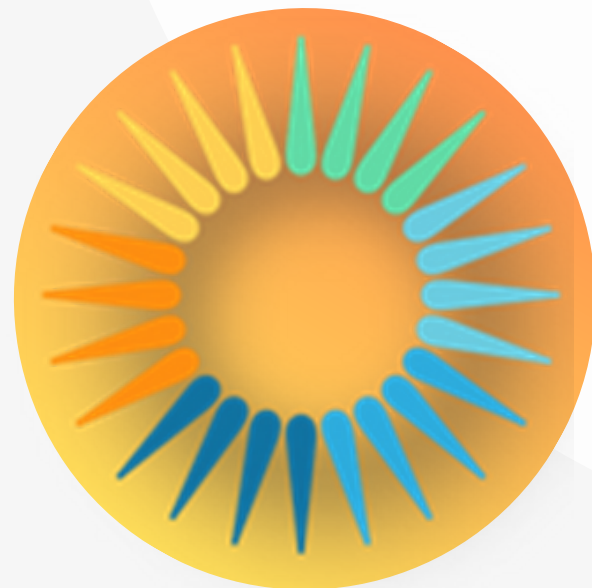


SOLUTIONS TO AGE RELATED ISSUES IN EDUCATION SECTOR

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 neodrží 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

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
Modul 1 Úvod do age managementu ve školním vzdělávání	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
Modul 2 Problémy související s věkem ve vzdělávacím sektoru	Modul 2 se zaměřuje na náročnost vzdělávacích problémů, kterým čelí starší učitelé, a zdůrazňuje význam zvládnutí 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.
Modul 3 Rozhodovací proces při hledání řešení problémů souvisejících s věkem ve školách	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 stárnoucími zaměstnanci 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.
Modul 4 Osvědčené postupy v oblasti age managementu	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.
Modul 5 Strategie age managementu ve školách	Modul 5 představuje účinné strategie pro zvládnutí 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 zvládnutí věkových problémů. Modul 5 připravila organizace ASIE.
Modul 6 Zavádění nástrojů měření věkové vstřícnosti ve školách (poznatky a nástroje usnadňující přijetí age managementu ve školách)	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 5

Strategie age managementu ve školách

Obsah

- Úvod
- Výukové cíle
- Vzdělávací výstupy
- Popis kapitol
- Obsah kapitol
- Klíčové poznatky
- Závěr
- Sebehodnocení



Úvod

Modul 5 se zabývá cennými poznatky a účinnými strategiemi pro zvládání dynamiky související s věkem a výzev, kterým čelí učitelé ve vzdělávacích zařízeních. Zkoumá některé konkrétní strategie age managementu u učitelů, včetně vzájemného vzdělávání, mentorských programů nebo poradenských služeb pro udržení nadšení a motivace ve třídě. Modul přináší zkušenosti a pohledy učitelů a osob s rozhodovací pravomocí na různých úrovních a zároveň se zabývá plánováním opatření pro zavádění strategií age managementu.




Výukové cíle

- **Porozumět konceptu age managementu** ve školách pro vytváření podpůrného a inkluzivního pracovního prostředí.
- **Uznávat** různé potřeby, výzvy a zkušenosti učitelů a zaměstnanců v různých fázích jejich kariéry.
- **Prostudovat** konkrétní strategie na podporu věkové rozmanitosti a mezigenerační spolupráce na pracovišti ve školství.
- **Prozkoumat efektivní přístupy ke komunikaci a spolupráci** mezi učiteli a pracovníky různých věkových skupin.
- **Uplatňovat uzpůsobené strategie akčního plánování pro** zavádění age managementu a iniciativ, které podporují pohodu, spokojenost s prací a profesní růst učitelů a zaměstnanců.



Výsledky učení

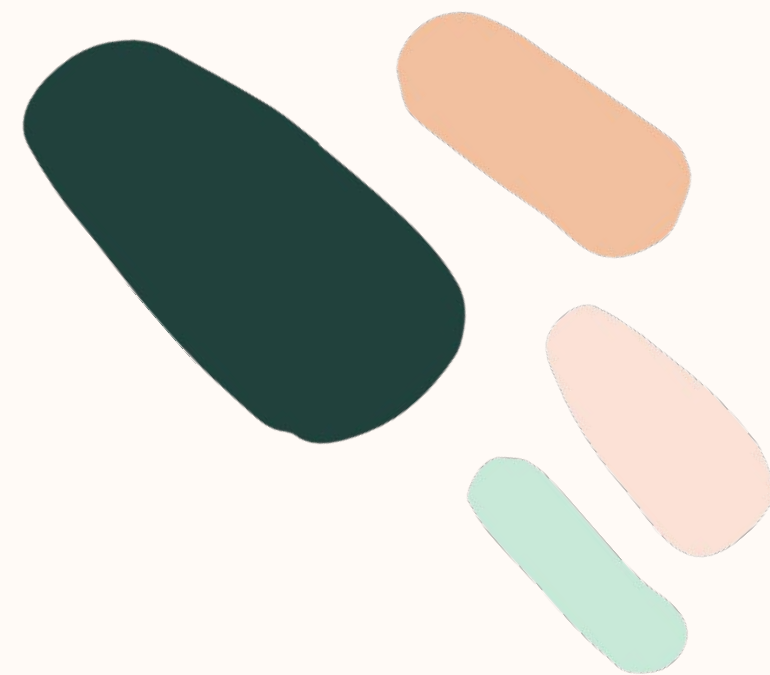
- Účastníci budou schopni **prokázat porozumění** významu age managementu ve školách a jeho dopadu na pohodu a produktivitu učitelů a zaměstnanců.
 - Účastníci budou schopni **identifikovat a analyzovat** jedinečné potřeby, výzvy a zkušenosti učitelů a zaměstnanců v různých fázích jejich kariéry.
 - Účastníci budou schopni **uplatňovat strategie** na podporu věkové rozmanitosti a mezigenerační spolupráce na pracovišti.
 - Účastníci budou schopni **používat efektivní techniky komunikace a spolupráce, které** usnadní pozitivní interakce mezi učiteli a zaměstnanci různých věkových skupin.
 - Účastníci budou schopni **navrhnout a zavést přizpůsobené strategie akčního plánování pro řízení věku** ve školách.
- 

Popisy kapitol

Jednotka 1 poskytuje přehled strategií age managementu prostřednictvím přístupu k průběžnému vzdělávání a profesnímu rozvoji učitelů a zaměstnanců. Podrobně se probírá vzájemné vzdělávání, mentoringové programy a spolupracující učební komunity. Účastníci se seznámí s výhodami udržování růstového myšlení a neustálého aktualizování svých dovedností a znalostí. Budou diskutovány strategie a zdroje pro usnadnění průběžného učení a rozvoje.

Jednotka 2 se zabývá významem poskytování poradenské a koučovací podpory učitelům a zaměstnancům. Budou představeny různé formy poradenství, online poradenství a koučování, programy pomoci zaměstnancům a wellness programy. Jednotka se bude zabývat technikami řešení problémů souvisejících s věkem a podporou osobní a profesní pohody.

5.1. Strategie age managementu s využitím celoživotního učení a rozvoje



Učitelé a věk

Přemýšleli jste někdy o tom, jak stárnutí ovlivňuje učitele v jejich profesi?

Je to zajímavé téma, protože vyvolává důležité otázky týkající se měnících se potřeb, zkušeností a výzev, kterým čelí pedagogové v různých fázích své kariéry.

Jak můžeme zajistit, aby se učitelé cítili inspirováni, oceňováni a podporováni i ve vyšším věku?

Pojďme se blíže podívat na strategie age managementu, které učitelům umožňují prosperovat, inspirovat studenty a mít trvalý vliv na stále se vyvíjející oblast vzdělávání.

