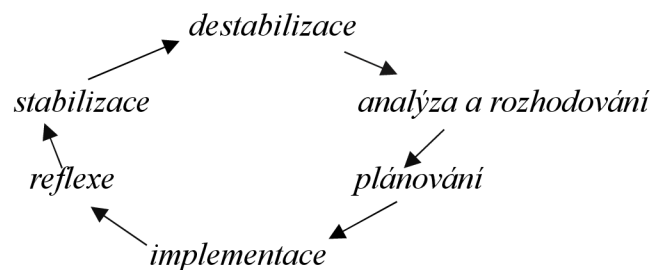
Impulsy pro vyvolání změny lze rozdělit na vnější a vnitřní.

„Změny vyvolané vnějšími impulsy mohou být pro proces provádění změny komplikovanější než impulsy vnitřní. Vnější impuls bude vnímán jako cizí element, příkaz, a proto bude hůře přijímán. Změny vyvolané vnitřním impulsem mohou být lépe přijímány, ke změně přichází od pracovníků školy, tyto změny reflektují situaci ve škole.“  
(Trojan, Trojanová, 2016, s. 36)

Pandemická krize byla vnějším impulsem ke změně a vyvolala potřebu změn provozních, ale v následně i změn rozvojových.

Z pohledu rozvojových změn byla škola nucena hledat nové prostředky, postupy k naplňování cílů vzdělávání, ale i vize školy, přehodnotit některé dosavadní přístupy.

Fáze změny:



(Trojan, Trojanová, 2016)

Pandemická krize nejspíš není typickým příkladem vnějšího impulsu. Impuls v podobě šíření nákazy vyvolával obavy, proto opatření a změny byly očekávány a vyžadovány zaměstnanci školy, takže nevyvolávaly odmítavý postoj. V této situaci všichni projevovali vstřícnost a ochotu ke spolupráci a řešení situace. To se ovšem v průběhu pandemické krize různě proměňovalo v závislosti na situaci a náladě ve společnosti, informací z médií, roztržitého názoru odborníků, vlivem dezinformací.

„Celkově lze říct, že vnitřním i vnějším impulsům mohou pracovníci školy rozumět a chápat je těmito základními způsoby:

Ohrožení školy (něco se jednoznačně musí změnit, jinak škola bude mít vážné problémy)

Porucha části, nedostatek v konkrétní oblasti činnosti školy

Příležitost k dílčí změně či k získání konkurenční výhody.“ (Trojan 2017, s. 11)

## 1.4 Kultura školy, klima školy

Kultura školy a klima školy, byly nepochybně významnými faktory při zvládnání pandemické krize.

Pojem kultura školy lze vymezit, definovat mnoha způsoby, rozmanitost vymezení pojmu kultura školy vysvětluje Hloušková na pozadí jeho vývoje.

„Definujeme kulturu školy jako sociálně konstruovaný, sdílený a relativně trvalý fenomén školy, který je produktem žité historie školy jako specifického sociálního prostředí. Kulturu školy vytvářejí jednotliví aktéři školního života (učitelé, ředitelé, žáci, rodiče a další) na základě svých osobních zkušeností. Zahrnuje jejich společné hodnoty, postoje, představy, normy (případně etický kodex), přesvědčení, názory, a tím získává normativní funkci ve vztahu ke každodennímu chodu školy. Projevuje se v symbolech, rituálech, zvycích, přiběžích, preferovaném chování, vlastní výchovné a vzdělávací práci i v klimatu školy.“ (Hloušková 2007, s. 56)

Determinanty kultury školy rozděluje Eger do tří kategorií. Na faktory, které nemůžeme ovlivnit, ale které přímo či nepřímo naši organizaci ovlivňují. Na faktory, které můžeme ovlivnit jen částečně a faktory, které můžeme mít zcela pod kontrolou.

Dále Eger uvádí vymezení determinantů kultury:

- vnější a vnitřní,
- hmotné a nehmotné,
- minulé a současné,
- ovlivnitelné a neovlivnitelné,

- brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury a determinanty podporující shodu. (Pfeifer, Umlaufová, 1993 cit. podle Eger, 2021, s. 92)

Mezi vnější determinanty patří například: geografická dislokace, legislativa, digitalizace a rozvoj ICT, tržní pozice školy v regionu.

Mezi vnitřní determinanty: historie organizace, její velikost, její zaměstnanci, management školy, míra setrvačnosti vžitě kultury.

Hmotné determinanty zahrnují: majetek školy, úroveň vybavení a nehmotné: zájmy zřizovatele, zájmy managementu, zájmy zaměstnanců, zájmy rodičů. (Eger 2021, s. 92-93)

„Kultura se projevuje (manifestuje) materiálně a nemateriálně, a to směrem dovnitř i vně školy.“

Základní manifestace kultury směrem ven a směrem dovnitř je rozdělena do dvou tabulek v materiální a nemateriální rovině. „Projevy kultury lze sledovat: v rovině dojmů, které škola vzbuzuje u vlastních pracovníků i v široce pojatém okolí, při komunikaci uvnitř i vně školy, v rozhodovacích procesech školy.“ (Eger, Beran, 2017)  
Tyto tabulky mohou být základem pro vytvoření popisu kultury školy.

Klima a kultura školy (Gruenert, 2008, cit. podle Eger, Beran, 2017)

<b>Klima</b>	<b>Kultura organizace</b>
Flexibilní, je možné je jednodušeji měnit	Potřebujeme řadu let pro její rozvoj
Založeno na vnímání	Založena na hodnotách a důvěře
Je vnímána při vstupu	Nelze ji jednoduše vnímat
Je všude kolem nás	Je naší součástí
Cesta, jak vnímáme okolí	Cesta, jak realizujeme „věci“ kolem nás
Prvním krokem při změně	Určuje, zde je zlepšení vůbec možné
Je v tvé hlavě	Je v tvé hlavě

V praxi je mnohokrát klima a kultura školy spojováno jako stejná věc, ale není tomu tak. Gruenert uvádí, že je daleko jednodušší změnit klima než kulturu školy. Přirovnává



kulturu k osobnosti a klima k očekávání či přístupu a uzavírá konstatováním, že „je jednodušší změnit přístup než osobnost“. (Gruenert, 2008, cit. podle Eger, Beran, 2017)

Klima školy je obrazem mezilidských vztahů žáků, rodičů, učitelů, a ostatních zaměstnanců školy. Pozitivní klima školy vzniká sdílenou vizí a angažovaností osob ve školském systému. Důraz je kladen na kolektivní smysl pro bezpečnost, a péči o fyzické prostředí školy. Příbuzný koncept je školní kultura, který odkazuje na „nepsaná pravidla očekávání“ mezi zaměstnanci školy. (Gruenert, 2008, cit. podle O'Brennan, Bradshaw, 2013)

Dále O'Brennan, Bradshaw v článku uvádí 5 hledisek školního klimatu podle National School Climate Center:

- 1) bezpečnost (fyzická, pravidla a normy, sociální a emocionální),
- 2) vyučování a učení se (podpora učení)
- 3) mezilidské vztahy (respekt k odlišnosti, sociální podpora od dospělých, sociální podpora od vrstevníků)
- 4) institucionální prostředí (školní propojenost, zapojení, fyzické prostředí)
- 5) vztahy pracovníků (vedení, profesionální vztahy).

Ve škole se děti zapojují do intenzivního procesu sociálního učení, kde pozorují chování svých učitelů, jejich způsob komunikace a to, jak se navzájem podporují či nikoliv. Dále sledují, jak ředitel komunikuje s učiteli, školním personálem, rodiči a dalšími. Sociálně-emocionální klima ve škole a v jednotlivých třídách hraje klíčovou roli při formování sociálních dovedností dětí, utváření jejich postojů, hodnot, sebevědomí a sebeúcty. (Škamrlík, 2017)

Silná kultura<sup>1</sup> školy je vytvářena souborem neformálních pravidel, která odrážejí typické chování lidí ve školním prostředí. Silná kultura přispívá k vyššímu pocitu smysluplnosti a účelnosti v práci. Poskytuje jasnou identitu školy, podporuje efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami, usnadňuje rychlé rozhodování, snižuje potřebu přílišné

---

<sup>1</sup> Kultura naší mateřské školy by se dala hodnotit jako silná. Zaměstnanci tvoří stabilní kolektiv s vysokou úrovní vzájemných vztahů a komunikace. Jejich loajalita k škole a potřeba udržet dobré jméno instituce jsou zjevné, a vytváří se hrdost z příslušnosti k této škole. Zaměstnanci se angažují ve prospěch školy a sami přicházejí s nápady na zlepšení. Tradice jsou respektovány, ale je zde také otevřenost novým nápadům a inovacím, což přispívá k dynamice a prosperitě školy.

kontroly, zvyšuje motivaci a loajalitu mezi zaměstnanci i žáky, snižuje fluktuaci a posiluje stabilitu celého sociálního systému školy. Důležitou roli hraje jako nositel základních cílů školy a celkové filozofie řízení, čímž dělá školu přehlednou a snadno pochopitelnou. (Eger et al., 2002)

„Základním prvkem, pilířem kultury školy jsou hodnoty. Hodnoty udávají směr chování lidí ve škole, stejně tak i nepsané normy a v neposlední řadě vztahy mezi lidmi“ (Světlík, 1996, cit. podle Eger et al., 2002)

Syslová uvádí že „kultura mateřské škol často úzce souvisí s její celkovou kvalitou a dále představuje tyto základní charakteristiky silné kultury:

- týmová práce;
- práce s chybou tzn. není potlačována kritika a chyba je impulsem k hledání konstruktivních řešení;
- loajalita zaměstnanců;
- interpersonální vztahy a komunikace mají velmi dobrou úroveň;
- ředitel/ka školy vytváří kulturu školy vlastním příkladem, silou argumentů a dobrým přístupem k jednotlivým pracovníkům.“ (Syslová 2016, s.20)

## 1.5 Distanční vzdělávání v důsledku pandemie COVID 19

Podle § 184 odst. a) školského zákona platí povinnost zajistit povinné předškolní vzdělávání i v čase nařízeného uzavření školy nebo karantény, a to na dálku. Povinnost distančně vzdělávat má škola v případě, pokud není možná osobní přítomnost většiny (více než 50 %) dětí, žáků, studentů. V případě mateřské školy je povinnost vzdělávat děti pro které je předškolní vzdělávání povinné. Je na mateřské škole, jak si nastaví pravidla pro distanční výuku. Pravidla by měla být ve školním řádu mateřské školy. Vzdělávání distančním způsobem se uskutečňuje podle příslušného rámcového vzdělávacího programu a školního vzdělávacího programu, a to v míře odpovídajícím okolnostem, není tedy povinnost naplnit jej beze zbytku. Další formou bylo vzdělávání smíšené, kdy část dětí se vzdělávala prezenčně, ale pro část dětí byla připravováno distanční vzdělávání.<sup>2</sup>

Distanční vzdělávání je forma vzdělávání, která umožňuje studentům a učitelům vzájemnou interakci a výuku bez nutnosti fyzicky se setkávat ve stejném prostoru. Distanční vzdělávání může probíhat formou on-line, nebo off-line. Tato forma vzdělávání je založena na využití moderních technologií a komunikačních prostředků, jako jsou internet, online platformy, videohovory, e-maily a další. Distanční výuku je potřeba přizpůsobit personálním a technickým podmínkám školy. Informace k distanční výuce dostupné z metodického portálu MŠMT edu.cz

Hlavními rysy distančního vzdělávání jsou:

1. Virtuální komunikace – studenti a učitelé jsou propojeni prostřednictvím online komunikačních nástrojů, který probíhá prostřednictvím internetu, rozlišujeme synchronní a asynchronní on-line výuku.
2. Flexibilita – možnost studovat ve vlastním tempu
3. Využívání online materiálů
4. Hodnocení a testování formou online testů, úkolů.

---

<sup>2</sup> MŠMT Metodické doporučení pro vzdělávání distančním způsobem, 2020  
<https://www.edu.cz/methodology/metodika-pro-vzdelavani-distancnim-zpusobem-2/>

Distanční vzdělávání se využívá jak na formálních vzdělávacích institucích (školách, univerzitách), tak i v rámci celoživotního vzdělávání, profesního rozvoje a specializovaných kurzů. Tato forma vzdělávání nabízí široké možnosti a výhody, zejména pro studenty, kteří nemohou chodit do školy z důvodu zdravotních nebo jiných omezení.

V době pandemické krize se tato forma vzdělávání dostala i do předškolního vzdělávání. S tímto způsobem výuky jsme se v mateřské škole dosud neseťkali a připravovat předškolní vzdělávání touto formou pro nás bylo zcela nové. Bylo potřeba modifikovat distanční vzdělávání tak, aby odpovídalo potřebám a specifickým této věkové skupiny dětí.

1. Online výuka pro děti v předškolním věku nebyla zaměřena na výuku, ale na setkávání, smyslem bylo navázání kontaktu, udržení a posílení vztahů mezi školou a dětmi i rodiči. Cílem bylo umožnit dětem a učitelkám setkání, povídat si a sdílet aktivity a výsledky domácí práce. Děti měly příležitost ukázat, co samostatně zvládly, například výsledky tvoření, zvládnutí pracovních listů, sdělit si zážitky a navzájem se povzbudit, podpořit a motivovat k další činnosti. Probíhala zpětná vazba, zhodnocení. Smyslem on-line setkání nebyla tedy prvotně výuka, byť byly zařazeny činnosti, které s dětmi realizujeme ve škole (zpěv, říkadla, logopedická chvilky apod.), tato setkání sloužila především k udržení kontaktu mezi dětmi a pedagogy, posílení vzájemné sounáležitosti. Tato forma výuky měla důležitou sociální a emoční roli, přispívala k udržení vztahů komunity v době, kdy jsme byli nuceni se distancovat.

2. Spolupráce s rodiči: v rámci distančního vzdělávání bylo nezbytné zapojit rodiče do výuky svých dětí. Byla potřebná maximální podpora ze strany rodičů. Projevila se úroveň vztahů a spolupráce školy a rodiny. Zda rodiče vnímají školu a předškolní vzdělávání svých dětí jako důležité a potřebné. Odráželo se i to, jak tato mimořádná situace rodiny zatěžovala. Jak mohli rodiče plnit své pracovní povinnosti, zajišťovat péči o děti a další členy rodiny. Vlivů na ochotu a možnost se školou spolupracovat bylo mnoho, a pro každou rodinu byly podmínky odlišné.

Role pedagogů: vycházet z vzdělávacích cílů RVP PV a ŠVP, navrhnout činnosti tak, aby bylo možné je realizovat v domácím prostředí s přihlédnutím k technickým, časovým a prostorovým možnostem. Představovat smysluplné aktivity a činnosti, srozumitelnou formou a s vysvětlením k čemu, jaké oblasti rozvoje dítěte činnost přispívá. Důležitá byla spolupráce pedagogů, vzájemná podpora, zvládnutí technických nároků na distanční způsob vzdělávání.

Role rodičů: částečně nahrazovat vzdělávací instituci. Při běžných činnostech v domácnosti dítě přirozeně rozvíjí své schopnosti a kompetence. To bylo potřeba rodičům představit a ukázat jim, jak toho lze cíleně využívat a zároveň obohatit o další aktivity jako je čtení, povídání, tvoření, hry. (Valkounová 2020, s.11) Toto pedagogové zahrnovali do tematických celků, snažili se o to, aby mohlo být vzdělávání propojeno s běžným chodem domácnosti a životem rodiny jako jeho přirozená součást a aby si rodiče mohli uvědomit význam – co právě dítě touto činností získává a jak to dále podpořit a rozvinout. Například ve vztahu k předčtenářské a čtenářské gramotnosti je role rodiny velice důležitá. Prohlížení prvních dětských knížek v batolecím věku, společné rituály čtení před spaním. Rodiče mají největší vliv na rozvoj vztahu dítěte ke čtení a knihám. Období do šesti let je rozhodující pro to, jaký bude mít dítě vztah ke čtení a dalšímu vzdělávání. (Tomášková, 2015, s. 13). Ve zpracovaných tématech distanční výuky byla přiřazena i nabídka četby z knih, které vhodně doplnily téma, ale také náměty pro společenské hry.

„Předškolní vzdělávání má za úkol doplňovat a podporovat rodinnou výchovu a v návaznosti na ní zajistit prostředí pro aktivní rozvoj dítěte, vytvářet dobré předpoklady pro další vzdělávání.“ Takto stanovuje pojetí a úkoly předškolního vzdělávání Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání (RVP PV, 2021). Spolupráce s rodinou je velmi důležitá, ale v době distančního vzdělávání tato spolupráce dostala jiný rozměr. Rodiče se ocitli v roli učitelů a měli tak příležitost poznat co je obsahem práce předškolních pedagogů.

Toto potvrzují i zjištění studie „Silent expectations: An exploration of women pre-Kindergarten teachers’ mental health and wellness during Covid-19 and beyond.“<sup>3</sup>

Z výpovědí vyplývá, že během krize byl na učitele, ale zejména na učitelky předškolního vzdělávání, kladen obrovský tlak, ke kterému přispěla genderově podmíněná – „tichá očekávání“. Pro učitelky v předškolním vzdělávání to byla velká zátěž, zvláště také v kombinaci rolí učitelka a matka. Přejít na vzdělávání na dálku, omezení fyzického kontaktu bylo vzhledem k požadavkům předškolního vzdělávání pro učitelky náročné. Mimo jiné jim přinášelo pochybnosti o jejich znalostech a jejich kompetencích v oblasti

---

<sup>3</sup> Kvalitativní studie zkoumá zkušenosti učitelek z New Yorku s COVID – 19. *Early Childhood Research Quarterly (ECRQ)* Čtvrtletník průzkumu raného dětství 3. čtvrtletí 2022, strany 80-95

předškolního vzdělávání, ale zároveň respondentky připouští, že přechod na distanční výuku, byl přínosem a přispěl k jejich profesionálnímu růstu.

Jako zátěž respondentky také uvádí neustálou, ale nezbytnou přítomnost rodičů v průběhu vzdělávání. Rodiče se v podstatě stali součástí třídy, učitelky vstupovali do domovů dětí. Dalším zdrojem frustrace bylo, že v době lockdownu, kdy většina škol byla ještě stále uzavřena, předškolní zařízení se otvírala jako první. Důraz byl kladen na pečovatelskou úlohu. (Rodriguez, V., Rojas, N. M., Rabadi-Raol, A., Souto-Manning, M. V., Brotman, L. M., 2022)

3. Témata a navrhované aktivity byly zaměřeny na hravost a zábavu. Zohledněna byla dostupnost pomůcek. Pedagogové při přípravě obsahu tematických celků vycházeli z podmínek, jaké nabízí domácí prostředí, běžné vybavení domácnosti. Navrhovali a připravovali také vzdělávací aktivity vhodné na ven, na vycházky do přírody (pohybové činnosti, říkanky do chůze, pozorování). Důležité bylo připravit nabídku pro smyslové poznávání. Děti mají přirozeně zájem o nové poznávání a zkoumání. To přispívá k tomu, aby děti mohly přirozeně vstupovat do světa přírodních věd. Základy pro vědecké myšlení se vytváří při pozorování jevů v přírodě, experimentování. (Bäcker-Braun, 2014, s. 114)

## 2. Metodologie

### 2.1 Výzkumné otázky a cíle výzkumu

Hlavní výzkumná otázka:

- Jak probíhalo řízení konkrétní mateřské školy v době pandemické krize?

Na mateřskou školu lze nahlížet dvojitým způsobem, stejně jako na jiné typy škol. Pohledem zvenčí jako na instituci, kde je vymezena právními, ekonomickými, společensko-politickými, hygienickými a dalšími požadavky. Z tohoto pohledu pro ni platí stejná pravidla a požadavky jako pro ostatní školy. Zároveň je však potřeba ji vidět i jako specifickou organizaci, která si vytváří vlastní organizaci v rámci těchto vnějších pravidel. Jak se škola chová, rozvíjí, jaká je její směřem ven i jak komunikuje uvnitř, jakou si vytváří kulturu, jaké udržuje tradice. Z tohoto pohledu je každá škola jedinečná. Instituce a organizace, vnější ohraničený prostor a vnitřní pravidla, struktura, cíle, hodnoty, vztahy. (M. Pol Škola vedená, řízená a spravovaná)

Oba pohledy, či spíše obě složky se promítaly ve zvládnutí pandemické krize ve škole.

Pandemická krize COVID-19 vznikla šířením virového onemocnění covid-19, po celém světě. Toto onemocnění, které je způsobeno virem SARS-CoV-2 a charakterizované těžkým akutním respiračním syndromem, se začalo šířit koncem roku 2019. Postihlo velké množství lidí, což mělo vážné důsledky na veřejné zdraví, společnost a ekonomiku. Situace vyžadovala mimořádná opatření a úsilí k minimalizaci škod a zamezení dalšího šíření infekce. Světová zdravotnická organizace (WHO) vyhlásila 30. ledna 2020 propuknutí globálního stavu nouze. Oficiálně WHO označila šíření koronaviru dne 11. března 2020, za pandemii, což znamená, že se jedná o epidemii s celosvětovým rozsahem.<sup>4</sup>

Jak se mateřská škola adaptovala na výzvy pandemické krize jako instituce, jak účinně dokázala implementovat rozhodnutí nadřízených institucí a orgánů. Jaký dopad měl pandemická krize na školu jako specifickou organizaci. Jaké změny to přineslo ve vizi,

---

<sup>4</sup> Informace World Health Organization, dostupné z: <https://www.who.int/home/search-results?indexCatalogue=genericsearchindex1&searchQuery=COVID-19&wordsMode=Any Word>

směřování, filozofii, podmínkách, prezentaci školy a komunikaci s rodiči i veřejností, kultuře a klimatu školy?

Tento výzkum zkoumá transformaci školy v reakci na krizi, identifikuje klíčové faktory ovlivňující její chod během pandemie a hodnotí dopady těchto změn na současný stav školy.

#### Dílčí výzkumné otázky

1. V čem krize prověřila stav a fungování školy? Jaké oblasti řízení byly změnami nejvíce zasaženy?
2. Jaké byly hlavní výzvy a problémy, se kterými se mateřská škola setkala během pandemické krize?
3. Jaké konkrétní manažerské kompetence a jaké kompetence pedagogů byly v této době nejvíce potřebné?
4. Jaké jsou zkušenosti mateřské školy z hlediska změn v ICT kompetencích pedagogů?
5. Jakými změnami ve své práci prošli pedagogové v době pandemické krize z hlediska přípravy a realizace distanční výuky, a jaké požadavky na vzdělávání a vybavení v oblasti ICT se s tím pojily?
6. Jaké změny ve vztazích, komunikaci a hodnotách ve škole vznikly v důsledku krize?
7. Jaký byl vliv pandemické krize na vzájemné vztahy mezi zaměstnanci školy?
8. Jaký byl vliv pandemické krize na rodiče a jejich spolupráci se školou?
9. Jaký je celkový přínos a poučení z pandemické krize pro fungování mateřské školy v budoucnosti?



## 2.2 Metody sběru a analýzy dat

Kombinace kvalitativních metod výzkumu, které zahrnují analýzu dokumentů, polostrukturované rozhovory se zaměstnanci školy a zúčastněné pozorování. Každá z těchto metod zahrnuje specifický přístup ke sběru dat a umožňuje různé perspektivy pohledu na zkoumané téma. Tento postup je příkladem triangulace. Triangulace zahrnuje využití více metod nebo datových zdrojů pro zkoumání výzkumného tématu, rozšiřuje záběr, ukazuje různost pohledů a vliv situace na výpovědi. Pomáhá vysvětlit lidské jednání v dané situaci. (Švaříček, Šedřová 2007, s.204-205)

### 2.2.1 Analýza dokumentů

Sběr dat prostřednictvím analýzy dokumentů relevantních pro daný výzkum.

1. Dokumenty provozu školy: školní řád, organizační a provozní řád, směrnice k zajištění ochrany osobních údajů, pracovní náplně zaměstnanců, rozvrhy služeb pedagogů, provozních zaměstnanců, pokyny ředitele vydané v době mimořádných opatření
2. Pedagogická dokumentace školní vzdělávací program, třídní vzdělávací programy, třídní dokumentace (přípravy distančního, třídní knihy).
3. Legislativní materiály z oblasti školství, zdravotnictví, doporučení -metodické postupy Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Ministerstvo zdravotnictví (MZ), Krajská hygienická stanice Ústeckého kraje (KHS ÚK), nařízení vlády.

Analýza dokumentů se zaměřuje na formální aspekty, zkoumá dokumenty vytvořené pro fungování školy v běžném režimu a jaké změny bylo nutné provést. Zda by tyto změny byly využitelné i pro další práci školy, jaké zkušenosti a poučení by byly využitelné, pokud by nastala podobná situace.

Během analýzy je potřeba udržovat kritický a reflexivní přístup k vlastní práci, oprostit se od potřeby obhajovat rozhodnutí, která byla učiněna, zaměřit se na objektivní hodnocení, jak byly dokumenty a rozhodnutí v dané situaci účinné.

## 2.2.2 Metoda polostrukturovaných rozhovorů

Tato metoda zahrnuje uskutečnění rozhovorů se zaměstnanci školy, které jsou navrženy tak, aby respondenti mohli být otevřeni diskusi, a bylo tak možné získání hlubších informací o jejich zkušenostech a názorech na danou problematiku. Otázky se zaměřují na témata komunikace, spolupráce, organizační změny, podporu ze strany vedení a další aspekty řízení školy.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci poskytují přímé informace od účastníků, které odhalují jejich osobní zkušenosti, subjektivní pohledy, zaměřují se na hodnocení situace i sebereflexi jednotlivých respondentů.

### Popis analýzy dat

Rozhovory byly nahrávány na diktafon, poté přepsány a analyzovány technikou otevřeného kódování. Švaříček uvádí jako „zcela nezbytný pro jakoukoli práci s daty přesný přepis nahrávek rozhovorů, tento požadavek formuluje Silverman (2005), Rubin a Rubinová (2005). Díky přesnému přepisu dojde k uchování původních nasbíraných dat a posléze to umožní čtenáři formulovat vlastní domněnky (Bryman, 2004 b). Co nejpřesnější přepis vede k tomu, aby si badatel byl schopen vzpomenout na intonaci účastníka rozhovoru, na jeho zámlky či ironii v hlase.“ (Švaříček, Šed'ová 2007, s.41)

Otevřené kódování je způsob práce se získanými údaji, kdy je text rozdělen na jednotky, těm jsou přiděleny kódy a následně s nimi výzkumník dále pracuje, skládá je novým způsobem. (Švaříček, Šed'ová 2007, s. 111)

Přepis textu jsem vytiskla, vybrala základní sadu kódů, barevně jsem označovala části textu, nebo vět či jednotlivá slova, která odpovídala významu kódu. Vybrané pasáže textu (barevně označené) jsem skládala do celku.

Ukázka ze zpracování rozhovorů viz **příloha A**.

Základní vybrané kódy:

**Adaptace na pandemii:** Kódování všech zmínek o tom, jak škola a její zaměstnanci reagovali na výzvy související s pandemií.

**Změny v komunikaci:** Kódování zmínek o změnách ve způsobu komunikace mezi zaměstnanci, rodiči a dětmi, včetně přechodu na online komunikaci.

**Emoční reakce:** Kódování popisů emocí a pocitů vyvolaných pandemií, jako jsou stres, bezmoc, úzkost nebo pocit soudržnosti.

**ICT a distanční výuka:** Kódování všech zmínek o použití informačních technologií a zkušenostech s distanční výukou.

**Změny v pracovních úkolech:** Kódování zmínek o nových nebo upravených pracovních úkolech, včetně šití roušek nebo jiných aktivit mimo běžné pedagogické povinnosti.

**Interakce s rodiči a komunitou:** Kódování informací týkajících se interakcí s rodiči a vnímání školy veřejností.

**Manažerské a pedagogické kompetence:** Kódování zmínek o potřebných manažerských a pedagogických dovednostech během pandemie.

**Vedení a rozhodování:** Kódování popisu rozhodnutí vedení školy a jejich dopadů na chod školy během pandemie.

**Změny ve školní kultuře a hodnotách:** Kódování informací týkajících se jakýchkoli změn ve školní kultuře, klimatu a hodnotách.

Okruhy otázek rozhovorů

- Jaké potíže jste zažili při práci během pandemie, při uzavření mateřské školy?
- Jaká opatření nebo změny v práci byly pro vás nejtěžší a proč? Bylo pro vás obtížné vykonávat pedagogickou činnost? Tato otázka byla v rozhovoru s pedagogy přechodem k tématu distančního vzdělávání.
- Jak jste vnímali zapojení do pomoci ostatním (např. šití roušek)? Co vám to přineslo? Jaké jste zaznamenali reakce okolí?
- Jaké jste využívali další způsoby komunikace s ostatními zaměstnanci, s rodiči?
- Jak jste vnímali fungování školy během krize? Bylo pro vás těžké přijímat způsob vedení školy v době krize a plnit rozhodnutí která byla učiněna? Doplnující otázky na to, zda byl poskytován dostatek informací, vysvětleny a zdůvodněny zásadní kroky, srozumitelnost podávaných informací, poskytnuta možnost podílet se. O čem byste řekli, že se příliš nedařilo.

