

Pohoda (well-being) ředitelů a ředitelek mateřských škol během pandemie covidu-19¹

Simona Weidnerová – Tereza Vacínová

Abstrakt

Článek analyzuje vnější faktory kvality pracovního života, které měly vliv na subjektivně vnímanou pohodu (well-being) i pracovní spokojenost ředitelů a ředitelek mateřských škol v prvním roce pandemie covidu-19 v České republice. K analýze jsou použita data (N = 1 080) z výzkumu Ekonomické a personální řízení mateřské školy v době pandemie covidu-19. Pro zodpovězení otázek byl využit integrovaný přístup k analýze kvantitativních a kvalitativních dat s cílem zachytit význam a pestrost podmínek, které na podzim 2020 ovlivňovaly subjektivní hodnocení pohody. Mezi faktory, které negativně ovlivňovaly pohodu ředitelek a ředitelů mateřských škol, patřily zdrcující pracovní zátěž a obtížná komunikace uvnitř decentralizovaného systému řízení. K nepohodě přispěly i vnitřní etické boje vyplývající z touhy ředitelek chránit vlastní zdraví i zdraví zaměstnanců a zároveň dostát své profesní odpovědnosti vůči dětem a rodinám.

Klíčová slova: ředitelé/-ky mateřských škol, Česká republika, pracovní spokojenost; well-being; pandemie covidu-19; předškolní vzdělávání

The well-being of kindergarten principals during the Covid-19 pandemic

The article analyses the various external factors of the quality of working life that exerted an impact on the subjectively perceived well-being and job satisfaction of kindergarten principals in the first year of the Covid-19 pandemic in the Czech Republic. Data (N = 1,080) obtained from the Economic and personnel management of kindergartens during the Covid-19 pandemic research project was used for the analysis. An integrated approach to the analysis of both the quantitative and qualitative data was applied to answering the various questions with the aim of capturing both the importance and variety of the conditions that influenced the subjective assessment of well-being in autumn 2020. The factors that negatively affected the well-being of kindergarten principals included their overwhelming workload and difficulties with communication within a decentralised management system. Internal ethical struggles resulting from the desire of principals to protect their own health and the health of their employees, while at the same time fulfilling their professional responsibilities towards both children and families, also contributed to the problem.

Keywords: kindergarten principals, Czech Republic, job satisfaction, well-being, Covid-19 pandemic, preschool education

Úvod

O dopadu covidu-19 na výuku v předškolním vzdělávání bylo napsáno mnoho, stejně tak byly hojně analyzovány prvky pohody (well-being), které jsou utvářeny individuálními faktory, jako je fyzické zdraví či mechanismy pro zvládnutí stresu. Málo se ví o vnějších faktorech, jako je pracovní prostředí, sociální, finanční a politické souvislosti protiepidemických opatření, které během prvního roku pandemie ovlivňovaly pohodu ředitelek mateřských škol (dále též MŠ nebo školky).

Stať si klade za cíl zachytit význam a pestrost podmínek, které přispívaly k pocívané nepohodě ředitelek a ředitelů mateřských škol devět měsíců po začátku pandemie covidu-19, která se v roce 2020 rychle rozšířila po celém světě, přičemž zasáhla ženy a muže odlišně. Výraznější dopady pandemie pocítily ženy, které častěji pracují v sektorech, jež vyžadují interakci tváří v tvář (mimo jiné Mongey et al., 2020). Někteří dokonce hovoří o recesi žen 'she-cessions' (Alon et al., 2020; Bluedorn et al., 2021). Předškolní

vzdělávání patří mezi sektory „intenzivní na kontakty“ (Vacínová, 2021), v němž převažují ženy. Podíl žen je 98,7 % (MŠMT, 2021). Ředitelky a ředitelé mateřských škol (dále ředitelky MŠ)² byli při své práci denně vystaveni nákaze covidem-19 kvůli těsnému kontaktu s nesoběstačnými dětmi „tváří v tvář“, zejména při dopomoci dětem s hygienou po toaletě, dokrmování během stravování, rovněž při smrkání apod. Kromě toho byly v denním kontaktu s rodiči při předávání dětí (Weidnerová et al., 2021a).

Rozhodnutí o tom, které vzdělávací služby zůstanou otevřené a které se zavřou, navíc znovu zdůraznila dlouhodobé rozdíly mezi uspořádáním práce zaměstnanců ve službách předškolního vzdělávání a péče o děti ve srovnání s učiteli v základních školách (Quinones et al., 2020). Provoz mateřských škol je převážně desetihodinový, přizpůsobený rodičům v jejich slaďování práce a rodiny. Proto se liší průměrný počet vyučovacích hodin za rok u typického učitele ve veřejných vzdělávacích institucích, přičemž v zemích OECD klesá s rostoucí úrovní vzdělání. V roce

2020 se pohyboval od 989 hodin na preprimární úrovni (ISCED 02) až po 791 hodin na primární úrovni. V České republice (ČR) vyučovali učitelé v předškolním vzdělávání 1 308 hodin ročně, zatímco pedagogové na základních školách jen 637 hodin ročně (OECD, 2021a).

Údaje shromážděné Evropskou komisí z pěti zemí ukazují rozdíly v rozsahu, v jakém byli zaměstnanci předškolního vzdělávání a péče (pod)ceněni vládami, rodinami a médii ve veřejných debatách. V Belgii, Itálii a Chorvatsku se zaměstnancům předškolního vzdělávání dostalo jen malého uznání jejich práce (Van Laere et al., 2021). Stejně tomu bylo v ČR (Weidnerová et al., 2021b). Reakce politiků na národní, regionální i úrovni místních samospráv odrážely heterogenitu a složitost fragmentace řízení předškolního vzdělávání a péče (European Commission, 2021). Typy služeb předškolního vzdělávání se v zemích OECD značně liší. Existují rozdíly v cílových věkových skupinách, správě center, financování služeb, typu poskytování (celodenní versus částečná docházka) a umístění poskytování, ať už

v dětských centrech a ve školách, nebo doma (OECD, 2017; OECD, 2021b).

Vysoká míra rizika šíření infekce

Na začátku koronavirové pandemie se mnoho vlád rozhodlo uzavřít školy včetně mateřských škol (Esposito, Principi, 2020). Předškolní zařízení byla během roku 2020 uzavřena kratší dobu než základní školy. V průměru byly mateřské školy v zemích OECD centrálně uzavřeny 44 dní ve srovnání s 58 dny na primární úrovni vzdělávání. Vyjma Rakouska, České republiky, Estonska, Finska, Maďarska a Lotyšska, kde bylo preprimární vzdělávání jedinou úrovní vzdělávání, které nebylo v roce 2020 centrálně uzavřeno vůbec (OECD, 2021c). Tchaj-wan byl jednou z mála zemí, kde školy zůstaly otevřené během první vlny pandemie (Wang et al., 2020).

Mezi problémy předškolního vzdělávání patřila po celém světě vysoká míra rizika šíření infekce na pracovištích, zvýšená pracovní zátěž a zvýšená odpovědnost za bezpečnost dětí. Pedagogové zaváděli přísná hygienická opatření v potenciálně nebezpečném prostředí. Dlouhé inkubační doby a někdy mírné příznaky znesnadňovaly detekci a prevenci přenosu viru. Tyto stresující pracovní podmínky stavěly učitele a děti do rizikových situací a zviditelňovaly složitost práce pedagogů, kteří zažívali při práci úzkost a napětí kvůli zvýšeným rizikům infekce. Toto napětí si vybralo daň na emocionální pohodu a duševním zdraví učitelů (Choi, 2020).

Emoční vyčerpání

Stále více odborníků uznává, že profese předškolního vzdělávání a péče v raném dětství čelí náročným pracovním podmínkám, které vedou k vysoké míře stresu souvisejícího s prací a emočnímu vyčerpání (McMullen et al., 2020; OECD, 2019; Thorpe et al., 2020). Práce předškolních pedagogů je složitá a náročná (Hamre, 2014), neboť pracovní síla v předškolních zařízeních dlouhodobě čelí vysokému stresu (v závislosti na počtu dětí ve třídách i četnosti handicapů dětí). Například několik předpandemických studií uvádělo vysoké procento depresivních symptomů preprimárních pedagogů v rozmezí od 20 do 40 % (Bassok et al., 2019; Loh et al., 2020; McLean et al., 2021; Swindle et al., 2018). Jiné studie identifikovaly vysokou úroveň stresu u předškolních pedagogů pomocí údajů o hodnotě stresového hormonu kortizolu (de Schipper et al., 2009; Groeneveld et al., 2012). V Česku ohrožoval syndrom vyhoření přes 60 % učitelů v MŠ již před pandemií. V roce 2018 zhruba 20 % pedagogů v mateřských školách syndromem vyhoření již trpělo. Ředitelky MŠ vykazovaly výrazně silnější projevy

vyhoření než učitelky/učitelé MŠ (Smetáčková, 2017). Všechny pomáhající profese, včetně učitelství, obecně vykazují zvýšenou míru stresové zátěže (Johnson et al., 2005; Smetáčková, 2017). Některé studie naznačují vyšší výskyt projevů syndromu vyhoření mezi vyučujícími v mateřských školách (Kokkinos, 2007; Hozo, et al., 2015), ovšem jiné studie dochází k opačným závěrům (Sas, et al., 2011).

