



Problémy související s věkem učitelů v evropském vzdělávacím systému

Výzkumná zpráva



2023



Co-funded by
the European Union



Co-funded by
the European Union

Projekt Erasmus+: Řešení otázek souvisejících s věkem ve vzdělávacím sektoru
KA2 – VET Strategic Partnerships 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227

Projektoví partneři:

ProEduca, z.s., Czech Republic
ASIE, Romania
Archivio della Memoria, Italy
CESUR, Spain
Atlantica, Portugal
SBTC, Turkey

Financováno Evropskou Unií. Názory vyjadřované v této publikaci jsou názory autora/autorů, které nemusejí nutně odrážet stanovisko nebo názoru Evropské Unie nebo Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou zodpovědnost.

Abstrakt

Tato výzkumná zpráva se zaměřuje na problémy spojené se stárnutím, s nimiž se setkávají učitelé ve vzdělávacím sektoru, a zkoumá opatření, která age management využívaná k řešení těchto problémů. V provedeném kvalitativním výzkumu byly s klíčovými zúčastněnými stranami ze šesti evropských zemí vedeny rozhovory o otázkách souvisejících se stárnutím (podle jejich naléhavosti a důležitosti) a o vnímání stárnutí. Analýza odhalila tři klastry problémů souvisejících s age managementem ve vzdělávání: Kritický klaster, Mezo klaster a Širší klaster.

Kritický klaster zahrnuje konkrétní problémy související se stárnutím, jako je práce ve vyšším věku, věkové rozdíly, potíže s technologiemi a digitálními dovednostmi, stres, syndrom vyhoření a méně přitažlivý obraz učitelé profese pro mladší generace. Mezo klaster zahrnuje širší organizační problémy, které mohou být ovlivněny věkem, jako jsou přeplněné třídy, rostoucí pracovní zátěž, problémy v komunikaci a nedostatek týmové práce. Širší klaster řeší otázky, které se netýkají pouze věku, ale odrážejí celkové problémy vzdělávacího systému, jako jsou předimenzované učební osnovy, pozdější odchod do důchodu, metodické nesrovnalosti, nízký příjem po odchodu do důchodu a potíže s řízením kariéry.

K řešení zmíněných problémů doporučuje tato zpráva školicí programy age managementu, které mají zvýšit povědomí a připravenost na potenciální problémy související se stárnutím ve vzdělávacím sektoru. Zdůrazňuje, že je důležité řešit problémy související s věkem učitelů společně s širšími výzvami vzdělávacího systému za účelem vytvoření podpůrného prostředí pro učitele všech věkových kategorií.

Ve zprávě jsou pro každý klaster rozlišována konkrétní opatření age managementu. Například Kritický klaster navrhuje programy průběžného vzdělávání, monitorování ze strany vedení a mentorské iniciativy k podpoře učitelů. Mezo klaster navrhuje schůzky, teambuildingové aktivity, neformální angažovanost, projekty a psychologickou podporu k udržování pozitivního pracovního prostředí. Širší klaster klade důraz na opatření specifická pro daný kontext, jako je zkrácení pracovní doby a zlepšení strategií pro řešení problémů souvisejících s věkem.

Zavedení těchto opatření age managementu může mít pozitivní dopad na celkovou spokojenost a profesní rozvoj učitelů a může v konečném důsledku přispět k podpůrnému a prosperujícímu vzdělávacímu prostředí pro učitele všech věkových kategorií. Efektivní monitorovací metody, jak je zmíněno ve zprávě, jsou klíčové pro informované rozhodování, podporu potřeb učitelů a udržení pozitivního a silného vzdělávacího prostředí.

Zpráva dále zdůrazňuje různé výhody opatření age managementu, jako je zlepšení kvality výuky, celková spokojenost učitelů, lepší výsledky studentů a vyšší atraktivita učitelé profese. Na druhé straně bere v potaz náklady spojené s implementací strategií age managementu a výskyt možných překážek při motivování některých starších učitelů k přijetí změn.

Obsah

Abstrakt.....	3
Shrnutí: Problémy související s věkem a opatření age managementu ve vzdělávacím sektoru.....	5
1. Úvod do age managementu ve vzdělávacím sektoru.....	8
2. Projekt Erasmus+: Problematika věku ve vzdělávacím sektoru	9
3. Evropský a národní kontext zemí zapojených do projektu a studie.....	10
4. Údaje v souvislosti s věkem ve vzdělávacím sektoru EU: Co už víme?.....	15
5. Dřívější výzkum a analýza otázek a problémů spojených s věkem u učitelů.....	20
6. Výběr případové studie a sběr dat	22
7. Využití software a uspořádání dat.....	24
8. Výsledky.....	29
8.1. Klasifikace zapojených vzdělávacích organizací	29
8.2. Otázky a problémy související s věkem.....	29
8.3. Příčiny.....	33
8.4. Realizovaná opatření.....	36
8.5. Navrhovaná opatření	41
8.6. Monitoring	46
8.7. Výhody	51
8.8. Nevýhody	57
9. Závěr	62
10. Definice a použitá terminologie	64
11. Literatura.....	69

Shrnutí: Problémy související s věkem a opatření age managementu ve vzdělávacím sektoru

Tato výzkumná zpráva se zabývá problémy souvisejícími se stárnutím, jimž mohou čelit učitelé ve vzdělávacím sektoru, a zkoumá opatření age managementu, která se těmito otázkami zabývají. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu založeného na rozhovorech s klíčovými osobami ze šesti evropských zemí analýza zkoumá vnímání specifických otázek souvisejících se stářím a způsobem, jakým je stárnutí vnímáno: identifikování *problémů* a *příčin* souvisejících s age managementem, hledání již *zavedených opatření*, ale také *navržených opatření*, prozkoumání metod *monitorování* opatření age managementu a *zvážení výhod a nevýhod* těchto opatření.

Data byla uspořádána a analyzována pomocí softwaru pro kvalitativní analýzu Atlas.ti, který usnadnil proces shlukování tím, že seskupil podobné vybrané kódy. Tento přístup umožnil identifikovat klíčové klustry (Kritický klastr, Mezo klastr a Širší klastr), což odhalilo nejčastější problémy z oblasti age managementu, s nimiž se potýkají učitelé ve vzdělávacím sektoru.

Zpráva tak představuje tři skupiny **vnímaných problémů souvisejících s age managementem** ve vzdělávacím prostředí:

1. *Kritický klastr*: Tento klastr zahrnuje nejčastější a specifické problémy související s age managementem, jako je schopnost pracovat v pokročilém věku, věkový rozdíl, používání ICT, digitální dovednosti, stres, míra vyhoření a neatraktivita učiteléské kariéry pro mladé učitele nahrazující starší.
2. *Mezo klastr*: Problémy v tomto klastru zahrnují obecnější organizační problémy, které mohou být ovlivněny nebo zhoršeny věkem, jako jsou přeplněné třídy, zvyšující se pracovní zátěž, komunikační problémy a nedostatek týmové práce.
3. *Širší klastr*: Tento klastr obsahuje různé faktory, z nichž mnohé nesouvisí pouze s věkem, ale signalizují problémy a otázky ve vzdělávacím sektoru jako přetížené kurikulum, posunutý věk odchodu do důchodu, nesrovnalosti ve strategiích/metodách/technikách, nízký příjem po odchodu do důchodu, a potíže s řízením vlastní kariéry.

Aby bylo možné předcházet problémům souvisejícím s věkem a zvládat je, tato zpráva navrhuje, aby vzdělávací programy age managementu zohledňovaly všechny tyto výzvy za účelem zvýšení povědomí a připravení se na potenciální problémy, které mohou s věkem ve vzdělávacím sektoru nastat. Zdůrazňuje, že i když věk může ovlivnit určité problémy, mnoho problémů je neodmyslitelnou součástí vzdělávacího systému jako takového a na starší učitele mohou mít větší dopad. Proto proaktivní řešení těchto problémů může pomoci vytvořit podpůrnější a efektivnější pracovní prostředí pro učitele všech věkových kategorií.

Nejvýznamnější vnímané příčiny vztahující se k problémům spojeným s věkem ve vzdělávacím sektoru jsou shrnuty v následujících třech klastrech:

1. *Kritický klaster*: Mezi příčiny patří vyučovací metody, nedostatek komunikace, věkové stereotypy, nezáměr o seberozvoj a úroveň fyzické zdatnosti. V rozhovorech byly patrné stereotypy ohledně věku a vyučovacích metod, přičemž starší učitelé byli vnímáni jako tradičnější, ale nabízející disciplínu, zatímco mladší učitelé byli považováni za technicky zdatné, ale bez zkušeností.
2. *Mezo klaster*: Mezi příčiny patří zhoršování stavu učitelské profese, digitální propast, nedostatek času na opakovací kurzy, nedostatek konkrétních zásahů ze strany vedení a nedostatek kariérního postupu v důsledku ekonomických krizí.
3. *Širší klaster*: Příčiny zahrnují problémy, jako jsou nízké platy, nedostatečná podpora, nejasná očekávání, technologické výzvy a nízká sebevědomí kvůli nedostatečným zdrojům a obrovskému pracovnímu vytížení.

K řešení problémů souvisejících s věkem ve vzdělávacím sektoru zpráva doporučuje cílené intervence zaměřené na komunikaci, věkové stereotypy, vyučovací metody, neustálý profesní rozvoj a zlepšení celkového pracovního prostředí a podpůrných systémů pro učitele všech věkových kategorií.

Opatření age managementu uvedená ve zprávě poskytují následující klíčové informace:

1. *Kritický klaster*: Opatření obsahují programy průběžného učení, naslouchání a monitorování ze strany vedení a mentorské programy na podporu učitelů.
2. *Mezo klaster*: Opatření zahrnují schůzky a teambuildingové aktivity, neformální aktivity, projekty a psychologickou podporu za účelem pěstování pozitivního a podpůrného pracovního prostředí.
3. *Širší klaster*: Opatření zahrnují konkrétní situační opatření, jako je zkrácení pracovní doby, lepší strategie a podpora od rodin při řešení problémů souvisejících s věkem.

Zavedení těchto opatření age managementu může přispět k pozitivnímu dopadu na celkovou spokojenost učitelů a jejich neustálý růst a zajistit podpůrné a prosperující vzdělávací prostředí pro učitele všech věkových kategorií.

Ve výzkumu byly rovněž zkoumány **metody monitorování opatření age managementu** a aspekty související s podmínkami a problémy učitelů. Výsledky odhalily tři klastry monitorovacích metod:

1. *Kritický klaster*: Metody zahrnují neformální metody, analýzu vnímání komunity a autoevaluaci na posouzení celkové spokojenosti učitelů a provádění pozitivních změn.
2. *Mezo klaster*: Metody zahrnují výkonnostní kritéria při rozhodování o odchodu do důchodu, tak aby se zmírnilo napětí mezi vládami a odbory ohledně zvyšování věku odchodu do důchodu.
3. *Širší klaster*: Metody obsahují specifické statistiky pro monitorování age managementu ve vzdělávacím sektoru, což umožňuje využívat strategie age managementu založené na důkazech.

Zavedení účinných metod monitorování má zásadní význam pro informované rozhodování, podporu potřeb učitelů a udržení pozitivního a udržitelného vzdělávacího prostředí.

Výzkum také zkoumal různé **výhody opatření age managementu** pro učitele:

1. *Kritický klast*r: Mezi výhody patří průběžné vzdělávání a rozvoj, aktivní stárnutí, reflexivní postupy & přenos znalostí s cílem zlepšit kvalitu výuky a spokojenost učitelů.
2. *Mezo klast*r: Výhody zahrnují rozvoj silných vazeb se studenty a organizací, podněcování mezigeneračního dialogu, lepší kvalitu života a zvýšení institucionální kultury.
3. *Širší klast*r: Mezi výhody patří vyšší produktivita, využití zkušeností a odborných znalostí seniorů, zvýšení atraktivity učitelského povolání a umožnění učitelům dosáhnout vyšší kvalifikace.

Postupy age managementu mohou učitelům a vzdělávacímu systému přinést řadu výhod, včetně zlepšení kvality výuky, spokojenosti učitelů, výsledků žáků a dlouhodobé udržitelnosti profese.

Na závěr výzkum zkoumal **nevýhody opatření age managementu** pro učitele:

1. *Kritický klast*r: Hlavní nevýhodou jsou náklady spojené se zaváděním strategií age managementu, dlouhodobé přínosy však tyto náklady překonávají.
2. *Mezo klast*r: Významnou nevýhodou je nedostatečné odhodlání některých starších učitelů dále se vzdělávat nebo přijímat změny, tento problém ale může vyřešit profesní rozvoj šitý na míru.
3. *Širší klast*r: Tento klastr zahrnuje specifické a kontextové nevýhody související s konkrétním kariélním rozmachem nebo samotnou organizací.

Výzkumná zpráva rovněž upozorňuje na otázku, kdy je age management ve školách ve srovnání s jinými problémy v oblasti vzdělávání *přehlížen* nebo *ignorován*, a zdůrazňuje význam upřednostňování age managementu, aby byla zachována kvalita vzdělávání a aby byla studentům zajištěna potřebná podpora ze strany zkušených učitelů.

Závěrem tato zpráva poukazuje na vliv věku učitelů na prostředí pro výuku a učení. Starší učitelé přinášejí cenné zkušenosti a mentorství, ale mohou mít problém přizpůsobovat se novým technologiím, zvládat kolísání hladiny energie a řešit případné zdravotní obtíže. Pokud si vzdělávací instituce, tvůrci vzdělávací politiky a administrátoři uvědomí silné stránky i problémy stárnoucích učitelů, mohou podniknout proaktivní kroky a zvážit strategie age managementu a vytvořit tak podpurné prostředí pro učitele všech věkových kategorií. Vyvážený a efektivní učitelův sbor vždy povede k lepším výsledkům vzdělávání.



1. Úvod do age managementu ve vzdělávacím sektoru

Koncept age managementu vznikl ve Finsku na začátku osmdesátých let dvacátého století. V té době Finsko procházelo změnami v demografickém vývoji, které vedly ke stárnutí pracovní síly. V reakci na to začala finská vláda a zaměstnavatelé hledat způsoby, jak zajistit, aby pracovníci všech věkových kategorií měli rovný přístup k zaměstnání a možnostem odborné přípravy či školení (Ilmarinen, Tuomi 1997, 2011).

Koncept age managementu vznikl jako způsob, jak podpořit rovný přístup k zaměstnání a profesnímu vzdělávání pro pracovníky všech věkových kategorií. Age management označuje proces vytváření a implementace strategií a politik podporujících zachování, rozvoj a využití pracovníků všech věkových kategorií, včetně strategií pro podporu dalšího zaměstnávání starších pracovníků a snahy o podporu rozvoje a kariérního postupu mladších pracovníků.

Jedním z klíčových cílů age managementu je zlepšení zdraví, well-beingu a produktivity všech pracovníků bez ohledu na jejich věk. To zahrnuje i vytváření politik a postupů, které zahrnují pracovníky všech věkových kategorií a podporují vytváření příznivého pracovního prostředí.

Od svého vzniku se koncept age managementu rozšířil i mimo Finsko a stal se široce uznávaným přístupem k řízení pracovní síly v mnoha zemích po celém světě. Age management je nyní považován za důležitý nástroj podpory rozmanitosti, rovnosti a inkluze na pracovišti a pro podporu zdraví a produktivity pracovníků všech věkových kategorií.

V oblasti vzdělávání se age management zaměřuje na řešení specifických potřeb a problémů vznikajících jako důsledek různých věkových skupin a kariérních fází. Ačkoli mnohé principy age managementu platí obecně, ve vzdělávacím sektoru existují určité zvláštnosti, které vyžadují specifický přístup.



2. Projekt Erasmus+: Problematika věku ve vzdělávacím sektoru

V reakci na výše uvedené výzvy se konsorcium šesti partnerů z šesti zemí Evropské Unie spojilo v rámci spolupráce na projektu Erasmus+: Problémy související s věkem ve vzdělávacím sektoru. V rámci této iniciativy vypracovaly týmy širokou škálu praktických zdrojů informací pro pedagogy ve všech úrovních vzdělávacího systému. Tento projekt představuje pouze jeden z mnoha výstupů snah o řešení těchto problémů.

Projekt primárně cílil na organizační aspekty ve vzdělávacím sektoru a sloužil jako praktický zdroj podpory zúčastněných stran odpovědných za podporu zaměstnanosti, včetně vedení škol, tvůrců politik, sociálních partnerů, učitelů a zejména školitelů v oblasti Dalšího profesního vzdělávání (CPD). Jeho hlavním cílem bylo zajistit účinné řízení stárnoucích pracovníků ve školství a zároveň předcházet překážkám v zaměstnání souvisejícím s věkem. Age management s sebou nese závazek přípravy lidských zdrojů (v tomto případě zaměstnanců škol) tak, aby byli schopni vykonávat svou práci v současnosti, ale i vzdálené budoucnosti, zhruba po dobu dalších 40 let. Pedagogové vnímají age management jako soubor opatření přizpůsobených potřebám různých věkových skupin, cílených na přípravu vzdělávacího prostředí, politik a strategií na předpokládaný růst zaměstnanosti osob starších 50 let ve školách.

Hlavním cílem projektu bylo vytvořit komplexní soubor praktických nástrojů pro pedagogy na všech úrovních vzdělávání, s důrazem na poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy, aby mohli účinně zvládat problémy související s věkem v rámci vzdělávacího sektoru. Mezi tyto nástroje patří:

- Sestavení příkladů osvědčených postupů pro řešení problémů souvisejících s věkem ve školách.
- Srovnávací analýza případových studií a formulace doporučení, která mají pedagogům pomoci s výběrem vhodných opatření v rámci age managementu.
- Vypracování učebních osnov pro školení vybraných pracovníků v tématech souvisejících s problematikou age managementu.
- Vytvoření modelového vzdělávacího programu v rámci dalšího profesního vzdělávání pro učitele a školitele odborného vzdělávání.
- Vytvoření online platformy, na které budou všechny tyto nástroje přístupné veřejnosti v elektronické podobě.

Tato studie a předkládaná zpráva představují jeden z výstupů tohoto projektu: srovnávací analýzu.

3. Evropský a národní kontext zemí zapojených do projektu a studie

Evropské legislativní orgány řeší otázky spojené s problematikou stárnutí na politické úrovni a úrovni společnosti. Evropská unie například vytvořila několik politik a směrnic na podporu age managementu a zajištění potřeb pracovníků všech věkových kategorií.

Jednou ze zásadních směrnic v této oblasti je evropská směrnice o Rovném zacházení v zaměstnání a p pracovním poměru, která byla přijata v roce 2000. Hlavním cílem této směrnice je mimo jiné zabránit diskriminaci na pracovišti na základě věku. Zajišťuje spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci bez ohledu na věk, podporuje inkluzivnější pracovní prostředí a poskytuje rovné příležitosti pro všechny.

Směrnice ukládá členským státům Evropské unie povinnost zavést vnitrostátní právní předpisy a směrnice na ochranu pracovníků před diskriminací na základě věku a zajištění rovného zacházení v zaměstnání. Cílem Lisabonské strategie přijaté Evropskou radou v březnu 2000 (Esping-Andersen, 2002, s. 8) bylo „učinit nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, jež bude schopna udržitelného růstu a bude nabízet více kvalitních pracovních míst a větší sociální soudržnost.“ V Evropské unii jako celku prozatím nebylo dosaženo žádných z klíčových cílů této Strategie, ale v Evropě i ve světě je závažnost této problematiky uznávána.

V roce 2010 byla Lisabonská strategie nahrazena strategií EVROPA 2020.

Evropská unie zavedla i další politiky a iniciativy cílené na podporu age managementu a potřeb pracovníků všech věkových kategorií. Evropská komise například spustila kampaň s názvem „Zdravé pracoviště pro všechny věkové skupiny“ cílenou na zvýšení povědomí o důležitosti vytváření zdravějších pracovišť pro všechny pracovníky bez ohledu na věk. Kampaň poskytuje pokyny a podporu zaměstnavatelům pro vypracování politik a postupů příznivých pro všechny věkové skupiny.

Kromě těchto politik a iniciativ byly v mnoha zemích Evropské unie zavedeny další zákony a směrnice cílené na podporu age managementu a pracovníků všech věkových kategorií. V Německu byl například v roce 2007 přijat Zákon na podporu zaměstnanosti starších pracovníků, který má podpořit zaměstnávání starších pracovníků a poskytovat podporu a odbornou přípravu starším zaměstnancům, kteří chtějí nadále pracovat. Ve Švédsku byl v roce 2013 zaveden nový důchodový systém, jehož cílem je podpořit pracovníky, aby odložili odchod do důchodu a pracovali déle. Tento nový systém zahrnuje taková opatření jako zvýšení věku odchodu do důchodu, zvýšení minimálního věku odchodu do důchodu a soubor pobídek pro lidi, aby pokračovali v práci i po dosažení věku odchodu do důchodu. Ve Velké Británii byla zavedena řada politik a iniciativ zaměřených na podporu age managementu a starších pracovníků. V roce 2011 vláda představila kampaň „Age Positive“, jejímž cílem je zvýšit povědomí o hodnotě, kterou představují starší pracovníci, a předcházet diskriminaci na základě věku. Vláda také přijala legislativu, která ruší standardní věkový limit pro odchod do důchodu a poskytuje finanční prostředky na školení a vzdělávací programy zaměřené na podporu starších pracovníků.

Obecně lze říci, že evropské zákonodárné orgány uznávají důležitost age managementu a podnikly kroky k řešení této problematiky na sociálně-politické úrovni, což umožnilo zvýšit povědomí a pochopit potřeby pracovníků všech věkových kategorií, a přispělo k rozvoji inkluzivnějších a vstřícnějších pracovišť na celém území EU.

Problematika age managementu ve vzdělávacím sektoru se řeší v rámci konkrétních politik, iniciativ a legislativních orgánů na evropské úrovni:

- Evropská komise spustila několik iniciativ zaměřených na podporu aktivní účasti starších pracovníků na trhu práce, a to včetně učitelů, například Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity, jejímž cílem je prosazovat politiky vstřícné k věku a podporovat potřeby starších pracovníků, a Evropský pilíř sociálních práv, jehož cílem je zajistit spravedlivé a rovné zacházení se všemi pracovníky bez ohledu na věk.
- Rada Evropy přijala několik usnesení a doporučení zaměřených na podporu věkové diverzity a boje proti diskriminaci ve vzdělání na základě věku i u učitelů. Patří sem Doporučení o věkové rozmanitosti a celoživotním učení (Recommendation on Age Diversity and Life-long Learning) a Doporučení o podpoře vzdělávání v oblasti lidských práv (Recommendation on the Promotion of Human Rights Education).
- Evropský parlament se také zabýval otázkou age managementu u učitelů, a to i prostřednictvím přijetí usnesení a vydání zpráv. V roce 2017 Parlament přijal usnesení o úloze vzdělávání a škol při podpoře tolerance a vzájemného respektu v souvislosti s uprchlickou krizí, které zdůrazňuje důležitost řádného vyškolení učitelů pro řešení otázek spojených s problematikou diverzity a multikulturalismu.

Evropské zákonodárné orgány stále více uznávají význam age managementu u učitelů i dalších pracovníků a jsou odhodlány prosazovat politiky a iniciativy podporující potřeby starších pracovníků ve školství.

Česká republika

V České republice existuje několik politik a iniciativ podporujících age management u učitelů. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nabízí program celoživotního vzdělání a profesního rozvoje s cílem udržet učitele v kontaktu s novými metodami a technologiemi. Ministerstvo práce a sociálních věcí podporuje starší pracovníky, včetně učitelů, pomocí systému rekvalifikací, zvyšování kvalifikace a zprostředkování zaměstnání. Pomocí daňových úlev vláda podporuje zaměstnavatele, aby zaměstnávali a snažili se udržet si starší pracovníky a zabránili tak diskriminaci na základě věku. Ministerstvo školství se rovněž zaměřuje na podporu zdraví a well-beingu učitelů, nabízí podporu při snaze o zdravý životní styl a zvládnání stresu. Krom toho program umožňuje profesní rozvoj starších učitelů, poskytuje mentoring a společné vzdělávání. Tyto iniciativy zajišťují věkovou rozmanitost a zdůrazňují cenný přínos starších učitelů pro vzdělávací systém v souladu s širšími evropskými snahami o řešení potřeb starších pracovníků na trhu práce.

Rumunsko

V Rumunsku je age management v různých odvětvích včetně školství řešen v rámci politik a iniciativ. Ministerstvo práce a sociální spravedlnosti řídí několik iniciativ pro podporu zaměstnanosti starších pracovníků (včetně učitelů) pomocí rekvalifikací, zvyšování kvalifikace, a pomoci při zprostředkování zaměstnání. Poskytuje rovněž daňové úlevy pro zaměstnavatele, kteří zaměstnávají starší pracovníky a tím zajišťuje spravedlivé zacházení s těmito pracovníky na trhu práce.