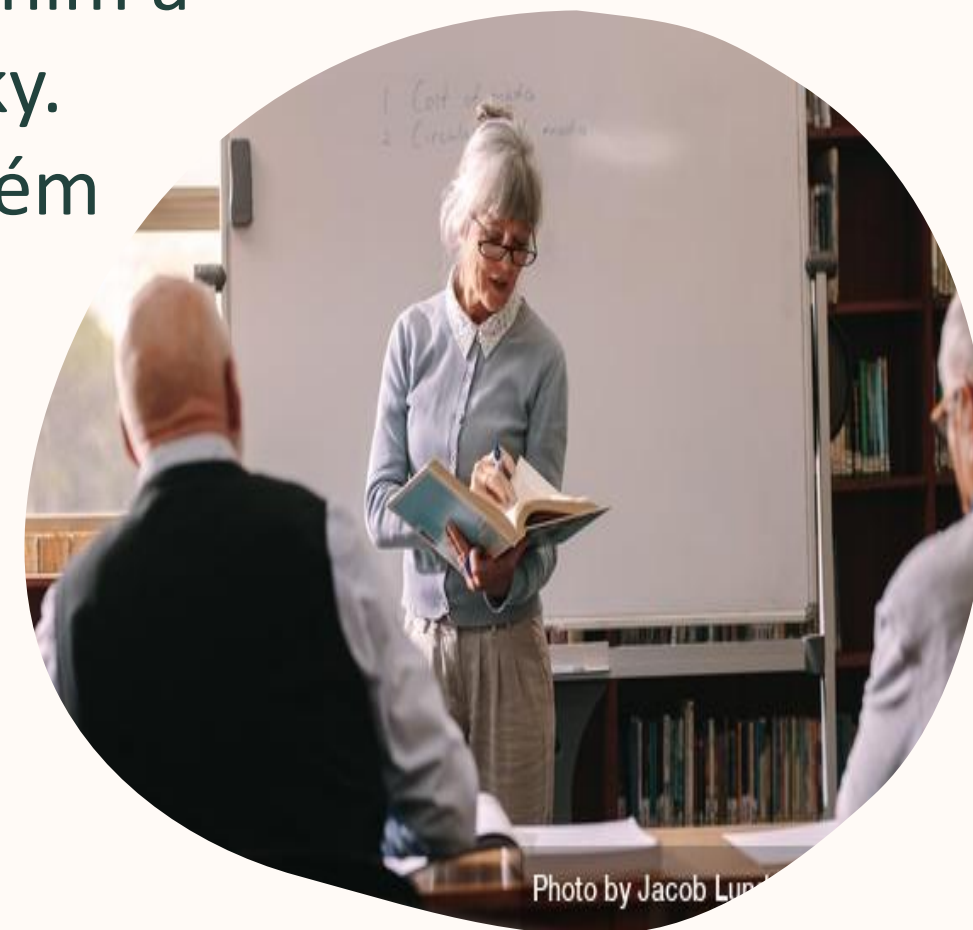


Klíčové strategie

Problémy související s věkem ve vzdělávání zahrnují celou řadu výzev, včetně přizpůsobení se novým technologiím, udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a přizpůsobení se vyvíjejícím se metodikám výuky. Mezi klíčové strategie, které se obecně uplatňují ve vzdělávání po celém světě, patří:

- Průběžné vzdělávání a rozvoj
- Mezigenerační spolupráce
- Flexibilní uspořádání práce
- Zdravotní a wellness programy
- Uznání a ocenění
- Plánování nástupnictví

Tyto strategie mají samozřejmě obecnou adresnost a jsou platné pro všechna odvětví činnosti. Jejich aplikace v oblasti vzdělávání předpokládá specifický přístup, který přináší dopady na úrovni všech aktérů zapojených do vzdělávacího aktu. Tato kapitola se zaměří na první strategii, a to na průběžné učení a rozvoj.



Co je celoživotní vzdělávání a rozvoj (CPD)?

Celoživotní učení a rozvoj se vztahují k neustálému procesu získávání nových znalostí, dovedností a schopností v průběhu života a kariéry.

Zahrnuje aktivní vyhledávání příležitostí k učení, růstu a zdokonalování se v profesní i osobní oblasti. V dnešním rychle se měnícím světě, kde se pravidelně objevují nové technologie, odvětví a trendy, je neustálé učení a rozvoj nezbytné.



Četné studie poukázaly na významný dopad celoživotního vzdělávání a rozvoje na efektivitu učitelů a výsledky žáků (viz tato metanalytická studie). Strategie CPD (u pedagogů DVP) jsou pro učitele obzvláště důležité, protože hrají zásadní roli v zvýšení efektivity výuky,

- držení kroku s pokroky ve vzdělávání,
- uspokojení různých potřeby studentů,
- podpoře profesního růstu
- přizpůsobení se měnícím se požadavkům
- pomoci učitelům udržovat si informace o nejnovějších výukových strategiích a technologických pokrocích.

Celoživotní vzdělávání a rozvoj učitelů - evropská perspektiva

Celoživotní vzdělávání a rozvoj učitelů je celosvětově velmi propagováno a podporováno. Vzdělávací systémy zdůrazňují význam profesního růstu a poskytují učitelům různé příležitosti ke zvyšování kvalifikace a udržování kroku s nejnovějšími pedagogickými postupy.



Situace v Evropě, ve stručnosti:

Téměř všechny evropské země nabízejí učitelům strukturované programy **celoživotního profesního rozvoje (CPD)**.

V mnoha evropských zemích existují specializované národní nebo regionální **instituty pro přípravu učitelů, které** nabízejí možnosti profesního rozvoje pedagogů.

Evropská unie navíc nabízí programy financování, jako je **Erasmus+**, které podporují profesní rozvoj učitelů. Tyto programy poskytují učitelům možnost účastnit se mezinárodních vzdělávacích kurzů, stínování práce a výměnných pobytů učitelů v evropských zemích.

