



Solutions to
age related issues
in education sector



Co-funded by the
European Union

SOLUȚII LA PROBLEMELE LEGATE DE VÂRSTĂ ÎN SECTORUL EDUCAȚIEI

SOLARIS

“2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227”

ProEduca



AdM
ArchiviodellaMemoria



CESUR
Tu Centro Oficial de FP

sbtcc
Danışmanlık
Solution Based Training and Consultancy

Acest material a fost creat în cadrul unui proiect Erasmus+: SOLUTIONS TO AGE RELATED ISSUES IN EDUCATION

SECTOR-SOLARIS, Număr proiect: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227



Co-funded by the
European Union

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate sunt însă numai ale autorilor și nu reflectă în mod necesar opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru acestea.

Acest material este licențiat sub o licență



PREFAȚĂ

Proiectul SOLARIS a urmărit să dezvolte o serie de rezultate practice de care vor beneficia profesorii, directorii de școli și diferiți alți beneficiari. Unul dintre principalele rezultate ale proiectului este acest program de formare. Acest material oferă linii directoare pentru politici de management al vârstei în școli, informații și studii de caz care prezintă cele mai bune practici și metodologii inovatoare pentru promovarea învățării între generații. Materialul de formare SOLARIS include șase module de învățare, care sunt prezentate mai jos. În plus, există șase instrumente de autoevaluare care sunt încorporate în fiecare modul și care evaluează cunoașterea informațiilor din conținutul acestora. Cursanții își pot examina cunoștințele prin completarea acestor teste de evaluare.

Module	Conținut
Modulul 1 Introducere în managementul vârstei în învățământul școlar	Modulul 1 subliniază importanța unui management holistic al vârstei în abordarea provocărilor și oportunităților din cadrul peisajului educațional în evoluție și a schimbărilor demografice ale forței de muncă. Acesta evidențiază impactul gestionării vârstei asupra calității predării, a bunăstării profesorilor, a productivității și explorează măsurile de îmbunătățire a rezultatelor educatorilor, încurajând reflecția și adaptarea pentru în domeniul dinamic al educației. Modulul 1 a fost pregătit de CESUR.
Modulul 2 Probleme legate de vârstă care apar în sectorul educației	Modulul 2 se concentrează pe problemele educaționale dificile cu care se confruntă profesorii seniori, subliniind importanța gestionării volumului de muncă și a identificării factorilor de stres pentru educatorii în vârstă. Acesta introduce noi metode, inclusiv tehnologia, pentru a reduce stresul, a preveni epuizarea și a îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și cea privată, oferind competențe și resurse pentru educatori pentru a aborda problemele legate de vârstă și a promova bunăstarea în contexte educaționale. Modulul 2 a fost pregătit de ADM.
Modulul 3 Procesul de luare a deciziilor în căutarea de soluții la problemele legate de vârstă în școli	Modulul 3 oferă o explorare cuprinzătoare a procesului de luare a deciziilor în mediile educaționale în ceea ce privește provocările legate de vârstă, subliniind importanța acestuia în abordarea preocupărilor legate de un personal îmbătrânit și în promovarea unor medii școlare prietenoase cu vârsta. Cursanții pot dobândi competențe în procesele de rezolvare a problemelor legate de vârstă, inclusiv identificarea problemelor, colectarea de informații, dezvoltarea de opțiuni, selectarea acțiunilor și evaluarea rezultatelor, cu ajutorul unor instrumente practice precum analiza SWOT și analiza cost-beneficiu adaptate pentru abordarea preocupărilor legate de vârstă. Modulul 3 a fost pregătit de PROEDUCA.
Modulul 4 Bune practici pentru managementul vârstei	Modulul 4 se concentrează pe definițiile, conceptele și studiile de caz ale bunelor practici pe care profesorii dintr-o gamă largă de medii educaționale le-ar putea utiliza pentru a îmbunătăți eficiența condițiilor sensibile la vârstă și pentru a le aborda la locul de muncă, cu accent pe practicile care sunt fezabile de implementat pe termen scurt și care au efecte pe termen lung. Modulul 4 a fost pregătit de EIA.
Modulul 5 Strategii de gestionare a vârstei în școli	Modulul 5 prezintă strategii eficiente pentru a face față provocărilor legate de vârstă cu care se confruntă profesorii în mediile educaționale, subliniind abordări precum formarea peer-to-peer (între colegi), programe de mentorat și servicii de consiliere pentru a susține entuziasmul și motivația în clasă. Modulul se bazează pe experiențele și perspectivele cadrelor didactice și ale factorilor de decizie de la diferite niveluri, oferind perspective în ceea ce privește planificarea acțiunilor pentru punerea în aplicare a strategiilor de gestionare a vârstei. Modulul 5 a fost pregătit de ASIE.
Modulul 6 Implementarea instrumentelor de măsurare prietenoase cu vârsta în școli (cunoștințe și instrumente pentru a facilita adoptarea managementului vârstei în școli).	Modulul 6 se concentrează pe implementarea în școli a instrumentelor de măsurare adaptate vârstei, oferind cunoștințe și instrumente pentru adoptarea unui program de management al vârstei. Acesta cuprinde două unități principale: prima unitate abordează adoptarea managementului vârstei în școli, iar cea de-a doua unitate oferă informații privind managementul resurselor umane în mediul școlar, cu scopul de a spori gradul de conștientizare și de a oferi strategii practice pentru educatori și lideri școlari pentru a crea instituții educaționale incluzive, colaborative și de sprijin în contextul schimbărilor demografice dinamice. Modulul 6 a fost pregătit de SBTC.

Modulul 6

Implementarea instrumentelor de măsurare prietenoase cu vârsta în școli (pentru a facilita adoptarea managementului vârstei în școli).

Cuprins

- Introducere
- Obiective de învățare
- Rezultatele învățării
- Descrierea unităților
- Conținutul unității
- Principalele concluzii
- Concluzie
- Autoevaluare



Introducere

Modulul 6 include explicații despre implementarea în școli a instrumentelor de măsurare a vârstei pentru a facilita adoptarea managementului vârstei în școli. Acest modul are două unități principale: Prima unitate prezintă adoptarea managementului vârstei în școli, iar a doua unitate oferă informații despre managementul resurselor umane în mediul școlar. Într-o eră a schimbărilor demografice dinamice și a tehnologiilor în schimbare, gestionarea eficientă a diversității vârstelor este o componentă esențială pentru construirea unor instituții educaționale reziliente și inovatoare. Acest modul urmărește nu numai să crească gradul de conștientizare a provocărilor legate de vârstă, ci și să ofere strategii de acțiune pentru educatori și lideri școlari pentru a promova un mediu incluziv, colaborativ și de sprijin pentru toți.



Obiective de învățare

Până la sfârșitul acestui modul, participanții vor fi capabili să:

- **Aibă o înțelegere profundă** a implementării în școli a instrumentelor de măsurare adaptate vârstei.
- **Obțină informații** despre conceptele și principiile de bază care definesc mediile prietenoase cu vârsta în mediile educaționale. Aceasta include înțelegerea nevoilor și preferințelor unice ale diferitelor grupuri de vârstă din cadrul unei comunități școlare.
- Devină competenți în **utilizarea instrumentelor și metodologiilor specifice concepute pentru a evalua și măsura gradul de adaptare a mediului școlar la vârstă**. Aceasta include învățarea modului de a efectua sondaje, de a analiza datele și de a interpreta rezultatele.
- Fie dotați cu **strategii practice și bune practici pentru implementarea măsurilor de adaptare la vârstă în școli**. Aceasta include adaptarea spațiilor fizice, modificarea metodelor de predare și promovarea unor culturi școlare incluzive și de sprijin.
- Afle cum să elaboreze și să susțină politici care să sprijine inițiativele favorabile vârstei în școli. Aceasta include înțelegerea cadrelor juridice, implicarea părților interesate și promovarea schimbărilor sistemice.