Ministerstvo národního vzdělávání zavedlo programy na podporu celoživotního vzdělávání a profesního rozvoje pro učitele, včetně starších učitelů, a také iniciativy pro podporu jejich zdraví a well-beingu. Krom toho program mentoringu spojuje starší učitele s mladšími a tím zajišťuje jejich vzájemnou podporu a vedení.

Ačkoli v Rumunsku neexistuje konkrétní legislativa týkající se age managementu v učitelstvě či jiných profesích, několik právních aktů se zabývá diskriminací na základě věku a prosazuje zásady rovného zacházení. Zákony o rovných příležitostech, zákoník práce, pojištění v nezaměstnanosti, systém odměňování ve veřejném sektoru, a Národní agentura pro rovné příležitosti přispívají k podpoře věkové rozmanitosti a starších učitelů, kteří znamenají cenný přínos pro vzdělávání.

Itálie

V Itálii je age management řešen v rámci politik a iniciativ, včetně opatření týkajících se učitelů. Jako příklad lze uvést Aktivní stárnutí 2020 (Active Aging 2020), podporující aktivní stárnutí a příznivější pracovní prostředí pro starší pracovníky. Plán "La Buona Scuola" usiluje o zlepšení kvality vzdělávání a podporu profesního rozvoje učitelů, včetně starších učitelů. Italský Národní institut pro podporu starších osob a sociální solidaritu (Italian National Institute for the Promotion of the Elderly and Social Solidarity, INPS) poskytuje finanční podporu společnostem, které zaměstnávají starší pracovníky, pomocí daňových úlev a podpory ve vzdělávání. V Itálii je věk odchodu do důchodu flexibilní, což umožňuje starším pracovníkům nadále pokračovat v práci, pokud si to přejí. Odborníci zapojení do tohoto výzkumu zjistili, že v Itálii je velké procento mladých učitelů, kteří nejsou formálně zaměstnáni ve veřejném vzdělávacím systému, ale mají několikaleté zkušenosti práce v oboru a byli vyškoleni v používání nových vzdělávacích technologií a čekají na přijetí na stabilní pozici učitele ve školství.

Za účelem podpory age managementu a zaměstnávání starších pracovníků byly v Itálii přijaty příslušné zákony, jako je Statut pracovníků (the Workers' Statute), který zabraňuje diskriminaci a zajišťuje rovné zacházení, a Zákon o pracovních místech (the Jobs Act), který zavádí opatření pro zajištění zaměstnání a flexibilní odchod do důchodu. V rámci důchodových reforem byl upraven věk a možnosti odchodu do důchodu s ohledem na potřeby starších pracovníků a udržitelnost důchodového systému. Národní kolektivní smlouvy mohou obsahovat ustanovení týkající se age managementu. Národní strategický rámec pro aktivní stárnutí z roku 2014 obsahuje plán na podporu profesního rozvoje starších pracovníků a vytváření pracovního prostředí příznivého pro starší pracovníky.

Španělsko

Rovněž ve Španělsku se age management u učitelů řeší v rámci různých politik a iniciativ. Opatření na podporu profesního rozvoje a mobility učitelů zavedená ministerstvem školství a odborného vzdělávání podporují kariérní růst učitelů prostřednictvím vzdělávacích a výměnných programů určených pro všechny věkové kategorie. Národní plán na podporu učitelů představený v roce 2019 zajišťuje jistotu zaměstnání pro starší učitele pomocí vytváření příznivých podmínek s ohledem na věk a možnosti odborné přípravy. Krom toho vytvářejí regionální vlády své vlastní politiky; jako příklad je možno uvést Program na podporu zaměstnávání starších učitelů prostřednictvím školení a lepších pracovních podmínek přijatý v Andalusii.

Ve Španělsku nejsou v současné době politiky age managementu pro učitele přesně definovány. Existuje ale několik předpisů nepřímo ovlivňujících postupy zaměstnávání ve vzdělávacím sektoru. Strategie aktivního stárnutí (the Active Ageing Strategy) podporuje profesní rozvoj a pracoviště přivítává ke starším pracovníkům. Národní dohoda o zaměstnanosti (National Agreement for Employment) zahrnuje opatření pro podporu zaměstnávání starších pracovníků a flexibility. Podpora práce na dálku během pandemie covidu rovněž zvýšila jistotu zaměstnání starších pracovníků. Národní strategie pro aktivní stárnutí a mezigenerační solidaritu (the National Strategy for Active Aging and Intergenerational Solidarity) zdůrazňuje vytváření podmínek příznivých pro starší pracovníky a mezigenerační spolupráci. Celkově tyto politiky a iniciativy vytvářejí rámec pro podporu zaměstnanosti starších učitelů, jistotu zaměstnání a profesního rozvoje ve Španělsku.

Portugalsko

V Portugalsku neexistuje konkrétní legislativa ohledně age managementu pro učitele. Země nicméně přijala právní předpisy a politiky na podporu práv starších pracovníků a rovných příležitostí, které se týkají i učitelů. Zákoník práce zakazuje diskriminaci na základě věku a stanovuje pravidla pro vytváření pracovních podmínek, což je přínosné pro dobré životní podmínky učitelů a rovnováhu mezi jejich pracovním a soukromým životem.

Systém sociálního zabezpečení nabízí pracovníkům, včetně učitelů, podporu po celou dobu jejich profesní dráhy, například v podobě důchodů a nemocenských dávek. Národní program na podporu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se zaměřuje na vytváření zdravých a bezpečných pracovišť pro všechny zaměstnance, což je pro starší učitele velmi důležité.

V Portugalsku byly v rámci age managementu pro učitele zavedeny některé politiky a iniciativy. Kontinuální profesní rozvoj (CPD) podporuje celoživotní vzdělávání a rozvoj dovedností učitelů. Flexibilní pracovní úvazky, jako třeba práce na částečný úvazek, pomáhá starším pracovníkům zvládat pracovní zátěž. Programy předčasného důchodu umožňují učitelům plynule ukončit kariéru, zatímco programy zaměřené na zdraví a well-being podporují zdravý životní styl a poskytují zdroje pro dobré životní podmínky učitelů i v pokročilém věku.

Ačkoli Portugalsko nemá souhrnnou politiku age managementu pro učitele, stávající iniciativy dokládají úsilí podporovat učitele a celoživotní vzdělávání a well-being v rámci dané profese.

Turecko

V Turecku se age managementem zabývají různé zákony a předpisy, včetně konkrétních ustanovení pro učitele. Mezi klíčové zákony patří Pracovní zákon č. 4857, chránící pracovníky před diskriminací, a Zákon o státních úřednících č. 657, který upravuje zaměstnávání státních zaměstnanců. Zákon o sociálním zabezpečení a všeobecném zdravotním pojištění č. 2828 stanoví dávky pro pracovníky v důchodu, včetně učitelů, a Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci stanovuje pracovní normy.

Etický kodex pro učitele navíc stanoví pravidla chování v rámci profese. Turecko podporuje age management u učitelů prostřednictvím politik, jako je plánování kariéry, flexibilní možnosti odchodu do důchodu a opatření pro prevenci diskriminace na základě věku. Tyto iniciativy podporují dobré životní podmínky učitelů, jejich profesní růst a trvalý přínos pro vzdělávání a společnost.



4. Údaje v souvislosti s věkem ve vzdělávacím sektoru EU: Co už víme?

I když poměr počtu starších a mladých učitelů v konkrétní zemi je důležitý z mnoha různých důvodů, údaje o věku učitelů nejsou kompletní. Dostupná data o věku učitelů poskytují důležité informace o věkové struktuře učitelů a možných důsledcích pro vzdělávací systém. Stárnoucí populace učitelů by například mohla způsobit problémy v případě odchodu do důchodu, plánování pracovní síly a zajištění toho, aby dostatečný počet učitelů měl základní dovednosti a zkušenosti potřebné k zajištění potřeb žáků.

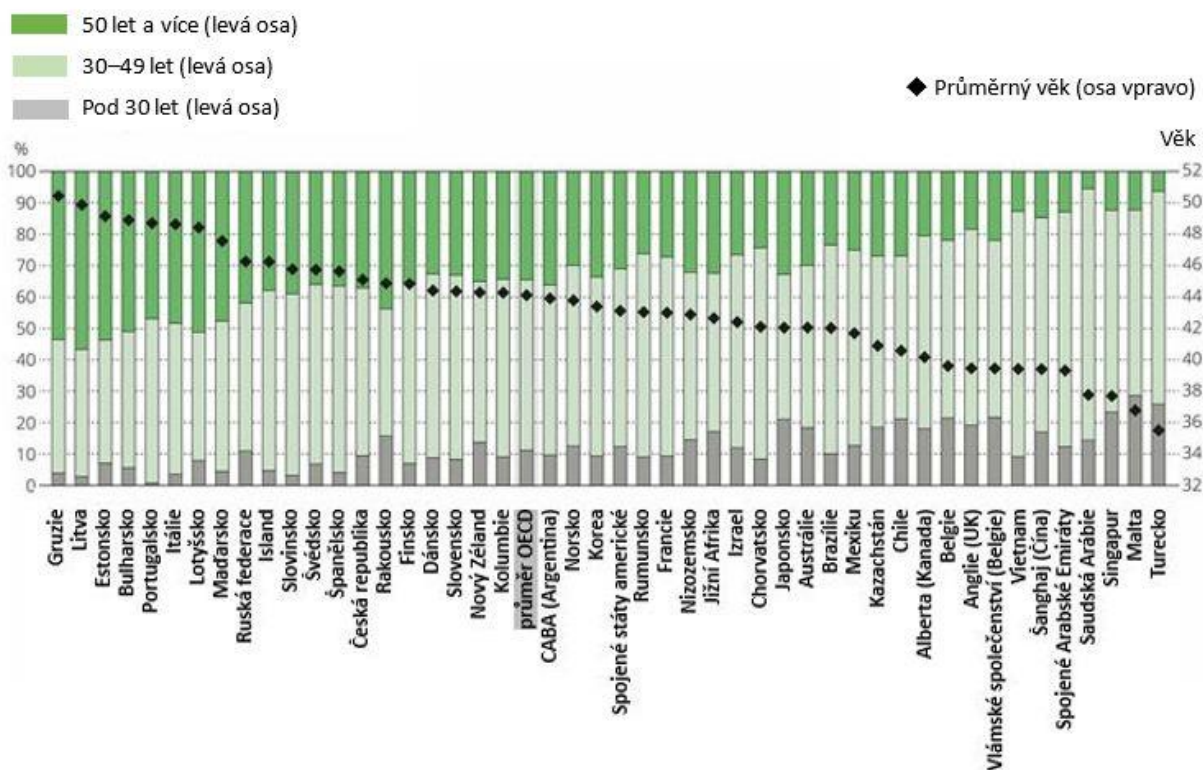
V mnoha západoevropských zemích se v rámci širšího úsilí o zlepšení podkladů pro tvorbu politik v oblasti vzdělávání usiluje o zlepšení sběru dat a podávání zpráv o věku učitelů. Stále je však nutné zajistit komplexnější a standardizovanější data o věku učitelů a realizaci výzkumu, který by tvůrcům politik pomohl lépe pochopit důsledky demografických změn pracovníků ve školství.

Hlavním zdrojem dat ohledně věku učitelů v Evropě i ve světě je [TALIS](#), Mezinárodní průzkum vzdělávání, který každých pět let realizuje OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Jeho cílem je poskytnout ucelený obraz o učitelské profesi v různých zemích. TALIS shromažďuje data o řadě témat souvisejících se vzděláváním, včetně demografických údajů o učitelích, jejich kvalifikaci, pracovních podmínkách a možnostech pracovního rozvoje.

TALIS se zaměřuje na věk učitelů a věkovou strukturu vyučujících. V rámci průzkumu jsou shromažďovány údaje o věkové struktuře učitelů v každé ze zúčastněných zemí, o plánovaných odchodech starších učitelů do důchodu a o náborech a udržení mladších učitelů. Tato data o věku učitelů je možno využít k odhalení trendů stárnutí učitelské populace a pomoci tvůrcům politik při přijímání informovaných rozhodnutí o plánování, náborech a strategiích udržení pracovní síly.

Nejnovější průzkum TALIS byl realizován v roce 2018 a jeho výsledky byly publikovány v roce 2019. V průzkumu bylo zahrnuto 48 zemí. Dle výsledků se průměrný věk učitelů v jednotlivých zemích značně liší, od 36 let v Turecku po 50 v Gruzii. Pouze v Saudské Arábii (5 %) je méně učitelů ve věku nad 50 let než v Turecku (6 %). Naopak v Litvě je více než polovina učitelů ve věku nad 50 let; v Estonsku je to 54 %, 53 % v Gruzii, 51 % v Lotyšsku a 51 % v Bulharsku.

V roce 2018 byl průměrný věk učitelů v zemích OECD1 přibližně 44, přičemž mezi jednotlivými zeměmi byly značné rozdíly (viz Obrázek níže). Tyto rozdíly se projevují v různém procentuálním zastoupení mladších učitelů (do 30 let) a starších učitelů (nad 50 let), kdy na jedné straně je průměrný věk 40 let a méně v Belgii (a Vlámském společenství), Anglii (Spojené království), na Maltě, v Saudské Arábii, Šanghaji (Čína), Singapuru, Turecku, Spojených arabských emirátech a Vietnamu, a na druhé straně pak průměrný věk učitele vyšší než 48 let – v Bulharsku, Estonsku, Gruzii, Itálii, Lotyšsku, Litvě a Portugalsku. Ve věku 50 let a starší je více než 50 % učitelů v Bulharsku, Estonsku, Gruzii, Lotyšsku a Litvě, a více než 45 % v Maďarsku, Itálii a Portugalsku, což jasně ukazuje stárnutí učitelské populace.



Obrázek 1: Věk učitelů a věková struktura vyučujících v zemích OECD - 2018.

Obecně lze tedy říci, že v populaci učitelů v evropských zemích skutečně stárne. Jedinou výjimkou je devět států (Belgie, Německo, Malta, Nizozemí, Rakousko, Švédsko, Norsko, Švýcarsko a Velká Británie), kde se situace jeví jako stabilní nebo s mírným zlepšením. V ostatních zemích lze vidět postupně stále závažnější problém stárnutí populace učitelů. Nejhorší situace je v Portugalsku, kde je tento proces skutečně rychlý. Stárnutí pedagogických pracovníků může mít důsledky pro kvalitu vzdělávání i pro vzdělávací politiku a plánování pracovních sil. Poukazuje na nutnost vypracování účinných politik a iniciativ v oblasti age managementu, aby bylo zajištěno, že vzdělávací systém bude schopen i v budoucnu uspokojovat potřeby studentů.

Další zajímavý pohled na stárnutí učitelů v zemích Evropy vychází ze srovnávacího pohledu na podíl absolventů univerzit (speciální vzdělávací modul pro pedagogy) a počtu pedagogických pracovníků starších 55 let. Poskytuje tak hrubý odhad let potřebných k doplnění řad učitelů čerstvými absolventy v rámci určité věkové skupiny. Tato čísla mohou být interpretována následujícím způsobem: čím vyšší hodnota, tím delší doba je potřebná k doplnění pedagogického sboru, což poukazuje na delší dobu potřebnou k nahrazení pedagogů odcházejících v následujících letech z profese, často z důvodu odchodu do důchodu.

V rámci tohoto srovnání lze tedy říci, že v Portugalsku je na nahrazení učitelů ve věku 55 let a více třeba téměř 11 let, což lze považovat za významnou hrozbu z pohledu úsilí o obnovu pedagogického sboru, spočívající v možnosti, že během tohoto období odejde do důchodu celá tato věková kategorie. Podobně

nepříznivá situace panuje v Litvě, Řecku, Lotyšsku nebo Rumunsku. Naopak velmi pozitivně se jeví situace na Kypru, Maltě, ve Velké Británii, Španělsku a Polsku.

Obecně lze říci, že v průměru se tento ukazatel ve všech vybraných evropských zemích zvyšuje, takže situaci lze hodnotit jako zhoršující se. V mnoha státech se tedy projevuje hrozba stárnutí pedagogů. Vzhledem k tomu, že zkušení učitelé odcházejí do důchodu, může být obtížné najít dostatek kvalifikovaných náhradníků na jejich místa, zejména v předmětech, jako je matematika a přírodní vědy. To může vést k nedostatku učitelů a k nárůstu počtu žáků ve třídách, což může mít negativní dopad na kvalitu vzdělávání. Kromě toho mohou starší učitelé také častěji absentovat, popřípadě odejít do předčasného důchodu, což může vést k dalšímu zhoršení tohoto problému.

Poměr mezi učiteli ve věku nad 50 let a absolventy

	Pořadí	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Belgie	17	2,50	2,73	2,81	3,04	3,25	3,59	3,89
Bulharsko	13	2,84	2,96	3,04	2,99	3,29	3,47	3,51
Česká republika	8	1,65	2,00	2,34	2,70	3,09	3,10	2,90
Německo	14	6,04	5,34	5,00	4,60	3,80	3,72	3,61
Řecko	21	3,96	2,78	4,53	4,65	5,65	5,71	6,10
Španělsko	4	1,58	1,28	1,35	1,38	1,43	1,63	1,45
Francie	11	4,92	5,08	3,98	3,33	3,22	3,25	3,33
Kypr	1	0,93	0,55	0,77	1,06	0,74	1,02	0,77
Lotyšsko	20	3,86	6,28	6,08	6,16	11,82	6,01	5,38
Litva	22	2,65	3,92	5,26	6,40	7,48	8,47	9,30
Maďarsko	12	2,17	2,16	2,19	2,34	2,77	3,27	3,42
Malta	3	1,60	1,65	1,05	1,40	1,62	2,27	1,23
Nizozemsko	18	3,57	3,64	x	x	3,93	3,86	4,09
Rakousko	10	2,62	2,61	2,43	2,78	2,74	3,08	3,14
Polsko	5	x	x	0,89	1,03	1,08	1,24	1,59
Portugalsko	23	3,36	3,97	4,47	6,89	8,17	9,70	10,98
Rumunsko	19	7,82	1,51	7,37	6,63	5,39	5,64	5,25
Slovensko	7	1,33	11,92	1,72	1,85	2,08	2,21	2,52
Finsko	16	4,33	4,21	3,88	3,96	3,76	3,66	3,78
Švédsko	15	3,91	3,50	3,77	3,68	4,03	3,70	3,65
Norsko	6	3,51	3,26	3,08	2,93	2,76	2,53	2,23
Švýcarsko	9	3,05	2,83	2,92	2,90	3,02	2,95	2,93
Spojené království	2	1,07	1,19	1,09	1,00	1,04	1,03	1,02
		3,15	3,43	3,18	3,35	3,75	3,69	3,74

Poznámka:

Hodnoty v tabulce představují počet let potřebných k nahrazení učitelů starších 55 let absolventy v daném roce.

Pořadí je seřazené od nejmenšího počtu let potřebných k nahrazení učitelů v dané zemi.

Obrázek 2: Poměr učitelů ve věku nad 55 let a absolventů (Zdroj: Age structure of teachers in selected EU countries - P. Marinič, P. Pecina, Masaryk University, Faculty of Education, Proceedings of INTED2022 Conference, 7th-8th March 2022, ISBN: 978-84-09-37758-9)

Podle zprávy OECD "Education at a Glance 2018" je průměrný věk odchodu do důchodu u učitelů v primárním, sekundárním a postsekundárním neterciálním vzdělávání v zemích OECD je 64,3 let u mužů a 63,7 let u žen. V důsledku toho může **mnoho evropských vzdělávacích systémů v příštích 15 letech čelit nutnosti nahradit velký počet učitelů odcházejících do důchodu**, protože se v současné době velký počet učitelů již blíží důchodovému věku. To by mohlo vést k nedostatku kvalifikovaných a zkušených učitelů, zejména v některých předmětech nebo regionech.

Podle odhadů OECD bude v příštích deseti letech třeba nahradit přibližně třetinu učitelů v zemích EU. V některých zemích, např. Itálii, Bulharsku, Litvě, Estonsku, Řecku a Lotyšsku, bude třeba nahradit přibližně polovinu středoškolských učitelů; v Itálii, Bulharsku a Litvě půjde přibližně o 50 % učitelů na základních školách. To představuje značnou výzvu pro vzdělávací systémy a tvůrce politik, kteří budou muset najít způsoby, jak přilákat a udržet nové učitele a zároveň podpořit trvalý profesní rozvoj a well-being stávajících učitelů.

Věk učitelů je pro vzdělávací politiku důležitý, zejména pokud jde o vzdělávání nových učitelů a pomoc těm stávajícím. To se týká například stále častějšího využívání digitálních technologií, kdy se v rámci vzdělávání nových učitelů klade stále větší důraz na výuku digitálních dovedností. Vzhledem k tomu, že mnoho zkušených učitelů získalo učitelské vzdělání před desítkami let, tedy ještě předtím, než se digitální technologie začaly ve vzdělávání široce používat, je třeba zajistit cílený profesní rozvoj, který zkušeným učitelům pomůže přizpůsobit se novým technologiím a výukovým metodám. Kromě toho je s přibývajícím počtem učitelů odcházejících do důchodu důležité zajistit, aby nábor nových učitelů vyrovnával úbytek učitelů odcházejících do důchodu, zejména proto, že předpokládané změny v počtu žáků mohou v některých regionech zvýšit poptávku po učitelích.

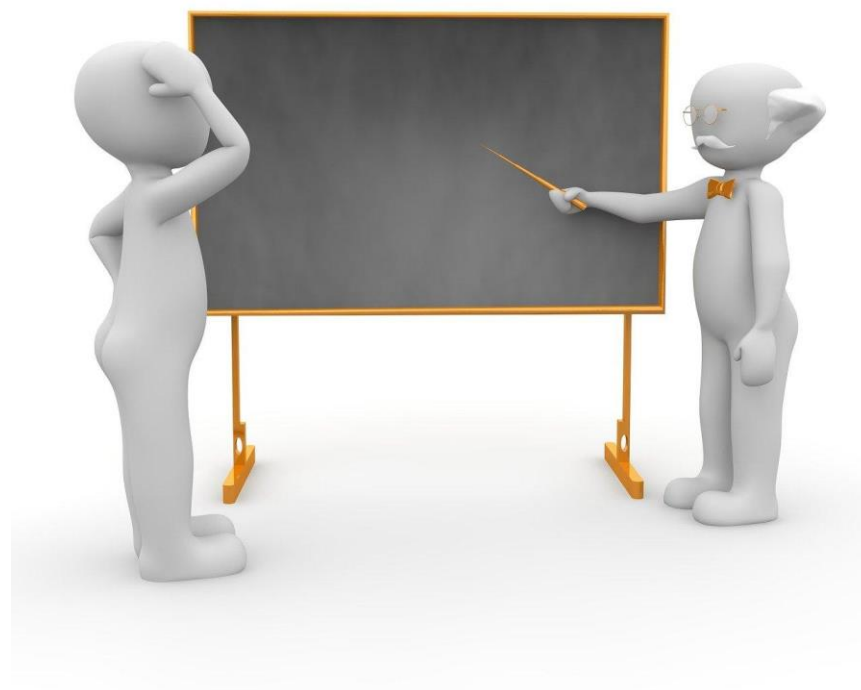
Zpráva UNESCO z roku 2014 zmiňuje kromě stárnutí evropské populace i další důvod, a to problematika penzijních plánů a pobídek pro odchod do důchodu. Ve všech zemích EU penzijní systém odměňuje učitele za to, že zůstávají v zaměstnání delší dobu, což může posouvat jejich odchod do důchodu a přispívat ke stárnutí pracovní síly. To může představovat překážku v povyšování mladších učitelů a omezovat příležitosti pro vstup nových absolventů do učitelské profese. Kromě demografických změn je nezbytné zvážit dopad důchodových systémů na věkovou strukturu pracovní síly a její možný nedostatek v budoucnu.

V Evropě je učitelství ženskou profesí

Podle údajů Eurostatu tvořily v roce 2019 přibližně 70 % učitelů v Evropské unii ženy. Poměr mužů a žen mezi učiteli se v jednotlivých zemích liší, v některých zemích je vyšší podíl učitelů-mužů, ale obecně platí, že učitelství v Evropě zůstává profesí, v níž převažují ženy. Procento učitelů-žen klesá na vyšších vstupních vzdělávání: v předškolním vzdělávání je to 95,8 %, v základním školství 85,5 % a na středních školách 64,7 % žen. Podíl akademických pracovníků dosahuje nebo přesahuje 50 % pouze v Rumunsku (50,8 %), Finsku (51,9 %), Lotyšsku (54,5 %) a Litvě (56,7 %). Ve všech ostatních zemích EU se pohybuje mezi 40 a 50 %, s výjimkou Řecka, Malty a Lucemburska, kde je podíl akademických pracovníků nižší než 36 %. V odborném vzdělávání je v celé EU přibližně 60 % žen.