## Výběr respondentů

Výzkum se zaměří na všechny zaměstnance mateřské školy, celkem 23 osob, kteří pracovali ve škole v období pandemické krize. Výběr všechny zaměstnance, pro výzkum jsou důležité informace z pohledu všech profesí, aby bylo možné nahlížet na situaci z různé perspektivy a zkušenosti. Dalším důležitým faktorem je doba pracovního poměru ve škole. Předpokládám, že zaměstnanci s delším pracovním poměrem mohou mít hlubší zakořenění ve školní kultuře a hodnotách. Významným faktorem může být také délka praxe zaměstnanců, což by mohlo pomoci porozumět jejich zkušenostem, ztotožnění se s hodnotami, cíli a vizí školy, ale také přinášet nové pohledy a zkušenosti.

Počet zaměstnanců školy 23, ženy.

Pedagogičtí pracovníci: 12 učitelek, 2 asistentky pedagoga

Provozní zaměstnanci: 1 administrativní pracovnice/hospodářka, 1 vedoucí školní jídelny, 3 kuchařky, 1 školnice, 3 uklízečky

Délka pracovního poměru zaměstnanců ve škole:

20 a více let 10 zaměstnanců

10 až 20 let 6 zaměstnanců

1 rok až 6 let 7 zaměstnanců

Rizika zkreslení:

V průběhu tohoto výzkumu je důležité vzít v úvahu potenciální faktory, které mohou ovlivnit interpretaci dat z rozhovorů. Jako výzkumník, který má dlouhodobé profesní i osobní vztahy s respondenty (pracujeme společně více než 20 let), jsem si vědoma možného vlivu těchto vztahů na shromažďování a interpretaci dat. Tyto dlouhodobé vztahy mohou přinášet hlubší porozumění kontextu a zkušenostem respondentů, avšak zároveň představují potenciální riziko zkreslení, jelikož existující vztahy a emočně vypjaté situace, které jsme společně prožívaly, mohly ovlivnit jak sběr, tak interpretaci dat.

Abych minimalizovala riziko zkreslení, budu postupovat s vědomím těchto faktorů a snažit se, pro dosažení co největší objektivity, přistupovat kritickým hodnocením

vlastních předpojatostí a názorů. Budu se snažit udržet neutrální postoj a nezaujaté zpracování informací bez ohledu na osobní vazby a zkušenosti s respondenty. Dále budu používat metody triangulace dat a reflexivní praxe, abych zvýšila validitu a spolehlivost získaných závěrů. Triangulace zahrnuje použití více metod (rozhovory, zúčastněné pozorování, analýza dokumentů) pro křížovou kontrolu informací. „Triangulace rozšiřuje záběr a přidává hloubku a konzistenci. Ukazuje hloubku pohledů a vliv situace na výpovědi.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, s.204)

#### Etické aspekty

Zpracování dat z rozhovorů se zaměstnanci se bude řídit etickými standardy, které zdůrazňují důvěrnost, spravedlnost a vzájemnou důvěru, jak je stanoveno v Etickém kodexu České asociace pro výzkum veřejného mínění a marketingu (ČAPV) <sup>5</sup>. Veškeré informace budou anonymizovány, aby byla zajištěna ochrana soukromí účastníků. Rozhovory budou probíhat v otevřeném a podporujícím prostředí, které umožní účastníkům svobodně vyjádřit své zkušenosti, názory a pocity.

### 2.2.3 Metoda zúčastněného pozorování

„Zúčastněné pozorování můžeme definovat jako dlouhodobé, systematické a reflexivní sledování probíhajících aktivit přímo ve zkoumaném terénu s cílem objevit a reprezentovat sociální život a proces.“ (Švaříček, Šed'ová 2007, s.142)

„Výzkumník přistupuje k pozorování bez předběžného strukturování sledovaných jevů a procesů a nezaznamenává je podle nějakých kategorií, nýbrž zapisuje jejich průběh, tak jak probíhají.“ (Průcha, 2015, s.198)

Jako výzkumník jsem byla aktivním účastníkem zkoumaného dění, participovala jsem na průběhu událostí a zaznamenávala jsem chování a interakce ve zkoumaném prostředí jako přímý účastník. Tento přístup mi poskytl cenné poznatky, které by jinak mohly uniknout, a umožnil mi lépe porozumět dynamice a kontextu situace. Konkrétně jsem sledovala dopad nastavení opatření ve škole a zároveň jsem byla součástí diskusí o situaci

---

<sup>5</sup> <https://capv.cz/eticky-kodex-capv/>

s ostatními účastníky, což mi umožnilo získat hlubší vhled do fungování školního prostředí během krizového období.

Tato metoda poskytuje vhled do organizace, řízení, vztahů a emocí v reálném kontextu. Sledování faktorů ovlivňujících situaci, změn v dynamice skupiny. Při použití je důležité brát v úvahu potenciální zkreslení a udržet objektivitu.

### **Rizika zkreslení, chyby v posuzování**

Subjektivita pozorovatele: V průběhu hodnocení reakcí zaměstnanců na nové úkoly a postupy je důležité si uvědomit subjektivní povahu pozorování. Každý pozorovatel může mít vlastní předsudky, názory a emocionální vazby k osobám nebo situacím, což může ovlivnit jeho interpretaci daných událostí.

Efekt shovívavosti, stereotypizace, předsudky, projekce: Při analýze reakcí zaměstnanců je důležité brát v úvahu možné zkreslení způsobené efektem shovívavosti, stereotypizací, předsudky nebo projekcemi. Například zaměstnanci mohou být vnímáni shovívavěji vzhledem k obtížným podmínkám pandemie, což může ovlivnit hodnocení jejich výkonu nebo reakcí.

Jak zaměstnanci zvládali nové úkoly, postupy, jaké byly jejich reakce na změny?

Jaké změny ve vztazích, komunikaci a hodnotách ve školním prostředí vznikly v důsledku krize?

Jaký byl vliv pandemické krize na klima školy a kulturu škol a jak se tyto aspekty změnilly v průběhu krize?

Analýza změn ve vzájemných vztazích, komunikaci, motivaci, podpoře a respektu v rámci školního prostředí během pandemie. Zaměření na proměny hodnot, zásad a praktik, které jsou charakteristické pro kulturu školy.

Změny ve vztazích: Změny v pracovních postupech a prostředí mohou ovlivnit vztahy mezi zaměstnanci školy. Může dojít k posílení spolupráce a solidarity v týmu nebo naopak k vyššímu napětí a konfliktům v důsledku zvýšeného stresu a tlaku.

Změny v komunikaci: Pandemická krize mohla vést k změnám v komunikačních vzorcích a preferencích mezi zaměstnanci. Například nárůst používání digitálních komunikačních nástrojů může ovlivnit efektivitu a formu komunikace.

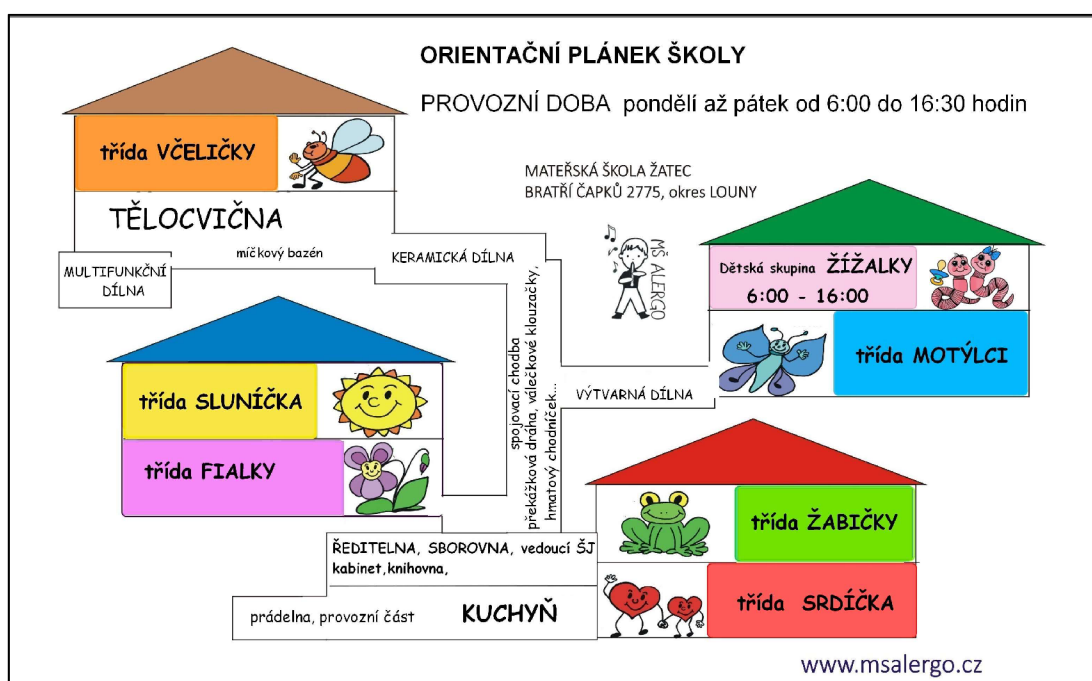
Vliv na klima a kulturu školy: Pandemická krize mohla ovlivnit celkové klima a kulturu ve škole. Například posun k větší flexibilitě a inovaci v reakci na nové výzvy může vést ke změně hodnot a zásad ve školním prostředí. Je důležité analyzovat, jak se tyto aspekty měnily v průběhu krize a jaké dlouhodobé dopady by mohly mít na kulturu školy.

## 3. Popis mateřské školy

### 3.1 Obecná charakteristika školy

Mateřská škola je šestitřídní. Třídy jsou rozmístěny do čtyř dvoupodlažních budov propojených spojovací chodbou a hospodářskou částí. Škola je obklopena rozlehlou zahradou s travnatými plochami, vzrůstajícími stromy a keři. Součástí zahrady jsou asfaltové plochy, 4soft hřiště a mlhoviště, krytá pískoviště, dále tři velké herní sestavy, tunel a altán z akátového dřeva. Celý komplex je situován uprostřed sídliště.

Jednotlivé budovy školy jsou rozlišeny barevnými střechami (modrá, zelená, hnědá, červená), které usnadňují orientaci.



Aktuální stav k 1.9. 2023

Budovy propojuje spojovací chodba, která dětem slouží i jako překážková dráha. Součástí školy je vybavená tělocvična. K dalšímu rozšíření vzdělávací nabídky využíváme samostatnou keramickou dílnu s elektrickou vypalovací pecí, logopedickou učebnu, kterou pravidelně jednou týdně využívá speciální pedagog a logoped pro individuální práci s dětmi a zároveň pro konzultace s rodiči a pedagogy školy, logopedické koutky ve třídách.



Třídy mají svoji dominantní barvu a symbol. Všech šest tříd je věkově heterogenního typu (věkově smíšené pro děti 3-7leté). Mateřská škola je s celodenním provozem.

Provoz mateřské školy je od 6, 00 do 16,30 hod. Mateřská škola má kapacitu 195 dětí, počet zapsaných dětí (včetně výjimky) je 168 dětí. Třídy se naplňují až do výše počtu 28 dětí na třídě, o které se stará 13 pedagogických pracovníků, asistenti pedagoga, 4 uklízečky, 3 kuchařky, vedoucí školní jídelny a administrativní pracovnice – hospodárka, zaměstnanci dětské skupiny.

Od 1.9. 2023 je součástí mateřské školy dětská skupina, ve které je poskytována služba péče o dítě v dětské skupině pro děti od 1,5 roku do 3 let. Dříve byly v této části školy provozovány Jesle jako organizační složka města Žatec. K tomuto kroku došlo po dohodě se zřizovatelem.

### **3.2 Podmínky školy**

Škola je součástí sídliště, školní zahrada tvoří rozlehlý přírodní prostor, který je obklopen zástavbou panelových domů. Maximální využití zahrady pro edukační činnost je pro školu prioritou. Zahrada svým prostorem a vybavením nabízí dostatek možností k pohybovým aktivitám, hrám, pěstitelství, pozorování a experimenty, relaxaci a také umožňuje přenášet některé činnosti ven a zajistit tak dětem dostatečně dlouhý pobyt venku. V úpravách školní zahrady stále pokračujeme.

Komplex školy je členitý, ale díky propojení spojovací chodbou jsou všechny prostory dobře dostupné, každé místo má své využití. Samostatná tělocvična je využívána podle rozpisu všemi třídami v průběhu celého týdne. Zároveň jsou prostory tělocvičny využívány pro jiné akce v rámci programu školy, ale i mimo provozní dobu školy. Průběžně jsou všechny prostory školy upravovány a udržovány, aby bylo možné je efektivně využívat, dbáme na bezpečné, podnětné, funkční a esteticky upravené prostředí. Podílí se na tom celý tým zaměstnanců školy.

Volnost a osobní svoboda dětí je vyvážená nezbytnou mírou omezení, která vyplývají z nutnosti dodržovat v mateřské škole potřebný řád a zajistit bezpečnost dětí. Pravidla tříd vytváří děti společně s pedagogy. V roce 2023 jsme začali pracovat podle metodiky Dobrý začátek a tomu odpovídá i nastavení pravidel a způsob komunikace, která je zaměřená na posilování pozitivních projevů v chování, empatii, důslednost.

Dbáme na to, aby pedagogický styl byl podporující, aby mezi učitelkou a dětmi probíhala partnerská komunikace.

Díky své poloze je škola a její aktivity neustále na očích veřejnosti. O činnosti školy informuje škola na svých webových stránkách, dále také v regionálních médiích, spoluprací s dalšími organizacemi v místě, akcemi pro rodiče a veřejnost.

Od roku 2021 je v mateřské škole výdejní místo Scuk-online farmářské tržiště, možnost nákupů potravin od českých farmářů, bioproduktů, eko-drogerie. Tímto způsobem je umožněno zpřístupnění těchto produktů rodičům i široké veřejnosti a zároveň slouží i k šíření osvěty k udržitelnému rozvoji. Tato aktivita podporuje zaměření školy na zdraví v co nejširším pojetí a přispívá k plnění kritérií Skutečně zdravé školy.

### **3.3 Filosofie, hodnoty, vize**

Hlavní hodnotou pro naši práci je zdraví. Chápeme význam tohoto slova v nejširším smyslu (tedy ne pouze jako absenci nemoci), a proto se snažíme k němu také tak přistupovat.

Individuální zdraví je založeno na zdravé rodině, komunitě a zdravé společnosti. Chápeme zdraví jako proces. Nedílnou součástí tohoto procesu je i vztah k blízkému okolí, k živé i neživé přírodě, k životnímu prostředí.

Naše mateřská škola od r. 1994 poskytuje dětem s častým onemocněním horních cest dýchacích, alergikům, astmatikům prvky dechové a zdravotní rehabilitace. K tomu se váže neoficiální název naší školy MŠ ALERGO, který je vlastně takovou naší „obchodní značkou“, ALERGO – alergie.

Projekt s názvem Moje zdraví tvoří samostatnou přílohu ŠVP. Původně byl tento program vytvořen pro děti se zdravotním oslabením (alergiky, astmatiky). Vzhledem k tomu, že se v praxi osvědčil jako dobrá prevence, stal se součástí denních činností ve všech třídách. V tomto programu jsou podrobně rozpracovány konkrétní činnosti. Rodiče vnímali tento program jako nadstandardní péči, a zvláště v prvních letech o něj projevovali velký zájem, zmiňovali ho jako důvod pro výběr mateřské školy. V druhé polovině školního roku 2016/2017 proběhlo dotazníkové šetření, které přineslo zájem a pozitivní vyjádření od

rodičů k tomuto programu, proto jsme i nadále pokračovali. Více informací k programu je uvedeno v následující kapitole – specifika školy.

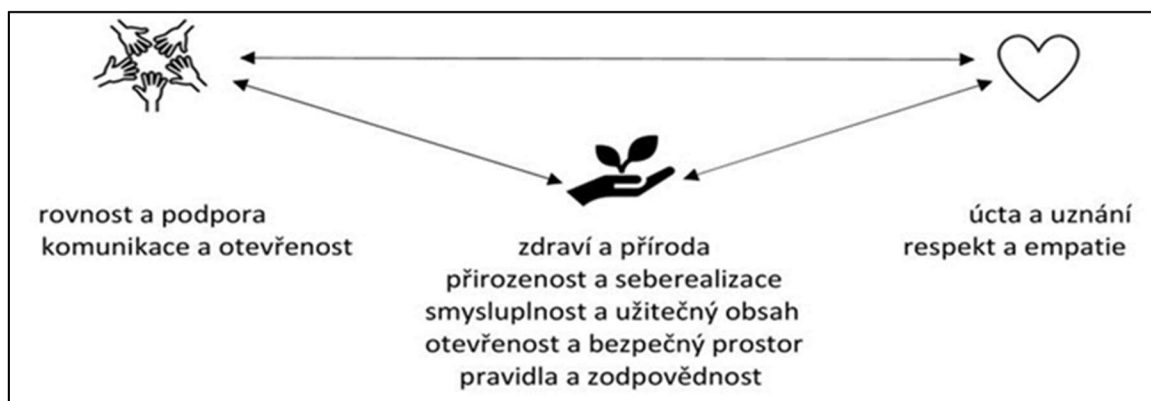
Další důležitou oblastí je pro nás komunikace a mezilidské vztahy, neboť i to je významnou součástí péče o zdraví a důležitou oblastí pro zdravý rozvoj osobnosti dítěte. Dbáme na partnerskou komunikaci, podporujeme děti ve vyjádření vlastního názoru, dbáme na formu tohoto vyjádření, respekt k potřebám druhých. Nedostatečná komunikace v prostředí, kde dítě vyrůstá, čas, který děti tráví používáním digitálních technologií se negativně projevuje na řečových dovednostech dětí. Zvyšuje se výskyt poruch řeči a počet dětí vyžadujících logopedickou péči. Toto si uvědomujeme a chceme v oblasti řeči působit preventivně, vytvářením takového prostředí, které bude poskytovat vzor správné výslovnosti a rozvíjet komunikativní dovednosti.

Důležité je pro nás dávat možnost i těm nejmenším svobodně se rozhodovat, ale také nést důsledky svých rozhodnutí. Učit děti samostatnosti, spolupráci a vzájemnému respektu. Připravujeme děti na běžný denní život v současném světě, proto je učíme vyhledávat informace, a řešit problémy, a ne pouze pasivně přihlížet a čekat. Chceme vychovávat děti aktivní, připravené poznávat, učit se, tvořit, objevovat krásy světa.

Dále uvádím, jaká je naše představa o dalším směřování školy.

#### Vize

Škola má pestrou nabídkou užitečných a smysluplných činností, které děti přirozeným způsobem vzdělávají. Výchova je založená na citlivém rozvíjení schopností dětí a je řízená lidsky ušlechtilými cíli. Školní zahrada je nedílnou součástí vzdělávání. Je místem pro hry a objevy, setkávání a odpočinek, místem kde se děti mohou dotýkat přírody uprostřed města.



### 3.4 Specifika školy, tradice

Specifické pro naši školu jsou činnosti spojené s programem Moje zdraví, který zahrnuje dechová cvičení s využitím různých pomůcek. Jednak běžně užívaná dechová cvičení s míčky např. Flow-Ball, dráhy s pingpongovými míčky, pěnovými míčky, větrníky, papírky, rozfoukávání barev, foukání do mydlinkové vody, hra na flétnu a další, tak i cvičení s využitím pomůcek náročnějších na přípravu, organizaci čas, nácvik a samotné cvičení. To jsou pomůcky pracující na principu dýchání proti odporu – Frolovův dýchací trenažér, který pomáhá zejména k aktivaci a posilování dýchacího svalstva, nácvik správného dechového stereotypu, zlepšuje se hygiena dýchacích cest očištěním od hlenu a částic prachu. Další pomůckou je přefukování vody z láhve do láhve. Děti přefukují mírně slanou vodu (cca  $\frac{3}{4}$  litru vody, kterou lze pro větší motivaci dětí obarvit potravinářskou barvou). Jedna z lahví je zcela prázdná a druhá je naplněna pitnou vodou zhruba do  $\frac{2}{3}$ . Obě lahve jsou uzavřené víčky, ve kterých jsou tři otvory – dvěma otvory jsou prostrčeny hadičky dosahující až na dna lahví a třetím otvorem je prostrčena hadička cca 10 až 15 cm dlouhá. Dítě provádí výdech do krátké hadičky v lahvi s vodou, přetlakem se voda hadičkami přelévá do láhve prázdné. Součástí programu je i možnost inhalace na ultrazvukovém inhalátoru k inhalaci Vincentky. Inhalace probíhají na základ doporučení lékaře. Tyto činnosti kladou nároky na pedagogy i nepedagogické pracovníky, kteří pomáhají se zajištěním dezinfekce pomůcek.<sup>6</sup>

Mezi tradice mateřské školy patří akce, které jsou nedílnou součástí dění ve škole a jsou to pro nás takové milníky v průběhu školního roku. Přípravy a průběh těchto akcí mají svůj léty osvědčený zaběhlý postup a strukturu, ale drobné obměny, zdokonalení, nápady přicházejí a jsou vítány.

---

<sup>6</sup> V současnosti je to již jinak. Došli jsme k tomu, že pojetí péče o zdraví je potřeba rozšířit a způsob jakým to dělat dál jsme našli v programu Skutečně zdravá škola (dále jen SZŠ). Program SZŠ je zaměřen na kvalitní stravování a vzdělávání o jídle a smysluplně doplňuje a rozšiřuje náš ŠVP, prolíná do všech vzdělávacích oblastí. Nyní plníme kritéria programu SZŠ pro získání Stříbrného certifikátu (Bronzový certifikát jsme získali v únoru 2023).

K tradičním akcím mateřské školy (chronologicky řazeno od září) patří:

- Drakiáda s rodiči
- Den stromů
- Dýňování – Strašidlácké odpoledne s rodiči
- Voňavé pečení a sladké zdobení vánočních perníčků
- Vánoční posezení s rodiči plná písniček a povídaní
- Vánoční jarmark s rodiči i pro veřejnost
- Šerpování předškoláčků
- Den vody
- Čaroděj rej
- Den Země
- Tvořivá odpoledne rodičů a dětí (různá témata, příležitosti)
- Piknik na školní zahradě s rodiči – Měsíc školních zahrad
- Den dětí
- Zahradní slavnost s rodiči i pro veřejnost

Mateřská škola je zapojena do těchto celostátních programů/projektů:

- Recyklohraní
- Se Sokolem do života
- Skutečně zdravá škola
- Ekoškola
- Celé Česko čte dětem

## 4. Mateřská škola v kontextu pandemické krize

Popis průběhu událostí od března 2020 do března 2022.

Dění je popisováno v množném čísle za pracovníky školy.

### **Březen–duben 2020**

Informace z médií byly znepokojivé, dění jsme sledovali s obavami a v březnu 2020 se nás dotkla první omezení. V březnu jsme se vždy s dětmi účastnili festivalu mateřských škol Mateřinka, termín 11. a 12. března 2020. Prvním signálem, že je situace vážná, bylo zrušení této akce. Na základě zpráv jsme to vlastně, ale už i očekávaly. Od tohoto okamžiku již následovala série dalších opatření a změn.

Probíhala jednání se zřizovatelem, sledovaly se počty docházejících dětí, projednávalo se, zda mateřské školy zavřít. Rozhodnutí bylo na zřizovateli, potažmo na řediteli MŠ, respektive na vzájemné domluvě. Za zřizovatele vedla setkání s ředitelkami mateřských škol starostka a místostarosta. Denně bylo povinností ze strany mateřských škol hlásit počty docházejících dětí. Rozhodnutí o uzavření mateřských škol bylo diskutováno především z pohledu potřeb rodičů. Zřizovatele zajistil do mateřských škol digitální teploměry, povinností bylo měřit teplotu všem přichozím dětem při vstupu do třídy. Základní a střední školy byly zavřeny na základě rozhodnutí vlády 12.3.2020.

Rozhodnutí zavřít mateřské školy bylo vydáno s účinností od 17.3. 2020, s ustanovením mateřské školy, která zajišťovala provoz pro děti poskytovatelů zdravotních služeb, orgánů ochrany veřejného zdraví a příslušníky ozbrojených sil.

Informace byly rodičům poskytovány na webu školy a telefonicky. Škola vystavovala rodičům žádost o ošetřovné.

Komunikace pro všechny zaměstnance probíhala prostřednictvím WhatsApp na pracovním chatu Školka.

Podnět k šití roušek vyšel od učitelek, první pokusy proběhly ještě před uzavřením školy. V okamžiku, kdy ve škole nebyly děti rozhodly jsme se šít roušky. Poptávka byla velká.

Řešíme potřeby rodičů: OČR, snížení školného.

Scházíme se a vytváříme plán, vznikají dvě dílny na šití roušek – dvě třídy, ve školní kuchyni se stříhá látka, jsou zde velké pracovní plochy – stoly. Zajišťujeme další šicí

stroje, materiál a komunikujeme se zájemci o roušky. Podáváme žádost o poskytnutí finanční pomoc na nákup materiálu a šicích strojů z nadačního příspěvku ČEZ. Přehled míst, kam jsme dodaly roušky v příloze.

Při šití roušek přišel nápad, navrhuji uspořádat KARNEVAL pro zaměstnance. Nápad se ujal a druhý den všichni přichází v maskách.

Provádíme úpravy tříd, práce na zahradě, pokračujeme v šití a distribuci roušek.

Informujeme o naší činnosti na webu školy, připravili jsme okénko, kam vkládáme pracovní listy pro děti.<sup>7</sup> Zatím nemáme stanoven postup pro přípravu distančního vzdělávání. Toto je první reakce, nejjednodušší a nejrychlejší řešení v této chvíli.

### **Květen - červen 2020**

Připravujeme se na otevření školy 18.5. 2020. Připravuji informace pro rodiče podle pokynů z MŠMT pokyny pro rodiče, pro zaměstnance k provozu školy a provozu tříd, hygienická opatření, nákup dezinfekčních prostředků, zjišťujeme počty dětí, bezinfekčnost.

Další administrativa je spojena s přípravou zápisu dětí k předškolnímu vzdělávání. Příprava dokumentů k zápisu, který probíhal s omezeními. Zásadní změnou bylo dokládání čestného prohlášení zákonných zástupců dítětem, že se dítě podrobilo stanoveným pravidelným očkováním v souladu s § 5 č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a přiložením kopie očkovacího průkazu. Toto opatření přenášelo zodpovědnost na ředitele mateřských škol, posoudit ze zdravotnického dokumentu což byla kompetence, která ředitelům škol nepřísluší. Toto posuzování mohlo vést ke špatnému vyhodnocení informací a následně k nesprávnému rozhodnutí. Na ředitele byla přenesena odpovědnost, která jim nepřísluší. Zápis k předškolnímu vzdělávání probíhal se zvýšenými hygienickými opatřeními, dále omezení počtu osob a nepřítomnost dětí u zápisu a preferování jiných způsobů podání žádostí (doručení poštou, datovou schránkou, zapečetěnou schránkou u vstupu do školy).

---

<sup>7</sup> Webové stránky MŠ Alergo dostupné z: <https://www.msalergo.cz/index.php/informace-pro-rodice/distanzni-vzdelavani> - Učíme se spolu – JARO 2020

Snažíme se udržet tradice školy. Připravujeme Šerpování předškoláků, přizpůsobujeme organizaci akce, aby byla dodržena hygienická opatření. Akce je venku, dodržujeme rozestupy tříd, ale vidíme se a společně si užíváme okamžik rozloučení se školkou. Fotíme skupinky na tablo, nepřerušíme naši „fotogalerii“ školáků.

Pandemie omezila i průběh projektu Šablony, připravuji s kolegyní projektové dny, pánujeme termíny, abychom splnily časový harmonogram projektu.

Prázdninový provoz – rozpis služeb, tříd, čerpání dovolené, případně zástupy, dokumenty dětí z jiných MŠ tzv. náhradní provoz.

### **Srpen 2020**

Přípravy na nový školní rok, tentokrát se zahájení nového školního roku připravuje i se zahrnutím potřebných opatření v souvislosti s pandemickou krizí. Je potřeba nad rámec běžných příprav zajistit zejména:

- dostatek dezinfekčních prostředků, dohlédnout na jejich bezpečné používání a uložení, poučit všechny zaměstnance, zajistit dezinfekce na ruce u vstupů do budov školy, pokyny při dodržování opatření ve škole
- připravit distanční vzdělávání, přehled témat, osnova pro tvorbu jednotlivých tematických celků, rozdělení témat, kdo zpracuje – domlouvání spolupráce, jakým způsobem budeme probíhat předávání materiálů do rodin, komunikace s rodiči
- upravit ŠKOLNÍ ŘÁD zahrnout změny podle ŠZ k distančnímu vzdělávání, informace ke zdravotnímu stavu dětí, kdy dítě nemůže do kolektivu
- připravit informace pro rodiče k provozu školy a dodržování hygienických opatření v souladu s podmínkami platných opatření, zveřejnit tyto informace.

