

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ SOUVISEJÍCÍCH S VĚKEM VE ŠKOLSTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Lucie Brzáková¹, Dana Robota²

¹ProEduca z.s., Mládežnická 1310/2, 373 16 Dobrá Voda u Českých Budějovic, Česká republika

²Asociația pentru sprijinirea inițiativelor educaționale, Str. Frumoasa Nr.1, Bl.654, Sc. B, Iasi, Romania

Abstrakt

Tato výzkumná zpráva se zaměřuje na problémy klíčových zaměstnanců v oblasti školství, jež souvisejí s věkem, a zkoumá možná opatření age managementu k řešení těchto problémů. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu byly provedeny rozhovory o problémech souvisejících se stárnutím a o vnímání stárnutí s řediteli škol v šesti evropských zemích. Analýza odhalila tři oblasti problémů spojených s age managementem ve vzdělávání v závislosti na jejich důležitosti a naléhavosti: kritický klastr, mezo klastr a širší klastr.

Kritický klastr zahrnuje specifické problémy související s věkem, jako je práce ve vyšším věku, problémy pramenící z věkových rozdílů, problémy s technologiemi a digitálními dovednostmi, stres, vyhoření a méně atraktivní image učitelské profese pro mladší nástupce. Mezo klastr zahrnuje širší organizační problémy, které mohou být ovlivněny věkem, jako jsou přeplněné třídy, zvyšující se pracovní zátěž, problémy s komunikací a nedostatek týmové spolupráce. Širší klastr pak zahrnuje problémy, které nesouvisejí pouze s věkem, ale odrážejí celkové problémy vzdělávacího systému, jako je přetížení učebními osnovami, odkládání odchodu do důchodu, metodické nesrovnalosti, nízký příjem po odchodu do důchodu a potíže s řízením kariéry.

Jako jedno z vhodných řešení pro uvedené problémy doporučuje tato zpráva absolvování vzdělávacích programů zaměřených na age management, které by zvýšily informovanost a připravenost zaměstnanců ve školství na možné, nevyhnutně přicházející problémy související s věkem. Zpráva zdůrazňuje, že je důležité řešit tyto problémy v kontextu celého vzdělávacího systému, aby se vytvořilo příznivé prostředí pro učitele všech věkových kategorií.

Ve zprávě jsou pro každý klastr problémů uvedena konkrétní opatření. Kritický klastr například navrhuje programy průběžného vzdělávání, monitorování ze strany vedení a mentorské programy na podporu učitelů. Mezo klastr navrhuje setkávání, aktivity pro budování týmu, neformální zapojení zaměstnanců škol, projekty a psychologickou podporu pro podporu pozitivního pracovního prostředí. Širší klastr klade důraz na systémová opatření, jakými je zkrácení pracovní doby a zlepšení politiky pro řešení problémů souvisejících se stárnutím populace.

Zavedení vhodných opatření v oblasti age managementu vzdělávacích institucí může mít pozitivní dopad na celkovou životní pohodu a profesní rozvoj učitelů a v konečném důsledku přispět k vytvoření příznivého a prosperujícího vzdělávacího prostředí pro učitele všech věkových kategorií. Účinné metody monitorování, o nichž se ve zprávě hovoří, mají zásadní význam pro kvalifikované a informované rozhodování, podporu potřeb učitelů a udržení pozitivního a stabilního vzdělávacího prostředí.

Zpráva zdůrazňuje výhody, které přináší zavedení opatření v oblasti age managementu škol, včetně zlepšení kvality výuky, spokojenosti učitelů, výsledků žáků a zvýšení atraktivity učitelského povolání. Na druhou stranu upozorňuje na finanční náklady spojené se zaváděním strategií age managementu a na potenciální problémy při motivaci starších učitelů k přijetí změny.

Klíčová slova: vzdělávací sektor, age management, problémy související s věkem, kvalitativní výzkum, stres a vyhoření, řízení kariéry, vzdělávací programy, průběžné vzdělávání, kvalita výuky, spokojenost učitelů, motivace učitelů

Abstract

SOLUTIONS TO AGE-RELATED ISSUES IN EDUCATION SECTOR

This research report focuses on the age-related problems faced by key staff in the education sector and explores possible age management measures to address these problems. Through qualitative research, interviews on age-related issues and perceptions of ageing were conducted with school principals in six European countries. The analysis revealed three areas of problems related to age management in education depending on their importance and urgency: the critical cluster, the meso cluster and the broader cluster.

The critical cluster includes specific age-related problems such as working at an older age, problems stemming from age differences, problems with technology and digital skills, stress, burnout and a less attractive image of the teaching profession for younger successors. The meso cluster includes wider organisational issues that can be affected by age, such as overcrowded classrooms, increasing workload, communication problems and lack of teamwork. The broader cluster then includes problems that are not only age-related but reflect the overall problems of the education system, such as curriculum overload, postponement of retirement, methodological inconsistencies, low post-retirement income and career management difficulties.

As one appropriate solution to these problems, this report recommends the completion of training programmes on age management to increase the awareness and preparedness of education staff for the possible age-related problems that will inevitably arise. The report stresses the importance of addressing these issues in the context of the whole education system in order to create a supportive environment for teachers of all ages.

The report identifies specific actions for each cluster of problems. For example, the critical cluster suggests continuing education programmes, monitoring by management and mentoring programmes to support teachers. The meso cluster suggests meetings, team building activities, informal involvement of school staff, projects and psychological support to promote a positive working environment. The broader cluster emphasises systemic measures such as shorter working hours and improved policies to address the challenges of an ageing population.

The introduction of age management measures in educational institutions can have a positive impact on the overall well-being and professional development of teachers and ultimately contribute to a positive and prosperous learning environment for teachers of all ages. Effective monitoring methods, as discussed in the report, are essential for making informed and informed decisions, supporting the needs of teachers and maintaining a positive and stable learning environment.

The report highlights the benefits of introducing age management measures in schools, including improving the quality of teaching, teacher satisfaction, pupil achievement and the attractiveness of the teaching profession. On the other hand, it highlights the financial costs associated with the implementation of age management strategies and the potential problems in motivating older teachers to adopt change.

Keywords: education sector, age management, age-related issues, qualitative research, stress and burnout, career management, training programmes, continuing education, teaching quality, teacher satisfaction, teacher motivation

ÚVOD

Age management je koncept, který vznikl ve Finsku na počátku 80. let 20. století. V té době Finsko čelilo demografickému vývoji, který vedl ke stárnutí pracovní síly. V reakci na to začala finská vláda a zaměstnavatelé hledat způsoby, jak zajistit, aby pracovníci všech věkových kategorií měli spravedlivý přístup k zaměstnání a možnostem odborné přípravy.

Koncepce age managementu byla vyvinuta jako způsob, jak podpořit spravedlivý přístup k zaměstnání a možnostem odborné přípravy pro pracovníky všech věkových kategorií. Age management označuje proces vytváření a provádění strategií a politik, které podporují udržení, rozvoj a využití pracovníků všech věkových kategorií. Zahrnuje strategie na podporu dalšího zaměstnávání starších pracovníků, jakož i úsilí o podporu rozvoje a postupu mladších pracovníků.

Jedním z hlavních cílů age managementu je podpora zdraví, pohody a produktivity všech pracovníků bez ohledu na jejich věk. To zahrnuje vypracování zásad a postupů, které zahrnují pracovníky všech věkových kategorií a podporují příznivé pracovní prostředí pro všechny.

Od svého vzniku se koncepce age managementu rozšířila i mimo Finsko a stala se široce uznávaným přístupem k řízení pracovní síly v mnoha zemích světa. Age management je nyní považován za důležitý nástroj pro podporu rozmanitosti, rovnosti a inkluze na pracovišti, stejně jako pro podporu zdraví a produktivity pracovníků všech věkových kategorií.

