



Sfide legate all'età nei sistemi educativi europei

Rapporto di ricerca



2023



Co-funded by
the European Union



Co-funded by
the European Union

Progetto Erasmus+: Soluzioni ai problemi legati all'età nel settore dell'istruzione
KA2 - Partenariati strategici VET 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227

Partnership di progetto:

ProEduca, z.s., Repubblica Ceca
ASIE, Romania
Archivio della Memoria, Italia
CESUR, Spagna
Atlantica, Portogallo
SBTC, Turchia

Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili.

Abstract

Questo rapporto di ricerca si concentra sui problemi legati all'età incontrati dagli insegnanti nel settore dell'istruzione ed esplora le misure di gestione dell'età per affrontare queste sfide. Attraverso una ricerca qualitativa, sono stati intervistati i principali stakeholder di sei Paesi europei sui problemi legati all'età (in base alla loro urgenza e importanza) e sulla percezione dell'invecchiamento. L'analisi ha rivelato tre cluster di problemi legati alla gestione dell'età nel settore dell'istruzione: il cluster Critico, il cluster Mezo e il cluster Wide-span.

Il cluster Critical comprende problemi specifici legati all'età, come il lavoro in età avanzata, i divari di età, le difficoltà con la tecnologia e le competenze digitali, lo stress, il burnout e l'immagine meno attraente della professione di insegnante per le generazioni più giovani. Il cluster Mezo comprende sfide organizzative più ampie che possono essere influenzate dall'età, come l'affollamento delle classi, l'aumento dei carichi di lavoro, i problemi di comunicazione e la mancanza di lavoro di squadra. Il cluster Wide-span comprende questioni non esclusivamente legate all'età, ma che riflettono i problemi generali del sistema educativo, come il sovraccarico dei programmi di studio, il pensionamento posticipato, le discrepanze metodologiche, il basso reddito post-pensionamento e le difficoltà di gestione della carriera.

Per affrontare queste sfide, il rapporto raccomanda programmi di formazione sulla gestione dell'età per aumentare la consapevolezza e la preparazione a potenziali problemi legati appunto all'età nel settore dell'istruzione. Sottolinea l'importanza di affrontare i problemi legati all'età insieme alle sfide più ampie del sistema educativo, per creare un ambiente favorevole agli insegnanti di tutte le età.

Il rapporto identifica misure specifiche di gestione dell'età per ciascun cluster. Ad esempio, il cluster Critical propone programmi di apprendimento continuo, monitoraggio da parte della direzione e iniziative di mentoring per sostenere gli insegnanti. Il cluster Mezo suggerisce riunioni, attività di team building, impegni non formali, progetti e supporto psicologico per favorire un ambiente di lavoro positivo. Il Cluster Wide-span enfatizza misure specifiche per il contesto, come la riduzione dell'orario di lavoro e il miglioramento delle politiche per affrontare le sfide legate all'età.

L'attuazione di queste misure di gestione dell'età può avere un impatto positivo sul benessere e sullo sviluppo professionale degli insegnanti, contribuendo in ultima analisi a creare un ambiente educativo favorevole e fiorente per gli insegnanti di tutte le età. Metodi di monitoraggio efficaci, come discusso nel rapporto, sono fondamentali per prendere decisioni informate, sostenere le esigenze degli insegnanti e mantenere un ambiente educativo positivo e solido.

Inoltre, il rapporto evidenzia vari vantaggi delle misure di gestione dell'età, tra cui il miglioramento della qualità dell'insegnamento, il benessere degli insegnanti, i risultati degli studenti e una professione di insegnante più attraente. D'altro canto, riconosce i costi associati all'implementazione delle strategie di gestione dell'età e le potenziali sfide nel motivare alcuni insegnanti anziani ad accettare il cambiamento.

Contenuti

Abstract.....	4
Sintesi:	
Problemi legati all'età e misure di gestione dell'età nel settore educativo	7
1. Introduzione alla gestione dell'età nel settore dell'istruzione	10
2. Progetto Erasmus+: Problemi legati all'età nel settore dell'istruzione.....	11
3. Contesto politico europeo e nazionale dei Paesi coinvolti nel progetto e nel presente studio	13
4. Dati relativi all'età nel settore educativo dell'UE: Cosa sappiamo ora?	17
5. Ricerche e indagini precedenti su questioni e problemi legati all'età degli insegnanti.....	23
6. Selezione del caso di studio e raccolta dei dati	25
7. Software utilizzato e organizzazione dei dati	27
8. Risultati	32
8.1. Distribuzione delle organizzazioni educative coinvolte	32
8.2. Questioni e problemi legati all'età	33
8.3. Motivi	37
8.4. Misure attuate	41
8.5. Misure suggerite	46
8.6. Monitoraggio.....	51
8.7. Vantaggi	57
8.8. Svantaggi.....	64
9. Conclusioni.....	70
10. Definizioni e termini di riferimento	73
11. Bibliografia selezionata	79

Sintesi:

Problemi legati all'età e misure di gestione dell'età nel settore educativo

Questo rapporto di ricerca affronta i problemi legati all'età affrontati dagli insegnanti nel settore dell'istruzione ed esplora le misure di gestione dell'età per affrontare queste sfide. Attraverso un disegno di ricerca qualitativa basato sull'intervista a persone chiave di 6 Paesi europei, l'analisi esplora la percezione di questioni specifiche legate all'età e il modo in cui l'invecchiamento viene percepito: identificando i *problemi* e le *ragioni* legate alla gestione dell'età, ricercando *misure già implementate* ma anche *misure suggerite*, esplorando metodi di *monitoraggio delle* misure di gestione dell'età e considerando *vantaggi e svantaggi* di tali misure.