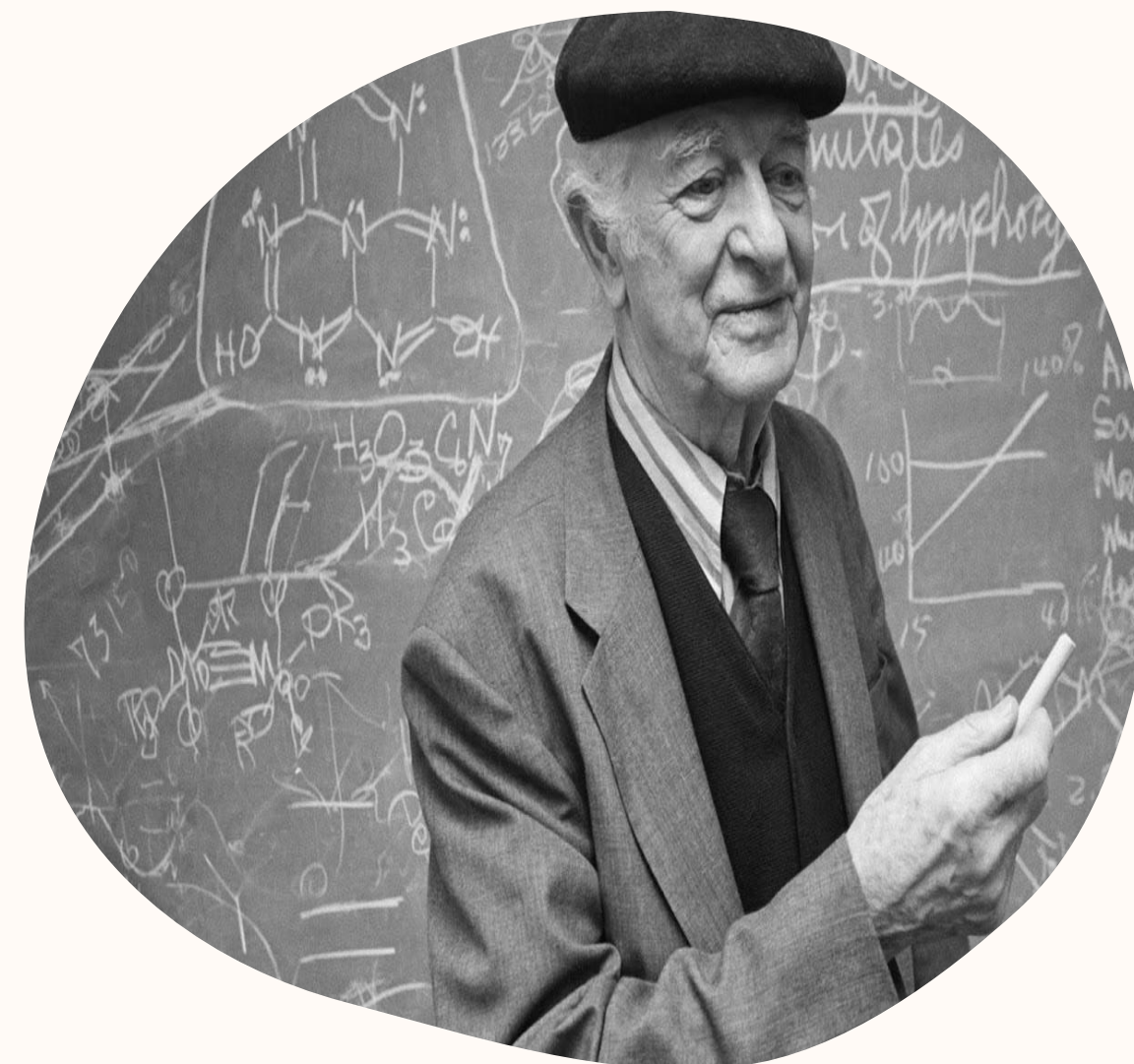
Celoživotní vzdělávání a age management

Celoživotní vzdělávání a rozvoj mohou hrát zásadní roli v age managementu učitelů.

Jak pedagogové postupují ve své kariéře a sbírají roky zkušeností, je důležité se celoživotně vzdělávat, aby zůstali motivovaní, přizpůsobiví a efektivní ve třídě.

Pro stárnoucí učitelé má mnoho výhod:

- přizpůsobení se měnícímu se vzdělávacímu prostředí
- získávání nových dovedností
- přijetí růstového myšlení
- podpora kognitivního zdraví
- sdílení odborných znalostí a poradenství
- obnovení nadšení



Plán profesního sebezvoje jako individuální nebo organizační strategie age managementu

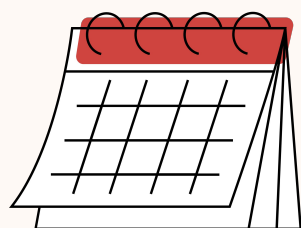
Součásti plánu rozvoje jednotlivce



Profesní cíle
& aspirace



Vývoj
příležitosti



Akční plán



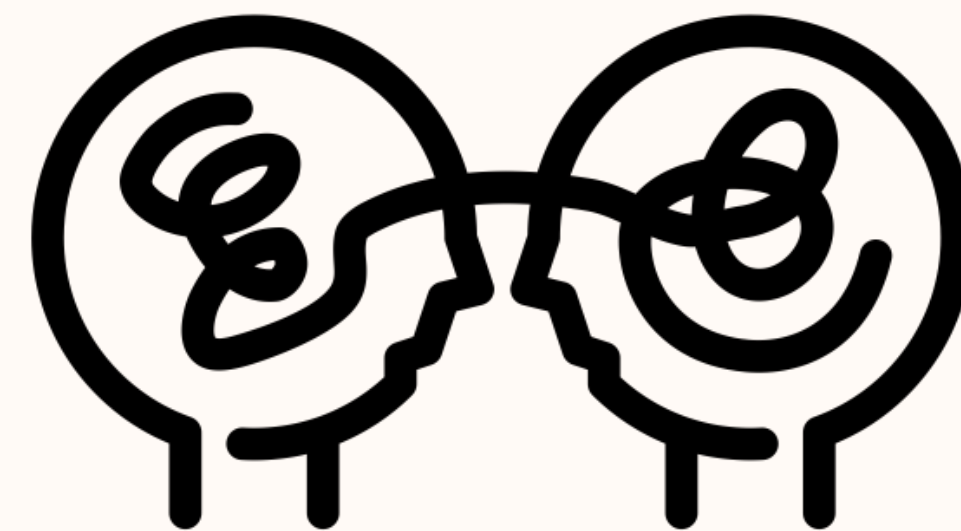
Silné stránky a
talenty

Školení mezi kolegy jako strategie age managementu pro celoživotní vzdělávání a rozvoj

Vzájemné školení, známé také jako *peer learning* nebo *peer mentoring*, je forma školení, při níž se od sebe učí a podporují osoby s podobným profesním zázemím nebo rolí.

V rámci tohoto přístupu **se setkávají kolegové s různou úrovní odborných znalostí a zkušeností**, aby se podělili o své znalosti, dovednosti a postřehy. Školení mezi kolegy může probíhat v rámci *jedné organizace* nebo v *různých institucích* a je založeno na principu, že jednotlivci se mohou efektivně učit od svých kolegů, kteří mají v určité oblasti přímé zkušenosti.

Při vzájemném školení **učitelé zastávají roli žáků i školitelů**. Vyměňují si nápady, sdílejí osvědčené postupy, poskytují si zpětnou vazbu a vzájemně si poskytují podporu. Tento přístup založený na spolupráci podporuje smysl pro komunitu, povzbuzuje k aktivní účasti a podporuje kulturu neustálého zlepšování v rámci učitelské profese.



Synchronizované učení - společenství učitelů

Pozorování kolegů - Učitelé pozorují postupy svých kolegů ve třídě, poskytují a přijímají konstruktivní zpětnou vazbu, aby zlepšili výukové strategie.

Společné plánování výuky - Učitelé spolupracují při plánování a navrhování výuky, sdílejí své odborné znalosti a kreativitu, aby vytvořili poutavé a efektivní výukové materiály.

Vzdělávací kroužky nebo studijní skupiny - Malé skupiny učitelů se scházejí, aby společně prozkoumaly určitá témata, diskutovaly a společně prohlubovaly své znalosti vzdělávacích konceptů nebo metodik výuky.

Workshopy a prezentace - Učitelé vedou workshopy nebo prezentace na konkrétní témata a sdílejí své zkušenosti a znalosti se svými kolegy.



Evropské iniciativy, které zavedly vzájemné vzdělávání učitelů

Učitelské vzdělávací kruhy ve Švédsku

Učitelské vzdělávací kruhy (Teacher Learning Circles, TLC), ve švédštině známé jako "Lärarkollegier", jsou skupiny pro profesní rozvoj, ve kterých se učitelé pravidelně setkávají, aby diskutovali a sdíleli své postupy při výuce. Tyto kroužky poskytují platformu pro vzájemné učení a umožňují učitelům vyměňovat si nápady, společně řešit problémy a rozvíjet své pedagogické dovednosti.

Více informací o metodě studijních kroužků ve Švédsku najdete v článku [Study circles in Sweden. An overview and a bibliography](#) ([Studijní kroužky ve Švédsku. Přehled a bibliografie](#))

a [Teacher-led Learning Circles: developing teacher leadership and teaching practice for the use of formative assessment to improve students' learning](#) (Učitelé vedené vzdělávací kruhy: rozvoj vedení učitelů a vyučovací praxe pro využívání formativního hodnocení ke zlepšení učení žáků.) Tento poslední článek byl publikován v roce 2022.



Kroky v TLC jsou následující
Reflexe, učení, plánování, akce a hodnocení.

Evropské iniciativy, které zavedly vzájemné vzdělávání učitelů

TeachMeet ve Spojeném království

TeachMeet je občanské hnutí, které vzniklo ve Velké Británii a rozšířilo se i do dalších zemí. Jedná se o neformální setkání, která často organizují sami učitelé a která vytvářejí příležitosti pro vzájemné učení a navazování kontaktů.