1. AGE MANAGEMENT V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Age management v oblasti vzdělávání se zaměřuje na řešení specifických potřeb a problémů, které vyplývají z různých věkových skupin a kariérních úrovní učitelů. Přestože řada zásad age managementu platí univerzálně, existují v odvětví vzdělávání zvláštnosti, které vyžadují některé specifické přístupy.

S rostoucím podílem starších pracovníků na pracovní síle roste význam age managementu. Je to způsobeno řadou faktorů, včetně stárnutí populace, změn ve způsobu odchodu do důchodu a nedostatku kvalifikovaných pracovníků v některých odvětvích. Efektivní age management může organizacím pomoci udržet si starší pracovníky, zvládnout potenciální problémy se zdravím a pohodou spojené se stárnutím a zajis-

tit, 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. **Všechny organizace se musejí tomuto trendu nevyhnutelně přizpůsobit** – nebo se na něj alespoň připravit – a jedním z cílů age managementu je najít životaschopná řešení tváří v tvář demografickým změnám. Jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni organizace je však nutné 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 propojit rozvoj lidských zdrojů se společenskou odpovědností.

Z těchto důvodů je třeba věnovat pozornost nejen zaměstnancům 50+, ale **všem věkovým kategoriím zaměstnanců a přizpůsobit aktivity age managementu** různým typům profesí a zaměřit se na osobní cíle i cíle na úrovni organizace.

2. CÍLE ANALÝZY

Obecným cílem této studie **bylo analyzovat dostupné vědecké důkazy na podporu postupů age managementu ve vzdělávacím sektoru**. Pro identifikaci a zkoumání vnímání některých relevantních aktérů ve vzdělávacím sektoru ohledně specifických otázek souvisejících s věkem a způsobem vnímání stárnutí z profesního hlediska, a to jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni organizace, nebo dokonce systému, byl zvolen kvalitativní výzkumný design.

Metoda sběru informací byla provedena formou **případových studií**. Ty nabízely výzkumné strategie zaměřené na konkrétní kontext, s podrobnými zmínkami o jednotlivcích, skupinách, organizacích, s přihlédnutím ke kontextovým zvláštnostem. Tyto případové studie vyžadovaly použití několika vzájemně se doplňujících metod, analýzu, zpracování a uchovávání relevantních informací, a to jak kvantitativních, tak kvalitativních.

Pro účast v této studii byly vybrány co **nejrozmanitější vzdělávací organizace** od předškolního a základního vzdělávání až po vysokoškolské vzdělávání, včetně několika oblastí vzdělávání (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 o existujících problémech a jejich řešeních z hlediska age managementu.

Klíčovými osobami, které se podílely na tvorbě těchto případových studií a které poskytly relevantní informace, jsou zpravidla osoby zapojené do řízení (ředitelé škol, vedoucí personálních oddělení, vedoucí učebních oborů nebo učitelé s odpovědností za koordinaci a vzájemné poradenství). Někteří z nich jsou v pozici, kdy je jejich věk považován za blízky odchodu do důchodu, a byli schopni nabídnout osobní pohled na fenomén stárnutí a problémy, které může vyvolávat na úrovni učitelské profese.

Účastníci a organizace zapojené do výzkumu byly vybrány z vlastních databází kontaktů a spolupracovníků řešitelského týmu. Polostrukturované rozhovory byly provedeny 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 25 studijních případech byl rovněž využit internetový výzkum dat, spolu s předchozími veřejně zaznamenanými rozhovory, studiemi, zprávami.

Výzkumní pracovníci v každé zemi takto získali možnost realizovat rozhovor s nejméně čtyřmi vzdělávacími organizacemi různých úrovní, potom provedli rozhovory a analyzovali získané údaje. Neexistovala žádná omezení s ohledem na velikost organizace nebo vlastnictví. Někteří výzkumníci použili pro propagaci výzkumu 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 národních jazycích (čeština, italština, rumunština, portugalština, španělština, turečtina), případně v angličtině, a všechny citace uvedené ve výsledcích byly náležitě přeloženy.

Pro sjednocení metodiky vedení rozhovorů byla sestavena příručka pro polostrukturované rozhovory. Obsahovala několik témat relevantních pro předpokládané výsledky a také mnoho návrhů na další doplňující otázky, které bylo možné nejlépe přizpůsobit daným případovým studiím.

3. PŘEDCHOZÍ VÝZKUMY TÝKAJÍCÍ SE OTÁZEK A PROBLÉMŮ SPOJENÝCH S VĚKEM UČITELŮ

I přes nedostatek komplexního výzkumu věnujícího se otázkám souvisejícím s věkem učitelů, bylo provedeno několik studií na toto téma.

V rámci studie (Teachers, 2018) založené na Rapid Evidence Assessment (REA) mezinárodní vědecké literatury a analýze datových souborů

o učitelích a fyzických, mentálních a emocionálních nárocích jednotlivých rolí v učitelské profesi, bylo zjištěno mnoho znepokojujících aspektů: starší učitelé vykazují vyšší úroveň hlášeného stresu, duševní problémy a nemoci související se stresem jsou častěji hlášeny učiteli jako důvody pro jejich odchod do důchodu ze zdravotních důvodů, učitelé starší 50 let uvádějí, že mají mírně nižší úroveň pohody a celkového zdraví než mladší učitelé a častěji hlásí fyzicky související nemoci než mladší učitelé.

Ve své zprávě poskytli Schurz a Bailey (2020) některé potenciální strategie pro udržení starších učitelů v práci. Studie zjistila, že účast na oborově specifickém kontinuálním profesním rozvoji zlepšila udržení učitelů věd.

Zpráva OECD (Teachers, 2005) zkoumá ve školách – jejich přípravu, nábor, práci a kariéru. Jejím konkrétním zájmem jsou politiky, které přispívají k přilákání, rozvoji a udržení efektivních učitelů ve školách, a hlavní závěry zdůrazňují nutnost přehodnotit profesní reprezentaci učitelství a navrhnout nové zásady, které pomohou učitelům pracovat a rozvíjet se v následujících dekáдах.

Tato studie (Graham, 2020) přispívá k databázi důkazů tím, že zkoumá souvislosti mezi roky preaxe učitelů a kvalitou výuky. Výsledky neukazují důkazy nižší kvality výuky u začínajících učitelů (0-3 roky zkušeností), ale určité důkazy poklesu kvality výuky u učitelů se 4–5 lety zkušeností. Zjištění naznačují, že celková kvalita výuky by mohla být vyšší, a že cílená podpora a profesní vzdělávání založené na důkazech by prospělo všem učitelům.

- Jiné studie a články napsané v posledním desetiletí identifikovaly a diskutovaly o dalších náležitých problémech, otázkách a výzvách souvisejících s věkem pro učitele, jako jsou:
- Zdravotní a fyzické nároky: S přibývajícím věkem mohou učitelé zažívat fyzické výzvy, které ovlivňují jejich schopnost efektivně plnit pracovní povinnosti.
- Využití technologií: S narůstajícím využíváním technologií ve třídě mohou starší učitelé čelit výzvám v udržování kroku s technologickým pokrokem.
- Únava a vyhoření: Čím déle učitelé zůstávají v profesi, tím vyšší je jejich riziko vyhoření a profesní únavy.
- Odpor vůči změnám: S narůstajícími zkušenostmi se mohou učitelé stát více zaujatými svými metodami a méně otevřenými změnám.
- Diskriminace na základě věku: Starší učitelé mohou zažívat diskriminaci na základě věku na pra-

covišti, což může vést k poklesu pracovní spokojenosti a morálky.

