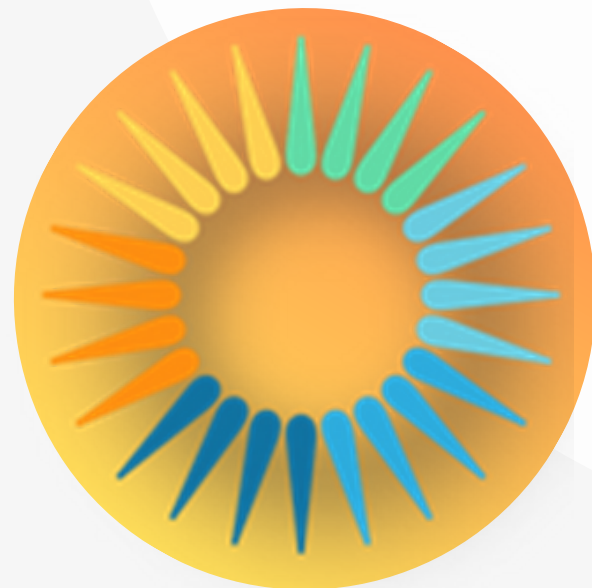


# **SOLUTIONS TO AGE RELATED ISSUES IN EDUCATION SECTOR**

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SOUVISEJÍCÍCH S VĚKEM PRACOVNÍKŮ  
ŠKOLY – ÚVODNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM





Tento materiál je licencován pod



**Spolufinancováno  
Evropskou unií**

Tento materiál byl vytvořen v rámci projektu Erasmus+: SOLUTIONS TO AGE RELATED ISSUES IN EDUCATION SECTOR-SOLARIS, číslo projektu: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227

Partneři projektu:

ProEduca, z.s., Česká republika

ASIE, Rumunsko

Archivio della Memoria, Itálie

CESUR, Španělsko

Atlantica, Portugalsko

SBTC, Turecko

*Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.*

ProEduca

ATLÂNTICA  
UNIVERSITY INSTITUTE

AdM  
ArchiviodellaMemoria

A.S.I.E.  
Asociația pentru Sprijinirea Inițiativelor Educationale

CESUR  
Tu Centro Oficial de FP

sbtc  
Danışmanlık  
Solution Based Training and Consultancy

## PŘEDMLUVA

Cílem projektu SOLARIS bylo vytvořit řadu praktických výstupů, které budou přínosem pro učitele, vedení škol a jiné zúčastněné strany. Jedním z hlavních výstupů projektu jsou komplexní vzdělávací materiály. Tyto materiály zahrnují návody na vůči věku vstřícné postupy ve školách, případové studie představující osvědčené postupy a inovativní metody pro podporu mezigeneračního učení. Vzdělávací materiály projektu SOLARIS se skládají z šesti hlavních modulů, které jsou uvedeny níže. Kromě toho existuje šest nástrojů pro sebehodnocení, které jsou začleněny do každého modulu v návaznosti na jeho obsah. Studující si mohou prověřit své znalosti prostřednictvím kvízů.

Moduly	Obsah
<b>Modul 1</b> <b>Úvod do age managementu ve školním vzdělávání</b>	Modul 1 upozorňuje na význam komplexního řízení věku při řešení výzev a příležitostí v rámci vyvíjejícího se vzdělávacího prostředí a měnící se demografické struktury pracovní síly. Zdůrazňuje dopad zavedení age managementu na kvalitu výuky, pohodu učitelů i produktivitu a zkoumá opatření pro zlepšení výsledků pedagogů, čímž podporuje reflexi a přizpůsobení trvalému růstu v dynamické oblasti vzdělávání. Modul 1 připravil CESUR
<b>Modul 2</b> <b>Problémy související s věkem ve vzdělávacím sektoru</b>	Modul 2 se zaměřuje na náročnost vzdělávacích problémů, kterým čelí starší učitelé, a zdůrazňuje význam zvládnání pracovní zátěže a identifikace stresorů u starších pedagogů. Představuje nové metody, včetně technologií, které snižují stres, zabraňují vyhoření a zlepšují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Také nabízí pedagogům dovednosti a zdroje pro řešení problémů souvisejících s věkem a podporu pohody ve vzdělávacím kontextu. Modul 2 připravila asociace ADM.
<b>Modul 3</b> <b>Rozhodovací proces při hledání řešení problémů souvisejících s věkem ve školách</b>	Modul 3 nabízí komplexní prostudování rozhodování ve vzdělávacích zařízeních, které se týká problémů souvisejících s věkem, a zdůrazňuje jeho význam při řešení problémů souvisejících se stárnutím zaměstnanců a vytvářením školního prostředí přátelského k věku. Účastníci si osvojí postupy řešení problémů souvisejících se stárnutím, včetně identifikace problémů, shromažďování informací, vypracování souhrnu možností, výběru opatření a hodnocení výsledků. Pro řešení problémů souvisejících se stárnutím nabízí praktické nástroje, jako je analýza SWOT a analýza nákladů a přínosů. Modul 3 připravila PROEDUCA.
<b>Modul 4</b> <b>Osvědčené postupy v oblasti age managementu</b>	Modul 4 se zaměřuje na definice, koncepty a případové studie osvědčených postupů, které by učitelé z nejrůznějších vzdělávacích oblastí mohli využít ke zlepšení účinnosti postupů vstřícných k věku a jejich řešení na pracovišti. Zejména se zaměřuje na postupy, které je možné realizovat v krátkém časovém horizontu s dlouhodobými účinky. Modul 4 připravila společnost EIA.
<b>Modul 5</b> <b>Strategie age managementu ve školách</b>	Modul 5 představuje účinné strategie pro zvládnání problémů souvisejících s věkem, s nimiž se učitelé setkávají ve vzdělávacích zařízeních, a zdůrazňuje přístupy, jako je vzájemné školení, mentorské programy a poradenské služby, které pomáhají udržet nadšení a motivaci ve třídě. Modul vychází ze zkušeností a pohledů učitelů a osob s rozhodovací pravomocí na různých úrovních a nabízí vhled do akčního plánování při zavádění strategií zvládnání věkových problémů. Modul 5 připravila organizace ASIE.
<b>Modul 6</b> <b>Zavádění nástrojů měření věkové vstřícnosti ve školách (poznatky a nástroje usnadňující přijetí age managementu ve školách)</b>	Modul 6 se zaměřuje na zavádění měřících nástrojů vstřícných k věku ve školách a zahrnuje znalosti a nástroje pro zavedení age managementu. Skládá se ze dvou hlavních částí. První část se zabývá realizací age managementu ve školách a druhá část nabízí informace o řízení lidských zdrojů ve školním prostředí s cílem zvýšit informovanost a nabídnout pedagogům a vedoucím pracovníkům škol realizovatelné strategie pro vytváření inkluzivních, soudržných a podporujících vzdělávacích institucí v podmínkách dynamických demografických změn. Modul 6 byl připraven SBTC.