Rezultatele învățării

Modulul 6 este conceput pentru a oferi o înțelegere cuprinzătoare a implementării în școli a instrumentelor de măsurare adaptate vârstei. Mai jos veți găsi o listă structurată a rezultatelor cheie ale învățării pentru acest modul.

- Înțelegerea semnificației și conceptului de gestionare a vârstei,
- Explorarea unor bune practici de gestionare a vârstei,
- Analizarea nevoilor de gestionare a vârstei,
- Explorarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli,
- Înțelegerea semnificației și a conceptului de management al resurselor umane
- Analizarea necesității managementului resurselor umane în școli
- Discutarea componentelor managementului resurselor umane în școli

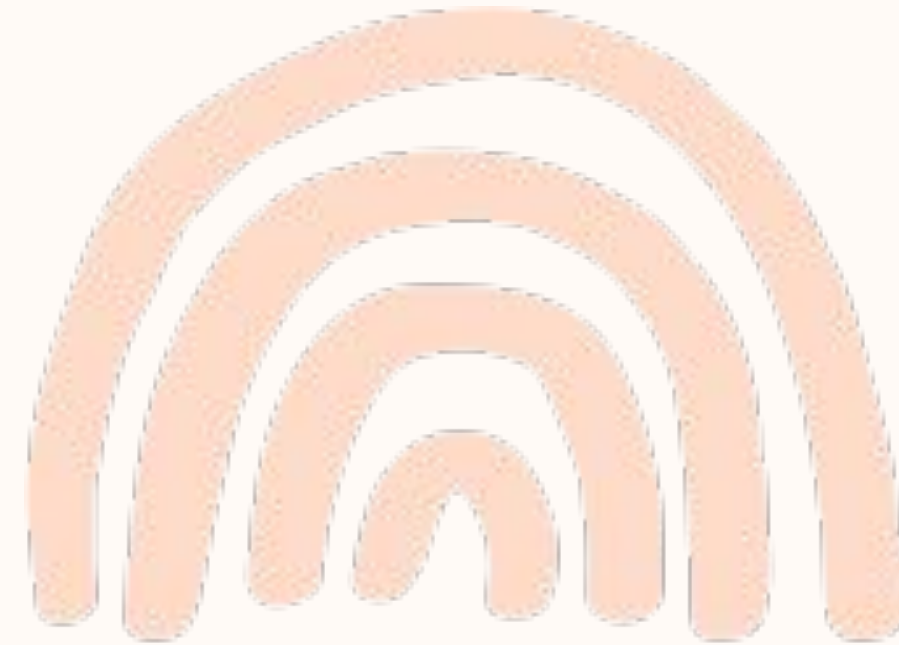


Descrierea unității

Unitatea 1 se referă la managementul vârstei în școli. În această unitate, cursantul va găsi conceptul de management al vârstei pentru cadrele didactice, bunele practici în managementul vârstei, principalele motive pentru care trebuie să includem managementul vârstei în agenda școlilor și posibilele instrumente de implementare a unor instrumente de măsurare prietenoase cu vârsta pentru școli.

Unitatea 2 se referă la aplicarea managementului resurselor umane în școli. În această unitate, cursantul va găsi conceptul de management al resurselor umane pentru managerii școlari și cadrele didactice, componentele managementului resurselor umane, principalele motive pentru care managementul resurselor umane ar trebui aplicat în școli și fapte legate de managementul resurselor umane în școli.

6.1. Adoptarea managementului vârstei în școli



INTRODUCERE

Aspectul gestionării vârstei profesorilor este unul dintre principalele concepte care trebuie abordat atunci când se discută problemele asociate cu o forță de muncă mai în vârstă în domeniul educației.

În această unitate, vă vom prezenta diferite tehnici de gestionare a vârstei potrivite pentru școli. Aceste materiale vă vor îndruma cu privire la modul în care puteți crea o cultură incluzivă pentru cadrele didactice din toate grupele de vârstă, ceea ce va duce la îmbunătățirea performanțelor, a satisfacției profesionale și a învățării între generații.

Managementul vârstei și instrumente de management al vârstei

Managementul vârstei se poate referi fie la gestionarea generală a unei forțe de muncă îmbătrânite prin politici publice sau negocieri colective, fie la aspectele specializate ale gestionării resurselor umane în cadrul organizațiilor, cu accent pe îmbătrânire (Walker 1997).

Recrutarea (și ieșirea) de la locul de muncă, formarea, dezvoltarea, promovarea, practicile de lucru flexibile, ergonomia și designul postului și schimbarea atitudinii față de lucrătorii în vârstă sunt cele cinci fațete principale ale gestionării vârstei în organizații (Casey, Metcalf & Lakey, 1993).

Instrumentele de măsurare a gradului de prietenie față de vârstă sunt instrumente de evaluare concepute pentru a evalua gradul de prietenie față de vârstă al școlilor. Aceste instrumente oferă o abordare sistematică și structurată pentru a măsura și monitoriza măsura în care școlile sunt incluzive, de sprijin și receptive la nevoile profesorilor de toate vârstele. De obicei, acestea implică sondaje, chestionare, instrumente de observare și indicatori de performanță pentru a colecta date și a evalua diverse aspecte ale caracterului prietenos cu vârsta, cum ar fi accesibilitatea, incluziunea și implicarea.

Instrumentele de măsurare favorabile vârstei sunt esențiale pentru ca școlile să evalueze, să urmărească și să îmbunătățească strategiile de gestionare a vârstei. Acestea oferă date valoroase, promovează responsabilitatea și contribuie la bunăstarea generală, la performanța academică și la climatul școlar pentru elevii de toate vârstele.

Aspectele practice ale managementului vârstei

Aplicațiile practice ale managementului vârstei sunt descrise ca fiind acțiuni care reduc discriminarea bazată pe vârstă și/sau sporesc incluziunea persoanelor de toate vârstele, la fel ca în [ghidul european](#) original ([Walker, 1999](#)).

Aceste măsuri pot implica programe specifice pentru abordarea unor aspecte specifice ale gestionării vârstei sau pot lua forma unor politici mai largi de ocupare a forței de muncă sau de resurse umane menite să promoveze un cadru în care lucrătorii de toate vârstele sunt încurajați să își atingă potențialul maxim. Uneori, la locul de muncă, cele mai bune practici pot coexista cu cele mai proaste practici.

Ca parte a unei politici mai largi de resurse umane pentru gestionarea vârstei angajaților (pentru exemple, a se vedea "**Politici și orientări incluzive**", mai jos). Nu este intenția acestui ghid de a oferi o listă completă de bune practici, ci mai degrabă de a evidenția varietatea și cantitatea de activități benefice care au fost întreprinse de angajatori la locurile de muncă din întreaga Europă.

Prin urmare, punerea în practică nu este o acțiune unică, ci mai degrabă un spectru de acțiuni moderate până la substanțiale menite să elimine barierele asociate cu vârsta și să ridice valoarea diversității vârstei.

Exemple practice în managementul vârstei

Politici și orientări favorabile incluziunii: Elaborarea și punerea în aplicare a unor politici și orientări favorabile vârstei care promovează incluziunea, respectul și egalitatea de șanse pentru profesorii de toate vârstele. Aceste politici ar trebui să abordeze domenii precum elaborarea curriculumului, practicile de predare, metodele de evaluare și activitățile extracurriculare.

Activități intergeneraționale: Promovarea interacțiunilor și activităților între generații în cadrul comunității școlare. Încurajați oportunitățile de colaborare între cadrele didactice de vârste diferite, precum și între cadrele didactice și personalul sau membrii comunității din generații diferite. Aceasta poate include programe de mentorat, proiecte comune sau experiențe de învățare în comun.

Dezvoltare profesională: Oferirea de oportunități de dezvoltare profesională continuă pentru educatori și personal pentru a-și îmbunătăți cunoștințele și abilitățile în strategiile de gestionare a vârstei. Oferirea unor sesiuni de formare, ateliere de lucru sau conferințe care se concentrează pe înțelegerea nevoilor și provocărilor unice ale cadrelor didactice de diferite vârste și pe punerea în aplicare a unor practici eficiente adaptate la vârstă.