I dati sono stati organizzati e analizzati utilizzando il software di analisi qualitativa Atlas.ti, che ha facilitato il processo di clusterizzazione raggruppando i codici simili selezionati. Questo approccio ha permesso l'identificazione di cluster chiave (il cluster critico, il cluster Mezo e un cluster ad ampio spettro), che hanno fornito indicazioni sulle preoccupazioni prevalenti degli insegnanti nel settore dell'istruzione in merito alla gestione dell'età.

Il rapporto presenta quindi tre gruppi di **problemi percepiti relativi alla gestione dell'età** nell'ambiente educativo:

1. *Cluster critico*: Questo cluster comprende i problemi più frequenti e specifici legati alla gestione dell'età, come la capacità di lavorare in età avanzata, il divario di età, l'uso delle TIC e delle competenze digitali, lo stress, i livelli di burnout e la scarsa attrattiva della carriera di insegnante per i giovani insegnanti che sostituiscono quelli più anziani.
2. *Cluster Mezo*: I problemi di questo gruppo riguardano questioni organizzative più generali che possono essere influenzate o esacerbate dall'età, tra cui l'affollamento delle classi, l'aumento dei carichi di lavoro, i problemi di comunicazione e la mancanza di lavoro di squadra.
3. *Cluster ad ampio spettro*: Questo cluster contiene un insieme di fattori, molti dei quali non sono legati esclusivamente all'età, ma segnalano problemi e questioni nel settore dell'istruzione, come un curriculum sovraccarico, un'età di pensionamento posticipata, discrepanze nelle strategie/metodi/tecniche, un reddito basso dopo il pensionamento e difficoltà nella gestione della propria carriera.

Per prevenire e gestire i problemi legati all'età, il rapporto suggerisce che i programmi di formazione sulla gestione dell'età dovrebbero prendere in considerazione tutte queste sfide per aumentare la consapevolezza e prepararsi ai potenziali problemi che possono sorgere con l'età nel settore educativo. Il rapporto sottolinea che, mentre l'età può influenzare alcune sfide, molti problemi sono intrinseci al sistema educativo e possono avere un impatto maggiore sugli insegnanti anziani. Pertanto, affrontare questi problemi in modo proattivo può contribuire a creare un ambiente di lavoro più favorevole ed efficiente per gli insegnanti di tutte le età.

Le **ragioni più importanti percepite in relazione ai problemi legati all'età** nel settore dell'istruzione sono riassunte nei seguenti tre gruppi:

1. *Cluster del nucleo critico*: Le ragioni includono i metodi di insegnamento, la mancanza di comunicazione, gli stereotipi sull'età, la mancanza di interesse per l'autosviluppo e la forma fisica. Gli stereotipi sull'età e sui metodi di insegnamento sono stati evidenti nelle interviste: gli insegnanti più anziani sono stati percepiti come più tradizionali ma in grado di offrire disciplina, mentre gli insegnanti più giovani sono stati visti come esperti di tecnologia ma privi di esperienza.
2. *Cluster Mezo*: Le ragioni includono il deterioramento della professione di insegnante, il divario digitale, la mancanza di tempo per i corsi di aggiornamento, la mancanza di interventi specifici da parte della direzione e la mancanza di progressione di carriera a causa della crisi economica.
3. *Cluster ad ampio raggio*: Le ragioni includono problemi come i bassi pagamenti, la mancanza di supporto, le aspettative poco chiare, le sfide tecnologiche e la scarsa fiducia dovuta a risorse inadeguate e a un carico di lavoro eccessivo.

Per affrontare i problemi legati all'età nel settore dell'istruzione, il rapporto raccomanda interventi mirati incentrati sulla comunicazione, sugli stereotipi legati all'età, sui metodi di insegnamento, sullo sviluppo professionale continuo e sul miglioramento dell'ambiente di lavoro generale e dei sistemi di supporto per gli insegnanti di tutte le età.

Le **misure di gestione dell'età** individuate nel rapporto forniscono le seguenti informazioni chiave:

1. *Cluster critico*: Le misure comprendono programmi di apprendimento continuo, ascolto e monitoraggio da parte della direzione e programmi di tutoraggio a sostegno degli insegnanti.
2. *Cluster Mezo*: Le misure prevedono attività di riunione e di team building, attività non formali, progetti e supporto psicologico per favorire un ambiente di lavoro positivo e solidale.
3. *Cluster ad ampio raggio*: Le misure comprendono misure contestuali specifiche, come la riduzione dell'orario di lavoro, politiche migliori e il sostegno delle famiglie per affrontare le sfide legate all'età.

L'attuazione di queste misure di gestione dell'età può contribuire a un impatto positivo sul benessere e sulla crescita continua degli insegnanti, assicurando un ambiente educativo favorevole e fiorente per gli insegnanti di tutte le età.