### **Září - říjen 2020**

Začátek školního roku je náročný, dbáme na dodržování všech opatření, probíhá adaptace nových dětí, komunikujeme s rodiči. Většina rodičů přijímá a respektuje nastavená opatření, ale setkáváme se i s reakcemi, které jsou negativní a je potřeba učit se tyto situace zvládat. Klade to zvýšené nároky na učitele, ale i další zaměstnance školy. O problémech se vzájemně informujeme a postupujeme jednotně. Pro všechny zaměstnance je to nová zkušenost, která vyžaduje velkou dávku trpělivosti a dovedností v oblasti komunikace. Hlavní tíha, jak tyto situace zvládat, je na učitelích, kteří jsou v nejužším kontaktu s rodiči. Případné problémy si s učiteli sdělujeme,



ujišťují se o správnosti postupu a mým hlavním úkolem je být jim oporou. Vzájemná důvěra a jednotnost v přístupu je velmi důležitá.

Průběžně pracujeme na tématech distanční výuky. Od října se rozbíhá i distanční vzdělávání. Je potřeba být s rodiči v užším kontaktu, postupně vznikají třídní chaty s rodiči dětí v povinném předškolním vzdělávání v aplikaci WhatsApp. Není to v souladu s požadavky GDPR, pedagogové používají soukromé telefony. Bylo to ale pro tuto chvíli efektivní řešení. S rodiči dětí, které nejsou v posledním ročníku předškolního vzdělávání komunikujeme telefonicky a prostřednictvím SMS z pracovních telefonů (každá třída má svůj mobilní telefon), zde není taková naléhavost ve vztahu k plnění povinného PV. Je to více na zájmu rodičů, pokud chtějí mohou využívat materiály distančního vzdělávání dostupné na webu školy, a i pro ně vytiskneme, pokud nemají možnost si zajistit sami.

Distanční vzdělávání na webu školy<sup>8</sup> odkazy na jednotlivá témata nejsou momentálně aktivní, tady je vidět přehled a způsob, jak jsme zpřístupňovali, přístupnost bloků byla to časově omezená.

Dopis ministra školství z 27.10. 2020 v reakci na podněty z mateřských škol, kde se zaměstnanci cítí opomenuti, na okraji zájmu a přehlížení. Ministr školství vyjadřuje zaměstnancům mateřských škol uznání, váží si jejich práce, myslí na ně a děkuje jim prostřednictvím dopisu zasláného do datových schránek škol.

### **Listopad - prosinec 2020**

Stále sledujeme průměrnou docházku dětí (povinné PV).

Zajištění podmínek pro testování zaměstnanců: místo, postup, způsob, jak evidovat. Vybíráme vhodný prostor, kterým je v tu dobu nevyužívaná kancelář vedoucí kuchařky u hlavního vstupu, je to místo, které je mimo společných prostor. Pokud tedy by byl test pozitivní zaměstnanec dále do školy nevstupuje. Časově je to náročnější, zaměstnanci musí přicházet na pracoviště v dostatečném časovém předstihu před začátkem pracovní doby a dodržet, aby nedocházelo k setkání více osob. Fotografie

---

<sup>8</sup> Webové stránky MŠ Alergo <https://www.msalergo.cz/index.php/informace-pro-rodice/distanzni-vzdelavani>

výsledků testu jsou odesílány prostřednictvím aplikace zaměstnanci pověřenému evidencí a kontrolou testů.

Vánoce, přípravy na toto pro děti asi nejkrásnější období roku je poznamenané probíhající pandemickou krizí. Nechceme o toto dění a atmosféru děti připravit. Vše, co se v běžném provozu chystá se snažíme přizpůsobit a zachovat. Udržet pocit normality, je i pro nás dospělé důležité.

Tvoření a přípravy na Vánoční jarmark probíhají pouze ve třídách, nemůžeme k tomu přizvat rodiče, tvoříme s dětmi a chystáme improvizované výstavy prací „prodejní stánky“ v šatnách dětí. Zdobíme školu, připomínáme si tradice a zvyky.

Řešíme předvánoční setkání s rodiči, některé třídy nahrávají přípravy a vystoupení dětí a rodičům posíláme odkaz. Založila jsem školní YouTube kanál, videa jsou neveřejná. Ukázka z naší třídy Sluníček<sup>9</sup>. Odhalujeme i zákulisí příprav a snažíme se rodičům poslat kousek této atmosféry. Tím odstartovala změna pojetí vánočních setkání. Objevili jsme kouzlo filmu – natáčení v průběhu příprav a sestřihání do celku, který vystihuje dění a atmosféru ve třídách. Tento způsob klade vyšší nároky na pedagogy především v oblasti práce s digitálními technologiemi a také časově je pro ně tento způsob náročnější. Nicméně nás tato zkušenost ve výsledku „osvobodila“ od tradičního pojetí vánočních besídek ve třídách, ke kterému jsme dlouho hledali cestu a řešení. Přece jen je tento způsob prezentace práce zažitá praxe. Pandemie byla velkým impulsem se zamyslet a hledat jiný způsob.

Zajišťuji aktualizaci okénka distančního vzdělávání na webu, upravuji zpracované bloky, snažím se o zachování jednotnosti v uspořádání a vzhledu a díky tomu si kontroluji, jak jsou jednotlivá témata zpracována i po obsahové stránce. Vidím, jak se daří kolegyním, kterým není oblast ICT blízka.

Nemocnost se zvyšuje, nejen u dětí ale narůstá i nemocnost zaměstnanců. Ze dne na den hledáme řešení zástupů, vypomáháme si navzájem. První úkol je vždy zajistit děti a třídy, potom se řeší školní kuchyň a úklid. Většinou je každý je ochoten pomoci a dělat i jiné práce, ostatně to u nás nebyl nikdy problém, ale teď je to mnohem častější.

Covid nás zasáhl ve vánočním čase plnou silou. Komunikujeme na chatu, předáváme si informace a slova podpory. Posíláme si zde i vtipy (obrázky, texty, videa), snažíme

---

<sup>9</sup> YouTube kanál MŠ Alergo <https://youtu.be/MrTtM5JJXbE>

se vnést do této situace humor, ale začínají se zde objevovat i vtipy na politiky a jejich přístup k řešení situace. To se časem ukáže jako problém.

### **Leden - únor 2021**

**Vysoká nemocnost!** Dochází k omezení provozu školy, seznamujeme rodiče se situací a prosíme, pokud to nutně nepotřebují, aby zůstaly děti doma.

Omezení vstupu rodičů do školy znamenal další velké komplikace v provozu a organizaci chodu školy. Máme čtyři vstupy, zajistit, aby někdo z personálu přebíral děti od rodičů, zajistit bezpečnost, to je náročný úkol.

Rychlé porady probíhají podle potřeby, základní informace si sdělujeme na chatu. Sdílím zprávy, pokyny, aby každý zaměstnanec měl informace rychle, také dotazy a případně rychlé porady. Používání soukromého mobilu v pracovní době je nyní nutností. Nikdy jsem striktně používání mobilu v pracovní době nezakazovala a nesetkala jsem se s tím, že by toho někdo zneužíval. Nyní navíc ještě přicházely starosti o rodinu a blízké, mobilní telefon byl tedy nutností z mnoha důvodů.

Kontaktuji KHS a řešíme situaci ve škole. Odesílám tabulky rizikových kontaktů do KHS, začíná období zavírání tříd, pracovníci KHS kontaktují rodiče s pokyny. Třídy jsou uzavřeny v souladu s rozhodnutím KHS a podle pokynů je prováděna dezinfekce tříd.

Na školním webu informujeme o situaci ve škole. Průběžně informace doplňuji, informuji zaměstnance a intenzivně se zaměstnanci komunikujeme prostřednictvím chatu. Je to rychlá a efektivní komunikace.

Projevuje se únava, nervozita, krizová situace trvá dlouho. V rodině každého zaměstnance se onemocnění Covid -19 již objevilo. Přibývají případy těžkého průběhu onemocnění, setkáváme se s nimi přímo v rodinách zaměstnanců a v blízkém okolí, bohužel přišly i ty nejhorší zprávy.

Postup stanovuje Manuál MŠMT pro školní rok 2020/2021 a Metodika pro vzdělávání distančním způsobem, Metodika Ministerstva zdravotnictví pro nařizování karantény ve školách.

Od 26.1.2021 v souladu s pokynem MŠMT je omezen vstup třetích osob do budovy školy (rodiče předávají dítě zaměstnanci školy u vstupu do budovy).

Distanční vzdělávání je stále poskytováno.

Od 15. 2.2021 je opět umožněn rodičům vstup do budovy, omezení je pouze jedna osoba k dítěti.

### **Březen - duben 2021**

Na konci února dochází k uzavření škol, předpoklad je do 21.3.2021.

Probíhá distanční vzdělávání, třídy realizují on-line setkání s dětmi. Tato setkání jsou nepravidelná, ale většinou bylo realizováno 1x za týden v každé třídě.

Mateřská škola je otevřena od 12.4. 2021 a to pouze pro děti s povinným předškolním vzděláváním. Připravujeme prostory pro TESTOVÁNÍ dětí a zaměstnanců, je potřeba stanovit organizaci, předat informace. Důraz klademe na informace pro rodiče, aby se mohli s dětmi připravit, věděli, co je čeká, jak to bude probíhat.

Pokyny z MŠMT obsahují 12 příloh k prostudování.

Očkování pro zaměstnance škol.

Ve třídách jsou malé skupiny dětí (do počtu 15 dětí). Práce s malou skupinou dětí je příjemná, ve „své“ třídě zkusíme a zavádíme nový způsob plánování a hodnocení s dětmi. Je dostatek prostoru pro individuální přístup. Distanční vzdělávání dále připravujeme a podle stejných příprav pracujeme i ve třídě.

Pedagogové se účastní DVPP online semináře.

### **Květen - červen 2021**

Omezení vstupu rodičů do budovy, opět se smí pouze s ochrannou dýchací cestou – respirátorem. Řešíme výhrady některých rodičů k tomuto opatření, ale většinou probíhá vše bez problémů.

Webinář Dobrý začátek, seznámení s metodikou. Toto první setkání ukázalo cestu dalšího směřování a rozvoje školy. Období pandemické krize a návrat k běžnému fungování ukázal jako potřebné věnovat zvýšenou pozornost rozvoji sociálních a emočních dovedností dětí. (V říjnu 2023 se celý pedagogický sbor proškolil v základním 17hodinovém modulu.)

Zápis k předškolnímu vzdělávání probíhá ve čtyřech dnech, dokumenty mají rodiče ke stažení na webu školy. Problémy nevznikají, rodiče respektují všechna opatření. Podané žádosti převyšují kapacitu školy.

Z MŠMT doručeny další informace a pokyny.

Testování pokračuje, systém je zaběhlý, vrací se zaměstnanci po skončení pracovní neschopnosti.

Přečerpání ONIV, nemocnost zaměstnanců byla rekordní.

Distanční vzdělávání stále probíhá.

Oficiální zapojení do projektu SKUTEČNĚ ZDRAVÁ ŠKOLA.

### **Červen - červenec 2021**

Pořádáme setkání s rodiči: Piknik na školní zahradě a Šerpování předškoláčků – také připravujeme na zahradě, za běžné situace probíhá v kulturním domě, ale vzhledem k situaci volíme variantu venku.

Prázdninový provoz školy je v červenci, dbáme opatření Režim návratu ze zahraničí – sledujeme, informujeme rodiče.

### **Září - říjen 2021**

Začátek školního roku vypadá velmi optimisticky, chceme věřit, že už snad bude vše fungovat normálně. Není povinnost prokazovat se testem v MŠ. Pedagogové nemusí nosit respirátor při práci, provozní zaměstnanci ano. To je poněkud ožehavý bod, snažíme se najít cestu k tomu, jak dodržet, ale zároveň rozumně nastavit toto opatření. Je to o domluvě a naštěstí se dokážeme shodnout na rozumném řešení. Testují se zaměstnanci, režim evidence testů, výsledků pokračuje.

První úspěch ve Skutečně zdravé škole – ocenění příspěvku!

Den stromů oslavujeme s rodiči, sázení stromů je součástí projektu SFŽP, máme splněn další bod, a ještě osvěta a spolupráce s rodiči. Informujeme i v místním tisku o akci, regionální televize připravila záznam z akce. Prožíváme dobrý pocit z návratu k běžnému životu školy.

## **Listopad - prosinec 2021**

Pořádáme vánoční jarmark pro rodiče a veřejnost. Akce je pozměněna a stanoviště jsou po celé zahradě, aby nedošlo k většímu shromáždění lidí. Zároveň je to možnost prohlédnout si zahradu a co nového jsme vybudovali. Je to neformální setkání s rodiči a čas pro příjemné setkání, které nám všem chybělo.

V prosinci se opět setkáváme s velkým šířením nákazy. Znovu dochází k uzavírání tříd, komunikuji s KHS.

## **Leden - březen 2022**

Dochází k dalšímu šíření nákazy a zavírání tříd z rozhodnutí KHS. Komunikuji s KHS, zasílám podklady – tabulky s kontakty, informace rodičům.

Úprava podmínek testování pro zaměstnance, testy si zařizují školy samy, hledám dodavatele, je potřeba aby testy splňovaly podmínky. Dočerpáváme zásoby testů určených dětem, které se nepoužily a dokupujeme z provozního příspěvku pro zaměstnance.

Opět je VYSOKÁ NEMOCNOST ZAMĚSTNANCŮ! Řešíme zástupy k zajištění provozu tříd, vypomáhají provozní zaměstnanci v okrajových časech, je potřeba spojovat třídy.

Přichází pro všechny šokující zpráva o vypuknutí války na Ukrajině. Představa, že v dnešní době je něco takového možné je děsivá. Připojujeme se ke sbírce na pomoc Ukrajině, rodiče se do sbírky také zapojují. Přichází metodické doporučení z MŠMT pro práci se školními kolektivy. Příručky pro školy v době katastrofické události. Podpůrný materiál k LEX Ukrajina.

Válka na Ukrajině píše další kapitolu v našem životě. Postupně přicházejí dotazy dětí k válce společně s tím, jak do školky přicházejí první děti z Ukrajiny.

Průběh chronologicky v tabulce viz **příloha B**.

## 5. Analýza dat

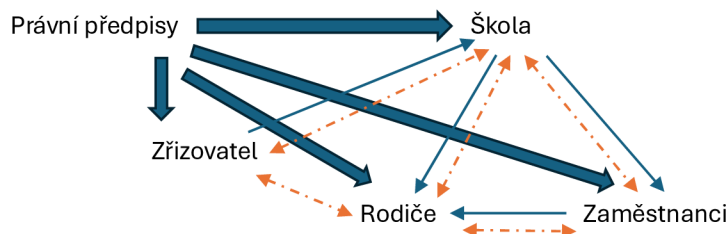
Data jsou rozdělena do tří skupin a pro zjednodušení označena symboly:

 Dokumenty    Rozhovory    Pozorování

Rozhovory a pozorování poskytují informace o tom, jak se formální opatření nastavená v dokumentech uplatňovala v praxi. Zjišťuje se, jak zaměstnanci reagovali na tyto požadavky a změny, jak je vnímali a jaký měly dopad na jejich práci a prostředí školy. Během rozhovorů vyjádřili zaměstnanci své názory, zatímco pozorování popisuje konkrétní události a dění v reálném čase. Závěry z rozhovorů jsou kategorizovány podle klíčových témat a zachovává se formulace odpovědí respondentů podle přesného přepisu. Rozdíl mezi dokumenty a rozhovory spočívá v tom, že dokumenty jsou založeny na oficiálních pravidlech a zdrojích, zatímco rozhovory a pozorování mohou být ovlivněny osobními názory, pocity a vnímáním zaměstnanců. Tímto způsobem se využívá triangulace dat, což umožňuje získat komplexnější a výstižnější obraz situace.



Škola je povinna dodržovat platný právní řád České republiky a řídit se příslušným rámcovým vzdělávacím programem. Během pandemické krize byla vyhlášena mimořádná opatření, která vedla ke změnám v právních předpisech. Pro školu bylo nezbytné tyto změny integrovat do svých interních dokumentů a postupů, aby mohla plně a účinně reagovat na nové podmínky a požadavky. Provádění těchto změn bylo také nutné vykomunikovat ve všech vztazích, jako jsou vztahy mezi školou a rodiči, zaměstnanci a zřizovatelem. Tyto vazby a toky informací byly vizualizovány pomocí schématu, které ilustruje hierarchii a vztahy mezi školou, zřizovatelem a rodiči v kontextu právních předpisů a komunikace.



### Školní řád

- Distanční vzdělávání změna v souladu s § 184a 651/2004 Sb. Školského zákona, doplněno do dokumentu Školní řád.
- způsob předávání dětí, vyhláška č.14/2005o předškolním vzdělávání §5 Péče o zdraví a bezpečnost dětí v důsledku mimořádné situace došlo k dočasné změně při předávání dětí, provozní zaměstnanci MŠ
- organizace vzdělávání – změny provozu tříd
- třídní schůzky při zahájení školního roku formou individuálních rozhovorů
- školné, osvobození od úplaty, snížení úplaty – po dohodě se zřizovatelem
- zápis k předškolnímu vzdělávání – úpravy postupu přijímacího řízení a způsobu dokládání dokumentů pro přijetí dítěte k PV v souladu s mimořádnými opatřeními Posuzování podle očkovacího průkazu a schématu očkování (Zápis k PV v květnu 2020) zda dítě splňuje podmínku povinného očkování pro přijetí k PV – ředitel MŠ není kompetentní posoudit zdravotní dokumentaci – očkovací průkaz, platné je pouze potvrzení praktického lékaře pro děti a dorost (§ 50 Zákona o ochraně zdraví, § 34odst.5 Školský zákon ).



### Organizační řád a Provozní řád

změny v pracovních úkolech a postupech

- práce související s přímou pedagogickou činností – distanční vzdělávání
- úklid změna postupů, četnosti, dodržování pokynů KHS
- organizace způsobu předávání a vyzvedávání dětí
- zajištění a evidence dezinfekčních a ochranných prostředků a zacházení s nimi



- provoz testovacích míst ve škole – pracovní postup, evidence údajů
- nové formuláře a vstup do dalších systémů k evidenci (například evidence testů, ochranných pomůcek, ČSSZ – OČR, tabulky kontaktů pro KHS, vykazování zakoupených testů a další související)
- vydávání potvrzení pro zaměstnavatele rodičů o uzavření školy

#### organizační struktury - změny v organizaci

- vymezení nových pravomocí a odpovědnosti pracovníků
- provozní doba tříd
- změny rozvrhů pedagogů
- změny rozpisu pracovní doby provozních zaměstnanců
- zástupy za zaměstnance po dobu DPN
- organizace práce v době uzavření školy - plánování úkolů, způsob plnění
- organizace náhradní činnosti zaměstnanců v době uzavření školy:
  - vytvoření „dílny“ ŠITÍ ROUŠEK
  - práce na školní zahradě
  - malování prostor školy, úklid, úpravy interiérů
- vytvoření nové organizační jednotky za provozu školy v souladu s platnými opatřeními
  - testovací místo pro děti – prostory, systém, vybavení, organizace, personální zajištění
  - testovací místo pro zaměstnance – prostory, systém, vybavení, evidence testů, kontrola a evidence výsledků testů zaměstnanců



#### **Školní vzdělávací program**

Zaznamenání konkrétních částí ŠVP, kterých se nejvíce dotkly změny a opatření

- koncepce školy - filozofie školy
- přechod na distanční vzdělávání
- tradice školy
- příloha ŠVP Moje zdraví (prvky dechové rehabilitace)
- podmínky vzdělávání
- změny v obsahu výchovně vzdělávací práce – omezení některých aktivit (zpěv, cvičení, prvky dechové rehabilitace a dechová cvičení)

Změny, které se dotkly obsahu těchto dokumentů, byly prováděny písemně prostřednictvím pokynů ředitele a současně komunikovány na operativních schůzkách se zaměstnanci školy, nebo na poradách prostřednictvím Google Meet.

Informace a pokyny pro rodiče byly zveřejňovány na webu školy, vyvěšeny v šatnách, u vstupů do pavilonů (případně telefonicky, e-mailem, SMS, třídní chaty WhatsApp).

Ukázka z dokumentů školy viz **příloha C**.



Průběh rozhovorů byl plný emocí. Pandemická krize zasáhla pracovní i soukromý život. Respondenti popisují obavy, nervozitu, napětí, ale i radost z pomoci druhým. Cítili únavu z nejistoty a změn a byli neustále ve střehu kvůli trvání krize.

U pedagogů byla zmiňována nejistota a obavy při zvládnutí distančního vzdělávání. Zvládnutí distančního vzdělávání a způsob komunikace s rodiči vyžadovaly nové přístupy. Někteří pedagogové vnímali zvýšení nároků na používání ICT jako výzvu a hodnotili to, že je situace přiměla k osobnímu rozvoji. Jiní to považovali pouze za nutnost přizpůsobit se okolnostem. Mnozí pedagogové viděli jako přínosné možnost „nahlédnout“ do domácího prostředí při online setkáních.

Rodiče měli příležitost vytvořit si představu o obsahu předškolního vzdělávání a pracovníci školy měli možnost lépe porozumět potřebám dětí v jejich domácím prostředí.

Velkým problémem byla absence jednotného komunikačního systému pro rodiče. Webové stránky školy sice sloužily jako hlavní zdroj informací, ale individuální komunikace a komunikace v rámci tříd chyběly. Nouzové řešení v podobě skupinových chatů zasahovalo do soukromí pedagogů a nesplňovalo požadavky na ochranu osobních údajů.

Hygienická opatření nám bránila v realizaci některých specifických aktivit našeho vzdělávacího programu. Po skončení pandemické krize jsme se k těmto aktivitám již nevrátili. Místo toho jsme se zaměřili na jiné činnosti a aktivity podporující zdraví a zdravý životní styl. To zahrnovalo zapojení do programu Skutečně zdravá škola, Ekoškola, a budování školní zahrady jako přírodního prostoru pro venkovní aktivity s dětmi.

Další vzdělávání pedagogů bylo v této době realizováno prostřednictvím webinářů, a i nyní část pedagogů tento způsob vzdělávání vítá.

Vnitřní komunikace a předávání informací ve škole byly v rozhovorech hodnoceny jako dostačující a efektivní. Zavádění a realizace opatření a změn v organizaci práce v souvislosti s mimořádnými opatřeními bylo také hodnoceno pozitivně a přijato s pochopením jejich důležitosti. Předávání informací bylo hodnoceno jako srozumitelné a dostatečné.

Možnost podílet se na řešení, dávat návrhy a diskutovat o způsobu realizace jednotlivých úkolů bylo hodnoceno kladně. Potřeba spolupráce všech zaměstnanců a společný zájem na udržení dobrého jména školy se v rozhovorech ukázal na příkladech, když zaměstnanci popisovali situace, kdy bylo potřeba s rodiči řešit a vysvětlovat opatření. Všichni zaměstnanci v tomto případě postupovali jednotně a komunikaci s rodiči vedli vstřícně a profesionálně. Velmi si vážím toho, že zaměstnancům záleželo na spokojenosti rodičů, ale zároveň dokázali trvat na dodržování nastavených opatření a zdůvodnit, proč je potřeba takto postupovat. Jednotnost vystupování zaměstnanců a zájem o udržení dobrého jména školy je také jedním z pilířů kultury naší školy.



### Výňatky z odpovědí

#### Adaptace na situaci

- *naše práce se vyvíjela jinak, než jsme byly zvyklé, výuka se změnila na distanční, to mi nebylo příjemné, jako částečný odpůrce ICT jsem nepřijala on-line komunikaci s dětmi jako pozitivní*
- *scházely mi děti, ale s odstupem času to беру jako pozitivum, dělat chvilku něco jiného*
- *sledovala jsem média, byla jsem ráda, že jsme mohly pomáhat – šití roušek*
- *některé kolegyně si zakoupily šicí stroj i domů a šily ještě odpoledne a večer, prostě jsme to tak cítily a především jsme chtěly, tedy já jsem to tak vnímala*
- *že jsme s dětmi nedělaly, respektive nemohly dělat činnosti jako přefukování vody a trenážer, to ušetřilo spoustu času*
- *když začaly probíhat diskuze na sociálních sítích ohledně „nevyužitých“ učitelů, kteří jsou doma za plný plat a nic nedělají, ale tak to nebyl náš případ, už v první vlně jsme se snažily o navázání kontaktu s rodinami, připravovaly materiály pro distanční výuku a později jsme dělaly i on-line setkávání*
- *mladší kolegyně zvládaly práci ICT bez problémů*
- *práce s počítačem, on-line schůzky, to pro mě bylo náročné a jak dát vědět všem rodičům*

- obtěžující nošení roušek, ale bylo to potřebné
- děti si na zvýšené hygienické nároky zvykly a většinou je i s rodiči dodržovali
- uvítala jsem dodržování pravidel a zásad nastavených v tomto období
- pořád ty změny, když už jsme to udělaly a vymyslely, tak za chvíli bylo zase něco jiného
- vadilo mi, když provozní musely nosit respirátory a učitelky ne, stejně jsme se musely potkávat, to jinak nešlo, ale připadalo mi to takový divný, jako když si to někdo neumí představit jak to ve školce funguje, stejně musíme být všude, a jestli učitelka nebo provozní, jsme přeci taky v kontaktu s dětmi, ještě, že se to u nás tak neřešilo
- více administrativy - sledování docházky, připravovat pro děti ve školce a pro děti domů – sledovat kdo potřebuje vytisknout, psát rodičům, někdy se toho sešlo hodně, museli jsme fungovat jinak
- očkování – bylo to takový jako dobrovolně nedobrovolný, protože pokud jsi chtěla někam chodit do restaurace a, a já nevím, vykonávat tu práci vlastně ... takže chtěla jsi být v té práci a všichni ... a vlastně tě strhne to, že všichni se teda nechají očkovat, a tak jsem nakonec raději taky šla
- problém byl, a rodiče byli i nepříjemní, když museli čekat, než si pro dítě přijdeme, nebo když si ho přišli vyzvednout, ne vždy, ale stalo se, no ale to nešlo rychleji, oni si to neumí představit, asi ale taky byli dost nervózní, vlastně také nevěděli jako my, kdy zase bude nějaká změna, tak jsem se jim vlastně ani nedivila

## Organizace

- od chvíle kdy se uzavřely školy (nejdřív mimo mateřské) jsme řešily co budeme dělat, to byl přísun informací co bylo potřeba zpracovat a utřídit
- plně a efektivně jsme využily čas, mohly jsme se připravit na projekt přírodní zahrady a zlepšovat podmínky pro hru a učení dětí
- mohly jsme dodělat všechny resty, to pomohlo, a také připravit se na projekt se zahradou
- mohly jsme se domluvit ve skupinách, tak se vždy dobře dohodlo kdo s kým co zařídí, že jsme se mohly samy rozhodnout
- úklid zahrady byl potřeba a byl na to čas, to bylo užitečné
- všechny nápady se probraly, a tak se potom lépe něco dělalo, dalo se přizpůsobit
- všichni pustili do všeho, když bylo potřeba, učitelky a provozní se nerozdělovaly
- testovací místo pro děti jsme vymyslely a připravily dobře, ale rodiče z toho úplně nadšení nebyli, myslím z toho, že se děti testují
- já jsem se třeba docela těšila, jak budeme organizovat testování, když jsme se radily, já mám ráda to zpestření, když můžu dělat i něco jiného, ne jenom úklid, to mě bavilo a rodiče byli fajn
- předávání dětí – bylo to pracnější, ale šlo to, provozní nepředávali rodičům informace za učitelky, to ne
- rozdělení do skupin a střídání v práci, když byla školka zavřená, každý věděl co je potřeba udělat
- práce z domova byla nová zkušenost, ne zase tak špatná

- rozhodování bylo téměř okamžité, kdo neměl jinou možnost jak pomoci, tak se zapojil do šití roušek
- v momentě kdy byl dostatek roušek tak jsme se měly vrhnout na něco jiného, třeba na výrobu didaktických pomůcek
- musela jsem přicházet o dost dříve, u testování (zaměstnanců) se nás sešlo víc, a potom jsme musely čekat, někdy tam byli všichni dohromady, a to pak přece nemělo smysl, pokud někdo nepočkal venku, ale nechtěla jsem prudit
- testování se zvládalo docela dobře, ale jak byly ty testy účinné, to nevím, já sama jsem prodělala covid 4x a myslím, že jsem si to vždy přinesla z MŠ, jinak jsem vůbec nikam mezi lidi nechodila a vše jsem dodržovala
- práci nám ztěžovala různá nařízení nad kterými zůstával rozum stát, nezpívejte, rodiče nesmí do šatny, nespojujte se, testujte se,
- problém se objevil u některých rodičů s dodržováním opatření - roušek, ale byli to jednotlivci
- šití roušek bylo rozptýlení a vlastně jsme dělaly karneval, překvapily mě holky kuchařky, jak to parádně pojaly
- tak bylo zařizování asi dost, ale zvládla jsi to s přehledem a víme že si to o sobě nemyslíš, a díky za to očkování