# **Modul 4**

## **Osvědčené postupy v oblasti age managementu**

# Obsah

- Úvod
- Výukové cíle
- Výsledky učení
- Popis kapitol
- Obsah kapitol
- Klíčové poznatky
- Závěr
- Sebehodnocení



# Úvod

**Modul 4** se zaměřuje na definice, koncepty a případové studie osvědčených postupů, které by učitelé z nejrůznějších vzdělávacích oblastí mohli využít ke zlepšení účinnosti podmínek souvisejících s věkem při jejich řešení na pracovišti, se zaměřením na postupy, které je možné realizovat v krátkém časovém horizontu s dlouhodobými účinky.



# Výukové cíle

- Porozumět konceptu osvědčených postupů v oblasti age managementu v nejrůznějších odvětvích vzdělávacího sektoru s cílem vytvořit podpůrné a inkluzivní pracovní prostředí pro všechny věkové skupiny.
- Uznat různé potřeby a problémy učitelů a zaměstnanců jako výchozí bod pro navrhování realistických osvědčených postupů pro boj s těmito problémy.
- Prozkoumat účinné strategie prostřednictvím zavádění osvědčených postupů, které podporují věkovou rozmanitost a mezigenerační spolupráci.
- Zjistit způsoby, jak tyto osvědčené postupy uplatňovat prostřednictvím efektivní komunikace a neustálé spolupráce mezi různými věkovými skupinami.
- Analýza kvality systému osvědčených postupů, který má být zaveden, a přiměřenosti strategií stávajícím potřebám.



## Výsledky učení

- **Účastníci budou schopni účinně rozpoznat** situace, kdy je třeba použít správné postupy age managementu.
- **Účastníci budou schopni řešit reálné situace** zavádění osvědčených postupů na svém pracovišti s cílem vyřešit problémy věkové diskriminace a neefektivity.
- **Účastníci budou schopni pochopit význam** podpory otevřené komunikace, která vede k podpoře věkové rozmanitosti a inkluze.
- **Účastníci budou mít dovednosti kriticky analyzovat** vhodnost osvědčených postupů age managementu, které mají být zavedeny nebo které již byly zavedeny.

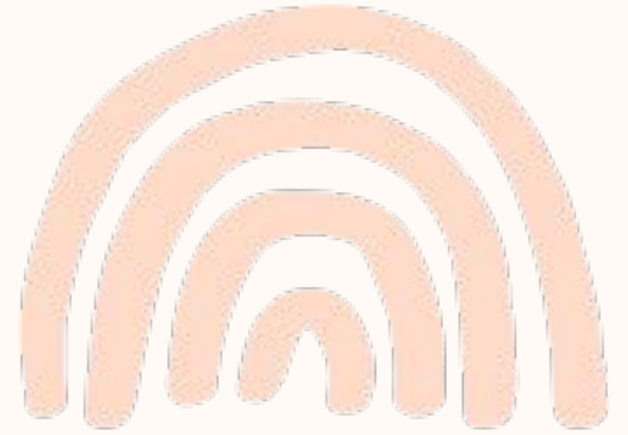


## Popis kapitol

**Kapitola 1** klade důraz na nesmírnou hodnotu rozmanitosti a zkušeností, které přinášejí zaměstnanci v různých fázích kariéry. Mladší pedagogové často přinášejí nové pohledy, schopnost přizpůsobit se novým technologiím a moderní pedagogické přístupy. Naopak zkušenější pedagogové přispívají hlubokými institucionálními znalostmi, zkušenostmi s výukou a schopnostmi mentora. Vyvážení těchto různých příspěvků je nezbytné pro vytvoření dynamického a efektivního vzdělávacího prostředí.

**Kapitola 2** ukazuje, jak přítomnost osvědčených postupů pro age management a vystavení relevantních případových studií založených na koncepcích a definicích age managementu může účastníky vybavit znalostmi pro analýzu a implementaci těchto postupů. Díky tomu budou účastníci schopni vytvořit školní prostředí přátelské k věku, zejména ve školách odborného vzdělávání a přípravy.

# 4.1. Strategie age managementu napříč úrovněmi vzdělávání





# Age management v mateřských školách

## Jedinečné výzvy a příležitosti

Řízení personálu v mateřských školách, kde je prvořadé vzdělávání v raném věku, představuje jedinečný soubor výzev a příležitostí. V této základní fázi vzdělávání hrají učitelé klíčovou roli při utváření počátečních vzdělávacích zkušeností dětí.

**Věkové složení personálu mateřské školy tedy není jen o vyváženosti počtu zaměstnanců, ale o vytvoření týmu, který dokáže společně vytvářet výchovné a podnětné prostředí pro předškoláky.**

Jednou z hlavních výzev je propojení svěžího nadšení a moderních pedagogických přístupů nových pedagogů s ostřílenou moudrostí a zkušenostmi zkušených učitelů. Nováčci často přinášejí inovativní nápady a obvykle lépe ovládají nejnovější vzdělávací technologie a metody.

Mohou jim však chybět praktické zkušenosti a hlubší porozumění vývoji dítěte, které mají zkušení pedagogové. Naopak zkušení pedagogové mohou poskytnout stabilitu a bohaté znalosti, ale mohou potřebovat podporu při přizpůsobování se novým vzdělávacím trendům.

# Age management v mateřských školách

## Strategie pro harmonii mezi pedagogy

Pro efektivní zvládnutí této rozmanitosti musí mateřské školy uplatňovat strategie, které uznávají a využívají silné stránky obou skupin:

- **Spojení zkušených učitelů** s novými pedagogy v rámci týmové výuky může být účinnou strategií. Tento přístup umožňuje kombinovat inovace a zkušenosti přímo ve třídě a nabízí dětem bohatší vzdělávací prostředí.
- **Pravidelné semináře, které se zaměřují na potřeby zkušených i nových učitelů, mohou pomoci překlenout mezery ve znalostech.** Například semináře o nejnovějších trendech v předškolním vzdělávání pro zkušené učitele a o technikách vedení třídy pro začínající pedagogy.
- **Vytvoření otevřených kanálů pro zpětnou vazbu a komunikaci mezi zaměstnanci.** To může pomoci identifikovat konkrétní potřeby, sdílet osvědčené postupy a podporovat kulturu neustálého zlepšování.