La ricerca ha esplorato anche i **metodi di monitoraggio delle misure di gestione dell'età** e gli aspetti legati alle condizioni e alle sfide degli insegnanti. I risultati hanno evidenziato tre gruppi di metodi di monitoraggio:

1. *Cluster critico*: I metodi includono metodi non formali, analisi della percezione della comunità e autovalutazione per valutare il benessere degli insegnanti e apportare cambiamenti positivi.
2. *Cluster Mezo*: Metodi che prevedono criteri di rendimento nel decidere il pensionamento per alleviare le tensioni tra governi e sindacati sull'innalzamento dell'età pensionabile.
3. *Cluster ad ampio raggio*: I metodi comprendono statistiche specifiche per il monitoraggio della gestione dell'età nel settore educativo, consentendo strategie di gestione dell'età basate su dati concreti.

L'implementazione di metodi di monitoraggio efficaci è fondamentale per prendere decisioni informate, sostenere le esigenze degli insegnanti e mantenere un ambiente educativo positivo e sostenibile.

La ricerca ha anche analizzato i vari **vantaggi delle misure di gestione dell'età** per gli insegnanti:

1. *Cluster critico*: I vantaggi includono l'apprendimento e lo sviluppo continui, l'invecchiamento attivo, le pratiche riflessive e il trasferimento di conoscenze per migliorare la qualità dell'insegnamento e il benessere degli insegnanti.
2. *Cluster Mezo*: I vantaggi riguardano lo sviluppo di forti legami con gli studenti e l'organizzazione, la stimolazione del dialogo intergenerazionale, una migliore qualità della vita e una maggiore cultura istituzionale.
3. *Cluster ad ampio raggio*: I vantaggi includono l'aumento della produttività, la capitalizzazione dell'esperienza e delle competenze degli anziani, l'aumento dell'attrattiva della professione di insegnante e la possibilità per gli insegnanti di ottenere qualifiche più elevate.

Le pratiche di gestione dell'età possono portare numerosi benefici agli insegnanti e al sistema educativo, tra cui una migliore qualità dell'insegnamento, il benessere degli insegnanti, i risultati degli studenti e la sostenibilità a lungo termine della professione.

Infine, la ricerca ha esplorato **gli svantaggi delle misure di gestione dell'età** per gli insegnanti:

1. *Cluster critico*: Lo svantaggio principale è il costo associato all'implementazione delle strategie di gestione dell'età, ma i benefici a lungo termine superano questi costi.
2. *Cluster Mezo*: Uno svantaggio significativo è la mancanza di determinazione di alcuni insegnanti anziani a continuare a imparare o ad abbracciare il cambiamento, ma lo sviluppo professionale personalizzato può affrontare questa sfida.
3. *Cluster ad ampio raggio*: Questo gruppo comprende svantaggi specifici e contestuali legati al momento specifico della carriera o all'organizzazione stessa.

Il rapporto di ricerca evidenzia anche come la gestione dell'età nelle scuole sia *trascurata o ignorata* rispetto ad altri problemi del settore dell'istruzione e sottolinea l'importanza di dare priorità alla gestione dell'età per mantenere la qualità dell'istruzione e garantire che gli studenti ricevano il supporto necessario da insegnanti esperti.

In conclusione, questo rapporto evidenzia l'impatto dell'età degli insegnanti sull'ambiente di insegnamento e apprendimento. Gli insegnanti più anziani portano con sé un'esperienza e un tutoraggio preziosi, ma possono trovarsi di fronte a problemi di adattamento alla tecnologia, di gestione dei livelli di energia e di gestione di potenziali problemi di salute. Riconoscendo sia i punti di forza che le sfide di una forza lavoro docente che invecchia, le istituzioni scolastiche, i responsabili delle politiche educative e gli amministratori possono adottare misure proattive prendendo in considerazione strategie di gestione dell'età e creando un ambiente

di supporto per gli insegnanti di tutte le età. Un corpo docente equilibrato ed efficace porterà sempre a risultati educativi migliori.

1. Introduzione alla gestione dell'età nel settore dell'istruzione



L'age management è un concetto nato in Finlandia all'inizio degli anni Ottanta. In quel periodo, la Finlandia stava affrontando un cambiamento demografico che portava all'invecchiamento della forza lavoro. In risposta a questa situazione, il governo e i datori di lavoro finlandesi hanno iniziato a studiare modi per garantire ai lavoratori di tutte le età un accesso equo alle opportunità di lavoro e di formazione (Ilmarinen, Tuomi 1997, 2011).

Il concetto di gestione dell'età è stato sviluppato come un modo per promuovere un accesso equo alle opportunità di impiego e formazione per i lavoratori di tutte le età. La gestione dell'età si riferisce al processo di sviluppo e attuazione di strategie e politiche che promuovono il mantenimento, lo sviluppo e l'impiego di lavoratori di tutte le età. Ciò include strategie per sostenere il mantenimento dell'occupazione dei lavoratori più anziani, nonché sforzi per promuovere lo sviluppo e l'avanzamento dei lavoratori più giovani.

Uno degli obiettivi principali della gestione dell'età è promuovere la salute, il benessere e la produttività di tutti i lavoratori, indipendentemente dalla loro età. Ciò implica lo sviluppo di politiche e pratiche che includano i lavoratori di tutte le età e che promuovano un ambiente di lavoro favorevole per tutti.