TeachMeet je organizované, ale neformální setkání (ve stylu nekonference), na kterém se učitelé mohou podělit o osvědčené postupy, praktické inovace a osobní poznatky z výuky. Tyto akce jsou často pořádány současně s dalšími vzdělávacími akcemi, jako je Scottish Learning Festival (Skotský festival vzdělávání) nebo British Educational Technology and Training Show (Britská výstava vzdělávacích technologií a školení – BETT). Účastníci se hlásí (prostřednictvím webových stránek každé akce TeachMeet), aby předvedli dobrou praxi, kterou realizovali v uplynulém roce, nebo diskutovali o produktu, který zlepšuje praxi ve třídě. Akce TeachMeet jsou otevřené všem, nevybírají vstupné a konají se ve společenském prostředí.



TeachMeet



Mentorské programy jako strategie age managementu pro celoživotní vzdělávání a rozvoj

Mentorské programy pro učitele jsou strukturované iniciativy, jejichž cílem je poskytovat pedagogům poradenství, podporu a možnosti profesního rozvoje. V těchto programech jsou zkušení učitelé, mentoři, spojováni s méně zkušenými učiteli, mentees - svěřenci, aby se usnadnil vzájemně prospěšný vzdělávací vztah. Cílem mentorských programů je zlepšit výukové dovednosti, pedagogické znalosti a celkovou efektivitu mentees ve třídě. Mentoři, kteří mají často značné odborné znalosti a zkušenosti s výukou, slouží jako vzory a zdroje pro mentees. Nabízejí vedení, sdílejí osvědčené postupy a poskytují konstruktivní zpětnou vazbu, aby pomohli mentees zlepšit jejich výukové postupy a zvládnout výzvy spojené s profesí. Mentoringové programy obvykle zahrnují pravidelná setkání, pozorování výuky ve třídě, reflexivní diskuse a společné plánování.



Mentoring - dobré, špatné a nepěkné věci

Mentor je osoba s odbornými znalostmi, která může pomoci rozvíjet kariéru svěřence - mentee.

Dvě základní funkce mentorů.

- **Funkce související s kariérou** - ustanovuje mentora jako kouče, který poskytuje rady pro zlepšení profesního výkonu a rozvoje svěřence -mentee.
- **Psychosociální funkce** - ustanovuje mentora jako vzor (někoho, kdo inspiruje ostatní, aby napodobovali jeho dobré chování) a systém podpory pro svěřence.

Obě funkce poskytují explicitní i implicitní lekce týkající se profesního rozvoje i obecné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.



Dobré programy mentoringu

Mentor a jeho svěřenec jsou velmi odlišné role s různými očekáváními ohledně toho, co se od nich vyžaduje, takže je důležité, aby se jednotlivci s touto rolí sžili.

Dobrý systém mentoringu vyžaduje zmapování - zajištění toho, že dovednosti, které se chce svěřenec naučit, mentor skutečně má, nebo že mentor má skutečně dovednosti, které mu umožní sdílet a předávat své znalosti správným způsobem.

Obě strany budou potřebovat podporu, aby se ujistily, že existuje shoda, která definuje, čeho chtějí ve vztahu dosáhnout.



Špatné mentorské programy

Selhávání mentorských programů je obvykle způsobeno následujícím

- obě strany nedostávají to, co chtějí z mentorských setkání
 - narušení důvěry
- nebyla zavedena žádná pravidla.

Obě strany se musí dohodnout na pro ně vhodných úrovních důvěrnosti a ujistit se, že mají jasno o dalších krocích, které je možné podniknout po každé schůzce.



Photo by Jacob Lund Photography from Noun Project

Evropské iniciativy, které zavedly mentoringové programy pro učitele

Případová studie č. 1 - Mentorský program ve Finsku

Finsko zavedlo mentorské programy jako součást komplexního přístupu k profesnímu rozvoji učitelů. Noví učitelé jsou spojováni se zkušenými mentory, kteří jim poskytují poradenství, podporu a zpětnou vazbu během prvních let jejich působení v profesi. Cílem mentorského programu je podpořit průběžné vzdělávání, zlepšit výukové postupy a usnadnit začlenění nových učitelů do vzdělávacího systému.

Zajímavý nový koncept - Mentoring je jednorázové setkání nebo diskuse, která umožňuje mentee učit se a hledat radu u zkušenější osoby, která může předat příslušné znalosti a zkušenosti. Účelem Flash Mentoringu je poskytnout začátečníkům cennou příležitost k učení a přičemž vyžaduje pouze omezený časový a finanční závazek.



Čtyři fáze mentorského vztahu jsou následující: Cíl, Zapojení, Růst, Dovězení.

Evropské iniciativy, které zavedly vzájemné vzdělávání učitelů

Případová studie č. 2 - Buddy systém v Německu

Některé německé školy zavedly system "buddy," na podporu nových učitelů. V rámci tohoto programu slouží zkušení učitelé jako mentoři nebo "kamarádi" nově kvalifikovaným učitelům. Tito kamarádi poskytují poradenství, sdílejí zdroje a nabízejí pomoc novým učitelům při zvládnání prvních let jejich profese. Cílem systému buddy je usnadnit profesní integraci nových učitelů a podpořit jejich celkový úspěch.

Doba trvání a struktura systému buddy se může lišit v závislosti na škole a jejím konkrétním provedení. Některé buddy systémy mohou mít formalizovanou strukturu s pravidelnými schůzkami a definovanými cíli, zatímco jiné mohou mít neformálnější přístup. Program obvykle trvá po dobu prvních let kariéry nového učitele, aby poskytoval trvalou podporu v kritických počátečních fázích.

Přečtěte si více o tom, že mít v práci "kamaráda" může mít velký vliv na rychlost, s jakou se noví zaměstnanci dokážou začlenit do své role.



Vzdělávací komunity

Vzdělávací komunita je skupina lidí, kteří sdílejí společný zájem o určité téma nebo oblast, určitou formu diskurzu o svém předmětu zájmu, nástroje a přístupy k vytváření smyslu pro společné znalosti a oceňované aktivity.

Tyto komunity mohou být **rozsáhlé**, úkoly obecné a forma komunikace vzdálená, jako v případě skupiny matematiků z celého světa, kteří vyvíjejí matematické osnovy a publikují své práce v řadě časopisů. Nebo mohou být **malé**, úkol specifický a komunikace úzká, jako když tým učitelů a studentů plánuje statut své školy.



Vzdělávací komunity



Photo by Jacob Lund from Noun Project

Vzdělávací komunity poskytují učitelům platformu pro sdílení znalostí, výměnu nápadů a zlepšování jejich výukových postupů. Tyto komunity mohou být strukturovány prostřednictvím pravidelných setkání, seminářů profesního rozvoje, online fór nebo neformálních příležitostí k navazování kontaktů. Tyto komunity se vyznačují

- společnými vzdělávacími cíli
- sdílením znalostí a společné tvorby
- aktivní účastí
- reflektivní praxí
- profesionální podporou