#### Informace, komunikace (uvnitř školy)

- všechny informace jsem měla hned, když to bylo na chatu
- tak já myslím, že to stačilo, že jsme měly informaci dost, a když něco nebylo jasné, bylo možné se rychle domluvit, když se napsalo do společného chatu, vždy byla rychlá reakce
- na chatu bylo dobré domlouvání, hned jsme všechno věděly a mohly řešit
- vadily mi ty zprávy, nejdříve to bylo fajn, ale potom mě to rušilo, když večer chodily zprávy, a i to k politice, to bylo nepříjemné
- jeden z rodičů nás upozornil na možnost získat peníze od ČEZ
- komunikace mi vyhovovala jak přes WhatsApp, e-mail, Google Meet, Google Disk, je to rychlé
- informace jsme měly hned, myslím, že bylo dobré si psát, a že se to tam dalo i vyfoceně, co se bude dělat, lepší než když je to někde jenom písemně, takhle jsme se mohly podívat, i legrace tam byla, to jsem se tak i odreagovala
- asi bylo dobré, že nás viděli i lidé z okolí, ze sídliště (práce na zahradě), když se pořád řešilo, že jsou školky zavřené, tak mohli vidět, že nesedíme doma, já už sem to nechtěla ani číst
- že jsme byli ve spojení i s dětskou lékařkou, to jsem byla ráda, pomohlo to některé informace lépe vyhodnotit

#### Distanční vzdělávání, ICT, komunikace s rodiči

- zdokonalili jsme se v elektronické komunikaci, covid byl nám byl slušnou přípravou
- sice jsem vstupovala do pro mě nových věcí a tím překračovala své hranice, ale těšila jsem se na běžný režim, komunikace přes email nebo sms byla pracná
- on-line setkání se neúčastnily všechny děti

- docházelo k problémům s připojením
- než jsem dala vědět všem rodičům, to bylo náročné
- rodiče získali větší přehled o tom co s dětmi ve školce děláme
- někteří rodiče byli nadšení z úkolů pro děti, bavilo je to
- jako částečný odpůrce ICT jsem nepřijala komunikaci s rodiči tímto způsobem dobře
- necítila jsem se v této roli příliš komfortně a jistě, odesílání sms, nebo chat s rodiči nebyl ideální, používání vlastního telefonního čísla, ale nebyla jiná možnost
- příjemné bylo nahlédnout do prostředí rodin (fotografie oblíbených činností..)
- komunikace s rodiči probíhala v pořádku, předávali jsme jim materiály, volali jsme si, posílání zpráv a mailů každému zvlášť bylo náročné
- někteří své vypracované úkoly zasílali zodpovědně a velmi brzy, někomu jsme se připomínali, ale tak
- pro někoho to nebylo příliš důležité, tak to vidíme i normálně, jak mají rodiče zájem, to se těžko hodnotí, nevidíme co se v rodině děje
- kdyby rodiče mohli psát někam mimo společný chat, takhle potom vznikaly diskuse, všichni viděli všechno, kde bychom mohli se všemi komunikovat, ale s každým zvlášť, asi nějakou aplikaci pro školky
- s některými dětmi jsme byly v minimálním kontaktu, protože to bylo pro jejich rodiče příliš obtěžující, rozdělily jsme si úkoly – témata, která jsme zpracovávaly, tak jsem se inspirovala, asi by to chtělo víc si předávat nápady, předávání informací více rodičům bylo dost složité, tedy pro mě určitě
- práce z domova byla nová zkušenost, ale svým způsobem to byla taková příprava na práci s dětmi jako dělávat, ale asi jsme se víc radily s kolegyní, hlavně když jsme chystaly online setkání, to byly trochu nervy
- velmi přínosná byla online komunikace s dětmi, bylo to v tomto období jako vysvobození, viděli jsme, že jsou děti v pořádku, povídali jsme si, mohly se pochlubit svým domovem, podle rodičů se nemohly dočkat až se s nimi spojíme
- nevyhovoval mi způsob rozesílání informací rodičům

## Emoce

- dění v době pandemie jsem vnímala s velkým respektem a obavou
- společnost se rozdělila a já zažívala bezmoc
- přišli jsme o několik blízkých a také o bývalého kolegu, strašný, chtělo se mi ty řvouny zastavit, ale oni nabírali na síle
- já sama jsem při své první nákaze částečně obviňovala jednu ze svých kolegyně, která se jako nakažená nechovala zodpovědně
- ten čas co jsme věnovaly šití roušek, to jsem nepřijala úplně s nadšením, nakonec jsem i já usedla k šicímu stroji, ač mi to nebylo nikdy vlastní, pocit uspokojení, jaký zažívaly některé kolegyně, jsem neměla, zažily jsme u toho i legraci a pohodu, pousta lidí za tuto naši aktivitu byla velmi ráda, i já musím uznat, že tvůj přístup si zaslouží obdiv, tvoje aktivity byly nadstandardní.
- byla to zvláštní doba, hodně těžká, ale cítila jsem jak jsme se semknuly

•scházely mi děti, moje práce, ale s odstupem času to vidím jako pozitivum, dělat chvíli něco jiného

•nasmáli jsme se i když to byla doba těžká, a utužily jsme kolektiv

•šící parta byla jedinečná

•takové temné sevření ze všech stran, deprimující

•já to vnímala, že jsme na jedné lodi a měly jsme radost že pomáháme

•když došlo na uzavření školek, vnímala jsem nevoli a údiv ze strany některých rodičů

•děti testování ve školce zvládaly vcelku dobře, myslím, že jsme se opravdu snažily, aby z toho nebyly vystresované, vyděšené, motivace, odměny – razítka jako za splněný úkol

•testování - jenom XX, toho maminka nepřesvědčila, měl z toho úplný záchvat, ani nevím jak to nakonec dopadlo, vím, že tam pak přišla jeho paní učitelka, ale jestli to nakonec dal, nebo šli domů, maminka byla už dost zoufalá

•zájem o roušky, když se ozvali starší lidé z okolí, protože neměli možnost sehnat, nebo si koupit přes internet, to bylo dojemné

•informace se rychle rozšířila, přicházely žádosti, takový pocit jako, že někoho opravdu zachraňuješ

někdo to nehodnotil dobře, protože jsme se měli izolovat a tak se lidi dívali na to, že se ve školce scházíme a šijeme roušky i negativně, jako na to že se tam scházíme, když byli většinou všichni doma

---

•myslím, že bylo dobře že jsi hned na všechno reagovala, co vím z jiných školek, tak se někteří moc angažovat nechtěli, ono je to těžké, taky se to nemuselo všem líbit, ale někdo ti raději svůj názor neřekne

•myslím že jsi obětovala svůj klid a pohodu

•nezaznamenala jsem větší problémy

•pomoc radou a laskavým přístupem

•podporující a vnímavý přístup

•podpora při řešení problémů s rodiči

•vždycky se nakonec každý problém vyřešil, i když to nefungovalo hned, tak jsi to dotáhla

•navozování uklidňující atmosféry

•tak někdy se něco řešilo zbytečně moc, něco bych asi nerozebírala, každému nevyhovíš, asi potom zbytečné starosti

•byla jsi oporou, když někdo řešil pracovní nebo osobní problémy, stresové události této doby vykolejily nejednu z nás



Období pandemické krize zahrnuje dva roky březen 2020–2022. Do činnosti a fungování školy se promítalo ve všech oblastech. Rozdělit by se dalo zhruba na pět fází.

1. Obavy, nejistota, očekávání a potřeba smysluplné náplně. Vytvoření náhradní náplně práce: šití roušek, orientace na pomoc ostatním, orientace na školu a „využití času“ ve prospěch školy – úpravy zahrady, prostor školy, malování, opravy.

2. Řešení provozu školy, zaměření na činnost školy ve změněných podmínkách. Zavádění opatření, řešení konkrétních potřeb školy a naplňování poslání školy – distanční vzdělávání. Komunikace, reakce na změny, nové úkoly, změny dosavadních postupů, organizace (testovací centra).

3. Období propuknutí onemocnění ve škole. Rychlé šíření nákazy mezi zaměstnanci, dětmi. Uzavírání tříd, nedostatek personálu. Přivyknutí novým požadavkům, režimu fungování. První náznaky zpochybňování, šíří se dezinformace.

4. Vyrovňávání se se situací – stabilizace, období zvládání změn, zaměření se na návrat k normálnímu stavu.

5. Návrat k běžnému provozu, reflexe změn (co se osvědčilo, pozitiva).

Jako pozorovatel jsem vnímala, že se posílila míra odpovědnosti zaměstnanců, důvěra ve vlastní schopnosti díky možnosti být aktivní a podílet se na rozhodování.

První období bylo charakteristické obavami a nejistotou, zpracováváním informací a formováním způsobu fungování. V této fázi byly velké obavy z nákazy, o tom, zda bude škola otevřená probíhalo jednání se zřizovatelem. Do školy docházelo čím dál tím méně dětí a čekalo se na rozhodnutí, zda se uzavření škol bude týkat i mateřských škol. Mezi zaměstnanci převažoval názor, že by se škola měla zavřít. Všichni sledovali informace v médiích s obavami. Míra ohrožení zdraví se dala těžko odhadnout. Důležité bylo o situaci mluvit a podávat zaměstnancům školy pravdivé informace z jednání, uklidňovat a vysvětlovat co je v kompetenci ředitele. Období čekání a nejistoty bylo stresující. Právě v tomto období se zrodil nápad začít „něco dělat“, nezůstat pasivní. S nápadem začít šít



roušky přišli pedagogové. Velice rychle všichni zaměstnanci tuto aktivitu přijali, dávala smysl, pocit naplnění, užitečnosti, možný způsob, jak situaci čelit.

Když došlo k uzavření školy, bylo to jednoznačné rozhodnutí čím naplnit čas. Zaměstnanci o této aktivitě informovali nejbližší okolí, přicházeli s informacemi, kam je potřeba roušky dodat.

Tato činnost byla zpočátku naprosto spontánní, během několika dnů jsme do školy donesli vlastní šicí stroje, látky a další materiál. Všechny kroky jsme společně projednávali, tato aktivita nám pomáhala vyrovnávat se se situací.

Rozdělili jsme se do skupin, dodržovali rozestupy a používali roušky. Postupně jsme získávali informace o tom, kde je nedostatek ochranných prostředků. Přibývaly objednávky a požadavky nejen z okolí, ale i z jiných měst. Začali jsme vést evidenci o požadavcích, dodávkách. Komunikovali jsme s okolím přes sociální sítě, telefonicky, emailem, řešili dodávky. Postupně se vyčerpaly zásoby materiálu. Získali jsme finanční podporu od Nadace ČEZ na nákup šicích strojů a materiálu. Rozdělili jsme se do skupin. Dvě skupiny šití – rozdělení postupu na části pro zefektivnění práce, skupina na zpracování látek – stříhání, skupina na kompletování – žehlení a balení hotových zásilek. Rozesílali jsme poštou, dováželi vlastní dopravou, vydávali ve škole. Informovali jsme o této činnosti na školním webu.

Vytvořila se neformální struktura organizace, rozdělení funkcí a úkolů vplynulo přirozeně. Názory a podněty jednotlivců byly vyslechnuty a celková atmosféra byla orientovaná na spolupráci a hledání, jak by to šlo, a ne proč to nejde.

Během tohoto období byl čas na vzájemné bližší poznávání. Měla jsem pocit, že už většinu kolegyň za ty společné roky práce celkem dobře znám, ale přesto jsem je poznala zase trochu z jiné stránky. Bylo to přínosné, na některé věci, jsem díky tomu změnila pohled a lépe je dokážu pochopit. To, že iniciativa k této činnosti vyšla od zaměstnanců a také to, že rozdělování úkolů v „dílňách“ plynulo přirozeně hodnotím jako skvělou úroveň spolupráce a komunikace celého týmu. Navzájem jsme si dokázaly vyjádřit uznání, byla tu možnost přiučit se něčemu novému, zdokonalovat se. Hledaly jsme způsoby, jak šití urychlit a zefektivnit proces výroby, což také někdy přinášelo humorné situace. Přibývajících zakázky a pozdravy a poděkování nás motivovaly a dodávaly přesvědčení, že to, co děláme je správné a potřebné. Tato činnost nám dávala smysl.

K prohloubení pocitu sounáležitosti a samozřejmě k rozptýlení přispěla i myšlenka upořádat karneval. Částečně suplovala i dění, kdy jsou ve školce děti a tuto aktivitu chystáme pro ně. Překvapilo mě to, že se okamžitě nápad ujal.

Pro rychlé informování, jsem se souhlasem všech založila společný pracovní chat. Zrychlila a usnadnila se komunikace, našel se i prostor pro vtipné komentáře. Což, alespoň zpočátku, pomáhalo zlepšovat náladu a nepropadat trdomyslnosti.

Zaměření na chod školy, druhé období bylo zaměřeno především na vytváření podmínek pro provoz školy. V tomto období jsem vnímala větší aktivitu při řešení požadavků na změny v zajištění provozu. Škola fungovala v režimu omezeného provozu. Soustředili jsme se na naplňování cílů školy v nových podmínkách, adaptovali jsme se na změny. Pedagogové připravovali distanční vzdělávání. Došlo k většímu sblížení kolektivu, posílení odpovědnosti za školu, za její prezentaci směrem k rodičům a veřejnosti. Zdvořilou a profesionální komunikaci s rodiči a vystupování zaměstnanců jsem hodnotila jako příkladné.

Propuknutí nemoci je třetí fází. Onemocnění koronavirem prodělala většina zaměstnanců, někteří opakovaně. Od začátku vypuknutí pandemie přibýlo více informací. Rychlost šíření a závažnost průběhu onemocnění na všechny doléhala. Objevují se dezinformace. V kolektivu je znát nervozita, došlo na obvinění kolegyně z nezodpovědného přístupu a podezřením, že s nákazou byla ve školce (podcenila příznaky) a přenesla nákazu na další zaměstnance. To se dalo jen těžko potvrdit, nebo vyvrátit, ale vneslo to do kolektivu nepohodu a rozpory. Emoce byly v té době zjitřené. Bylo potřeba k problému přistupovat s rozvahou, vyslechnout názory, snažit se situaci vysvětlit a zklidnit. Nákaza se v tomto období šíří mezi dětmi, které jsou většinou bezpříznakové, zavírají se jednotlivé třídy, komunikujeme s KHS. Obtížné je zajišťování zástupů za nemocné zaměstnance. Na atmosféře ve škole se projevuje únava a obavy, lidé jsou podráždění. Vyskytl se těžký průběh onemocnění v rodinách zaměstnanců. Také komunikace s rodiči je náročnější.

Stabilizování situace je období, ve škole přítomen dostatečný počet zaměstnanců, opatření zvládneme dodržovat, zaměřujeme se na chod a činnost školy, na běžné úkoly. Probíhá distanční vzdělávání souběžně s vzděláváním v MŠ. Vztahy mezi zaměstnanci a celková atmosféra ve škole je klidná. Komunikujeme s rodiči ohledně dodržování opatření, objevilo se záměrné porušování opatření. Rodič svou nespokojenost se situací, a nesouhlas s opatřeními dával najevo tímto způsobem. Většina rodičů situaci chápe, respektuje opatření, komunikace a spolupráce je na dobré úrovni.

Nemocnost se ještě několikrát mírně zvýšila, ale již to nezpůsobilo větší problémy. Zaměstnanci si dokáží poradit a přicházejí již sami s návrhem – kde vypomohou, koho zastoupí. Taková řešení jsou velmi rychlá a efektivní. Vlna pomoci, která se zvedla v prvním období pandemie se projevuje solidaritou i nadále. Velmi tento přístup oceňuji, snažím se vhodným způsobem na to upozornit, poděkovat a vycházet zaměstnancům vstříc.

V průběhu pandemické krize narůstá administrativní agenda nad běžný rámec. Zpracování pokynů a informací, nové formuláře, vstup do dalších systémů (evidence testů, ochranných pomůcek, ČSSZ – OČR). Nárůst elektronické komunikace, korespondence (datová schránka, e-mail). Zpracovávání informací/dokumentů pro rodiče – web, zprávy, potvrzení pro zaměstnavatele, komunikace s KHS.

V pedagogické práci dochází ke změnám, pracovat s ICT je pro učitele nutnost. „Za pochodu“ se učíme nové věci, připravujeme distanční vzdělávání (materiály, on-line setkávání, komunikace s rodiči), používáme Google Disk, Google Meet, pedagogické rady probíhají on-line. Další vzdělávání pedagogických pracovníků formou on-line webinářů. Úroveň dovedností pedagogů v oblasti ICT je rozdílná, ale vyrovnáváme se s tím vcelku dobře. Rozhodující je, že je to nutnost, a tak se příliš neřeší „proč to nejde“, ale většina sboru je nastavena na „musí to jít“. To je cenné a s tím také přišly nabídky na pomoc a spolupráci. Síly ve třídách jsou vyrovnané, a tak vždy je jedna z učitelek dostatečně kompetentní tuto práci zvládnout a díky dobrým vztahům je spolupráce a vzájemná pomoc samozřejmostí. Takto jsem to vnímala, zda se skutečnost s tímto tvrzením někdy rozcházela jsem nezjistila, ale témata podle zadání zpracovala každá paní učitelka, a že spolupracovaly jsem stačila při rozhovorech a poradách zachytit i samy o tom hovořily.

Dotýkají se nás omezení při práci s dětmi ve třídě. Snažíme se o zachování tradic školy, hledáme jiné způsoby realizace, vyhovující aktuálním požadavkům opatření (rozloučení s předškoláky, tablo, Den stromů, Drakiáda, Vánoční akce – jarmark, setkávání a další). Založili jsme školní kanál Youtube pro ukládání videí k distančnímu vzdělávání, nebo vánoční vystoupení dětí. Řešíme možnost efektivní komunikace s rodiči, škole chybí informační a komunikační systém. Škola je nedostatečně vybavena digitálními technologiemi, pedagogové využívají vlastní zařízení.

Ekonomická oblast je také dotčena pandemickou krizí. Zřizovatel školy vznesl požadavek na informování o případných úsporách v době uzavření školy a omezeném provozu. Pokles spotřeby energií v této době je nepatrný (elektřina, voda, teplo). Nákup dezinfekčních prostředků, dávkovačů dezinfekce, později také ochranných prostředků pro zaměstnance a testů (které již nebyly školám přiděleny) zase náklady na provoz navyšují. Ve státním rozpočtu finanční prostředky ONIV nedostačovaly finanční prostředky na náhradu mzdy u zaměstnanců na nemocenské.

Poslední období pandemické krize je nejen návratem k běžnému provozu, ale také obdobím reflexe změn, které pandemická krize do školy přinesla. Změny zahrnují rozšíření pohledu na vzdělávání a poslání školy, situací vynucené zrušení aktivit (prvky dechové rehabilitace) přispělo k tomu, že přístup ke zdraví a zdravému životnímu stylu pojímá nyní škola mnohem komplexněji. Získání bronzového certifikátu Skutečně zdravé školy, certifikace přírodní zahrady a účast v programu Ekoškolka reflektují tuto novou perspektivu.

Využití zahrady se stalo nejen prostředkem pro vzdělávání a aktivity ve zdravotní oblasti, ale také přispívá k environmentální výchově a podpoře ekologického myšlení. Škola propojuje různé oblasti vzdělávání a posiluje své postavení jako instituce, která se nezabývá pouze formálním vzděláváním, ale také šířením zdravého životního stylu a environmentální odpovědnosti.

Toto období také přineslo silný impuls věnovat se oblasti informačních a komunikačních technologií. Pandemická krize přinutila pedagogy, aby se aktivněji zabývali ICT a výukou na dálku, což nakonec přineslo mnoho pozitivních výsledků a urychlilo rozvoj školy. Díky novým dovednostem v oblasti ICT je škola schopna posunout svůj vzdělávací program o krok vpřed a lépe odpovědět na výzvy současného světa.

Období sociálního distancování a účast na webináři s „ochutnávkou“ metodiky Dobrý začátek byly impulsem pro náš zájem o posílení sociálních a emočních dovedností dětí. Bylo zřejmé, že izolace rodin měla vliv na duševní zdraví dětí, pedagogů i rodičů. Z toho důvodu jsme se rozhodli zaměřit se na principy Dobrého začátku, které přispívají k posílení duševního zdraví všech zúčastněných – dětí, pedagogů i rodičů.

## 6. Diskuse

V období pandemické krize došlo k narušení zaběhlého systému, změně priorit ve fungování školy, ale i v osobním životě všech. Změny byly někdy velice rychlé a setkali jsme se s tím, že opatření nastavené jeden den, bylo už druhý den neplatné a bylo potřeba situaci znovu řešit. Bylo tedy nutné implementovat a uplatnit principy a postupy krizového managementu.

V období pandemické krize bylo potřeba rozhodovat a vybírat nejvhodnější řešení v krátkém čase. Efektivně komunikovat se všemi zúčastněnými, vyslechnout a zvážit připomínky, umět vysvětlit, zdůvodnit rozhodnutí, mít jasné argumenty. Vše, co popisují je sice běžná práce ředitele, ale v tomto období bych to přirovnala k hodně silnému koncentrátu běžného „ředitelování“. Navíc okořeněného větší než obvyklou dávkou emocí ze všech stran, dávkou obav, nejistoty. V této situaci jsem vnímala tlak na správnost rozhodnutí a změn ve škole jako opravdu silný a stresující. K tomu bylo potřeba si uvědomovat, že v tomto období nebylo možné „přepnout“ po odchodu z práce a vplout do klidu domova, rodiny, vlastních zájmů a relaxovat. I toto bezpečí bylo narušeno. Každý se setkával s důsledky pandemie i ve svém osobním životě. Stejně jako s mnoha odlišnými názory, reakcemi lidí v okolí, vlastní zkušeností s nemocí, onemocněním členů rodiny i přátel a známých a bohužel i s fatálními následky onemocnění, ale také s dezinformacemi. Bylo potřeba i toto zohledňovat a volit vhodný přístup. Jednat klidně a racionálně, snažit se být i oporou v těžkých situacích, které zaměstnanci i rodiče prožívali v osobním životě.

Rozhovory a pozorování potvrdily, jak významně pandemická krize ovlivnila fungování mateřské školy a životy všech zúčastněných. Rychlé změny vyžadovaly zavádění principů a postupů krizového managementu, které jsem se snažila použít. Hálek (2008, str. 26–28) uvádí deset základních požadavků na vlastnosti krizového manažera. Myslím, že jsem projevila schopnost rychlého a efektivního řešení problémů a přizpůsobení se novým podmínkám.

Schopnost komunikace a zapojení zaměstnanců do plánování a realizace změn, schopnost motivovat tým, projevovat empatii a ohleduplnost k potřebám zaměstnanců, což přispělo k udržení pozitivního pracovního prostředí. Plnila jsem povinnosti práce pedagoga, ale když bylo potřeba tak jsem pomáhala s úklidem i jiné práce, kde bylo momentálně potřeba

pomoci. Tím jsem projevila postoj, že jsme „v tom společně“, nikdo není zvýhodněn ani přehlížen. Tím došlo k posílení důležitosti spolupráce celého týmu a hodnoty každé profese. Podle těchto požadavků bych hodnotila, že role manažera, lídra i vykonavatele byly naplňovány, tak jak je ve svých publikacích charakterizuje Hornáčková (2012) nebo Plamínek (2018).

V kontextu těchto výzev však nebylo zapomenuto na základní poslání mateřské školy jako klíčového prvku, který stojí v jádru každého rozhodnutí a každého úsilí zaměřeného na řešení obtíží a krizových situací. I přes náročnosti a nejistoty, které pandemická krize přinesla, je potřeba zdůraznit, že hlavním úkolem mateřské školy zůstává podpora a rozvoj dětí ve všech jejich aspektech. Jak jsme se tedy vyrovnávali s naplňováním požadavků na způsob, kvalitu, obsah předškolního vzdělávání v době pandemické krize?

Ze studie Pre-K and Kindergarten Teacher Perception of School Readiness During the COVID-19 Pandemic vyplynulo, že učitelé nejčastěji označovali za nejvíce oslabené oblasti připravenost k učení a sociálně-emoční rozvoj, přičemž tělesný rozvoj byl zmiňován nejméně často. Děti se podle učitelů nejvíce potýkaly s emoční regulací, dodržováním pravidel a sociálními dovednostmi. Naopak zlepšení bylo pozorováno v oblasti sebeobsluhy a samostatnosti. (Murphy, Giordano, Deloach, 2023)

Předškolní vzdělávání je zaměřeno na komplexní rozvoj osobnosti dítěte v prostředí, které poskytuje širokou škálu podnětů pro jeho aktivní zapojení a učení. Jeho úkolem je podporovat tělesný rozvoj a zdraví, motivovat k dalšímu aktivnímu poznávání a učení. Toto období je mimořádně významné pro rozvoj intelektu a osvojení si jazyka, ale také pro vytváření sociálních dovedností a porozumění normám a hodnotám společnosti. Dítě se učí žít ve společnosti ostatních lidí a přijímá normy a hodnoty dané společností prostřednictvím her, smyslových zkušeností, praktických činností a sociálních interakcí. Tento přístup je obtížné napodobovat online.

„Mateřská škola má být místem socializace dětí, má podporovat jejich osobnostní a sociální rozvoj, připravit je na život osobní, pracovní i občanský.“ Syslová (2012, s. 17)  
„Moderní pojetí předškolního vzdělávání klade důraz na přirozenost a spatřuje smysl předškolního vzdělávání v tom, že dítěti poskytuje příležitost samostatně získávat hodnotné zkušenosti ve všech oblastech osobnostního rozvoje. Předškolní vzdělávání

vnímá dětské potřeby a respektuje individuální hodnotu poznání dětí i jejich osobně získané zkušenosti.“ Opravilová (2016, s.75)

Z hlediska cílů vzdělávání pro 21. století:

Učit se poznávat – učit děti kritickému myšlení, posláním učitelky je učit děti vzájemně si naslouchat, pomáhat a hájit svoje názory, podporovat dětskou zvědavost.

Učit se jednat – získávat životní dovednosti praktickým cvičením, nechat děti prakticky zkoušet, řešit a provádět činnosti.

Učit se žít společně – vést děti k respektu a k úctě k druhým, k toleranci vůči odlišnostem, děti nemají předsudky jako dospělí, proto je důležitá různorodost skupiny dětí.

Učit se být – vést děti k odpovědnosti, tento cíl je spojený s rozvojem sebeúcty a sebevědomí, stát se autonomním člověkem s vlastním názorem jenž přijímá odpovědnost za svoje chování Syslová (2012, s.18)

Pedagogové se snažili přizpůsobit distanční vzdělávání potřebám současného předškolního vzdělávání, navrhovali aktivity, které umožňovaly dětem a rodičům pracovat společně a podporovaly osobní zapojení a interakce. Nicméně distanční vzdělávání nemohlo uspokojivě nahradit model současného předškolního vzdělávání. Pedagogové se snažili vyrovnat s nároky distančního vzdělávání a hledali způsoby, jak co nejlépe zapojit děti a rodiče do vzdělávacích aktivit.

Ukázky zpracování témat distanční výuky viz **příloha D**

1. V čem krize prověřila stav a fungování školy a jaké oblasti řízení byly změnami nejvíce zasaženy?

Jedním z nejvýraznějších opatření v době pandemické krize bylo distancování – společenský odstup, který je jedním ze zásadních opatření k prevenci, zastavení nebo zpomalení šíření vysoce nakažlivých infekčních onemocnění. Komunikace byla jednou z nejpostiženějších oblastí, neboť distancování vyžadovalo omezení osobních setkání a přímé komunikace, čímž bylo nutné hledat nové způsoby sdělování a organizování komunikace mezi vedením školy, zaměstnanci a rodiči.

Předávání informací bylo dostačující, funkční, ale nebylo zcela bez problémů. Zaměstnanci byli spokojeni s komunikací ve společném chatu, ale postupně se tento

prostor plnil i nepotřebnými zprávami, což bylo obtěžující, komunikace přestávala plnit svůj účel. Neudržela se čistě pracovní komunikace. Přesto to považují za správné řešení, jako vhodný a nejrychlejší možný způsob řešení v dané situaci. Zpočátku tento způsob komunikace přispíval ke sblížení kolektivu, později narušoval vztahy mezi zaměstnanci (rozdílnost názorů, rozepře, množství zpráv – nepřehledné a obtěžující). Vznikl nepracovní chat, kam byla tato neformální komunikace odkloněna.

Pracovní informační chat využíváme stále, ale jsou nastavená pravidla, aby nedošlo ke spamování a nepřehlednosti sdělení. Jeden chat je pro všechny zaměstnance, jsou zde provozní informace, co se týká všech (změny akcí, časů, připomenutí). Pro pedagogy je druhý společný chat pro záležitosti týkající se pedagogické práce (vzdělávání, inspirace, odkazy na materiály v Google Meet apod.).

Komunikace s rodiči byla v období pandemické krize problematickou oblastí. Společné třídní chaty nebyly vhodným řešením. Jednak z důvodu ochrany osobních údajů a dále z pohledu obsahu. Vznikaly diskuse a bylo velmi obtížné pro učitelky reagovat a udržet profesionální přístup a adekvátně reagovat.

Na základě těchto zkušeností mateřská škola začala pro komunikaci s rodiči a evidenci docházky používat systém MáŠkolka. Tento systém je přehledný, funkční a splňuje požadavky na ochranu osobních údajů. V tomto systému lze informovat všechny rodiče jménem školy, nebo individuálně komunikovat podle potřeby. Zároveň vidím, jakým způsobem komunikují s rodiči pedagogové.