Souhrn problémů a výzev souvisejících s věkem pro učitele, identifikovaných celosvětově a v různých vzdělávacích kontextech, může zahrnovat:

- Zdravotní problémy související s věkem: Učitelé, zejména ti starší, jsou vystaveni riziku zdravotních problémů souvisejících s věkem, které mohou ovlivnit jejich schopnost efektivně plnit svou práci. Mezi tyto zdravotní problémy mohou patřit omezení mobility, kognitivní pokles a chronická onemocnění.
- Vyhoření a stres: Starší učitelé mají větší pravděpodobnost, že zažijí vyhoření a stres kvůli nárokům práce, včetně dlouhých hodin, těžkých pracovních zátěží a administrativních povinností. To může ovlivnit jejich pracovní spokojenost a celkovou pohodu.
- Technologie a digitální dovednosti: S rostoucí integrací digitálních technologií do vzdělávání se mohou starší učitelé potýkat s udržováním potřebných technologických dovedností, což může ovlivnit jejich schopnost efektivně učit a komunikovat se studenty.
- Generační rozdíly: Starší učitelé mohou zažívat generační rozdíly s mladšími kolegy a studenty, což může vést k problémům s komunikací a spoluprací. To může také ovlivnit kulturu a klima školy nebo instituce.
- Stagnace kariéry: Starší učitelé mohou cítit pocit stagnace kariéry, s omezenými možnostmi růstu

nebo postupu. To může ovlivnit jejich motivaci a pracovní spokojenost, což vede k potenciálnímu obratu nebo odcizení.

Je důležité poznamenat, že náš výzkum našel podobné důkazy pro každý z těchto závěrů a zjištění z předchozích studií, zpráv a článků na toto téma.

4. METODOLOGIE

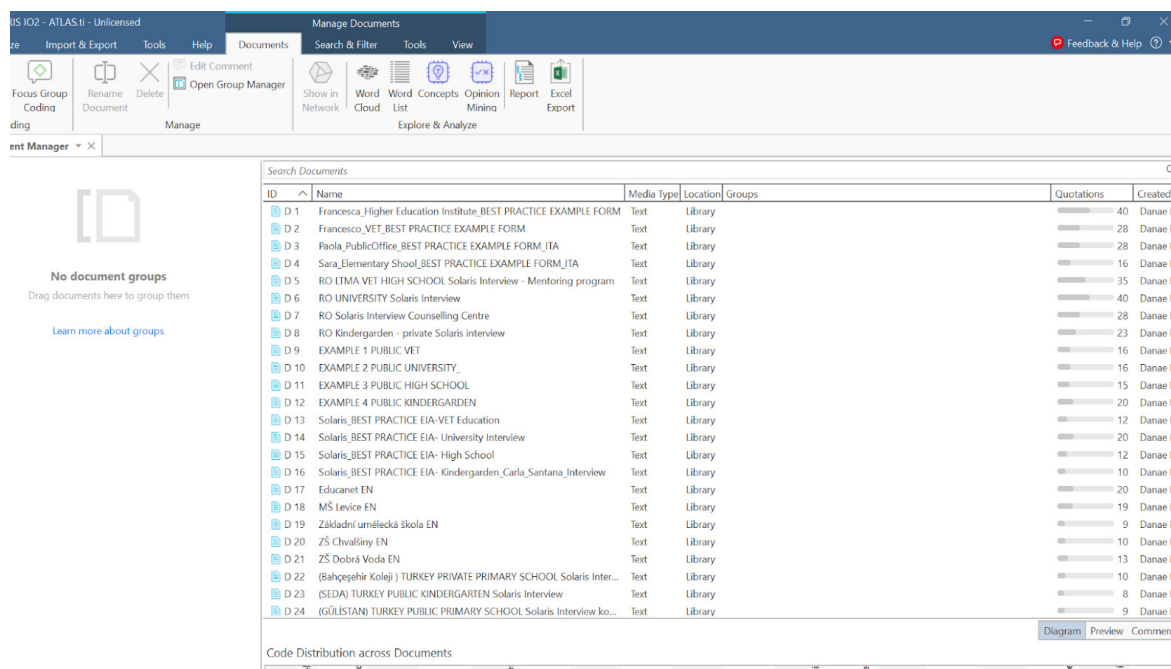
4.1 Sběr a interpretace dat

Hlavním zájmem studie bylo zachytit podstatné prvky problematiky age managementu a jeho řešení ve vzdělávacím sektoru spolu s osobním pohledem, vnímáním a zkušenostmi jednotlivých respondentů. Data byla analyzována metodou kvalitativní obsahové analýzy pomocí softwaru Atlas.ti. Což je softwarový program, který pomáhá výzkumníkům při správě a analýze kvalitativních dat. Poskytuje nástroje pro kódování a uspořádání dat a také pro vizualizaci a zkoumání vztahů v datech.

Proces byl organizován podle následujících kroků:

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

Plánování výzkumu se řídilo výchozími cíli projektu a vycházelo z výše uvedených doku-



Obrázek 1: Seznam případových studií nahraných do programu Atlas.ti

mentů. Rozhovory byly přepsány každým partnerem do standardizované podoby s využitím jednotného formuláře a poté byly vloženy do softwaru Atlas.ti.

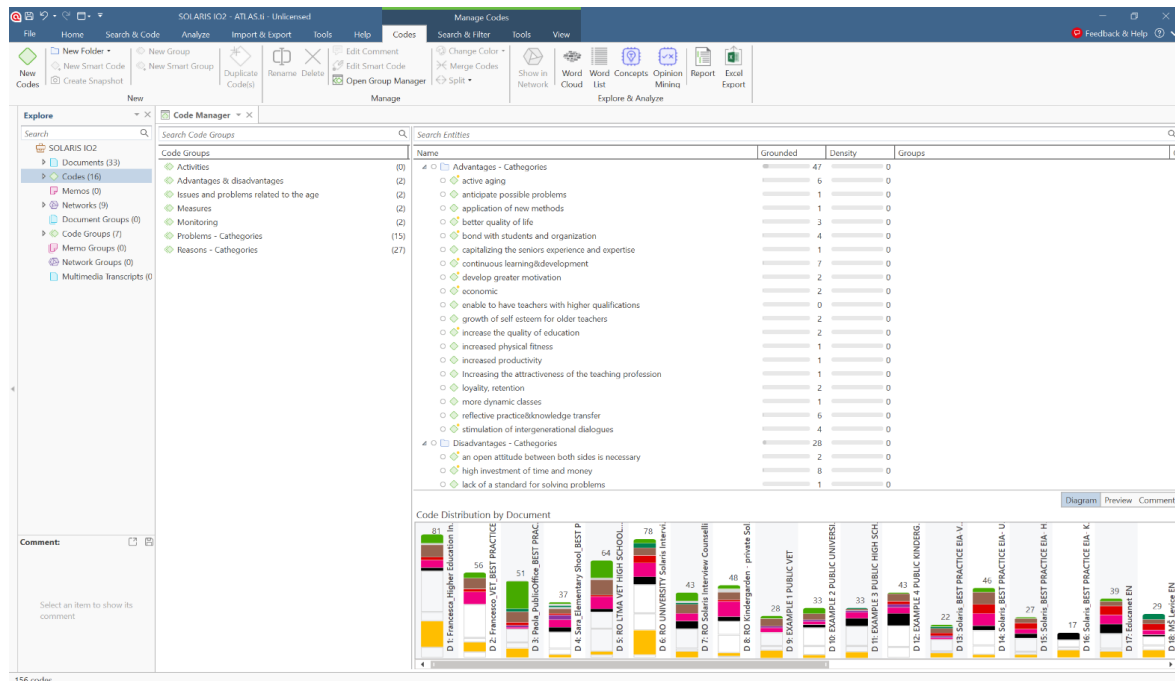
Krok 2: Průzkumná analýza dat

Nejprve proběhlo seznámení s daty, včetně několikánásobného přečtení každého zázpisu rozhovoru. Poté bylo v softwaru Atlas.ti provedeno několik jednoduchých průzkumných analýz dat, aby bylo možné získat první představu o hlavních myšlenkách a konceptech shromážděných mate-