Výzkumy mezi učiteli v prostředí preprimárního vzdělávání a péče provedené během pandemie covidu-19 poskytují přesvědčivé důkazy, že učitelé, chůvy a další profese v předškolních zařízeních měli problémy a že jejich emocionální a finanční blaho bylo velmi nízké (Bassok et al., 2020; Hanno et al., 2020; Markowitz et al., 2020). V zařízeních preprimárního vzdělávání, která zůstala během pandemie otevřená v Norsku a Švédsku, byli zaměstnanci také vystaveni vysokému stresu, když pokračovali ve své práci navzdory zdravotním rizikům (Pramling Samuelsson et al., 2020).

Pohoda (well-being) ředitelek MŠ

Anglický pojem well-being se v českém jazyce používá různě a nemá jednoznačný překlad. Ve vědeckém výzkumu se můžeme setkat s dvěma nejdůležitějšími proudy, jimiž jsou subjektivní osobní pohoda a psychologická osobní pohoda. Subjektivní well-being se zabývá spokojeností se životem a s ním souvisejícími pozitivními a negativními emočními stavy. Psychologický well-being se zabývá především zapojením a angažovaností člověka v životních vztazích a překážkách (Hřebíčková, Blatný, Jelínek, 2010).

Well-being se také používá jako zástupné označení pro jiné, možná lépe pochopené jevy, kam patří spokojenost s prací, stres a syndrom vyhoření na pracovišti a péče o děti (Hall-Kenyon et al., 2014; Jeon et al., 2018). Profesionální pohoda je však samostatný konstrukt. Day a Qing (2009) pohodu učitele označili jako „subjektivní štěstí“ v propojení se spokojeností s prací. Učitelé v jejich studii však nebyli ze sektoru předškolního vzdělávání. Vědci musí v budoucnu ještě přesněji charakterizovat, co znamená pohoda z hlediska profesních potřeb a motivací (Cumming, 2017).

Pro dosažení cíle této stati se jako nevhodnější jeví teorie osobní pohody Martina Seligmana (2011), který pojem osobní pohoda (well-being) nepovažuje za reálně existující věc, ale za hypotetický konstrukt, který má pět měřitelných prvků: pozitivní emoce, zaujetí, pozitivní vztahy s druhými, smysl a cíl života a úspěch³. Autor zdůrazňuje, že žádná ze složek sama o sobě osobní pohodu nedefinuje, ale každá k ní přispívá. Seligman tvrdí, že

k osobní pohodě přispívá i zážitek z podaného výkonu, z úspěchu, z uznání dosažených výsledků. Cílem lidí je maximalizovat všech pět složek osobní pohody a dosáhnout tak stavu, ve kterém se jim celkově dobře daří. Pro tento stav bytí Seligman používá anglický termín „flourish“, který je obtížně přeložitelný (Seligman, 2011).

Z pohledu fragmentace školského systému nás zajímá pohoda, tzv. well-being jako subjektivně vnímaný pocit tělesné, duševní i profesní pohody, který zahrnuje pozitivní vztahy s druhými, jenž vyjadřují skutečnost, že většina pozitivních emocí, které lidé prožívají, se odehrává v sociální interakci a je tudíž sociálně a vztahově zakotvená. Well-being nás zajímá jako stav, ve kterém se ředitelkám mateřských škol celkově dobře daří řídit protiepidemická opatření s důrazem na vnější faktory kvality pracovního života ředitelek MŠ.

Vnější faktory kvality pracovního života ředitelek MŠ

Cílem stati je identifikovat vnější faktory kvality pracovního života ředitelek mateřských škol, které mají vliv na subjektivně vnímanou pohodu ve fragmentovaném systému řízení škol. Česká republika je zemí s druhým nejvíce decentralizovaným školstvím. Patří k jedné ze zemí OECD s největší formálně ukotvenou autonomií na místní úrovni nebo na úrovni školy (OECD, 2018). Fragmentace regionálního školství je pro ČR charakteristická, protože je Česko hustě osídlená země, co se týká počtu jejích obcí. Fragmentace je z tohoto důvodu úzce spjata s celkovou fragmentací státní správy na úrovni obcí, což vytváří složité sociální vztahy a náročné mezilidské situace v komunikaci zejména tam, kde předpisy ukládají, že má v případě některých rozhodnutí dojít k dohodě ředitelky MŠ a zřizovatele. Současně platí – pokud jde o organizační, personální, kulturní otázky či financování a přerozdělování zdrojů –, že většina rozhodnutí na úrovni školy se přijímá v souladu s legislativním rámcem stanoveným MŠMT (Bízková et al., 2021).

Pro regionální školství v ČR je charakteristický vysoký počet malých škol⁴, u nichž z hlediska kapacity pracovní doby platí přímá úměra, že čím menší je mateřská škola, tím větší je výuková povinnost ředitelky MŠ. Tím je ovlivněna i administrativní kapacita vedení škol. Tento stav současně vytváří diametrálně odlišné pracovní podmínky ředitelek MŠ. Zatímco ředitelce nejmenší mateřské školy (která má 1–2 třídy) zbývá na řízení školy (tedy organizační ekonomické a právní úkony, včetně řízení protiepidemických opatření) pouze 14,2 hodin týdně, ředitelka

ve tři- až čtyřtřídní mateřské škole má na řízení MŠ 20,6 hodin týdně, ředitelce MŠ s 5–6 třídami zbývá pro činností statutárního zástupce kapacita týdenní pracovní doby 24,5 hodin týdně a ředitelka MŠ se 7–10 třídami má na řízení MŠ 28,4 hodin týdně. Ředitelky největších MŠ s 11 a více třídami mají po přímé výuce u dětí a přípravě na výuku zbývající kapacitu pracovní doby na ekonomicko-správní úkony největší, a to 32,3 hodin týdně. V největších MŠ je současně nejvíce personálu a také největší zastupitelnost, pokud většína zaměstnanců onemocní (Weidnerová et al., 2021b).

Data a metodologie

Pro předkládanou analýzu vnějších faktorů (pracovní prostředí, sociální, finanční a politické souvislosti) protiepidemických opatření, které během prvního roku pandemie ovlivňovaly pohodu ředitelky mateřských škol, byla využita data z výzkumu „Ekonomické a personální řízení mateřské školy v době pandemie covidu-19“, v jehož rámci byly i otázky týkající se spokojenosti a pohody ředitelky v MŠ. Pro zodpovězení našich otázek byl využit integrovaný přístup k analýze kvantitativních a kvalitativních dat s cílem zachytit význam a pestrost podmínek, které přispívají k nespokojenosti a pracovnímu přetížení v době pandemie.

Kvantitativní analýzy jsou založeny na šetření realizovaném on-line v listopadu a prosinci 2020, kterého se zúčastnilo 1 080 respondentů. Výzkum byl proveden metodou CAWI. Výzkumným nástrojem byl obsáhlý dotazník, který byl rozeslán on-line všem mateřským školám v České republice. Dotázáno bylo 5 281 ředitelky a ředitelů mateřských škol, přičemž jejich odpovědi byly anonymní. Počet vyplněných dotazníků byl 1 080, což je návratnost 23,6 %, která je u tohoto typu šetření standardně uváděna kolem 20 % (Kaplowitz, et al., 2011). Průměrná délka vyplnění dotazníku byla 20–30 minut. Šetření mapovalo především ekonomické a personální dopady covidu-19 na provoz mateřských škol v době pandemie. Současně byly otázky směřovány na spokojenost komunikace se stakeholdery mateřské školy při řízení protiepidemických opatření. Kromě shromážděných kvantitativních dat zahrnoval dotazník otevřené otázky, které poskytly doplňující informace a odpovědi ke každé uzavřené otázce. Tyto odpovědi byly důležité pro získání hlubšího vhledu do toho, co Marshall a Rossman (2014) označují jako individuální prožitá zkušenosti respondentů během této bezprecedentní pandemické situace.

Rozložení výzkumného souboru odpovídá podílu žen (98,7 %) a mužů (1,3 %) mezi řediteli MŠ podle aktuálních statistik MŠMT (Výkonové ukazatele 2020/2021).

Do výzkumu se zapojili ředitelé a ředitelky ze všech krajů, i když jejich počty variovaly. Nejsilnější byly zastoupeny dva kraje – Jihomoravský a Středočeský (oba shodně 12 %), Jihočeský kraj (10 %), Praha a Pardubický kraj (9 %). Olomoucký a Moravskoslezský (oba shodně 8 %). Naopak nejmenší počet respondentů pocházel z Ústeckého a Královéhradeckého kraje (oba shodně 6 %), z Libereckého kraje (5 %), z Karlovarského a Plzeňského kraje (shodně po 3 %). Výzkumný soubor obsahoval 27 % jednotlivých mateřských škol a 23 % dvoutrídních. Tří- až čtyřtřídních MŠ bylo 28 % a 22 % tvořily pěti a více třídní mateřské školy. Průměrný počet let ve funkci ředitele byl 10,3 let, přičemž 39 % respondentů bylo ve funkci méně než 5 let, 23 % respondentů bylo ve funkci 6–10 let, 24 % jich bylo ve funkci 11–20 let. Nejdéle, více než 20 let, bylo ve funkci 14 % respondentů.