Da quando è stato introdotto, il concetto di gestione dell'età si è diffuso oltre la Finlandia ed è diventato un approccio ampiamente riconosciuto alla gestione della forza lavoro in molti Paesi del mondo. La gestione dell'età è oggi considerata uno strumento importante per promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione sul posto di lavoro, nonché per sostenere la salute e la produttività dei lavoratori di tutte le età.

La gestione dell'età nel settore dell'istruzione si concentra sull'affrontare le esigenze e le sfide specifiche che derivano dalle diverse fasce d'età e dalle fasi della carriera degli insegnanti. Sebbene molti principi della gestione dell'età si applichino universalmente, nel settore dell'istruzione vi sono particolarità che richiedono alcuni approcci specifici.



2. Progetto Erasmus+: Problemi legati all'età nel settore dell'istruzione

In risposta alle sfide sopra descritte, un consorzio di sei partner provenienti da sei Paesi dell'UE ha collaborato per lanciare un progetto Erasmus+: Questioni legate all'età nel settore dell'istruzione. Nell'ambito di questa iniziativa, i team del progetto hanno elaborato un'ampia gamma di risorse pratiche su misura per gli educatori di tutti i livelli del sistema educativo. Questo progetto ha rappresentato solo uno dei numerosi risultati nell'ambito dello sforzo globale per affrontare questi problemi.

Il progetto si è concentrato principalmente sugli aspetti organizzativi del settore dell'istruzione, fungendo da risorsa pratica per supportare le varie parti interessate responsabili dell'occupazione, tra cui amministratori scolastici, responsabili politici, parti sociali, insegnanti e, in particolare, formatori per lo sviluppo professionale continuo (CPD). Il suo obiettivo principale era quello di garantire una gestione efficace dell'invecchiamento della forza lavoro scolastica, prevenendo al contempo le barriere all'occupazione legate all'età. La gestione dell'età presuppone l'impegno a preparare le risorse umane (in questo caso, il personale scolastico) a rimanere in grado di svolgere il proprio ruolo non solo nel presente ma anche in un futuro lontano, all'incirca dopo 40 anni. Gli educatori considerano la gestione dell'età come un insieme di azioni adattate alle esigenze di individui di diverse fasce d'età, con l'obiettivo di preparare l'ambiente educativo, le politiche e le strategie per un previsto aumento dell'occupazione di persone di età superiore ai 50 anni all'interno delle scuole.

L'obiettivo principale del progetto è stato quello di creare una serie completa di strumenti pratici per gli educatori a tutti i livelli, con particolare attenzione ai fornitori di IFP (istruzione e formazione professionale), per gestire efficacemente le sfide legate all'età nel settore dell'istruzione. Questi strumenti comprendono:

- Raccolta di esempi di buone pratiche per affrontare i problemi legati all'età nelle scuole.
- Analisi comparativa di casi di studio e raccomandazioni per aiutare gli educatori a scegliere misure efficaci di gestione dell'età.
- Sviluppo di curricula per la formazione di personale scolastico selezionato su temi legati all'età.
- Creazione di un modello di programma di formazione introduttiva e di un programma di sviluppo professionale continuo (CPD) per insegnanti e formatori di IFP.
- Creazione di una piattaforma web che offrisse tutti questi strumenti in un formato online accessibile al pubblico.

Il presente studio e la presente relazione rappresentano uno dei risultati di questo progetto: l'analisi comparativa.

3. Contesto politico europeo e nazionale dei Paesi coinvolti nel progetto e nel presente studio

In Europa, gli organi legislativi hanno lavorato per affrontare le questioni legate all'età a livello sociale e politico. L'Unione Europea, ad esempio, ha introdotto diverse politiche e direttive per promuovere la gestione dell'età e sostenere le esigenze dei lavoratori di tutte le età.

Una delle direttive fondamentali in questo settore è la Direttiva europea sulla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, adottata nel 2000. L'obiettivo principale di questa direttiva è prevenire la discriminazione basata sull'età sul posto di lavoro, insieme ad altri fattori. Garantisce che tutti i dipendenti siano trattati equamente, indipendentemente dalla loro età, promuovendo un ambiente di lavoro più inclusivo e offrendo pari opportunità a tutti.

La direttiva prevede che gli Stati membri dell'UE attuino leggi e regolamenti nazionali per proteggere i lavoratori dalla discriminazione in base all'età e per promuovere la parità di trattamento sul lavoro. La Strategia di Lisbona, adottata dal Consiglio europeo nel marzo 2000 (Esping-Andersen, 2002, p. 8), mirava a far sì che l'Europa "diventasse l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale". Nessun obiettivo chiave di questa strategia è stato raggiunto nell'Unione europea nel suo complesso, ma il problema è ampiamente riconosciuto nell'UE e nel mondo.

Nel 2010, la Strategia di Lisbona è stata sostituita dall'Agenda Europa 2020.

L'Unione Europea ha introdotto anche altre politiche e iniziative volte a promuovere la gestione dell'età e a sostenere le esigenze dei lavoratori di tutte le età. Ad esempio, la Commissione europea ha lanciato la campagna "Ambienti di lavoro sani e sicuri per tutte le età", che mira a sensibilizzare i lavoratori di tutte le età sull'importanza di promuovere luoghi di lavoro sani. La campagna fornisce indicazioni e supporto ai datori di lavoro per aiutarli a sviluppare politiche e pratiche favorevoli all'età.