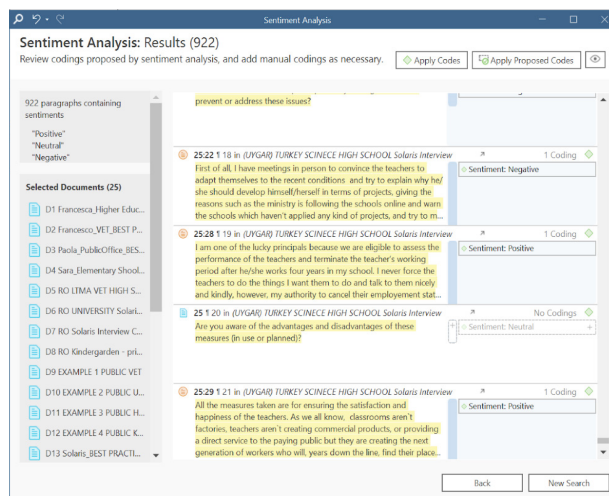
riálů. Vytvořili jsme slovní mraky (word clouds) pro všechna data a také pro každou partnerskou zemi, abychom mohli porovnat a srovnat slova v různých dokumentech a najít relevantní pojmy. Pomocí metody „Opinion mining“ jsme mohli získat představu o sentimentu (náladách) v jednotlivých rozhovorech ve smyslu optimističtějších, pesimističtějších nebo neutrálních výpovědí.

Krok 3: Vytvoření kódového systému

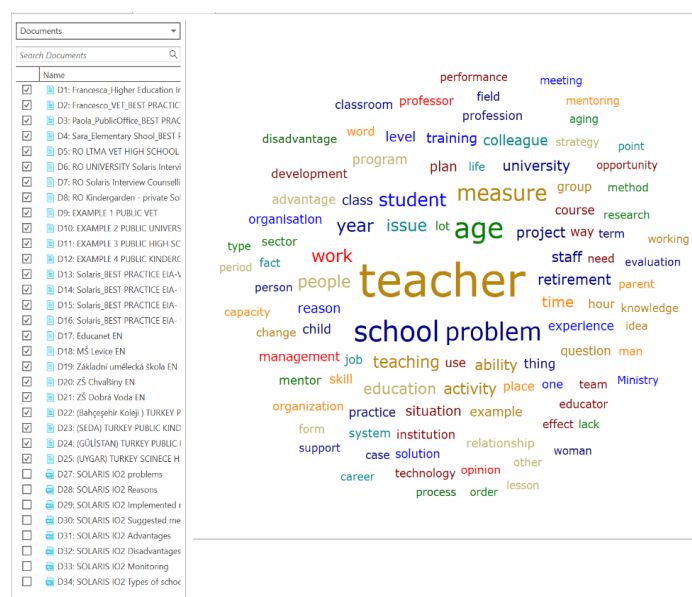
Zásadním krokem bylo vytvoření kategorií na základě deduktivně-induktivního přístupu. To



Obrázek 2: Ukázka kódovacího systému v softwaru Atlas.ti



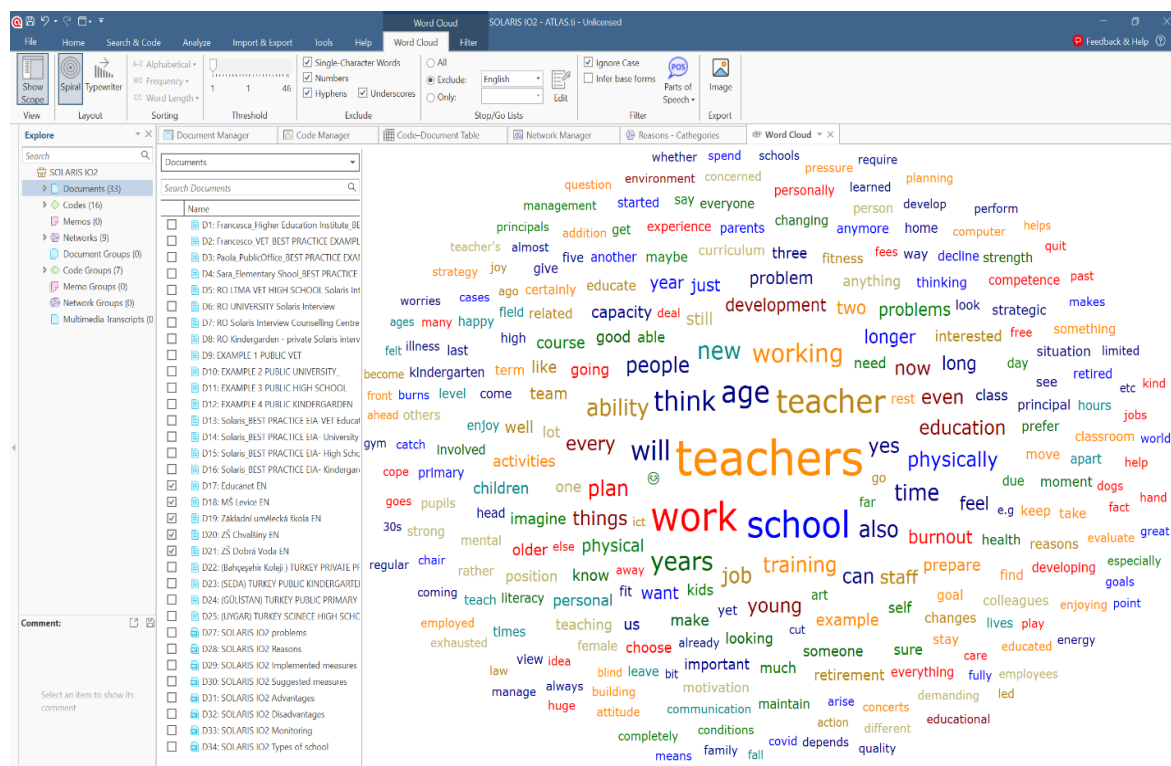
Obrázek 3: Ukázka analýzy sentimentu v softwaru Atlas.ti pro všechny studijní případy zahrnuté do výzkumu.



Obrázek 4: Ukázka mraku slov vytvořeného na základě všech případových studií zahrnutých do výzkumu

znamená, že jsme kategorie vytvářeli na základě předchozího výzkumu (vycházeli jsme z aktuálního stavu – State of the Art – v každé partner-ské zemi). Kromě toho jsme vytvořili kategorie na základě rozhovorů s pomocí odborníků z každé země, kteří se podíleli na sběru případových studií. V kódovacím systému jsme tak využili několik zdrojů, které byly dostatečně relevantní pro účely

výzkumu a pro vyvození zajímavých a důležitých závěrů na téma age managementu ve vzdělávacím sektoru. Systém kódů byl vytvořen pomocí kategorií a dílčích kódů a pomocí složek pro jejich třídění a řazení. V některých případech jsme museli data opakovaně procházet, upravovat kódování nebo měnit označení kódů a psát definice kódů, které vysvětlují, co daný kód znamená a jak je použit.