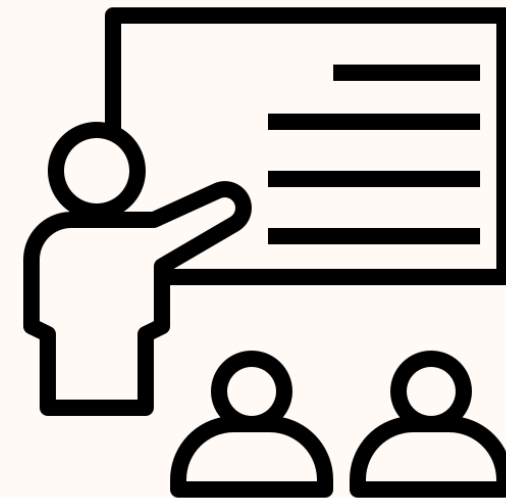


# Age management v mateřských školách

## Profesní rozvoj a mentoring

Specifický profesní rozvoj a mentorské příležitosti přizpůsobené učitelům mateřských škol mohou významně zlepšit age management:

- **Rozvíjejte mentorské programy, v nichž zkušené pedagogové vedou nové učitele** a zaměřují se na oblasti, jako je plánování učebních osnov, řízení chování dětí a komunikace mezi rodiči a učiteli.
- **Nabízejte specializovaná školení zaměřená na oblasti specifické pro předškolní vzdělávání, jako je** učení hrou, dětská psychologie a raná gramotnost a počítání.
- **Jasně definujte profesní dráhy a možnosti postupu v rámci mateřské školy.** To pomáhá stanovit očekávání a cíle profesního růstu.
- **Uvědomte si emocionální a fyzickou náročnost výuky malých dětí tím, že zavedete iniciativy zaměřené na pohodu.** Ty mohou zahrnovat semináře o zvládnání stresu a podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.





# Age management na základních školách

## Věková různorodost zaměstnanců

V prostředí základních škol age management zahrnuje orientaci ve věkové různorodosti pedagogických pracovníků a vytváření prostředí podporujícího profesní růst a spolupráci.

Tyto stupně vzdělávání představují jedinečné výzvy a příležitosti v oblasti age managementu vzhledem k různorodým předmětům, pedagogickým požadavkům a širšímu věkovému rozpětí žáků, kterým jsou určeny. Věková rozmanitost ve sborovnách základních a středních škol může sahát od čerstvě kvalifikovaných učitelů až po veterány s desítkami let praxe.

Tato různorodost přináší bohatou škálu poznatků, výukových stylů a metodik, které mohou při správném využití výrazně zlepšit vzdělávací prostředí.

- **Mladí učitelé často přinášejí nové pohledy na věc**, jsou obvykle lépe obeznámeni se současnými vzdělávacími technologiemi a mohou lépe vnímat současnou kulturu studentů. Na druhou stranu zkušení pedagogové přinášejí hluboké odborné znalosti v daném předmětu, mají vytříbené dovednosti v oblasti řízení třídy a často disponují neocenitelnými institucionálními znalostmi.

# Age management na základních školách

## Věková různorodost zaměstnanců

- **Klíčová je podpora kultury, v níž se učitelé všech věkových kategorií cítí ceněni a respektováni.** Podpora sdílení nápadů a výukových postupů napříč věkovými skupinami může vést k dynamičtějšímu a inovativnějšímu vzdělávacímu prostředí.
- **Je důležité aktivně bojovat proti stereotypům a předsudkům souvisejícím s věkem.** Vytváření platform pro mezigenerační dialog a spolupráci pomáhá tyto bariéry odbourávat a podporuje vzájemný respekt a porozumění.

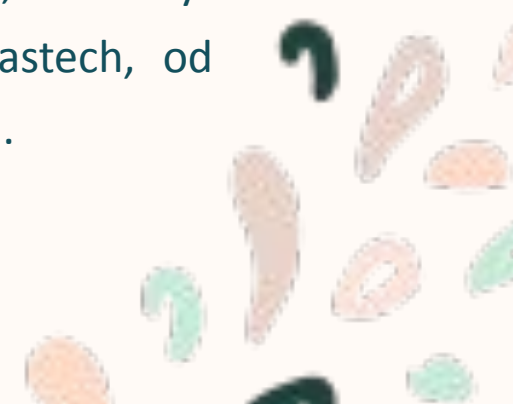


# Age management na základních školách

## Zavádění cest kariérního rozvoje

Vytvoření jasných kariérních postupů je klíčové pro vedení učitelů na jejich profesní cestě a poskytuje jim příležitosti k růstu a rozvoji v jejich roli.

- **Programy profesního rozvoje** by měly být navrženy tak, aby vyhovovaly učitelům v různých fázích jejich kariéry. Například nabídka programů rozvoje vedoucích pracovníků pro učitele v polovině kariéry nebo zaváděcí programy pro nově nastupující učitele.
- **Zavedení mentorských programů, v nichž zkušení učitelé podporují své nové kolegy**, může být nesmírně přínosné. Tyto programy mohou nabídnout poradenství ve všech oblastech, od plánování učebních osnov až po efektivní řízení třídy a řešení složitých problémů žáků.





# Age management na základních školách

## Mezigenerační spolupráce

Usnadnění mezigenerační spolupráce je základním kamenem efektivního age managementu ve školách. Tato spolupráce může mít různé formy:

- **Povzbuzování učitelů z různých věkových skupin ke spolupráci** na projektech rozvoje učebních osnov, mimoškolních aktivitách nebo iniciativách na zlepšení školy.
- **Vytvoření systému vzájemných hospitací**, kdy si učitelé mohou navzájem pozorovat své hodiny a poskytovat si konstruktivní zpětnou vazbu, může být cennou zkušeností pro všechny zúčastněné.
- **Vytváření profesních učebních komunit v rámci školy**, které jdou napříč věkovými skupinami, může být platformou pro společné učení a řešení problémů.

# Age management na středních školách

## Pochopení dynamiky

Na středních školách vyžaduje řízení věku mezi pedagogy detailní pochopení specifické dynamiky na tomto vzdělávacím stupni.

Učitelé středních škol často čelí odlišným výzvám a příležitostem vzhledem k povaze středoškolského vzdělávání a vývojovým fázím svých studentů.

**Středoškolští pedagogové pocházejí z různých věkových skupin a každý z nich přináší cenné pohledy a dovednosti.** Mladší učitelé mohou zavádět inovativní výukové metody a lépe se orientovat v současné kultuře dospívajících, zatímco zkušenější učitelé často disponují hlubokými odbornými znalostmi v daném oboru a rozsáhlými zkušenostmi ve třídě.

- Středoškolští učitelé se obvykle specializují na konkrétní předměty, což vyžaduje hluboké znalosti a schopnost zaujmout starší studenty složitými tématy.
- Pedagogové na středních školách se musí orientovat v rozmanitých a složitých potřebách dospívajících, které vyžadují rovnováhu mezi empatií, disciplínou a akademickou přísností.