„Žádná strana ani vláda nezajistí, aby mělo školství dobrou pozici, aby požívali pedagogové úcty společnosti. Toto si musejí zajistit pedagogové sami. Tím, že budou vystupovat sebevědomě, otevřeně a s úctou sami k sobě. Při každodenní práci nejen s dětmi, ale i s jejich rodiči.“ (L. Lažová, 2013).

Lažová zpracovala velmi podrobně a na příkladech z praxe komunikaci v mateřské škole. Výše citované je z úvodu knihy, a dává nám možnost zamyslet se, proč není dostatečně doceněna práce učitelů ve společnosti. Chovat se s respektem a úctou, neshazovat partnery v komunikaci. Zvládnout umění naslouchat a přemýšlet o sdělení, být autentický. Umět sdělit i nepříjemné informace taktně, protože je potřeba se domluvit a problém vyřešit a nevhodný způsob komunikace může veškerou snahu zhatit. Základem dobré komunikace je dobrá vůle.



Komunikace je základem všech vztahů, řízení školy bez komunikace není možné, komunikace byla hlavním nástrojem, jak pandemickou krizi zvládat. Důležitá byla i komunikace postojů.

Myslím, že škola dokázala komunikovat a zlepšovat své komunikační strategie, aby zajistila efektivní šíření informací, udržení kontinuity ve vzdělávání.

Komunikace uvnitř školy:

- přenos informací – organizace – plánování
- působení ve vztazích mezi zaměstnanci – kultura školy a klima

a vyjádřit dva důležité postoje:

- jsme tu pro Vás, pro děti a rodiče
- není nám lhostejné co se děje, pro širší veřejnost.

Krise prověřila schopnost školy přizpůsobit se novým a nečekaným podmínkám. Změny v legislativě byly zpracovány do pokynů (formální postup), písemně a prokazatelně byli všichni zaměstnanci seznamováni. Neformálně prostřednictvím rozhovorů, porad a společným plánováním způsobu realizace.

Adaptací na nové podmínky bylo rozhodnutí věnovat se šití roušek, pomoci zajišťovat tyto ochranné prostředky, kterých byl v začátku krize nedostatek. Došlo k většímu semknutí kolektivu, zaměstnanci byli aktivní při plánování náhradní činnosti v době uzavření školy. Flexibilita a aktivní přístup při realizaci opatření v době omezeného provozu školy a ztížených podmínkách. Plnění nových pracovních úkolů, změny v pracovní náplni. Tyto požadavky reagovaly na změny v nařízeních, v legislativě.

Důležitou součástí vedení a řízení je motivace lidí. „Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno ve Vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace Vás tedy nutí zajímat se o druhé.“ (Plamínek 2015, s.11)

Zmíním například pravidlo motivační kotvy, které uvádí Plamínek. Potřeba dělat to, co člověka baví, najít smysl, uspokojení v práci. Lidé byli ochotni dělat i jinou práci, práci navíc, změnit postupy. Úkoly přizpůsobit lidem, obava z nepříjemného. I to fungovalo v této mimořádné situaci, lidé dokázali přijmout jiné úkoly, byli aktivní, mohli si vybrat kdo jakou část bude plnit, důležité bylo vyřešit situaci. Zaměření na člověka, mluvit s lidmi o práci i o životě bylo v této době důležité, a tak nějak automatické. Podpora osobního rozvoje. Plnění jiných úkolů, zvládnutí nových situací, participace na řešení. Lidé se mohli projevit v nových rolích – „ukázat co v nich je“, uplatnit své schopnosti, které byly do té doby skryty.

2. Jaké byly hlavní výzvy a problémy, se kterými se mateřská škola setkala během pandemické krize?

Jako hlavní výzvy a problémy identifikované v rámci práce se ukázaly:

- Přechod na distanční vzdělávání a s tím spojené komunikační výzvy.
- Organizace práce a plánování v nových podmínkách.
- Zajištění hygienických opatření a adaptace na nové legislativní požadavky.
- Psychická a emocionální zátěž pro zaměstnance školy.

3. Jaké konkrétní manažerské kompetence a jaké kompetence pedagogů byly v této době nejvíce potřebné?

4. Jaké jsou zkušenosti mateřské školy z hlediska změn v ICT kompetencích pedagogů?

Z hlediska manažerských kompetencí bylo nezbytné strategické myšlení, schopnost sociálního a osobnostního řízení. Ředitel školy musel být schopen efektivně komunikovat se zaměstnanci, rodiči a dalšími zainteresovanými stranami, a současně vést školu směrem k dosažení stanovených cílů a plánů.

Rysy dobrých lídrů podle Vodáčka, Vodáčkové.

Proaktivní chování například zahrnovalo reakci na situaci, kdy došlo k nedostatku ochranných prostředků (roušek), na základě podnětu od zaměstnanců jsem podnikla aktivní kroky k řešení tohoto problému (zajištění potřebného materiálu, finanční

prostředky organizaci prostoru a času a další související činnosti – informace pro veřejnost, komunikace s organizacemi). Proaktivní přístup k řešení aktuálních problémů a ochotu přijmout odpovědnost za zajištění potřeb týmu a školy jako celku.

Projekty Šablony III a SFŽP Přírodní zahrady bylo nutné realizovat i ve změněných podmínkách, což zahrnovalo dodržení termínů realizace a ukončení. Tyto aktivity byly ztíženy tím, že některé aktivity s dětmi musely být jinak naplánovány vzhledem k opatřením a omezením spojeným s pandemií. Kromě toho práce na zahradě byla ovlivněna omezením práce i ve firmách, které dodávaly nebo realizovaly části projektu Přírodní zahrady. Zvládnutí projektů ve změněných podmínkách vyžadovalo zodpovědné a účinné vedení, které se muselo flexibilně přizpůsobit novým okolnostem a nadále směřovat k dosažení stanovených cílů. Kromě projektů byla v době uzavření školy realizována také náhradní činnost spojená s úpravou prostor školy a školní zahrady. Zde bylo nezbytné efektivně využít čas a naplánovat práci a činnosti tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. To zahrnovalo koordinaci pracovníků, zajištění potřebného materiálu a vybavení, a stanovení jasných cílů a priorit.

Během uzavření školy měli zaměstnanci možnost využít pracovní dobu jinak a věnovat se i aktivitám, které by jinak nebyly možné. Tato situace umožnila větší vzájemnou interakci mezi zaměstnanci, což vedlo ke vzájemné podpoře, porozumění a posílení týmového ducha. Zde jsem jako ředitelka školy projevila schopnost motivovat spolupracovníky a podnítit jejich hrdost a seberealizaci tím, že jsem vytvořila prostředí, kde se mohli lépe poznat, podporovat se a společně pracovat na řešení nových úkolů. Navrhla jsem karneval pro odlehčení situace, což přispělo k povzbuzení a posílení morálky zaměstnanců v době, kdy nás všechny nejvíce tížily obavy z budoucnosti. Tímto způsobem jsem se snažila podpořit jejich motivaci a pocit sounáležitosti s organizací.

Ukázka z „šicí“ dílny a karnevalu viz **příloha E**.

Myslím, že schopnost porozumění potřebám a psychice spolupracovníků se mi podařilo prokázat tím, že jsem rozdělovala úkoly v době pandemie a dodržování mimořádných opatření ve škole tak, aby byly nejen zvládnutelné, ale také přijatelné a pochopitelné. Zapojovala jsem zaměstnance do plánování a realizace změn. Tím že mohli být součástí rozhodovacího procesu, bylo pro ně snazší tyto úkoly přijmout. Provozní zaměstnanci i pedagogové vyjádřili v rozhovorech své uznání pro tyto dočasné změny v provozu školy, což naznačuje, že tato iniciativa vedla k lepšímu pochopení a přijetí nových pracovních

podmínek ze strany zaměstnanců. Tímto způsobem, jsem jako ředitelka projevila schopnost porozumění a ohleduplnost vůči potřebám svých spolupracovníků, což je klíčovým prvkem dobrého vedení a motivace týmu.

Pedagogové museli disponovat interpersonálními kompetencemi pro efektivní spolupráci s kolegy a komunikaci s rodiči. Organizační dovednosti byly rovněž klíčové pro úspěšné plánování a realizaci vzdělávacích aktivit v nových podmínkách. Nicméně, nejdůležitější byly odborné kompetence a schopnost neustálého sebezdokonalování. Pedagogové museli být schopni adaptovat svou výukovou praxi na distanční prostředí a získávat nové dovednosti v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT).

V průběhu krize došlo ke zlepšení ICT kompetencí u všech pedagogů. I když jednotliví pedagogové začínali s různými úrovněmi dovedností a zkušeností v oblasti ICT, práce v týmu umožnila sdílení nápadů, zkušeností a vzájemnou podporu. Pedagogové se poměrně rychle adaptovali na nové technologie a začali využívat různé vzdělávací aplikace, programy a online nástroje pro tvorbu výukových materiálů. I když všem tento způsob práce nepřinášel uspokojení, pedagogové chápali, že je to vzhledem k situaci nezbytné a přistupovali k těmto úkolům zodpovědně.

Zkušenostmi získanými během pandemie se projevily požadavky na zlepšení vybavení školy. Bylo zjištěno, že je nezbytné mít alespoň jeden počítač v každé třídě (sdílený pro dva pedagogy). Tato zkušenost ukázala, že je nezbytné investovat do vybavení školy, aby bylo možné efektivně reagovat na budoucí výzvy a změny v oblasti vzdělávání. V současné době je v každé třídě počítač, tablety (iPady s využitím správy v Apple School).

5. Jakými změnami ve své práci prošli pedagogové v době pandemické krize z hlediska přípravy a realizace distanční výuky, a jaké požadavky na vzdělávání a vybavení v oblasti ICT se s tím pojily?

Příprava distančního vzdělávání

Pedagogové v době distanční výuky pracovali na zpracování jednotlivých témat podle osnovy. Každý týdenní blok obsahoval téma s motivujícími prvky pro děti, jako byly básničky, hádanky nebo písně, přičemž tyto prvky byly doplněny o odkazy na relevantní zdroje, jako jsou videa učitelky nebo další materiály.

Do distanční výuky byly zařazeny také různé tvořivé činnosti, pokusy, pracovní listy a náměty na hry, které děti mohly provádět doma nebo při pozorování v přírodě. Tato široká škála aktivit měla za cíl udržet zájem dětí na vzdělávání i v domácím prostředí a poskytnout jim různorodé možnosti učení.

Spiteri uvádí že vzdělávání v raném věku (u nás předškolní vzdělávání) je zaměřeno na poskytování smyslových zkušeností, praktických aktivit a smysluplných osobních interakcí, které je ale těžké dosáhnout prostřednictvím distančního a online vzdělávání. Proto tato situace vyvolala potřebu zaměřit se na další výzkum, jakým způsobem příprava učitelů může přispět k jejich profesnímu růstu, jak může být přizpůsobena potřebám dětí v období globálních krizí a jak může přispět k posílení celkové odolnosti vzdělávacích systémů. Cílem je najít způsoby, jak vzdělávací instituce mohou minimalizovat negativní dopady uzavření škol na vývoj a učení dětí. (Spiteri, 2021)

Pedagogové zpracované bloky s materiály následně ukládali do společného úložiště na Google Disk, kde byly k dispozici i pro ostatní kolegy pro případné doplnění nebo úpravy. Poté byly materiály sdíleny na webových stránkách školy, aby byly dostupné i rodičům a žákům.

Tímto způsobem byla distanční výuka organizována v souladu s pokyny ředitelky mateřské školy, ukázka je součástí přílohy C této práce. Takový přístup umožnil pedagogům efektivně vést výuku na dálku a zajistit kontinuitu vzdělávání i v neobvyklých podmínkách pandemie. Pedagogové využívali své vlastní vybavení k tvorbě materiálů pro distanční výuku, jelikož škola neměla dostatečné vybavení k dispozici. Spolupráce mezi pedagogy hrála klíčovou roli, kdy vzájemně komunikovali a poskytovali si podporu. Bylo běžné, že si navzájem předávali užitečné rady a tipy, což přispívalo k efektivitě a kvalitě distanční výuky.

Používání videí v práci pedagogů přineslo změnu v pojetí tradičních vánočních vystoupení nebo besídek. Z místo stresujícího vystoupení před rodiči se přešlo na natáčení vánočních filmů. Díky získaným dovednostem jsme schopni natočený materiál z vánočního období (tvoření, pečení a veškeré dění ve třídě) a vystoupení sestříhat do filmu, který děti i rodiče společně jako slavnostní premiéru shlédnou ve třídě, následně mají záznam k dispozici. Tato forma vnímání vánočních vystoupení jako hry přináší uvolněnou atmosféru, kde stres zmizí, a zároveň zachovává tradici společného povídání u vánočního cukroví, kávy a čaje.

## 7. Jaký byl vliv na vzájemné vztahy mezi zaměstnanci školy?

Vliv pandemické krize na vzájemné vztahy mezi zaměstnanci školy nevedl k jejich narušení, spíše k jejich posílení a lepšímu poznání a porozumění mezi kolegy. Náročné období, zejména pocit ohrožení vlastního zdraví, s sebou přineslo určitý stres, který se projevil například v situaci, kdy byla kolegyně obviněna z nezodpovědného přístupu. Tato situace však byla řešena a nepřerostla do větších konfliktů. Zkušenost s komunikací ve společném chatu ukázala, že je důležité mít nastavená pravidla a respektovat soukromí každého zaměstnance. Bylo poučení, že to, co může být pro někoho vtipné, může být pro jiného nepřijatelné. Tato situace vedla k ujasnění pravidel komunikace a respektování názorů a postojů každého jednotlivce. Tímto způsobem se podařilo předejít možným nepříjemným situacím a udržet vztahy mezi zaměstnanci školy na profesionální úrovni.

## 8. Jaký byl vliv pandemické krize na rodiče a jejich spolupráci se školou?

Vliv pandemické krize na rodiče a jejich spolupráci se školou byl rozmanitý. Projevovalo se to i prostřednictvím zvýšeného stresu, který narušil běžný chod rodin a domácností. Nicméně díky profesionalitě zaměstnanců se podařilo udržet spolupráci na dobré úrovni. Mnozí rodiče získali hlubší vhled do práce a poslání mateřské školy a práce pedagogů. Distanční výuka poskytla rodičům příležitost lépe pochopit proces vzdělávání v mateřské škole, a někteří rodiče se dokonce stali aktivními účastníky distanční výuky, přispívajícími vlastními podněty a nápady. Nicméně ne všechny rodiny byly schopny tuto novou situaci zvládnout snadno, a pro některé se spolupráce s mateřskou školou stala další zátěží.

Spiteri uvádí jako důležitý faktor socioekonomické prostředí rodin. V době uzavření škol se mnohým dětem podmínky pro vzdělávání zhoršily. Rodiče byli vystaveni velké zátěži, museli zvládat zajištění rodiny a pracovních povinností, převzít i úlohu učitele, zvládat péči o nemocné a mnoho dalšího. Mnohdy měla krize dopad na vztahy v rodině, došlo k rozpadu rodiny v důsledku nezaměstnanosti a finanční nestability, nemoci, úmrtí členů rodiny a stres z pandemie samotné. Zhoršení problémů chování dětí při dlouhodobé izolaci doma. Lockdowny měly negativní dopady na duševní a fyzické zdraví dětí i dospělých (Gromada et al., 2020; UNESCO, 2020 b), cit. podle Spiteri, 2021)

Online setkávání umožnila pedagogům nahlédnout do rodinného prostředí, což bylo pozitivní pro budování vztahů se školou. Naopak, omezení z důvodu zvýšených hygienických opatření vytvořilo prostředí, které vyžadovalo důkladnou komunikaci a vysvětlování. Bylo nezbytné se snažit ulehčit a snížit úzkosti tím, že byl vysvětlen nejen samotný smysl opatření, ale důležitý byl i způsob, jakým byla situace komunikována. Tyto faktory měly vliv na spolupráci mezi školou a rodiči, a bylo důležité mít je na zřeteli. Opět je potřeba poukázat na důležitost způsobu komunikace.

9. Jaký je celkový přínos a poučení z pandemické krize pro fungování mateřské školy v budoucnosti?

Celkový přínos a poučení z pandemické krize pro fungování mateřské školy v budoucnosti je mnohostranný. Díky novým výzvám jsme zdokonalili naše kompetence v oblasti vzdělávání, pedagogové získali dovednosti v práci s ICT a využívání moderních technologií ve výuce. Pandemie nám také ukázala, že je nezbytné investovat do vybavení školy, zejména v oblasti IT infrastruktury a digitálních pomůcek. Procesy řízení a řízení změn se staly flexibilnějšími, což nám umožňuje lépe reagovat na nové situace a rychle se přizpůsobit. Komunikace se stala klíčovým prvkem ve fungování školy, a bylo zřejmé, že je důležité mít jasně stanovená pravidla a respektovat právo na vlastní názor a postoj každého. Celkově jsme si uvědomili, že kultura a klima školy hraje klíčovou roli v tom, jak úspěšně jsme schopni čelit výzvám a jak efektivně dokážeme spolupracovat jako tým.

- Mateřská škola musela rychle reagovat a přizpůsobit se novým podmínkám, což zahrnovalo přechod na distanční vzdělávání. Tento proces byl pro některé pedagogy obtížný.
- Učitelé se museli naučit nové formy komunikace s dětmi a rodiči prostřednictvím online platform. Některé děti se účastnily online setkání, zatímco s jinými pedagogové měli minimální kontakt kvůli obtížím rodičů s používáním technologie, nebo náročné situaci v rodině.
- Mateřská škola musela zabezpečit dodržování hygienických opatření, což zahrnovalo nošení roušek, dodržování sociálního distancování a pravidelné testování.
- Nastala potřeba reorganizace práce a plánování, včetně rozdělení úkolů a skupin, aby bylo možné efektivněji pracovat v nových podmínkách.

- Pandemická krize přinesla psychické a emocionální výzvy pro zaměstnance mateřské školy, kteří se museli vyrovnat se změnami, stresujícími situacemi a ztrátou blízkých.

Tyto hlavní výzvy a problémy ukazují rozmanitost a složitost situace, se kterou se mateřská škola musela vypořádat během pandemické krize.

Pandemická krize přinesla významné změny ve vzdělávacím procesu naší školy. Přehodnotili jsme a následně jsme upustili od některých aktivit zdravotního programu, a naopak rozšířili jsme naše zaměření na zdravý životní styl o oblast zdravého stravování. Toto rozhodnutí vedlo k začlenění vzdělávání o jídle do našeho vzdělávacího programu, zahrnujícího pěstování potravin, přípravu jídel, správné stolování a šetření potravinami. Tato změna nejenže obohatila prostředí a aktivity školy, ale také přinesla pozitivní posun v našem vztahu s kuchařkami. Jejich prestiž a důležitost ve školním prostředí stoupla, což přispělo ke zvýšení motivace k práci. Celkově lze říci, že tyto změny posílily naši školu a přispěly k jejímu dalšímu rozvoji.



## Závěr

Cílem této práce bylo popsat průběh a vliv pandemické krize a zkoumat její dopady na fungování konkrétní mateřské školy. Průzkum, který byl proveden, odhalil klíčové výzvy, se kterými se mateřská škola setkala během krize. Naplňování cílů výzkumu bylo dosaženo prostřednictvím analýzy dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci školy a pozorování. Výsledky této analýzy poskytují poznatky o způsobu reakce na nepředvídatelné události:

- Zajištění provozu školy, materiální podmínky – vybavení školy, přizpůsobení zázemí školy pro organizaci a realizaci mimořádných opatření.
- Udržení kontinuity vzdělávání a podpory dětí, komunikace školy s rodiči.
- Komunikace a úroveň vztahů mezi zaměstnanci školy a úroveň týmové spolupráce, efektivita způsobu vedení školy.

Příprava distančního vzdělávání představovala značnou výzvu, vyžadovala dovednosti v oblasti využívání ICT a zlepšení vybavení školy. Nutností bylo digitální technologie používat, a vzdělávat se v této oblasti. I přes náročnost této situace to lze hodnotit jako přínosné.

Krize urychlila proces změny ve směřování školy. Přestože jsme se museli vzdát některých specifických činností, nové širší pojetí nám otevřelo cestu k dalšímu rozvoji a poskytlo nové příležitosti.

Doba omezení sociálních kontaktů zdůraznila potřebu zaměřit se na emoční a sociální dovednosti dětí. Práce s metodikou Dobrý začátek představuje další krok ve směru tohoto rozvoje.

Komunikace s rodiči se ukázala jako klíčový aspekt. Škola neměla funkční komunikační systém, nebyla v této oblasti dostatečně vybavena. Jako důležité se ukázalo zajistit nástroj pro rychlou a flexibilní komunikaci s rodiči. A to jak hromadnou, tak s možností individuální komunikace. To bylo důležitým poučením a zkušeností. Považuji za pozitivní výstup, že nás krizová situace přiměla tento problém vyřešit.

Také oblast komunikace a vztahů uvnitř školy prošla zkouškou a obstála. Tato situace nám připomněla důležitost mezilidských i pracovních vztahů, potřebu dobrého klima a

silné kultury školy. Trojanová připomíná známou pravdu: „Lidé jsou největším bohatstvím každé organizace.“ (Trojanová, 2014)

Během období lockdownu jsme se rozhodli aktivně pomáhat tím, že se celý tým zapojil do šití roušek. Tato iniciativa přinesla pocit naplnění, posílení týmového ducha a pomohla nám překonat obavy a napětí spojené s nezvyklou situací.

Seznam, kam byly dodány roušky z naší dílny viz **příloha F**.

Sledování změn a dodržování nařízení bylo náročné, zejména v době rozšíření dezinformací. Snažila jsem se zachovat neutrální postoj a vysvětlovat potřebné kroky věcně a srozumitelně.

Je potřeba zdůraznit, že každá mateřská škola je jedinečná, a že bylo důležité brát v úvahu specifika daného prostředí při interpretaci dat. Možné faktory ovlivňující interpretaci dat zahrnují můj osobní vztah ke škole a ke kolektivu lidí. Snažila jsem se vnímat situaci v pozitivním světle, což mohlo ovlivnit objektivitu mého hodnocení. Dále by mohla hrát roli i úroveň schopnosti reflexe a sebereflexe, což by mohlo mít dopad na mé posouzení získaných dat. Tyto faktory jsem se snažila brát v úvahu při analýze výsledků a interpretaci získaných informací a srovnání s relevantními odbornými zdroji týkajícími se problematiky předškolního vzdělávání a řízení mateřské školy.

Přínos této práce pro budoucnost tkví v identifikaci klíčových oblastí pro úspěšné řízení mateřské školy v mimořádných situacích, jako byla pandemie. Těmito oblastmi jsou komunikace, interpersonální vztahy na pracovišti, týmová práce, styl vedení, motivace zaměstnanců, vztah zaměstnanců ke škole, adaptabilita, klima a kultura školy. Výstupy této práce mohou sloužit jako zdroj informací a nástroj pro reflexi a plánování krizového řízení, poskytující inspiraci a praktické příklady pro další mateřské školy. Je však potřeba brát v úvahu specifika každé mateřské školy.

Výstupy práce mohou poskytnout podnět k dalšímu zkoumání vlivu pracovního prostředí na zvládání mimořádných situací. Tento výzkum by se mohl zaměřit na analýzu faktorů jako je spolupráce zaměstnanců, komunikace ve škole, styl vedení školy a klima a kultura školy. Výsledky by mohly vést k identifikaci osvědčených postupů pro podporu resilience a efektivního řízení ve školách v nejistých časech

## Zdroje

- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-2177-4.
- BÄCKER-BRAUN, Katharina, 2014. *Rozvoj inteligence u dětí od 3 do 6 let*. Vyd. 1. Pedagogika (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4798-9.
- ČESKO. Fragment #f6875745 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - znění od 1. 1. 2024. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561/zneni-20240101#f6875745>
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2008. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-189-8.
- EGER, Ludvík, BERAN Vít, *Kultura školy podporující maximální rozvoj každého žáka*. Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích Reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000283
- EGER, Ludvík, 2021. *Marketing školy*. 1. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0487-2.
- EGER, Ludvík; EGEROVÁ, Dana a JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2002. *Strategie rozvoje školy*. 1. Plzeň: Cechtuma. ISBN 80-903225-6-5.
- HÁLEK, Vítězslav, 2008. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, s.r.o. ISBN 978-80-89364-33-6
- HLOUŠKOVÁ, Lenka; 2007. *Proměna a kultura školy*. Dizertační práce, vedoucí doc. PhDr. Milan Pol, CSc., Masarykova univerzita, s. 40–49. [online]. [cit. 20.7. 2023]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/b7jt0/Disertace\\_10.4.\\_07\\_-\\_cela.pdf](https://is.muni.cz/th/b7jt0/Disertace_10.4._07_-_cela.pdf)
- JEDNOTNÝ METODICKÝ PORTÁL MŠMT, 2022. *Pro vedení školy*. Online. EDU.CZ. Podpora MŠMT v době COVID-19. Dostupné z: <https://www.edu.cz/pro-vedeni-skoly/covid-19/>. [cit. 2024-01-20].
- JEDNOTNÝ METODICKÝ PORTÁL MŠMT, 2021. *Rámcový vzdělávací program*. Online. Dostupné z: <https://www.edu.cz/rvp-ramcove-vzdelavaci-programy/ramcove-vzdelavaci-program-pro-predskolni-vzdelavani-rvp-pz/>. [cit. 2024-04-15].
- KOUZES, James M. a POSNER, Barry Z., 2014. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet. ISBN 978-80-7384-853-8.
- KOVÁŘOVÁ, Jana, *Školka je zavřená-jak na vzdělávání předškoláků?* Praha: Wolters Kluwer ČR. Roč. III (5/2020), s. 15-16. ISSN 2571-0591.
- Krise (Crisis). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2024, 18.05.2016 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/krize>[cit. 27.01.2024].

KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0.

LAŽOVÁ, Ladislava, 2013. *Mateřská škola komunikuje s rodiči: výměna informací, řešení problémů*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0378-0.

MACHAN, Richard, 2013. *Management změny*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-02-7.

MURPHY, Kayla, GIORDANO, Keri a DELOACH, Tanaysha Pre-K a učitelé v mateřské škole Vnímání školní připravenosti během pandemie COVID-19. *Vzdělávání v raném dětství J 52*, 551–561 (2024). Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10643-023-01462-2> [cit. 2024-04-14]

NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra, 2003. *Sám sobě psychologem*. 3., dopl. vyd. Psychologie pro každého. Praha: Grada. ISBN 80-247-0606-7.

OBROVSKÁ, Lucie., 2021 *Mateřské školy v době pandemie a nejčastější stížnosti v praxi ombudsmana*. Praha: Wolters Kluwer ČR. Roč. III (1/2021), s. 4-6. ISSN 2571-0591.

OPRAVILOVÁ, Eva, 2016. *Předškolní pedagogika*. Vydání 1. Pedagogika (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5107-8.

O'BRENNAN, Lindsey a BRADSHAW, Catherine (n.d.). Importance of School Climate [Research Brief]. National Education Association. Johns Hopkins Center for the Prevention of Youth Violence. Dostupné z: <https://cdpsdocs.state.co.us/safeschools/Resources/NEA%20National%20Education%20Association/NEA%20Importance%20of%20School%20Climate.pdf> [citováno 2024-04-25]

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace, jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9744-1.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

POL, Milan., 2007 *Škola vedená, řízená a spravovaná*. Pedagogika. Praha: UK, 2007, LVII, č. 3, s. 213-226, 240 s. ISSN 0031-3815 (Print). Časopis Pedagogika ISSN 2336-2189 (Online)

PRŮCHA, Jan, 2016. *Předškolní dítě a svět vzdělávání: přehled teorie, praxe a výzkumných poznatků*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-323-5.

PRŮCHA, Jan, 2015. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0872-3.

RIEDL ČERNÍKOVÁ, Barbora; TURECKIOVÁ, Michaela a TROJANOVÁ, Irena, 2019. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 2. aktualizované vydání. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-258-2.