Vocea și participarea profesorilor: Implicarea activă a cadrelor didactice în procesele de luare a deciziilor și încurajarea contribuției acestora la inițiativele favorabile vârstei. Crearea platformelor pentru ca profesorii să își exprime opiniile, ideile și preocupările cu privire la strategiile de gestionare a vârstei. Acest lucru se poate face prin intermediul consiliilor profesorilor, al grupurilor de discuții sau al sondajelor.

Mediile de învățare flexibile: Proiectarea unor medii de învățare care să se adapteze la diversele nevoi și preferințe ale profesorilor de diferite vârste. Asigurarea aranjamentelor flexibile, a materialelor didactice variate și a instrumentelor tehnologice care să sprijine diferite stiluri și abilități de învățare. Crearea unor spații care să promoveze colaborarea, creativitatea și învățarea independentă.

Exemple practice în managementul vârstei

Programe de sprijin pentru tranziție: Elaborarea unor programe de tranziție cuprinzătoare pentru a sprijini cadrele didactice pe măsură ce trec de la un nivel sau etapă educațională la alta. Oferirea unor sesiuni de orientare, oportunități de mentorat și resurse pentru a-i ajuta pe profesori să navigheze printre provocările și ajustările asociate cu tranzițiile.

Evaluare periodică și feedback: Punerea în aplicare a instrumente de măsurare adaptate vârstei pentru a evalua periodic eficacitatea strategiilor de gestionare a vârstei. Colectarea feedbackului din partea elevilor, profesorilor și a personalului pentru a identifica domeniile care necesită îmbunătățiri și pentru a urmări progresul în timp. Folosirea acestor date pentru a informa procesul decizional și pentru a face ajustările necesare la practicile prietenoase cu vârsta.

Parteneriate comunitare: Colaborarea cu organizațiile comunitare, cum ar fi centrele pentru persoanele în vârstă, grupurile de tineri sau întreprinderile locale, pentru a crea parteneriate semnificative care să sprijine strategiile de gestionare a vârstei. Angajarea membrilor comunității în calitate de vorbitori invitați, mentori sau voluntari pentru a oferi resurse și expertiză suplimentare.

Implicarea unor terțe părți: Încurajarea implicării active a părților interesate, a părinților și a managerilor în inițiativele favorabile persoanelor în vârstă. Oferirea posibilității de a participa la activități școlare, ateliere de lucru sau comitete legate de gestionarea în funcție de vârstă. Promovarea canalelor de comunicare deschise pentru a răspunde preocupărilor acestora și pentru a colecta perspectivele privind practicile prietenoase cu vârsta.

Îmbunătățirea continuă: Promovarea unei culturi a îmbunătățirii continue prin revizuirea și actualizarea periodică a strategiilor de gestionare a vârstei. Rămânerea la curent cu cercetările actuale, cele mai bune practici și tendințele emergente în domeniul educației adaptate la vârstă. Solicitarea feedbackului din partea părților interesate și deschidere spre adaptarea și evoluția practicilor favorabile vârstei pe baza noilor perspective și a nevoilor în schimbare.

Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

Instrumentele de măsurare prietenoase cu vârsta joacă un rol crucial în promovarea strategiilor pozitive de gestionare a vârstei în școli. Aceste instrumente ajută școlile să își identifice punctele forte și domeniile de îmbunătățire în ceea ce privește adaptarea la vârstă. Prin colectarea de date și feedback de la elevi, profesori și personal, școlile pot obține informații despre practicile lor actuale și pot lua decizii în cunoștință de cauză pentru a-și îmbunătăți strategiile de gestionare a vârstei. În plus, instrumentele de măsurare prietenoase cu vârsta permit școlilor să își urmărească progresele în timp. Prin efectuarea de evaluări periodice, școlile pot monitoriza eficacitatea inițiativelor lor de gestionare a vârstei și pot identifica tendințe sau modele care indică progrese sau domenii care necesită o atenție suplimentară.



Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

De exemplu, datele colectate prin intermediul instrumentelor de măsurare adaptate vârstei oferă școlilor informații valoroase pentru a lua decizii în cunoștință de cauză. Școlile pot utiliza aceste date pentru a prioritiza domeniile de îmbunătățire, pentru a aloca resursele în mod eficient și pentru a dezvolta intervenții specifice pentru a aborda provocări specifice legate de vârstă.

Instrumentele de măsurare adaptate vârstei promovează responsabilitatea în cadrul școlilor. Prin stabilirea unui proces sistematic de evaluare a adecvării la vârstă, școlile se pot responsabiliza pentru crearea unor medii incluzive și de sprijin pentru profesorii de toate vârstele. Această responsabilizare încurajează o cultură a îmbunătățirii continue și asigură faptul că strategiile de gestionare a vârstei rămân o prioritate.

Îmbătrânirea forței de muncă europene, paradoxul vârstă/ocupare, imperativele de politică publică, inițiativele angajatorilor individuali și lupta la nivel european împotriva discriminării pe criterii de vârstă sunt cele cinci motive principale pentru care managementul vârstei a ajuns în ultimii ani pe agenda organizațiilor și a pieței muncii, inclusiv în școli.

Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

1. Îmbătrânirea forței de muncă europene

Din cauza scăderii fertilității în toate țările UE și a îmbătrânirii generației de după război, populația activă din punct de vedere economic este din ce în ce mai îmbătrânită. Între 1995 și 2015, populația tânără și de vârstă mijlocie a scăzut, iar populația în vârstă a crescut.

De la puțin mai puțin de o cincime la aproape un sfert dintre lucrătorii din UE vor avea peste 50 de ani. Îmbătrânirea populației atrage după sine îmbătrânirea forței de muncă.

Aceasta este cea mai mare tranziție demografică semnificativă din Europa din aproape un secol, alături de vârstele minime de muncă și de ocuparea forței de muncă de către femei.

Așadar, principala cauză a gestionării vârstei. Organizațiile trebuie să angajeze mai mulți lucrători de peste 50 de ani, pe măsură ce forța de muncă se maturizează.



Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

2. Paradoxul vârstă/angajare

Cu excepția câtorva organizații și țări care sunt implicate, este posibil ca îmbătrânirea forței de muncă să nu fie suficientă pentru a deveni o prioritate pe agenda politică.

Cu toate acestea, îmbătrânirea forței de muncă și o cultură europeană a ieșirii timpurii din activitate necesită o intervenție.

Astfel, paradoxul vârstă/ocupare a forței de muncă conduce politica publică în domeniul gestionării vârstei: în timp ce speranța de viață în UE a crescut cu aproximativ 10 ani din anii 1950, participarea la forța de muncă a lucrătorilor de sex masculin în vârstă (60-64 de ani) a scăzut de la aproape 80% la aproximativ 30%. Doar aproximativ 33% dintre persoanele cu vârsta cuprinsă între 55 și 64 de ani lucrează.



Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

3. Nevoi de politici

Primele măsuri de plecare din anii 1970 până în anii 1990 au arătat că intervențiile de politică pe piața muncii funcționează. Cu toate acestea, sentimentele oficiale cu privire la ieșirea anticipată în majoritatea țărilor UE s-au schimbat dramatic.

Toate schemele sau programele publice de pensionare anticipată au redus accesul.

Astfel, factorii de decizie politică modifică mediul organizațiilor, obligându-le să se adapteze.

UE a contribuit la ridicarea îmbătrânirii active pe agenda politică, iar acest accent va crește probabil (Walker 2002; Reday-Mulvey 2005).

Politicile naționale includ stimulente de recrutare și eforturi de publicitate.



Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

4. Managementul vârstei angajaților în orice sector

Organizațiile, firmele și uzinele trebuie să gestioneze îmbătrânirea și să răspundă la îmbătrânirea forței de muncă, indiferent de politicile naționale și europene.

Al patrulea aspect în gestionarea vârstei este reprezentat de atitudinile conducerii școlii cu privire la lucrătorii în vârstă, care s-au schimbat semnificativ în Europa.