Kvalitativní část výzkumu je založena na analýze hloubkových polostrukturovaných rozhovorů⁵ se 166 ředitelkami mateřských škol. Scénář rozhovoru byl vytvořen na základě Wengrafova pyramidového modelu. Vzhledem k pandemické situaci (covid-19) byly rozhovory vedeny on-line prostřednictvím Google Meet, aby byl kontakt s respondenty napříč regiony ČR audiovizuální. Průměrná doba rozhovoru činila 90 minut. Rozhovory byly již při přepisu anonymizovány. I při omezeném rozsahu vzorku jsme se snažili zachovat jak geografickou pestrost (z velkých, středních i malých měst a obcí ze 14 krajů ČR), tak především pestrost velikosti či umístění mateřské školy (a velikosti učičího úvazku ředitelky MŠ), ekonomickými, strukturálními a personálními podmínkami i v souvislosti s frekvencí výskytu nárůstu covidem-19 (počtu karantén a uzavření MŠ). Při vlastní realizaci výzkumu jsme otázky operativně doplňovali či vnechávali tak, aby rozhovor působil co nejvíce přirozeně, ve snaze identifikovat odlišnosti škol i opakující se pravidelnost dílčích problémů. Při analýze jsme postupovali od opakovaného čtení prepisovaných rozhovorů přes otevřené a zaměřené kódování v duchu zakotvené teorie (Strauss, Corbin 1999; Charmaz, 2006).

Výsledky

V českém prostředí dosud nebyly popsány pracovní podmínky ředitelky mateřských škol (od roku 1990) a nebyly ani analyzovány vnější faktory, jako je pracovní prostředí, sociální, finanční a politické souvislosti protiepidemických opatření, které během prvního roku pandemie ovlivňovaly pohodu ředitelky mateřských škol. Stávající studie dosud nezohlednily dodatečnou zátěž ředitelky mateřských škol (jako statutárních zástupců) prožívajících těžkosti a všudypřítomné osobní

a profesní požadavky rychle se měnících opatření proti pandemii covidu-19 uvnitř decentralizovaného systému, když byly školky po celý rok 2020 centrálně otevřené a docházelo pouze k lokálním uzavírkám. V této stati jsme se proto zaměřili na prozkoumání pracovní pohody (well-being) ředitelky mateřských škol během pandemie covidu-19 a rizikových faktorů spojených se subjektivně vnímanou pohodou ředitelky, citlivými vztahy mezi ředitelem, zřizovatelem a rodiči během pandemie. Konkrétní výzkumné otázky v kontextu pandemie covidu-19 byly také směřovány na autonomii rozhodování i pravomoci ve vazbě na zodpovědnost ředitelky MŠ.⁶

Vnější faktory, které přispívají k nepohodě ředitelky MŠ

Faktor 1 Komunikace uvnitř decentralizovaného systému řízení

Napětí mezi zřizovatelem a ředitelkami mateřských škol i rodiči vyvolával v jarní a podzimní vlně pandemie v roce 2020 přístup MŠMT, které centrálně vydávalo pouze tzv. metodická doporučení, což nebyly směrnice ani vyhlášky či zákon, tedy žádná právní norma. Pro některé ředitelky MŠ z toho vyplývalo, že ministerská doporučení nejsou právně závazná a ředitelka jako statutární zástupce samostatného právního subjektu nese zodpovědnost za děti i zaměstnance, rozhoduje a stanovuje podmínky desetihodinového provozu na základě konkrétních možností mateřské školy. Ředitelky se tedy snažily vytvářet protiepidemická opatření vstřícná k ochraně zdraví zaměstnanců. Na řadě míst však vznikaly konflikty se zřizovatelem, kteří (dle opakovaných výroků ředitelky v otevřených otázkách) „*primárně hájili zájmy rodičů (udržet provoz MŠ za každou cenu)*“. Doporučení MŠMT si zřizovatelé také vykládali po svém. Starostové na řadě míst rozhodovali o provozu školky na úkor snížené ochrany zdraví zaměstnanců MŠ, protože rozhodnutí o otevření a zavírání celých školek (nebo jejich tříd) v některých lokalitách ponechávaly hygienické stanice na zřizovatelích. Ti udržovali celodenní provoz i za cenu zdrcujícího přetížení zdravých zaměstnanců (desetihodinová pracovní doba během kulminace pandemie). Situace se významně lišila podle toho, zda na straně zřizovatele byla ochrana zdraví zaměstnanců MŠ prioritou. Příklady konkrétních odpovědí, které ukazují nespokojenost s komunikací uvnitř decentralizovaného systému řízení:⁷

- „*Přístup MŠMT a vládních činitelů vypadá, jako by zaměstnanci MŠ byli zcela imunní proti nákaze. Předpokládala bych, že v době, kdy se měl co nejvíce omezit kontakt mezi lidmi, ministr školství alespoň doporučí, aby si rodiče,*

- kterým to okolnosti umožní, nechali děti doma, aby se snížilo riziko nákazy. A on ještě vyzývá rodiče, ať děti do školy vodí, aniž by se staral o to, zda jsme schopni zajistit provoz, jaký je stav nemocnosti ve školkách. Po uzavření ostatních stupňů škol přestalo MŠMT sledovat počty nakažených pedagogů. Že by učitelé MŠ nebyli pro ministerstvo důležití?”
- „Necítím ze strany MŠMT žádnou podporu pro MŠ. Asi nás nic neohrožuje. Téměř žádná opatření se nás netýkají, v MŠ pandemie asi není. MŠMT vůbec situaci ve školkách neřeší, ba co víc, manipuluje s vědomím veřejnosti zdůvodňováním, že MŠ jsou bez omezení z důvodu zajištění dětí pro pracující v Integrovaném záchranném systému (mám ze 154 dětí v MŠ pouze 2 matky zdravotní sestry / žádné dítě lékaře, hasiče, policisty...). Rodičů prokazatelně pracujících jsou tak 2 třídy, další děti ze 4 tříd jsou děti matek na MD⁹, rodičů, kteří jsou doma z důvodu uzavření jejich podniků, rodičů nezaměstnaných. A já tu mám zaměstnance 60+, kteří slouží v desetihodinových službách. aby běžel provoz když jsou ostatní nemocní nebo v karanténě.“
 - „Veškeré informace k provozu školy se prvotně dozvídám z tiskových konferencí, někdy i ve 22h večer. MŠMT rozesílá oficiální informace zpravidla pozdě (s odstupem 2–4 dnů), kdy už mám dávno ochranná opatření a procesy nastavené na základě informací z TV nebo z jiných informačních kanálů. Kdybych k nim neměla přístup, ani nevím, že jsem již jako ředitelka měla učinit nějaká opatření. Nikdo nezjišťuje aktuální stav, stávající problémy, se kterými se potýkáme.“
 - „Na mateřské školy se pravidelně zapomínalo ve všech nařízeních, vyhláškách apod. Ministr pravidelně tvrdil, že v mateřských školách je riziko nákazy minimální, což jednoznačně není pravda. Několikrát zlehčoval postavení mateřských škol, doslova si dělal legraci z kolegyně, které komentovaly jeho příspěvky na sociálních sítích. Tento postoj změnil až po vlně nesouhlasu u jeho Twitterových příspěvků, kde ho předpokládám někdo z tiskového odboru upozornil, že hodně přestřelil. Rovněž je ze strany státu nulová podpora ochrannými prostředky, desinfekcí atd. (vyjma čínských respirátorů dodaných bez návodu, čili nebylo jasné, jak dlouho je používat a krom toho jich dostal každý pedagog pouze 10).“
 - „Na MŠMT nebyli vstřícní k jakékoli komunikaci, naopak se odmítali vyjadřovat a odkázali slovy: 'K čemu máte zřizovatele, ať vám pomůže on a dá vám peníze'. Zřizovatel mi řekl, ať si to řeší MŠMT.“
 - „Nové informace z médií znají dříve občané, ve stejné době jako ředitelé škol. Mnohdy já jako ředitelka je vím později, díky práci se k informacím dostanu někdy k večeru. Odpovědi z MŠMT mnohdy chodí později, jsou neúplné nebo všeobecné (okopírované, stejné odpovědi na různé dotazy).“
 - „MŠMT nás sice oproti jarní vlně zahrnulo do manuálů, ale co jsme se v nich dozvěděli? Nic, jen že máme pokračovat v práci a nic nás neomezuje.“
 - „Od MŠMT jsme nedostávali žádné pro nás relevantní instrukce, ale tím lépe. Mohli jsme postupovat podle vlastního uvážení. Občas to ale byly boje se zřizovatelem. Mám tři učitelky v důchodu (ohrožená skupina) a MŠMT jim poradilo, ať si vezmou neplacené volno. Že je to diskriminační oproti ZŠ a že mi zkolabuje personální zajištění celodenního provozu nikoho nezajímá.“
 - „Informace od MŠMT máme pravidelně, MŠ je věnována pouze věta typu: 'MŠ beze změn'. Jsem unavená ze zjišťování informací, jak mám ochránit zdraví dětí i zaměstnanců, když jich je třetina 60+ a patří do ohrožené skupiny. Zřizovatele to nezajímá.“
 - „V březnu a v dubnu se hovořilo pouze o ZŠ. O MŠ nebyla nikde ani zmínka, ač některé, jako ta naše, provoz nepřerušily. Samy jsme si musely stanovit hygienická pravidla dle aktuální situace, zaktualizovat pracovní náplně všech zaměstnankyň... (pokyny z MŠMT přišly až ke konci dubna). Mrzí nás, že v září a říjnu opět ministr školství vynechal MŠ, nikde o nich nebylo slyšet kromě toho, že se jich žádná omezení netýkají. Ale zaměstnanci pracující v MŠ jsou v rizikovém prostředí 10 hodin denně, protože i děti bezpříznakově, ač pozitivní, virus přenášejí skrytě, jak nám ukázaly testy po 14 dnech od uzavření MŠ. Možná i vzhledem k vyššímu věku našeho kolektivu, nebyl a není průběh nemoci některých z nás lehký.“
 - „Všichni zahlcují informacemi, které se nás netýkají. Mateřské školy, ač jediné stále fungují, mají informace strohé nebo žádné. Viz momentální problematika eventuálního testování učitelů v ZŠ, kteří možná nastoupí. MŠ opět nic.“
 - „V provozu nemáme čas na čtení všech pokynů a doporučení, která ani nelze s počtem personálu splnit a zajistit bez finanční dotace. Jsou to jen prázdná slova od stolu, pokyny by měly být reálné. Na úřadech se úředníci střídají, aby se nenakazili. Zaměstnanci MŠ takovou možnost nemají, zkolaboval by celodenní provoz. Ministr naopak vyzývá rodiče, ať děti do školky posílají. Koho zajímá, že máme plný stav dětí, ale třetinu nemocných zaměstnanců.“
 - „MŠMT nereaguje na podněty z terénu, zaměstnanci MŠMT odpovídají na podněty pouze vykopírováním paragrafů, které ale známe. Dopis ministra školství mateřským školám byl výsměchem...“
 - „MŠMT ohrožené skupině zaměstnanců 60+ doporučilo, aby se chránili rouškou, případně aby požádali o neplacené volno. I přes veškeré užívání ochranných prostředků se nákaza v ohrožené skupině zaměstnanců mateřských škol ve věku 60+ vyskytuje.“
 - „Upřímně, po tom, co jsme zažili jarní vlnu covidu-19 a byli vybráni jako určena škola, měli jsme absolutní nedostatek včasných informací, pomoci. Volala jsem kam se dalo, převážně nikdo nic nevěděl, co a jak udělat. Toto období mne vyškolilo, že si musím pomoci sama a z MŠMT čekat rychloakce bez podrobných informací. Můj osobní pocit dosud přetrvává v nezájmu MŠMT o MŠ. V období před pandemií jsem měla dlouhodobé nemoci starších zaměstnanců, které trvaly do konce května, do toho OČR⁹ mladších zaměstnanců. Pracovník z inspektorátu práce mi v telefonickém hovoru sdělil, že musím dodržovat to a to. Jak to ale udělat, když zaměstnanci chybí? To bohužel neporadil, jen mne politoval, jak to zvládám. Zodpovědnost mám za všechny a všechno, i za své zdraví, ale nikdo neporadí, jak ochranu zajistit, dočrzt předpisy při tak velké migraci lidí, kteří se během dne v MŠ potkají.“