# Age management na středních školách

## Řešení problémů v polovině profesní dráhy

Pro mnoho učitelů je střední škola prostředím, ve kterém se nacházejí v polovině své profesní dráhy, což může přinášet specifické výzvy:

- **Učitelé ve střední fázi kariéry mohou hledat příležitosti k postupu,** ale ocitnou se na mrtvém bodě. Zavedení jasných cest kariérního postupu a vedoucích funkcí může poskytnout motivaci a nasměrování.
- **Je důležité poskytnout jim příležitosti, které v nich znovu probudí nadšení pro výuku,** například zapojení do inovativních projektů, vývoj nových učebních osnov nebo mimoškolní programy.



# Age management na středních školách

## Rozvoj vůdčích schopností

Rozvoj vůdčích schopností středoškolských pedagogů je nezbytný jak pro jejich růst, tak pro zlepšení školního prostředí.

- **Nabídka příležitostí k převzetí vedoucích funkcí**, jako jsou vedoucí sekcí nebo koordinátoři programů, může podpořit pocit úspěchu a růstu.
- **Programy rozvoje vedoucích pracovníků speciálně přizpůsobené pro pedagogy** je mohou vybavit potřebnými dovednostmi, aby mohli převzít významnější role ve škole.





# Age management na středních školách

## Vyvážení odpovědnosti a růstu



Pro středoškolské pedagogy je důležité udržet rovnováhu mezi povinnostmi učitele a osobním profesním růstem.

- **Podporujte a usnadňujte učitelům příležitosti k dalšímu vzdělávání**, ať už jde o další akademickou kvalifikaci, odborné kurzy nebo účast na vzdělávacích seminářích a konferencích.
- **Podporujte učitele pomocí efektivních strategií řízení času**, které jim mohou pomoci skloubit povinnosti ve třídě s jejich osobními rozvojovými cíli.
- **Vytvářejte prostředí pro spolupráci**, kde se učitelé mohou dělit o povinnosti a učit se jeden od druhého, to jim může pomáhat zvládat pracovní zátěž a zároveň podporovat profesní rozvoj.

# Age management na univerzitách

## Řízení věkově různorodých akademických pracovníků

Na univerzitní úrovni zahrnuje age management široké spektrum akademických pracovníků, od začínajících mladých lektorů až po profesory s desítkami let praxe.

Tato různorodost je sice silnou stránkou, ale zároveň představuje jedinečnou výzvu při zajišťování toho, aby se všichni členové fakulty cítili podporováni a oceňováni po celou dobu své kariéry. Univerzitní fakulty zahrnují širokou škálu věkových kategorií a kariérních fází, z nichž každá přináší různé perspektivy, zkušenosti a dovednosti.

- **Zásadní je uznání a ocenění přínosu zaměstnanců ve všech fázích kariéry.** Tato rozmanitost obohacuje akademické prostředí a nabízí studentům rozmanité pohledy a zkušenosti s učením.
- **Podpora spolupráce mezi mladšími a staršími pracovníky fakulty může vést k dynamičtějšímu akademickému prostředí.** Starší pracovníci mohou nabídnout mentoring a vedení, zatímco mladší pracovníci mohou přinést nové nápady a perspektivy.

# Age management na univerzitách

## Strategie pro inkluzivní rozvoj fakulty

Pro prosperující akademické prostředí je zásadní vytvořit inkluzivní fakultu, která uspokojí potřeby zaměstnanců v různých fázích kariéry.

- **Nabídněte rozvojové programy, které** jsou přizpůsobeny různým fázím kariéry, včetně školení vedoucích pracovníků pro akademické pracovníky uprostřed profesní dráhy a orientačních programů pro nové zaměstnance fakulty.
- **Zaveďte mentorských programů,** v rámci kterých zkušení profesoři poskytují poradenství mladším vyučujícím, může usnadnit přenos znalostí a profesní růst.
- **Podporujte mezigenerační výzkumnou spolupráci,** která využívá jedinečné přednosti různých členů fakulty a podporuje inovace a špičkový výzkum.



# Age management na univerzitách

## Řešení akademické kariéry a plánování odchodu do důchodu

Sledování dráhy akademické kariéry od jejího začátku až po odchod do důchodu vyžaduje promyšlené plánování a podporu.

- **Univerzity by měly poskytovat jasné možnosti kariérního postupu a** pomáhat akademickým pracovníkům pochopit, jak mohou v rámci instituce postupovat. To zahrnuje transparentní kritéria pro povýšení, jmenování do funkce a dosažení profesury.
- **Plánování odchodu do důchodu je důležitým aspektem,** zejména pro stálé zaměstnance fakulty. Univerzity by měly nabízet zdroje a podporu pro plánování odchodu do důchodu, včetně služeb finančního plánování a přechodových programů.
- **Nabídka emeritních pozic nebo částečných úvazků** může být pro akademické pracovníky v důchodu způsobem, jak zůstat zapojeni do univerzitní komunity a nadále přispívat svými odbornými znalostmi.



# Společné rysy napříč vzdělávacím spektrem

Strategie age managementu na různých úrovních vzdělávání - od mateřských škol až po univerzity - mají společné cíle, kterými jsou inkluzivita, profesní rozvoj a efektivní využívání rozmanitých zkušeností a dovedností pedagogů. Aplikace těchto strategií se však může výrazně lišit vzhledem k odlišným podmínkám a výzvam na jednotlivých vzdělávacích úrovních.

Základním principem age managementu ve všech vzdělávacích zařízeních je uznání a ocenění různých zkušeností a perspektiv, které pedagogové různého věku přinášejí. **Tato rozmanitost je považována za silnou stránku, která zlepšuje vzdělávací prostředí.**





## Rozdíly v použití

Mateřské školky - Age management se často zaměřuje na vyvážení energie a nových nápadů mladších pracovníků se zralými zkušenostmi starších pedagogů. Důraz je kladen na vytváření výchovného a tvůrčího prostředí vhodného pro malé děti.

Základní a střední školy - Tato zařízení se obvykle potýkají s problémy při zvládnání odborných znalostí v jednotlivých předmětech a při řešení vývojových potřeb dospívajících. Strategie age managementu by se mohly více zaměřit na předmětové mentorství a podporu učitelů při řešení problémů spojených se zapojením dospívajících studentů.

Univerzity - Často se zaměřují především na kariérní postup, spolupráci ve výzkumu a plánování odchodu do důchodu. Age management na univerzitách zahrnuje zvládnání složitostí akademické hierarchie, systémů funkčních období a podporu mezigeneračních výzkumných týmů.

# Vyváženost univerzálních a kontextově specifických přístupů

Základní principy age managementu jsou sice konzistentní na všech vzdělávacích úrovních, ale jejich implementace musí být specifická pro daný kontext.

Přestože je mentoring cenný na všech úrovních, jeho povaha se například výrazně liší v mateřské škole a na univerzitě.

Stejně tak profesní rozvoj na základní škole bude mít jiné priority a obsah než na střední nebo vysoké škole.



## Age management na školách

Na všech úrovních jsou běžné mentorské programy, v nichž zkušenější pedagogové vedou ty méně zkušené. Tyto programy usnadňují předávání znalostí, podporují profesní růst a podporují kulturu spolupráce.