Obrázek 5: Ukázka slovního mraku vytvořeného na základě všech studijních případů zahrnutých do výzkumu

Krok 4: Vizualizace dat

Vizualizace kvalitativních dat je užitečná pro zpřehlednění analýzy a pomáhá jasně a efektivně sdělovat informace ostatním. Vizualizace dat je během analýzy užitečná pro identifikaci souvislostí a vzorců, které by jinak bylo obtížné rozpoznat. Používání vizualizačních technik je spíše průběžným procesem analýzy, než aby bylo zařazeno na konci sběru dat.

Pro každou partnerskou zemi zapojenou do výzkumu a také pro klíčové pojmy této analýzy jsme vytvořili silné mraky slov. Použili jsme také diagramy pro existující sítě kategorií objevených v analýze. Poskytují důležité a relevantní informace o hlavních zjištěních našeho výzkumu a podporují popsané závěry.

Vizualizace dat je založena na zpracování vstupů pomocí:

- Dotazování: Dotazování zahrnuje vyhledávání v datech za účelem nalezení konkrétních vzorů nebo konceptů. To může pomoci identifikovat vztahy mezi různými tématy nebo pojmy v datech.
- Vytváření sítí: Síťování umožňuje vizualizovat vztahy mezi různými kódy nebo tématy v datech. To může pomoci identifikovat zastřešující témata nebo koncepty v datech.

Krok 5: Prezentace dat

Posledním krokem bylo shrnutí analýzy v písemné zprávě. Zpráva obsahuje interpretace k jednotlivým tématům a výběr několika dobrých citátů, které je podporují. Údaje jsou podpořeny přidanými tabulkami a grafy.

Upozornění: Výsledky kvalitativního výzkumu jsou založeny na subjektivních interpretacích a pozorováních získaných z polostrukturovaných rozhovorů a jejich analýzy, takže zjištění a závěry uvedené v této zprávě odrážejí perspektivy a zkušenosti zúčastněných osob.

Je důležité si uvědomit, že tento kvalitativní výzkum má explorativní charakter a nemůže být reprezentativní pro celou populaci. Zprávu je třeba interpretovat v jejím specifickém kontextu a neměla by být zobecňována nad rámec studie. Výzkumníci se snažili zajistit přesnost a platnost prezentovaných informací, ale přesto se mohou vyskytnout chyby nebo zkreslení.

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

4.2 Proces klastrování

Proces klastrování zahrnoval systematické zkoumání dat z rozhovorů, při kterém byly identifikovány a kódovány významné segmenty a tematické vzorce týkající se age managementu. Kódované segmenty byly následně uspořádány a analyzovány pomocí softwaru Atlas.ti, který usnadnil proces klastrování seskupováním podobných kódů. Tento přístup umožnil identifikovat klíčové shluky – klastry, které poskytly vhled do převažujících problémů učitelů v oblasti age managementu ve vzdělávacím sektoru.

Po provedení kvalitativní obsahové analýzy byly zjištěny tři odlišné klastry: kritický klaster, mezo klaster a širší klaster. Tyto klastry byly vytvořeny na základě absolutních četností deskriptorů identifikovaných v datech získaných z polostrukturovaných rozhovorů.

Jako nejvýznamnější se ukázal kritický klaster, který se vyznačuje vysokými absolutními četnostmi deskriptorů souvisejících s problémy souvisejícími s věkem. Tento klaster představuje hlavní obavy respondentů zjištěných v rozhovorech.

Mezo klaster představuje střední vrstvu problematiky age managementu se středními absolutními četnostmi deskriptorů. Tento klaster zachycuje přechodnou fázi od velmi specifických problémů souvisejících s věkem k obecným a někdy chronickým problémům postihujícím učitele, kteří pracují a také stárnou v evropských školách.

Širší klaster zahrnuje širší škálu otázek, což naznačují i relativně nižší absolutní četnosti deskriptorů pokrývajících individuální, ale i systémová témata, která se zabývají různými potřebami učitelů v různých fázích kariéry a v různých kontextech.

Je třeba zmínit, že proces klastrování nerozlišoval mezi individuálními/osobními a systémovými/organizačními problémy. To znamená, že všechny klastry zahrnují kombinaci jak individuálních deskriptorů (jako jsou osobní zkušenosti, perspektivy a výzvy), tak systémových deskriptorů (jako jsou organizační politiky, vzdělávací rámce a společenské vlivy).

5. VÝSLEDKY

Vzdělávací organizace zapojené do této studie jsou velmi různorodé a zahrnují jak státní, tak soukromé vzdělávací instituce. Zastoupeny jsou všechny formy vzdělávání, od předškolního

a základního vzdělávání až po terciární vzdělávání, přičemž je zohledněno více oborů: všeobecné vzdělávání, přírodovědné vzdělávání, odborné vzdělávání nebo umělecké vzdělávání. Do této studie byla zapojena také organizace pro poradenství a doplňkové vzdělávací služby pro podporu studentů.

5.1 Problémy učitelů související s věkem

Obecně lze říci, že ve všech případových studiích zahrnutých do tohoto výzkumu je *k problematice věku přístupováno z širší perspektivy*, která zahrnuje i další klíčové koncepty týkající se mezigeneračních problémů, komunikace nebo řízení profesních vztahů ve vzdělávacích institucích. Tato skutečnost může odrážet na jedné straně slabé zastoupení specifického konceptu age managementu (s nímž se jako takovým na úrovni aktuálních případových studií setkáváme poměrně zřídka), na straně druhé pak kompozitní charakter konceptu stárí a profesního stárnutí ve vzdělávacím kontextu, kde existuje více ovlivňujících faktorů, které je třeba zohlednit při stanovení kritérií výkonnosti a kvality ve vzdělávání.

Problémy age managementu jsou tedy často popisovány v podobě obecných úvah o problémech souvisejících s věkem a profesním prostředím specifickým pro školství, nebo v podobě konkrétních situací pracovní schopnosti, v nichž převažují faktory osobní nebo související s organizací, v kontextu konkrétní případové studie.

Z analýzy získaných dat vyplynulo rozložení vnímaných problémů souvisejících s věkem ve školství.

Tyto problémy mohou zahrnovat potíže s udržením kroku s technologiemi, tělesné postižení a změny postojů nebo přehledu. Starší učitelé mohou mít potíže udržet krok s měnícími se technologiemi, jako jsou nové informační systémy pro řízení školy a výuky nebo interaktivní tabule. Mohou se také potýkat s tělesným postižením, jako jsou bolesti kloubů nebo ztráta zraku či sluchu, které mohou omezovat jejich schopnost pohybovat se po třídě nebo komunikovat se studenty. V neposlední řadě mohou mít potíže s přizpůsobením se měnícím se hodnotám nebo názorům studentů a mohou zjistit, že jejich zavedené vyučovací metody již nemají u studentů odezvu.

Data z obrázku jsme rozdělili do tří skupin na základě absolutních četností deskriptorů, které byly v datech identifikovány pro popis hlavních problémů souvisejících s věkem ve školství:

Kritický klastr s nejčastějšími problémy zahrnuje: problémy se schopností pracovat v pokročilém věku, generační propast, využívání ICT a digitál-

ních technologií, úroveň stresu a vyhoření ve škole a neatraktivnost učitelské profese (zejména pro mladé učitele, kteří mají nahradit ty staré). Tento primární klastr obsahuje nejkonkrétnější problémy související s věkem, které byly zjištěny v mnoha případech zahrnutých do této studie. Tento klastr tak může poskytnout nejvíce podnětných témat, která by měla být zahrnuta do vzdělávacího programu zaměřeného na age management ve školství.