Faktor 2 Vnitřní etické boje vyplývající z touhy ředitelky chránit si vlastní zdraví, zdraví zaměstnanců a zároveň dostát své profesní odpovědnosti vůči dětem a rodičům

Ředitelky MŠ (jakožto pracovnice v první linii), které úzce spolupracují s dětmi a rodinami, zažívaly strach z nákazy, stres a úzkost, když byly mateřské školy během první a druhé vlny pandemie v roce 2020 centrálně otevřené. Dynamika jarní a podzimní vlny pandemie a proměnlivost situace během roku 2020 významně ovlivnila tzv. well-being (pocit tělesné a duševní pohody) ředitelky mateřských škol. Nicméně jarní a podzimní vlna pandemie se z pohledu vnějších faktorů a subjektivně vnímaných stresorů lišila.

O lokálních uzavírkách není v ČR soustavná evidence. Jedno masivní lokální uzavření, které proběhlo během jarní vlny pandemie, zdokumentovala Česká školní inspekce (ČŠI) v době, kdy Ministerstvo zdravotnictví ČR rozhodlo mimořádným opatřením o zákazu osobní přítomnosti žáků na vzdělávání v českých školách od 11. března 2020 do odvolání. Na mateřské školy se opatření nevztahovalo, rozhodnutí o jejich provozu vláda

nechala na ředitelích a zřizovateli. Ministerstvo školství pouze doporučilo provoz přerušit (MŠMT, 2020). Doporučení (v obavě rodičů i ředitelů MŠ z náказы) využilo 95 % mateřských škol, které se v březnu a dubnu 2020 lokálně uzavřely, přičemž většina z nich byla uzavřena na dobu delší než jeden měsíc.

Z analýz kvalitativních rozhovorů plyne, že nejvíce stresu ředitelky MŠ v té době zažívaly během rozvolňování, když MŠMT opakovaně měnilo pravidla protiepidemických opatření¹⁰ pod tlakem veřejnosti, resp. rodičů. Strach z náказы vedl rovněž k petici se 6 528 podpisy (1. 5. 2020). Petice se dožadovala uznání specifických rizik zaměstnanců segmentu předškolního vzdělávání. Pocity nepohody plynuly z napětí, které přinášely změny pravidel, které se ředitelky dozvídaly z médií.

Příklad konkrétních odpovědí, které reprezentují situaci, v jaké se ředitelky snažily chránit zdraví své i zaměstnanců a dětí:

- „Převážná část rodičů je vstřícná k nařízení a různým opatřením, která jsme museli zavést. Asi čtvrtina rodičů a zákonných zástupců jde proti opatřením. Nedodržují zakrytí úst ústenkou při vstupu, srocují se v šatně, kupodivu rodiče předškoláků nechtějí dát dítě (s příznaky) testovat, ale rodiče dvouletých dětí s tímto problémem nemají apod. Také si myslí, že ředitelka a učitelé jsou tu od toho, aby jim předali veškeré informace (i když to není v kompetenci učitele ani ředitele) a příště zajistili lepší podmínky při testování na covid-19 v odběrovém místě. Další skupinka rodičů se covidu-19 obává a dítě nechce dávat do školy, i když plní předškolní vzdělávání, ale slučují se ve velkém po návštěvách (dětí z romských rodin), kdy se i v této době setkává několik rodin dohromady. Proto mi některá opatření MŠMT připadají v rozporu s realitou. Je vyčerpávající, každému rodiči jednotlivě sdělovat informace, protože je nečtou. Za této situace mám dělat vše pro to, aby se nenakazili zaměstnanci ani já a celodenní provoz běží na úkor osobního přetížení zdravotních učitelů.“

Faktor 3 Stresující situace s rodiči, zřizovateli a hygienickými stanicemi

Pro preprimární vzdělávání je charakteristický intenzivní kontakt s druhými lidmi (při předávání a vyzvedávání dětí) a vysoká míra zodpovědnosti (dětí ještě nemají základní hygienické návyky a nejsou soběstačné). To vede (nejen v době pandemie) k vysokému výskytu stresujících situací, které umocňují specifické pracovní podmínky práce v MŠ (vysoká hloučnost a náročnost na pozornost učitelů v přeplněných třídách čítajících až 28 dětí), dlou-

hé úseky bez přestávky (výuková hodina v MŠ je 60 minut) a nízké statusové postavení ve společnosti.