Oltre a queste politiche e iniziative, molti Paesi europei hanno introdotto leggi e regolamenti propri volti a promuovere la gestione dell'età e a sostenere i lavoratori di tutte le età. In Germania, ad esempio, nel 2007 è stata introdotta la "Legge per la promozione dell'occupazione dei lavoratori anziani" per incoraggiare l'occupazione dei lavoratori anziani e fornire supporto e formazione ai lavoratori anziani che desiderano continuare a lavorare. Nel 2013, la Svezia ha introdotto un nuovo sistema pensionistico che mira a incoraggiare le persone a lavorare più a lungo e a ritardare il pensionamento. Il nuovo sistema prevede misure quali l'innalzamento dell'età pensionabile, l'aumento dell'età minima per la pensione e l'offerta di incentivi per chi continua a lavorare oltre l'età pensionabile. Il governo britannico ha introdotto una serie di politiche e iniziative volte a promuovere la gestione dell'età e a sostenere i lavoratori anziani. Ad esempio, nel 2011 il governo ha introdotto la campagna "Age Positive", che mira ad aumentare la consapevolezza del valore dei lavoratori anziani e a sfidare la discriminazione per età sul posto di lavoro. Il governo ha anche introdotto una legislazione per abolire l'età pensionabile predefinita e ha fornito finanziamenti per programmi di formazione e istruzione volti a sostenere i lavoratori anziani.

In generale, gli organi legislativi europei hanno riconosciuto l'importanza della gestione dell'età e hanno adottato misure per affrontare la questione a livello sociopolitico. Ciò ha contribuito a promuovere una maggiore consapevolezza e comprensione delle esigenze dei lavoratori di tutte le età e ha contribuito allo sviluppo di luoghi di lavoro più inclusivi e solidali in tutta la regione.

La questione della gestione dell'età per il settore educativo è affrontata in alcuni organismi legislativi, politiche e iniziative specifiche a livello europeo:

- La Commissione europea ha lanciato diverse iniziative volte a promuovere la partecipazione attiva dei lavoratori anziani al mercato del lavoro, compresi gli insegnanti. Queste iniziative comprendono l'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni, che mira a promuovere politiche favorevoli all'età e a sostenere le esigenze dei lavoratori anziani, e il Pilastro europeo dei diritti sociali, che mira a garantire un trattamento equo e paritario per tutti i lavoratori, indipendentemente dall'età.
- Il Consiglio d'Europa ha adottato diverse risoluzioni e raccomandazioni volte a promuovere la diversità d'età e a combattere la discriminazione d'età nell'istruzione, anche per gli insegnanti. Tra queste, la Raccomandazione sulla diversità di età e l'apprendimento permanente e la Raccomandazione sulla promozione dell'educazione ai diritti umani.
- Anche il Parlamento europeo ha affrontato la questione della gestione dell'età degli insegnanti, anche attraverso l'adozione di risoluzioni e relazioni. Ad esempio, nel 2017 il Parlamento ha adottato una risoluzione sul ruolo dell'istruzione e delle scuole nella promozione della tolleranza e del rispetto reciproco nel contesto della crisi dei rifugiati, in cui si sottolinea l'importanza di garantire che gli insegnanti siano adeguatamente formati per affrontare le questioni legate alla diversità e al multiculturalismo.

Gli organi legislativi europei riconoscono sempre più l'importanza della gestione dell'età per gli insegnanti, così come per gli altri lavoratori, e si impegnano a promuovere politiche e iniziative a sostegno delle esigenze dei lavoratori anziani nel settore dell'istruzione.

Nella Repubblica Ceca

Nella Repubblica Ceca, diverse politiche e iniziative promuovono la gestione dell'età degli insegnanti. Il Ministero dell'Istruzione, della Gioventù e dello Sport offre un programma per l'apprendimento permanente e lo sviluppo professionale, che mantiene gli insegnanti aggiornati con nuovi metodi e tecnologie. Il Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali sostiene i lavoratori anziani, compresi gli insegnanti, attraverso la riqualificazione, l'aggiornamento e l'inserimento lavorativo. Gli incentivi fiscali incoraggiano i datori di lavoro ad assumere e mantenere i lavoratori anziani, prevenendo la discriminazione. Il Ministero dell'Istruzione si concentra anche sulla salute e sul benessere degli insegnanti, offrendo supporto per stili di vita sani e gestione dello stress. Inoltre, un programma facilita lo sviluppo professionale degli insegnanti anziani, consentendo il tutoraggio e l'apprendimento collaborativo. Queste iniziative garantiscono la diversità d'età e sostengono il prezioso contributo degli insegnanti anziani nel sistema educativo, allineandosi ai più ampi sforzi europei per affrontare le esigenze dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro.

In Romania

In Romania, varie politiche e iniziative sostengono la gestione dell'età in diversi settori, compreso quello dell'istruzione. Ad esempio, il Ministero del Lavoro e della Giustizia Sociale offre iniziative per promuovere l'occupazione dei lavoratori anziani, come gli insegnanti, attraverso la riqualificazione, l'aggiornamento professionale e il sostegno al collocamento. Sono inoltre previsti incentivi fiscali per i datori di lavoro che assumono lavoratori anziani, garantendo un trattamento equo nel mercato del lavoro.