**Průběžný profesní rozvoj je univerzálním aspektem strategií age managementu.** Instituce se snaží poskytovat pedagogům příležitosti k tomu, aby byli neustále informováni o aktuálních vzdělávacích trendech, technologiích a pedagogických metodách.

Stálým tématem je podpora přizpůsobivosti a flexibility zaměstnanců. To zahrnuje přizpůsobení se novým vzdělávacím technologiím, metodikám a měnícím se demografickým podmínkám studentů.



## 4. 2. Osvědčené postupy v oblasti age managementu



## Osvědčené postupy při vytváření školního prostředí přátelského ke starším lidem

Pedagogům tyto postupy nabízejí na míru šité možnosti profesního rozvoje, které odpovídají jejich potřebám v různých fázích kariéry. Zkušení učitelé mají šanci na mentoring a mohou se ujmout vedoucích rolí, zatímco začínající pedagogové dostávají vedení a podporu, kterou potřebují k růstu. **Toto pečující prostředí nevyhnutelně vede k větší spokojenosti s prací a motivaci zaměstnanců.**

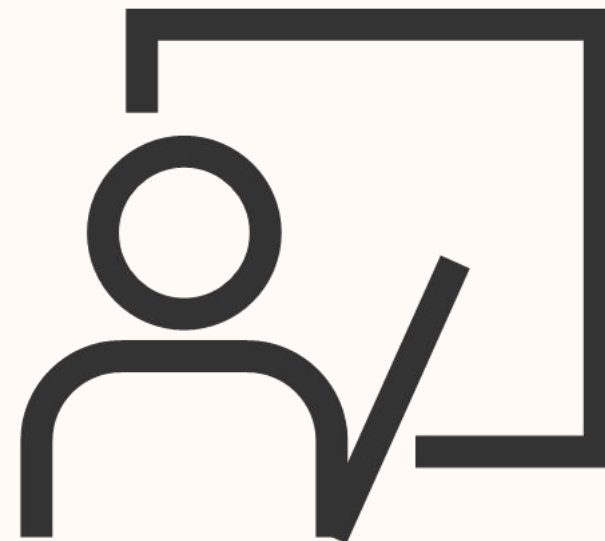
Z organizačního hlediska **se ve školách, které uplatňují zásady vstřícné ke starším učitelům, často snižuje fluktuace zaměstnanců a zvyšuje se jejich loajalita.** Jsou schopny lépe se přizpůsobit demografickým změnám v počtu studentů, což jim zajišťuje trvalou relevanci a efektivitu v oblasti vzdělávání. Navíc takové instituce často získávají pozitivní pověst a přitahují rozmanité a talentované pedagogy a studenty.



# Osvědčené postupy při vytváření školního prostředí přátelského ke starším lidem

Širší společenský dopad těchto praktik nelze podceňovat. Školy s prostředím přátelským ke všem věkovým skupinám působí jako mikrokosmos společnosti, odrážejí její věkově rozmanité složení a připravují žáky na svět, v němž jsou mezigenerační interakce běžné.

Podporují étos **celoživotního učení** a oceňují vzdělávání ve všech fázích života. Zavádění správných postupů age managementu ve školách v podstatě přesahuje přínosy pro vzdělávání; podporuje podpůrnou komunitu, přispívá k profesnímu naplnění a odráží progresivní a inkluzivní přístup ke vzdělávání.



# Ohleduplnost k věku

Ohleduplnost k věku je klíčovým aspektem age managementu ve školách, který zahrnuje hluboké pochopení a respektování **různých potřeb, schopností a perspektiv spojených s různými věkovými skupinami pedagogických pracovníků.**

V kontextu škol hraje ohleduplnost k věku zásadní roli při utváření příznivého a produktivního vzdělávacího prostředí. Zahrnuje uznání toho, že pedagogové v různých fázích kariéry - od nově nastupujících až po zkušené veterány - mají odlišné silné stránky a čelí jedinečným výzvám.

Ohleduplnost k věku v age managementu znamená vytvoření **zásad a postupů, které tyto rozdíly nejen uznávají, ale aktivně je využívají ke zlepšení vzdělávacích zkušeností.**

Tento přístup usnadňuje atmosféru spolupráce, v níž se zkušení pedagogové mohou podělit o své bohaté znalosti a poradit mladším kolegům, zatímco noví učitelé přinášejí nové nápady a přístupy, čímž udržují vzdělávací metody dynamické a aktuální.



## Ohleduplnost k věku

Důležité je, že ohleduplnost k věku přispívá ke kultuře vzájemného respektu a neustálého profesního růstu, kde se všichni pedagogové cítí být ceněni a mají možnost přispět svým nejlepším výkonem bez ohledu na svůj věk nebo délku praxe.

Jde o vytvoření **vyváženého, inkluzivního prostředí, které uznává a oslavuje věkovou rozmanitost jako silný přínos pro školní komunitu.**





# Ohleduplnost k věku ve školách

Ohleduplnost k věku ve vzdělávání znamená uvědomění si a pochopení různých potřeb, schopností a perspektiv různých věkových skupin ve školním prostředí. Tento koncept se vztahuje nejen na žáky různého věku, ale také na pedagogy, kteří se nacházejí v různých fázích své kariéry. Ohleduplnost vůči věku spočívá v rozpoznání a respektování rozmanitosti, která s věkem přichází, a v přizpůsobení postupů a interakcí v souladu s tímto.

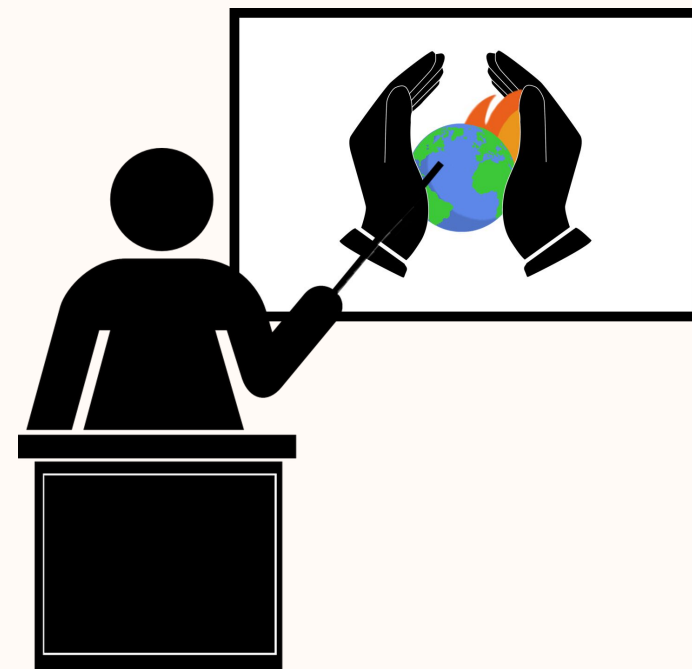
## **Proč je ve školním prostředí důležitá ohleduplnost k věku:**