Proměnlivost situace a nedisciplinovaní rodiče byl další subjektivně vnímaný stresor vedoucí k nepohodě. Míra vystavení koronaviru a způsob šíření náказы v mateřské škole byla významně dynamičtější nejen proto, že čeští učitelé na preprimární úrovni učí 1 308 hodin ročně (což je dvojnásobek oproti učitelům základních škol, kde navíc probíhala distanční výuka), ale také proto, že silnou charakteristikou předškolního vzdělávání jsou úzké vztahy s rodinami. Probíhá zde častější setkávání dospělých osob. Ráno přivede dítě do MŠ rodič, odpoledne si jej vyzvedne prarodič nebo starší sourozenec. Jak respondentky vypovídají: „...během týdne se tu kolikrát při předávání a vyzvedávání dítěte vystřídá celá rodina.“

Skupiny důvodů, které ovlivňovaly míru pohody a spokojenosti ředitelky MŠ, lze shrnout následovně:

(1) Do MŠ vodí děti rodiče, kteří nepracují nebo mají možnost nechat si děti doma (MD, RD¹¹, nezaměstnaní, OČR...). Rodiče v období kulminace pandemie zlehčovali šíření náказы. Příklady konkrétních odpovědí, které reprezentují neochotu zákonných zástupců nechat děti doma:

- „Matky na MD bezohledně vodí děti do MŠ.“
 - „Rodiče, kteří nepracují, odkládají děti do MŠ na celý den až do uzavírací doby.“
 - „Rodiče nereflktují prosby o spolupráci, aby ti, co jsou doma, si děti nechávali doma, abychom mohli provoz MŠ udržet co nejdéle při vysoké nemocnosti zaměstnanců.“
- (2) Jako vyčerpávající uváděly ředitelky opakovaně nerespektování protiepidemických opatření nastavených mateřskou školou. Mezi příklady konkrétních odpovědí patří např.
- „I přes několikerá upozornění někteří rodiče odmítají nosit roušky v budově MŠ, shlukují se před budovou MŠ, nerespektují zakázaný vstup do tříd.“

(3) Nepochopení obtížné personální situace v MŠ. Rodiče nebyli ohleduplní vůči stavu personálu v mateřské škole. Příklady konkrétních odpovědí:

- „Někteří rodiče nereagovali na žádost MŠ, aby si dle svých možností nechali děti doma po dobu nemoci zaměstnanců ... takže neochota, neohleduplnost, nezáměr, jen ví, na co mají právo.“
- „Znamenali jsme agresivitu rodiče, když jsme měli v oslabení omezený provoz (z 12 zaměstnanců MŠ jich mělo 9 své děti v uzavřených školách, museli se o ně starat, a přesto se snažili pracovat).“

Poměr zodpovědných a nezodpovědných rodičů se lokálně lišil. Nejvíce problémem s rodiči hlásily ředitelky z vylouče-

ných lokalit, kde převažovali nezodpovědní rodiče. Ve většině školek se nicméně ředitelky shodly, že s některými rodiči se dá domluvit, s některými ne. Dvě třetiny rodičů chápou epidemickou situaci a bez poznámek se přizpůsobí protiepidemickým požadavkům mateřské školy, jedna třetina musí mít podrobné informace.

Vysoká míra rizika infekce na pracovištích ovlivňovala stav nepohody vedoucí mnohde k vyčerpání ředitelky v závislosti na četnosti náказы i přístupu pracovníků hygieny. Bezmoc jako subjektivně vnímaný stresor definovaly ředitelky například takto:

- „Nahlásila jsem na hygienu, že nám děti vodí do školky rodiče, kteří jsou v karanténě, že to ohrožuje naše zaměstnance... a na hygieně mi řekli, ať pár dnů počkám, až se náказа u učitelky projeví. Mezi tím se covid-19 roznese po celé MŠ. Sama si trasuji každého, kdo se ve školce vyskytne, ale není to k ničemu. Situace se mění každou hodinu. Zřizovatele to nezajímá, hlavně aby zůstala MŠ otevřená.“

Nejčastější výroky ředitelky MŠ (bez ohledu na velikost školky) se ve vztahu k rodičům opakovaly:

- „Většina rodičů se nezajímá o personální situaci v MŠ.“
- „Rodiče nebrali vůbec v potaz, že by některé děti mohly zůstat doma (nezaměstnaní rodiče, na rodičovské atd.), aby se snížil počet dětí, i když věděli, že jedeme s polovinou zaměstnanců, ale s plným počtem dětí desetihodinový provoz.“
- „...veřejnost nikdo neinformuje o karanténách v jednotlivých MŠ, o tom, s jakými zdravotními a organizačními problémy se potýká personál.“

Faktor 4 Zdrucující pracovní zátěž a decentralizované řízení nepodporující dostatek autonomie pro řízení protiepidemických opatření a flexibility práce

Ředitelky shodně uváděly, že kapacita pracovních úvazků pedagogických pracovníků k zajištění desetihodinového provozu MŠ je napjatá i mimo pandemii. Karantény a vysoká nemocnost zaměstnanců situaci dramaticky zhoršily. Kvalita procesu předškolního vzdělávání závisí na mnoha faktorech, kam patří centrální regulace pracovních podmínek, jako je poměr personálu k dětem, jinak řečeno, velikost tříd. Zastupitelnost zaměstnanců v případě větší nemocnosti je značně omezená zejména u menších MŠ do 50 dětí¹², kde zastupují ředitelky všechny profese, které onemocní (učitelku, kuchařku, uklízečku).

Vysoký výskyt náказы v předškolních zařízeních na podzim 2020 vyžadoval vysoké pracovní nasazení zdravých pracovníků, kteří museli zastupovat za nemocné

zaměstnance, aby byl zajištěn provoz mateřských škol. Po vypuknutí druhé vlny pandemie byl v září 2020 výskyt nákazy v MŠ spíše výjimečný. V říjnu 2020 už se nákaza potvrdila v 52 % školek, přičemž 24 % z nich se dočasně úplně lokálně zavřelo, a to většinou po dohodě hygieniků se zřizovatelem. Nákaza se vyskytovala hlavně ve větších školkách. Velké mateřské školy, které mají 21 a více zaměstnanců, měly v říjnu v 87 % zachycenou nákazu covidem-19. V tomto období docházelo k lokálním uzavírkám MŠ nebo tříd.

Ředitelky MŠ opakovaně uváděly, že během podzimu 2020 vykazovaly známky extrémní úrovně zátěže. Žádaly proto otevřenými dopisy vládě alespoň o zkrácení provozní (desetihodinové) doby MŠ, ale na tuto žádost od MŠMT neobdržely žádnou reakci. Mateřské školy neměly ani v kritické personální situaci (kdy byla nadpoloviční většina zaměstnanců nemocná nebo v karanténě) oprávnění zkrátit provozní dobu, resp. jak vysvětluje jedna z respondentek:

● „Financování je záměrně nastaveno tak, aby provozní dobu nemohly mateřské školy v ČR zkrátit bez finančních dopadů.“

Proto muselo mnoho zdravých ředitel (i pedagogů) pracovat přesčas (kvůli nedostatku personálu, nemoci a častým izolacím atd.).

Významným stresorem se proto stalo každodenní personální zajištění desetihodinového provozu MŠ. Vysoká míra nepřítomnosti zaměstnanců MŠ na pracovišti (pedagogických i nepedagogických pracovníků) související s pandemií byla rozmanitá: někteří pracovníci se nakazili virem (v rodině či na pracovišti), jiní byli v kategorii „zranitelní“, další byli tzv. vytrasovaní a museli být opětovně v karanténě jako tzv. „blízké kontakty“ a/nebo čekali v domácím prostředí na výsledky testů. To vše velmi dynamicky ovlivňovalo personální stav „z hodiny na hodinu“.

Nedostatek zaměstnanců pro zajištění provozu byl zapříčiněn nepřítomností na pracovišti v závislosti na délce a četnosti karantén. Respondentky shodně vysvětlovaly, že v minulosti bylo běžné, že za nemocné zaměstnance zastupovaly učitelky ve starobním důchodu. Ty se však v době pandemie staly ohroženou skupinou z pohledu nákazy a v obavě o své zdraví odmítaly ve školce vypomáhat. Kromě toho v mateřských školách chyběly finanční prostředky na zástup za nemocné zaměstnance.

Pokud se vůbec podařilo sehnat kvalifikovanou výpomoc, stěžovaly si ředitelky na laxní přístup zřizovatele i kraje. Mnohde schvalovací procesy žádostí o zajištění financí na flexibilitu práce¹³ trvaly déle než samotná patnáctidenní personální krize v mateřské škole. To způsobilo krátkodobé i dlouhodobé personální problémy, které se odvíjely od četnosti opakovaných ka-

rantén a nemocí zaměstnanců i od délky karantény, do níž hygiena posílala zaměstnance MŠ. Odlišnosti byly i uvnitř regionů. Neexistoval jednotný postup, podle kterého byly karantény vyhlášovány. Podle výroků respondentek se lišila délka karantény 7–15 dní. K fyzické únavě deklarované ředitelkami jednoznačně v roce 2020 přispěly i problémy s trasováním, kdy byly krajské hygienické stanice přetížené. Ředitelky zejména v menších mateřských školách musely v přímé výuce u dětí zastupovat za nemocné zaměstnance, proto administrativu spojenou s řízením MŠ vykonávaly po večerech a o víkendech. Během podzimu 2020 lokálně dosáhla absence zaměstnanců v některých mateřských školách 30–50 %. Situaci vysvětluje jedna ředitelka:

● „Starostka nesouhlasí s uzavřením MŠ v nouzovém stavu, i když ví, že sloužím sama u dětí celou desetihodinovou provozní dobu už 11. den a administrativu vyřizuji po nocích a víkendech. Nezájímá ji to. Část rodičů znevažuje opatření a neuznává je, vodí do MŠ nachlazené děti, stěžují si starostce a ještě píšou petice proti uzavření školky.“

Vyšší výskyt vzájemného přenosu se objevil u větších mateřských škol, které mají pět a více tříd, kde je také více zaměstnanců a obecně větší setkávání lidí. Na druhou stranu je zde současně větší zastupitelnost a možnost slučování tříd v případě vyšší nemocnosti.