Evropské iniciativy, které zavedly učební komunity pro učitele

Učitelská společenství praxe ve Španělsku

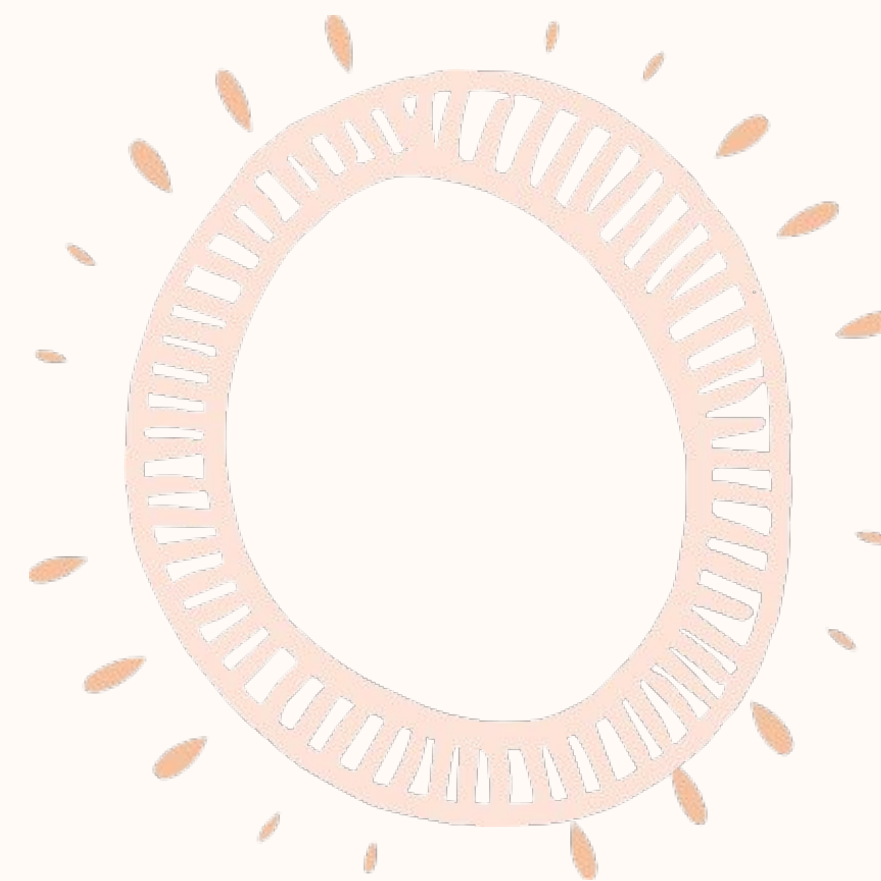
Španělsko přijalo koncepci "Comunidades de Aprendizaje" (Společenství učení), která podporuje vzájemné vzdělávání učitelů. Tato společenství jsou založena na zásadách spolupráce, účasti a sdílené odpovědnosti. Učitelé se zapojují do kolektivního učení, sdílejí zkušenosti a vyvíjejí inovativní strategie pro zlepšení výsledků žáků.

Studium lekcí v Portugalsku

Lesson Study, v portugalštině známá jako "Investigação-Ação Colaborativa", byla v Portugalsku zavedena jako forma vzájemného profesního rozvoje. Učitelé tvoří týmy a společně plánují, pozorují a analyzují vyučovací hodiny. Tento proces umožňuje hlubokou reflexi a zlepšení vyučovacích postupů prostřednictvím sdílení odborných znalostí a zpětné vazby.



5. 2. Poradenská a koučovací podpora pro učitele a zaměstnance



Poradenské přístupy pro zvládání problémů souvisejících s věkem ve školách

Využitím řady poradenských přístupů přizpůsobených různým fázím kariéry mohou školy účinně podporovat učitele a zaměstnance při zvládání problémů souvisejících s věkem. Tyto přístupy poskytují potřebné vedení, zdroje a intervence, které pedagogům pomohou zvládnout různé problémy a přechody, jimž mohou během své profesní dráhy čelit.

Poradenské a koučovací služby mohou řešit problémy související s různými fázemi kariéry učitelů, jako jsou:

- **Podpora na začátku kariéry**
- **Proměny v polovině kariéry**
- **Plánování na konci kariéry**
- **Pohoda související s věkem**



Photo by Jacob Lund

Podpora na začátku kariéry

Podpora na začátku kariéry se zaměřuje na poskytování poradenství a pomoci začínajícím učitelům při zvládnání počátečních výzev jejich profese. To zahrnuje pomoc při zavádění účinných technik řízení třídy, budování pozitivních vztahů se studenty a přizpůsobování se školní kultuře. Prostřednictvím individuálního poradenství, mentorských programů a seminářů je cílem podpory na začátku kariéry vybavit učitele potřebnými dovednostmi a strategiemi, aby se jim v prvních letech učitelské praxe dařilo.

Další podrobnosti o podpoře na začátku kariéry [najdete v této infografice.](#)

Proměny v polovině kariéry

Proměna v polovině kariéry může být pro učitele klíčovým obdobím, protože mohou zvažovat změnu role, převzetí vedoucí pozice nebo hledání nových výzev. Poradenské přístupy v této fázi pomáhají učitelům prozkoumat možnosti jejich profesního růstu, stanovit si cíle a vytvořit akční plány. Zabývají se tématy, jako je kariérní postup, získávání nových dovedností, udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a zvládnání složitostí spojených s větší odpovědností. [Tato studie](#) shrnuje výzkumy týkající se zkušeností a vnímání učitelů, kteří mění svou profesní dráhu.

Plánování na konci kariéry

Plánování na konci kariéry se zaměřuje na podporu učitelů, kteří se blíží odchodu do důchodu nebo zvažují změny na konci kariéry. Poradenské přístupy poskytují poradenství v oblasti plánování odchodu do důchodu, finančních aspektů a přechodu na nové role nebo práci na částečný úvazek. Zabývají se také emocionálními a psychologickými aspekty přechodu z dlouholeté kariéry a pomáhají učitelům najít smysl a cíl v další fázi jejich života. Tento článek může pomoci v lepším pochopení toho, jak zkušenosti se stárnutím formují vývoj pozdní kariéry.

Pohoda související s věkem

Poradenské přístupy týkající se pohody v souvislosti s věkem se zaměřují na podporu celkové pohody učitelů v době jejich stárnutí. Zabývají se strategiemi pro zvládání stresu, udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, zlepšením péče o sebe a podporou odolnosti. Tyto přístupy mohou zahrnovat cvičení všímatosti, techniky snižování stresu a plány osobního rozvoje na podporu učitelů při udržování jejich fyzického, duševního a emocionálního zdraví po celou dobu jejich kariéry. V tomto pracovním dokumentu OECD navrhuje komplexní koncepční rámec pro analýzu profesní pohody učitelů.

Individuální poradenské služby

Personalizované poradenství

Individuální poradenství, které nabízí učitelům individuální sezení s kvalifikovanými poradci, kteří poskytují individuální poradenství přizpůsobené jejich specifickým potřebám. Poradci pomáhají učitelům zkoumat problémy související s věkem, stanovovat cíle a rozvíjet strategie pro zvládání jejich pracovní zátěže, stresu a kariérních aspirací.

Plánování a rozvoj kariéry

Individuální poradenská sezení, která pomáhají učitelům při plánování jejich profesní dráhy a při rozhodování o možnostech profesního rozvoje. Poradci pomáhají učitelům zhodnotit jejich dovednosti, identifikovat oblasti růstu a vytvořit realizovatelné plány pro jejich kariérní postup.

Strategie rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Individuální poradenství, které se zabývá důležitostí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a pomáhá učitelům rozvíjet strategie pro řízení času, stanovení hranic a upřednostňování péče o sebe. Poradci nabízejí nástroje a techniky, které učitelům pomáhají udržet zdravé propojení pracovního a soukromého života.



Skupinové poradenské služby



Vzájemná podpora a spolupráce

Skupinové poradenství, které poskytuje učitelům příležitost spojit se s kolegy, kteří čelí podobným problémům. Tato sezení, která vedou poradci, podporují podpůrné a spolupracující prostředí, kde se učitelé mohou podělit o své zkušenosti, požádat o radu a získat od svých kolegů potvrzení a povzbuzení.

Profesní vzdělávací komunity

Skupinové poradenské služby, které zahrnují vytváření profesních vzdělávacích komunit, kde se učitelé zapojují do společného řešení problémů, sdílení nápadů a společného učení.

Semináře a školení zaměřené na rozvoj dovedností

Skupinové poradenství, které zahrnují workshopy a školení zaměřené na budování specifických dovedností důležitých pro zvládnání věku a profesní uplatnění.