Genderová nerovnováha v této profesi má různé příčiny. Muži mohou být více odrazováni faktory, jako jsou omezené kariéerní příležitosti a nižší platy ve srovnání s jinými stejně kvalifikovanými odborníky, což pro ně činí výuku méně atraktivní než pro ženy. Kulturní stereotypy často vykreslují ženy jako vhodnější pro učitelské povolání. Tato přesvědčení převládají napříč učitelským spektrem, zejména pokud jde o výuku mladších dětí. Oba tyto aspekty poukazují na to, že je důležité posílit atraktivitu učitelského povolání. Tím můžeme studentům poskytnout širší škálu vzorů a reagovat na nedostatek učitelů v konkrétních předmětech nebo na celkový nedostatek učitelů.

Podle některých studií vedla feminizace učitelské profese k nižším platům a postavení učitelů, protože učitelství bylo dlouhodobě považováno jako „ženská práce“ (Schmude, J., Jackisch, S. 2019). To může přispívat k nižší atraktivitě této profese pro muže. Dalším faktorem, který ovlivňuje genderové složení učitelů může být u samotná povaha této práce, včetně emocionální náročnosti spojené s výukou a nedostatek samostatnosti a nemožnost ovlivnit pracovní podmínky. Řešení těchto otázek může zvýšit atraktivitu a rozmanitost této profese, což je přínosné pro učitele i studenty.



5. Dřívější výzkum a analýza otázek a problémů spojených s věkem u učitelů

Ačkoli dosud nebyly realizovány komplexní výzkumy týkající se problematiky věku učitelů, bylo vypracováno několik studií na dané téma. Jejich příklady jsou prezentovány níže.

Ve studii nazvané [Teachers Working Longer Review: final report findings](#), založené na rychlém hodnocení důkazů (REA) mezinárodní výzkumné literatury a analýze souborů dat o učitelích a fyzické, psychické a emocionální náročnosti jednotlivých rolí v rámci učitelské profese, byly prezentovány závěry, které vykazují mnoho nepříznivých charakteristik: starší učitelé mívají vyšší míru stresu; problémy s duševním zdravím a nemoci související se stresem jsou u učitelů nejčastěji uváděny jako důvody jejich špatného zdravotního stavu při odchodu do důchodu. Učitelé starší 50 let uvádějí, že pociťují poměrně nižší úroveň pohody a celkového zdraví než mladší učitelé a častěji než mladší učitelé uvádějí nemoci fyzického charakteru.

Jessica Schurz a John Bailey ve zprávě, kterou v květnu 2020 vypracoval [American Enterprise Institute](#) uvádějí několik možných strategií, jak si udržet starší učitele. Studie, jejíž vypracování zadal [Wellcome Trust](#), ukazuje, že průběžný profesní rozvoj zaměřený na konkrétní předmět zvyšuje šanci na udržení učitelů přírodních věd.

Zpráva [Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers](#) se zaměřuje na učitele ve školách, jejich přípravu, nábor, práci a kariéru. Konkrétně se soustředí na politiky, které přispívají k získávání, rozvoji a udržení výkonných učitelů ve školách. Její hlavní závěry zdůrazňují nutnost přehodnotit výuku a navrhnout nové principy, které by pomohly učitelům pracovat a rozvíjet se v následujících desetiletích.

[Další studie](#) přispívá k důkazní základně zkoumáním souvislostí mezi délkou praxe učitelů a kvalitou výuky. Výsledky nepotvrdily nižší kvalitu výuky u začínajících pedagogů (délka praxe 0–3 roky), existují ale jisté důkazy o zhoršení kvality výuky u pedagogů s praxí v délce 4–5 let. Daná zjištění naznačují, že kvalita výuky by mohla být celkově lepší, a že cílená podpora a profesní vzdělávání založené na důkazech by byly přínosné pro všechny učitele.

Další studie a články vypracované v minulých deseti letech se zabývaly dalšími naléhavými otázkami, problémy a výzvami souvisejícími s věkem učitelů, jako jsou například:

- **Nároky na zdraví a fyzickou kondici:** S přibývajícím věkem mohou učitelé pociťovat fyzické problémy, které negativně ovlivňují jejich schopnost vykonávat efektivně svou práci
- **Využívání technologií:** s rostoucím využíváním technologií v učebnách mohou mít starší učitelé problémy s udržením kroku s technologickým pokrokem.
- **Profesní únava a vyhoření:** Čím déle učitelé vykonávají svoji profesi, tím vyšší je riziko jejich vyhoření a profesní únavy
- **Odpor ke změnám:** S přibývajícím zkušenostmi mohou být učitelé méně přizpůsobiví a uzavření vůči změnám.

- **Diskriminace související s věkem:** Starší učitelé mohou čelit diskriminaci související s věkem, což může vést k nižšímu uspokojení z práce a snížení morálky.

Problémy a výzvy spojené s věkem učitelů zjištěné po celém světě a v různých vzdělávacích kontextech zahrnují následující:

- **Zdravotní problémy související s věkem:** Učitelé, zejména starší učitelé, jsou ohroženi zdravotními problémy souvisejícími s věkem, které mohou ovlivnit jejich schopnost efektivně vykonávat svou práci, například omezení pohyblivosti, snížení kognitivních schopností, chronická onemocnění.
- **Vyhoření a stres:** U starších učitelů je vyšší pravděpodobnost, že budou vystaveni vyhoření a stresu v důsledku nároků práce, včetně dlouhé pracovní doby, vysokého pracovního vytížení a administrativních úkonů. To může negativně ovlivnit jejich spokojenost s prací a celkovou pohodu.
- **Technologie a digitální dovednosti:** Vzhledem k tomu, že se digitální technologie ve výuce používají stále více, mohou mít starší učitelé problém získat potřebné technologické dovednosti, což může ovlivnit jejich schopnost efektivně vyučovat a komunikovat se studenty.
- **Generační rozdíly:** Starší učitelé mohou čelit generačním rozdílům u mladších kolegů a studentů, což může způsobovat problémy v komunikaci a spolupráci. To může mít vliv na kulturu a klima dané školy nebo instituce.
- **Stagnace v kariéře:** Starší učitelé mohou pociťovat stagnaci v kariéře s omezenými možnostmi růstu nebo postupu. To může negativně ovlivnit jejich motivaci a uspokojení z práce a vést k fluktuaci nebo odchodu ze zaměstnání.

Je třeba poznamenat, že v současném výzkumu byly zjištěny podobné důkazy ke každému z těchto závěrů a poznatků z dřívějších studií, zpráv a článků na dané téma.



6. Výběr případové studie a sběr dat

S rostoucím procentem starších pracovníků roste i význam age managementu. Je to způsobeno řadou faktorů, včetně stárnutí populace, změn v odchodu do důchodu a nedostatku kvalifikovaných pracovníků v některých odvětvích. Efektivní age management může organizacím pomoci udržet si starší pracovníky, zvládnout potenciální zdravotní problémy spojené se stárnutím a zajistit, aby znalosti a zkušenosti starších pracovníků byly předávány mladším zaměstnancům. Může také pomoci vytvořit rozmanitější a inkluzivnější pracovní sílu a zmírnit riziko diskriminace na základě věku. **Tomuto trendu se musí přizpůsobit, nebo se na něj aspoň připravit, všechny organizace** a jedním z cílů age managementu je najít efektivní odpověď na probíhající demografické změny. Jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni organizace je však třeba klást důraz na rozvoj lidského potenciálu prostřednictvím neustálého vzdělávání a zachování produktivity a efektivity práce. V mnoha situacích lze age management zaměstnanců chápat jako součást společenské odpovědnosti podniku nebo jako příležitost k propojení rozvoje lidských zdrojů se společenskou odpovědností.

Proto je třeba věnovat se nejen zaměstnancům starším 50 let, ale **všem věkovým kategoriím a přizpůsobit aktivity age managementu** různým typům profesí a zaměřit se na osobní i organizační cíle na úrovni organizace.

Obečným cílem této studie bylo **analyzovat dostupné vědecké poznatky na podporu principů age managementu ve vzdělávacím systému**. Byl zvolen kvalitativní výzkum, jehož cílem bylo zjistit a prozkoumat vnímání některých relevantních aktérů ve vzdělávacím sektoru, a to v konkrétních otázkách souvisejících s věkem a způsobem vnímání stárnutí z profesního hlediska na úrovni jedince i organizace nebo systému.

Sběr dat byl prováděn formou **případových studií** popisujících výzkumné strategie zaměřené na konkrétní kontext, s podrobnými referencemi o jednotlivcích, skupinách, organizacích, s přihlédnutím ke specifikům kontextů. Tyto případové studie vyžadovaly použití několika vzájemně se doplňujících metod, analýzu, zpracování a uchování relevantních kvalitativních i kvantitativních informací.

Pro účast v této studii byl vybrán **co nejrozmanitější vzorek organizací** v rámci předškolního, základního, středoškolského a vysokoškolského vzdělávání, včetně několika dalších oblastí (přírodovědné vzdělávání, odborné vzdělávání, umělecké vzdělávání). Do výzkumu byly zahrnuty také veřejné a soukromé vzdělávací instituce, aby byl k dispozici co nejobecnější a nejkompaktnější přehled existujících problémů a jejich řešeních z hlediska age managementu.

Klíčovými osobami, které se podílely na sestavení těchto případových studií a které poskytly relevantní informace, jsou zpravidla osoby zapojené do řízení daných institucí (ředitelé škol, vedoucí personálních oddělení, osoby zodpovědné za učební osnovy nebo učitelé s odpovědností za koordinaci a poradenství). Někteří z nich jsou ve věku blízkém věku odchodu do důchodu, a mohli tak nabídnout osobní pohled na fenomén stárnutí a problémy, které může vyvolávat na úrovni učitelské profese.

Účastníci na úrovni jednotlivců i organizací byli osloveni pomocí zavedených kontaktů (v rámci osobních vztahů, pomocí internetového průzkumu, místní profesní sítě, organizační partnerství atd.).

Polostrukturované rozhovory byly realizovány v průběhu března a listopadu 2022, přičemž byly použity **různé přístupy**: osobní rozhovory na místě, v prostorách organizací účastníků, online (pomocí Skype, Zoom), smíšené (telefon a na místě nebo telefon a online). K doplnění informací o 24 případech byl rovněž využit internetový výzkum dat spolu s předchozími veřejně zaznamenanými rozhovory, studii a zprávami.

Výzkumníci v každé zemi oslovili nejméně 4 organizace (na různých úrovních vzdělání) a příslušné osoby, provedli rozhovory a analyzovali data. Nebyla stanovena žádná omezení, co se týče velikosti organizace nebo vlastnictví. Někteří výzkumníci použili informační leták o účelu a struktuře rozhovoru a získali informovaný souhlas. Účastníkům a organizacím byla na požádání zajištěna anonymita a dobrovolnost. Rozhovory byly vedeny v mateřském jazyce (češtině, italštině, rumunštině, portugalštině, španělštině, turečtině), případně v angličtině, a všechny citace uvedené ve výsledcích byly v případě potřeby přeloženy.

Na základě literatury a odborných znalostí partnerů byla sestavena příručka pro polostrukturované rozhovory (viz Příloha 1). Obsahovala několik témat relevantních pro předpokládané výsledky a také mnoho návrhů na další zjišťovací otázky, které by bylo možné nejlépe přizpůsobit různým kontextům zachyceným v případových studiích.



7. Využití software a uspořádání dat

Naším hlavním cílem bylo identifikovat hlavní prvky problematiky age managementu a jeho řešení ve vzdělávacím sektoru spolu s osobním pohledem, vnímáním a zkušenostmi respondentů. Data byla analyzována pomocí kvalitativní obsahové analýzy s využitím Atlas.ti software. Atlas.ti je program, který pomáhá výzkumníkům při správě a analýze kvalitativních dat. Poskytuje nástroj pro kódování a uspořádání dat, jejich vizualizaci a zkoumání vztahů mezi nimi.

Proces probíhal v následujících krocích:

Krok 1: Příprava dat a nahrání příslušných dokumentů pro sběr dat

Výzkum se řídil původními cíli projektu a vycházel z výše uvedených dokumentů. Projektoví partneři mají se sběrem těchto údajů zkušenosti, protože byli vyškoleni v používání kvalitativních nástrojů, jako jsou polostrukturované rozhovory a sběr dat pro případové studie.

Případové studie byly vyplněny každým z projektových partnerů ve standardizované podobě s využitím formuláře dokumentu pro osvědčené postupy (viz Příloha 2) a poté načteny do Atlas.ti software (viz Obrázek 3).

ID	Name	Media Type	Location	Groups	Quotations	Created by
D 1	Francesca_Higher Education Institute_BEST PRACTICE EXAMPLE FORM	Text	Library		40	Danae R
D 2	Francesco_YET_BEST PRACTICE EXAMPLE FORM	Text	Library		28	Danae R
D 3	Paola_PublicOffice_BEST PRACTICE EXAMPLE FORM_ITA	Text	Library		28	Danae R
D 4	Sara_Elementary Shool_BEST PRACTICE EXAMPLE FORM_ITA	Text	Library		16	Danae R
D 5	RO LTMA VET HIGH SCHOOL Solaris Interview - Mentoring program	Text	Library		35	Danae R
D 6	RO UNIVERSITY Solaris Interview	Text	Library		40	Danae R
D 7	RO Solaris Interview Counselling Centre	Text	Library		28	Danae R
D 8	RO Kindergarden - private Solaris interview	Text	Library		23	Danae R
D 9	EXAMPLE 1 PUBLIC VET	Text	Library		16	Danae R
D 10	EXAMPLE 2 PUBLIC UNIVERSITY	Text	Library		16	Danae R
D 11	EXAMPLE 3 PUBLIC HIGH SCHOOL	Text	Library		15	Danae R
D 12	EXAMPLE 4 PUBLIC KINDERGARDEN	Text	Library		20	Danae R
D 13	Solaris_BEST PRACTICE EIA-VET Education	Text	Library		12	Danae R
D 14	Solaris_BEST PRACTICE EIA- University Interview	Text	Library		20	Danae R
D 15	Solaris_BEST PRACTICE EIA- High School	Text	Library		12	Danae R
D 16	Solaris_BEST PRACTICE EIA- Kindergarden_Carla_Santana_Interview	Text	Library		10	Danae R
D 17	Educanet EN	Text	Library		20	Danae R
D 18	MŠ Levíce EN	Text	Library		19	Danae R
D 19	Základní umělecká škola EN	Text	Library		9	Danae R
D 20	ZŠ Chvalšiny EN	Text	Library		10	Danae R
D 21	ZŠ Dobrá Voda EN	Text	Library		13	Danae R
D 22	(Bahçeşehir Koleji) TURKEY PRIVATE PRIMARY SCHOOL Solaris Inter...	Text	Library		10	Danae R
D 23	(SEDA) TURKEY PUBLIC KINDERGARTEN Solaris Interview	Text	Library		8	Danae R
D 24	(GÜLİSTAN) TURKEY PUBLIC PRIMARY SCHOOL Solaris Interview ko...	Text	Library		9	Danae R

Obrázek 3: Seznam případových studií nahraných do Atlas.ti.

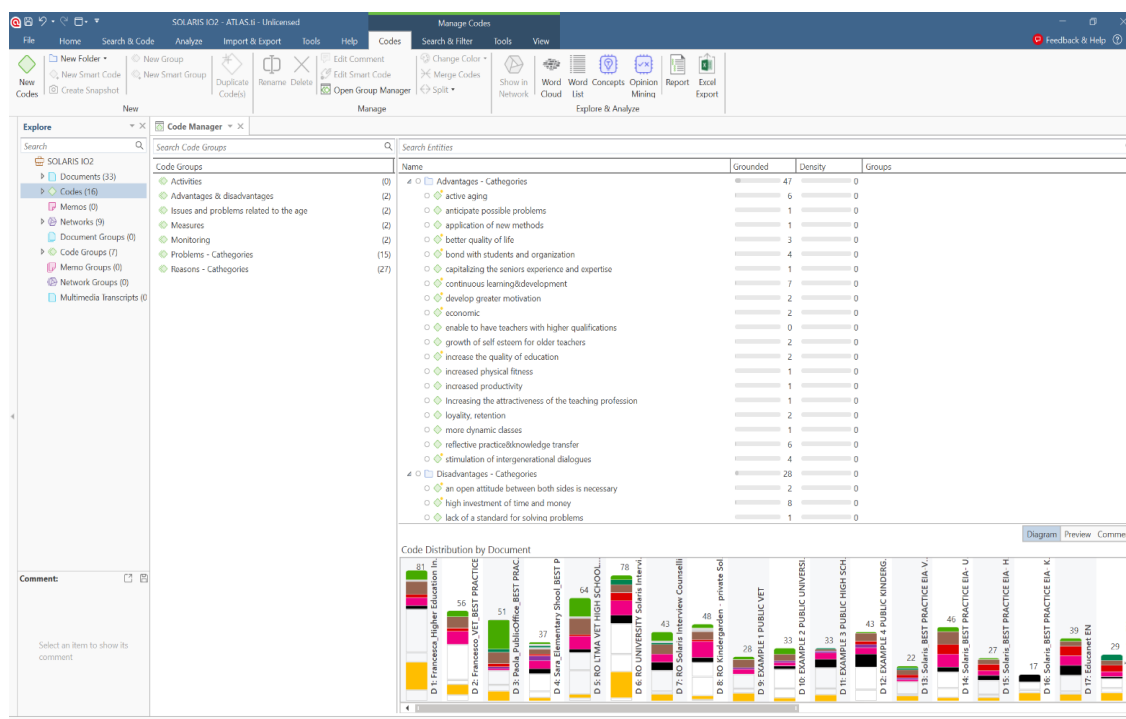
Krok 2: Průzkumná analýza dat

Nejprve proběhlo seznámení s daty, včetně několika pročení u každého přepisu. Poté software Atlas.ti poskytl několik jednoduchých průzkumných analýz dat, aby bylo možné získat základní informace o hlavní myšlence a konceptech u shromážděných materiálů. Vytvořili jsme několik slovních mraků pro všechna data a pro každou z partnerských zemí za účelem porovnání slov v různých dokumentech a nalezení relevantních pojmů. Pomocí metody Opinion mining bylo možné získat představu o postojích a shromážděných datech rozdělených na optimistické, pesimistické nebo neutrální.

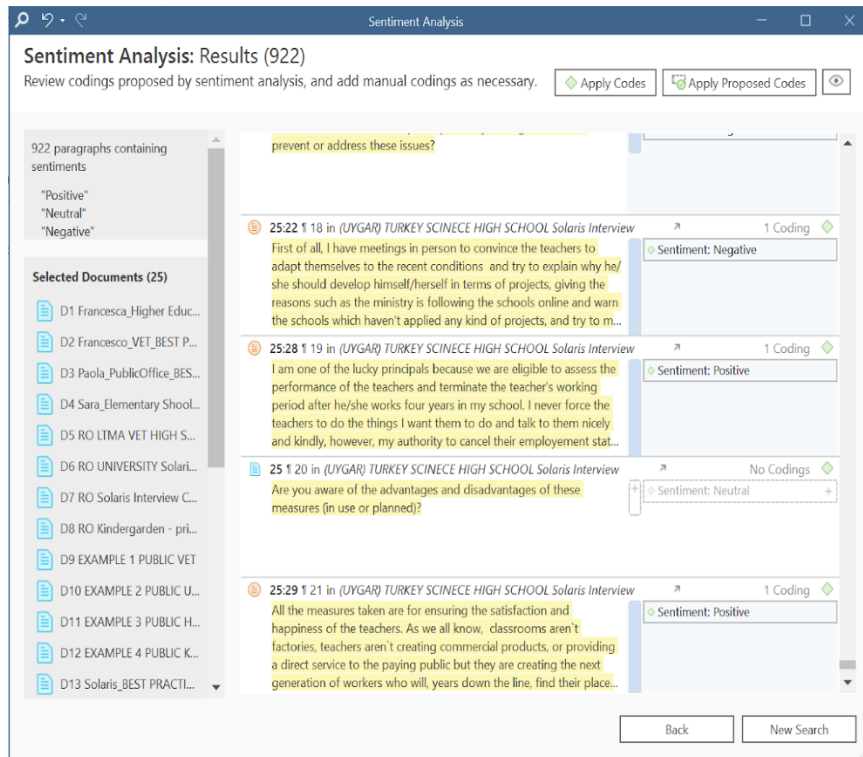
Krok 3: Vytvoření systému kódů

Nezbytným krokem bylo vytvoření kategorií na základě deduktivně-induktivního přístupu. To znamená, že kategorie byly vytvořeny na základě předchozího výzkumu (s ohledem na počáteční desk research provedený v každé partnerské zemi). Kromě toho byly vytvořeny kategorie na základě rozhovorů s pomocí odborníků z každé země, kteří se podíleli na vypracování případových studií.

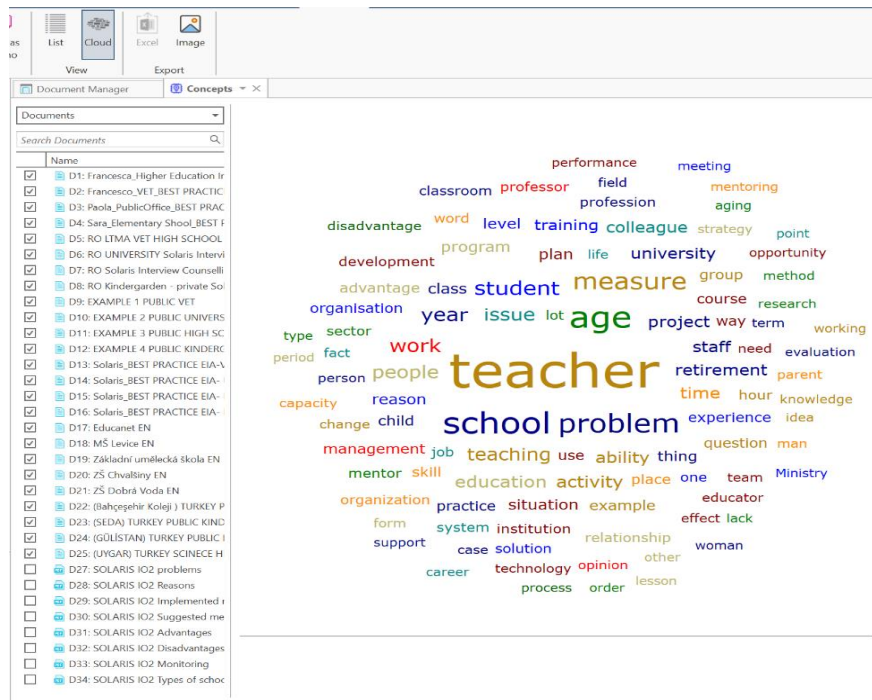
Systém kódování tak využíval několik zdrojů, takže byl dle názoru řešitelů dostatečně relevantní pro účel výzkumu a vyvození zajímavých a významných postřehů a závěrů pro téma age managementu ve vzdělávacím sektoru. Systém kódů byl strukturován do kategorií a dílčích kódů a rozříděn do složek. V některých případech bylo nutné data opakovaně procházet, upravovat kódování nebo měnit označení kódů a psát definice kódů, které vysvětlují, co daný kód znamená a jak je použit.



Obrázek 4: Ukázka kódovacího systému v softwaru Atlas.ti



Obrázek 5: Ukázka analýzy sentimentu pomocí softwaru Atlas.ti pro všechny případové studie v rámci výzkumu.



Obrázek 6: Ukázka slovního mraku vygenerovaného na základě všech případových studií v rámci výzkumu

Krok 5: Prezentace dat – výzkumná zpráva

Posledním krokem bylo shrnutí analýzy v písemné zprávě. Zpráva zahrnuje také interpretace k jednotlivým tématům a výběr několika vhodných citátů, které je doplňují. Údaje jsou dále doplněny přidanými tabulkami a diagramy.

Upozornění: Následující kvalitativní výzkumná zpráva je založena na **subjektivní interpretaci a pozorování** vyvozených z polostrukturovaných rozhovorů a jejich analýzy. Zjištění a závěry uvedené v této zprávě odrážejí pohledy a zkušenosti zúčastněných osob.

Je třeba si uvědomit, že tento kvalitativní výzkum má **explorativní** povahu a nemusí být platný pro celou populaci. Zprávu je třeba interpretovat v jejím specifickém kontextu a **neměla by být zobecňována** nad rámec studie, protože se v ní mohou vyskytovat chyby nebo zkreslení.

Čtenářům se doporučuje, aby prezentovaná zjištění kriticky zhodnotili a zvážili využití dalších zdrojů informací, než vyvodí definitivní závěry nebo učiní rozhodnutí pouze na základě obsahu této zprávy.