- SPITERI, Jane. Kvalitní vzdělávání v raném dětství pro všechny a krize Covid-19: úhel pohledu. *Vyhlídky* 51, 143–148 (2021). Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11125-020-09528-4> [cit.2022-04-12].
- SYSLOVÁ, Zora, 2012. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0183-0.
- SYSLOVÁ, Zora, 2013. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Vyd. 1. Pedagogika (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4309-7.
- SYSLOVÁ, Zora a HORNÁČKOVÁ, Vladimíra, 2012. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Vyd. 1. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-976-0.
- SYSLOVÁ, Zora, 2016. *Proměna mateřské školy v učící se organizaci*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-113-2.
- ŠKAMRLÍK, Pavel, 2017 Jak vytvářet a podporovat kvalitní klima školy. *Řízení školy*[online] [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/jak-vytvaret-a-podporovat-kvalitni-klima-skoly.a-2263.html>
- ŠVARČÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TROJANOVÁ, Irena a TROJAN, Václav, 2016. *Příběh změny: Inspirace pro realizaci změn ve škole*. Bratislava: Dr. Josef Raabe Slovensko. ISBN 978-80-8140-237-1.
- TROJANOVÁ, Irena a SVOBODOVÁ, Zuzana, 2021. *Krize jako příležitost*. Vydání první. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-215-2.
- TROJANOVÁ, Irena; TROJAN, Václav a KITZBERGER, Jindřich, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-899-2.
- TROJANOVÁ, Irena.2023 *Speciál pro mateřské školy, příloha Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR. Roč. V (1/2023), s. 12-13. ISSN 2571-0591.
- TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-656-3.
- TROJAN, Václav, 2017. Studijní materiály Strategické řízení a plánování ve školách a v územích Reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000283
- VALKOUNOVÁ, Tereza, 2020. *Jak na výuku na dálku u předškolních dětí, příloha Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR. Roč. II (6/2020), s. 11-13.ISSN 2571-0591.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Pedagogika (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga, 1994. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-55-1.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *COVID-19*. Online. Dostupné z: <https://www.who.int/home/search-results?indexCatalogue=genericsearchindex1&searchQuery=COVID-19&wordsMode=AnyWord>. [cit. 2024-04-12].

## **Přílohy**

- A** Ukázka způsobu zpracování rozhovorů, přepis, kódování
- B** Průběh chronologicky v tabulce
- C** Ukázka z dokumentů školy
- D** Ukázky zpracování témat distanční výuky
- E** Ukázka z „šicí“ dílny a karnevalu
- F** Seznam, kam byly dodány roušky z naší dílny





## Příloha B Chronologicky řazeno - přehled, nad běžný rámec práce a chodu školy

<b>BŘEZEN 2020</b>
Zrušení akce MATEŘINKA – oblastní kolo festivalu mateřských škol v Lounech – <i>naše škola se každoročně účastní, několikrát jsme postoupili do celostátního kola</i>
Schůzky se zřizovatelem, monitoring počtu docházejících dětí – hlášení na MěÚ
Informace MPSV ke koronaviru a pracovněprávním souvislostem
Informace k mimořádnému opatření Ministerstva zdravotnictví k uzavření škol
Zpracovat informace MZ a předat rodičům – web, info do šaten, jak komunikovat – pedagogové
dostali jsme zapůjčené digitální teploměry na každou třídu od zřizovatele
učíme děti zvýšené hygieně – obrázky správného mytí rukou – pedagogické působení
<b>uzavření školy</b> informace pro rodiče dohledatelné na webu školy - <a href="#">aktuality</a> od této stránky v aktualitách jsou pravidelně poskytovány informace rodičům k provozu školy, nastaveným opatřením
vypisujeme rodičům OČR – eportál ČSSZ, informace + návod pro rodiče na webu školy
<b>DUBEN 2020</b>
<b>škola zavřena</b> , celkově napětí a očekávání co přijde, sledování situace, obavy, snížení školního
vypisujeme rodičům OČR
náplň práce pro zaměstnance – co a jak se bude dít, <b>ŠITÍ ROUŠEK</b> – společné rozhodnutí, podnět vyšel od zaměstnanců, pro mě bylo úkolem zajistit organizaci (vytvoření dílny, materiál, kde je potřeba, distribuce...), zajistit finance, (posílení vztahů, prezentace na veřejnosti – pomoc důchodcům – osamělým lidem, kteří si v této situaci nevěděli rady – kde koupit roušku a potom se na nás obraceli další lidé a organizace ...) <a href="https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=140">https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=140</a>
<b>SMLOUVA O POSKYTNUTÍ NADAČNÍHO PŘÍSPĚVKU ULK KP20/3114 – NADACE ČEZ – 3.4.2020</b>
zajištění kontaktu s rodiči a dětmi – příprava materiálů – pracovní listy, náměty na hry – pomalu se v tom začínáme hledat
práce na školní zahradě, práce ve škole – malování, výměna světel, nutné i plánované opravy – změny termínů z prázdnin na tuto dobu, kdy je škola bez dětí a zaměstnanci mohou pomoci, třídění pomůcek – práce v kabinetu
první on-line vzdělávání pro pedagogy
učitelé MŠ (i provozní) se cítí být na okraji zájmu – v materiálech z MŠMT jsou pro mateřinky pokyny nejasné, některá opatření těžko realizovatelná (škola od školy), celkově převládá pocit, že se na ně nemyslí
KARNEVAL pro zaměstnance – terapeutický <i>(pro povzbuzení, odlehčení a uvolnění napjaté atmosféry, jsme uspořádaly karneval pro zaměstnance, ráno přichází všechny v masce, prošly jsme se spojovačkou do tělocvičny a vhozením lístku do krabice hlasovaly o nejlepší masku, vyhrál zajiček – paní kuchařky 6 hlasy, moje maska rouška získala 2 hlasy, potom jsme se opět rozdělily a zasedly k šicím strojům, stříhání, látek a kompletování roušek pěkně rozprostřeny) pro uvolnění a vylepšení nálady to zafungovalo výborně</i>

<b>2020 KVĚTEN</b>
příprava na znovuotevření školy
poučení a pravidla pro rodiče, zaměstnance (písemné pokyny pro zaměstnance, info na web, letáčky, individuální kontaktování rodičů, zjišťování počtů dětí, bezinfekčnost...)
ZÁPIS K PŘEDŠKOLNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ – organizace, nová pravidla, již zmíněné posuzování o splnění očkování podle pokynů z MŠMT – kopie očkovacího průkazu, zpracování informací na webu školy pro rodiče, dokumenty ke stažení
<b>2020 ČERVEN</b>
hlášení zřizovateli – hledání úspor v rozpočtu
rozloučení se školáky – snaha alespoň trochu vynahradiť dětem, které jdou v tomto roce do školy, slavnostní rozloučení se školkou – aktivity na zahradě, společné focení tabla (společně ale odděleně a to tak, aby pocitově to bylo pro všechny společně...)
<b>2020 ČERVENEC – LETNÍ PRÁZDNINY</b>
kancelářská práce, pololetní uzávěrka, ukončení školního roku – administrativně – běžná agenda, na chvíli návrat k normálnímu fungování
ZoR Šablony II, plánování, jak to zvládneme dál, narušení plánovaných aktivit financovaných ze šablon, je potřeba splnit, hledáme řešení, ale zatím je čas
<b>2020 SRPEN</b>
PRÁZDNINOVÝ PROVOZ – omezený provoz, děti z jiných MŠ – náhradní provoz
studium materiálů z MŠMT, ČŠI, MZ – manuály k provozu, mimořádná opatření k nošení ochranných prostředků, principy a zásady vzdělávání na dálku, shrnuto – dostatek materiálu ke studiu a prostor pro mnoho změn – každou chvíli platí něco jiného
zpracování pokynů (pro všechny zaměstnance + zvláště pro provozní a pro pedagogy – distanční výuka, režim provozu tříd, služby, pro rodiče a děti ...) a organizace začátku školního roku
kontrola a nákup potřebného vybavení (dezinfekční prostředky jsou již je k dostání, v březnu a dubnu bylo téměř nemožné opatřit)
úpravy ŠKOLNÍHO ŘÁDU – distanční vzdělávání, zdravotní stav dětí - co je akutní onemocnění, kdy dítě nemůže do kolektivu MŠ
příprava distančního vzdělávání - rozdělení témat, způsob tvorby, obsah, úprava, způsob zveřejňování – spolupráce, pilotní ukázky, jak předávat... (heterogenní třídy – spolupráce všech pedagogů – distanční vzdělávání
<b>2020 ZÁŘÍ</b>
materiály MEDUCA pro pedagogy – info pro rodiče – co je akutní onemocnění – ŠŘ Praktický návod pro ošetření dětí po 1.9.2020 - Do školy a školského zařízení je přijato pouze zdravé dítě, které nejeví známky akutního infekčního onemocnění
Na základě platných opatření – naplánovat, projednat se zaměstnanci, zajistit organizaci, připravit informace: informace na web, do šaten, na vstupní dveře – roušky, dezinfekce, omezení vstupu
a běžný start – adaptace nových dětí, třídní schůzky v omezeném režimu
<b>2020 ŘÍJEN</b>

opatření a informace pro školy – MPSV, MŠMT, e-rouška, informace o krizových opatření vlády, určení škol a školských zařízení k výkonu péče o děti rodičů vybraných profesí, dopis pana ministra školství...
evidujeme počty docházejících dětí – přechod na distanční vzdělávání – souběh s prezenčním
akce pro rodiče s dětmi DRAKIÁDA – probíhá distančně – snažíme se o vtipné řešení – odlehčení situace pro všechny, vybízíme rodiče s dětmi, aby pouštěli draky a poslali foto <a href="https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=130">https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=130</a>
připravujeme a tvoříme na vánoční jarmark, bohužel bez účasti rodičů – společná tvořivá odpoledne, nadšenci tvoří dome – vzájemně se s rodiči a dětmi inspirujeme a motivujeme, doufáme, že akci uskutečníme
<b>Dopis ministra školství ředitelům a učitelům mateřských škol 27.10.2020</b>
<b>2020 LISTOPAD</b>
dopis pana ministra, MŠMT – informace k provozu 1, informace k provozu 2, Opatření PES pro oblast školství
PLNĚ SE VĚNUJEME PŘÍPRAVĚ a tvorbě materiálů pro distanční vzdělávání, zatím funguje souběžně, počty dětí se snižují, sledujeme docházku dětí, rušíme společná odpolední tvořivá setkání
<b>připravujeme se na Vánoce a posezení proběhne na dálku</b> – „budeme natáčet film“ operku Červená Karkulka (nechala jsem se unést ve vyprávění, toto bude točit naše třída) stejně se připravují všechny třídy, snažíme se zachovat co možná nejmíc z běžného života a neošidit děti o předvánoční atmosféru ve školce
<b>Vánoční jarmark</b> neproběhne tradičně na zahradě – mimořádná opatření, výstavka prací a možnost zakoupit si drobnosti z dílny dětí, učitelek, rodičů je možné pouze v šatně během příchodu a vyzvedávání dětí.
<b>podávám podnět k prošetření</b> na Městskou policii) rodič opakovaně nerespektuje opatření - narušuje provoz školy... nepříjemnost, které jsem se snažila vyhnout, ale arogance až agresivita byla taková, že bylo nutné nějakým způsobem reagovat, normální domluva (slušně a lidsky) se nepodařila (Správně by měl být podnět podán na Policii ČR, ale to se mi příliš nechtělo a byla jsem ráda, že jsem se domluvila s ředitelem MP, že pomůže situaci řešit, nakonec došlo ke zlepšení)
reklamací nekvalitních dávkovačů na dezinfekci (prodejců/výrobců se vyrojilo mnoho a kvalita špatná
<b>2020 PROSINEC</b>
MŠMT informace k provozu, dopis ministra, mimořádné opatření MZ, informace k testování zaměstnanců – tabulka, potvrzení, zajistit podmínky pro <b>testování zaměstnanců</b>
distanční vzdělávání nadále souběžně, pedagogové tvoří, pomáhám méně zkušené kolegyni se zpracováním materiálů pro „distančku“ na PC, průběžně kontroluji, upravuji či doplňuji materiály a zveřejňuji na webu školy, sleduji počty dětí (předškoláků pro DV)
zajišťuji výpomoc – pedagog – začíná se zvyšovat nemocnost zaměstnanců
stále ale zvládáme jako kolektiv relativně v pohodě... (nálada, vztahy, spolupráce, vzájemná pomoc a podpora)
Několik ZAMĚSTNANCŮ má COVID, ve škole jsou VÁNOČNÍ PRÁZDNINY

<b>2021 LEDEN</b>
<b>VYSOKÁ NEMOCNOST DĚTÍ I ZAMĚŠTNANCŮ – OMEZENÍ PROVOZU</b> – nelze zajistit, informujeme rodiče o stavu, řešíme a rodiče, kteří mohou nechávají si děti doma, některé třídy jsou v provozu pouze dopoledne,
MŠMT – informace k provozu škol
omezení vstupu do školy pro rodiče OD 26.1.2021 <b>RODIČE NEVSTUPUJÍ DO ŠKOLY</b> náročné na organizaci, na personální zajištění (škola má 4 vstupy pro rodiče (4 budovy), nelze přivádět děti k jednomu vstupu) pro naši školu je to těžko řešitelný úkol, scházíme se a společně pedagogové i provozní zaměstnanci a plánujeme nejlepší řešení, dokážeme spolupracovat
potvrzení o omezení provozu školy, o uzavření tříd pro rodiče (zaměstnavatele)
<b>INTENZIVNÍ KOMUNIKACE S KHS – VÝSKYT ONEMOCNĚNÍ COVID-19 u dětí, zaměstnanců</b> – telefonické rozhovory, příprava tabulek pro import kontaktů pro KHS, postupně zavíráme třídy
onemocnění mezi zaměstnanci, dlouhá DPN, narušení provozu (bohužel se ve vztazích objevují mráčky – padá obvinění na přenos nákazy, ve fázi domněnek, nemoc zasáhla i další členy v rodinách zaměstnanců, někde je průběh komplikovaný, rostou obavy, nálada klesá – potřeba nenechat rozběhnout výčitky, obviňování, ale jsou to zcela pochopitelné reakce, situace je nepříjemná
<b>2021 ÚNOR</b>
uzavírání dalších tříd, tabulky pro KHS, zástupy – nemoc zaměstnanců
Pokyny, informace o nových opatřeních – změnách pro rodiče, zaměstnance – stále informování, vysvětlování o probíhajících změnách o platnosti opatření a jakých, následuje uzavření škol
<b>2021 BŘEZEN</b>
<b>DALŠÍ UZAVŘENÍ ŠKOL</b>
dotazy rodičů k ošetřovnému – zpracování informací + návodu, jak postupovat na eportálu ČSSZ – zveřejněno na webu školy, odpovídání na dotazy – pomoc, vysvětlování, osvobození od úplaty...
ocenění a účtování respirátorů pro pracovníky škol, pokyny k možnosti očkování
první fáze otvírání škol – MŠ skupiny po 15 dětech, předškoláci + vybrané profese
další fáze informování, vysvětlování, příprav a úpravy podmínek pro otevření, zajištění provozu, nemocnost stále vysoká
Divadlo na dálku – zprostředkování divadelního představení – loutkové divadlo odkaz na webu školy
DVPP – Šablony on-line
<b>2021 DUBEN</b>
<b>testování zaměstnanců, testování dětí</b> , naplánovat, připravit prostory, organizace, personál, kontrola – zajistit – vysvětlit (opět porada, ladíme details, přicházejí dobré praktické nápady, jak nejlépe zajistit, spolupráce zaměstnanců funguje výborně, oceňuji přístup všech)

informace pro rodiče - zpracovat návod jak postupovat – <b>TESTOVÁNÍ DĚTÍ</b> , aby rodiče věděli jak to bude probíhat a mohli se na to s dítětem připravit a zaměstnanci jim mohli pomoci, dát informace předem na web – instruktážní video, postup jak to u nás bude probíhat (rozptýlit obavy, stejně někteří měli problém, jakmile je „hysterický“ rodič – přenáší se obavy na dítě a potom je těžké pomoci, situaci zvládneme, připravili jsme se dobře, setkáváme se občas s nepříjemnými reakcemi rodičů – nelíbí se jim toto opatření, ale vcelku to probíhá docela dobře
veliký balík příloh z MŠMT – opatření, testování – fáze rozvolnění, seznam příznaků onemocnění u žáků, opatření obecné povahy, cca 12 příloh
<b>zaměstnanci se OČKUJÍ</b> (nastal čas debat, ale vcelku se většina zaměstnanců staví k problému zodpovědně a rozumně, snažím se, aby nevznikal prostor pro názorové třecí plochy, ale v tuto chvíli je to dobré)
<b>ve třídách jsou malé skupiny dětí (15)</b> , navíc většinou předškoláci – děti v povinném roce předškolního vzdělávání, intenzivně doháníme, co je potřeba, aby děti byly dobře nastartované do školy, krásně se pracuje, v naší třídě zavádíme nový systém plánování a hodnocení s předškoláky, <b>pracuje se nám dobře, pochvalujeme si tento počet dětí</b> , veliký prostor pro skutečně kvalitní individuální přístup – hodnotíme společně, že naše práce nás zase naplňuje
DVPP – Šablony on-line
Osvobození od úplaty – březen, poměrná část duben – informace na webu školy
<b>2021 KVĚTEN</b>
<b>RODIČE VSTUPUJÍ DO BUDOVY ŠKOLY POUZE S ochranným prostředkem dýchacích cest – RESPIRÁTOREM</b> viz Mimořádné opatření MZ č.433.
Zápis k předškolnímu vzdělávání – dokumenty ke stažení na webu, potvrzení od lékaře
MŠMT informace pro školy a dodatečné informace pro školy, k distribuci testů, nošení ochranných prostředků – 10 dokumentů
testujeme, pracujeme, pomalu se vrací uzdravení zaměstnanci, jsme rádi, někdo se potýkal s těžkým průběhem onemocnění covid-19
<b>PŘEČERPÁNY ONIV</b> – už nyní je jasné, chybí nám finanční prostředky, a to je první polovina roku, chybí finance na nákup pomůcek, OOPP
<b>DISTANČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ STÁLE PROBÍHÁ!</b>
a jako vždy v květnu <b>ZÁPIS K PŘEDŠKOLNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ</b> – po zkušenostech z loňského roku již zvládnuto celkem dobře, ale v tomto roce o dost převyšují podané žádosti kapacitu školy
<b>ZAPOJILI JSME SE DO PROGRAMU SKUTEČNĚ ZDRAVÁ ŠKOLA!</b> Od roku 2019 se touto myšlenkou zabývám, konečně padlo rozhodnutí, podařilo se získat a namotivovat zaměstnance po dlouhém zvažování a zjišťování, zda budeme schopni a ochotni provádět změny. (Bronzový certifikát naše škola získala v únoru 2023)
projektové dny ve škole – Šablony DVPP jedeme do Litvínova CEV
<b>2021 ČERVEN</b>
<b>Piknik na školní zahradě pro rodiče a děti</b> – venku se můžeme setkat, je potřeba udržovat kontakt s rodiči, období opatření a omezování kontaktu, byť z dobrých důvodů narušovalo vztahy, je potřeba s rodiči zase normálně a neformálně komunikovat
<b>Šerpování předškoláčků na školní zahradě</b> – pořádně venku, tradičně bývá v sále kulturního domu

<b>2021 ČERVENEC</b>
<b>V červenci byla mateřská škola v provozu v omezeném režimu</b> (pouze 2-3 třídy podle počtu nahlášených dětí, kdy škola umožňuje docházku i dětem z jiných MŠ. V době prázdninového provozu se mateřských škol týkala <b>opatření při návratu ze zemí s vysokým rizikem nákazy – REŽIM NÁVRATU ZE ZAHRANIČÍ</b> , kdy platilo omezení přítomnosti v mateřské škole po dobu 7-10 dnů po návratu z těchto zemí. Povinností rodičů bylo o tomto školu informovat, povinnost prokázat se negativním testem nebyla, ale automaticky byla povinnost zůstat v samoizolaci 7–10 dní od vstupu do ČR. Dodržování tohoto opatření jsme museli sledovat. To, jak rodiče byli ochotní tuto povinnost dodržet a respektovat bylo různé, tuto povinnost jsme rodičům avízovali předem. s problémy jsme se nesetkali.
<b>2021 SRPEN</b>
Zajištění provozu v době letních prázdnin 2021 – škola po projednání se zřizovatelem byla uzavřena v srpnu
<b>2021 ZÁŘÍ</b>
Děti do 6 let v mateřské škole nejsou povinny prokazovat se testováním/ prodělaným Covid-19/očkováním, totéž platí i pro zaměstnance mateřských škol. Od září 2021 platí povinnost prokazovat se testováním/ prodělaným Covid-19/očkováním u dětí v přípravných třídách, v ZŠ a vyšších stupních škol. <b>Pro mateřské škola tedy od září 2021 není povinnost testování.</b> Respirátor <b>nemusí nosit pedagogičtí pracovníci</b> (učitelé, asistenti pedagoga) <b>při poskytování vzdělávání v MŠ.</b>
<b>Plníme úkoly Skutečně zdravé školy!!!!</b> Výlet do lesa se zdravou svačinkou a informujeme o tom na blogu SZŠ i o dalších aktivitách.
<b>2021 ŘÍJEN</b>
MZ, hlavní hygienička – <b>řeší se kdo musí nosit roušky ve škole, rozdělení pedagogů x nepedagogů</b> , přináší to řadu diskuzí mezi zaměstnanci na funkčnost a proveditelnost tohoto opatření v praxi v mateřské škole, slevuji z nároku na striktní dodržování, prostě to nejde
<b>První úspěch v SZŠ</b> – ocenění <b>Blogger měsíce za příspěvek Bramboračka</b> – sami vypěstovali brambory a zeleninu, sami uvařili, sami odprezentovali, úspěch slaví třída Motýlků, radujeme se zaznamenávám i tyto události, abych poukázala na to, že se opravdu snažíme fungovat normálně jako před pandemií
Slavíme <b>DEN STROMŮ</b> – další příležitost pro setkání s rodiči – společně sázíme na zahradě stromy zakoupené z financí v rámci projektu SFŽP
<b>2021 LISTOPAD</b>
<b>Vánoční jarmark</b> – po celé zahradě – dodržujeme pravidlo 3R – Rozestupy – Rouška – Ruce, je to adventní procházka zahradou s návštěvou stánků, tradiční průběh, kdy se scházíme v jedné části jsme z důvodů dodržení pravidel rozmístili do celé zahrady, má to svoje kouzlo, a hlavně zase jsme s rodiči v kontaktu! <a href="https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=70">https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=70</a>
<b>2021 PROSINEC</b>
<b>KONTAKT S COVID 19 POZITIVNÍM DÍTĚM V MŠ</b> – INFORMACE PRO RODIČE – karanténa, sms z KHS, do datové schránky oznámení škole – rozhodnutí o karanténě

<p><b>Rozhodnutí KHS o uzavření tříd.</b> Zavíráme postupně třídy Žabičky, Motýlci, Sluníčka) z důvodu šíření nákazy, komunikuji s KHS, připravuji seznamy dětí do tabulky na import kontaktů KHS.</p>
<p>Poděkování ředitelům škol dopis od ministra školství.</p>
<p><b>2022 LEDEN</b></p>
<p><b>Zavíráme třídu</b> Včeliček, posílám tabulku s kontakty na KHS, vydáno rozhodnutí</p>
<p>Uzavřené třídy vždy důkladně desinfikujeme, od začátku pandemie jsme vybavili školu dávkovači dezinfekce na ruce ve stupech do pavilonů, dezinfekčními prostředky na úklid s účinností na viry a zakoupili jsme také Ozónový generátor.</p> <p><b>V rozhodnutí výslovně stojí: provedení ohniskové dezinfekce</b> za použití virucidních dezinfekčních prostředků, a to v prostorách tříd a komunikačních prostor i zázemí školy, s důrazem na všechny kontaktní plochy (stolky, židle, kliky, madla, zábradlí.</p>
<p>Zpracovávám tabulku – použité testy (negativní, pozitivní, neprůkazné) za minulý při rok testování dětí a zaměstnanců– vykazání počtu zbylých testů</p>
<p><b>Mimořádné opatření – testování zaměstnanců a dalších osob od 17.1.2022</b> s frekvencí 2x týdně, pokud zaměstnanec odmítne musí používat respirátor – předepsaný typ.</p> <p><b>Testy již nebudou školám centrálně distribuovány. Škola si je zařizuje sama,</b> nebo po dohodě se zřizovatelem. Lze hradit i z ONIV (to je nemilé, tam nám finance chybí, nemocnost zaměstnanců opt stoupla, vyčerpáno na nemocenskou).</p> <p>Hledám a nakupuji správné testy, ještě netuším, že mě čeká vyplňování tabulek s výsledky a počty testů a další administrativa.</p>
<p><b>Hlášení AG pozitivních zaměstnanců,</b> už je to tady.</p>
<p><b>TESTOVÁNÍ VE FIRMÁCH - MANUÁL PRO VKLÁDÁNÍ VÝSLEDKŮ TESTŮ DO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU INFEKČNÍCH NEMOCÍ ISIN Portál samotestování,</b> tak a je tu další příležitost, jak vyplnit veškerý zbývající volný čas a zdokonalit si ICT dovednosti</p>
<p>Datovou schránkou přišly <b>tabulky s kontakty na pracovníky KHS</b> – shrnutí postupu, dostupnost, kam a komu volat, víkendovou pohotovost.</p> <p>Tak to je jistě dobré, ale já jsem se už naštěstí ke kontaktu na kompetentní a zastihnutebnou (zvedala telefony) osobu dostala dříve. Díky skvělé praktické dětské lékařce, se kterou jsem byla v kontaktu od začátku pandemie.</p>
<p><b>Spojování tříd</b> – chybí pedagogové – nemocnost je opět vysoká</p>
<p><b>2022 ÚNOR</b></p>
<p>Informace ohledně zákona o mimořádném ředitelském volnu a mimořádném vzdělávání distančním způsobem</p>
<p>Informace o zrušení povinného testování ve školách a testování zaměstnanců od 19.2. 2022</p>
<p><b>26.2.2022 připojujeme se ke sbírce potravin pro Ukrajinu</b>  <a href="https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=60">https://www.msalergo.cz/index.php/aktuality?start=60</a></p>
<p><b>2022 BŘEZEN</b></p>
<p><b>Administrativa k testování zaměstnanců</b> – tabulky k importu testů zaměstnanců, elektronický formulář pro podávání žádostí o příspěvek od zdravotních pojišťoven <a href="http://www.samotesty-covid.cz">www.samotesty-covid.cz</a></p>
<p><b>Dopis ministra školství. Pandemie je na ústupu, ale je tu ozbrojený konflikt na Ukrajině.</b>  To nedokážu okomentovat.</p>

Zrušení povinnosti nošení ochranných prostředků dýchacích cest ve vnitřních prostorách budov.
<b>METODICKÁ DOPORUČENÍ PRO PRÁCI SE ŠKOLNÍMI KOLEKTIVY VE VZTAHU K RUSKÉ AGRESI VŮČI UKRAJINĚ</b>
Vzdělávání ukrajinských dětí v ČR, Příručka pro školy v době katastrofické události
Další podpůrný materiál k LEX Ukrajina
Válka na Ukrajině ukončila „válku“ s covidem



## Příloha B Ukázka z dokumentů školy



**MATEŘSKÁ ŠKOLA ŽATEC, BRATŘÍ ČAPKŮ 2775, OKRES LOUNY**  
PSČ 43801, IČO:60275898, 415 741 051, 774 808 151, [msalergo@msalergo.cz](mailto:msalergo@msalergo.cz), [www.msalergo.cz](http://www.msalergo.cz)

### Poučení provozních zaměstnanců k zajištění zvýšených hygienických opatření

- Před znovuotevřením školy bude proveden důkladný úklid a dezinfekce všech hraček, pomůcek a přilehlých prostor tříd (chodby, šatny dětí, WC a umývárny, ložnice, sociální zařízení a šatny zaměstnanců).
- Po dobu trvání zvýšených hygienických opatření nebudou ve třídách hračky a pomůcky, které nelze pravidelně denně dezinfikovat – plyšáci, látkové kostýmy a čepičky, masky na obličej.
- Po otevření školy bude zvýšená frekvence dezinfekce ploch s důrazem na místa dotyku rukou. **Dezinfekce povrchů nebo předmětů, které používá zvláště velký počet lidí**, musí být prováděna několikrát denně (*kliky dveří, zábradlí, spínače světla, vodovodní baterie, telefony, čipové systémy, klávesnice a počítačové myši, podlahy společně používaných prostor*). Nutné je vyhnout se alergenním prostředkům. Zvýšená pozornost musí být věnována také dezinfekci **šatních bloků a stolků**.
- V prostorách, kam vstupuje doprovod dětí (schodiště, chodby, šatny) musí být průběžně prováděno ošetření ploch s dotykem a následně ošetření podlah dezinfekčním prostředkem.
- **Důkladné čištění všech místností**, ve kterých se děti, pedagogové a další pracovníci školy nacházejí, musí být prováděno **nejméně jednou denně**.
- Při dezinfekci je nutné používat určené dezinfekční prostředky, které působí jakoukoliv virucidní aktivitou.
- **Ředění dezinfekčních prostředků musí být prováděno v souladu s návodem** uvedeným na etiketě dezinfekčního prostředku, po uplynutí času působení je nutné dezinfekci opakovat.
- Po celou dobu platnosti zvýšených epidemiologických opatření **je zakázán suchý úklid**.
- **Odpadkové koše** musí být vyprázdněny alespoň jednou denně. Likvidovat odpad bezpečným způsobem – používat vyjímatelné jednorázové pytle.
- **Dohlížet** na pravidelné doplňování mýdel, dezinfekce, jednorázových utěrek, **zajistit** neprodleně doplnění!!! (umývárny dětí, sociální zařízení pro zaměstnance)
- Zajistit **časté větrání prostor**, a to minimálně jednou za hodinu po dobu 5 minut. Větrání nesmí ohrozit bezpečnost dětí (při větrání zejména v patře, nadále platí zvýšená opatrnost, **otevřená okna nesmí být ponechána bez zajištění: dohledu, zamezení přístupu dětem!!!**)
- Důkladné čištění všech místností, ve kterých se děti, pedagogové a další pracovníci školy nacházejí, musí být prováděno **nejméně jednou denně**.
- V rámci zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví **jsou všichni provozní zaměstnanci povinni používat roušky**, v souladu s platnými opatřeními vlády ČR, používat **rukavice**. Této povinnosti jsou zbaveni pouze pedagogové a děti v budově MŠ.
- Při přejímce zboží do ŠJ: vždy používat roušku, jednorázové rukavice. Zajištění dezinfekce prostor platí viz výše uvedené.