Do prostředního **mezo klastru** patří *přeplněné třídy, zvyšující se pracovní zátěž, problémy s komunikací a nedostatek týmové spolupráce*. Můžeme pozorovat zajímavou kombinaci mezi potížemi vnímanými v organizační oblasti a individuálními profesionálními kritérii, jako jsou komunikace a práce v týmu. Zvýšený počet studentů ve třídách – zejména na nízkých stupních vzdělávání, jako je předškolní a základní, spolu se zvyšujícími se pracovními nároky v rámci školních požadavků, může vyvolávat problémy s komunikací a prací v týmu mezi zaměstnanci, zejména v souvislosti s jejich věkem. Zdá se však, že tyto problémy vyplývají z obecnějších problémů školy a mohou být výraznější nebo zhoršené samotným věkem.

Širší klastr zahrnuje: *přetížené učební osnovy, posunutý věk odchodu do důchodu, používání cizích jazyků, rozdíly ve strategiích/metodách/technikách, nízká úroveň příjmů v důchodu, vzdálenost mezi prací a domovem, obtíže při spolupráci s rodiči, nízké platy, obtíže při řízení vlastní kariéry, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, náklady na zkušební učitele, nedostatek personálu a učitelství jako náročná profese*. Máme zde směsici faktorů, z nichž mnohé se netýkají specifčnosti věku, ale spíše signalizují problémy a otázky ve vzdělávacím sektoru.

Odhadujeme, že všechny problémy vzdělávacího systému mohou mít větší dopad na starší učitele a mohou způsobovat potíže, které se mohou s věkem zvyšovat. Proto se domníváme, že všechny tyto problémy by měly být zahrnuty do vzdělávacího programu o age managementu ve školství, aby se o nich zvýšilo povědomí a připravila se tak půda pro okamžik, až se věk začne stávat naléhavým problémem.

5.2 Důvody problémů souvisejících s věkem

Na základě analýzy shromážděných údajů byly hlavní příčiny problémů souvisejících s věkem rozděleny podle četnosti do tří skupin, a to následovně:

Kritický klastr zahrnuje nejčastěji zmiňované důvody, jako jsou: metody výuky, nedostatečná komunikace a věkové stereotypy, následované

nezájmem o seberozvoj a samotným věkem/fyzickou zdatností. Je zajímavé, že důvody s nejvyšší četností nesouvisí s fyzickými aspekty, které jsou vlastní věku, ale s dalšími důležitými faktory, mezi které patří komunikace, mezigenerační vztahy a přístup k výuce.

Ačkoli studie ukazují, že neexistuje přímá souvislost mezi věkem učitele a jeho metodami výuky, v rozhovorech bylo zmíněno několik stereotypů týkajících se věku a metod výuky:

- Starší učitelé jsou zkostrnatělí a nechtějí zkoušet nové metody.
- Mladší učitelé jsou technicky zdatní, ale chybí jim zkušenosti a trpělivost.
- Učitelé jakéhokoli věku, kteří se spoléhají pouze na přednášky a paměťové techniky, neodpovídají moderním stylům učení.
- Mladší učitelé jsou častěji kreativní a používají inovativní výukové techniky.
- Starší učitelé dokáží lépe zajistit strukturu a kázeň ve třídě.

Mnoho respondentů zmínilo skutečnost, že starší učitelé mohou mít více zkušeností a mohou používat tradičtější metody, zatímco mladší učitelé mohou být otevřenější používání novějších, modernějších metod.

Nedostatek komunikace se nejvíce projevoval nikoli ve vztahu k žákům, ale spíše ve vztahu ke kolegům, zejména k mladším učitelům. Mezigenerační komunikační problémy mezi mladými a starými učiteli můžeme převážně připsat rozdílům v hodnotách a přístupech k učení. Základním zdrojem těchto problémů jsou odlišné perspektivy mladých a starých učitelů vůči vzdělávání. Mladí učitelé mají často progresivnější názory a jsou otevřenější technologiím a novým přístupům k výuce. Starší učitelé mají tendenci být více ustálení a mohou se více bránit změnám.

Kromě toho existují mezi oběma kategoriemi různá očekávání a různé styly komunikace: mladí učitelé mají tendenci komunikovat neformálněji a příměji, zatímco starší učitelé mohou být formálnější a nepřímější.

Za fyzické problémy učitelů související s věkem můžeme považovat sníženou fyzickou sílu a vytrvalost s častou ztuhlostí kloubů a svalů. Ta může být dále pocítována jako omezující pohyblivost. Někdy se k předchozím zmíněným problémům může přidat i špatné držení těla a špatná rovnováha a koordinace. Po smyslové stránce mohou být časté také poruchy zraku a sluchu spolu s únavou a vyčerpáním.

Mezo klastr zahrnuje: zhoršení postavení učitelské profese, digitální propast, nedostatek času

na rekvalifikační kurzy, nedostatek konkrétních zásahů ze strany vedení, nedostatečný kariérní postup v důsledku ekonomické krize.

Širší klastr zahrnuje: nedostatečný age management v organizaci, nedostatečné investice státu do celoživotního učení, mnohočetné výzvy školství, personální rotace, generační rozdíly, přístup k vzdělávacím kurzům pouze pro stálé učitele, přesun odpovědnosti za vzdělávání mladých lidí na školy, problémy mladých učitelů spojené s nedostatkem zkušeností, slabá internacionalizace akademických aktivit, formální náročnost lektorské práce, vzdělání v cizích jazycích.

Poslední dvě skupiny zahrnují různá kritéria důvodů, z nichž některá souvisejí s *individuálními problémy, zatímco jiná se týkají spíše systému a společnosti*. Tyto důvody můžeme seskupit do několika větších kategorií problémů, s nimiž souvisí:

- *Nedostatek zájmu, nízká morálka, únava z empatie a dokonce vyhoření:*

Příčinou může být řada faktorů, například nedostatečné zdroje, nedostatečné uznání nebo nepřátelští kolegové. To může vést ke snížení spokojenosti s prací a celkovému pocitu nespokojenosti. Učitelství je velmi náročná práce, ve které snadno dojde k zahlcení pracovní zátěží a očekáváními. To může vést k vyhoření, které je charakterizováno pocitem vyčerpání, cynismu a snížené spokojenosti s prací.

- *Nedostatek uznání, nedostatečná podpora, nejasná očekávání, nízké platy:*

Mnoho učitelů má pocit, že navzdory jejich tvrdé práci a nasazení není jejich úsilí dostatečně uznáno nebo oceněno. Učitelé se mohou cítit nedocenění a neuznaní za svou tvrdou práci, což vede k pocitům frustrace. Učitelé mohou cítit nedostatečnou podporu ze strany vedení školy, což může vést k pocitům izolace. Je důležité, aby učitelé věděli, co se od nich v jejich práci očekává. Pokud však očekávání nejsou jasně definována, může to vést ke zmatku a zklamání. Zde můžeme dodat, že navzdory důležité roli, kterou učitelé ve společnosti hrají, jejich platy často neodpovídají jejich tvrdé práci a nasazení. To vše může vést k pocitům nespokojenosti. Nízké platy jsou pro učitele velkým problémem, protože mohou vést k finančním potížím.

- *Technologické výzvy vyžadující neustálý odborný rozvoj a úpravy pracovní náplně:*

Učitelé musejí držet krok s nejnovějšími inovacemi, aby mohli efektivně zapojit své žáky. To může být pro některé učitele náročné, protože nemusí mít dostatečné dovednosti nebo prostředky, aby mohli sledovat nejnovější trendy v oblasti vzděláva-

cích technologií. Často, zejména u starších učitelů, mohou být možnosti profesního rozvoje omezené, což vede k nedostatečnému růstu a rozvoji v jejich kariéře. Někdy může být v důsledku organizačních nebo systémových změn pracovní zátěž učitele příliš velká nebo nevyvážená. To může vést ke stresu a únavě, což může mít negativní dopad na pracovní výkon.