Il Ministero dell'Educazione Nazionale ha introdotto programmi per promuovere l'apprendimento permanente e lo sviluppo professionale degli insegnanti, compresi quelli più anziani, nonché iniziative per la loro salute e il loro benessere. Inoltre, un programma di tutoraggio affianca gli insegnanti più esperti a quelli più giovani per fornire loro guida e sostegno.

Sebbene in Romania manchino leggi specifiche per la gestione dell'età nell'insegnamento o in altre professioni, diversi atti legislativi affrontano la discriminazione per età e sostengono i principi di parità di trattamento. Le leggi sulle pari opportunità, il Codice del lavoro, l'assicurazione contro la disoccupazione, il sistema retributivo del settore pubblico e l'Agenzia nazionale per le pari opportunità contribuiscono a promuovere la diversità d'età e a sostenere gli insegnanti anziani nel dare un contributo prezioso all'istruzione.

In Italia

In Italia, diverse politiche e iniziative affrontano la gestione dell'età, comprese le misure per gli insegnanti. Tra gli esempi vi è Active Aging 2020, che promuove l'invecchiamento attivo e sostiene i lavoratori anziani in un ambiente di lavoro più agevole. Il piano "La Buona Scuola" mira a migliorare la qualità dell'istruzione, sostenendo lo sviluppo professionale degli insegnanti, compresi quelli più anziani. L'Istituto Nazionale per la Promozione degli Anziani e la Solidarietà Sociale (INPS) fornisce aiuti finanziari alle aziende che impiegano lavoratori anziani, compresi gli insegnanti, attraverso incentivi fiscali e sostegno alla formazione. L'Italia offre anche un'età pensionabile flessibile, che consente ai lavoratori anziani di continuare a lavorare se lo desiderano. Gli esperti coinvolti in questa ricerca hanno osservato che in Italia c'è un'alta percentuale di giovani insegnanti che non sono formalmente e definitivamente assunti dal sistema educativo pubblico, hanno già anni di esperienza lavorativa e sono stati formati alle nuove tecnologie educative e sono in attesa di un lavoro di insegnamento stabile in una scuola.

Per sostenere la gestione dell'età e l'occupazione dei lavoratori anziani, l'Italia dispone di leggi rilevanti come lo Statuto dei lavoratori, che garantisce la non discriminazione e la parità di trattamento, e il Jobs Act, che introduce misure per la sicurezza del lavoro e il pensionamento flessibile. Le riforme pensionistiche hanno adeguato l'età e le opzioni di pensionamento, tenendo conto delle esigenze dei lavoratori anziani e della sostenibilità del sistema pensionistico. I contratti collettivi nazionali di lavoro possono includere disposizioni sulla gestione dell'età. Il Quadro strategico nazionale sull'invecchiamento attivo del 2014 prevede un piano per sostenere lo sviluppo professionale dei lavoratori anziani e creare ambienti di lavoro a misura di anziano.

In Spagna

La gestione dell'età degli insegnanti in Spagna è rappresentata da diverse politiche e iniziative. Le Misure per la promozione dello sviluppo professionale e della mobilità degli insegnanti, lanciate dal Ministero dell'Istruzione e della formazione professionale, sostengono la crescita professionale degli insegnanti con programmi di formazione e scambio per tutte le età. Il Piano nazionale per la promozione della professione docente, introdotto nel 2019, garantisce la sicurezza del posto di lavoro per gli insegnanti più anziani attraverso condizioni favorevoli all'età e opportunità di formazione. Inoltre, i governi regionali hanno le loro politiche, come il programma dell'Andalusia che sostiene l'impiego degli insegnanti anziani con formazione e miglioramento delle condizioni di lavoro.

In Spagna, le politiche di gestione dell'età degli insegnanti non sono attualmente ben definite, ma diverse normative influenzano indirettamente le pratiche di impiego nel settore dell'istruzione. La Strategia per l'invecchiamento attivo incoraggia lo sviluppo professionale e luoghi di lavoro a misura di anziano. L'Accordo nazionale per l'occupazione prevede misure per l'occupazione e la flessibilità dei lavoratori anziani. La promozione del telelavoro durante la pandemia sostiene anche la sicurezza del lavoro dei lavoratori anziani. La Strategia nazionale per l'invecchiamento attivo e la solidarietà intergenerazionale promuove condizioni favorevoli all'età e la cooperazione intergenerazionale. Nel complesso, queste politiche e iniziative forniscono un quadro di riferimento per sostenere l'occupazione, la sicurezza del lavoro e lo sviluppo professionale degli insegnanti anziani in Spagna.

In Portogallo

In Portogallo non esistono leggi specifiche sulla gestione dell'età degli insegnanti. Tuttavia, il Paese ha attuato disposizioni di legge e politiche a sostegno dei diritti dei lavoratori anziani e delle pari opportunità, anche per gli insegnanti. Il Codice del lavoro vieta le discriminazioni basate sull'età e stabilisce regole per le condizioni di lavoro, a vantaggio del benessere degli insegnanti e dell'equilibrio tra vita privata e lavoro.