Shrnutí

Výsledky našeho výzkumu provedeného v době vrcholící pandemie, kdy došlo vlivem nouzového stavu k narušení běžného fungování všech pracovišť v České republice, poskytly aktuální vhled do prožitých emocí a zkušeností ředitelky mateřských škol s vnějšími faktory, které ovlivňovaly jejich subjektivní pocit pohody a pracovní spokojenosti. V rámci decent-

ralizovaného řízení regionálního školství byla klíčová komunikace. Otázky pro sběr kvantitativních dat proto byly mířeny na spokojenost s celkovou situací, komunikací, faktickými kompetencemi ve vztahu k povinností.

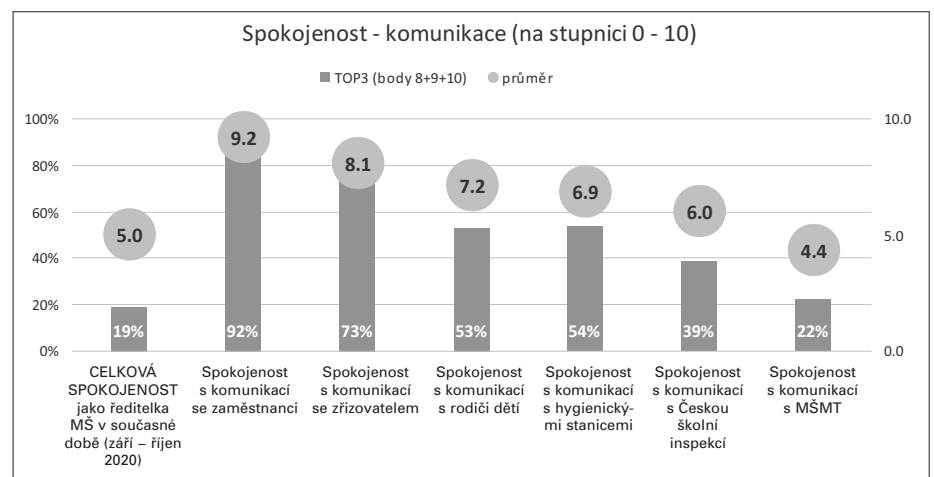
Následující graf ukazuje spokojenost ředitelky MŠ v jednotlivých aspektech komunikace. Výzkumná otázka byla formulována následovně:

Do jaké míry jste spokojen/a s komunikací: na stupnici 0=velmi nespokojena, 10 = velmi spokojena

1. S rodiči dětí. Můžete prosím uvést důvody ne/spokojenosti?
2. Se zřizovatelem. Můžete prosím uvést důvody ne/spokojenosti?
3. Se zaměstnanci. Můžete prosím uvést důvody ne/spokojenosti?
4. S ČŠI. Můžete prosím uvést důvody ne/spokojenosti?
5. S hygienickými stanicemi. Můžete prosím uvést důvody ne/spokojenosti?
6. S MŠMT. Můžete prosím uvést důvody ne/spokojenosti?

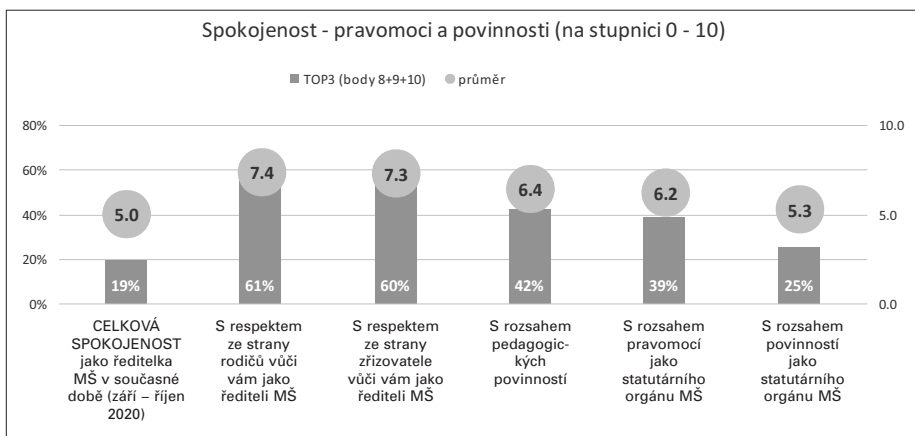
Ředitelky MŠ¹⁴ jsou spokojené pouze průměrně, je patrné, že pouze pětina vyjadřuje vysokou celkovou spokojenost. V případě jednotlivých aspektů komunikace je patrná nejnižší spokojenost s komunikací s MŠMT, případně ČŠI. Důvodem tohoto stavu je pravděpodobně skutečnost, že MŠMT vydávalo pouze doporučení a veškerou zodpovědnost ponechalo na ředitelích a zřizovatelích. Naopak téměř ideální vztahy panují na pracovišti mezi zaměstnanci (což je dáno pravděpodobně také tím, že jde o malé kolektivy) a také je velmi vysoká spokojenost s komunikací se zřizovatelem. Pokud se zaměříme na to, kterými aspekty je nejvíce ovlivňován právě pocit celkové spokojenosti, pak jde především o komunikaci s MŠMT a s rodiči dětí. Signifikantně více spokojené jsou ředitelky malých MŠ (do dvou tříd), kde „panuje rodinné prostředí“.

Graf 1 Spokojenost ředitelky MŠ v jednotlivých aspektech komunikace



Zdroj: Ekonomické a personální řízení mateřské školy v době pandemie covidu-19

Graf 2 Spokojenost ředitelk MŠ v jednotlivých aspektech povinností a pravomocí



Zdroj: Ekonomické a personální řízení mateřské školy v době pandemie covidu-19

Graf 3 Spokojenost ředitelk MŠ; klastry



Zdroj: Ekonomické a personální řízení mateřské školy v době pandemie covidu-19

Ředitelky MŠ můžeme rozdělit do tří skupin¹⁵: (1.) spokojené (41 %), (2.) spíše nespokojené (39 %) a (3.) nespokojené (20 %). Více (spíše) nespokojených ředitelk najdeme ve větších školkách, které mají alespoň 5 zaměstnanců, tvoří dvě třetiny. Naopak u malých MŠ je více než polovina ředitelk spokojená. Další zásadní vliv má zkušenost s nákazou covidem-19 během října – MŠ, které s nákazou „bojovaly“, vykazují výrazně nižší zastoupení spokojených ředitelk (až o 15 %).

Závěry

Systém decentralizovaného řízení regionálního školství je složitý jak z pohledu řízení, tak z pohledu financování mateřských škol. Veškeré procesy, které v něm (nejen v době pandemie) probíhají, jsou závislé na lokálních rozhodnutích, sociálních vztazích a komunikaci mezi všemi aktéry, kteří se v segmentu předškolního vzdělávání pohybují (rodiče, hygienické stanice, obce jako zřizovatelé, kraje, Česká školní inspekce a MŠMT). Z výsledků je patrné, že ze všech subjektivně vnímaných vnějších faktorů, které měly vliv na pohodu ředitelk mateř-

ských škol, byly omezené pravomoci ředitelk mateřské školy nejvýznamnějším stresem v době pandemie. Zvýšení pravomocí se ředitelky MŠ svých práv nedovolaly ani prostřednictvím nátlakových opatření, jako byly petice a otevřené dopisy. Nebyly jim (ani dočasně) upraveny parametry pro flexibilitu práce ani uděleny dočasně vyšší pravomoci pro řízení zástupů za nemocné zaměstnance. Nebyla učiněna žádná opatření ze strany vlády či MŠMT. Mezi faktory, které negativně ovlivňují jejich pohodu, patřila proto zdrcující pracovní zátěž v decentralizovaném systému řízení, který nepodporuje dostatek faktické autonomie pro řízení protiepidemických opatření. Dalším faktorem byly stresující situace s rodiči, zřizovateli a hygienickými stanicemi. K míře nepohody přispěly i vnitřní etické boje vyplývající z touhy ředitelk chránit si vlastní zdraví, zdraví zaměstnanců a zároveň dostát své profesní odpovědnosti vůči dětem a rodinám.

Výzkumná omezení

Jsme si vědomi několika dílčích omezení. Data zachycují situaci ředitelk MŠ

v jednom okamžiku, devět měsíců po začátku covidu-19. I když výsledek ukazuje, že ředitelky mají potíže, je obtížné posoudit, do jaké míry zdokumentovaný stav nespokojenosti a nepohody odráží změny během pandemie covidu-19, a do jaké míry odráží dlouhodobě neřešené problémy v decentralizovaném řízení škol, kterým ředitelky MŠ čelily ještě před pandemií. Výsledky také nelze příliš zobecňovat, neboť četnost a rozsah zasažení nákazou covid-19 se regionálně lišila. Silnou stránkou je naopak to, že ředitelky reagovaly v reálném čase při plném provozu MŠ v okamžiku nouzového stavu a kulminace podzimní vlny pandemie, zatímco budoucí studie se budou muset spoléhat na vybavování si zkušeností z minulosti. Kombinace kvantitativních a kvalitativních dat na toto téma také poskytuje bohatý pohled na emoce a zkušenosti zaměstnanců MŠ v tomto období. Nicméně je patrné, že pandemie covidu-19 přinejmenším zviditelnila a prohloubila dlouhotrvající problémy v předškolním vzdělávání.