- Ve školním prostředí, kde mohou být žáci i zaměstnanci v širokém věkovém rozmezí, zajišťuje zohlednění věkových potřeb efektivní uspokojování vzdělávacích potřeb všech jedinců. Tento přístup uznává, že to, co funguje pro jednu věkovou skupinu, nemusí být vhodné pro jinou.
- Ohleduplnost podporuje inkluzivní a respektující prostředí. Pomáhá minimalizovat předsudky a stereotypy související s věkem, které mohou vytvářet překážky v učení a spolupráci.
- Pokud pedagogové vnímají věkovou dynamiku svých žáků, mohou přizpůsobit své výukové metody tak, aby byly efektivnější. Stejně tak může porozumění různým profesním potřebám pedagogů v různých fázích kariéry vést k efektivnějšímu profesnímu rozvoji a mentorským programům.

# Ohleduplnost k věku ve školách

Proč je ve školním prostředí důležitá ohleduplnost k věku:

- **Uvědomění si problémů souvisejících s věkem a schopnost reagovat na ně může významně ovlivnit** emoční pohodu studentů i pedagogů. Vytváří podpůrné prostředí, ve kterém se všichni jedinci cítí ceněni a pochopeni.
- **Vzhledem k demografickým změnám ve společnosti, stárnutí populace a změnám ve struktuře pracovní síly se stává ohleduplnost vůči věku ve školách klíčovou.** Připravuje studenty a pedagogy na orientaci a úspěch v rozmanitém a neustále se měnícím světě.




# Případové studie k implementaci age managementu

Přestože je význam age managementu stále více uznáván, dosud nebyl plně zaveden jako strukturální a systematický prvek v celé Evropské unii. Přesto existuje řada příkladů jeho zavádění.

S ohledem na tuto skutečnost byl v **roce 2021 zahájen projekt "Age Management Masterclass"**, na který navázal projekt "Řešení problémů souvisejících s věkem v oblasti vzdělávání". Tyto iniciativy byly vedeny potřebou shromáždit a šířit osvědčené postupy v oblasti age managementu z různých organizací a škol v celé EU.

Aby se tato mezera zaplnila, sestavily projekty obsáhlou sbírku případových studií, které ukazují úspěšné implementace strategií age managementu. **Tyto případové studie, podrobně popsané textem i videem, jsou k dispozici na internetových stránkách projektu [www.amm-project.eu](http://www.amm-project.eu).**

Hlavní motivací obou projektů bylo vytvořit zdroj, který by mohl sloužit jako zdroj motivace a inspirace pro **evropské manažery a pedagogy.**




# Případové studie k implementaci age managementu

Vzhledem k jedinečnosti každé školy a organizace nabízejí tyto případové studie širokou škálu návrhů a inspirace, které odpovídají různým potřebám a podmínkám. **Poskytují praktický pohled na různé problémy a možná opatření související s age managementem.**

Díky této univerzálnosti jsou případové studie cenným zdrojem informací, který umožňuje účastníkům kurzu proniknout do obsahu a získat informace týkající se jejich konkrétních problémů nebo konkrétních iniciativ v oblasti age managementu, které chtějí realizovat.

**Cílem projektů je poskytnout pedagogům a manažerům znalosti a inspiraci, které jsou nezbytné pro efektivní řešení dynamiky související s věkem v jejich vzdělávacím nebo organizačním prostředí.**



## Využití osvědčených postupů ve vzdělávání

V prostředí odborného vzdělávání a přípravy (VET) přináší zavádění osvědčených postupů v oblasti age managementu významné výhody, které obohacují jak vzdělávací prostředí, tak profesní pohodu pedagogů.

**Pokud jsou věkově odlišné skupiny účinně integrovány, stává se učební prostředí tavicím kotlem různých pohledů, což zvyšuje kreativitu a inovaci výukových metod.**

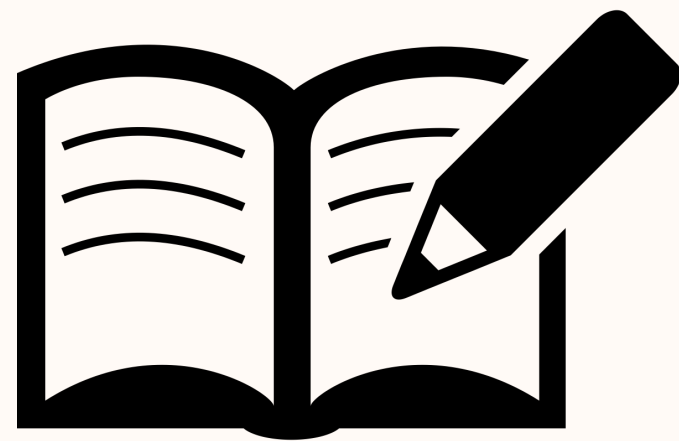
Tato rozmanitost nejenže podporuje širší škálu poznatků, ale také připravuje půdu pro dynamičtější a poutavější vzdělávací zkušenosti studentů. Zkušené pedagogové přispívají svými hlubokými zkušenostmi, zatímco mladší pracovníci vnášejí do výuky moderní přístupy založené na technologiích, což vede k adaptivnějším a poutavějším vzdělávacím prostředí.



## Využití osvědčených postupů ve vzdělávání

Postupy age managementu kladou důraz na celoživotní učení a přizpůsobivost, podporují neustálý profesní rozvoj a spokojenost pedagogů. Tento přístup podporuje možnosti vedení v různých fázích kariéry, čímž zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich pracovní uspokojení.

Přínosy pro organizaci jsou stejně tak výrazné, neboť se **snižuje fluktuace zaměstnanců a zlepšuje se pověst instituce jako progresivního a inkluzivního subjektu**. Tyto faktory společně přispívají ke stabilnějšímu a atraktivnějšímu vzdělávacímu prostředí, které přitahuje jak špičkové pedagogické talenty, tak rozmanité studenty.



## Využití osvědčených postupů ve vzdělávání

Školy, které uplatňují účinný age management, jsou silným příkladem inkluzivity a respektu k rozmanitosti a odrážejí tyto hodnoty v širší komunitě.

Tím, že se **tyto školy** zabývají **demografickými změnami směrem ke stárnutí populace** a **připravují se na ně**, se **dostávají do čela** vzdělávacích inovací a společenského pokroku.

Zavádění postupů age managementu proto přesahuje **bezprostřední vzdělávací prostředí**, ovlivňuje širší společenskou strukturu a je v souladu s osvědčenými postupy v oblasti řízení vzdělávání.