Online poradenství a koučování pro zvládání problémů souvisejících s věkem ve školách

V digitálním věku se jako účinné přístupy k řešení problémů souvisejících s věkem učitelů ve školách objevilo online poradenství a koučování. Virtuální individuální poradenství, webové semináře, virtuální koučování a mentoring a online podpůrné komunity nabízejí flexibilitu, dostupnost a podporu šitou na míru učitelům v různých fázích kariéry. Využitím online platforem mohou školy účinně řešit problémy související s věkem, podporovat profesní růst a celkovou pohodu svých pedagogických pracovníků. Online poradenství a koučink slouží jako cenné součásti komplexní strategie age managementu, které učitelům umožňují, aby se jim v jejich kariéře dařilo a aby svým studentům poskytovali kvalitní vzdělání.



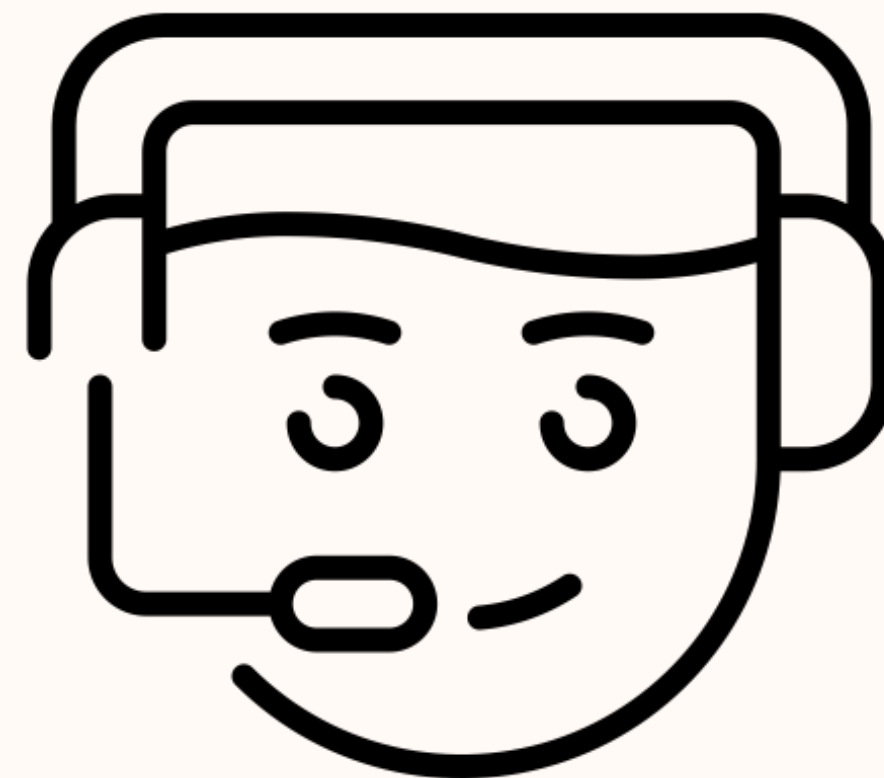
Osvědčené postupy v online poradenství a koučování pro učitele

Virtuální poradenská služba

Online terapeutické platformy, jako jsou BetterHelp a Talkspace, poskytují virtuální poradenské služby pro jednotlivce, včetně učitelů, a řeší širokou škálu osobních a profesních problémů. Mnoho škol v Evropě nabízí virtuální poradenské služby na podporu učitelů s důvěrným a pohodlným přístupem k odborné poradenské podpoře.

Virtuální koučovací a mentorské programy

Virtuální mentorské programy zprostředkované vzdělávacími institucemi nebo profesními sítěmi propojují zkušené mentory s mentees, kteří hledají vedení a podporu. Tyto programy poskytují platformu pro osobní koučování a sdílení znalostí.



Osvědčené postupy v online poradenství a koučování pro učitele

Online platformy pro profesní rozvoj

Vzdělávací platformy jako Coursera, Udemy a LinkedIn Learning nabízejí online kurzy a zdroje určené pro profesní rozvoj. Učitelé mohou na těchto platformách zvyšovat své dovednosti, učit se novým výukovým strategiím a řešit problémy související s věkem.

Virtuální podpůrné sítě

Online podpůrné skupiny a fóra, jako jsou komunity na Redditu nebo specializované online platformy, umožňují jednotlivcům, včetně učitelů, spojit se s ostatními, kteří se potýkají s podobnými problémy. Na platformách sociálních médií, jako jsou Twitter a Facebook, se nacházejí profesní skupiny a komunity, kde se učitelé mohou zapojit do diskusí, získat přístup ke zdrojům a spojit se s podobně smýšlejícími pedagogy za účelem podpory a spolupráce.



Programy pomoci zaměstnancům pro řešení problémů souvisejících s věkem ve školách

Programy pomoci zaměstnancům (EAP) jsou komplexní podpůrné systémy, jejichž cílem je pomáhat zaměstnancům, včetně učitelů, zvládat různé problémy na pracovišti, včetně problémů souvisejících s věkem. Tyto programy obvykle nabízejí řadu služeb zaměřených na podporu pohody a poskytování zdrojů pro řešení osobních a profesních problémů. **Programy EAP jsou zaměstnancům obvykle nabízeny za nízké nebo žádné náklady.** Obvykle zaměstnavatelé spolupracují s externími poskytovateli EAP, kteří nabízejí řadu služeb, ale není tomu tak vždy. Důležité je, že se rozšiřuje a mění nabídka, která je součástí EAP. Některé společnosti mohou stále považovat EAP pouze za služby klinické péče, odvykání kouření a programy hubnutí. Jiné zahrnují vše od posilovny přes finanční poradce až po stravovací služby na pracovišti.

Více o programech pomoci zaměstnancům...

Zde jsou některé dobře hodnocené programy pomoci zaměstnancům (EAP) v Evropě, které získaly uznání za své komplexní podpůrné služby. Jsou známé svým závazkem k zajištění pohody zaměstnanců a řešením řady osobních a profesních problémů.

Služby EAP - přední poskytovatel programů pomoci zaměstnancům: poradenství, semináře, online zdroje, pohoda.

Telus Health - globální poskytovatel asistenčních služeb a péče o zaměstnance, který poskytuje služby organizacím v Evropě i mimo ni.

VIVAPRO - jejich programy zahrnují poradenství, koučování, školení a wellness iniciativy pro řešení osobních, profesních a zdravotních problémů.

Ceridian LifeWorks - zaměřuje se na pohodu zaměstnanců a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