Proces klastrování (shlukování)

Proces klastrování zahrnoval systematické zkoumání dat získaných z rozhovorů, kdy byly identifikovány a kódovány významné segmenty a tematické vzorce týkající se age managementu. Kódované segmenty byly následně uspořádány a analyzovány pomocí softwaru Atlas.ti, což usnadnilo proces klastrování pomocí seskupování podobných kódů. Tento postup umožňuje identifikaci klíčových klastrů, které poskytly vhled do nejčastějších problémů učitelů v oblasti age managementu ve vzdělávacím sektoru.

Po provedení kvalitativní obsahové analýzy byly zjištěny tři odlišné klustry: Kritický klaster, Mezo klaster, a Širší klaster. Tyto klustry vznikly na základě absolutní četnosti deskriptorů identifikovaných v datech získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

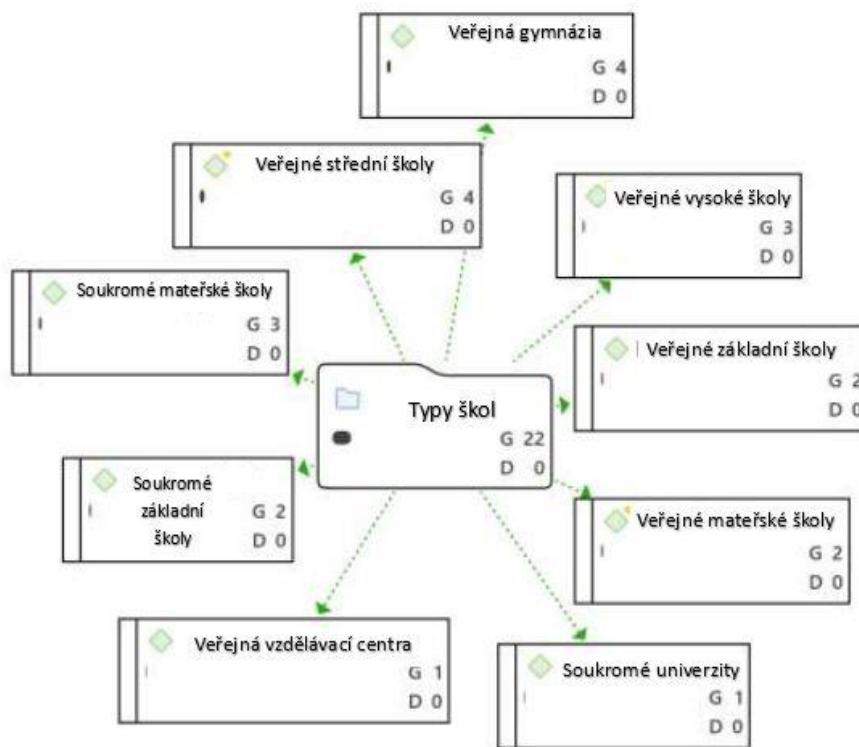
- Jako nejvýznamnější klaster byl identifikován **Kritický klaster**, který se vyznačuje vysokou absolutní četností deskriptorů souvisejících s age managementem. Tento klaster představuje hlavní obavy zjištěné v rámci rozhovorů.
- **Mezo klaster** představuje střední úroveň problematiky age managementu, se středními absolutními četnostmi deskriptorů. Tento klaster popisuje přechodnou fázi od velmi specifických problémů souvisejících s věkem k obecným a často chronickým problémům, které postihují učitele v evropských školách.
- **Širší klaster** zahrnuje širší škálu vzdělávacích problematik, což naznačují relativně nižší absolutní četnosti deskriptorů zahrnujících individuální a systémová témata týkající se různých potřeb učitelů v různých fázích kariéry a v různých kontextech.

Je třeba připomenout, že proces klastrování *nerozlišoval* mezi individuálními přístupy a systémovými/organizačními výzvami a problémy či výzvami a problémy souvisejícími s prostředím. To znamená, že všechny klustry zahrnují kombinaci individuálních deskriptorů (osobní zkušenosti, perspektivy a výzvy) a systémových deskriptorů (organizační politiky, vzdělávací rámce a společenské vlivy).

8. Výsledky

8.1. Klasifikace zapojených vzdělávacích organizací

Vzdělávací organizace v rámci této studie jsou velmi rozmanité a zahrnují soukromé i státní vzdělávací instituce. Jsou zastoupeny všechny formy vzdělávání, od předškolního a základního vzdělávání až po terciální v několika různých oborech: obecné vzdělávání, vědecké instituce, odborné vzdělávání či umělecké školy. Zapojena je rovněž regionální vzdělávací organizace poskytující poradenství a doplňkové vzdělávací služby v Rumunsku.



Obrázek 8: Struktura respondentů vygenerovaná pomocí Atlas.ti

8.2. Otázky a problémy související s věkem

Ve všech případových studiích v rámci předkládaného výzkumu byla *problematika věku nazírána ze širšího pohledu*, se zapojením dalších klíčových konceptů souvisejících s mezigeneračními problémy, komunikací nebo řízením profesních vztahů v rámci daných vzdělávacích institucí. To na jedné straně odráží malé zastoupení otázky age managementu (s níž se na úrovni aktuálních případových studií setkáváme poměrně zřídka), na straně druhé ukazuje složitost konceptu stárnutí a profesního stárnutí v kontextu vzdělávání, kde je třeba vzít v potaz více faktorů pro stanovení kritérií výkonu a kvality ve vzdělávání.

O problémech spojených s age managementem ve vzdělávání se obvykle hovoří ze dvou pohledů: buď obecně, tedy o problémech souvisejících s věkem v pracovním životě nebo konkrétně o konkrétních situacích. V těchto konkrétních případech jsou rozhodující faktory buď osobní nebo související s tím, jak je v daném kontextu organizován vzdělávací systém.

Po analýze shromážděných dat je provedeno rozdělení identifikovaných témat a problémů týkajících se věku a age managementu (viz Obrázek 9).

Problémy učitelů spojené se stárnutím mohou zahrnovat např. potíže udržet krok s technologiemi využívanými ve výuce, fyzické obtíže, změny postoje nebo názorů. Starší učitelé mohou mít problémy se začleněním neustále se vyvíjejících technologií ve výuce nebo administrativě, jako jsou např. nové systémy řízení nebo využívání interaktivních tabulí. Mohou se také potýkat s fyzickými problémy, jako jsou bolesti kloubů nebo ztráta sluchu, které mohou omezovat jejich schopnost pohybu ve třídě nebo komunikaci se studenty. V neposlední řadě se mohou obtížně přizpůsobovat měnícím se hodnotám nebo názorům studentů a mohou čelit zjištění, že zavedené vyučovací metody už studentům nevyhovují.

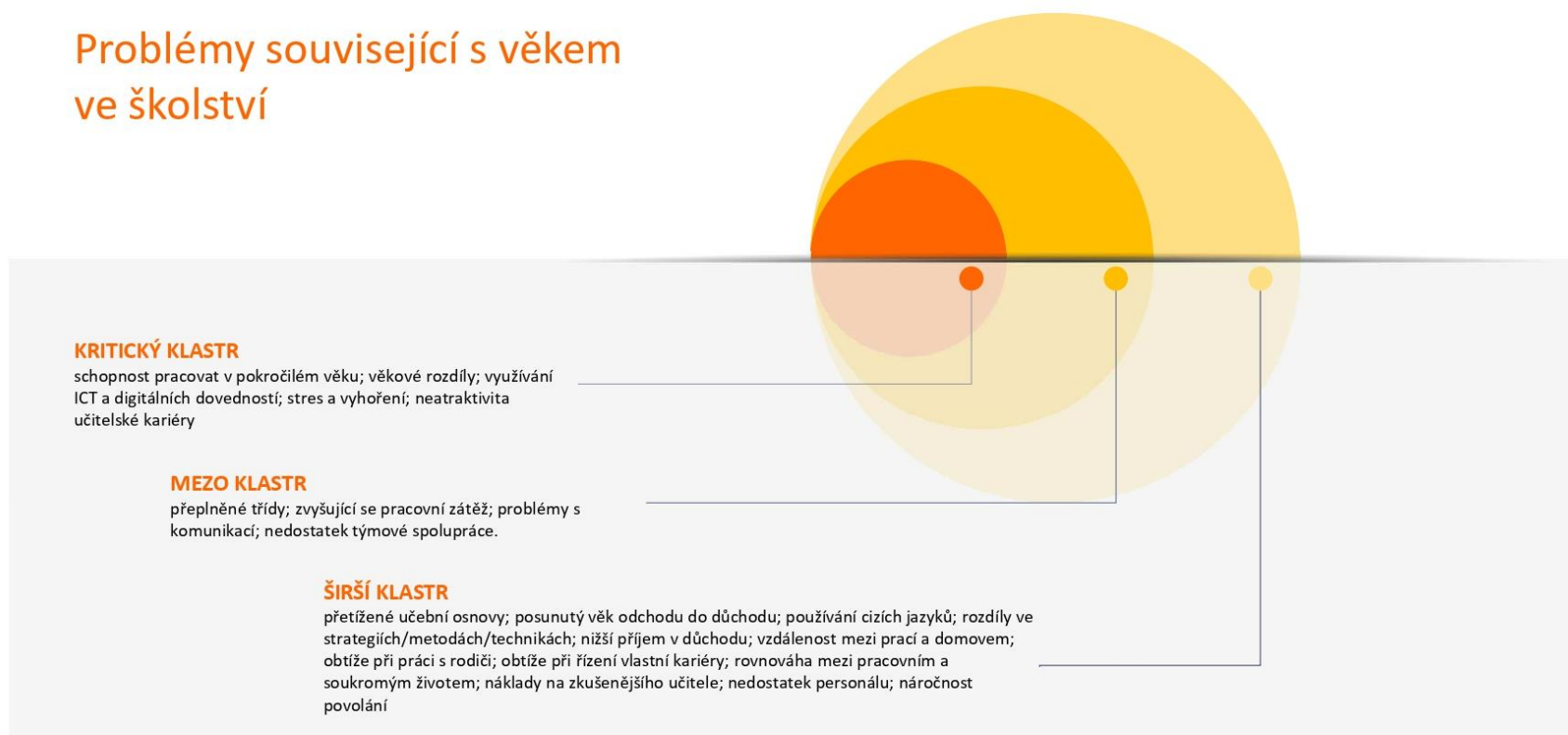
Data prezentovaná na Obr. 9 byla rozdělena do 3 klastrů na základě absolutní četnosti deskriptorů identifikovaných v rámci daných dat za účelem specifikace hlavních problémů souvisejících s věkem v prostředí vzdělávání:

Nejčastější problémy v rámci **kritického klastru** zahrnují: *neschopnost pracovat v pokročilém věku, věkový rozdíl, využívání informačních a komunikačních technologií a digitálních dovedností, úroveň stresu a vyhoření a neatraktivnost učitelské profese* (obzvláště v případě mladých učitelů, kteří mají nahradit starší kolegy). Tento primární klastr obsahuje nejspeciřičtější problémy v rámci age managementu, které byly identifikovány v mnoha případových studiích v rámci tohoto výzkumu, může tedy poskytnout nejvíce podnětných témat, která by měla být zahrnuta do vzdělávacího programu zaměřeného na age management ve vzdělávacím sektoru.

Do **Mezo klastru** patří problémy *přeplněných tříd, zvýšená pracovní zátěž* a rostoucí nároky škol, *problémy s komunikací a nedostatečná týmová práce*. Projevuje se zajímavá kombinace obtíží vnímaných v rámci organizace s jednotlivými profesními kritérii, jako jsou např. komunikace a týmová práce. Zvyšující se počet studentů ve třídách, obzvláště na nižších úrovních vzdělání jako jsou předškolní a základní stupeň spolu s rostoucí pracovní zátěží vyplývající s požadavků ze strany škol mohou působit problémy mezi pracovníky, obzvláště v kombinaci s faktorem rostoucího věku. Zdá se však, že tyto problémy se týkají obecnějších problémů škol a mohou být závažnější s rostoucím věkem.

Naproti tomu **Širší klastr** zahrnuje následující problémy: *příliš obsažné osnovy, posunutí věku odchodu do důchodu, používání cizího jazyka, nesrovnalosti mezi strategiemi/metodami/postupy, nízké příjmy penzistů, vzdálenost mezi prací a domovem, obtížná spolupráce s rodiči, nízké platy, obtížnost řízení vlastní kariéry, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, náklady na zkušenější učitele, nedostatek personálu, náročnost profese*. Působí tu celá řada faktorů, z nichž mnohé se netýkají problematiky věku, ale spíše odkazují na problémy a záležitosti vzdělávacího sektoru.

Problémy související s věkem ve školství



Obrázek 9: Problémy související s věkem ve školství

Odhadujeme, že všechny problémy ve vzdělávacím systému mohou být větší dopad na starší učitele a mohou se stupňovat s rostoucím věkem. Proto se domníváme, že by všechny měly být zahrnuty do vzdělávacího programu na téma age managementu, aby se zvýšilo povědomí o nich a bylo možné se připravit na dobu, kdy samotný věk bude představovat problém.

Níže přikládáme několik relevantních ukázek přímo z rozhovorů s respondenty:

"...zvvyšování věku odchodu do důchodu je problémem pro muže a ženy, tak pro ty, kteří potřebují práci a čekají na řádné zaměstnání velmi dlouho a vytváří začarovaný kruh, kdy je třeba pracovat déle, protože jste začali pracovat pozdě..."

(Institut vyššího vzdělávání, Itálie)

"V Rumunsku chybí odborná příprava, která by podporovala rozvoj odolnosti, houževnatosti a schopnost zvládat stress a sladit osobní a pracovní život. Je třeba si co nejdříve uvědomit, že tyto dovednosti jsou nezbytné pro všechny pracovníky, a obzvláště pracovníky v klíčových oblastech, jako jsou vzdělávání nebo zdravotnictví." (Střední odborná škola, Rumunsko)

"Myslím, že výkon povolání nesouvisí s věkem přímo, ačkoli uznávám, že učitelství je náročná profese, protože práce se studenty vyžaduje vnitřní sílu a otevřenost inovacím a schopnost zavádět novou dynamiku ve třídě."

(Střední škola, Portugalsko)

"Jsem přesvědčen, že mladí učitelé, kteří právě dokončili studia nebudou schopni dělat stejnou práci po dobu dalších 30 let."

(Základní škola, Česká republika)

"...na národní úrovni řešíme závažný demografický problém a snižování a stárnutí populace spolu deficitem vzdělanosti je tou nejhorší kombinací faktorů, které negativně ovlivňují budoucí vyhlídky naší země."

(Vysoká škola, Rumunsko)

"...využívání technologií, nové vyučovací metody, předsudky a nedostatky v současných učebních osnovách, neochota k týmové práci, klesající trpělivost a vytrvalost ve fungování třídy a vztazích se studenty, rigidní postoj ve vztazích mezi studenty a rodiči a v rámci školy, vytyčování hranic vztahů."

(Základní škola, Turecko)

"Existují i učitelé, kterým vyhovuje jistá míra stresu při práci např. na výzkumu, ale pokud jsou vystaveni větší pracovní zátěži, cítí se frustrovaní a ve stresu."

(Vysoká škola, Španělsko)

"Učitel musí být schopný přizpůsobit se změnám. Problém nastává, když se učitel není schopen posunout dále a vymanit se ze stereotypů, na které si za 20 let svého působení jako učitel zvykl. Pak se dostává vyhoření ve chvíli, kdy nová doba vyžaduje nové dovednosti a aktivity a učitel není schopen přijmout novou roli, která s nimi přichází."

(Soukromá škola, Česká republika)

8.3. Příčiny

Analýza shromážděných dat zobrazená na obr. 10 ukazuje hlavní důvody problémů souvisejících s věkem do tří klastrů na základě jejich častosti:

V rámci Kritického klastru jsou nejčastěji zmiňovanými důvody využívané výukové metody, nedostatečná komunikace a stereotypy spojené s věkem, nezáměr o vlastní rozvoj a věk jako takový spolu s fyzickou kondicí. Je zajímavé, že nejčastěji uváděné důvody nesouvisí s fyzickými aspekty, které jsou typické pro věk, ale spíše faktory zahrnující komunikaci, mezigenerační vztahy a přístup k výuce.

Ačkoli na základě studií můžeme potvrdit, že neexistuje přímá souvislost mezi věkem učitelů a jejich vyučovacími metodami, v rámci rozhovorů byly identifikovány určité stereotypy týkající se používaných metod v souvislosti s věkem učitelů:

- Starší učitelé mají tendenci používat stále stejné metody a nejsou ochotní zkoušet metody nové
- Mladší učitelé jsou zdatnější v oblasti technologií, ale chybí jim zkušenost a trpělivost.
- Učitelé (bez ohledu na věk), kteří používají pouze frontální způsob výuky a učení z paměti, nemají přehled o moderních stylech učení.
- Mladí učitelé jsou pravděpodobně kreativnější a využívají inovativní výukové metody.
- Starší učitelé umí lépe zajistit kázeň a pořádek ve třídě.

Mnoho respondentů zároveň zmiňuje, že starší učitelé mají pravděpodobně více zkušeností a mají tendenci používat tradiční výukové metody, zatímco mladší učitelé jsou pravděpodobně více otevřeni novým, moderním metodám.

Nedostatečná komunikace byla nejčastěji zmiňována nikoli ve vztahu k žákům, ale spíše ve vztahu ke kolegům, zejména k mladším učitelům. *Mezigenerační komunikační problémy mezi mladými a staršími učiteli* můžeme přičíst především rozdílům v hodnotách a přístupech k výuce. Hlavním zdrojem těchto problémů jsou rozdílné pohledy mladších a starších učitelů na vzdělání. Mladí učitelé mají často progresivnější názory a jsou otevřenější technologiím a novým přístupům k výuce, zatímco starší učitelé bývají ve smyslu výuky usedlejší a brání se změnám. Obě kategorie učitelů mají rovněž různá očekávání a odlišný styl komunikace: mladí učitelé dávají přednost neformálnější a přímé komunikaci, zatímco starší učitelé preferují spíše formální styl a komunikují spíše nepřímě.

Mezi *fyzické problémy učitelů související s věkem* patří snížená fyzická kondice a vytrvalost spolu s častou ztuhlostí kloubů a svalů, která může dokonce ovlivňovat pohyblivost. V některých případech se k výše zmíněným problémům přidává špatné držení těla, špatná rovnováha a koordinace. Co se týče dalších smyslů, časté jsou poruchy zraku a sluchu, únava a vyčerpání.

Do **Mezo klastru** patří klesající prestiž učitelské profese, digitální propast, nedostatek času na doškolovací kurzy, nedostatek aktivity ze strany vedení, nedostatečný kariérní postup v důsledku hospodářské krize.

Širší klastr zahrnuje nedostatečný age management, chybějící investice do průběžného vzdělávání ze strany státu, problémy v rámci škol, rotační výuka, generační propast, vzdělávací kurzy dostupné pouze pro

kmenové učitele, přenesení odpovědnosti za vzdělávání mladých na školu, problémy mladých učitelů souvisejících s nedostatkem zkušeností, nedostatečná internacionalizace akademických aktivit, příliš mnoho požadavků na budoucí školitele, vzdělávání v cizím jazyce.

Poslední dva klastry zahrnují různá kritéria důvodů, z nichž některá souvisí s *problémy jednotlivců, zatímco jiná s problémy v rámci systému a komunity*. Tyto příčiny je možné rozdělit do několika širších kategorií:

Nezájem, špatná kázeň, únava ze soucitu a dokonce vyhoření: To může být způsobeno řadou faktorů, jako je nedostatek zdrojů, nedostatečné uznání, negativní vztahy s kolegy, a vést k nižšímu uspokojení z práce a celkové nespokojenosti. Učitelství je velmi náročná profese a může se snadno stát, že učitelé budou vystaveni nadměrné pracovní zátěži, což se projevuje pocity vyčerpání, cynismu a nedostatečnému uspokojení z práce.

Nedostatek uznání, nedostatečná podpora, nejasná očekávání, nízké ohodnocení: Mnoho učitelů má pocit, že navzdory jejich tvrdé práci a oddanosti profesi není jejich úsilí dostatečně ohodnoceno či oceněno. Učitelé se cítí nedoceny a chybí jim uznání za jejich tvrdou práci, což vede k pocitu devalvace jejich práce. Učitelé mohou také pociťovat nedostatečnou podporu ze strany správy školy, což může vyvolávat jejich frustraci a pocity osamělosti. Je důležité, aby učitelé věděli, co se od nich očekává. Nejasně definovaná očekávání mohou vést ke zmatku a pasivitě. Zde můžeme dodat, že i přes důležitou roli, kterou učitelé ve společnosti mají, jejich platy často neodpovídají jejich tvrdé práci a obětavému nasazení. To může vést k pocitům roztrpčení: nízký plat je pro učitele velký problém, protože může vést k finančním problémům a potížím v osobním životě.

Technologické výzvy vyžadující neustálý profesní růst a úpravy náplně práce: S neustálým vývojem technologií je třeba, aby učitelé drželi krok s inovacemi, aby je mohli efektivně zprostředkovávat svým žákům. To může být pro některé učitele problematické, zejména pro ty, kteří nemají dostatečné dovednosti nebo možnosti sledovat nejnovější trendy v oblasti vzdělávacích technologií. Zejména u starších učitelů mohou být možnosti profesního rozvoje značně omezené, což je limituje v jejich profesním růstu a kariéře. Organizační nebo systémové změny často vedou ke přílišnému zvýšení nebo nevyváženosti pracovní zátěže, jejichž důsledkem je stres a únava a snížený pracovní výkon.

Níže předkládáme několik pohledů respondentů na dané téma:

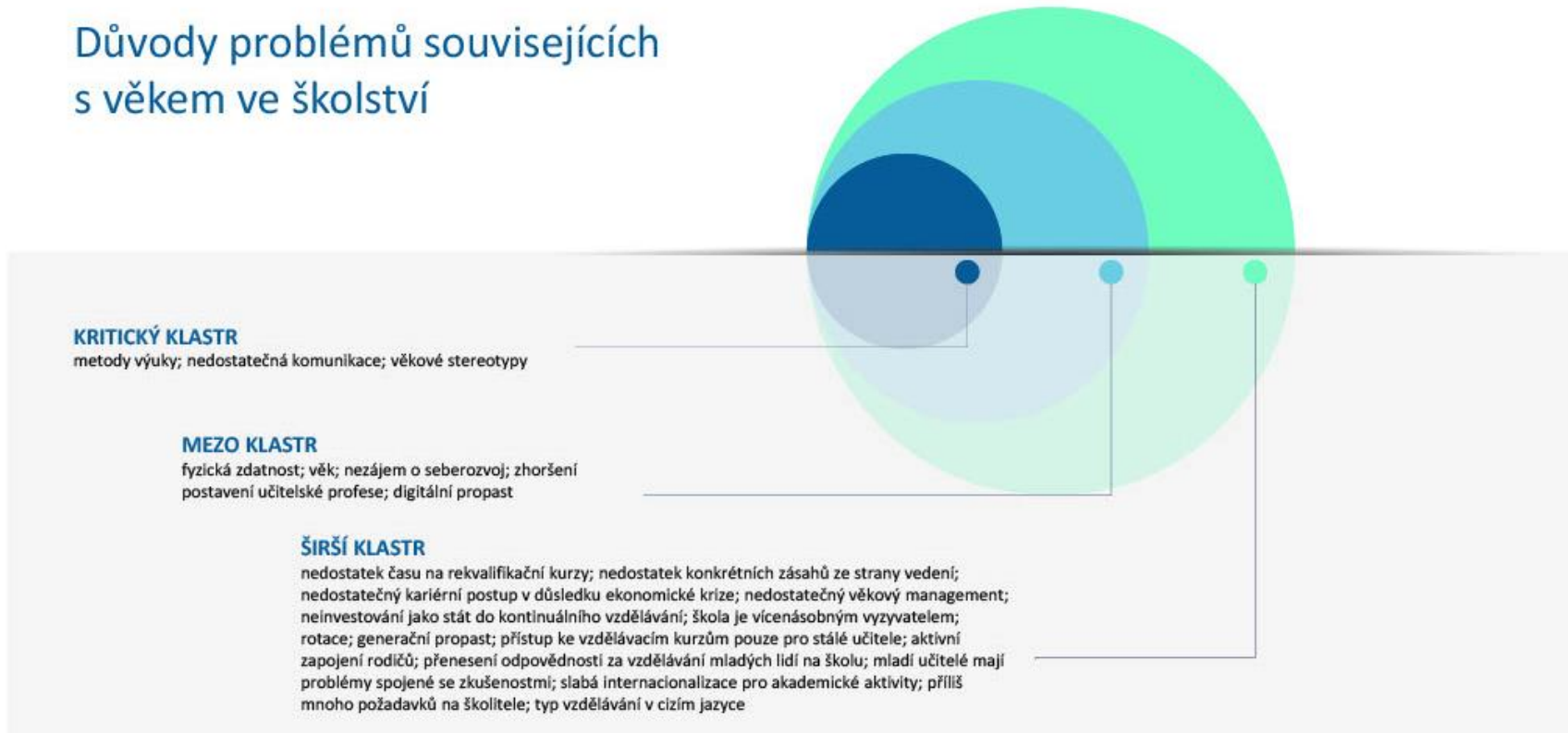
"...vůle jednotlivce umožňuje nově získané přístupy uplatnit v praxi a přizpůsobit je vlastnímu, často klasickému stylu výuky."