Unele companii reevaluează încetarea anticipată a contractului de muncă.

Unele consideră că se irosește experiența, resursele umane și investițiile lucrătorilor.

Unele consideră că lucrătorii vârstnici sunt formatori sau că previn abilitățile.



Motivele pentru care managementul vârstei trebuie să fie pus în agenda globală

5. Justiția socială și gestionarea vârstei

Creșterea vârstei de pensionare, cea mai populară tehnică de reducere a cheltuielilor viitoare cu pensiile, întărește izolarea angajaților mai în vârstă.

Ultimul motiv pentru care managementul vârstei a evoluat în Europa este acela de a combate discriminarea pe criterii de vârstă și de a garanta accesul echitabil al persoanelor în vârstă la locurile de muncă.

Această strategie este determinată de obiectivul economic al UE de a crește ratele de ocupare a forței de muncă, dar reprezintă, de asemenea, agenda socială a UE privind egalitatea, justiția și excluziunea socială.



Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

Managementul vârstei pentru profesori

Managementul vârstei profesorilor se referă la procesul prin care se asigură că profesorii dintr-o școală sunt susținuți pe tot parcursul carierei lor și că li se oferă oportunități de dezvoltare și creștere profesională, abordând în același timp și problemele legate de îmbătrânire și pensionare. Aceasta poate include strategii precum mentoratul, împărțirea posturilor, pensionarea treptată și oferirea de oportunități de formare continuă.



Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

Pentru a adopta managementul vârstei în școli, administratorii ar trebui să elaboreze politici și proceduri care să sprijine nevoile profesorilor aflați în diferite etape ale carierei lor.

Acestea pot include programe de mentorat, oportunități de partajare a posturilor și opțiuni de pensionare treptată. De asemenea, școlile ar trebui să ofere resurse și amenajări pentru a sprijini profesorii care se pot confrunța cu probleme de sănătate sau cu alte provocări legate de îmbătrânire.

În general, adoptarea gestionării vârstei cadrelor didactice în școli este esențială pentru a sprijini o forță de muncă sănătoasă și durabilă în domeniul învățământului și pentru a se asigura că elevii primesc cea mai bună educație posibilă.



Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

Strategii și instrumente posibile

1. Instrumentul de evaluare a școlii prietenoase cu vârsta:

Acest instrument este o listă de verificare cuprinzătoare care identifică punctele forte și punctele slabe ale școlii în ceea ce privește adaptabilitatea la vârstă. Acesta acoperă aspecte precum politicile școlare, mediul fizic și practicile de predare.



Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

Strategii și instrumente posibile

2. Sprijinirea bunăstării profesorilor:

Școlile pot oferi resurse și programe care să-i ajute pe profesori să gestioneze stresul, să-și îmbunătățească sănătatea fizică și să-și sporească bunăstarea generală. Oferirea de oportunități de formare continuă și de dezvoltare profesională. Acest lucru îi poate ajuta pe profesori să rămână implicați și motivați.

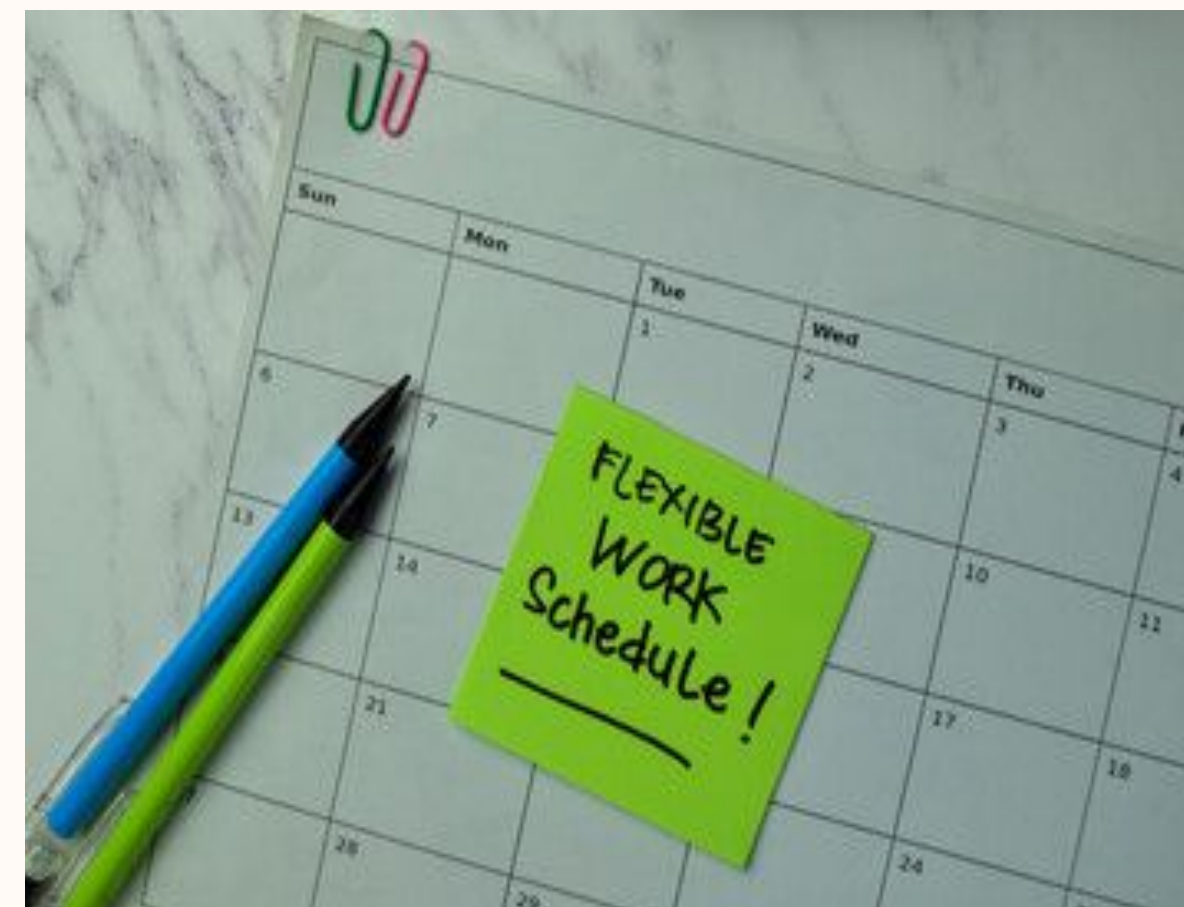


Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

Strategii și instrumente posibile

3. Încurajarea programelor flexibile:

Școlile pot oferi programe flexibile sau ore reduse profesorilor mai în vârstă care ar putea avea nevoie de timp suplimentar pentru a se recupera după o boală sau o accidentare.



Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

Strategii și instrumente posibile

4. Încurajarea parteneriatelor de mentorat și de predare:

Școlile pot asocia profesori mai tineri cu colegi mai în vârstă, cu experiență, pentru a împărtăși cunoștințe, a construi relații și a sprijini dezvoltarea profesională.

Pe măsură ce cadrele didactice îmbătrânesc, acestea pot avea probleme de sănătate sau alte provocări care le pot afecta capacitatea de a-și îndeplini sarcinile. Prin furnizarea de resurse și adaptări pentru a sprijini acești profesori, școlile pot contribui la asigurarea faptului că aceștia pot continua să contribuie la sistemul de învățământ într-un mod semnificativ.