- 1 Tato stať vznikla s pomocí projektu aplikovaného výzkumu č. TL04000173 (Ekonomické a personální řízení mateřské školy v době pandemie covid-19) podpořeného Technologickou agenturou ČR z programu ÉTA. Veškerou korespondenci zasílejte na adresu Simona Weidnerová, ISEA – Institut pro sociální a ekonomické analýzy, z. s., Novotného lávka 200/5, Staré Město, 110 00 Praha 1, e-mail: simona.weidnerova@isea.cz.
- 2 V celé stati hovoříme o roli ředitelky mateřské školy a explicitně neuvádíme možnost, kdy profesi vykonává muž – ředitel. Důvodem není, že by tato alternativa nepřicházela v úvahu, jde o zjednodušení textu. Veškeré citace a závěry, pokud není výslovně uvedeno jinak, se vztahují také k ředitelům mateřských škol. Genderově ustálený termín „ředitelka mateřské školy“ vychází ze statistik. V preprimárním vzdělávání působí pouze 1,3 % mužů. Tento podíl zkrlesuje kumulace funkcí u ředitelů mateřských škol, jež jsou součástí základní školy. Ředitel – muž je v takovém případě statutárním zástupcem obou škol (ZŠ i MŠ), ale faktickým výkonem řízení mateřské školy je většinou pověřena jeho zástupkyně – žena. Ženský element hraje významnou roli také při vyjednávání se zřizovateli (většinou starosty obcí – muži), hygienickými stanicemi i rodiči.
- 3 Svůj model osobní pohody označil jako PERMA (Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning and purpose, Accomplishment).
- 4 V ČR eviduje MŠMT celkem 5 317 mateřských škol, podíl soukromých škol je 7,6 %, podíl církevních škol 0,9 %, podíl malých škol (MŠ do 50 dětí) 54,9 % (ČŠI, 2021).
- 5 Pro doplnění uvádíme, že polostrukturovaný rozhovor byl jako technika sběru dat zvolen především proto, že existují značné regionální odlišnosti mezi podmínkami, v jakých ředitelky MŠ působí, a to nejen s ohledem na velikost MŠ, ale i ve vazbě na zřizovatele a území. Polostrukturovaný rozhovor je však pouze základním vodítkem, díky kterému měl rozhovor zachovanou základní strukturu.
- 6 Interpretace dat byla rovněž podrobena kritické analýze na workshopu, kde proběhla kontrola a oponentura závěrů kvantitativních zjištění. Výsledky kvantitativního šetření byly rovněž podrobny dalším kvalitativním analýzám. Analyzovali jsme odpovědi respondentů ke každé uzavřené otázce.

- Korelační koeficienty byly ve všech případech blízko nule (někdy dokonce rovny nule), šlo tedy o dokonale nezávislé veličiny. Odpovědi z kvalitativních analýz (otevřených otázek) byly důležité pro získání hlubšího vhledu do problematiky. Rozhovory se 166 ředitelkami a tři focusní skupiny pak poskytl doplňující informace k interpretaci dat.
- 7 Ve všech pasážích, kde je v tomto článku řazeno několik citátů za sebou, se jedná o názory různých respondentek.
- 8 MD – mateřská dovolená.
- 9 OČR – ošetřování člena rodiny.
- 10 Koronavirová petice vycházela z facebookové iniciativy, kterou záhy po vypuknutí pandemie (4. 4. 2020) vypracovaly ředitelky a odeslaly s názvem „Žádost vládě a ministrům o určení pravidel pro provoz MŠ v době pandemie“. Koronavirová petice (1. 5. 2020) za jednoznačná pravidla pro otevírání mateřských škol a nárok na ošetřovné pro rodiče dětí politiky neovlivnila a petenti ani autoři otevřených dopisů se nedočkali změn. Petice požadovala, aby pro mateřské školy platila stejná pravidla, jaká v té době platila pro 1. stupeň základních škol. Vzneseny byly i požadavky na problémy slučování více tříd do jedné, aby byla efektivně pokryta pracovní doba zdravých učitelů.
- 11 RD – rodičovská dovolená.
- 12 Podíl malých MŠ do 50 dětí je 54,9 % (ČŠI, 2021).
- 13 Na zástupy za nemocné zaměstnance žádaly ředitelky o přesuny mezi finančními ukazateli z mezd na dohody o provedení práce.
- 14 Ředitelky odpovídaly na desetibodové škále. Pokud jde o zvolenou stupnici 0–10, uvádíme zde důvody k jejímu použití: 1) je to číselná proměnná, takže lze pracovat s průměry; 2) je dostatečně dlouhá, aby zajišťovala variabilitu odpovědí; 3) respondenti (především z řad B2B) se dobře pohybují v kontinuu 0–10 (nebo 0–100), protože desítková soustava je pro nás přirozená už od školy; 4) je lichá (11 bodů) a tak jde přes přirozený střed; 5) dobře se rekóduje; 6) v rámci analýz se často pracuje s TOP3 / BOTTOM3 kategoriemi.
- 15 Klastery vznikly na základě analýzy všech položek, které se vztahovaly ke spokojenosti (komunikace, povinnosti, kompetence).
- & M. Zembylas (Eds.), *Advances in teacher emotion research: The impact on teachers' lives* (pp. 15–31). New York, NY: Springer.
- De Schipper, E. J., Rijsen-Walraven, J. M., Geurts, S. A. E., De Weerth, C. (2009). Cortisol levels of caregivers in child care centers as related to the quality of their caregiving. *Early Childhood Research Quarterly*, 24(1), 55–63. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2008.10.004>.
- Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (European Commission). (2021) *Early childhood education and care and the COVID-19 crisis: Understanding and managing the impact of the crisis on the sector*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. ISBN 978-92-76-36205-0. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c14645b2-24f8-11ec-bd8e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-233017740>.
- Esposito, Susanna a Nicola Principi. (2020) *To mask or not to mask children to overcome covid-19*. *European Journal of Pediatrics*, 179(8), 1267–1270 [cit. 2022-08-16]. ISSN 0340-6199. Dostupné z: doi:10.1007/s00431-020-03674-9.
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Early childhood education and care and the Covid-19 pandemic : understanding and managing the impact of the crisis on the sector, Publications Office of the European Union, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/60724>.
- Groeneveld, M. G., Vermeer, H. J., Van Ijzendoorn, M. H., Linting, M. (2012). Caregivers' cortisol levels and perceived stress in home-based and center-based childcare. *Early Childhood Research Quarterly*, 27(1), 166–175. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2011.05.003>.
- Hall-Kenyon, K. M., Bullough, R. V., MacKay, K. L., Marshall, E. E. (2014). Preschool teacher well-being: A review of the literature. *Early Childhood Education Journal*, 42(3), 153–162. Dostupné z: doi:10.1007/s10643-013-0595-4.
- Hamre, B. K. (2014). Teachers' Daily Interactions With Children: An Essential Ingredient in Effective Early Childhood Programs. *Child Development Perspectives*, 8(4), 223–230. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/cdep.12090>.
- Hanno, E., Gonzalez, K. E., Gardener, M., Jones, S. M., Lesaux, N. K., Hofer, K., Checkoway, A., Godson, B. (2020). *Pandemic meets preschool: Impacts of the COVID-19 outbreak on early education and care in Massachusetts*. Saul Zaentz Early Education Initiative.
- Hozo, E. R., Susic, C. G., Zaja, I. (2015). *Burnout syndrome among educators in pre-school institutions*. *Materia socio-medica*. 2015, 27(6), 399.
- Hřebíčková, M., Blatný, M., Jelinek, M. (2010). Osobnost jako prediktor osobní pohody v dospělosti. *Československá psychologie*. 54(1), s. 31–41.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London: Sage Publications.
- Choi, Y. (2020). *A study on the emotional experiences of child care teachers and changes in their daily routine in centers after COVID-19*. *Korean Journal of Early Childhood Education*. Dostupné z: <https://doi.org/10.15409/riece.2020.22.1.12>.
- Jeon, L., Buettner, C. K., & Grant, A. A. (2018). Early childhood teachers' psychological well-being: Exploring potential predictors of depression, stress, and emotional exhaustion. *Early Education and Development*, 29(1), 53–69. Dostupné z: doi:10.1080/10409289.2017.1341806.
- Johnson, S., Coopet, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., Millet, C. The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*. 2005, 20(2), 178–187. Dostupné z: doi:10.1108/02683940510579803.
- Kokkinos, M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*. 77(1), 229–243.
- Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2020/2021: výroční zpráva ČŠI [online]. Česká školní inspekce, 15. 12. 2021.
- Loh, I. H., Oddo, V. M., Otten, J. (2020). *Food Insecurity Is Associated with Depression among a Vulnerable Workforce: Early Care and Education Workers*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1). Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph18010170>.
- Markowitz, A. J., Bassok, D., Smith, A. E., Kiscaden, S. (2020). *Child care teachers' experiences with COVID-19: Findings from the Study of Early Education in Louisiana*. Study of Early Education in Louisiana COVID-19 Survey, Report No. 2.
- Marshall, C. a Gretchen B. Rossman C., B. (2016). *Designing qualitative research*. Sixth edition. Los Angeles, California: SAGE. ISBN 978-1-4522-7100-2.
- McLean, C., Austin, L. J. E., Whitebook, M., Olsen, K. (2021). *Early Childhood Workforce Index 2020*. Center for the Study of Child Care Employment. Dostupné z: <https://cscce.berkeley.edu/workforce-index-2020/report-pdf/>.
- McMullen, M. B., Lee, M. S. C., McCormick, K. I., Choi, J. (2020). Early childhood professional well-being as a predictor of the risk of turnover in childcare: A matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education*, 34(3), 331–345. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1705446>.
- Mongey, S., Pilossoph, L., Weinberg, A. (2020). Which Workers Bear the Burden of Social Distancing Policies? *Covid Economics* 12: 69–86.
- MŠMT, *generová problematika ve školství*, Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/generova-problematika-zamestnancu-ve-skolstvi>.
- OECD (2017). *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care, Starting Strong, OECD Publishing, Paris*, Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264276116-en>.
- OECD (2018). How decentralised are education systems, and what does it mean for schools?, *Education Indicators in Focus*, No. 64, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e14575d5-en>.
- OECD. (2019). Providing quality early childhood education and care: Results from the starting strong survey 2018. OECD Publishing. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/301005d1-en>.
- OECD (2021a). Czech Republic. Education at a Glance 2021: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/41805c67-en>.
- OECD (2021b). How do early childhood education systems differ around the world? Education at a Glance 2021: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/cff1a120-en>.
- OECD (2021c). The State of Global Education: 18 Months into the Pandemic, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1a23bb23-en>.
- Pramling Samuelsson, I., Wagner, J.T., Erisken Odegaard, E. (2020). The Coronavirus Pandemic and Lessons Learned in Preschools in Norway, Sweden and the United States. *OMEP Policy Forum*. IJEC 52, 129–144. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00267-3>.
- Provoz mateřských škol v období do konce školního roku. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, frekventované otázky, 30. 4. 2020. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/faq-nejcastejsi-dotazy-k-aktualnim-opatrenim-ke-koronaviru>.
- Quinones, G., Barnes, M., Berger, E. (2020). The emotional toll of COVID-19 among early childhood educators. Dostupné z: <https://thesector.com.au/2020/08/06/the-emotional-toll-of-covid-19-among-early-childhood-educators/>.
- Sas, C., Boros, D., Bonchies, E. (2011). Aspects of the burnout syndrome within the teaching staff. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2011, 11, 266–270.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.