V Žatci dne: 14.5. 2020

Bc. Šárka Jílková  
ředitelka MŠ

S poučením byla seznámena, četla a rozumí:

Jméno a příjmení	podpis	Jméno a příjmení	podpis



### **Poučení provozních zaměstnanců k zajištění zvýšených hygienických opatření**

- Provádět důkladný úklid a dezinfekci všech hraček, pomůcek a přilehlých prostor tříd (chodby, šatny dětí, WC a umývárny, ložnice, sociální zařízení a šatny zaměstnanců).
- Nedoporučuje se ve třídách používat hračky a pomůcky, které nelze pravidelně denně dezinfikovat – plyšáci, látkové kostýmy a čepičky, masky na obličej.
- **Praní prádla probíhá při dostatečně vysokých teplotách nad 60°C**, z důvodu minimalizace šíření viru vzduchem se použité **prádlo neprotřepává**, použité prádlo (lůžkoviny apod.) se přenáší v pratebním obalu.
- Zvýšená frekvence dezinfekce ploch s důrazem na místa dotyku rukou. **Dezinfekce povrchů nebo předmětů, které používá zvláště velký počet lidí**, musí být prováděna několikrát denně (*klíky dveří, zábradlí, spínače světla, vodovodní baterie, telefony, čipové systémy, klávesnice a počítačové myši, podlahy společně používaných prostor*). Nutné je vyhnout se alergenním prostředkům. Zvýšená pozornost musí být věnována také dezinfekci **šatních bloků a stolků**.
- Školní jídelna respektuje zásady správné výrobní a hygienické praxe. **Mytí nádobí probíhá při dostatečně vysokých teplotách** (mycí proces min. 60°C). Při ručním mytí je finální oplach vodou o teplotě min 85°C.
- V prostorách, **kam vstupuje doprovod dětí** (schodiště, chodby, šatny) musí být průběžně prováděno ošetření ploch s dotykem a následně ošetření podlah dezinfekčním prostředkem.
- **Důkladné čištění všech místností**, ve kterých se děti, pedagogové a další pracovníci školy nacházejí, musí být prováděno **nejméně jednou denně**.
- Při dezinfekci je nutné používat určené dezinfekční prostředky, které působí jakoukoliv **virucidní** aktivitou.
- **Ředění dezinfekčních prostředků musí být prováděno v souladu s návodem** uvedeným na etiketě dezinfekčního prostředku, po uplynutí času působení je nutné dezinfekci opakovat.
- **Odpadkové koše** se vyprazdňují alespoň jednou denně. Likvidovat odpad bezpečným způsobem – používat vyjímatelné jednorázové pytle.
- **Dohlížet** na pravidelné doplňování mýdel, dezinfekce, jednorázových utěrek, **zajistit** neprodleně doplnění!!! (umývárny dětí, sociální zařízení pro zaměstnance)
- Zajistit **časté větrání prostor**, a to minimálně jednou za hodinu po dobu 5 minut. Větrání nesmí ohrozit bezpečnost dětí (při větrání zejména v patře, nadále platí zvýšená opatrnost, **otevřená okna nesmí být ponechána bez zajištění**: dohledu, zamezení přístupu dětem!!!)
- Důkladné čištění všech místností, ve kterých se děti, pedagogové a další pracovníci školy nacházejí, musí být prováděno nejméně jednou denně.
- V rámci zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví mají všichni zaměstnanci k dispozici roušky. **Pokud se u zaměstnance objeví příznaky infekčního onemocnění (včetně covid-19), školu opustí v nekratším možném čase s použitím roušky a dodržení dalších obecně známých pravidel chování a jednání při podezření na nákazu tímto virem.**
- Zaměstnanci jsou povinni **neprodleně hlásit ředitelce školy** (zástupkyni), **onemocnění, výskyt v rodině či kontakt s osobou s onemocněním Covid-19**. Ředitelka nadále jedná podle obecně platných nařízení. Oznámení může zaměstnanec učinit dále také prostřednictvím společného skupinového chatu zaměstnanců školy v aplikaci WhatsApp.
- S ohledem na způsob šíření onemocnění Covid-19 je **NUTNÉ DODRŽOVAT ZÁSADY OSOBNÍ A PROVOZNÍ HYGIENY**.



**Pokyn ředitelky mateřské školy k distančnímu způsobu vyučování**

Škola:	Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775, okres Louny
Č.j.: MŠ-018/2020	Účinnost od: 1.10. 2020
Vypracovala:	Bc. Šárka Jílková
Závaznost:	Pro všechny pedagogy MŠ
Změny:	

**Právní východiska**

Zvláštní pravidla při omezení osobní přítomnosti dětí ve školách jsou dána § 184a zákona 561/2004 Sb., školský zákon.

**Důvody pro omezení přítomnosti dětí ve škole:**

1. Krizové opatření vyhlášeného podle krizového zákona.
2. Nařízení mimořádného opatření podle zvláštního zákona.
3. Nařízení karantény podle zákona o ochraně veřejného zdraví.

Ad 1) Dojde k **vyhlášení krizového opatření** podle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů. Krizovým opatřením je podle § 2 písm. c) krizového zákona **organizační nebo technické opatření určené k řešení krizové situace a odstranění jejích následků, včetně opatření, jimiž se zasahuje do práv a povinností osob, přičemž krizovou situací je podle § 2 písm. b) krizového zákona stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu, nebo**

Ad 2) Dojde k **nařízení mimořádného opatření**, například mimořádného opatření Ministerstva zdravotnictví nebo krajské hygienické stanice podle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Mimořádným opatřením při epidemii nebo nebezpečí jejího vzniku může být právě i uzavření škol (viz § 69 ve spojení s § 80 odst. 1 písm. g), resp. s § 82 odst. 2 písm. m) zákona o ochraně veřejného zdraví). Dále může jít např. o mimořádné opatření podle zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně souvisejících zákonů, nebo

Ad 3) Dojde k **nařízení karantény**. Nařídít karanténu může např. krajská hygienická stanice nebo poskytovatel zdravotních služeb.

#### **Počet nepřítomných dětí**

Povinnost mateřské školy začít poskytovat vzdělávání distančním způsobem, pokud dojde v důsledku výše uvedeného ke znemožnění osobní přítomnosti:

- více než poloviny všech dětí, pro které je předškolní vzdělávání povinné, z celé mateřské školy
- více než poloviny dětí, pro které je předškolní vzdělávání povinné, na odloučeném pracovišti mateřské školy nebo
- více než poloviny dětí, pro které je předškolní vzdělávání povinné, pokud jsou v dané třídě pouze takové děti (tj. jde o třídu pouze pro děti, pro které je předškolní vzdělávání povinné).

Postačuje naplnění jedné z těchto podmínek.

#### **Povinnost vzdělávat se distančním způsobem**

Mateřská škola je povinna poskytovat vzdělávání distančním způsobem pouze dětem, pro které je předškolní vzdělávání povinné. Pro tyto děti i nadále trvá povinnost se omlouvat, pokud se nebudou moct např. z důvodu onemocnění vzdělávání účastnit.

Pravidla pro omlouvání dětí při distanční formě vyučování jsou stanovena ve školním řádu.

#### **Školní vzdělávací program a distanční způsob vyučování**

Vzdělávání distančním způsobem škola uskutečňuje podle příslušného rámcového vzdělávacího programu a školního vzdělávacího programu v míře odpovídající okolnostem.

Je nutné přihlížet ke konkrétní situaci dítěte a také školy.

Při distanční formě výuky není nutné splnit veškeré požadavky RVP či ŠVP, neboť je zřejmé, že nelze klást rovnítko mezi vzděláváním s osobní přítomností ve škole a vzděláváním distančním způsobem, a to i s ohledem na různé podmínky jednotlivých dětí a škol.

#### **Způsob poskytování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání distančním způsobem**

Způsob poskytování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání distančním způsobem přizpůsobí škola podmínkám dítěte pro toto vzdělávání.

#### Pravidla pro vzdělávání na dálku

- Ředitelka školy a třídní učitelé uplatňují a zohledňují postupy, principy a zásady odpovídající specifikám předškolního vzdělávání.
- Ředitelka školy stanoví pravidla pro děti (rodiče) i učitele k časovému a obsahovému rozvržení výuky.
- Ředitelka školy stanoví pravidla pro poskytování zpětné vazby dětem (rodičům), upřednostňujeme formativní zpětnou vazbu.
- Ředitelka školy určí způsob výuky na dálku.
- Ředitelka školy určí priority výuky ze ŠVP při výuce na dálku.
- Ředitelka školy ve spolupráci s pedagogickými pracovníky zpracuje přehled k ŠVP:
  - a) jaká témata budou v období od zahájení distančního vzdělávání realizována v plné šíři,
  - b) jaká témata budou realizována v redukované podobě, tedy jen částečně (tzn. co z daného obsahu by děti měly zvládat),
  - c) jaká témata se zcela přesunou do dalšího období,
- Ředitelka školy určí pravidla hodnocení dětí na dálku (formativní zpětná vazba, sebehodnocení dětí, udržení a posílení vnitřní motivace dětí k učení).
- Třídní učitelé při zadávání samostatné práce zohledňují možnosti a podmínky jednotlivých dětí, nepřehlucují děti ani rodiče.
- Asistent pedagoga zajišťuje maximální individualizaci výuky, komunikuje s dětmi a jejich rodiči.

#### Komunikační platforma

- Ředitel školy určí hlavní komunikační platformu, pojmenuje nástroje a vybavení pro distanční formu vzdělávání. Upřednostňuje, aby zvolená platforma byla srozumitelná, jednoduchá, dostupná a finančně zvládnutelná.
- Ředitel školy kontroluje, aby komunikace probíhala podle stanovených pravidel.
- Ředitel školy určí čas a frekvenci s jakou bude distanční forma vyučování probíhat.
- Třídní učitelé udržují kontakt se všemi dětmi
- Třídní učitelé udržují pravidelný kontakt s rodiči.
- Třídní učitelé poskytují průběžnou zpětnou vazbu dětem a rodičům.

#### Kontakt s dětmi a rodiči

- Třídní učitelé zmapují individuální podmínky dětí.
- Třídní učitelé zajistí kontakt s dětmi a rodiči.
- Ředitel školy zajistíme podmínky všech pedagogických pracovníků pro vzdělávání na dálku.
- Ředitel školy ve spolupráci s třídním učitelem se zaměří na zapojení dětí a rodičů, se kterými je obtížné navázat komunikaci.

**Komunikace s rodinou, podmínky a možnosti rodiny – přehled viz tabulka č.1 – příloha č.1**

### PODMÍNKY

#### Podpora vzdělávání na dálku

- Ředitel školy zajistí technickou, odbornou i metodickou podporu pro distanční formu vyučování. Pedagog zpracuje vybrané téma/ta.
- Ředitel školy zajistí vzájemnou komunikaci a podporu mezi pedagogy navzájem i mezi vedením a pedagogy.
- Ředitel školy stanoví harmonogram online porad, konzultací a předávání informací.
- Ředitel školy pravidelně monitoruje a vyhodnocuje průběh vzdělávání na dálku, reaguje na nově vzniklé podněty a situace a optimalizuje zavedený systém.

### PŘEHLED ZAJIŠTĚNÍ (vybavení, podmínky, způsob, organizace)

ICT vybavení	Využití PC ve škole – kabinet, nepřímá pedagogická činnost – práce na vlastním zařízení – notebook, PC doma.	PC - 2x MŠ, třída A1, Kabinet soukromé NTB, PC, smartphone
Spolupráce pedagogů	Zpracování <b>tematických celků</b> podle osnovy - sdílené dokumenty - průběžné vkládání a úpravy <b>edukační videa</b> .	Google Disk <i>složka učitelky</i> You Tube pod odkazem
Komunikace mezi pedagogy navzájem a vedením	sdílené dokumenty Google Disk, komunikace	Google Meet, Skype, e-mail, WhatsApp
Online porady a konzultace	Diskuze, podněty, komunikace, spolupráce...	Google Meet
Ředitelka školy	Aktualizuje vzdělávací nabídku – zpracovaná témata vkládá na Google Disk – Pro rodiče, odkaz přístupný na webu MŠ, případně předán rodiči jinou formou podle dohody.	Google Disk <i>složka rodiče</i> videa MŠ -You Tube
Ředitelka školy	Vede přehled vložených tematických celků.	tabulka, NTB, flash disk

## HODNOCENÍ DĚTÍ - tabulka č.2 viz příloha č.2

### Pravidla pro hodnocení

Ředitel školy ve spolupráci s pedagogy stanoví:

- co všechno budou v mateřské škole při distanční výuce sledovat, na které konkrétní jevy se ve vyhodnocování dětí zaměří,
- jakými formami, metodami, jakým způsobem budou dané jevy vyhodnocovat,
- časový plán (konkrétní termíny, či frekvenci, s jakou budou v jednotlivých případech vyhodnocování provádět)
- odpovědnost pedagogů: třídní učitelky

Třídní učitelky ve vzájemné shodě a spolupráci zajišťují **individuální rozhovory**, sledují, vyhodnocují, zaznamenávají průběh vzdělávání.  
Podle potřeb a zájmu dětí zprostředkují i **skupinový hovor** – setkání, případně skupinová on-line výuka.

Kontakt a komunikace bude probíhat telefonicky, prostřednictvím individuálních videohovorů.  
Četnost a plánování – rozpis zajišťují třídní učitelky, vedou o tomto záznam.  
Pokud rodina nemá možnost si materiály pro vzdělávací činnosti vytisknout, škola je zajistí a domluví předání.

Zpětná vazba - formativní hodnocení – komunikace dítě - učitelka + rodič.  
Prostor pro vyjádření dítěte, rodič – dotazy, pomoc, plánování další schůzky případně online výuky.

### ZÁZNAMY:

**Učitelky** zapisují průběh distanční výuky **do třídní knihy** (poznámky)

- **počet dětí** (a pro kolik dětí tiskly materiály)

- **téma výuky**

- **způsob komunikace/ hodnocení** (např. individuální telefonické hovory, schůzka Google Meet...)

Pro **záznam komunikace/hodnocení** (videohovoru, předávání a vyhodnocení činností) viz příloha č.2 ZÁZNAMOVÝ LIST

Každé dítě má svůj **ZÁZNAMOVÝ LIST** z rozhovoru, setkání

**Print screen** ze setkání skupin, individuálních videohovorů

### Pracovní listy, fotografie

Pracovní listy zakládá rodič doma, doručí do MŠ, posílá foto na e-mail – podle domluvené komunikace.

Učitelky si vedou přehled – zaznamenávají, zakládají...

### Zásady pro hodnocení

- Sledujeme a vyhodnocujeme individuální rozvoj a učební pokroky u každého dítěte zvlášť,
- důležité informace dokumentujeme, aby byly srozumitelné dítěti i rodiči,
- snažíme se včas zachytit u dítěte případné problémy či nedostatky, vyvodit odborně podložené závěry pro další rozvoj dítěte,
- volíme individuálně různý způsob sledování a hodnocení i různou formu a rozsah záznamů,
- písemné záznamy a další doklady podléhají ochraně osobních údajů (GDPR).

### Ochrana osobních údajů při distanční formě vzdělávání

1. Ředitel školy pojmenuje metody a formy práce, které učitelé při distanční formě výuky používají:

- videokonference (Skype, Google Disk, Meet)
- videonahrávky s příklady výuky učitelů (kanál You Tube)
- emaily, aplikace Skype, Whats App učitel - rodič (dítě)
- domácí práce dětí v listinné nebo elektronické podobě

2. Metody a formy projednány s pověřencem GDPR.

Doklad	Účel zpracování	Údaje	Příjemce	Zákon/souhlas	Technické a organizační opatření	Lhůta pro výmaz
Používání e-mailů pro účely výuky	Zajištění výuky v době distančního vyučování	Dítě - rodič (jméno, příjmení, třída)	Učitel	Informovaný souhlas rodiče	Identifikaci dítěte provádět s minimem osobních údajů (např. jméno + třída)	Po dobu distanční formy vyučování
Videonahrávky edukační videa učitelek	Zajištění výuky v době distančního vyučování	Učitel - video	Děti, rodiče	Informovaný souhlas učitele	Uložení pod přístupovým heslem	Po dobu distanční formy vyučování

3. Subjekt údajů (učitel, dítě, rodič) dostane srozumitelnou informaci o rozsahu a způsobu zpracování osobních údajů.

4. Mateřská škola dodržuje zásady pro práci s informacemi, které obsahují osobní údaje:

- shromažďujeme pouze nezbytné osobní údaje; nejedná-li se o školní matriku, postačí pouze seznam dětí (jméno příjmení) bez dalších informací, jako je datum narození, rodné číslo)
- již nepotřebné údaje skartovat (vymazat elektronické domácí práce dětí, založit práce v papírové podobě do portfolia dítěte)
- zachovávat mlčenlivost o dalších údajích,
- je stanovený okruh osob pro poskytování přihlašovacích údajů do informačního systému

Příloha č.1 tabulka č1

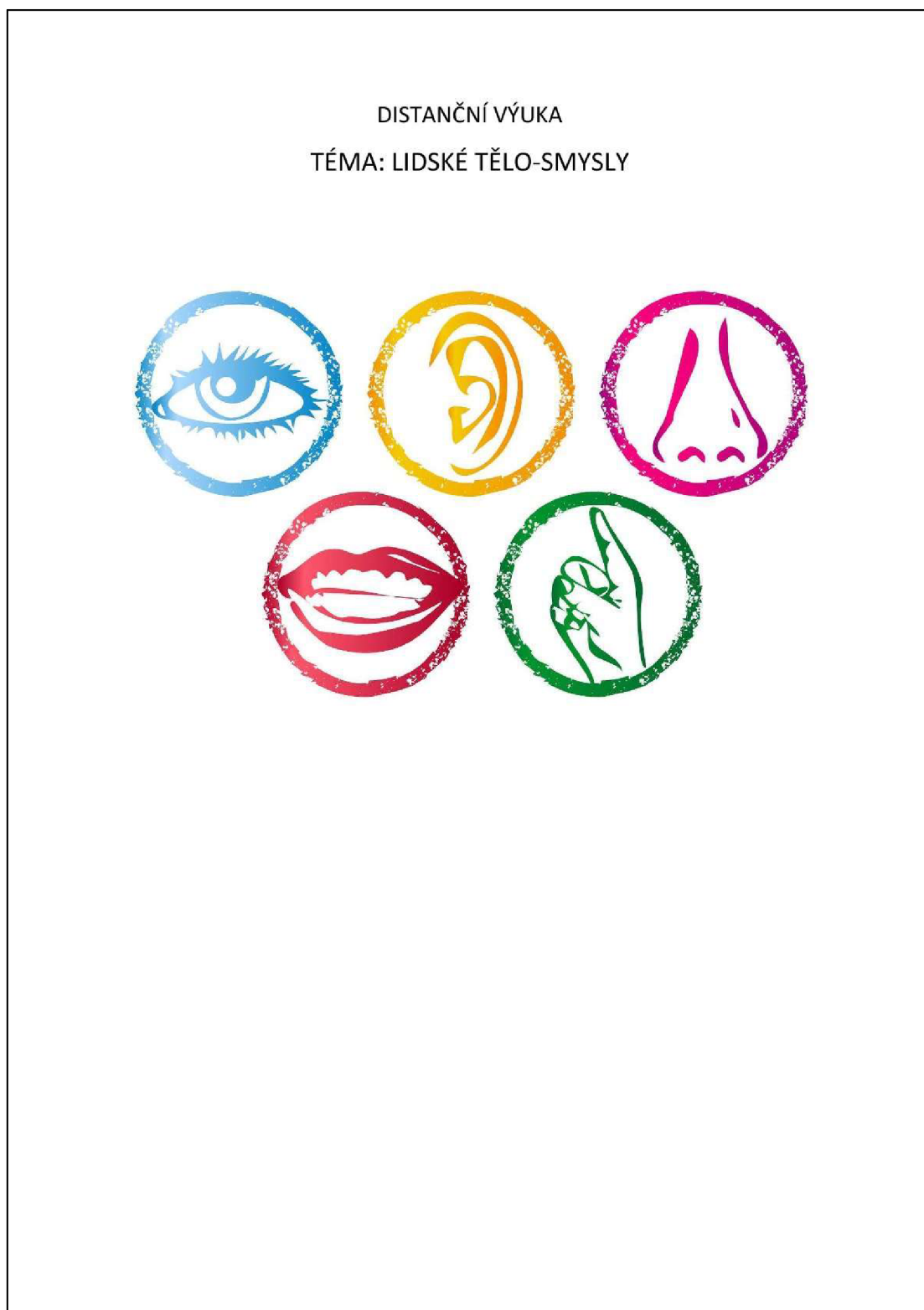
V Žatci 01.10. 2020

Bc. Šárka Jílková, ředitelka školy

Vodičková Hana	Černá Bohumila
Stránská Kateřina, BŘ I	Hejlová Natálie
Bc. Mašková Radka, PKC	Tomeršová Petra
Bc. Hlaváčková Irena	Prešlářková Andrea
Šašáková Marie	Bc. Šašáková Marie
Irena Louka, BŘ I	Bc. Šašáková Marie
	Výšňáková Eva



**Příloha D** Ukázky zpracování témat distanční výuky



Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro distanční výuku

Co se tento týden naučíme:

1. Báseň-Nač má člověk smyslů pět
2. Smyslové hry
3. Píseň-Město na řece (Z. Svěrák, J. Uhlíř)
4. Ve zdravém těle, zdravý duch
5. Hádanky
6. Výtvarné a pracovní činnosti
7. Smyslů máme 5, řadíme číslovku-symbol-počítáme
8. Pracovní listy-opakování

Milé děti, rodiče. Pokračujeme v poznávání lidského těla. Dnes se zaměříme na smysly. Zkusíte si vzpomenou, jak se jmenuje orgán, který řídí a kontroluje veškeré tělesné funkce, jako je činnost srdce, trávení, pohyb, řeč, ale i myšlení, paměť a naše nálady? Ano, je to MOZEK.

V mozku najdeme také centra, ve kterých najdeme naše smysly. Dokážete je vyjmenovat?

1. Možná vám k tomu pomůže naše básnička, kterou se můžete naučit:

#### Nač má člověk smyslů pět

Nač má člověk smyslů pět? Aby mohl poznat svět.

**Hmatem** pozná, co je hladké,

**chuť** mi poví, co je sladké.

**Čich**, ten vždycky vyzvoní, když mi něco nevoní.

**Zrak** mi slouží ke koukání

a **sluch** zase k poslouchání.

#### Smysly (Eva Hurdová)

Čím se na svět díváme?

Očima.

A čím zvuky vnímáme?

U....

Nosem vůni čicháme,

ústý jídlo chut....

Co je hladké? To poznáme,

když si předmět ohma....

Kolik tedy máme smyslů?

Vyjmenuješ je?

A jdeme dál....

## 2. Čekají nás smyslové hry

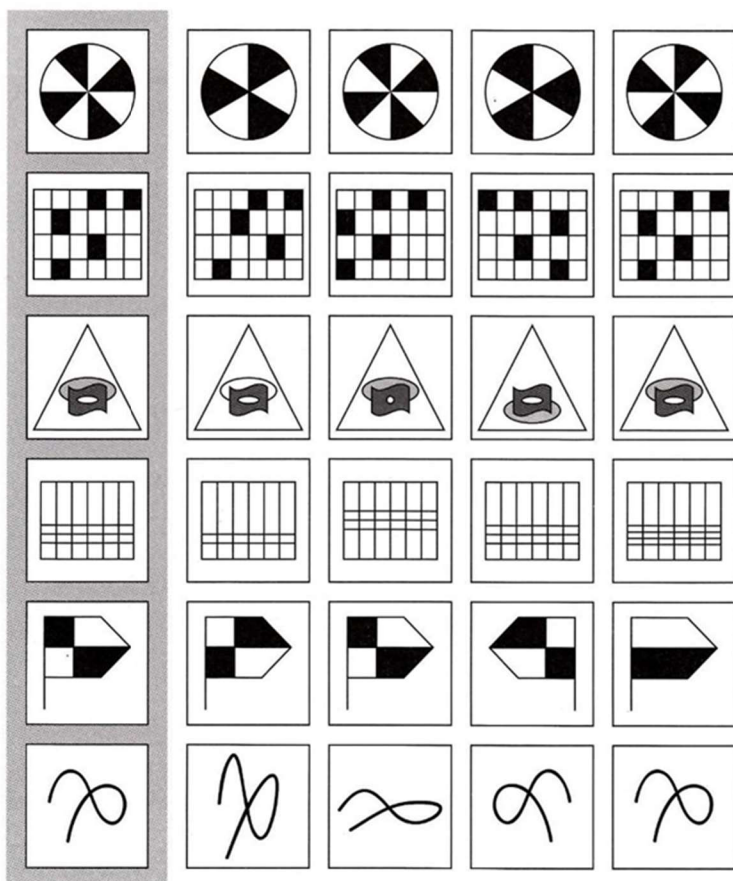
### Hry na rozvoj čichu

**Co cítíš**-do prázdných obalů např. od léků nasypeme různé druhy potravin, koření a surovin, které můžeme poznat podle čichu. Dětem zakryjeme oči a rozlišujeme vůni. Pozor-rodiče dohlížejí na to, aby dítě nevdechlo obsah. Vhodnými potravinami jsou např. káva, čaj, mýdlo, skořice...

**Čichové pexeso**-hrajeme stejně jako pexeso, děti hledají shodné vůně. Opět můžeme využít potraviny uvedené ve hře „Co cítíš“, nebo pokud máte esence do aromalamp-nakapejte na vatku a umístěte do nádob. Pozor, jsou to výrazné vůně, stačí tedy tři vůně do šesti nádob.

## HLEDEJ OBRÁZEK

Najdi stejný obrázek, jako je na prvním místě v řádce, a zakroužkuj ho.



Další náměty: **Co se změnilo v pokoji?** Změníme jeden předmět v pokoji a dítě hádá co se změnilo.

**Co se změnilo na mamince či tatínkovi?** Jeden z rodičů na sobě změní detail (maminka si učeše culík, tatínek si vystrčí košili, maminka si sundá náušnice, tatínek si připne sponku...

#### Hry na rozvoj sluchu

**Poznáváme různé zvuky:** rodiče vytváří různé zvuky a děti hádají o jaký zvuk se jedná (šustění pytlíku, cinkání lžičky do hrnečku, puštění vody, zvuk konvice na čaj, lámání klacíčků...

**Na kočičku:** určíme si zvuk, který bude zastupovat mňoukání kočky (např. šustící pytlík). Děti si položí hlavu na stůl a poslouchají zvuky. Rodiče opět vytváří různé zvuky a dítě pozorně poslouchá, kdy se objeví zvuk kočičky (šustící pytlík)

**Jak začíná slovo:** rodiče si připraví kartičky s písmeny, vytáhnou kartičku s písmenem, které dítěti přečtou (možná si někdo již přečte sám) a hledáme slovo, které začíná na to toto písmeno.

**Na ozvěnu:** maminka, tatínek či sourozenec šeptají slova a vaším úkolem je slova zopakovat.

#### Hry na rozvoj chuti

**Ochutnávka s překvapením:** zkuste si doma připravit malou ochutnávku. Nakrájejte na kousky ovoce a zeleninu, poproste rodiče, aby vám zavázali oči a jednotlivé kousky vkládali do úst. Poznáte, co jíte? Je to slané, sladké, kyselé, hořké?

#### Hry na rozvoj hmatu

A teď honem do přírody. Projděte se k poli, k řece, do parku a osahejte si co vás napadne. Např. kůru stromů, rostliny, materiály. Možná vás bude zajímat, že kůže je orgán hmatu, který zasílá informace o předmětech k mozku. Poznáváme tvary, materiály, teplo, zimu, dotyk.

**Kouzelný vak:** poproste rodiče, aby vám do vaku posbírali různé předměty. Jeden po druhém si se zavřenýma očima osahejte, uchopte. Poznáte, co jste našli?

### 3. Píseň

Pojďme si nyní chvíli popřemýšlet o tom, jak naše smysly využíváme. Stačí vyrazit na krátkou procházku, třeba k řece. Víte, jak se jmenuje řeka, která protéká naším městem Žatec? Ano, je to Ohře. A dokázal by někdo říct, jak se jmenuje řeka, která protéká naším hlavním městem? Asi by bylo dobré si nejdříve připomenout, jak se jmenuje naše hlavní město. Že to víte? No aby ne, jste již školáci 😊. Ano, naše hlavní město české republiky se jmenuje Praha a řeka, která jím protéká, se jmenuje Vltava. O té se dnes naučíme píseň.