Adoptarea instrumentelor de gestionare a vârstei în școli

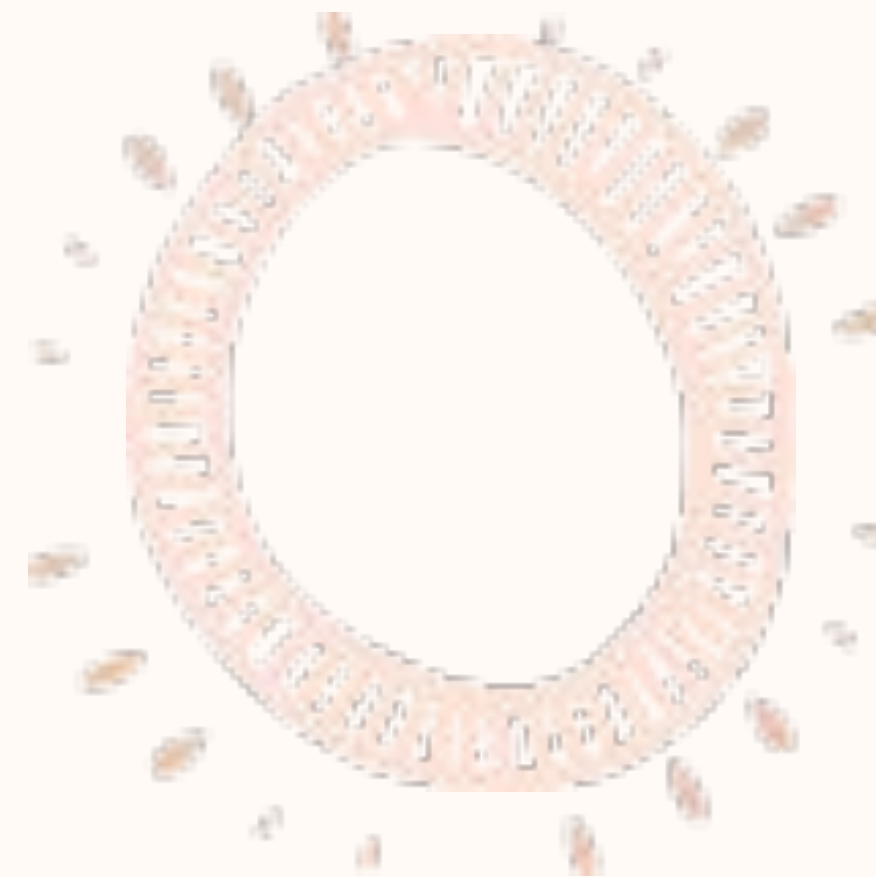
Strategii și instrumente posibile

5. Oferirea de stimulente și beneficii:

Școlile pot oferi beneficii de pensionare, ore flexibile sau alte stimulente pentru a-i încuraja pe profesori să rămână mai mult timp în câmpul muncii. De asemenea, școlile ar trebui să ofere resurse și amenajări pentru a sprijini profesorii care se pot confrunta cu probleme de sănătate sau cu alte provocări legate de îmbătrânire.



6. 2. Managementul resurselor umane în mediul școlar



Ce este resursa umană?

Resursele umane reprezintă forța de muncă a unei organizații, a unui sector de activitate sau a unei economii. Acestea includ abilitățile, competențele, experiența și cunoștințele personalului unei organizații. Eficacitatea, productivitatea și creativitatea organizațiilor depind de forța lor de muncă, ceea ce face ca aceasta să fie un activ vital.

Angajații din organizații nu sunt doar o resursă valoroasă, ci și cea mai importantă bogăție a organizațiilor. Organizațiile trebuie să păstreze resursele umane calificate pentru a supraviețui și a-și menține avantajele competitive.



Ce este managementul resurselor umane?

Managementul de astăzi se concentrează pe gestionarea creativității și inteligenței oamenilor, mai degrabă decât pe gestionarea loialității și conformității acestora. Managementul resurselor umane (HRM) reprezintă gestionarea eficientă a oamenilor dintr-o organizație.

Gestiunea resurselor umane este o disciplină care include elaborarea politicilor, planificarea, organizarea, conducerea și supravegherea activităților legate de furnizarea, angajarea și dezvoltarea resurselor umane necesare pentru a asigura un avantaj competitiv în cadrul organizației.

Scopul final al HRM este de a ajuta organizația să obțină succesul. Prin urmare, ea pregătește oamenii pentru acest obiectiv.



Necesitatea managementului resurselor umane în școli

- Procesele de management al resurselor umane (HRM) în organizațiile școlare se concentrează pe elementul uman ca parte a procesului general de management. Prin intermediul GRH, managementul școlar concepe structuri și procese pentru utilizarea strategică a resurselor umane în vederea atingerii obiectivelor organizației școlare.
- Managementul resurselor umane și managementul vârstei sunt strâns legate între ele, în special în mediul școlar. GRH este un cadru utilizat în gestionarea forței de muncă a școlii, care include selecția, formarea, evaluarea și remunerarea. Gestionarea vârstei adaugă nutrienți acestui sistem, făcând procesele sensibile la diferitele abilități și nevoi ale lucrătorilor în funcție de vârstă.



Integrarea managementului vârstei în resursele umane poate contribui la reunirea mai multor generații la o singură masă, unde acestea au perspective diferite, dar efortul lor combinat conduce la un mediu educațional mai dinamic, mai inovator și mai eficient.



Cum profită școlile de sistemele de management al resurselor umane

Managementul resurselor umane poate fi util pentru instituțiile de învățământ din mai multe motive. În primul rând, având în vedere importanța cadrelor didactice pentru învățarea studenților, capacitatea școlilor de a satisface cerințele tot mai mari impuse performanțelor academice ale absolvenților lor se bazează în mare măsură pe expertiza și dedicarea personalului didactic.

Managementul resurselor umane poate fi văzut ca o modalitate de a inspira educatorii să lucreze împreună pentru a atinge obiectivele școlare. În al doilea rând, școlile sunt pătrunse de un flux constant de cunoștințe psihologice de ultimă oră despre predare și învățare.

Managementul resurselor umane (HRM) poate fi considerat un mijloc prin care școlile pot oferi profesorilor șansa de a se implica în dezvoltarea profesională continuă (CPD) prin încorporarea acestor noi perspective în activitățile lor obișnuite.

În cele din urmă, școlilor din întreaga lume le este greu să recruteze instructori cu înaltă calificare și, chiar și atunci când reușesc, mulți tineri educatori părăsesc profesia pentru că nu se ridică la înălțimea idealurilor lor. Sistemele de gestionare a resurselor umane pot ajuta școlile să găsească și să păstreze suficienți educatori calificați și inspirați.



Componentele managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane cuprinde

1. Recrutare și angajare,
2. Orientare și plasare
3. Compensații și beneficii
4. Managementul performanței și promovare
5. Formare și managementul talentelor
6. Plasament



1. Recrutare și angajare

Scopul procesului de selecție a angajaților este de a găsi potențiali angajați care pot îndeplini cerințele organizației în materie de resurse umane.

Capacitatea unei școli de a atrage și de a păstra profesori talentați este un factor-cheie în capacitatea sa de a-și menține avantajul competitiv. După ce primim o cerere, primul lucru care trebuie făcut este să analizăm CV-ul profesorilor candidați.

Apoi, CV-urile sunt folosite pentru a determina ce candidați vor fi chemați la un interviu și care vor fi descalificați. Următorul pas este contactarea candidaților calificați pentru a programa teste, interviuri și alte proceduri.



1. Recrutare și angajare

Profesorii sunt aleși **pe baza cunoștințelor și a experienței** lor în domeniile lor, precum și a abilităților lor interpersonale și de instruire. În ceea ce privește selecția, acordăm prioritate caracteristicilor individuale.

Directorul trebuie să alcătuiască o echipă de selecție formată din șeful biroului de educație și un reprezentant al directorului școlii pentru a ajuta la identificarea și stabilirea criteriilor de selecție. Testarea competențelor se află în centrul procedurii decizionale de angajare.

Competențele de bază, o vastă pregătire academică, formarea profesională și expertiza în materie, toate acestea intră în sfera de competență a profesorilor. Directorul și comitetul de angajare colaborează pentru a elabora criteriile de ocupare a posturilor.



2. Orientare și plasare

Odată stabilite criteriile, echipa de selecție va decide cum vor fi plasați candidații selectați și va organiza sesiunile de orientare necesare.