(Institut vyššího vzdělávání, Itálie)

"Nové výukové strategie a metodiky jsou často spojené s využitím počítačů a informační technologie, které někteří kolegové, často padesátníci a šedesátníci, neumí používat. Podle mého názoru ale není problém jen chybějící vzdělání v této oblasti, ale také ochota k jeho zvyšování, jako by s tím kolegové nějak bojovali"

(Základní škola, Itálie)

Důvody problémů souvisejících s věkem ve školství



Obrázek 10: Důvody problémů souvisejících s věkem ve školství

"někdy se tento problém ještě zvětšuje, vznikají různé skupiny, starší učitelé tvoří samostatnou skupinu a mladí učitelé durhou. Mladí lidé prosazují inovace, změny, mají ke studentům jiný vztah, zatímco starší učitelé kritizují, co mladí lidé dělají a často s nimi nesouhlasí. Postupně ve sborovnách docházelo ke stále častějším diskusím a sporům ohledně různých oblastí, ve kterých tyto dvě skupiny zastávaly odlišné názory."

(Střední odborná škola, Rumunsko)

"...velmi malá důležitost, kterou společnost přikládá aktivnímu stárnutí jako základnímu prvku při zajištění rovných příležitostí v celoživotním vzdělávání"

(Vysoká škola, Rumunsko)

"...práce učitele je založena především na jejich odhodlání dál se učit, na tomto přístupu a postoji. A to s věkem úplně nesouvisí."

(Základní škola, Česká republika)

"...starší učitelé si někdy neudržují přehled v některých předmětech, převládá pocit, že „už není třeba“ a že už školství a vzdělávání, které vyžaduje extrémní nasazení a trpělivost, věnovali dostatek svého úsilí"

(Základní škola, Turecko)

"...na škole zůstává velmi tradiční pedagogický sbor, s velmi konzervativním přístupem ke vzdělání"

(Vysoká škola, Portugalsko)

"...špatná týmová práce, velká odtazítost a vyloučení ze skupiny."

(Střední škola, Španělsko)

"Velkou výzvou je změna myšlení"

(Vysoká škola, Portugalsko)

"Psychická pohoda je extrémně důležitá; tlak ze strany dětí a rodičů je v dnešní době obrovský"

(Základní škola, Česká republika)

8.4. Realizovaná opatření

V rámci rozhovorů označili respondenti několik důležitých opatření v rámci age managementu. Je třeba poznamenat, že většina respondentů nepovažuje age management za jasně definovaný a explicitně formulovaný program v rámci svých institucí. I přes to bylo možné definovat širokou škálu opatření, které souvisejí s věkem a prevencí s věkem souvisejících problémů na úrovni vzdělávacích institucí. Daná opatření bylo možné rozdělit do tři skupin na základě četnosti, s jakou byla v rozhovorech zmiňována (viz Obr. 11):

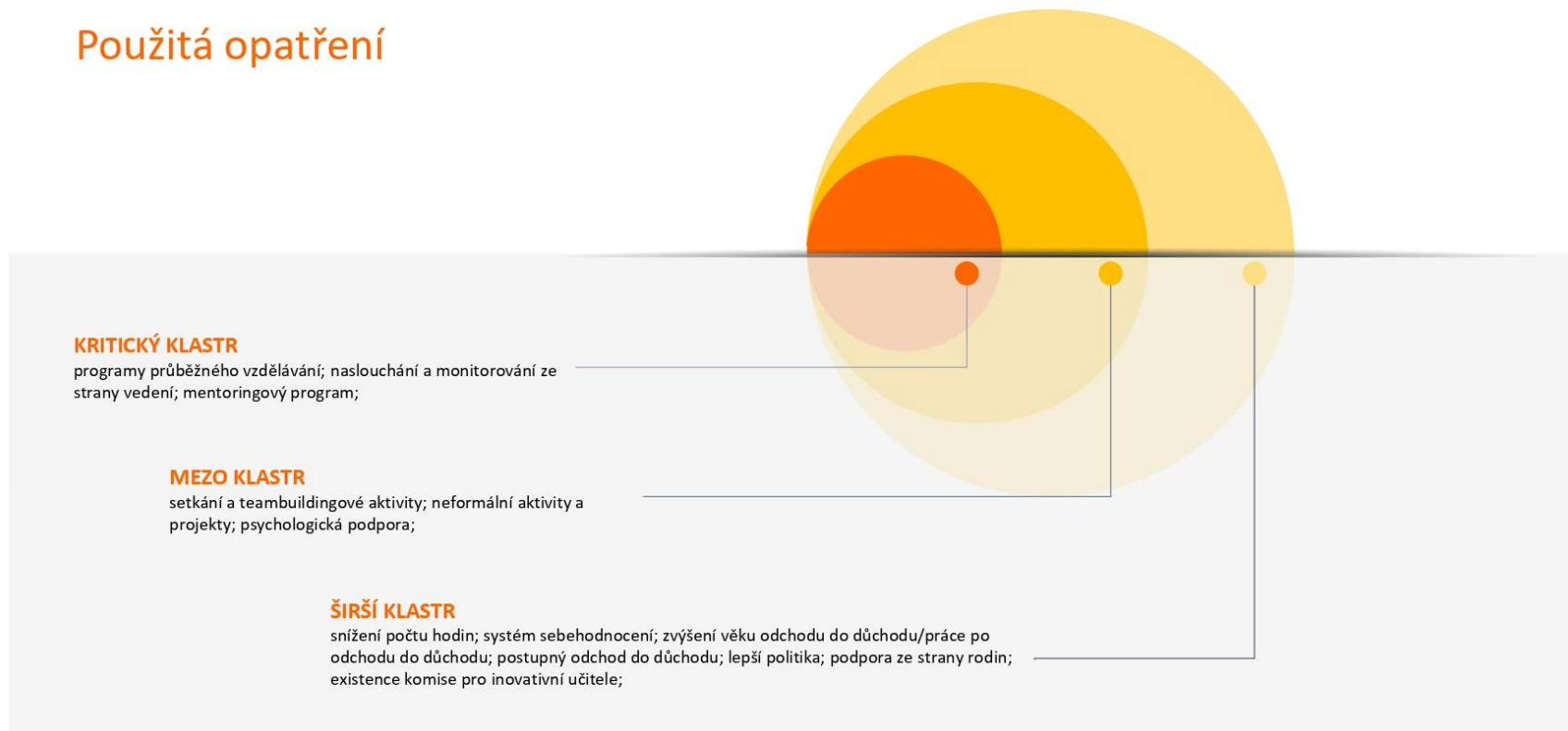
- **Kritický klastr** zahrnuje *programy průběžného vzdělávání, naslouchání a monitoring ze strany managementu, mentoringové programy,*
- **Mezo klastr** zahrnuje *schůzky a budování týmu, neformální aktivity a projekty, psychologickou podporu*

- **Do Širšího klastru** patří konkrétnější a kontextová opatření jako je *snížení počtu hodin, zvýšení věku odchodu do důchodu, práce i po dosažení důchodového věku/postupný odchod do důchodu, efektivnější politiky, podpora ze strany rodiny* nebo různé systémy hodnocení, jako je *autoevaluace* nebo *komise pro inovativní výuku* (týkající se zřízení speciálního oddělení zaměřeného na podporu učitelů v jejich inovativních přístupech).

Programy průběžného vzdělávání mohou učitelům pomoci předcházet problémům spojeným s věkem tím, že budou přinášet informace o nejnovějších výzkumech a výukových metodách a poskytnou učitelům příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji. Níže jsou uvedeny příklady programů průběžného vzdělávání zmiňované v rozhovorech.

- **Workshopy profesního rozvoje:** v rámci nich se učitelé dozvídají o nových výukových strategiích, nástrojích a metodách hodnocení. Poskytují také příležitost pro networking s dalšími pedagogy a sdílení osvědčených postupů.
- **Mentoringové programy:** starší učitelé mohou vystupovat jako mentoři mladších učitelů, se kterými mohou sdílet svoje zkušenosti a odborné znalosti. Tyto programy jsou vzájemně výhodné pro obě strany, protože mladší učitelé mohou poskytnout svoje znalosti týkající se technologií a nových výukových metod.
- **Wellness programy:** zvyšující se věk může přinášet problémy v oblasti fyzického a duševního zdraví. Programy zaměřené na udržení dobrého zdraví a snížení stresu mohou být pro starší učitele obzvláště přínosné. Jóga, meditace a workshopy mindfulness pomáhají učitelům zvládat stres a udržet si dobré zdraví.
- **Plánování odchodu do důchodu:** starší učitelé více přemýšlejí o odchodu do důchodu a pro přípravu na tento krok jsou užitečné konkrétní zásady a pokyny.
- **Kurzy dalšího vzdělávání:** Tyto kurzy pomáhají učitelům udržet si přehled o nejnovějších realizovaných výzkumech v jejich oboru a udržet si certifikaci pro výuku.

Použitá opatření



Obrázek 11: Použitá opatření

Zajištěním přístupu k těmto typům programů mohou školy pomoci starším učitelům udržet si pracovní nasazení a motivaci a předcházet problémům souvisejícím s věkem, jako je vyhoření a zhoršení fyzického stavu.

Naslouchání a monitoring ze strany managementu je klíčovým prvkem v prevenci problémů učitelů souvisejících s věkem (protože management zajišťuje způsob, jak řešit současné problémy a předcházet novým). Za nejdůležitější prvek je považována *otevřená komunikace*: vedení, které vytváří otevřenou a podpůrnou komunikační kulturu, povzbuzuje učitele, aby sdíleli své nápady, obavy a poskytovali zpětnou vazbu. Dalšími zmiňovanými konkrétními opatřeními jsou *pravidelné kontroly a hodnocení výkonnosti*, aby bylo možné zjistit případné problémy a potíže, které učitelé mohou mít, získat zpětnou vazbu a podněty od učitelů (prostřednictvím průzkumů, cílových skupin nebo jiných prostředků), dále *sledování pracovní zátěže a úrovně stresu*, zejména u starších učitelů, u nichž hrozí větší riziko vyhoření nebo zhoršení fyzického zdraví. Dalšími proaktivními opatřeními ze strany vedení jsou neformální aktivity, flexibilní pracovní úvazky nebo možnosti profesního rozvoje.

Pomocí naslouchání a monitoringu může vedení škol identifikovat a řešit problémy, které mohou negativně ovlivnit well-being a efektivitu učitelů, což napomáhá předcházet problémům souvisejícím s věkem a podpořit pozitivní a zdravé pracovní prostředí pro všechny učitele.

Další často zmiňovanou kategorií opatření pro řešení problémů učitelů souvisejících s věkem jsou *mentoringové programy*. Bez ohledu na formu jejich organizace (v některých zemích se jedná o celostátní program iniciovaný ministerstvem školství, zatímco v jiných jde pouze o iniciativu na úrovni organizace) existují určité společné prvky:

- *Transfer vědomostí a zkušeností*: mentoringové programy umožňují zkušeným učitelům předávat své znalosti a zkušenosti mladším nebo méně zkušeným učitelům. Tento přenos znalostí pomáhá zajistit, aby se osvědčené postupy a efektivní výukové metody udržely v průběhu času.
- *Profesní rozvoj*: mentoringové programy poskytují příležitosti k profesnímu rozvoji mentorů i jejich svěřencům. Mentoři mohou rozvíjet své dovednosti jako učitelé a vedoucí pracovníci tím, že vedou a koučují své svěřence, kteří se mohou učit ze zkušeností a odborných znalostí svých mentorů.
- *Osobní podpora*: mentoringové programy poskytují osobní podporu a vedení učitelům, zejména novým učitelům nebo učitelům, kteří se potýkají s osobními či profesními problémy. Mentoři mohou poskytovat emocionální podporu a rady a pomáhat učitelům orientovat se v náročných situacích a činit lepší rozhodnutí.
- *Kariérní postup*: mentoringové programy pomáhají učitelům v kariérním postupu. Učitelé pod vedením svých mentorů získávají nové dovednosti a zkušenosti, které jim mohou pomoci postoupit na vyšší kariérní příčku a přijmout nové úkoly.
- *Spolupráce a komunita*: mentoringové programy napomáhají navázat spolupráci mezi učiteli. Mentoři a učitelé obvykle spolupracují na dosažení společných cílů, budují vzájemné vztahy a posilují organizační kulturu a spolupráci.

Účinnou strategií prevence problémů učitelů souvisejících s věkem mohou být také *pravidelná setkání a aktivity zaměřené na budování týmu*. Pomocí komunikace, stanovení cílů, profesního rozvoje, budování týmu a uznání je možné podpořit pozitivní a zdravé pracovní prostředí a trvalý rozvoj a angažovanost učitelů. Komunikace a spolupráce mezi učiteli jsou zásadní a byly zmíněny jako hlavní důvody problémů souvisejících s věkem. Pomocí těchto jednoduchých aktivit, jako jsou pravidelné neformální schůzky, učitelé mohou sdílet své nápady, obavy a zpětnou vazbu a jejich spolupráce je založena spíše na důvěře a vzájemné podpoře. Tímto způsobem je možné vybudovat pozitivní a podporující pracovní prostředí, pocit sounáležitosti a společného cíle mezi učiteli, což zajistí, že úsilí všech je zaměřeno stejným směrem, a zabrání pocitům izolace nebo vyloučení.

Poskytnutí psychologické podpory je zjevně důležitou strategií prevence problémů učitelů souvisejících s věkem. Tato podpora může zahrnovat poradenství, techniky zvládnání stresu a přístup ke zdrojům duševního zdraví. Zajišťuje emocionální podporu učitelům, kteří mohou řešit osobní nebo profesní problémy a pomoci jim tak vyrovnat se s obtížnými situacemi a udržet si pozitivní pohled. Tento druh psychologické pomoci může navíc pomoci rozvíjet kulturu podpory a vzájemné péče ve škole, předcházet pocitům izolace nebo odloučení učitelů a podporovat pozitivní a zdravé pracovní prostředí pro všechny.

Jako realizovaná účinná opatření byly v některých rozhovorech rovněž zmíněny *neformální aktivity a projekty*. Vzhledem k tomu, že podporují učení, tvořivost, spolupráci, cílevědomost a uznání, pomáhají udržet angažovanost učitelů a jejich motivovanost a podporují pozitivní a zdravé pracovní prostředí. Zde je možné zmínit například podporu spolupráce a týmové práce mezi učiteli.

Z **opatření v rámci Širšího klastru** je možné zmínit *zkrácení pracovní doby* (součástí veřejných politik jednotlivých zemí) a *zvýšení věku odchodu do důchodu/práce po odchodu do důchodu, postupný odchod do důchodu* (např. práce na částečný úvazek nebo práce na projektech).

Zvláštní zmínku si zaslouží *podpora ze strany rodiny*, která představuje důležitý faktor při prevenci problémů učitelů souvisejících s věkem. To zahrnuje pomoc s pečovatelskými povinnostmi, podporu zdraví a wellness a povzbuzení a uznání za jejich práci.

Níže můžeme vidět několik názorů respondentů na toto téma:

"Na začátku roku každý učitel předložil něco, čemu říkáme preferovaný rozvrh včetně časů, které by mu vyhovovaly a my jsme se mu snažili vyhovět. Teď už není možné, ale je to něco, co by bylo vhodné z hlediska age managementu, když o tom teď tak přemýšlím. Od Morattiho reformy a snížení „volných“ hodin už to ale není možné, protože by mohlo dojít k tomu, že tím, že se vyhoví jednomu, bychom mohli zkomplikovat situaci někomu jinému."

(Střední odborná škola – Itálie)

"RAV (autoevaluační zpráva), což je vlastně plán pro zlepšení v rámci školy: tímhle způsobem sledujeme všechno, co se ve škole děje, každé tři roky, a na základě výsledků navrhuje pro učitele plán zlepšení. RAV vyšlo od ministerstva, musíme ho realizovat."

(Institut vyššího vzdělávání – Itálie)

"...různé typy mentoringu: peer mentoring, buddy systém, týmový mentoring, dokonce i reverzní mentoring, kdy jsou oceněny i zkušenosti mladých lidí; ale pevně věřím, že klasický mentoring může zahrnovat všechny tyto typy a může se stát nejsilnějším prvkem ve vzdělávání."

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy – Rumunsko)

"...kolegové starší 65 let mají víc možností zapojit se do systému, podle toho, jak jim to vyhovuje a na základě některých kritérií konkurenceschopnosti a analýzy potřeb ze strany zaměstnavatele: (1) prodloužením pracovního poměru před odchodem do důchodu, jako stálí zaměstnanci; (2) uzavřením pracovní smlouvy na jeden rok po odchodu do důchodu, jako spolupracovníci; (3) uzavřením pracovní smlouvy se stanovenou hodinovou mzdou po odchodu do důchodu, jako spolupracovníci."

(Vysoká škola – Rumunsko)

"plán školení pro učitele s využitím nových technologií, které se téměř povinně modernizovaly kvůli covidové pandemii; to umožní nabízet studentům jen to nejlepší."

(Vysoká škola – Španělsko)

"setkáváme se pořád s profesory všech věkových kategorií"

(Vysoká škola – Portugalsko)

"Samotné prostředí. Škole se daří dobře, máme skvělé výsledky, pořádáme hodně akcí, lidi, kteří tu pracují, jsou spokojeni. Cítím se tu dobře a baví mě to tady."

(Základní umělecká škola – Česká republika)

"Mají každý rok dva cíle. Jeden z nich je osobní a společenský rozvoj (well-being, psychické problémy, komunikace s rodiči, komunikace s problémovými žáky), druhý se vztahuje ke vzdělávání učitelů v oboru – udržet si přehled o nových a moderních jevech."

(Základní škola – Česká republika)

"Skupiny mají mezi sebou dobré vztahy a skupiny se navzájem podporují mnoha různými způsoby. Zkušenosti učitelé někdy mívají problémy s používáním technologií ve třídě, mladí učitelé jim v tomto ohledu mohou pomoci, naučit je, jak používat technologie, aplikace a programy; žádná diskriminace tu není."

(Střední škola – Turecko)

8.5. Navrhovaná opatření

V rámci rozhovorů respondenti navrhli širokou škálu opatření, která by mohla být aplikována v rámci age managementu nebo prevence/reakce na problémy spojené s věkem, které se vyskytují ve vzdělávacích organizacích zemí zapojených v této studii.

To svědčí jak o zájmu respondentů o dané téma, tak o jejich organizační perspektivě. Proto byly za každou instituci vybrány klíčové osoby, jako jsou jejich ředitelé, manažeři, personalisté a vedoucí kateder, kteří mají možnost navrhnout řešení, která lze realizovat nejen na úrovni organizace, ale i v rámci celého systému.

Obrázek 12 ukazuje rozdělení odpovědí do tří klastrů na základě jejich četnosti.

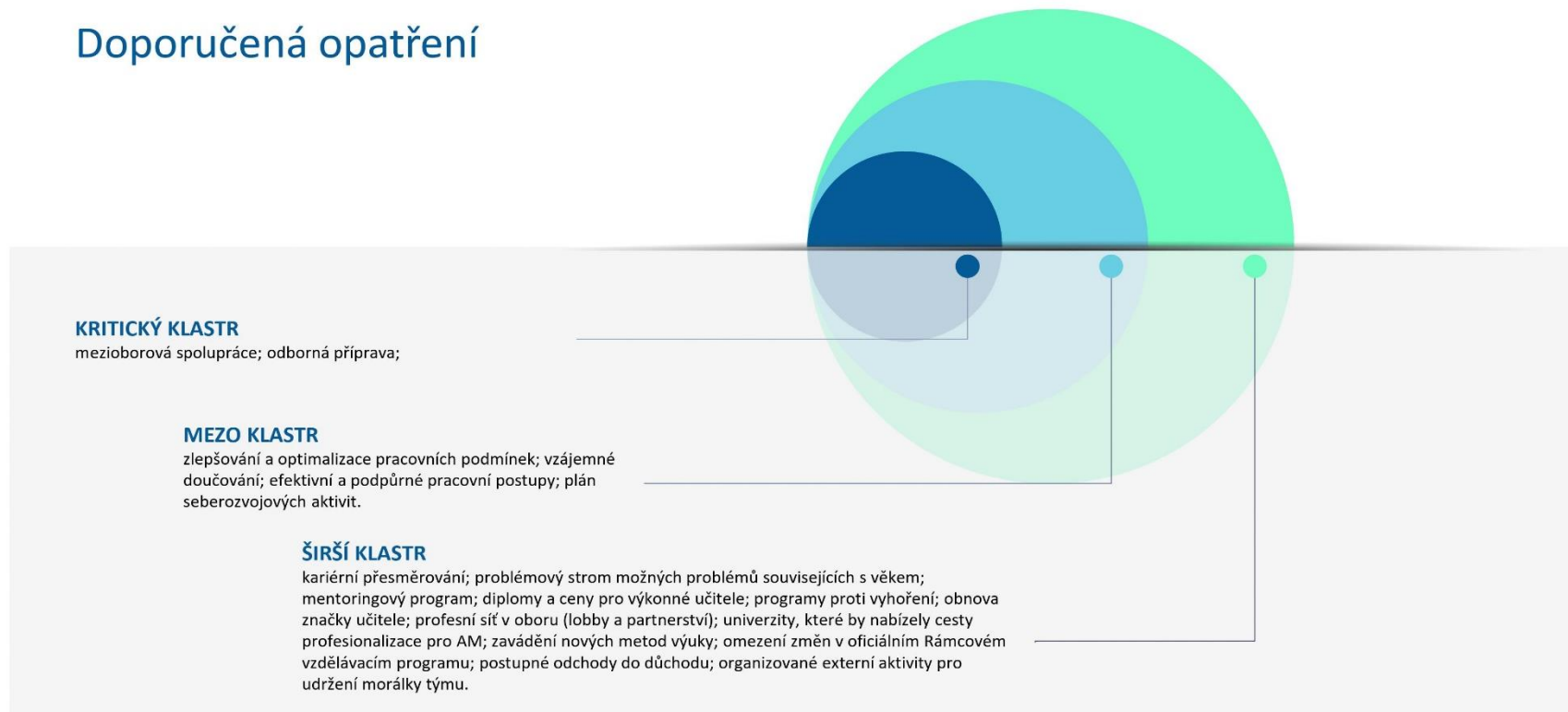
- **Kritický klastr** zahrnuje *mezioborovou spolupráci a odbornou přípravu*
- **V rámci Mezo klastru** je zmiňováno *zlepšování & optimalizace pracovních podmínek, učení se jeden od druhého, efektivní a podpůrné pracovní postupy a plán aktivit vlastního rozvoje*
- **Širší klastr** zahrnuje konkrétní opatření v rámci konkrétního prostředí nebo konkrétní návrhy s odkazem na systémy, v nichž působí jednotliví respondenti: *jiný směr kariéry, mentoringové programy, různé způsoby uznání, profesní sítě v oboru, konkrétní programy proti vyhoření, změna chování učitele, univerzity nabízející profesionalizaci v rámci age managementu, snížení zátěže pro učitele, zvýšení platů, postupný odchod do důchodu nebo externí aktivity pro udržení morálky týmu.*

Mezioborová spolupráce, která zahrnuje spolupráci s kolegy z různých oborů, je považována za nejčastější účinnou strategii prevence problémů učitelů souvisejících s věkem. Níže uvádíme několik aspektů přínosů těchto aktivit:

- **sdílené učení:** mezioborová spolupráce umožňuje učitelům učit se jeden od druhého, sdílet myšlenky a získávat nové pohledy na svou práci. To může být obzvláště cenné pro starší učitele, kteří mají spoustu zkušeností, ale může jim prospět nový pohled a nové přístupy.
- **Podpora zdraví a pohody:** mezioborová spolupráce přispívá ke zlepšení zdraví a pohody učitelů pomocí sdílení osvědčených postupů v oblasti péče o sebe a zvládnání stresu.
- **Týmová práce:** mezioborová spolupráce zlepšuje týmovou práci a společný cíl učitelů. To je přínosné hlavně pro starší učitele, kteří se mohou cítit izolovaní nebo vyloučení ze širší školní komunity.
- **Komplexní přístup:** mezioborová spolupráce podporuje komplexnější a integrovanější přístup ke vzdělání kombinováním různých pohledů a odborných znalostí učitelů z různých oborů.
- **vzory:** mezioborová spolupráce může sloužit jako model spolupráce a kooperace mezi studenty, což přispívá k příznivému klimatu školy a tím umožňuje předcházet problémům spojených s věkem u učitelů.