Il sistema di previdenza sociale offre sostegno, come pensioni e indennità di malattia, ai lavoratori, compresi gli insegnanti, per tutta la durata della loro carriera. Il Programma nazionale per la promozione della salute e della sicurezza sul lavoro si concentra sulla creazione di luoghi di lavoro sani e sicuri per tutti i dipendenti, il che è fondamentale per gli insegnanti anziani.

In Portogallo sono state introdotte alcune politiche e iniziative per la gestione dell'età degli insegnanti. Lo sviluppo professionale continuo (CPD) promuove l'apprendimento permanente e lo sviluppo delle competenze degli insegnanti. Accordi di lavoro flessibili, come le opzioni part-time, aiutano gli insegnanti più anziani a gestire il loro carico di lavoro. Il sostegno ai programmi di pensionamento anticipato aiuta gli insegnanti a lasciare il lavoro senza problemi. I programmi per la salute e il benessere promuovono stili di vita sani e forniscono risorse per il benessere degli insegnanti durante l'invecchiamento.

Sebbene in Portogallo manchi una politica completa di gestione dell'età degli insegnanti, le iniziative esistenti dimostrano l'impegno a sostenere gli insegnanti e a promuovere l'apprendimento permanente e il benessere all'interno della professione.

In Turchia

In Turchia, diverse leggi e regolamenti affrontano la gestione dell'età sul posto di lavoro, comprese disposizioni specifiche per gli insegnanti. Tra le leggi principali figurano la Legge sul lavoro n. 4857, che protegge dalla discriminazione, e la Legge sui dipendenti pubblici n. 657, che disciplina l'impiego dei dipendenti pubblici. La legge sulla sicurezza sociale e l'assicurazione sanitaria generale n. 2828 stabilisce i benefici per i lavoratori in pensione, compresi gli insegnanti, e la legge sulla salute e la sicurezza sul lavoro fissa gli standard sul posto di lavoro.

Inoltre, il Codice etico degli insegnanti stabilisce le linee guida per la condotta professionale. La Turchia sostiene la gestione dell'età degli insegnanti attraverso politiche come la pianificazione della carriera, le opzioni di pensionamento flessibile, i programmi di salute e benessere e le misure di prevenzione della discriminazione per età. Queste iniziative favoriscono il benessere degli insegnanti, la loro crescita professionale e il loro continuo contributo all'istruzione e alla società.

4. Dati relativi all'età nel settore educativo dell'UE: Cosa sappiamo ora?

Sebbene l'equilibrio tra insegnanti più anziani e più giovani in un Paese sia importante per molte ragioni diverse, i dati sull'età degli insegnanti sono incompleti. Quando i dati sull'età degli insegnanti sono disponibili, possono fornire importanti indicazioni sulla struttura per età della forza lavoro docente e sulle potenziali implicazioni per i sistemi educativi. Ad esempio, l'invecchiamento della forza lavoro docente potrebbe comportare difficoltà per quanto riguarda il pensionamento, la pianificazione della forza lavoro e la garanzia che un numero adeguato di insegnanti possieda le competenze e l'esperienza essenziali per soddisfare le esigenze degli studenti.

In molti Paesi dell'Europa occidentale si stanno compiendo sforzi per migliorare la raccolta e la comunicazione dei dati relativi all'età degli insegnanti, nell'ambito di un più ampio impegno per migliorare la base di dati per la definizione delle politiche nel settore dell'istruzione. Tuttavia, c'è ancora bisogno di dati più completi e standardizzati sull'età degli insegnanti, nonché di ricerche che aiutino i responsabili politici a comprendere meglio le implicazioni dei cambiamenti demografici nella forza lavoro docente.

La principale fonte di dati sull'età degli insegnanti in Europa e nel mondo è [TALIS](#), l'indagine internazionale sull'insegnamento e l'apprendimento, condotta ogni cinque anni dall'OCSE. Si tratta di un'indagine internazionale condotta dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ogni cinque anni che mira a fornire un quadro completo della professione di insegnante nei diversi Paesi. TALIS raccoglie dati su una serie di argomenti relativi all'insegnamento e all'apprendimento, tra cui i dati demografici degli insegnanti, le qualifiche, le condizioni di lavoro e le opportunità di sviluppo professionale.

TALIS si concentra sull'età degli insegnanti e sulla struttura per età della forza lavoro docente. L'indagine raccoglie dati sulla distribuzione dell'età degli insegnanti in ogni Paese partecipante, nonché sui piani di pensionamento degli insegnanti più anziani e sul reclutamento e il mantenimento degli insegnanti più giovani. I dati TALIS sull'età degli insegnanti possono essere utilizzati per identificare le tendenze all'invecchiamento della forza lavoro docente e per aiutare i responsabili politici a prendere decisioni informate sulla pianificazione della forza lavoro, sul reclutamento e sulle strategie di mantenimento.

L'ultima indagine TALIS è stata condotta nel 2018 e i risultati sono stati pubblicati nel 2019; l'indagine ha riguardato 48 Paesi. L'età media degli insegnanti è molto diversa, dai 36 anni della Turchia ai 50 della Georgia. Solo l'Arabia Saudita (5%) ha meno insegnanti di età superiore ai 50 anni rispetto alla Turchia (6%). All'estremo opposto, più della metà degli insegnanti ha più di 50 anni in Lituania (57%), Estonia (54%), Georgia (53%), Lettonia (51%) e Bulgaria (51%).