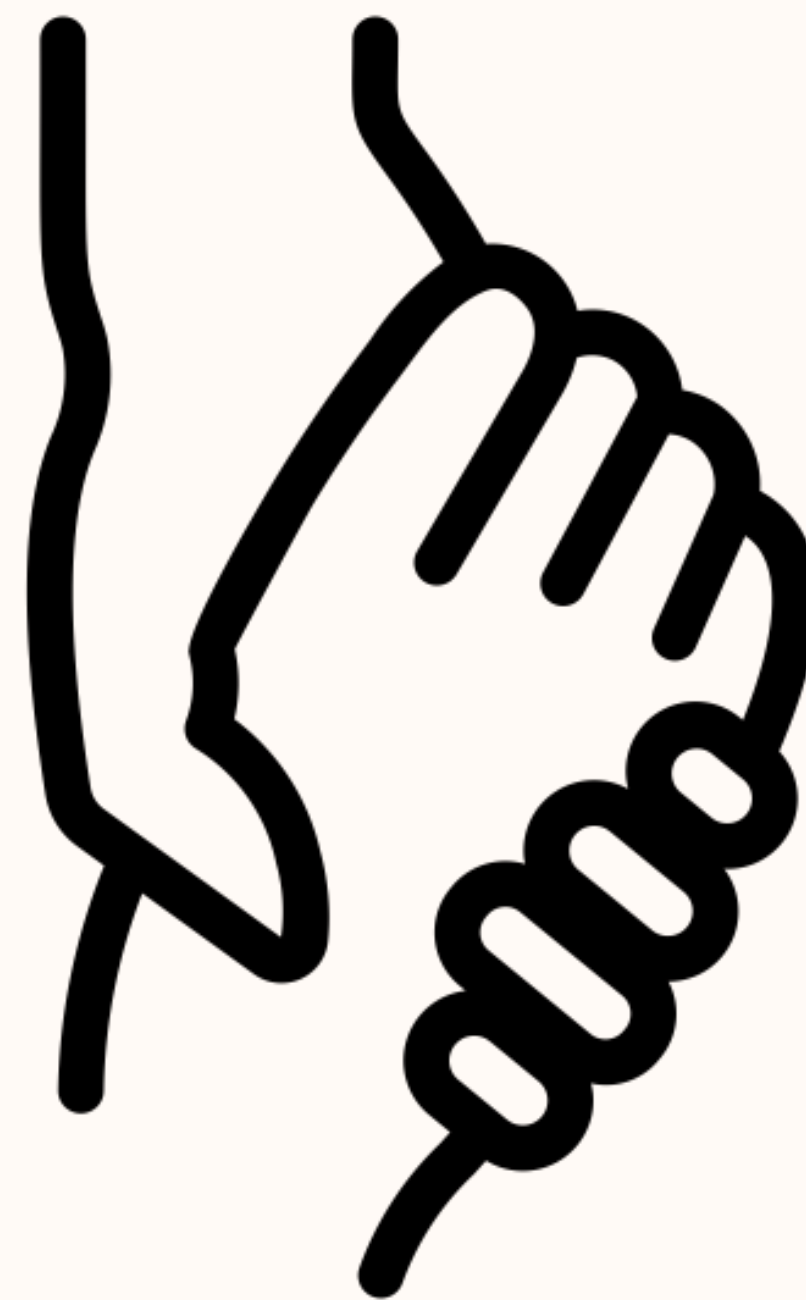
Více o programech pomoci zaměstnancům...

V Evropě existují specifické programy pomoci zaměstnancům (EAP), které jsou určeny speciálně učitelům. Tyto programy si uvědomují jedinečné problémy, kterým učitelé čelí, a poskytují jim podporu uzpůsobenou jejich potřebám. Jejich dostupnost se může v jednotlivých zemích a regionech lišit.

Síť podpory učitelů (TSN): TSN je EAP určené speciálně pro učitele ve Spojeném království. Nabízí důvěrné poradenské služby, linky pomoci a zdroje, které učitelům pomáhají zvládat různé osobní a profesní problémy, včetně stresu, rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, řízení třídy a rozvoje kariéry.

EAP pro učitele od ComPsych: ComPsych, celosvětový poskytovatel EAP, nabízí specializovaný program EAP pro učitele.

Lehrer-Online Hilfe: Lehrer-Online Hilfe je EAP dostupné v Německu, které poskytuje podpůrné služby pro učitele.



Wellness programy pro zvládání problémů souvisejících s věkem ve školách

Wellness programy ve školách mohou řešit problémy související s věkem tím, že podporují fyzické zdraví, duševní pohodu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a sociální podporu učitelů. Zavedením těchto iniciativ školy vytvářejí podpůrné a pečující prostředí, které učitelům pomáhá účinně zvládat problémy spojené se stárnutím a udržovat si celkovou pohodu.

Přečtěte si 9 důvodů, proč jsou školní wellness programy chytrou strategií pro školy v roce 2023.

Sezení mindfulness (všíímavosti) a meditace

Školy mohou pro učitele organizovat lekce mindfulness a meditace, které pomáhají snižovat stres, zlepšovat soustředění a podporovat celkovou pohodu. Na těchto sezeních se učitelé seznámí s relaxačními technikami a postupy mindfulness, které jim pomohou zvládat nároky jejich profese a vyrovnat se se stresory souvisejícími s věkem.



Zde je 7 způsobů, jak může mindfulness pomoci učitelům.

Wellness programy pro zvládnání problémů souvisejících s věkem ve školách

Iniciativy v oblasti tělesné zdatnosti

Školy mohou nabízet programy a iniciativy na podporu aktivního životního stylu učitelů. Může se jednat o hodiny cvičení, lekce jógy, kroužky chůze nebo běhu a přístup k fitness zařízením. Pravidelná fyzická aktivita může pomoci zlepšit hladinu energie, snížit riziko chronických onemocnění a zlepšit celkovou fyzickou pohodu.

Jak si učitelé mohou najít čas na fitness a cvičení?

Semináře o výživě a zdravém stravování

Školy mohou pořádat workshopy a semináře o výživě a zdravých stravovacích návycích, aby podpořily učitele v informovaném rozhodování. Tyto programy poskytují návod, jak si udržovat vyváženou stravu, řídit hladinu energie a optimalizovat výživu pro podporu celkového zdraví.

Podívejte se na informace o zdravých dietách učitelů, které se osvědčily!



Photo by Javier Sanchez Mingorance

Wellness programy pro zvládání problémů souvisejících s věkem ve školách

Strategie rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Wellness programy zdůrazňují význam rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem učitelů. Školy mohou pořádat workshopy na téma řízení času, stanovení hranic a upřednostňování péče o sebe. Tyto iniciativy pomáhají učitelům dosáhnout zdravé rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, snižují stres a podporují celkovou pohodu. Zjistěte, jak jako učitel dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem!

Emoční a duševní podpora

Wellness programy poskytují zdroje a aktivity na podporu emocionálního a duševního zdraví učitelů. To může zahrnovat přístup k poradenským službám, semináře o zvládání stresu a budování odolnosti a osvětové kampaně na podporu duševního zdraví a pohody. Podívejme se na 5 zdrojů na podporu duševního zdraví učitelů a zaměstnanců škol.



Wellness programy pro zvládání problémů souvisejících s věkem ve školách

Sociální podpora a zapojení komunity

Školy podporují pocit komunity a sociální soudržnosti mezi učiteli. To může zahrnovat pořádání společenských akcí, teambuildingových aktivit a sítí vzájemné podpory. Budování vztahů a zapojení do pozitivních sociálních interakcí přispívá k celkové pohodě a vytváří pro učitele podpůrné prostředí. Podívejte se na těchto 25 teambuildingových aktivit pro učitele.

Školení zvládání stresu a odolnosti

Školy nabízí programy pro zvládání stresu a školení o odolnosti, které učitele vybaví účinnými strategiemi zvládání stresu a technikami posilování odolnosti. Workshopy, semináře a školení se mohou zaměřit na praktiky mindfulness, relaxační techniky, pozitivní psychologii a podporu růstového myšlení s cílem zlepšit pohodu a budovat odolnost. Pro lepší pochopení si přečtěte výsledky tohoto výzkumu.



Klíčové poznatky modulu 5



KLÍČOVÉ POZNATKY 1/4

- Problémy související s věkem ve vzdělávání zahrnují výzvy, jako je přizpůsobení se novým technologiím, udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a orientace na vyvíjející se metodiky výuky.
- Mezi klíčové strategie uplatňované ve vzdělávání po celém světě patří celoživotní vzdělávání a rozvoj, mezigenerační spolupráce, flexibilní pracovní podmínky, zdravotní a wellness programy, uznání a ocenění a plánování nástupnictví.
- Průběžné učení a rozvoj se vztahují k nepřetržitému procesu získávání nových znalostí, dovedností a schopností v průběhu života a kariéry.
- Neustálé vzdělávání a rozvoj jsou pro učitele klíčové, aby si udrželi motivaci, přizpůsobivost a efektivitu ve třídě.
- Strategie zvládnání věku pro učitele zahrnují přizpůsobení se měnícímu se vzdělávacímu prostředí, získávání nových dovedností, přijetí růstového myšlení, podporu kognitivního zdraví, sdílení odborných znalostí a mentorství a obnovení nadšení.
- Vzájemné vzdělávání je forma školení, při níž se osoby s podobným profesním zázemím nebo rolí učí jedna od druhé a vzájemně se podporují.