5.3 Opatření pro řešení problémů souvisejících s věkem

Údaje získané z rozhovorů ukázaly, že respondenti označili několik důležitých opatření pro optimalizaci problémů souvisejících s věkem. Musíme upřesnit skutečnost, že naprostá většina zúčastněných v odpovědích neidentifikovala age management jako jasně definovaný a formulovaný program právě v tomto smyslu, a to na úrovni institucí, o kterých v rozhovorech hovořili.

Lze však identifikovat širokou kategorii opatření, která úzce souvisejí s věkem a prevencí problémů, které z něj vyplývají, na úrovni vzdělávacích institucí. Mohli jsme je tedy seskupit do 3 skupin kategorií podle četnosti, s jakou byla v rozhovorech zmiňována:

- **Kritický klastr**, který zahrnuje: programy průběžného vzdělávání, naslouchání a monitorování ze strany vedení a mentoringové programy.
- **Mezo klastr**, který zahrnuje: setkávání a budování týmu, neformální aktivity a projekty a psychologickou podporu.
- **Širší klastr**, který zahrnuje konkrétnější a s kontextem související opatření, jako jsou: snížení počtu hodin, zvyšování věku odchodu do důchodu a práce po odchodu do důchodu nebo postupné odcházení do důchodu, lepší politika, podpora ze strany rodin nebo různé systémy hodnocení, např. sebehodnocení.

Programy průběžného vzdělávání mohou učitelům pomoci předcházet problémům souvisejícím s věkem tím, že je budou informovat o nejnovějších výzkumech a výukových metodách a zároveň jim poskytnou příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji. V rozhovorech byly zmíněny následující programy:

- **Školení profesního rozvoje**: pomáhají učitelům seznámit se s novými výukovými strategiemi, technologickými nástroji a metodami hodnocení. Mohou také poskytnout příležitost k navázání kontaktů s ostatními pedagogy a sdílení osvědčených postupů.
- **Mentorské programy**: starší učitelé mohou sloužit jako mentoři mladším učitelům a sdílet

s nimi své zkušenosti a odborné znalosti ve třídě. Jedná se o oboustranně výhodnou dohodu, protože mladší učitelé se mohou podělit o své znalosti technologií a nových vyučovacích metod.

- **Wellness programy**: stárnutí může přinášet problémy s fyzickým i duševním zdravím, takže programy zaměřené na udržování dobrého zdraví a snižování stresu mohou být pro starší učitele obzvláště přínosné. Jóga, meditace a semináře vědomé pozornosti – mindfulness pomáhají učitelům zvládat stres a udržet si zdraví.
- **Plánování odchodu do důchodu**: starší učitelé mohou uvažovat o odchodu do důchodu a při přípravě na tento přechod jsou užitečné některé osvědčené postupy.
- **Kurzy dalšího vzdělávání**: Tyto kurzy pomáhají učitelům udržet si přehled o nejnovějších výzkumech v oboru a udržet si způsobilost pro výuku.

Poskytnutím 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 fyzický úpadek.

Naslouchání a monitorování ze strany managementu školy může být klíčovým prvkem v prevenci problémů učitelů souvisejících s věkem. Za nejdůležitější byla považována *otevřená komunikace*: vedení, které vytváří otevřenou a podpůrnou komunikační kulturu, úspěšně podporuje učitele ve sdílení jejich obav, nápadů, a celkově zpětné vazby. Dalšími konkrétními opatřeními, která byla zmíněna, byly *pravidelné kontroly a hodnocení výkonu*, aby se zjistily případné problémy nebo potíže, které učitelé mohou mít, získávání zpětné vazby a podnětů od učitelů (prostřednictvím průzkumů, focus groups, nebo jinými prostředky); *sledování pracovní zátěže a úrovně stresu*, zejména u starších učitelů, u nichž může být větší riziko vyhoření nebo fyzických problémů. Dalšími proaktivními opatřeními ze strany vedení jsou neformální aktivity, flexibilní pracovní úvazky nebo možnosti profesního rozvoje.

Nasloucháním a vhodným monitoringem může vedení identifikovat a řešit problémy, které mohou ovlivnit pohodu a efektivitu učitelů. To podpořit pozitivní a zdravé pracovní prostředí pro všechny učitele.

Další často zmiňovanou kategorií opatření pro problémy učitelů související s věkem jsou *mentoringové programy*. Bez ohledu na formu organizace mentoringových programů (v některých zemích respondentů se jedná o národní program iniciovaný ministerstvy školství, zatímco v jiných jde pouze o iniciativu na úrovni organizace) lze zmínit některé společné prvky:

- **Předávání znalostí 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 v průběhu let na škole udržely.
- **Profesní rozvoj:** mentoringové programy poskytují příležitosti k profesnímu rozvoji mentorů i mentees. Mentori mohou rozvíjet své dovednosti jako učitelé a vedoucí pracovníci tým, že vedou a koučují mentees, zatímco mentees se mohou učit ze zkušeností a odborných znalostí svých mentorů.
- **Osobní podpora:** mentoringové programy poskytují osobní podporu a vedení učitelům, zejména těm, kteří jsou v profesi noví nebo kteří se potýkají s osobními či profesními problémy. Mentori mohou poskytovat emocionální podporu a rady, pomáhat mentees orientovat se v náročných situacích a činit lepší rozhodnutí.
- **Kariérní postup:** mentoringové programy pomáhají podporovat kariérní postup učitelů. Mentees mohou pod vedením svých mentorů získat nové dovednosti a zkušenosti, které jim mohou pomoci postoupit na vyšší úroveň své kariéry.
- **Spolupráce a komunita:** mentoringové programy vytvářejí mezi učiteli pocit spolupráce a komunity. Mentori a mentees obvykle spolupracují na dosažení společných cílů, budují vztahy a podporují kulturu podpory a spolupráce ve škole.

Účinnou strategií prevence problémů souvisejících s věkem učitelů mohou být také *setkání a aktivity zaměřené na budování týmu*. Usnadněním komunikace, stanovením cílů, profesním rozvojem, budováním týmu a uznáním mohou pomoci podpořit pozitivní a zdravé pracovní prostředí a podpořit trvalý rozvoj a zapojení všech 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 sdílejí své nápady, obavy a zpětnou vazbu a jejich spolupráce je založena spíše na důvěře a vzájemné podpoře. To může pomoci vybudovat pozitivní a podpůrné pracovní prostředí, pocit sounáležitosti a společného cíle mezi učiteli, což zajistí, že všichni jsou na stejné vlně, a zabrání pocitům izolace nebo odloučení.

Poskytování psychologické podpory je zjevně důležitou strategií prevence problémů učitelů souvisejících s věkem. Tato podpora může zahrnovat

poradenství, techniky zvládání stresu a přístup ke zdrojům duševního zdraví. Psychologická podpora poskytuje emocionální podporu učitelům, kteří mohou zažívat osobní nebo profesní problémy. To jim může pomoci vyrovnat se s obtížnými situacemi a udržet si pozitivní pohled na věc. 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.

Neformální aktivity a projekty byly v některých rozhovorech rovněž zmíněny jako realizovaná účinná opatření. Tím, že podporují učení, tvořivost, spolupráci, cílevědomost a uznání, mohou pomoci udržet učitele zaujaté a motivované pro jejich práci a podpořit pozitivní a zdravé pracovní prostředí pro všechny. Zde můžeme zmínit zejména podporu spolupráce a týmové práce mezi učiteli.