În timpul orientării, noii angajați primesc instrumentele de care au nevoie pentru a se adapta cu succes la noul lor mediu. Prin urmare, școlile ar trebui să organizeze activități de orientare, chiar dacă acestea sunt doar superficiale, deoarece nu se poate aștepta ca un profesor care are doar o înțelegere superficială a condițiilor școlii să se adapteze cu succes la aceasta.

Germenii dedicării față de școală pot fi găsiți în familiaritatea și sentimentul de apartenență pe care noii profesori și personalul le experimentează prin intermediul orientării.



2. Orientare și plasare

Orientarea la locul de muncă pentru cadrele didactice are numeroase obiective importante, ajutându-i pe noii angajați să se integreze în instituție. Noii profesori se simt bineveniți și confortabili pe parcursul orientării. Acest prim pas îi face pe noii angajați să se simtă apreciați și recunoscuți, făcând o primă impresie bună. O orientare primitoare încurajează sentimentul de apartenență și reduce anxietatea inițială pe parcursul carierei lor școlare.

Pe de altă parte, organizația este văzută favorabil. Școala își prezintă cultura, credințele și așteptările în cadrul orientării. Atunci când este bine făcută, aceasta îi liniștește pe noii angajați cu privire la dedicarea școlii pentru o educație de calitate și un mediu de lucru prietenos.

Un alt obiectiv este acela de a-i învăța pe noii angajați cum funcționează școala. Operațiunile zilnice, regulamentele școlare, procedurile și așteptările legate de roluri sunt abordate în cadrul orientării. Profesorii au nevoie de aceste informații pentru a se orienta în școală și pentru a-și îndeplini sarcinile.



2. Orientare și plasare

De asemenea, orientarea pune bazele formării viitoare. Noii profesori învață filozofia de predare a școlii, tehnologia educațională și programul de învățământ, ceea ce constituie baza pentru dezvoltarea profesională și formarea specializată. Profesorii au nevoie de aceste informații de bază pentru a înțelege poziția lor în obiectivele școlii.

Procedura de orientare urmărește să consolideze decizia profesorului de a se alătura școlii. Școala îi poate asigura pe profesori că au ales locul de muncă potrivit, dând dovadă de organizare, expertiză și sprijin. Fericirea la locul de muncă și loialitatea față de școală pot crește odată cu această afirmare.

În cele din urmă, orientarea începe cu integrarea noilor angajați. Este vorba despre dezvoltarea relațiilor și a rețelelor comunității școlare, nu doar despre transmiterea de informații. Noii profesori au nevoie de această integrare pentru a se simți ca parte a echipei și pentru a lucra bine cu colegii, elevii și părinții.



3. Compensații și beneficii

Compensațiile la nivel organizațional recompensează munca eficientă a angajaților. Organizațiile recompensează resursele umane cu stimulente și beneficii.

Școlile ar trebui să acorde prioritate acestui aspect pentru a stimula productivitatea profesorilor și calitatea învățării. Este crucială o remunerare adecvată care să corespundă condițiilor externe ale pieței muncii.

Compensațiile nedrepte ar putea dăuna școlii sau ar putea cauza probleme de angajare între profesori și conducere. Cadrele didactice au nevoie de protecție pentru a lucra în liniște și pentru a-și maximiza performanța și contribuția. Strategia și politicile organizaționale sunt recompensate.

Premiile pentru resurse umane promovează justiția, echitatea și coerența în conformitate cu contribuția resurselor umane. Remunerarea ajută obiectivele organizaționale ale școlilor.

Recompensele pentru management sunt legate de strategie și de formularea și punerea în aplicare a politicilor, astfel încât personalul mai bine recompensat este mai adecvat, mai în concordanță cu valorile organizației și ajută la atingerea obiectivelor strategice.



3. Compensații și beneficii

Cadrele didactice și personalul angajat în atingerea obiectivelor școlare merită recunoașterea și recompensarea eforturilor lor. În conformitate cu regulamentele interne, școlile pot acorda instructorilor indemnizații, stimulente și prime. Pentru a gestiona inegalitățile economice, conducerea școlii trebuie să acorde o atenție deosebită nevoilor profesorilor. Este esențial să se asigure că nevoile acestora sunt constant îndeplinite în timp ce se concentrează asupra predării elevilor și pentru a rezolva problema profesorilor care lucrează în alte domenii.

Angajații care împărtășesc valorile organizaționale și contribuie la atingerea obiectivelor strategice sunt mai susceptibili să fie recompensați de către conducere. Aceste recompense sunt, la rândul lor, legate de contribuția lor la dezvoltarea și implementarea strategiilor și politicilor școlare.

În conformitate cu politica țării, profesorii pot beneficia de compensații sub formă de plăți în numerar sau alte beneficii în schimbul serviciilor prestate. Salarizarea ar trebui să fie considerată ca un instrument prin care școlile își recunosc și recompensează personalul pentru contribuția adusă la succesul instituției. Este important ca acest proces să fie transparent și echitabil, reflectând valorile și angajamentul pentru calitatea educației.



3. Compensații și beneficii

Indemnizațiile, stimulentele și bonusurile sunt toate modalități de compensare pe care școlile le pot oferi instructorilor în conformitate cu legislația în vigoare. Directorul este responsabil pentru binele cadrelor didactice, având ca obiectiv reducerea disparităților socio-economice.

Cadrele didactice ar trebui să poată conta pe sprijinul necesar pentru ca nevoile lor să fie satisfăcute în mod constant și activ, în timp ce își îndeplinesc responsabilitățile principale de a angrena elevii în activități de învățare semnificative. Este important să se găsească soluții pentru cazurile în care profesorii renunță la îndatoririle lor principale de educatori pentru a lucra în alte discipline. Astfel, se poate menține coerența și calitatea educației oferite elevilor.



4. Managementul performanței și promovarea

Motivația de a se implica și de a-și îmbunătăți performanța la locul de muncă reprezintă o componentă crucială pentru avansarea pe scara corporativă. Odată ce cineva este promovat, i se conferă o autoritate și o responsabilitate mai mari în noul său rol.



Promovările sunt adesea dictate de nevoile organizației. Educatorii și profesorii cu succes pot progresa către roluri administrative, precum directori și manageri. Vechimea în serviciu este un criteriu important și este utilizată pentru a fundamenta promovările.

Această abordare este adoptată de școli din mai multe motive:

- Recompensarea devotamentului profesorilor față de școală
- Asigurarea echității și coerenței în evaluări
- Promovarea unui mediu încurajator pentru avansare

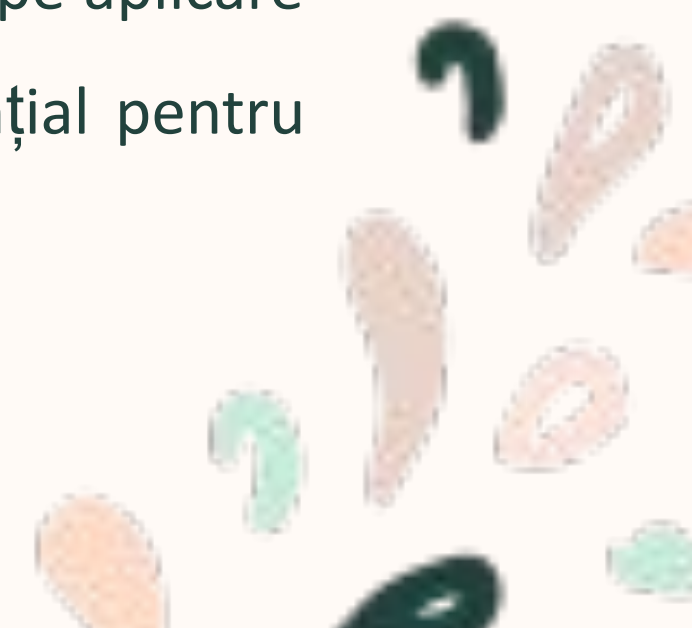


5. Formare și gestionarea talentelor

Profesorii sunt obligați să devină experți în sarcinile lor atribuite. Din acest motiv, este esențial să existe disponibilitate pentru a-i sprijini pe profesori să devină mai bine informați și mai competenți în domeniul lor specific.