KLÍČOVÉ POZNATKY 2/4

- Vzájemné vzdělávání ve výuce zahrnuje výměnu nápadů, sdílení osvědčených postupů, poskytování zpětné vazby a vzájemné podpory.
- Vzdělávací komunity poskytují učitelům platformu pro sdílení znalostí, výměnu nápadů a zlepšování jejich výukových postupů.
- Mezi evropské iniciativy, které zavedly učební komunity pro učitele, patří eTwinning, komunity učitelů z praxe ve Španělsku a studie lekcí v Portugalsku.
- Mentorské programy pro učitele poskytují vedení, podporu a příležitosti k profesnímu rozvoji, které zlepšují výukové dovednosti a pedagogické znalosti.
- Otázky související s věkem ve vzdělávání vyžadují přizpůsobené poradenské přístupy pro učitele v různých fázích kariéry.
- Poradenské služby se zabývají problémy, jako je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, vyvíjející se metodiky výuky a nové technologie.
- Mezi klíčové strategie podpory učitelů patří průběžné vzdělávání a rozvoj, mezigenerační spolupráce a flexibilní pracovní úvazky.

KLÍČOVÉ POZNATKY 3/4

- Zdravotní a wellness programy podporují pohodu učitelů a pomáhají jim zvládat stresové faktory související s věkem.
- Uznání a ocenění jsou důležité pro to, aby se učitelé cítili inspirováni, oceňováni a podporováni, když stárnou ve své funkci.
- Plánování nástupnictví je pro školy klíčové, aby se připravily na odchod zkušených učitelů a zajistily plynulou kontinuitu vzdělávání.
- Plánování nástupnictví je pro školy klíčové, aby se připravily na odchod zkušených učitelů a zajistily plynulou kontinuitu vzdělávání.
- Plánování nástupnictví je pro školy klíčové, aby se připravily na odchod zkušených učitelů a zajistily plynulou kontinuitu vzdělávání.
- Průběžné vzdělávání a rozvoj hrají zásadní roli v age managementu, protože pomáhají učitelům udržet si motivaci, přizpůsobivost a efektivitu ve třídě.
- Programy vzájemného vzdělávání a mentoringu nabízejí cennou podporu a sdílení znalostí mezi učiteli.

KLÍČOVÉ POZNATKY 3/4

- Virtuální poradenství, koučování a online podpůrné komunity poskytují flexibilní a dostupné zdroje pro učitele v různých fázích kariéry.
- Wellness programy ve školách se zabývají otázkami souvisejícími s věkem prostřednictvím mindfulness, fyzické kondice, výživy, rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, emocionální podpory a sociální angažovanosti.

Závěr

Modul 5 klade důraz na význam řešení otázek souvisejících s věkem v učitelské profesi, aby se podpořili učitelé a zajistila se jejich efektivita ve stále se vyvíjející oblasti vzdělávání.

Strategie, jako je celoživotní vzdělávání a rozvoj, vzájemné školení a mentoring, individuální a skupinové poradenství, online poradenství a koučování, wellness programy a sociální podpora a zapojení komunity, hrají zásadní roli v tom, aby se učitelům dařilo, přizpůsobovali se změnám a měli trvalý vliv na vzdělávání studentů.

Upřednostňování age managementu v učitelské profesi zajišťuje, že se zkušenosti pedagogové cítí oceňováni, inspirováni a podporováni po celou dobu své kariéry, což vede k lepšímu profesnímu uplatnění a výsledkům studentů.

Sebehodnocení – modul 5

Účelem tohoto kvízu je posoudit, zda jste porozuměli obsahu modulu 5 a zda jste získali příslušné odborné znalosti. Během tohoto kvízu vám budou předloženy otázky, které se týkají učebních materiálů modulu 5 a zabývají se různými strategiemi age managementu u učitelů. Tyto strategie zahrnují vzájemné školení, mentorské programy, poradenské služby a plánování opatření pro zavádění strategií age managementu. Každá otázka je navržena tak, aby prověřila vaše porozumění daným informacím.

Chcete-li spustit Sebehodnocení – modul 5, [klikněte na tento odkaz](#).



Odkazy

- Sonnenstuhl, W. J., & Trice, H. M. (1990). Strategies for Employee Assistance Programs: The Crucial Balance (REV-Revised, 2). Cornell University Press.
<http://www.istor.org/stable/10.7591/j.ctv1nhjs8>
- Addison, A. K. (2015). An investigation into how female teachers manage stress and teacher burnout, Journal of Education Practice. 6(10), 1–25.,
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1081677.pdf>
- Emma García and Elaine Weiss, The role of early career supports, continuous professional development, and learning communities in the teacher shortage: The fifth report in ‘The Perfect Storm in the Teacher Labor Market’ series, Report by, July 17, 2019 <https://www.epi.org/publication/teacher-shortage-professional-development-and-learning-communities/>
- Linda Hogg, Quincy Elvira, Anne Yates, What can teacher educators learn from career-change teachers’ perceptions and experiences: A systematic literature review., Teaching and Teacher Education, Volume 132, 2023, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X23001968>
- O.M. Ventista, C. Brown, Teachers’ professional learning and its impact on students’ learning outcomes: Findings from a systematic review, Social Sciences & Humanities Open, Volume 8, Issue 1, 2023, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291123001705>
- Ulrike Fasbender, Michela Vignoli, Gabriela Topa, Understanding how aging experiences shape late career development, The Career Development Quarterly, June 2022, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cdq.12301>
- Carine Viac and Pablo Fraser (OECD) TEACHERS’ WELL-BEING: A FRAMEWORK FOR DATA COLLECTION AND ANALYSIS - OECD Education Working Paper No. 213, 27 January 2020, [https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2020\)1/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2020)1/En/pdf)
- Chesak SS, Khalsa TK, Bhagra A, Jenkins SM, Bauer BA, Sood A. Stress Management and Resiliency Training for public school teachers and staff: A novel intervention to enhance resilience and positively impact student interactions. 2019 Nov, 37:32-38, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31445365/>

Odkazy

- Power C.N., Maclean, R., Lifelong Learning: Meaning, Challenges, and Opportunities, vol 19. Springer, 2013, Dordrecht.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-5937-4_2
- Brod, G., Generative Learning: Which Strategies for What Age?. Educ Psychol Rev 33, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09571-9>
- Vol. 29, No. 4, March 1982, AGING EDUCATION: Perspectives and Techniques for School Counselors, Published by: Sage Publications, Inc.
<https://www.jstor.org/stable/i23890140>
- Gal, A., & Fallik, O. (2021). Learn from each other: A peer-teaching model, Interdisciplinary Journal of Environmental and Science Education, 17(3), e2242.
<https://doi.org/10.21601/ijese/10896>
- Zachary, Lois J., The Role of Teacher as Mentor, New Directions for Adult and Continuing Education 2002, no. 93 (2002): 27–38. <http://dx.doi.org/10.1002/ace.47>.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). Creating and sustaining effective professional learning communities. Retrieved September 28, 2008, <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB637.pdf>
- Jessie, L. G. (Winter, 2007). The elements of a professional learning community. Leadership Compass, 5(2). Retrieved September 28, 2008, from http://www.naesp.org/resources/2/Leadership_Compass/2007/LC2007v5n2a4.pdf
- Olwyn Alexander, Sue Argent, Jenifer Spencer, EAP Essentials: A teacher's guide to principles and practice – Second Edition (eBook 317605)
- Owen, F. K., & Çelik, N. D. (2018). Lifelong Healthy Lifestyle and Wellness, 10(4), 430–443, <https://doi.org/10.18863/pgy.364108>
- Thompson, J. J., & Porto, S. C. S. (2014). Supporting wellness in adult online education. Open Praxis, 6(1), 17–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5944/openpraxis>
- UNDP (2009): Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results. New York: United Nations Development Programme.
<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/english/documents/pme-handbook.pdf>



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 neodrží 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