# Analýza příkladů nejlepší praxe

## Průvodce analýzou případových studií krok za krokem

V této části se budeme zabývat metodickým přístupem k efektivnímu využití bohaté sbírky osvědčených postupů age managementu, která je k dispozici na webových stránkách Age Management Masterclass.

Tento **průvodce** vám **krok za krokem** pomůže co nejlépe využít existující případové studie a umožní vám aplikovat jejich poznatky a strategie na konkrétní podmínky v oblasti odborného vzdělávání a přípravy (VET).

### 1. Určete si oblast svého zájmu:

Začněte tím, že si určíte konkrétní aspekty age managementu, které chcete zlepšit nebo se o nich dozvědět. Může jít o různé oblasti, od mezigenerační spolupráce až po přizpůsobení výukových metod různým věkovým skupinám.

### 2. Vyberte relevantní případové studie:

Přejděte na stránku [www.amm-project.eu](http://www.amm-project.eu) a projděte si případové studie. Vyfiltrujte a vyberte ty, které odpovídají vámi určené oblasti zájmu nebo představují řešení podobných problémů, kterým čelíte.

# Analýza příkladů nejlepší praxe

## Průvodce analýzou případových studií krok za krokem



### 3. Získejte podrobný přehled:

Důkladně si přečtete nebo zhlédněte vybrané případové studie. Věnujte pozornost souvislostem, konkrétním problémům, které age management řeší, a zavedeným řešením.

### 4. Vypište si klíčové prvky:

Udělejte si poznámky o klíčových strategiích a opatřeních přijatých v každé případové studii. Zvláště si poznamenejte všechny inovativní přístupy, úspěšné výsledky a překonané problémy.

### 5. Srovnejte a porovnejte:

Pokud zkoumáte více případových studií, porovnejte a srovnejte jejich přístupy a výsledky. To může odhalit různé způsoby řešení podobných problémů age managementu.

### 6. Zamyslete se nad použitelností:

Zamyslete se nad tím, jak lze strategie použité v případových studiích aplikovat nebo přizpůsobit podmínkám vaší školy. Zvažte podobnosti a rozdíly v institucionální kultuře, zdrojích a demografickém složení.

# Analýza příkladu nejlepší praxe

## Průvodce analýzou případových studií krok za krokem

### 7. Spolupracujte s kolegy:

Diskutujte o případových studiích se svými kolegy. Můžete tak získat další pohledy a nápady, jak podobné strategie realizovat ve vašem prostředí.

### 8. Vypracujte akční plán:

Na základě analýzy vypracujte akční plán. Uveďte kroky, které můžete podniknout k realizaci vybraných strategií, včetně stanovení cílů, časového harmonogramu a potřebných zdrojů.

### 9. Vyhledejte zpětnou vazbu a přizpůsobte se:

Při zavádění strategií si vyžádejte zpětnou vazbu od kolegů a zúčastněných stran. Buďte otevřeni úpravám na základě jejich podnětů a vyvíjejících se potřeb vaší školy.

### 10. Sledování a hodnocení:

Průběžně sledujte výsledky prováděných strategií. Vyhodnocujte jejich účinnost a provádějte opakovaná zlepšení v průběhu času.

# Plánování opatření pro zavádění osvědčených postupů v oblasti age managementu

Vytvoření účinného akčního plánu je zásadním krokem při zavádění osvědčených postupů v oblasti **age managementu** v rámci odborného vzdělávání a přípravy.

Tento návod vám poslouží jako plán, který vás provede procesem přetváření poznatků a strategií do hmatatelných výsledků.



# Plánování opatření pro zavádění osvědčených postupů v oblasti age managementu

Zde se dozvíte, jak můžete vypracovat komplexní akční plán:

## 1. Definujte jasné cíle:

Začněte definováním jasných a konkrétních cílů pro své iniciativy v oblasti age managementu. Čeho přesně chcete dosáhnout? Může to být zlepšení mezigenerační spolupráce, zlepšení možností profesního rozvoje pro různé věkové skupiny nebo zavedení flexibilních pracovních podmínek.

## 2. Proved'te posouzení potřeb:

Proved'te hodnocení, abyste zjistili současný stav řízení věku ve vaší škole. Identifikujte nedostatky, problémy a oblasti, kde je třeba zlepšení. To může zahrnovat průzkumy, rozhovory nebo přezkoumání stávajících zásad a postupů.



# Plánování opatření pro zavádění osvědčených postupů v oblasti age managementu

## 3. Shromážděte podněty a dosáhněte konsensu:

Zapojte do procesu plánování učitele, administrativní pracovníky a případně i studenty. Jejich příspěvky mohou přinést cenné poznatky a pomoci dosáhnout konsenzu ohledně navrhovaných změn.

## 4. Vypracujte strategii a opatření:

Na základě vašich cílů a posouzení potřeb načrtněte klíčové strategie, které vám pomohou dosáhnout vašich cílů. Může se jednat o školicí programy, změny zásad nebo nové komunikační kanály. Poté každou strategii rozdělte na realizovatelné kroky. Ke každému kroku přiřaďte odpovědnost, potřebné zdroje a termíny.

## 5. Stanovte měřitelné milníky:

Stanovte měřitelné milníky pro sledování pokroku akčního plánu. To vám pomůže udržet se na správné cestě a provádět nezbytné úpravy v průběhu realizace.

## 6. Zajištění dostupnosti zdrojů:

Ujistěte se, že máte k dispozici potřebné zdroje - čas, rozpočet nebo personál - pro efektivní realizaci plánu.

# Plánování opatření pro zavádění osvědčených postupů v oblasti age managementu

## 7. Uskutečňte plán:

Začněte s realizací akčního plánu, přičemž začněte nejdůležitějšími nebo nejrealizovatelnějšími kroky. Udržujte komunikační linky otevřené, abyste mohli řešit případné problémy nebo obavy, které se během realizace objeví.

## 8. Monitorování, vyhodnocování a přizpůsobování:

Pravidelně sledujte průběh akčního plánu a vyhodnocujte jeho účinnost na základě stanovených milníků. Buďte připraveni upravit své strategie v reakci na zpětnou vazbu nebo měnící se okolnosti.

## 9. Dokumentujte a reflektujte:

Zdokumentujte průběh a výsledky akčního plánu. Zamyslete se nad tím, co fungovalo dobře a co by se dalo zlepšit pro budoucí iniciativy.

## 10. Sdílejte úspěchy a získané zkušenosti:

Podělte se o své úspěchy a získané zkušenosti s širší školní komunitou. Tím nejen oslavíte úspěchy, ale také přispějete ke kolektivnímu učení instituce.

## Dimenze praxe age managementu

Age management zahrnuje následujících **osm dimenzí**:

- Nábor zaměstnanců;
- Učení, odborná příprava a celoživotní vzdělávání;
- Rozvoj kariéry;
- Pružná pracovní doba;
- Ochrana a podpora zdraví a design pracoviště;
- Přemístění na jinou pozici;
- Odchod ze zaměstnání a přechod do důchodu;
- Komplexní přístupy.