Cadrelle didactice pot îmbunătăți performanța la locul de muncă prin formare, care îi învață să gândească, să se comporte și să învețe în moduri noi legate de munca lor. Prin urmare, este crucial să se acorde atenție și resurse pentru formarea și evaluarea personalului la toate nivelurile în cadrul școlilor.

Formarea reprezintă un aspect al învățării care se concentrează pe aplicare și se desfășoară în timp real. Este un proces continuu și esențial pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice.



5. Formare și gestionarea talentelor

Școlile pot aplica strategii de formare pentru a îmbunătăți calitatea instructorilor și a personalului, cum ar fi:

- **Formare la locul de muncă:** Nou-veniții în învățământ și alți angajați pot învăța observându-i pe profesorii și angajații mai experimentați în timp ce își desfășoară activitățile zilnice.
- **Metoda vestibulului:** Această metodă implică rezervarea unei săli separate pentru formarea noilor profesori și personal, cu un număr mare de participanți, sub supravegherea unui instructor dedicat.
- **Metoda clasei:** Această abordare de formare are loc în sala de clasă și poate include prelegeri, conferințe, studii de caz, jocuri de rol și alte activități programate pentru a îmbunătăți abilitățile și cunoștințele cadrelor didactice și ale personalului.



6. Plasament

Transferul este procesul prin care un angajat este reaşezat pe un post similar în cadrul aceleiaşi organizaţii. Principiul "oamenii potriviţi la locurile potrivite" este pus în practică prin intermediul acestor mutaţii. Motivaţii precum practicitatea, simţul datoriei şi chiar plăcerea pură pot inspira un transfer. După o mutaţie, angajaţii pot fi mai eficienţi şi pot îndeplini sarcinile lor cu mai mare eficacitate, ceea ce poate duce la o creştere generală a productivităţii.

Cu toate acestea, este important de remarcat că angajaţii pot interpreta greşit transferul ca fiind o formă de pedeapsă. Acest lucru ar putea afecta productivitatea, eficienţa şi calitatea muncii lor.

Atât conducerea, cât şi angajaţii pot fi surse de mutaţii. Departamentul de Resurse Umane (HR) joacă un rol crucial în luarea deciziilor şi stabilirea politicilor referitoare la transferurile de personal. Cererea unui profesor de a se muta în cadrul organizaţiei poate fi o sursă de inspiraţie pentru conceptul de transfer.



6. Plasament

Educatorii, profesorii și ceilalți membri ai personalului didactic sunt numiți, plasați și repartizați de către instituțiile care i-au numit, conform cerințelor unităților de învățământ formale. Scopul repartizării personalului este să se asigure că toate clasele beneficiază de instructori de aproximativ același calibru.

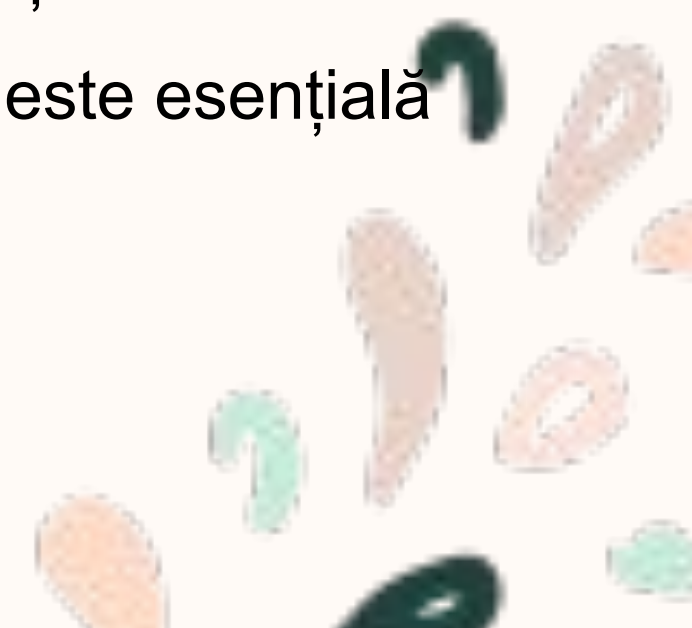
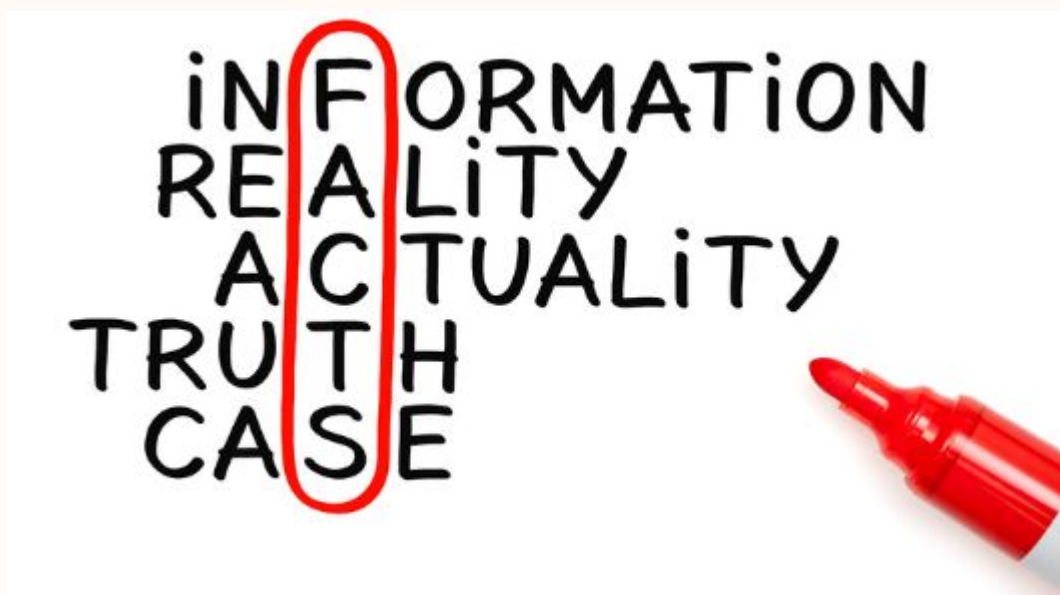
Pe lângă luarea în considerare a preferințelor individuale ale cadrelor didactice, eforturile de reformă ar trebui să se concentreze pe locurile unde este necesară prezența instructorilor, gradul de dispersie al cadrelor didactice și măsura în care instituțiile pot fi direcționate. Prin aceste aspecte, se urmărește reducerea disparităților în ceea ce privește disponibilitatea profesorilor între diferite școli. Un transfer eficient este considerat a fi soluția pentru echilibrarea situației în care unele școli au un surplus de profesori, în timp ce altele suferă de lipsa acestora.

Rolul HR în școli

Managementul resurselor umane (HRM) în școli are ca scop gestionarea și dezvoltarea competențelor cadrelor didactice pentru a asigura desfășurarea eficientă a activităților de instruire. Eficiența gestionării resurselor umane are o influență directă asupra rezultatelor, deoarece resursele umane ale unei școli sunt extrem de solicitate.

Profesorii reprezintă principala resursă umană din școli, motiv pentru care utilizarea lor eficientă poate contribui semnificativ la atingerea obiectivelor de productivitate școlară. Educatorii care iau în considerare calitățile unice ale fiecărui elev în procesul de elaborare a lecțiilor lor sunt neprețuiți.

Îmbunătățirea calității educatorilor prin dezvoltare profesională este esențială pentru ridicarea standardelor educaționale.



Rolul HR în școli

Instituția poate să faciliteze formarea prin crearea de module de învățare, mijloace de instruire, programe școlare și alte materiale școlare standardizate.