Zdroje

- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., Tertilt, M. (2020). This Time It's Different: *The Role of Women's Employment in a Pandemic Recession*. CEPR Discussion Paper 15149.
- Bassok, D., Markowitz, A. J., Smith, A. E., Oleson, L. (2019). *The early childhood education workforce in Louisiana: Findings from the 2018 Early Childhood Workforce Survey in Jefferson and Rapides parishes*. SEE-Partnerships.
- Bassok, D., Michie, M., Cubides-Mateus, D. M., Doromal, J., Kiscaden, S. (2020). *The divergent experiences of early educators in schools and child care centers during COVID-19: Findings from Virginia*. SEE-Partnerships.
- Bízková, R., Nencková, L. (2020) *Strategický rámeč Svazu měst a obcí v oblasti Smart City: strategická část*. Dostupné z: http://prosperujiciobecbudoucnosti.cz/wp-content/uploads/2020/03/Strategicky-ramec-Svazu-mest-a-obci-v-oblasti-Smart-City_strategicka-cast.pdf, ISBN 978-80-906843-7-9.
- Bluedorn, J., Caselli, F., Hansen, J. N., Shibata, I., Tavares, M. (2021). *Gender and employment in the COVID-19 recession: Cross-country evidence on 'she-cessions'*, CEPR Discussion Paper.
- Cumming, T. (2017). *Early childhood educators' well-being: An updated review of the literature*. *Early Childhood Education Journal*, 45, 583–593. doi:10.1007/s10643-016-0818-6.
- Day, C., Qing, G. (2009). Teacher emotions: Well being and effectiveness. Dostupné z: P. A. Schultz

- Smetáčková, I. (2019). *Syndrom vyhoření mezi vyučujícími v mateřských a základních školách*. Diagnostika a poradenství v pomáhajících profesích v pomáhajících profesích, 3(2), 27–40. Dostupné z: <http://odborne.casopisy.palestra.cz/index.php/dap/article/view/192>.
- Strauss, A. L., Corbin, J. M. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zaktivované teorie*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- Swindle, T. M., Ward, W. L., Bokony Y, P., Whiteside-Mansell, L. (2018). A Cross-Sectional Study of Early Childhood Educators' Childhood and Current Food Insecurity and Dietary Intake. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 13(1), 40-54. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/19320248.2016.1227752>.
- Thorpe, K., Jansen, E., Sullivan, V., Irvine, S., McDonald, P. (2020). Identifying predictors of retention and professional wellbeing of the early childhood education workforce in a time of change. *Journal of Educational Change*, 21, 623-647. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09382-3>.
- Vacínová, T. (2021). Věk hry a přípravy na školu očima Komenského. Jan Amos Komenský stále aktuální a inspirativní. s. 117-130. Praha: UJAK, 2021. ISBN 978-80-7452-205-5.
- Van Laere, K., Sharmahd, N., Lazzari, A., Serapioni, M., Brajčević, S., Engdahl, I., Heimgaertner, H., Lambert, L., Hulpia, H. (2021). Governing quality Early Childhood Education and Care in a global crisis: first lessons learned from the COVID-19 pandemic. NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné z: doi:10.2766/642131.
- ČŠI (2020). *Vzdělávání v mateřských školách v období nouzového stavu: Tematická zpráva ČŠI*. Dostupné z: https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Tematick%C3%A9%20zpr%C3%A1vy/Vzdelavani-v-materskych-skolach-v-obdobinouzoveho-stavu-Tematicka-zprava.pdf.
- Wang CJ, Ng CY., Brook RH. (2020). Response to COVID-19 in Taiwan: big data analytics, new technology, and proactive testing. *JAMA*. 2020;323:1341-1342. Dostupné z: doi: 10.1001/jama.2020.3151.
- Weidnerová, S. et al. (2021a). *Mateřské školy v době pandemie covidu-19: část Holistická analýza každodenního života v předškolním vzdělávání*. Praha: ISEA – Institut pro sociální a ekonomické analýzy. Prosinec 2021. ISBN 80-903316-8-8.
- Weidnerová, S. et al. (2021b). *Mateřské školy v době pandemie covidu-19: část Předškolní vzdělávání na křižovatce po COVID-19*. Praha: ISEA – Institut pro sociální a ekonomické analýzy. Prosinec 2021. ISBN 80-903316-8-8.
- PhDr. Simona Weidnerová, MBA (simona.weidnerova@isea.cz) je předsedkyní Institutu pro sociální a ekonomické analýzy, z. s., (ISEA – Institute for Social and Economic Analyses), Novotného lávka 200/5, Staré Město, 110 00 Praha 1, Česká republika. Zaměřuje se na nerovnosti ve vzdělávání a na trhu práce.*
- PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D. (tereza.vacinova@vse.cz) je odbornou asistentkou na Katedře didaktiky ekonomických předmětů, Fakulty financí a účetnictví na Vysoké škole ekonomické (Department of Economic Teaching Methodology, Faculty of Finance and Accounting, Prague University of Economics and Business), Nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3 – Žižkov, Česká republika. Zaměřuje se na pedagogicko-psychologickou problematiku a aplikaci sociální psychologie v praxi.*

Příloha

Tabulka 1 Vnější faktory ovlivňující pohodu ředitelek mateřských škol v pořadí procent souhlasu

Omezené pravomoci ředitelek MŠ	% souhlasu
Ředitel/ka MŠ má mít pravomoc odmítnout přijmout dítě, které vykazuje známky nemoci (nachlazení, rýma, kašel atd.)	99 %
Ředitel/ka MŠ má mít pravomoc zmenšit kolektiv dětí, jestliže onemocní 50 % personálu (pedagogických i nepedagogických) = rozhodnout, že nepracující rodiče (MD, RD, nezaměstnaní) po dobu krizového stavu ponechají děti doma	96 %
Ředitel/ka MŠ má mít pravomoc zkrátit provozní dobu, jestliže onemocní 50 % personálu (pedagogických i nepedagogických pracovníků)	96 %
Ředitel/ka MŠ má mít pravomoc přijmout místo zaměstnanců, kteří jsou v karanténě nebo nemocní, brigádníky na DPP / DPČ (pozice kuchařů, pomocných pedagogických pracovníků atd.)	91 %
Nedostatečně centrálně nastavené zákonné parametry pro personál ve školce	% souhlasu
MŠMT by mělo vypracovat covidový semafor proměny pravomocí ředitele dle krizové situace v MŠ (krize personální, nebo finanční výpadky příjmů a nedostatek prostředků v ONIV či v OON)	90 %
Nezodpovědní rodiče	% souhlasu
Rodiče se chovají nezodpovědně a vodí děti s příznaky infekce do školky, nebo tají výskyt nákazy v rodině.	65 %
V době pandemie by měli mít rodiče uloženou povinnost, aby dítě, které vykazuje příznaky infekce, nechali doma (např. MZ ČR)	97 %