Ještě před tím ale slíbené smyslové zastavení. Když vyrazíte na procházku, **koukáte se** kolem sebe? Jak je řeka a okolí krásné, barevné, rozmanité. **Posloucháte**, jak řeka zpívá? Jak šumí,

bublá. **Sáhli** jste si někdy jak je studená, v létě teplá? **Cítíte** řeku? Žije v ní spousta živočichů, někdy je opravdu cítit rybinou 😊. Téměř všechny smysly jsme využili, až na jeden.....poznáte který? Ano správně, je to **chuť-vodu z řeky ale nepijeme**, ta nám poslouží např. k zalévání našich zahrádek.

Zde najdete videa k písni:

Školkové: <https://youtu.be/WcUOj8f5tfk>

Od autorů Z. Svěráka a J. Uhlíře:

[https://www.youtube.com/watch?v=CPjIVad-vo&ab\\_channel=IvosMalcharek](https://www.youtube.com/watch?v=CPjIVad-vo&ab_channel=IvosMalcharek)

### Město na řece

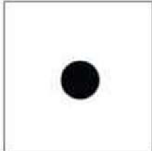

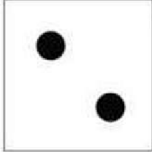

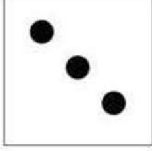

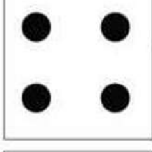

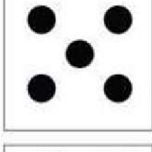

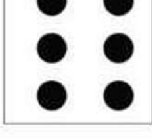
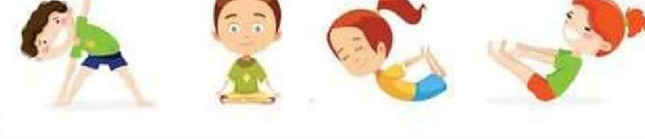
Mírně [AB|EF]

Když se městem vine řeka,  
Když se městem řeka vine,  
je to dobré pro šlo- vě-ka,  
je to město hned-ka- ji- né,  
je to pěk- ně na po- hled,  
a- le v do- bě po- vod- ně,  
v lé- tě vo- da, v zi- mě leď,  
li- dé při- jdou o hod- ně.  
Zpí- vám si za- jí- ka- vě,  
o mě- stě na Vlt- a- vě,  
o ře- ce, kte- rou kdy- si  
pře- kle- nal sám král. To mě- sto na Vlt- a- vě,  
to bu- du no- sít v bla- vě,  
až do- jdu na kraj  
svě- ta, ne- bu- ješ- tě dál. D.S. e poi Coda  
dál.

<p>Když se městem vine řeka je to dobré pro člověka je to pěkné na pohled v létě voda, v zimě leď</p> <p>Když se městem řeka vine je to město hnedka jiné ale v době povodně lidé přijdou o hodně</p> <p>Zpívám si zajímavě o městě na Vltavě o řece, kterou kdysi překlenul sám král</p>	<p>To město na Vltavě to budu nosit v hlavě až dojdu na kraj světa nebo ještě dál</p> <p>Když se městem vine řeka rybář na svou rybu čeká a já čekám na chlapce na kamenné náplavce</p> <p>Když se městem řeka vine vzniká láska, a kdyby ne připlave nám po vodě necháme to náhodě</p> <p>Zpívám si zajímavě...</p>
---	--

#### 4. Ve zdravém těle, zdravý duch

Připrav si hrací kostku a hoď. Kolik puntíků ti padlo? Najdi si v levém sloupečku a postupně vyzkoušej všechny cviky. Nemusíš najednou, zkrátka když se budeš potřebovat protáhnout 😊.

6

Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro distanční výuku

## 5. Hádanky

Bez ní se žádnému kuchaři  
dobrá polévka nezdaří.  
A když si ji s cukrem splet,  
tvůj jazyk to pozná hned.



Jako sníh je nejdřív bílý,  
barvu ztratí v krátké chvíli.  
Rozpustí se jako led,  
sladký je, však není med.



Žlutý soudek, plný vroubek,  
vypadá vesele, chutná kysele.





## MLÁDÁTKA NA JAŘE

Milé děti a rodiče, tento týden se budeme věnovat zvířecím mláďatům. Všichni jistě víte, že už nám začalo jaro, a to je pro mláďátka ideální období. Venku je teď mnohem tepleji, a tak mláďátka nemrzou a všude je pro ně dostatek potravy. Tak se na ně pojďme společně podívat.

1. Náměty k povídání
2. Obrázky - Pexeso
3. Pohádka Kočka a koťátko
4. Cvičení s básničkou
5. Hádanky
6. Písnička – Když jsem já sloužil
7. Najdi mamince správné mládě
8. Stříhání – Puzzle
9. Časová posloupnost
10. Origami – skládáme zvířátka z papíru
11. Pracovní listy

### 1. Náměty k povídání

- Stejně jako lidské miminko, má každé mláďátko má svou maminku (samička) a tatínka (samec), kteří se o něj starají. Co pro ně dělají?
- Jaké znáš domácí zvířata? Zvládneš si vzpomenout, jak se jmenuje samička, samec a jejich mláďata? Zkus alespoň některé.
- Některá zvířata rodí živá mláďata, ale některá snáší vejce, ze kterého se mládě teprve vylihne. Dokážeš říct některá z nich?
- Na jaře se také vrací ptáci, kteří na zimu odlétli do teplých krajín. Staví si hnízda a přivádí na svět mladé. To dělají i ptáci, kteří tu přes zimu zůstali. Zkus si vzpomenout, jakého ptáčka tu přes zimu vidíme a jakého ne.
- Stejně jako vám se říká děti a rodičům dospělí, tak i mláďata všech zvířat mají své názvy. Pojďme si je vyzkoušet. Rodiče vám přečtou rodiče a vy zkusíte doplnit mládě.

Kočka - Kotě

Pes - Štěně

Kůň - Hříbě

Kráva - Tele

Koza - Kůzle

Ovce - Jehně

Prase - Sele

Husa – House

Slepice - Kuře

Kachna - Kachně

Napadají tě ještě nějaká?

Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro distanční výuku

## 2. Obrázkové pexeso

Pojmenuj zvířátka a jejich mláďata na obrázcích. Potom hezky popros doma dospělého, ať obrázky nastříhá a zahrajte si společně pexeso. Kdo najde více správných dvojic? 😊



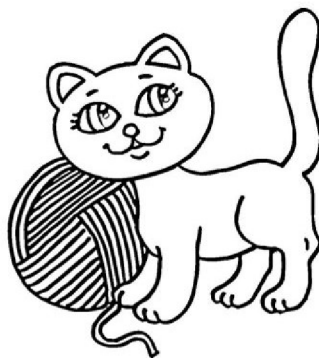
Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro distanční výuku

### 3. Pohádka

Hezky se pohodlně posaď, rodiče ti teď přečtou krátkou pohádku ☺.  
Ale pozorně poslouchej! Na konci na tebe čeká pár otázek.

#### Kočka a koťátko

Na dvorku se procházela kočka Líza a za ní šlo koťátko. Maminka kočka učila koťátko poznávat, kdo žije na dvoře. Nejdříve se vydali k velkému hnojišti uprostřed dvora. Bílý kohout se pozorně rozhlížel a kolem něj bylo hejno slepic. Jedna slepice byla celá bílá a ostatní měly hnědé peří. Všechny pilně hledaly zrnka a hrabaly ve velké hromadě další pochoutky. Bílá slepička chodila po boku kohouta a často sezobla nejchutnější zrníčka. Ale ostatním to nevadilo, zrníček bylo pro všechny dost. Po dvorku vodila svá kuřátka maminka kvočna. „Vidíš, jak jsou kuřátka kolem své maminky?“ ptala se kočka Líza. Ale koťátko neodpovídalo, protože se zrovna blížilo k boudě, kde byl přivázaný pes Rafík. Rafík přes den odpočíval, protože v noci, když svítily hvězdičky a měsíc, dobře hlídal. Když se někdo přiblížil k vratům, Rafík hned štěkal: „Raf, raf, raf, je tu návštěva!“ Zrovna tak hlídal svůj příbytek a misku. Jakmile koťátko došlo skoro k misce, bylo po spaní. Hop! Rafík vyskočil a zavrčel: „To je moje, nevidíš?“ Koťátko hned uskočilo a maminka kočka mu ani nemusela vysvětlovat, že k pejskovi do boudy se nechodí. Potom kočka Líza dovedla své koťátko k ohradě, kde se pásly ovečky. Ukázala i velkého huňatého berana, který měl zatočené rohy a pásl se vedle kudrnatého jehňátka. „Beran je tatínek jehňátka, to si pamatuj,“ poučovala kočka koťátko. „A víš Micinko, kdo je tvůj tatínek?“ zeptala se Líza. „Přece kocour Macek,“ zasmálo se vesele koťátko.



**Pamatuješ si všechna zvířátka z pohádky? Zkus je vyjmenovat.**

**Které zvířátko viděla kočka první?**

**Kdo je Rafík?**

**Jakou barvu měl v pohádce Kohout?**

**Kdo je tatínek jehňátka?**

**Zvládneš vyjmenovat jména celá kočičí rodinky? Jak se jmenovala kočka, kocour a jak koťátko?**

Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro  
distanční výuku

#### 4. Cvičení s říkankou

Nauč se básničku o zvířátkách a mláďátkách. Až ji budeš umět, můžeš si s ní zacvičit.

##### **Zvířátka a mláďátka**

**Slepičko kdákalko, kuřátko vod'.**

(chodit malými krůčky jako slepičky v podřepu)

**Husičko kejhalko, s housaty chod'.**

(chodit kolébavou chůzí v podřepu)

**Huňatá ovečko, bílé jehňátko hlídej.**

(stát ve stoji roznožném, ruce v bok a hýbat trupem na strany)

**Strakatá kravičko, mlíčko telátku dávej.**

(ruce mít jako růžky na hlavě a hýbat hlavou)

**Koníčku běloušku, hopsá, běž,**

(poskakovat v cvalu s rukama v bok)

**s hříbátkem pro oves pojedeš.**

(sednout na zem a představit si, že jedu na koni)

#### 5. Hádanky

Poznáš mláďátka schované v hádance?

Teď ještě malé je, ještě si hraje,  
ale když vyroste, v zimě tě hřeje  
-pletený svetr, šála a čepička,  
co z jeho vlny upletla babička. (jehňátko)

Ihned jak se narodilo,  
na nožky se postavilo,  
potom na svět zařehtalo,  
kopýtkem si vyhodilo. (hříbátko)

Maličká mláďátka od matky pijí,  
jsou celá růžová, v chlívků si žijí.  
Zdobí je maličký kulatý rypáček  
a vzadu zkroucený tenounký ocásek. (selátko)

### 6. Písnička

Pojďme si zazpívat písničku - Když jsem já sloužil

Tohle není jednoduché. Zvládneš si zapamatovat, jak jdou zvířátka za sebou? ☺

1. Když jsem já sloužil to první léto  
Vysloužil jsem si kuřátko za to  
A to kuře krákoře, běhá po dvoře  
Má panenka pláče doma v komoře
2. Když jsem já sloužil to druhé léto  
Vysloužil jsem si kachničku za to  
A ta kačka bláto tlačká  
A to kuře krákoře, běhá po dvoře  
Má panenka pláče doma v komoře
3. ... husičku...  
A ta husa chodí bosa..
4. ... vepřika...  
A ten vepř jako pepř...
5. ... telátko...  
A to tele hubou mele...
6. ... kravičku...  
A ta kráva mléko davá...
7. ...volečka...  
A ten vůl jako kůl...
8. ...botičky...  
A ty boty do roboty....
9. Když jsem já sloužil poslední léto  
Vysloužil jsem si děvčátko za to  
To děvčátko jak poupátko  
A ty boty.....  
A to kuře krákoře, běhá po dvoře  
Má panenka stele postel v komoře

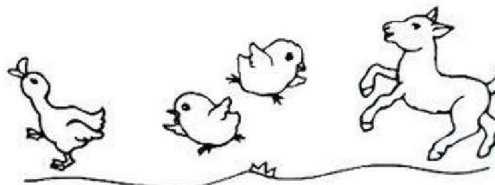
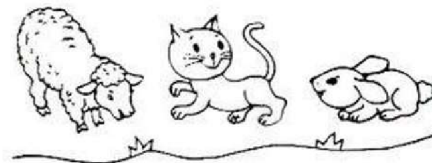
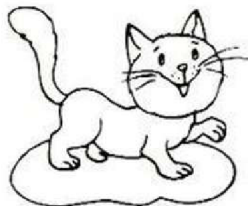
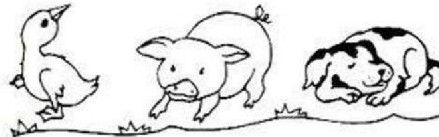
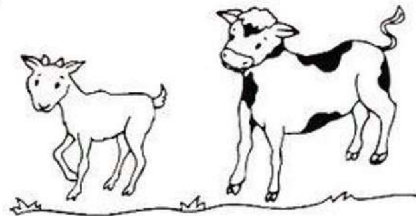
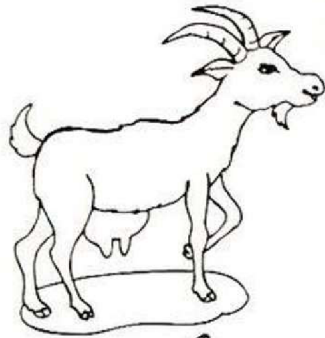
Písničku si můžete poslechnout na tomto odkaze: <https://www.youtube.com/watch?v=Kpaf7HwiTKY>

Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro  
distanční výuku

7. Najdi mamince správné mládě

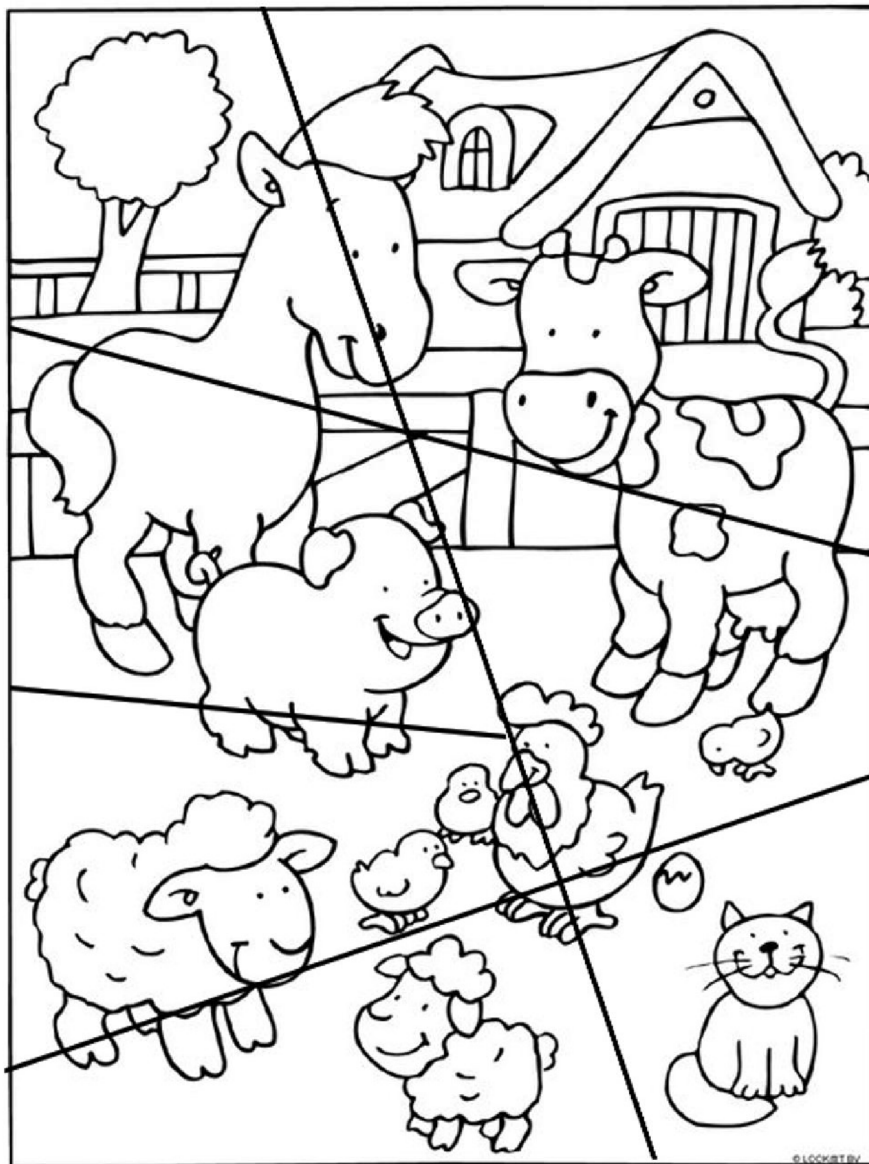
Ke každé zvířecí mamince zakroužku správné mládě.

Maminku i mládě správně pojmenuj.



### 8. Puzzle

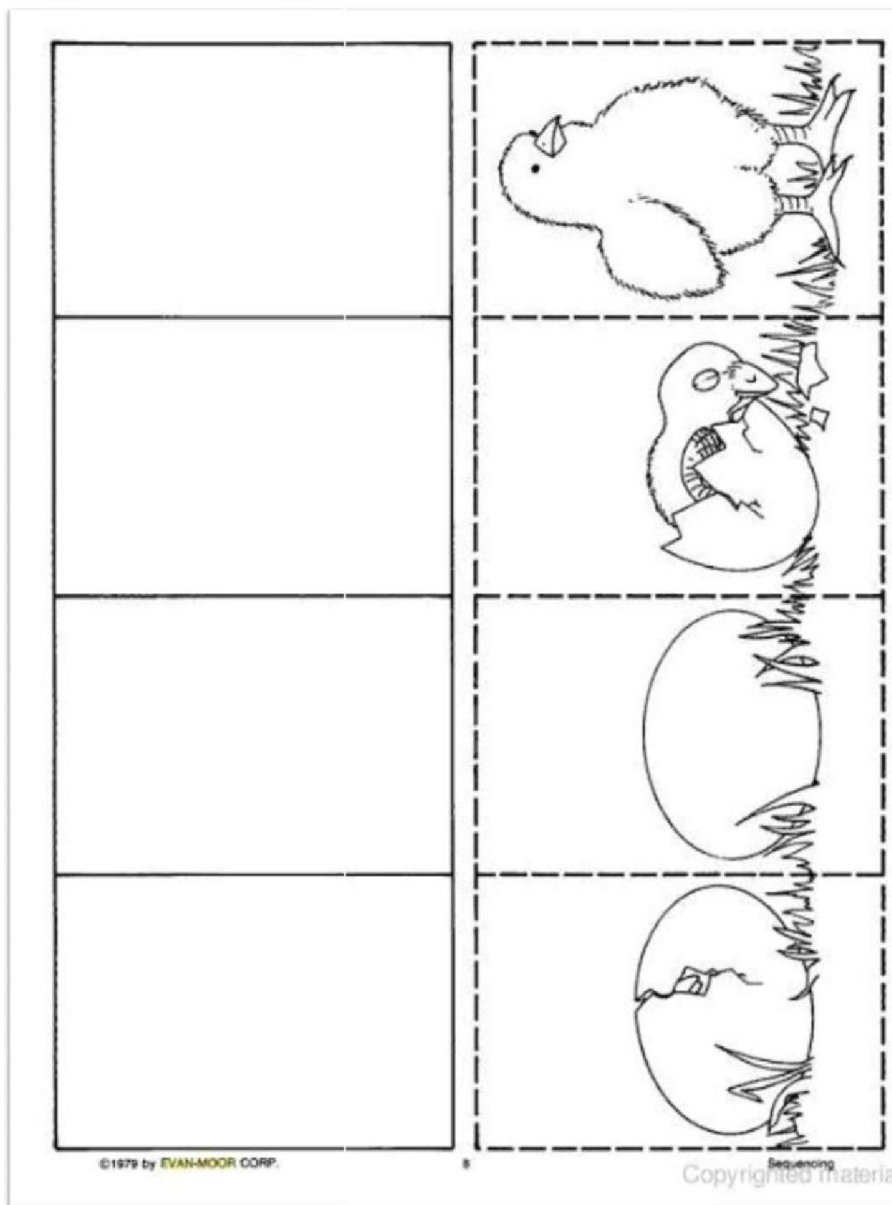
Vybarvi si obrázek. Poté ho rozstříhej podle čar a vyrob si vlastní puzzle.



Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro  
distanční výuku

### 9. Časová posloupnost

Jak to má být? Vystřihni obrázky a nalep do okének ve správném pořadí, jak mají jít za sebou.



Zdroj Mateřská škola Žatec, Bratří Čapků 2775 – materiály zpracované pedagogy pro distanční výuku



**Příloha E** Ukázka z „šicí“ dílny a karnevalu



Foto Šárka Jílková



Foto Šárka Jílková

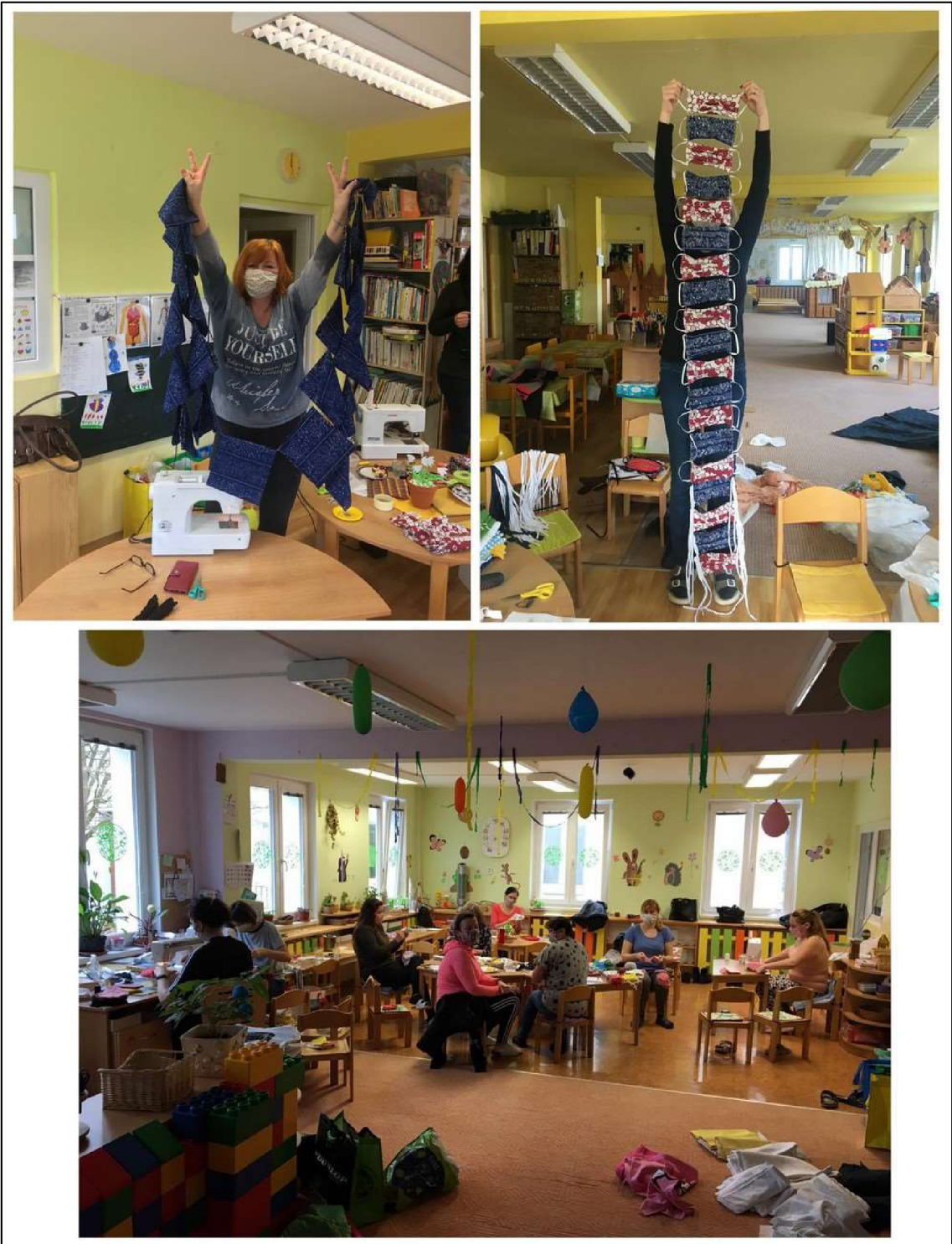


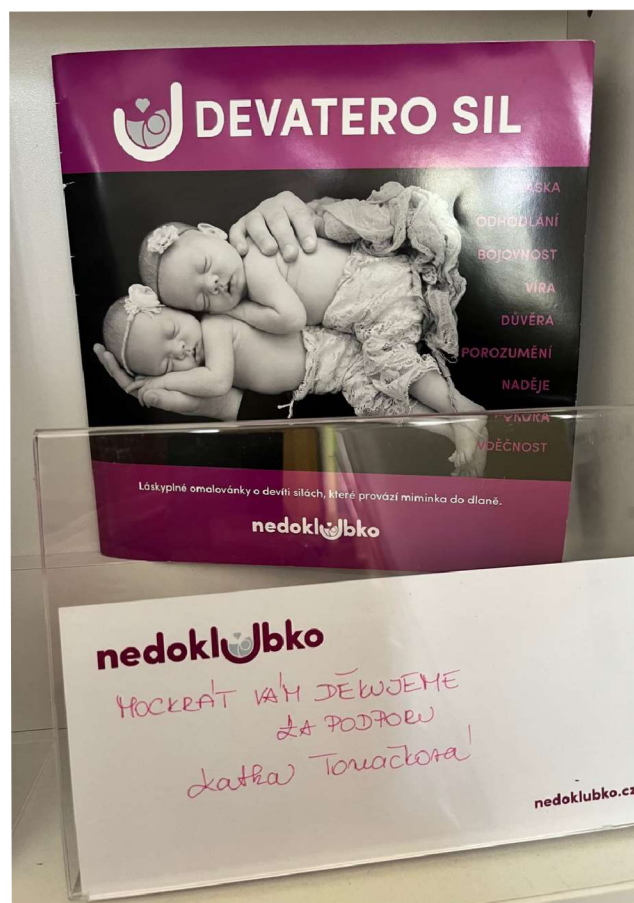
Foto Šárka Jílková



Foto Šárka Jílková

## Příloha F Seznam, kam jsme dodali roušky:

Teta drogerie Žatec  
Koito Žatec  
MÚ Žatec  
MÚ Žatec – Infocentrum  
Pošta  
Volareza  
Vojenská policie  
Armáda ČR - 41.Mechanizovaný prapor  
Armáda  
Nemocnice (chirurgie)  
Nemocnice (následná péče)  
Nemocnice (laboratoř)  
Motol Praha – dětská onkologie  
MUDr. Bedenková  
Pekárna  
Stavebniny  
Potraviny – Zdravá výživa  
Auto opravna Mašek  
Autodílna  
Rekos  
Duchoň obchod elektro  
Pizzerie Callasony  
Dům s pečovatelskou službou Louny  
Dům s pečovatelskou službou Žatec  
Domov pro seniory Žatec  
Dětská psychiatrická léčebna Louny  
Policie ČR  
Domov pro seniory Ústí nad Labem  
Silnice Žatec





Pomáhat a chránit

KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ POLICIE  
ÚSTECKÉHO KRAJE

vrchní rada plk. Mgr. Kníže Jaromír  
ředitel



Ústí nad Labem 19. května 2020

Vážená paní Jílková,

dovolu mi, abych Vám poděkoval za přízeň, solidaritu a materiální podporu, kterou jste nám věnovali a poskytli v době, která není jednoduchá pro nikoho z nás.

Dne 17. května 2020 skončil po více než dvou měsících nouzový stav, který byl na území České republiky vyhlášen z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru. S tím související opatření měla a stále mají v mnoha ohledech vliv na běžný život většiny našich občanů. Zasaženo bylo nejenom soukromí lidí, ale i jejich profesní působení.

Policie České republiky v tomto náročném období plnila a stále plní úkoly na úseku veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti. Do našich úkolů přibýly činnosti, se kterými jsme se doposud nemuseli potýkat. Kromě jiného se nad rámec běžného výkonu služby věnujeme ochraně vnitřních hranic a dohledu nad dodržováním karanténních opatření.

Vážená paní Jílková, Vaše pomoc přišla právě v této nelehké době, a o to je cennější. Velmi si jí všichni vážíme. Pomohli jste našim policistům, kteří s maximálním nasazením sloužili v první linii.

S přátelským pozdravem



MATEŘSKÁ ŠKOLA NĚGROV  
ul. Bratří Čapků 2775  
Žatec 438 01

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

Lidické nám. 899/9  
401 79 Ústí nad Labem  
Tel.: 974 421 220  
606 686 397  
e-mail: jaromir.knize@pcr.cz