Podporou sdíleného učení, zdraví a pohody, týmové práce, komplexního přístupu ke vzdělání a vzorů pomáhá mezioborová spolupráce zajistit angažovanost a motivovanost všech učitelů bez ohledu na věk, což má příznivý dopad na studenty a celou školní komunitu.

Doporučená opatření



Obrázek 12: Doporučená opatření

Odborné vzdělávání se uvádí jako realizované i navrhované opatření, což ukazuje, že bez ohledu na praxi většiny institucí zapojených v průzkum je tu stále velká potřeba specifického odborného vzdělávání, zejména co se týče age managementu. Ve WIDER CLUSTER jsme ponechali konkrétní návrhy týkající se prevence vyhoření nebo well-beingu a duševního zdraví, které spadají i do této kategorie odborného vzdělávání.

Je třeba si uvědomit, že odborná příprava se netýká pouze přípravy na výuku, ale především pedagogické přípravy, tedy přípravy na výuku a řízení výuky jakéhokoli předmětu.

Odborná příprava může starším učitelům pomoci udržet si přehled o nejnovějším vývoji v jejich oboru, včetně nových výukových metod, technologií a osvědčených postupů a tím předcházet pocitům stagnace nebo nudy, udržet jejich motivaci a angažovanost pomocí nových výzev a příležitostí k růstu a rozvoji.

Odborná příprava dále starším učitelům nabízí příležitost k profesnímu rozvoji, k osvojení nových dovedností, nových rolí a úkolů, popř. i ke kariéernímu postupu, a tak podpořit pocit účelnosti a smysluplnosti jejich práce a zabránit vyhoření.

Odborné vzdělávání tvoří důležitým aspektem dalšího vzdělávání nezbytným pro všechny, ale zejména starší učitele, kde hrozí, že jejich dovednosti nebo znalosti budou považovány za zastaralé.

V rámci **Mezo Cluster** tvoří vnější kategorie týkající se systémovým zásahům nebo managementu *zlepšování a optimalizace pracovních podmínek, zavádění efektivních a podpůrných postupů v oblasti zaměstnanosti*.

Zlepšení pracovních podmínek a zavedení účinných podpůrných postupů při zaměstnávání je účinnou strategií při prevenci problémů spojených s věkem. Snížení stresu, zajištění flexibilnější pracovní doby a příležitostí ke kariéernímu postupu, zavádění programů pro zlepšení zdraví a pohody a zajištění rovných a srovnatelných podmínek jsou konkrétní opatření, která zajišťují, že všichni učitelé bez ohledu na věk zůstanou angažovaní a motivovaní a budou i nadále pozitivně ovlivňovat své studenty a klima školy.

Pro vedoucí pracovníky se podpora průběžného vzdělávání stává zásadním krokem k zajištění toho, aby se udržela angažovanost a motivovanost všech učitelů a jejich pozitivní vliv na studenty a školní komunitu.

Peer tutoring a aktivity zaměřené na vlastní rozvoj představují interní kategorie a opět se týkají již zavedených opatření, zmíněných v předchozí kapitole.

Peer tutoring přímo odkazuje na mentoringové programy, v nichž mohou starší učitelé působit jako mentoři nebo peer lektoři pro mladší nebo méně zkušené učitele. I to napomáhá udržet si zaujatost a motivaci pro svou práci a zároveň předávat své zkušenosti a znalosti ostatním. Podpora sdílení znalostí mezi učiteli bez ohledu na věk může podporuje spolupráci a výměnu pohledů a myšlenek a zároveň zabránit vzniku vzájemně nepřátelských skupin nebo rozdělení učitelů do skupin na základě věku nebo zkušeností. Zavádění formálních mentoringových programů, které spojují starší učitele s mladšími, zajišťuje trvalou podporu a vedení a vytváří příležitosti pro sdílení znalostí a spolupráci.

Zavádění plánu aktivit pro vlastní rozvoj, jako je například účast na konferencích nebo seminářích, online kurzy, účast na výzkumu nebo publikování, pomáhá starším učitelům v jejich dalším vzdělávání a růstu vyhnout se tomu, že jejich dovednosti nebo znalosti budou považovány za zastaralé.

Níže předkládáme několik pohledů respondentů na toto téma:

"Je nezbytné snažit se o společné vyučování, protože různí učitelé stejného předmětu mohou disponovat různými dovednostmi a vzájemná výměna je přínosná pro všechny. V některých hodinách spolupracuji například s rodilým mluvčím a pomocným učitelem pro studenty s postižením."

(Institut vyššího vzdělávání – Itálie)

"Umíme si představit výměnu mezi různými generacemi učitelů; takto je možné poskytnout didaktické dovednosti těm, kteří je nemají a zlepšit technologické dovednosti těch, kteří je postrádají."

(Institut vyššího vzdělávání – Itálie)

"Podle mého názoru dochází k posunu v rámci obecného postoje; zde mohou vysoké školy hrát vedoucí roli při rozvíjení povědomí o stárnutí na všech úrovních."

(Vysoká škola – Rumunsko)

"...vedoucí vzdělávacích institucí, zejména akademických, by mohli detailněji řešit téma stárnutí (hlavně ve vzdělávacím sektoru, ale i obecně, z národního a společenského hlediska) a navrhnout způsoby prohloubení odborných znalostí v tomto oboru prostřednictvím informačních kampaní, akcí pro vědce a akademiky, kurzů atd."

(Vysoká škola – Rumunsko)

"...realizace kurzů na nejrůznější témata, z nichž si učitelé zvolí dle svých potřeb."

(Vysoká škola – Španělsko)

"...přijmout opatření, která nám umožní předat nové dovednosti starším pedagogům a zajistit pro ně školení o nových technologiích a změn."

(Školka – Portugalsko)

"Sebevzdělávání a práce na sobě co se týče fyzické stránky představuje výzvu relevantní pro všechny."

(Soukromá škola – Česká republika)

"Umím si představit dlouhodobý plán, který stanoví jak a kolik času ročně by měl učitel věnovat pravidelné regeneraci, zotavení, cvičení a odpočinku."

(Školka – Česká republika)

"Fyzickým problémům souvisejícím s věkem by měla být přikládána větší důležitost a měl by být vzat v potaz přirozený úbytek učitelů." (Školka – Turecko)

"...snažím se hlavně o to, aby se učitelé a ostatní pracovníci cítili jako součást školy."

(Základní škola – Česká republika)

"Protože správným opatřením by bylo setrvat v zaměstnání až do 70 let na základě podané žádosti, se souhlasem zaměstnavatele a na základě dohody se specifikovanými výkonnostními kritérii, která by měla být na základě potřeb a možného výkonu a umožnit tak vybrat osoby, které by měly v organizaci i nadále zůstat."
(Vysoká škola – Rumunsko)

8.6. Monitoring

Respondentů jsme se rovněž ptali na metody monitoringu opatření souvisejících s age managementem a aspekty související se stavem učitelů, problémy, které musí řešit nebo na feedback, který dostávají.

Na základě výsledku jsme identifikovali metody využívané s vysokou a střední frekvencí a některé aspekty popisující konkrétní situace nebo ojedinělé metody monitoringu nebo hodnocení učitelů.

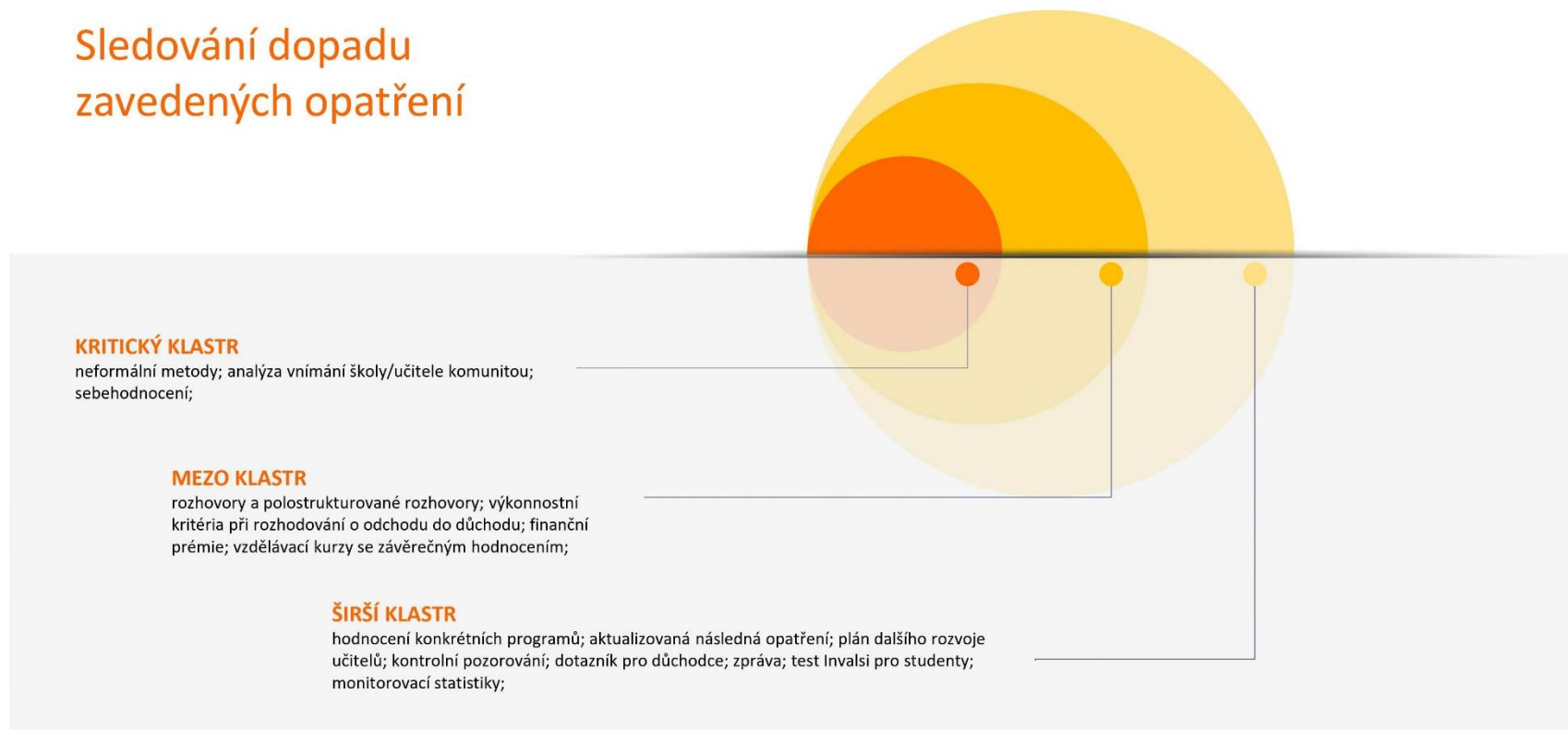
Na základě jejich častosti jsme je rozdělili takto:

- do **Kritického klastru** patří *neformální metody, analýza vnímání školy a učitelů komunitou, autoevaluace*
- v **Mezo klastru** jsou zahrnuty *rozhovory & polostrukturované rozhovory, výkonnostní kritéria při rozhodování o odchodu do důchodu, finanční odměny a vzdělávací kurzy se závěrečným hodnocením*
- do **Širšího klastru** můžeme zařadit *hodnocení konkrétních programů, aktualizované následné kontroly, plány rozvoje učitelů v praxi, supervize, průzkumy pro osoby v důchodu, zprávy, konkrétní testy, monitorovací statistiky.*

Příklady *neformálních metod monitoringu* v rámci age managementu pro učitele zahrnují:

- **Reflexe:** Učitelé mohou čerpat z vlastních zkušeností a pozorování, aby posoudili svůj fyzický, duševní a emocionální stav. To vyžaduje čas na přemýšlení o tom, jak se cítí, co v nich vyvolává stres nebo problémy a jakým způsobem si mohou pomoci.
- **Vzájemná podpora:** Učitelé mohou čerpat podporu a zpětnou vazbu od svých kolegů, přátel, rodiny. Mluvit s ostatními o svých zkušenostech a problémech, jimž čelí, pomůže učitelům, aby se cítili méně osamocení a více spjati s podpůrnou komunitou.
- **Profesní rozvoj:** Účast na seminářích nebo konferencích zaměřených na profesní rozvoj pomáhá udržovat si přehled o nových strategiích a technikách zvládnání stresu, zlepšovat fyzické zdraví a posílit emocionální pohodu.

Sledování dopadu zavedených opatření



Obrázek 13: Sledování dopadu zavedených opatření

- **Praktiky mindfulness (všímavosti):** Učitelé mohou do své každodenní rutiny zařadit praktiky všímavosti (mindfulness), jako jsou meditace, jóga nebo dechová cvičení, což napomáhá vládání stresu, snižuje úzkost a zlepšuje celkovou pohodu.
- **Terapie psaním (psaní deníků):** Pomocí psaní deníku umožní učitelům přemýšlet nad svými zážitky, sledovat pokrok a identifikovat oblasti, ve kterých se mohou zlepšit. Zapisování si myšlenek a pocitů pomáhá učitelům jasně vidět jejich duševní i fyzický stav.

Neformální metody monitoringu v rámci age managementu jsou učiteli využívány k posouzení jejich fyzického, duševního a emocionálního stavu a zlepšování jejich celkového zdraví a kvality života.

Analýza vnímání učitelů komunitou jako jedna z metod age managementu poskytuje cenné poznatky o celkovém zdraví a stavu učitelů a pomáhá identifikovat oblasti, kde je třeba podpory a dalších zdrojů. Pro zjištění vnímání učitelů ze strany komunity je třeba identifikovat klíčové postavy, jako jsou rodiče, studenti, další učitelé, vedení školy a členy komunity. K získání zpětné vazby je možno využít průzkumy nebo ohniskové skupiny, s otázkami na různá témata, od úrovně stresu, přes fyzické zdraví, emocionální pohodu až po rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Po získání zpětné vazby je důležité analyzovat výsledky a identifikovat vzorce nebo témata. To zahrnuje hledání společných problémů, jimž učitelé čelí, a oblastí, kde mohou být zapotřebí další zdroje nebo podpora. Na základě zpětné vazby je třeba podniknout kroky k řešení identifikovaných problémů, k čemuž patří i poskytnutí dalších zdrojů pro zvládnutí stresu nebo zlepšení fyzického zdraví, vytvoření příležitostí pro profesní rozvoj za účelem zlepšení emocionální pohody, nebo zavedení politik, které pomáhají udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Analýza vnímání učitelů komunitou jako metoda age managementu umožní školám a okresům lépe pochopit stav zdraví a pohody učitelské populace a podniknout aktivní kroky na jejich podporu, zlepšení jejich duševního zdraví a kvality života se zvyšujícím se věkem.

Autoevaluace je důležitým nástrojem pro monitoring v rámci age managementu, protože umožňuje jedincům zhodnotit jejich duševní, fyzický a emocionální stav a identifikovat oblasti, kde je nutné podniknout změny za účelem zlepšení jejich zdraví a kvality života. Některé z hlavních kroků autoevaluace jsou prezentovány níže:

- **Stanovení výchozího stavu v oblasti zdraví a pohody,** který bude fungovat jako referenční bod pro srovnání situace s postupujícím věkem. Sem patří sledování hmotnosti, krevního tlaku, hladiny cholesterolu a dalších klíčových ukazatelů zdraví.
- **monitoring změn** s cílem identifikovat oblasti, kde je třeba upravit životní styl. Sem patří změny fyzických schopností, kognitivních funkcí a duševní pohody, aby bylo možné zvýšit fyzickou aktivitu, upravit stravu nebo vyhledat lékařské ošetření.
- **Stanovení cílů** v oblasti zdraví a pohody je účinným nástrojem pro udržení nebo zlepšení kvality života během stárnutí. Tyto cíle se mohou týkat fyzické zdatnosti, kognitivních funkcí, emoční pohody nebo jiných oblastí života.

- **podpora** ze strany rodiny, přátel nebo profesionálů v případě potřeby v podobě např. pravidelných lékařských prohlídek, konzultací s výživovými poradci nebo osobními trenéry, účast v podpůrných skupinách nebo komunitních programech pro starší dospělé.

V rámci **Mezo klastru**, se soustředíme na *výkonnostní kritéria při rozhodování o odchodu do důchodu*. Podle některých respondentů nemají některé systémy jasně definovaná kritéria pro stanovení doby odchodu do důchodu. Tento aspekt má velký význam na úrovni systému, včetně systémů na evropské úrovni, protože o nutnosti zvýšit věk odchodu do důchodu se diskutuje po celé Evropě a v mnoha zemích jde o kontroverzní téma vyvolávající velké napětí mezi vládou a odbory. Řešení této situace by mohlo být stanovení výkonnostních kritérií při určování věku odchodu do důchodu.

Výkonnostní kritéria zahrnují faktory, jako je zdraví, uspokojení z práce, produktivita a individuální preference. Pomocí těchto kritérií mohou tvůrci politik a jednotlivci určit, kdy je jednatel schopen odejít do důchodu na základě své fyzické a duševní pohody, pociťovaného uspokojení z práce a schopnosti vykonávat pracovní povinnosti. Rozhodnutí o odchodu do důchodu by měl být dobře informovaným rozhodnutím, které zohledňuje potřeby jednotlivce i organizace, pro kterou pracuje.

Tento přístup může pomoci snížit napětí mezi vládami a odbory tím, že zohlední individuální potřeby a preference jednotlivců. Kromě toho může pomoci vytvořit pružnější systém odchodu do důchodu, který jednotlivcům umožní pokračovat v práci na pozicích, které odpovídají jejich dovednostem a preferencím.

Diskuse o zvyšování věku odchodu do důchodu ve vzdělávacím sektoru je složitou záležitostí, kdy je nutno zvážit různé faktory. Přestože udržení zkušených a kvalifikovaných odborníků přináší potenciální výhody, je důležité zvážit i možné nevýhody a zajistit, aby jakékoli změny byly udržitelné a prospěšné jak pro jednotlivce, tak pro společnost jako celek.

V rámci **Širšího klastru** se zaměříme na *význam konkrétních statistik* pro monitoring age management u učitelů zmiňovaných v rozhovorech. Tyto statistiky lze použít k posouzení účinnosti politik a postupů souvisejících se stárnutím pracovní síly ve vzdělávacím sektoru. Patří sem věková struktura učitelů, procento lidí odcházejících do důchodu, opětovné zaměstnání, další vzdělávání a rozvoj, zdraví a pohoda, uspokojení z práce. Na základě sledování těchto statistik mohou tvůrci politik a vzdělávací instituce vytvořit strategie age managementu založené na důkazech a sledovat jejich účinnost v čase. To pomůže vzdělávacímu sektoru přilákat, udržet a rozvíjet kvalifikovanou pracovní sílu a zároveň podpořit pohodu a produktivitu učitelů všech věkových kategorií.

Níže předkládáme několik názorů respondentů na toto téma:

"Monitoring probíhá neustále, protože tato cesta nikdy nekončí. První aktivita v rámci monitoringu, kterou jsme realizovali, byl polostrukturovaný rozhovor. Zpracování výsledků nám umožnilo zjistit, jak jsou lidé obecně spokojeni s touto cestou."

(Veřejný správní úřad – Itálie)

"..na základě pozorování a zpětné vazby od učitelů"

(Základní škola - Turecko)

"provedli jsme průzkum pomocí Google Forms"

(Školka – Španělsko)

"Mohou být organizovány monitorovací schůzky."

(Institut vyššího vzdělávání – Itálie)

"pozorování/monitorování kolegů"

(Školka – Rumunsko)

"Neustálý monitoring motivace, politiky pro management starších zaměstnanců, vytvoření podpůrné sítě v případě pocitů nedostatečnosti plynoucí z přesvědčení o nevhodnosti. Morálka pracovníků je hlavní prerekvizitou úspěchu: nespokojený pracovník nebude odvádět kvalitní práci"

(Veřejný správní úřad – Itálie)

"dotazníky zaměřené na zjištění spokojenosti rodičů dětí se kterými pracujeme, ukazují, že rodiče jsou s naší prací spokojeni, a to je nejlepší hodnocení, kterého se nám mohlo dost "

(Školka – Rumunsko)

"Hodnocení mentoringového programu na konci prvního semestru a na konci školního roku poskytuje cenné informace pro zhodnocení a zlepšení mentoringových postupů"

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy – Rumunsko)

"Výkonnostní kritéria mohou být stanovena na základě potřeb a výkonnosti a měla by umožnit výběr osob, které by si měla škola udržet."

(Vysoká škola – Rumunsko)

"RAV (autoevaluační zpráva), což je vlastně plán pro zlepšení v rámci školy: tímhle způsobem sledujeme všechno, co se ve škole děje, každé tři roky, a na základě výsledků navrhujeme pro učitele plán zlepšení. RAV vyšlo od ministerstva, musíme ho realizovat. "

(Institut vyššího vzdělávání – Itálie)

"...pravidelně se tady potkávat s kolegy, obzvláště po stresujícím dni. Při rozhovoru mohou získat další nápady, jak příště reagovat v podobné situaci, nebo alespoň získat ujištění, že vše bude v pořádku. Tato setkání jsou neformální a někdy se jich účastním také, někdy zas nechávám kolegy, aby vše probrali jen mezi sebou."

(Školka – Rumunsko)

"Je třeba vypracovat dotazník týkající se prospěchu školy; zde se objevují různé problémy související s věkem."

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy – Itálie)

"průzkum spokojenosti pro osoby, které plánují předčasný nebo postupný odchod do důchodu"

(Vysoká škola – Španělsko)

"Zlepšují své dovednosti a kompetence např. prostřednictvím návštěv v hodinách kolegů; pokud někdo absolvuje školení, předá získané informace a poznatky i svým kolegům."

(Základní škola – Česká republika)

"Peer tutoring funguje na úrovni žáků, mohl by tedy také fungovat na úrovni učitelů"

(Institut vyššího vzdělávání – Itálie)

"...různé typy mentoringu: peer mentoring, buddy systém, týmový mentoring, dokonce i reverzní mentoring, kdy jsou oceněny i zkušenosti mladých lidí; ale pevně věřím, že klasický mentoring může zahrnovat všechny tyto typy a může se stát nejsilnějším prvkem ve vzdělávání."