Z širšího **klastru opatření bychom** rádi zmínili *zkrácení pracovní doby* (zahrnuté do veřejných politik jednotlivých zemí) a zvyšující se věk odchodu do důchodu/práce po odchodu do důchodu a postupný odchod do důchodu (jako je například práce na částečný úvazek nebo práce na projektech). Zvláštní zmínku si zaslouží *podpora ze strany rodiny*, která může být důležitým faktorem v prevenci problémů učitelů souvisejících s věkem. Patří sem pomoc s pečovatelskými povinnostmi, podpora zdraví a dobré kondice a povzbuzení a uznání za jejich práci.

6. DISKUZE

Z hlediska vzdělávání je věk učitelů důležitou proměnnou pro zajištění kvalitního prostředí pro výuku a učení. Věk učitelů může mít na kvalitu výuky a učení jak pozitivní, tak negativní dopad. Mezi potenciální pozitivní dopady stárnoucích učitelů mohou patřit jejich dlouholeté zkušenosti a moudrost, stejně jako jejich schopnost být mentory a průvodci mladších učitelů. Mezi potenciální negativní dopady stárnoucího učitelského sboru však mohou patřit potíže s udržením kroku s měnícími se technologiemi a výukovými metodami, snížená úroveň energie a zvýšené riziko zdravotních problémů, které mohou vést ke zvýšené absenci nebo odchodu do důchodu. Je důležité, aby tvůrci vzdělávací politiky zvážili tyto potenciální dopady a vypracovali strategie pro řízení věkové struktury učitelského sboru.

Na základě hlavních výsledků této studie navrhuje **možnou SWOT analýzu pro age management** učitelů:

Silné stránky:

- Zkušenosti učitelé přinášejí do výuky bohaté znalosti, moudrost a profesní zkušenosti.
- Starší učitelé často slouží jako mentoři pro nové nebo mladší učitele a poskytují jim vedení a podporu.
- Starší učitelé si časem vytvořili pevné vztahy se studenty, rodiči a komunitou.
- Zkušenosti učitelé jsou školami a okresy často považováni za cenný přínos a mohou být podle toho odměňováni.
- Programy age managementu mohou pomoci udržet si zkušené učitele, kteří mohou uvažovat o odchodu do důchodu.

Slabé stránky:

- Starší učitelé mohou mít problém přizpůsobit se novým výukovým technologiím, metodám nebo učebním plánům.
- Starší učitelé mohou být méně ochotni nebo schopni převzít další pracovní zátěž nebo povinnosti, jako je trénování nebo vedení mimoškolních aktivit.
- Starší učitelé mohou být náchylnější ke zdravotním problémům nebo fyzickým omezením, které by mohly ovlivnit jejich schopnost vykonávat určité pracovní povinnosti.
- Zavedení a udržování programů age managementu může být nákladné.
- Může docházet k věkové diskriminaci, kdy starší učitelé mohou být vnímáni jako méně schopní nebo méně hodnotní než mladší učitelé.

Příležitosti:

- Školy a vzdělávací komunity mohou starším učitelům nabídnout školení a podporu, aby jim

pomohly držet krok s novými technologiemi, metodami nebo učebními plány.

- Zkušenosti učitelé mohou být využity jako mentoři nebo školitelé nových nebo mladších učitelů, což přispívá ke zlepšení celkové kvality a udržení učitelů.
- Školy a vzdělávací komunity mohou starším učitelům, kteří s blížícím se odchodem do důchodu potřebují snížit svou pracovní zátěž nebo převzít jiné role, nabídnout flexibilní rozvrh a pracovní podmínky.
- Udržení zkušených učitelů prostřednictvím programů age managementu může pomoci udržet stabilní a kvalifikovaný učitelský sbor.
- Programy age managementu mohou pomoci identifikovat a řešit zdravotní problémy související s věkem, například ergonomické úpravy ve třídě nebo možnosti fyzické aktivity.

Hrozby:

- Stárnutí populace v mnoha zemích může způsobit tlak na pracovníky ve vzdělávání, což povede k nedostatku kvalifikovaných učitelů.
- Školy se mohou potýkat s rozpočtovými omezeními, která omezují jejich schopnost realizovat programy age managementu.
- Školy a jejich zřizovatelé mohou být nuceny provádět rozpočtové škrtky nebo snižovat počet učitelských míst, což by se mohlo neúměrně dotknout starších učitelů.
- Pandemie COVID-19 přinesla nové výzvy a nejistoty pro učitele všech věkových kategorií a může zhoršit stávající obavy související s věkem, jako jsou zdravotní a bezpečnostní rizika.

ZÁVĚR

Je důležité si uvědomit hodnotu, kterou zkušenosti učitelé přinášejí do třídy, a výhody jejich udržení prostřednictvím programů age managementu. Školy by měly rozvíjet strategie, které podporují další profesní rozvoj starších učitelů a poskytují jim příležitosti k mentorování mladších učitelů.

Je také důležité zabývat se slabými stránkami a případnými hrozbami programů age managementu, jako jsou náklady na realizaci a možnost diskriminace na základě věku. Školy by měly podniknout kroky k zajištění toho, aby programy age managementu byly nákladově efektivní a aby nediskriminovaly starší učitele.

Existují možnosti, jak ve třídě identifikovat a řešit zdravotní problémy související s věkem, což může být přínosné jak pro starší učitele, tak pro jejich studenty. To může zahrnovat ergonomické úpravy třídy nebo poskytování příležitostí k fyzické aktivitě a cvičení.

Dobře navržený program age managementu může být účinnou strategií pro udržení zkušených učitelů a zlepšení kvality vzdělávání studentů. Při zavádění takových programů je však důležité pečlivě zvážit potenciální přínosy, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Různorodost učitelů z hlediska věku a zkušeností může mít pro studenty jedinečné výhody. Mladší učitelé mohou přinést nový pohled na věc a být lépe obeznámeni s moderními výukovými technologiemi, zatímco starší učitelé mohou mít více zkušeností a moudrosti, o které se mohou podělit. Směs různých věkových kategorií může také pomoci zajistit, aby byl učitelský sbor vyvážený a plný nad-

šení a stability. Jak jsme však uvedli dříve, stárnutí učitelského sboru může představovat problém, 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 různorodá směsice učitelů různého věku může do výuky přinést nesporné kvality. Je však také důležité poznamenat, že samotný věk nemusí být nutně ukazatelem kvality nebo efektivity výuky a že důležitou roli při určování kvality výukového prostředí mohou hrát i další faktory, jako je odborná příprava, motivace a podpora.

LITERATURA

- Graham, L. J., White, S. L., Cologon, K. & Pianta, R. C. (2020). Do Teachers' Years of Experience Make a Difference in the Quality of Teaching? *Teaching and Teacher Education*, 96, Article 103190. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103190>
- Schurz, J. & Bailey, J. (2020). COVID-19 Is Creating a School Personnel Crisis, American Enterprise Institute. Dostupné z: <https://www.aei.org/research-products/report/covid-19-is-creating-a-school-personnel-crisis/>
- OECD (2005). Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Dostupné z: <https://www.oecd.org/education/school/34990905.pdf>
- ICF Consulting Services (2018). Teachers Working Longer Review: Final Report Annex A: The Impact of Teachers Working Longer – Rapid Evidence Assessment. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5f5f3f318fa8f51068e0be05/Working_Longer_Final_-_Annex_A.pdf

Kontakt

Ing. Lucie Brzáková: lucie.brzakova@proeduca.cz

Dana Robota: dana.robota@gmail.com