## Dimenze praxe age managementu

Tyto dimenze odrážejí nejvýznamnější intervence zjištěné v případových studiích organizačních iniciativ. Cílem pružné pracovní doby je jak produktivnější sladění pracovní doby a pracovních požadavků, tak lepší sladění práce s osobními zájmy a závazky (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem).

Stejně jako v případě odborné přípravy a celoživotního vzdělávání je cílem správné praxe v oblasti kariérního rozvoje zajistit, aby starší učitelé nebyli v práci zanedbáváni, ale aby měli možnost se rozvíjet, udržovat si a rozšiřovat své dovednosti a znalosti. Může to také znamenat, že v případě potřeby by školy mohly přijmout pozitivní opatření, která by kompenzovala nedostatek komunikace.



# Klíčové poznatky modulu 4



## KLÍČOVÉ POZNATKY 1/3

- Různé výzvy a příležitosti na různých úrovních vzdělávání jsou základem účinných strategií age managementu.
- Ocenění rozmanitých zkušeností pedagogů má zásadní význam pro podporu dynamického vzdělávacího prostředí, které vyvažuje příspěvky mladších i zkušených pracovníků.
- Kulturní základ vzájemného respektu, neustálého učení a společného růstu je ve věkově rozmanitých vzdělávacích institucích nezbytný.
- Řízení zaměstnanců v mateřských školách zahrnuje vytváření pečujících týmů prostřednictvím strategií, jako je párování zkušených a nových učitelů.
- Základní a střední školy čelí výzvám věkové rozmanitosti, kladou důraz na spolupráci a překonávání věkových stereotypů.
- Střední školy s jedinečnými výzvami v polovině profesní dráhy vyžadují jasné kariérní postupy, rozvoj vůdčích dovedností a rovnováhu mezi povinnostmi a osobním růstem.
- Střední školy s jedinečnými výzvami v polovině profesní dráhy vyžadují jasné kariérní postupy, rozvoj vůdčích dovedností a rovnováhu mezi povinnostmi a osobním růstem.
- Univerzity, které řídí různorodé fakulty, mají prospěch ze spolupráce, inkluzivního rozvoje fakulty a řešení akademického kariérního postupu.

## KLÍČOVÉ POZNATKY 2/3

- Mezi společné cíle na různých úrovních vzdělávání patří podpora inkluzivity, profesního rozvoje a efektivního využívání rozmanitých zkušeností.
- Základní principy age managementu jsou sice univerzální, ale jejich uplatňování se na různých úrovních vzdělávání liší a vyžaduje specifické přístupy.
- Důraz na přizpůsobitelné výukové metody a materiály podporuje inkluzivitě a usnadňuje bohatou výměnu znalostí mezi různými generacemi.
- Příležitosti profesního rozvoje šité na míru přispívají k větší spokojenosti a motivaci pedagogů a umožňují zkušeným učitelům najít si mentorskou a vedoucí roli.
- Školy, které uplatňují politiku vstřícného přístupu k věkové struktuře, mají nižší fluktuaci zaměstnanců, vyšší loajalitu a lepší přizpůsobivost demografickým změnám, což zvyšuje jejich celkovou efektivitu v oblasti vzdělávání.
- Ohleduplnost k věku ve vzdělávání zahrnuje pochopení a respektování různých potřeb, schopností a perspektiv různých věkových skupin, podporu kultury vzájemného respektu a neustálého profesního růstu.
- Díky zohlednění věku mohou pedagogové přizpůsobit výukové metody, minimalizovat předsudky související s věkem a vytvořit inkluzivní prostředí, což v konečném důsledku zlepšuje celkový zážitek studentů z učení.

## KLÍČOVÉ POZNATKY 3/3

- Vliv ohleduplnosti k věku má významný vliv na emocionální pohodu studentů i pedagogů a vytváří podpůrné prostředí, které připravuje jedince na úspěch v rozmanitém a neustále se měnícím světě.
- Projekt "Age Management Masterclass" nabízí cenné případové studie, které ukazují úspěšné implementace strategií age managementu a poskytují pedagogům a manažerům praktické poznatky.
- Využívání osvědčených postupů v oblasti age managementu v prostředí odborného vzdělávání a přípravy obohacuje vzdělávací prostředí tím, že integruje různé věkové skupiny a vytváří tak poutavější vzdělávací prostředí.
- Postupy age managementu s důrazem na celoživotní učení a přizpůsobivost staví školy do čela vzdělávacích inovací a společenského pokroku.
- Vypracování komplexních akčních plánů má zásadní význam pro zavádění osvědčených postupů v oblasti age managementu, které umožní proměnit poznatky v hmatatelné a udržitelné výsledky pro progresivní a inkluzivní přístup ke vzdělávání.

# Závěr

Správné postupy v oblasti age managementu ve vzdělávacích zařízeních jsou nezbytné pro vytvoření inkluzivního, přizpůsobivého a podpůrného vzdělávacího prostředí. Přínosy přesahují bezprostřední vzdělávací kontext a pozitivně ovlivňují dynamiku organizace a společenský pokrok.

Ohleduplnost k věku hraje klíčovou roli při posilování vzájemného respektu, individuálních přístupů k výuce a emoční pohody.

Využití případových studií jako zdrojů učení poskytuje praktické poznatky, zatímco implementace postupů age managementu obohacuje vzdělávací prostředí a přispívá k celoživotnímu učení a adaptabilitě. Vývoj a realizace akčních plánů zajišťuje převedení těchto osvědčených postupů do hmatatelných a udržitelných výsledků, čímž se vytváří předpoklady pro progresivní a inkluzivní přístup ke vzdělávání.

# Sebehodnocení – modul 4

Účelem tohoto kvízu je posoudit, zda jste porozuměli obsahu modulu 4 a zda máte odborné znalosti. V průběhu tohoto kvízu vám budou předloženy otázky týkající se učebních materiálů modulu 4. Tyto materiály se zabývají tématy, jako je řešení problémů v závislosti na věku, modely rozhodování, hodnocení účinků řešení, překonávání odporu ke změnám a navrhování školních politik, které jsou vstřícné k různým věkovým skupinám. Každá otázka je navržena tak, aby prověřila vaše porozumění daným informacím.

Chcete-li spustit modul 4 Self - Assessment Tool, [klikněte na tento odkaz.](#)





Solutions to  
age related issues  
in education sector



**Spolufinancováno  
Evropskou unií**

**Pro více informací nás prosím sledujte!**

[WEBOVÁ STRÁNKA](#)

[FACEBOOK](#)

*Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.*

*ProEduca*



**AdM**  
ArchiviodellaMemoria



**CESUR**  
Tu Centro Oficial de FP

**sbtcc**  
Danışmanlık  
Solution Based Training and Consultancy