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy - Rumunsko)

8.7. Výhody

Respondenti zmiňují několik výhod přijatých opatření a iniciativ spojených s age managementem. Na základě přijatého modelu jsme tyto výhody rozdělili do tří kategorií:

- do **Kritického klastru** můžeme zařadit *průběžné vzdělávání a rozvoj, aktivní stárnutí a reflektivní mechanismy & přenos znalostí*

- v **Mezo klastru** se nachází *vazby se studenty a organizacemi, stimulace mezigeneračního dialogu, lepší kvalita života, zlepšení institucionální kultury, vyšší sebeúcta u starších učitelů, loajalita & udržení si učitelů, vyšší motivovanost, lepší kvalita vzdělání a ekonomické výhody.*

- a v **Širším klastru** se nachází *vyšší produktivita, zúročení zkušeností a odborných znalostí starších učitelů, zvyšování atraktivity učitelské profese, předvídání možných problémů, dynamičtější výuka, zlepšení fyzické kondice, používání nových metod, možnost najmout učitele s vyšší kvalifikací.*

Průběžné vzdělávání a rozvoj představují významnou výhodu age managementu u učitelů. Níže předkládáme podrobnější popis aspektů v rámci této výhody:

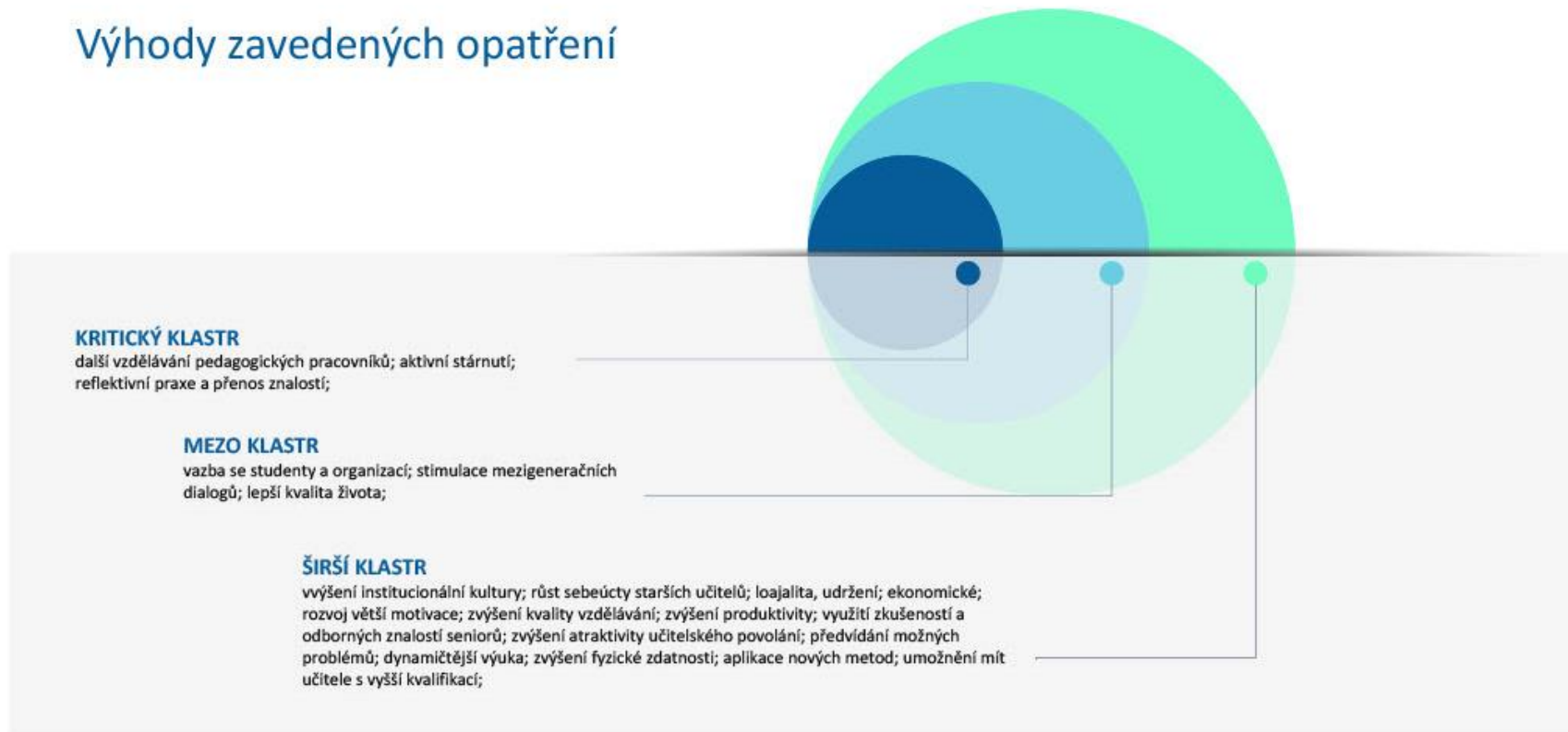
- **Udržení si přehledu o nových výukových metodách a technologiích:** Jelikož se objevují nové výukové metody a technologie, je nezbytné s nimi držet krok a přizpůsobovat se novým přístupům. Age management poskytuje příležitosti pro průběžné vzdělávání a rozvoj, čímž pomáhá učitelům vykonávat svou práci efektivně a v souladu s nejnovějšími poznatky.
- **Rozšiřování znalostí v dané oblasti:** průběžné vzdělávání a rozvoj umožňuje učitelům prohloubit jejich znalosti a odbornost v daném předmětu a tím zefektivnit výuku a pomoci studentům k lepším výsledkům.
- **Příprava na vedoucí a mentorské role:** Age management může pomoci zkušeným učitelům převzít vedoucí a mentorské role, jako jsou vedoucí kateder, koordinátoři učebních osnov, nebo učitelé v pozici mentorů.

- **Zvýšení sebedůvěry učitelů a jejich uspokojení z práce:** průběžné vzdělávání a rozvoj přispívají ke zlepšení morálky učitelů a uspokojení z jejich práce pomocí zajištění příležitostí pro osobní a profesní rozvoj. Pokud učitelé cítí podporu a vidí výzvy, zvýší se jejich angažovanost a oddanost práci.
- **Získání a udržení si kvalitních učitelů:** Nabídka průběžného vzdělávání a rozvoje umožní školám získat a udržet si kvalitní učitele, kteří se snaží o svůj neustálý rozvoj a růst. Tento aspekt je dále zmíněn v Širším klastru.

Aktivní stárnutí je další důležitou výhodou age managementu u učitelů. Aktivním stárnutím se rozumí proces optimalizace aktivit pro zlepšení zdraví, aktivní účasti a bezpečnosti s cílem zvýšit kvalitu života ve stáří. Aktivní stárnutí patří mezi důležité výhody age managementu z následujících důvodů:

- **Zlepšení fyzického a duševního zdraví:** zlepšení fyzického a duševního zdraví: Strategie age managementu vždy zahrnují iniciativy na podporu fyzické aktivity, zdravého stravování a snižování stresu, což zlepšuje fyzické a duševní zdraví učitelů. To vede ke zvýšení energie, lepší náladě a celkové kvalitě života.
- **Zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem:** zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem: Strategie age managementu zahrnují také iniciativy na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, jako je flexibilní pracovní doba nebo snížení pracovní zátěže. To umožní učitelům lépe hospodařit s časem a povinnostmi a udržovat zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- **Zajištění příležitosti pro společenské zapojení:** Age management poskytuje učitelům příležitosti, aby si udrželi společenskou angažovanost, a to prostřednictvím iniciativ, jako je mentoring, dobrovolnictví nebo účast na komunitních aktivitách. Společenská angažovanost je důležitá pro duševní a emocionální pohodu a pomáhá učitelům zůstat ve spojení se svými kolegy a komunitami.
- **Podpora celoživotního vzdělávání:** Age management poskytuje příležitosti k celoživotnímu vzdělávání, díky kterému učitelé zůstanou angažovaní a motivovaní. Poskytování příležitostí k profesnímu rozvoji a kariévnímu růstu umožní, aby se učitelé po celou dobu své kariéry dále vzdělávali a rozvíjeli.
- **Podpora pozitivních postojů ke stárnutí:** Age management podporuje pozitivní postoj ke stárnutí, a to jak mezi učiteli, tak v širší komunitě. To může pomoci omezit stereotypy a diskriminaci související s věkem a vytvořit inkluzivnější a vstřícnější prostředí pro starší dospělé.

Výhody zavedených opatření



Obrázek 14: Výhody zavedených opatření

Za důležité výhody age managementu pro učitele jsou považovány také *reflektivní mechanismy a přenos znalostí*. Mohou učitelům pomoci poučit se ze svých zkušeností a neustále zlepšovat své pedagogické postupy. Reflexí svých výukových metod a výsledků mohou učitelé identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a vyvinout nové strategie na podporu učení žáků. Age management může zkušeným učitelům poskytnout příležitost podělit se o své znalosti a zkušenosti s méně zkušenými kolegy, a tím podpořit předávání znalostí v rámci učitelského týmu a také zajistit, aby cenné poznatky a přístupy nezmizely po odchodu učitelů do důchodu nebo změně profese.

Přenos znalostí přispívá k plánování náhrady odcházejících učitelů tím, že zajistí plynulý přechod znalostí a zkušeností z jedné generace učitelů na další. Tímto způsobem se udrží institucionálních znalosti a zajistí se kvalita výuky.

Reflektivní postupy a předávání znalostí mohou také podpořit spolupráci a týmovou práci v rámci učitelského týmu. Díky sdílení nápadů a přístupů mohou učitelé spolupracovat na vývoji efektivnějších výukových strategií a vzájemně se podporovat ve svém profesním růstu.

V rámci **Mezo klastru** se zaměřujeme na *Rozvíjení silných vazeb se studenty a organizací*. Učitelé, kteří vykonávají svou profesi již delší dobu, měli možnost vybudovat si silné vztahy se svými žáky. To může přispět k vytvoření pozitivního vzdělávacího prostředí, ve kterém se studenti cítí dobře a mají v něm podporu, a zvyšuje se tak pravděpodobnost, že se zapojí do výuky. Učitelé, kteří v organizaci působí již dlouhou dobu, mají také hluboké znalosti o kultuře a hodnotách školy a mohou předávat tyto hodnoty studentům a podporovat celkové poslání a cíle organizace. Zkušení učitelé měli možnost pracovat s širokou škálou studentů vyžadujícími různé styly učení a mající různé potřeby. To jim může pomoci lépe porozumět potřebám současných studentů a přizpůsobit jim své výukové strategie. Tím, že učitelé poskytují stabilní zázemí, poskytují studentům pocit bezpečí a jistoty.

Pomocí budování důvěry a porozumění, pochopení potřeb žáků, podpory školní kultury, zajištění kontinuity a mentorování nových učitelů zkušení učitelé významně přispívají k úspěchu a efektivitě učitelského týmu a organizace jako celku.

Podněcování mezigeneračního dialogu je další důležitou výhodou age managementu pro učitele, neboť podporuje rozmanitost, usnadňuje přenos znalostí, podporuje porozumění a respekt, profesní růst a zlepšuje vzdělávací proces.

Jak již bylo zmíněno, zkušení učitelé mohou novým učitelům předat cenné znalosti a zkušenosti, což pomáhá zajistit trvalou kvalitu výuky. Naopak mladší učitelé přináší nové nápady a přístupy, které mohou pomoci udržet výukovou praxi svěží a aktuální. Spolupráce učitelů různých generací vytváří dynamičtější a poutavější výuku. Spolupráce na projektech a sdílením zkušeností a pohledů mohou učitelé vytvořit bohaté a rozmanité vzdělávací prostředí, které může pomoci připravit studenty na budoucí výzvy.

Age management podporuje rozmanitost v rámci učitelského týmu podporou propojování různých generací. Tímto způsobem je zastoupena řada pohledů a zkušeností, což vede ke vzniku kreativnějších a inovativnějších výukových strategií.

Age management přispívá ke zlepšení kvality života učitelů pomocí snížení stresu a syndromu vyhoření, podporou kariérního postupu, zlepšením pracovních podmínek, zvýšení jistoty zaměstnání a budováním sociálních vazeb. Vytvářením zdravého a příznivého pracovního prostředí v rámci age managementu zajistí, že učitelé budou i nadále schopni dlouhodobě přispívat k pozitivnímu vzdělávacímu prostředí.

Ze skupiny Širšího klastru bychom rádi uvedli několik poznámek týkajících se zvyšování atraktivity učitelského povolání. Mnoho respondentů to uvedlo jako problém, kterému čelí vzdělávací systémy zejména v posledních letech. Při zkoumání této problematiky jsme zjistili, že v některých evropských zemích skutečně atraktivita učitelského povolání klesá. Například v Německu se podle údajů německého Spolkového statistického úřadu od roku 2010 snížil počet studentů přijatých do programů učitelské přípravy o více než 20 %. V mnoha evropských zemích jsou učitelé placeni hůře než jiní odborníci s podobnou úrovní vzdělání. Podle údajů Eurostatu činil v roce 2019 průměrný měsíční plat učitele základní školy v Evropské unii 2 971 eur, zatímco průměrný plat všech profesí byl 3 901 eur. Mnoho evropských učitelů zmiňuje vysokou míru stresu a pracovní zátěže. Podle průzkumu Evropského odborového výboru pro vzdělávání z roku 2018 77 % evropských učitelů uvedlo, že se ve své práci cítí stresovaní, a 70 % pracuje více než 45 hodin týdně. V některých zemích jsou možnosti kariérního postupu v rámci učitelské profese omezené. To může tuto profesi činit méně atraktivní pro mladé odborníky, kteří mají zájem o kariérní postup. V některých zemích učitelé uvádějí, že mají pocit omezené autonomie ve své práci a že necítí respekt ze strany společnosti. To snižuje atraktivitu profese pro mladé odborníky, kteří hledají smysluplnou práci a prestiž.

Tyto faktory mají negativní dopad na atraktivitu učitelské profese, obzvláště v případě mladých odborníků. Politiky a postupy v rámci age managementu mohou zvýšit atraktivitu profese pomocí podpory profesního rozvoje, kariérního růstu, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, flexibilní pracovní doby, podpory zdravé a pohody učitelů, uznání a respektu pro učitele všech věkových kategorií.

Níže uvádíme několik postřehů z rozhovorů s respondenty:

"Mojí kolegové a já se na ně nedíváme jako na starší, ale jako na zkušenější učitele; proto v nich vidíme výhodu, ne problém."

(Základní škola – Turecko)

"Pro katedru to může představovat výhodu, hlavně ekonomickou výhodu."

(Vysoká škola – Španělsko)

"Někdy to jsou starší učitelé, kdo shazují mladé učitele. Kampaň za boj proti diskriminaci na základě věku by představovala jednu z největších výhod, jak nastolit klid mezi učiteli a zajistit si úspěch."

(Střední škola – Turecko)

"Stala se z toho praxe, která velmi usnadňuje práci škol, protože umožňuje co nejlépe využít to malé množství zdrojů, které máme k dispozici. Vytvořením sítí se to malé množství zdrojů dá efektivně využít pro zajištění služeb."

(Střední škola odborného vzdělávání a přípravy – Itálie)

"...posílení a obnovení kvalifikace pracovníků"

(Veřejný správní úřad – Itálie)

"Zdůraznění generačních rozdílů, podpora mezigeneračního dialogu, posílení rozmanitosti jako inovačního fakturu, zlepšení firemního klimatu. Pracovní a osobní zkušenosti pracovníků jsou považovány za silnou stránku, nikoli za slabinu. To umožní posílit již získané dovednosti a odhalit nové, které jsou potřebné pro další cestu a novou práci."

(Veřejný správní úřad – Itálie)

"...reflektivní mechanismy jako příležitost k prohloubení a obnově výuky, učení, hodnocení prostřednictvím reflexe realizovaných činností"

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy – Rumunsko)

"...zkušenosti učitelé získávají vyšší kvalifikaci a spolu s ní i vyšší sebeúctu a profesní uspokojení"

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy – Rumunsko)

"...starší zaměstnanci mohou čerpat ze svých životních zkušeností a poskytnout studentům rady týkající se profesního i osobního života, které možná mladší učitelé poskytnout nemohou."

(Vysoká škola – Rumunsko)

"Ohodnocení starších zaměstnanců, využití jejich zkušeností a odborných znalostí, posílení jejich postavení"

(Poradenské centrum – Rumunsko)

"roky zkušeností a schopnost se učit jsou jejich výhodou"

(Středního škola odborného vzdělávání a přípravy – Španělsko)

"existuje mnoho lidí ve věku 60 let a více, kteří jsou mimořádně inovativní a otevření novým způsobům a metodám ve třídě a mohou být inspirací pro studenty."

(Střední škola – Portugalsko)

"...harmonické prostředí a klid na pracoviště."

(Základní škola – Česká republika)

"Kontakt mezi kolegy zajišťuje přehledné a jasné vztahy mezi vedením školy a zaměstnanci"

(Základní škola – Turecko)

"Skupiny mají mezi sebou dobré vztahy a skupiny se navzájem podporují mnoha různými způsoby. Zkušenosti učitelé někdy mívají problémy s používáním technologií ve třídě, mladí učitelé jim v tomto ohledu mohou pomoci, naučit je, jak používat technologie, aplikace a programy; žádná diskriminace tu není."

(Střední škola – Turecko)

"...zkušenosti starší učitelé disponují bezpochyby znalostmi a dovednostmi, které se získávají až se stovkami odučených hodin."

(Střední škola – Turecko)

8.8. Nevýhody

V rámci rozhovoru bylo respondenty identifikováno i několik nevýhod v rámci opatření age managementu.

U shromážděných dat jsme zaznamenali *větší homogenitu odpovědí* směřujících k **jedné výrazné nevýhodě** zmiňované mnoha respondenty a několik dalších nevýhod vztahujících se ke konkrétním situacím a souvislostem na úrovni organizací.

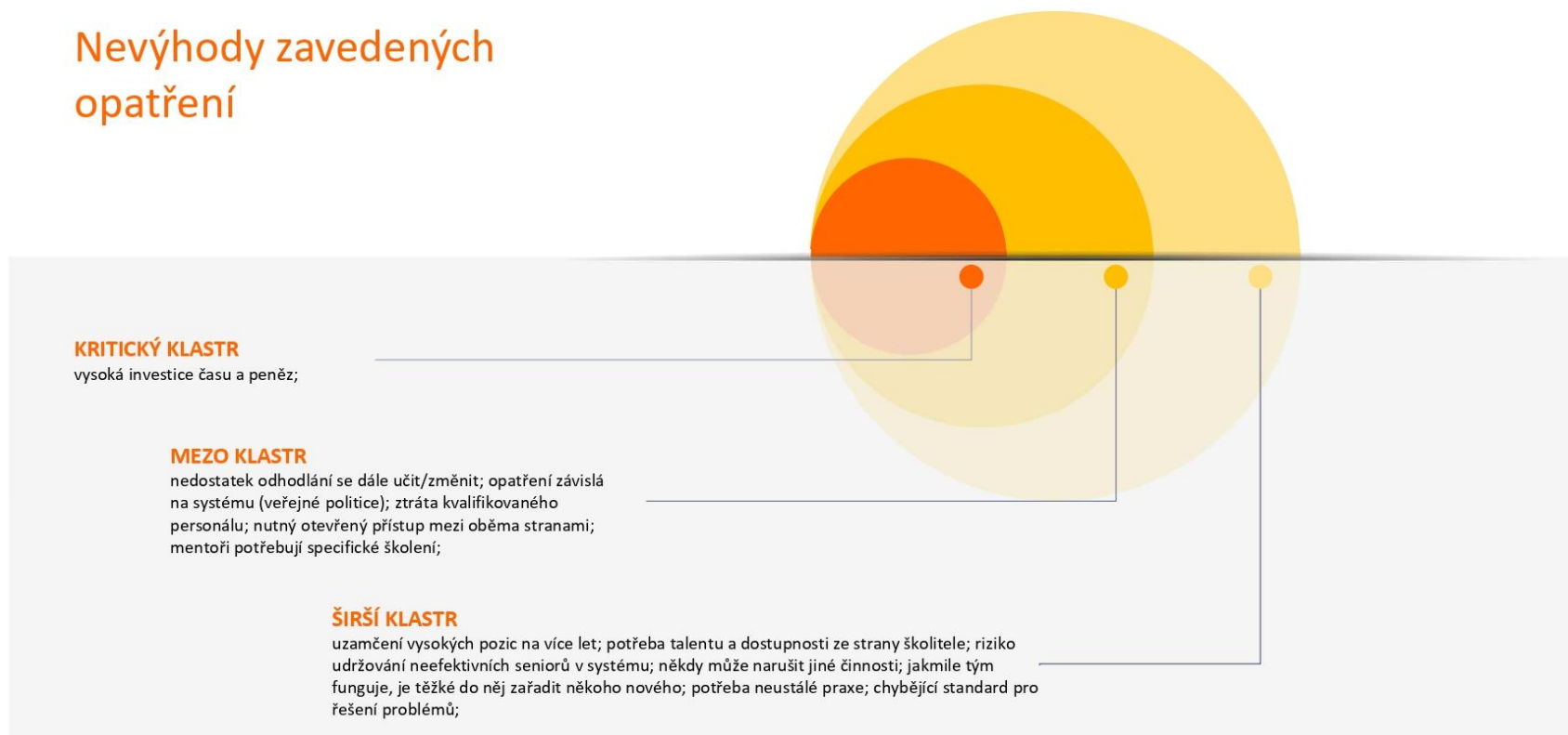
Kritický klastr v tomto případě obsahuje největší zmiňované nevýhody opatření v rámci age managementu, a to je *nákladnost. Implementace strategií age managementu je časově i finančně náročná*. Například vzdělávání a profesní rozvoj učitelů mohou být velmi drahé, stejně jako zajištění další podpory a zdrojů pro učitele, kteří odcházejí do důchodu.

Je však třeba si uvědomit, že i když je age management spojen s vyššími počátečními náklady, jeho dlouhodobý přínos tyto náklady převýší. Investováním do strategií age managementu si budou školy a vzdělávací instituce schopny udržet zkušené učitele, kteří mohou i nadále poskytovat studentům kvalitní vzdělání. To může vést k lepším vzdělávacím výsledkům, což má pozitivní dopad jak na studenty, tak na širší komunitu.

Implementace opatření managementu krom toho napomáhá snižovat náklady spojené s fluktuací zaměstnanců a jejich náborem. Pokud odchází zkušený učitel, ať už do důchodu nebo na jiné místo, škola musí vynaložit náklady na nábor a výškolení nových učitelů. Tím, že si udrží zkušené učitele a poskytnou jim potřebnou podporu mohou školy ušetřit peníze v dlouhodobém horizontu.

Opatření v oblasti age managementu mohou navíc přispět k vytváření pozitivní kultury na pracovišti, což zvyšuje produktivitu a uspokojení z práce. Pokud učitelé mají podporu a ohodnocení, jsou spíše motivováni k lepšímu výkonu, z čehož těží jak oni, tak jejich žáci.

Nevýhody zavedených opatření



Obrázek 15: Nevýhody zavedených opatření

V rámci **Mezo klastru** je zmíněno nízké odhodlání dále se vzdělávat nebo ke změnám, opatření závislá na systému (veřejných politikách), otevřené postoje mezi oběma stranami a nutnost zajistit specifické školení pro mentory.

V tomto klastru je významnou nevýhodou age managementu *nedostatek chuti dále se vzdělávat nebo neochota ke změnám*. S přibývajícím věkem mohou být učitelé méně pružní a odolní vůči změnám. To ztěžuje zavádění nových technologií, výukových metod nebo učebních plánů, což může být na škodu žákům.

Pokud navíc učitelé nejsou ochotni se neustále vzdělávat a rozvíjet, mohou mít problém držet krok s novinkami ve svém oboru. To redukuje jejich znalosti a snižuje kvalitu vzdělávání, které jsou schopni studentům poskytnout.

Je však třeba říci, že toto není nutně vlastní nevýhoda age managementu, ale spíše problém, který je třeba řešit účinným zaváděním opatření age managementu, například zajišťováním příležitostí k profesnímu rozvoji, které jsou přizpůsobeny potřebám a zájmům starších učitelů. Vytváření kultury neustálého vzdělávání a zlepšování může také povzbudit starší učitele, aby se snažili aktualizovat své znalosti a sledovali novinky ve svém oboru. Je třeba si uvědomit, že ne všichni starší učitelé budou odolní vůči změnám nebo že nejsou ochotní se dále vzdělávat. Mnoho starších učitelů je naopak vysoce motivovaných a oddaných své profesi a chtějí se po celou dobu své kariéry dále učit a zdokonalovat.

Účinnost opatření v oblasti age managementu může být ovlivněna veřejnou politikou. Například pokud je financování programů age managementu ze strany státu nedostatečné nebo pokud veřejná politika nepovažuje age management jako prioritu, je pro školy a vzdělávací instituce obtížnější zavádět účinná opatření age managementu. V mnoha případech mohou naopak veřejné politiky příznivě ovlivňovat implementaci age managementu, neboť poskytují školám a vzdělávacím institucím podporu a zdroje, které jim pomáhají udržet si a podporovat starší učitele. Vlády mohou například financovat možnosti profesního rozvoje nebo programy, které pomáhají učitelům při přechodu do důchodu. Kromě toho mohou veřejné politiky vytvářet prostředí podporující age management tím, že budou podporovat povědomí o důležitosti udržení si a podpory starších učitelů.

Širší klastr zahrnuje konkrétnější a situační nevýhody spojené buď s konkrétním kariérním bodem nebo zastupovanou organizací. Patří sem *nadání a dostupnost školitelů, riziko zaměstnávání méně výkonných starších pracovníků, zablokování vyšších postů (v akademickém prostředí), narušení dalších aktivit, obtížná integrace nově přichozích zaměstnanců, potřeba průběžné praxe, chybějící standardy pro řešení problémů*.

Z rozhovorů také vyplynulo, že **problematika age managementu ve školách je často ignorována nebo podceňována**, obzvláště v porovnání s dalšími problémy, s nimiž se školství potýká.

Jedním z důvodů, proč jsou otázky age managementu ve školách přehlíženy, je skutečnost, že se často klade důraz na získávání nových učitelů do profese, a nikoli na udržení zkušených učitelů. Domníváme se, že udržení zkušených učitelů má zásadní význam pro udržení kvality vzdělávání a zajištění toho, aby se studentům dostalo podpory a vedení, které potřebují k dosažení úspěchu.

Dalším důvodem, proč je problematika age managementu ignorována, může být nedostatečné povědomí o dopadu stárnutí na učitele a učitelskou profesi. Starší učitelé se například mohou potýkat se zdravotními problémy nebo povinnostmi, které ovlivňují jejich schopnost pracovat na plný úvazek, a mohou potřebovat větší podporu, aby mohli pokračovat v práci.

Je důležité, aby školy a tvůrci vzdělávací politiky věnovali pozornost otázkám spojeným s age managementem a usilovali o jejich řešení, např. zavádění politik a postupů, které podporují starší učitele, aby mohli pokračovat v práci, jako jsou flexibilní pracovní úvazky, příležitosti k profesnímu rozvoji a podpora zdraví a pohody. Tímto způsobem mohou školy zajistit, aby učitelská profese zůstala udržitelná a efektivní a aby se studentům i nadále dostávalo co nejlepšího vzdělání.