Presiunea și influența internațională au determinat școlile să continue să lucreze în vederea îmbunătățirii calității profesorilor lor. O gestionare eficientă a resurselor umane, care să sprijine îmbunătățirea calității, este apreciată de instituțiile de învățământ. Profesorii sunt așteptați să joace un rol crucial în menținerea stabilității instituționale în timpul tranzițiilor.

Profesorii care susțin implementarea Managementului și Dezvoltării Resurselor Umane (MSDM) în școli pentru a rezolva problemele au fost identificați ca fiind o sursă de controverse. Cadrele didactice se confruntă adesea cu provocări precum oboseala crescută datorată activităților din clasă, lipsa experienței în dezvoltarea competențelor necesare elevilor lor și lipsa motivației pentru a se perfecționa prin activități precum formarea profesională.



Principalele concluzii din modulul 6



PRINCIPALELE CONCLUZII 1/2

- Înțelegerea conceptelor prietenoase cu vârșnicii: Înțelegerea relevanței școlilor prietenoase cu vârșta. Înțelegerea cerințelor și preferințelor diferitelor grupuri de vârștă din comunitatea școlară, inclusiv ale instructorilor și profesorilor.
- Cunoașterea instrumentelor de măsurare: Practica utilizării instrumentelor și metodelor de evaluare și măsurare a gradului de prietenie cu vârșta școlară. Pentru a lua decizii bine fundamentate, sunt necesare sondaje, analiza și interpretarea datelor.
- Implementarea practicilor prietenoase cu persoanele în vârștă: Învrășarea metodelor practice și a celor mai bune practici. Aceasta include ajustări ale spațiului fizic, metode educaționale și crearea unei culturi incluzive și de sprijin pentru toate vârștele.

PRINCIPALELE CONCLUZII 2/2

- Elaborarea și promovarea politicilor: Învățarea promovării și implementării politicilor favorabile persoanelor în vârstă. Este necesară înțelegerea cadrelor juridice, implicarea părților interesate și sprijinirea reformelor sistemice pentru a se adapta la diverse grupuri de vârstă în școli.
- Implementări practice: Examinarea practicilor prietenoase cu persoanele în vârstă în situații din lumea reală. Aceasta ilustrează problemele și succesele educației adaptate vârstei.
- Colaborarea și implicarea comunității: Sublinierea necesității de a lucra cu copiii, părinții, educatorii și membrii comunității pentru a crea școli adaptate vârstei.

CONCLUZIE

Instrumentele de măsurare a gradului de prietenie față de vârstă analizează interacțiunile sociale în funcție de vârstă în mediul școlar. Ele evaluează gradul în care școlile sunt incluzive, prietenoase și receptive față de copiii de toate vârstele, folosind sondaje, chestionare, observații și indicatori de performanță. Aceste instrumente sunt importante deoarece:

- a. Puncte forte și îmbunătățiri:** Permit școlilor să evalueze modul în care se adaptează la interacțiunile intergeneraționale. Prin colectarea datelor de la elevi, profesori și personal, școlile pot îmbunătăți tactici de gestionare a vârstelor.
- b. Urmărirea dezvoltării:** Metodele de măsurare adaptate vârstei permit monitorizarea dezvoltării în timp. Evaluările periodice ajută școlile să identifice tendințe și să identifice domenii care necesită îmbunătățiri în gestionarea vârstelor.
- c. Luarea de decizii informate:** Oferă școlilor date esențiale pentru luarea deciziilor. Aceste informații pot ajuta la prioritizarea domeniilor de îmbunătățire, alocarea resurselor și implementarea intervențiilor specifice vârstei.

Metodele de măsurare adaptate vârstei încurajează responsabilitatea școlii. Prin instituirea unor proceduri sistematice de evaluare a adaptării la vârstă, școlile pot fi responsabilizate pentru crearea unor medii incluzive și de sprijin pentru toate vârstele. Responsabilizarea stimulează progresul continuu și acordă prioritate gestionării vârstelor în mod eficient.

Managementul resurselor umane în instituțiile de învățământ se concentrează asupra organizării și îmbunătățirii personalului didactic pentru a asigura o mai bună predare a lecțiilor. Eficacitatea GRH are un impact asupra productivității. Acest lucru se datorează faptului că există o cerere mare pentru resursele umane ale școlii.

Beneficiile instrumentelor de măsurare a gradului de prietenie cu persoanele în vârstă pentru urmărirea progreselor și îmbunătățirea strategiilor de gestionare a vârstei:

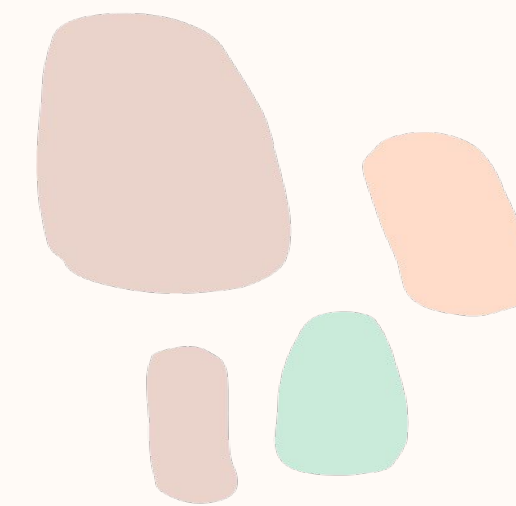
- Îmbunătățirea bunăstării profesorilor: Tehnicile de evaluare adaptate vârstei ajută școlile să descopere și să abordeze obstacolele legate de bunăstarea profesorilor. Școlile pot promova bunăstarea fizică, emoțională și socială a profesorilor prin cunoașterea nevoilor și problemelor acestora.
- Îmbunătățirea rezultatelor academice: Metodele de măsurare adaptate vârstei permit școlilor să determine modul în care strategiile de gestionare a vârstei afectează rezultatele școlare. Școlile pot îmbunătăți calitatea predării prin identificarea practicilor și intervențiilor eficiente.
- Metodele de măsurare adaptate vârstei îmbunătățesc atmosfera școlară. Școlile creează un mediu util și amabil prin integrarea elevilor, profesorilor și personalului în evaluare.
- Metodele de măsurare adaptate vârstei încurajează implicarea elevilor, a părinților, a profesorilor și a comunității. Școlile pot aduna puncte de vedere variate, pot promova relații și pot dezvolta o viziune favorabilă vârstei prin încorporarea acestor părți interesate în procesul de evaluare.
- Instrumentele de măsurare adaptate vârstei promovează îmbunătățirea școlii. Școlile pot îmbunătăți gestionarea vârstei prin măsurarea de rutină a gradului de prietenie cu vârsta și prin urmărirea progreselor.

În concluzie, instrumentele de evaluare adaptate la vârstă ajută școlile să evalueze, să urmărească și să îmbunătățească practicile de gestionare a vârstei. Acestea furnizează date, promovează responsabilitatea și îmbunătățesc bunăstarea elevilor, rezultatele academice și climatul școlar pentru toate vârstele.

Modulul 6 Instrument de autoevaluare

Scopul acestui test este de a evalua înțelegerea și expertiza în ceea ce privește conținutul abordat în Modulul 6. Pe parcursul acestui test, veți primi întrebări care se referă la materialele de învățare din modulul 6. Aceste resurse acoperă multe aspecte legate de gestionarea vârstei de adopție în școli, precum și informații privind managementul resurselor umane în mediul școlar. Fiecare întrebare este concepută pentru a vă testa înțelegerea informațiilor prezentate.

Pentru a începe Modulul 6 - Instrument de autoevaluare, [faceți clic pe link.](#)





Solutions to
age related issues
in education sector



Co-funded by the
European Union

Pentru mai multe informații vă rugăm să ne urmăriți!

[PAGINA WEB](#)

[FACEBOOK](#)

"Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin însă exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă în mod necesar opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru acestea."

ProEduca



AdM
ArchiviodellaMemoria



CESUR
Tu Centro Oficial de FP

sbtcc
Danışmanlık
Solution Based Training and Consultancy