Níže uvádíme některé postřehy z rozhovorů s respondenty:

"...zablokováni pozic, a to zejména vedoucích pozic s rozhodovacími pravomocemi, tedy pozic zastávaných většinou lidmi ke konci jejich kariéry."
(Vysoká škola – Rumunsko)

"...jak zajistit financování takových aktivit, protože nejsou levné. Není možné je financovat z poplatků za vzdělání (školného) nebo z rozpočtu."
(Školka – Česká republika)

"...může to vést i k chybám – někteří z nich nezvládnou time management nebo mezigenerační komunikaci."
(Základní škola – Turecko)

"...udržovat si jako zaměstnanec starší kolegy s nízkou výkonností."
(Poradenské centrum – Rumunsko)

"...otázka financování"
(Základní škola – Itálie)

"Může to být pro katedru i velká nevýhoda, zejména ekonomická."
(Vysoká škola – Španělsko)

"...fluktuační v sektoru vzdělávání je obrovská a není logické investovat do lidí, kteří už tu pravděpodobně za rok za dva nebudou."
(Základní škola – Česká republika)

"V oblasti vzdělávání existuje žádná skutečná politika age managementu s ohledem na věk"
(Střední škola odborného vzdělávání a přípravy – Itálie)

"Mladí lidé jsou nuceni déle čekat na práci v univerzitní sféře a ekonomický přínos je jen zdánlivý. V situaci, kdy v praxi není neplnění povinností nijak sankcionováno, jim tento postup může toto čekání ještě více prodlužovat."
(Vysoká škola – Rumunsko)

„Lpět na minulosti.“

(Soukromá škola – Česká republika)

"učení se novým věcem a změna pohledu na věc vyžaduje čas a je to zpočátku velmi bolestivý proces."

(Střední škola – Turecko)

„Nové výukové strategie a metodiky jsou často spojené s využitím počítačů a informační technologie, které někteří kolegové, často padesátníci a šedesátníci, neumí používat. Podle mého názoru ale není problém jen chybějící vzdělání v této oblasti, ale také ochota k jeho zvyšování, jako by s tím kolegové nějak bojovali“

(Základní škola, Itálie)



9. Závěr

Z hlediska vzdělání je věk učitelů důležitou proměnnou při zajišťování kvality výuky a studijního prostředí. Věk učitelů může mít jak pozitivní, tak negativní dopad na kvalitu výuky a vzdělávání. Mezi některé z potenciálně pozitivních dopadů stárnutí pedagogických pracovníků patří dlouholeté zkušenosti a moudrost, stejně jako schopnost mentorovat a vést mladší učitele. Na druhou stranu jsou tu i negativní dopady, například obtížnost s udržení si přehledu o měnících se technologiích a výukových metodách, méně energie a vyšší riziko zdravotních problémů, které mohou vést k častým absencím nebo dokonce k odchodu do důchodu. Je důležité, aby tvůrci vzdělávacích politik a vedoucí pracovníci zvážili tyto potenciální důsledky a vytvořili strategie pro řízení věkové struktury pedagogického sboru.

Na základě hlavních výstupů této studie navrhuje **SWOT analýzu v rámci age managementu** u učitelů:

Silné stránky:

- Zkušené učitelé přinášejí do výuky bohaté zkušenosti, moudrost a odborné znalosti
- Starší učitelé často vystupují v roli mentorů mladších nebo nově příchozích učitelů, vedou je a podporují
- Starší učitelé si během let vybudovali pevné vazby ke studentům, rodičům a komunitě
- Zkušené učitelé jsou často považováni za cenný přínos pro školu a okres, a měli by být podle toho ohodnoceni
- Programy age management pomáhají udržet si zkušené učitele, kteří by jinak zvažovali odchod do důchodu.

Slabé stránky:

- Starší učitelé mohou mít problémy s přijetím nových výukových technologií, metod a učebních osnov
- Starší učitelé mohou být méně ochotni nebo schopni přijmout vyšší pracovní zátěž nebo nové povinnosti, jako je coaching nebo podpora mimoškolních aktivit
- Starší učitelé mohou být náchylnější ke zdravotním problémům nebo fyzickým omezením, které mohou negativně ovlivňovat výkon některých jejich pracovních povinností
- Programy age managementu mohou být nákladné.
- Může docházet k diskriminaci na základě věku, kdy starší učitelé mohou být považováni za méně schopné nebo hodnotné v porovnání s mladšími učiteli.

Příležitosti:

- Školy a vzdělávací komunity mohou pro starší učitele zajistit školení a podporu, aby jim pomohly držet krok s novými technologiemi, metodami a učebními osnovami
- Zkušené učitelé mohou být využiti jako mentoři či školitelé nových nebo začínajících učitelů, což umožňuje zlepšovat celkovou kvalitu výuky a schopnost udržet si učitele
- Školy a vzdělávací komunity mohou starším učitelům, kteří se blíží odchodu do důchodu, nabídnout flexibilní rozvrh, snížení pracovního úvazku nebo možnost převzít jiné pracovní povinnosti

- Možnost udržet si zkušené učitele pomocí programů a technik age managementu udržuje na škole kvalitní a stabilní učitelský sbor.
- Programy age managementu pomáhají identifikovat a řešit zdravotní problémy spojené s věkem, například ergonomické úpravy ve třídách nebo zajištění možností fyzické aktivity.

Hrozby:

- Stárnoucí populace v mnoha zemích může vytvořit tlak na pedagogy a vést k nedostatku kvalifikovaných učitelů
- Školy se mohou potýkat s problémy v podobě omezeného rozpočtu, který limituje jejich možnost implementace programů age managementu.
- Školy a okresy mohou být nuceny provádět rozpočtové škrty nebo snižovat počet pracovníků ve školství, což by se mohlo dotknout zejména starších učitelů
- Pandemie COVID-19 přinesla nové výzvy a nejistotu u učitelů všech věkových kategorií a může zhoršit stávající problémy související s věkem, jako jsou zdravotní nebo bezpečnostní rizika
- Problémy s nezaměstnaností, které mohou vzniknout v důsledku špatných opatření v rámci age managementu nebo ekonomickou/sociální krizí

Je důležité si uvědomit hodnotu, kterou zkušení učitelé představují, a výhody jejich udržení v pracovním profesu pomocí programů age managementu. Školy by měly vytvořit strategie, které podporují další profesní rozvoj starších učitelů a zajistit jim příležitost mentorovat mladší učitele. Co se týče slabých stránek a hrozeb, školy by měly přijmout opatření, která zajistí, že implementace programů age managementu bude nákladově efektivní a zabrání diskriminaci starších učitelů. Existují možnosti, jak ve třídě identifikovat a řešit zdravotní problémy související s věkem, které mohou být přínosné pro starší učitele i jejich žáky, včetně ergonomických úprav třídy nebo umožnění fyzické aktivity a cvičení.

Závěrečné poznámky

Různorodost učitelů z hlediska věku a zkušeností může představovat pro studenty jedinečné výhody. Například mladší učitelé mohou přinést nový pohled na věc a bývají lépe obeznámeni s moderními výukovými technologiemi, zatímco starší učitelé mívají více zkušeností a moudrosti, o které se mohou podělit. Kombinace různých věkových kategorií může také pomoci zajistit, aby byl učitelský sbor vyvážený, angažovaný a stabilní. Jak jsme však uvedli dříve, stárnutí učitelského sboru může přinášet problémy, zejména pokud do profese nenastupuje dostatek nových učitelů, kteří by nahradili ty, kteří odcházejí do důchodu.

Každá věková kategorie učitelů má své jedinečné silné a slabé stránky a kombinace učitelů různého věku může do výuky přinést cenné perspektivy a dovednosti. Je však také třeba poznamenat, že samotný věk nemusí být nutně ukazatelem kvality nebo efektivity výuky a že důležitou roli při určování kvality vzdělávacího prostředí mohou hrát i další faktory, jako je odborná příprava, motivace a podpora.

10. Definice a použitá terminologie

Age management je komplexní přístup k optimalizaci zdraví a pohody jednotlivců s jejich zvyšujícím se věkem, zaměřený na udržení jejich fyzických a duševních schopností a celkové kvality života. Spojuje celou řadu strategií a zásahů, které řeší problémy zvyšujícího se věku a podporují zdravé stárnutí.

Běžné definice a pojmy používané v rámci age managementu zahrnují následující:

Aktivní stárnutí: Proces optimalizace příležitostí pro zdraví, aktivní účast a bezpečnost cílený na zlepšení kvality života ve stáří. Aktivní stárnutí zahrnuje aktivní přístup k udržení fyzické, duševní a sociální pohody.

Zdravý produktivní věk: Období života, během něž je člověk zdravý a netrpí žádnou vážnou nemocí nebo postižením. Zdravý produktivní věk je hlavním cílem age managementu, jehož cílem je prodloužit dobu, po kterou je člověk zdravý a aktivní.

Délka života: Délka života člověka. Cílem age managementu je optimalizovat délku života podporou zdravého životního stylu, snížením rizika nemoci a řešením zdravotních problémů souvisejících s věkem.

Zdravotní problémy související s věkem: Jedná se o zdravotní problémy související s věkem, které se častěji vyskytují u starších osob, např. artritida, osteoporóza a zhoršení kognitivních schopností. Strategie age managementu se zaměřují na řešení těchto problémů prostřednictvím preventivních opatření a včasných zásahů.

Plánování odchodu do důchodu: Příprava na odchod do důchodu, a to včetně plánování finančních záležitostí, životního stylu a sociálních věcí. Age management se zabývá plánováním odchodu do důchodu jako součástí pomoci jednotlivcům s přípravou na přechod do důchodu.

Geriatricie: obor medicíny, který se zaměřuje na zdraví a péči o starší osoby. Geriatři jsou školení k rozpoznání a řešení specifických zdravotních potřeb starších jedinců a hrají klíčovou roli v age managementu.

Ageismus: Předsudky nebo diskriminace jedinců na základě jejich věku. Ageismus může představovat významnou překážku efektivního age managementu, protože vede k negativním stereotypům nebo předpokladům vůči starším jedincům a omezuje příležitosti aktivního stárnutí.

Sociální zapojení: Jedná se o účast na společenských a sociálních aktivitách a udržování kontaktů s ostatními lidmi. Sociální zapojení je důležitým aspektem age managementu, protože je spojená se zlepšováním duševního zdraví a pohody u starších jedinců.

Multidisciplinární přístup: Jedná se o komplexní přístup, který kombinuje více oborů a disciplín za účelem řešení obecných problémů nebo otázek. Age management často zahrnuje multidisciplinární přístup, který spojuje odborníky z oblasti geriatricie, výživy, fyzioterapie a dalších oblastí za účelem řešení různých aspektů zdravého stárnutí.

Prevence: Proces, který spočívá v přijetí opatření k zabránění nebo snížení rizika onemocnění nebo zdravotních problémů. Age management často zahrnuje preventivní přístup, včetně opatření, jako jsou návyky zdravého životního stylu, pravidelné prohlídky a screeniny s cílem identifikovat a řešit zdravotní problémy dříve, než se mohou zhoršit.

Funkční schopnost: Schopnost jedince vykonávat aktivity denního života (ADŽ) a instrumentální aktivity denního života (iADŽ). Funkční kapacita je klíčovým tématem age managementu, protože udržení nebo zlepšení schopnosti jedince vykonávat tyto činnosti může pomoci podpořit jejich nezávislost a kvalitu života.

Odolnost: Schopnost jedince přizpůsobit se a zvládat stres nebo problémy. Odolnost je důležitým aspektem age managementu, protože starší jedinci mohou čelit řadě problémů, jako jsou zdravotní problémy, ztráta blízkých osob nebo změna životní situace.

Kognitivní trénink: Cvičení nebo aktivity, jejichž cílem je zlepšit kognitivní funkce, jako je paměť, pozornost a schopnost řešení problémů. Kognitivní trénink může být součástí age managementu, protože udržení kognitivních funkcí je důležité pro celkovou kvalitu života.

Telezdraví: Využití technologie k poskytování zdravotních služeb na dálku. Telezdraví je užitečným nástrojem age managementu, protože umožňuje starším jedincům přístup ke zdravotnickým službám z pohodlí domova, což snižuje nutnost cestování a potenciálně zlepšuje dostupnost péče.

Age-friendly komunity: Města, obce, komunity vytvořené tak, aby byla pro starší dospělé přístupná a podporovala je; součástí jsou prvky jako bezpečné chodníky, veřejná doprava a komunitní centra. Age-friendly komunity jsou důležitým aspektem age managementu, protože podporují sociální zapojení, fyzickou aktivitu a celkovou kvalitu života starších jedinců.

Snížení funkčních schopností: postupná nebo náhlá ztráta tělesných nebo duševních funkcí, která může nastat v souvislosti se stárnutím nebo v důsledku jiných faktorů, jako je nemoc nebo úraz. Age management zahrnuje strategie k jeho prevenci nebo oddálení, protože udržení fyzických a duševních funkcí je důležité pro celkové zdraví a kvalitu života.

Polyfarmacie: Užívání více léků k léčbě jedné nebo více zdravotních obtíží. Polyfarmacie je u starších dospělých běžným problémem a může vést k nežádoucím účinkům nebo vzájemnému narušení působení užívaných léků. Součástí age managementu jsou strategie na snížení počtu zbytečných léků a podporu bezpečného a účinného užívání léků.

Paliativní péče: Speciální typ lékařské péče, který se zaměřuje na zvládnání příznaků a poskytování komfortu osobám se závažným onemocněním nebo péče na konci života. Paliativní péče je důležitým aspektem age managementu pro starší osoby s chronickými nebo závažnými zdravotními problémy.

Křehkost: stav charakterizovaný sníženou fyzickou funkčností, nižší odolností vůči stresorům a zvýšeným rizikem nepříznivých zdravotních následků. Křehkost je u starších dospělých běžným problémem a je předmětem aktivit v rámci age managementu, které mají zabránit jejímu vzniku nebo jej oddálit.

Perspektiva životního cyklu: Přístup k chápání zdraví a pohody zohledňující sociální, environmentální a biologické faktory, které ovlivňují zdraví v průběhu života jedince. Perspektivu životního cyklu lze využít v rámci age managementu za účelem identifikace a řešení faktorů, které mohou ovlivňovat zdravé stárnutí a pohodu.

Inflammaging: Chronický mírnější zánět, který se vyskytuje v souvislosti se stárnutím. Může přispívat k řadě zdravotních problémů souvisejících s věkem, jako jsou kardiovaskulární onemocnění, cukrovka a Alzheimerova choroba. Age management zahrnuje strategie, které zabraňují zánětům a jejich negativním účinkům nebo je omezují.

Spánková hygiena: Hygiena spánku: návyky a postupy, které podporují zdravý spánek. Spánková hygiena je důležitým aspektem age managementu, protože dostatek kvalitního spánku je důležitý pro celkové zdraví a pohodu.

Věkem podmíněná makulární degenerace (VPMD): Stav, který postihuje centrální část sítnice a může způsobit ztrátu zraku nebo slepotu. VPMD je častým problémem u starších jedinců a může být předmětem aktivit v rámci age managementu, které mají zabránit jejímu vzniku nebo ji léčit.

Délka dožití ve zdraví (HLE): počet let, které má jedinec naději prožít v dobrém zdravotním stavu, bez závažných zdravotních problémů nebo zdravotního postižení. HLE může být klíčovým bodem intervencí v rámci age managementu, protože odráží počet let, které jedinec může prožít v dobré fyzické a duševní kondici.

Stříbrná ekonomika: Ekonomická aktivita, která je generována spotřebními a výrobními potřebami starších jedinců. Stříbrná ekonomika je důležitým aspektem age managementu, protože přispívá k hospodářskému růstu a rozvoji a také k blahobytu a kvalitě života starších osob.

Sarkopenie: Úbytek svalové hmoty a funkce související s věkem. Sarkopenie vede ke snížené pohyblivosti, zhoršení funkčnosti a zvýšenému riziku pádů u starších jedinců. Age management zahrnuje strategie k prevenci nebo oddálení sarkopenie, jako je fyzické cvičení a výživové poradenství.

Sociální izolace: Stav, kdy jedinec postrádá sociální kontakt nebo se cítí odloučen od ostatních. Sociální izolace je u starších osob běžným problémem a může zhoršovat fyzické i duševní zdraví. Age management zahrnuje strategie na podporu sociálního zapojení a propojení s ostatními osobami, jako jsou komunitní programy nebo sítě sociální podpory.

Kognitivní rezerva: Schopnost mozku kompenzovat změny nebo poškození související s věkem pomocí alternativních neuronových sítí. Kognitivní rezerva může pomoci oddálit nebo zabránit nástupu zhoršení kognitivních schopností nebo demence u starších lidí. Strategie age management pomáhající budovat kognitivní rezervy jsou např. aktivity stimulující myšlení nebo učení se novým dovednostem

Dlouhodobá péče: kombinace služeb a podpory, určené k uspokojování trvalých potřeb v oblasti zdravotní a osobní péče osob, které potřebují pomoc z důvodu věku, nemoci nebo zdravotního postižení. Dlouhodobá

péče je důležitým aspektem age managementu pro osoby, kteří potřebují asistenci nebo pomoc při každodenních činnostech.

Senescence/stárnutí: proces biologického stárnutí, který se vyznačuje úbytkem buněčných a fyziologických funkcí v průběhu času. Senescence může vést k řadě zdravotních problémů souvisejících s věkem, jako jsou kardiovaskulární onemocnění, rakovina a neurodegenerativní poruchy.

Stoletý: jedinec, který už dosáhl sta a více let. Století jsou v současnosti rostoucí demografickou skupinou obyvatelstva a díky nim je možné získat informace o faktorech, které přispívají ke zdravému stárnutí a dlouhověkosti.

Pracovní schopnost: Schopnost jednotlivce efektivně vykonávat pracovní úkoly s ohledem na jeho zdravotní stav, funkční schopnosti a pracovní prostředí. Pracovní schopnost může být ovlivněna řadou faktorů, jako je věk, fyzické zdraví, duševní zdraví a pracovní nároky.

Pracovní kapacita: Tělesné a duševní schopnosti, které jsou nezbytné k plnění pracovních úkolů. Pracovní kapacita může být ovlivněna řadou faktorů, jako je věk, fyzická kondice a náročnost práce.

Pracovní nasazení: Způsob, jakým je člověk emocionálně a kognitivně zapojen do své práce. Pracovní nasazení může být ovlivněno řadou faktorů, jako je spokojenost s prací, motivace a pracovní prostředí.

Náročnost práce: Fyzické, psychické a emocionální požadavky konkrétní práce. Náročnost práce zahrnuje fyzickou náročnost (např. zvedání nebo dlouhé stání), kognitivní náročnost (např. řešení problémů nebo rozhodování) a emocionální náročnost (např. jednání s obtížnými zákazníky nebo klienty).

Muskoskeletální poruchy související s prací (WRMSDs): Zranění nebo poruchy, které postihují svaly, klouby a/nebo nervy a které jsou způsobeny nebo zhoršeny faktory souvisejícími s prací, jako jsou opakované pohyby nebo nevhodné polohy. WRMSD mohou být významnou překážkou pracovní schopnosti, zejména pro starší pracovníky.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem: Jde o vyrovnanost mezi osobním a profesním životem jedince, který mu umožňuje dosáhnout sladění a uspokojení v obou oblastech života.

Flexibilní pracovní doba: typ pracovního ujednání, které umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si pracovní dobu, místo výkonu práce nebo obojí tak, aby lépe vyhovovalo jejich osobním potřebám.

Pohoda na pracovišti: holistický přístup ke zdraví a pohodě zaměstnanců, který se zaměřuje na fyzickou, duševní a emocionální pohodu.

Zvládání stresu – stress management: Soubor postupů a strategií, které pomáhají jednotlivcům zvládat stres a zlepšit jejich celkový stav.

Duševní zdraví: Stav emocionální a psychické pohody, který jedinci umožňuje fungovat ve společnosti a zvládat požadavky každodenního života.

Integrace pracovního a soukromého života: Způsob řízení pracovního a osobního života, který jednotlivcům umožňuje kombinovat obě oblasti života způsobem, který je pro ně přínosný

Kultura na pracovišti: sdílené hodnoty, přesvědčení a postoje organizace, které utvářejí způsob, jakým zaměstnanci komunikují mezi sebou navzájem a s organizací jako celkem.

Podpora fyzické aktivity: Podpora starších pracovníků v pravidelné fyzické aktivitě, například v chůzi, plavání nebo jízdě na kole.

Podpora duševní aktivity: Podpora starších jedinců, aby se věnovali činnostem, které stimulují myšlení, např. čtení, psaní nebo hraní her.

Podpora sociální aktivity: Podpora starších osob v aktivitách, které zahrnují interakci s jinými lidmi, jako je návštěva společenských akcí, dobrovolnictví nebo účast na skupinových aktivitách.



11. Literatura

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2016). *The Oxford Handbook of Retirement*. Oxford University Press.

Bongers, I. L., Kompier, M. A., & De Lange, A. H. (2014). The Dutch Teachers' Pension Scheme and its Effects on Retirement Age, Retirement Benefits, and the Teaching Workforce. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 735-751.

Bureau of Labor Statistics. (2021). Labor force statistics from the Current Population Survey: Table 23. Median age of the labor force, by sex, race, and ethnicity. Retrieved from <https://www.bls.gov/cps/cpsaat23.htm>

De Lange, A. H., & Bal, P. M. (2017). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 114-126.

Dworkin, J. B., & Saha, L. J. (2013). Understanding and Managing the Aging Workforce. *Health Care Manager*, 32(1), 46-55.

European Commission. (2019). *Ageing Europe: Looking at the Lives of Older People in the EU*. Publications Office of the European Union.

European Union, 2013. *Study on Policy Measures to improve the Attractiveness of the Teaching Profession in Europe Final report, Volume 2*

Eurofound. (2019). *Sustainable work throughout the life course: National policies and strategies*. Publications Office of the European Union.

Ghaffarzadegan, N., & Lynn, R. (2017). Age diversity and age management practices in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 321-338.

Lafferty, H. C., & Velasco, P. (2017). Ageism and the older teacher: A review of the literature. *Educational Gerontology*, 43(4), 183-193.

Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scand. J. Work Environ. Health*. 1997

Ilmarinen J. 30 years' work ability and 20 years' age management. In: Nygård C.H., Savinainen M., Kirsi T., Lumme-Sandt K., editors. *Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere, Finland, 6–9 June 2010*. Tampere University Press; Tampere, Finland: 2011. pp. 12–22.

McDonnell, J. (2016). Age management practices in higher education: A case study. *Higher Education Quarterly*, 70(4), 424-440.

O'Connell, M. E., & Hicks, J. M. (2018). Age, job satisfaction, and intention to stay among K-12 teachers: A multilevel analysis. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 294-307.

OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. OECD Publishing.

Pekkala, J., & Pietiläinen, J. (2015). Age management practices in Finnish schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 23-38.

Schippers, J., Den Dulk, L., & Van Doorne-Huiskes, A. (2016). Exploring the work and retirement preferences of older teachers in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 136-152.

Schuller, T., & Field, J. (2017). Older Workers and Education and Training. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 375-392). Palgrave Macmillan UK.

Shultz, K. S., & Adams, G. A. (2017). Aging, Work, and the Demographic Dividend. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 3-23). Palgrave Macmillan UK.

Schmude, J., Jackisch, S. (2019). Feminization of Teaching: Female Teachers at Primary and Lower Secondary Schools in Baden-Württemberg, Germany: From Its Beginnings to the Present. In: Jahnke, H., Kramer, C., Meusburger, P. (eds) *Geographies of Schooling. Knowledge and Space*, vol 14. Springer

Van der Heijden, B. I., & De Lange, A. H. (2019). Age management in education: A review and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 139-151.

Van der Heijden, B. I., Demerouti, E., & Hasselhorn, H. M. (2010). The relationship between work-related fatigue and age: Empirical evidence from the European working conditions survey. *International Journal of Manpower*, 31(6), 624-636.

Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.

Wang, Z., & Dai, X. (2018). Age diversity, age management and organizational outcomes in higher education: A social exchange perspective. *Studies in Higher Education*, 43(3), 433-445.

Westerlund, H., & Virtanen, P. (2016). A plea for better working conditions as a way to reduce the retirement age. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(4), 259-261.

Windisch, H. C., & Freude, G. (2019). Age management in teaching: The effects of age diversity, climate and job demands on work engagement and satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 81, 1-10.

Xu, Y., & Davidson, L. (2017). Why older teachers remain in the classroom: An examination of job and personal factors. *Teaching and Teacher Education*, 67, 448-457.

Zheng, X., & Cavanaugh, M. A. (2017). The impact of age diversity and age management on teacher job satisfaction: Evidence from US public schools. *Teaching and Teacher Education*, 66, 304-312.

UNESCO. (2019). Teaching and Learning: Achieving Quality for All: Global Education Monitoring Report 2019. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Odkazy na evropské zdroje v rámci age managementu u pedagogů:

European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), 2015. Increasing the value of age Guidance in employers' age management strategies

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/age-management-strategies-for-teachers-practices-and-outcomes>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. A guide to good practice in age management. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

European Commission. (2012). An agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f39a8c6-068e-434d-a7ce-a9665bf227f9>