Nel 2018, l'età media degli insegnanti nell'OCSE era di circa 44 anni, con notevoli variazioni tra i vari Paesi (cfr. figura seguente). Queste differenze si riflettono in proporzioni diverse di insegnanti più giovani (sotto i 30 anni) e più anziani (di 50 anni o più). A un estremo dello spettro, l'insegnante medio ha 40 anni o meno in Belgio (e nella Comunità fiamminga), Inghilterra (Regno Unito), Malta, Arabia Saudita, Shanghai (Cina), Singapore, Turchia, Emirati Arabi Uniti e Vietnam. All'estremo opposto, l'insegnante medio ha più di 48 anni in Bulgaria, Estonia, Georgia, Italia, Lettonia, Lituania e Portogallo. Più della metà degli insegnanti ha un'età pari o superiore a 50 anni in Bulgaria, Estonia, Georgia, Lettonia e Lituania, e questo vale anche per oltre il 45% degli insegnanti in Ungheria, Italia e Portogallo, il che suggerisce un invecchiamento della popolazione docente.

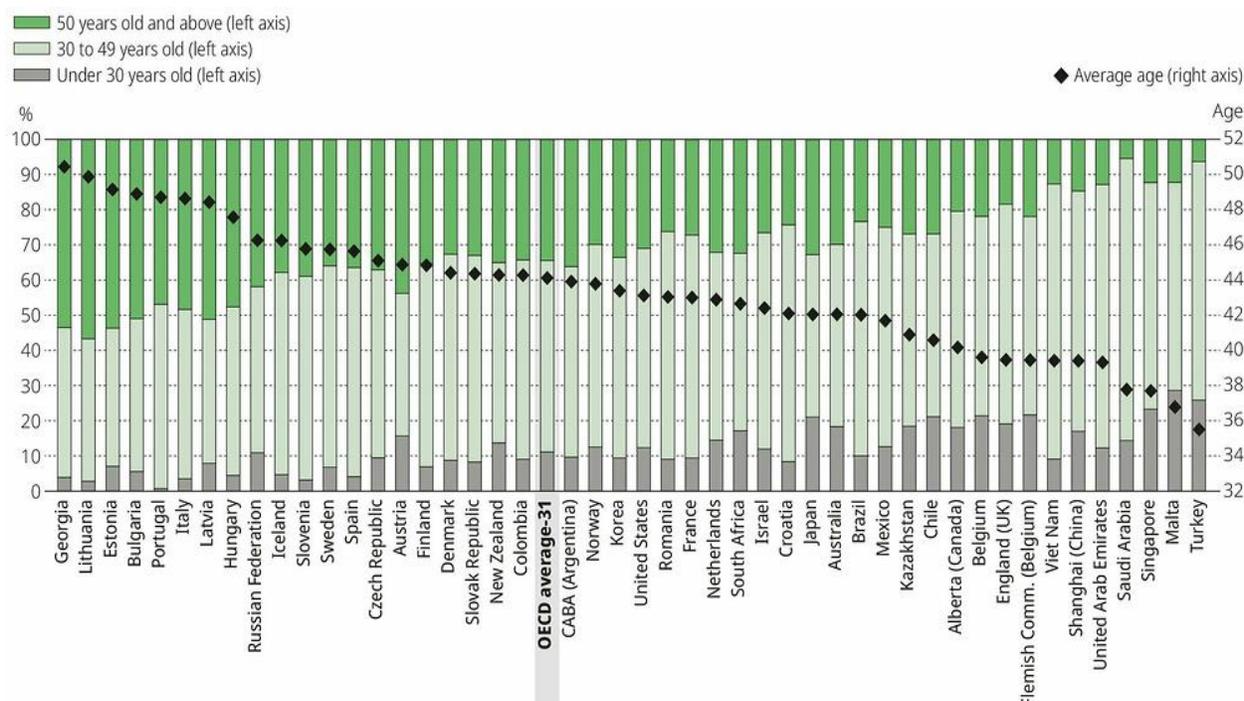


Figura 1: Distribuzione dell'età degli insegnanti e struttura per età della forza lavoro docente nell'OCSE - 2018.

Si può quindi affermare che **in generale, nei Paesi europei, il personale docente sta invecchiando**. L'unica eccezione è rappresentata da un gruppo di 9 Stati (Belgio, Germania, Malta, Paesi Bassi, Austria, Svezia, Norvegia, Svizzera, Regno Unito), in cui la situazione può essere definita stabile o in leggero miglioramento. In altri Paesi è possibile individuare un processo graduale di aumento del problema dell'invecchiamento. La situazione peggiore è quella del Portogallo, dove l'invecchiamento è in forte aumento. L'invecchiamento della forza lavoro docente può avere implicazioni per la qualità dell'istruzione, nonché per la politica educativa e la pianificazione della forza lavoro. Sottolinea l'importanza di sviluppare politiche e iniziative efficaci di gestione dell'età per garantire che il sistema educativo sia in grado di continuare a soddisfare le esigenze degli studenti in futuro.

Un altro punto di vista interessante sull'invecchiamento del corpo docente nei Paesi europei si basa su uno sguardo comparativo alla percentuale di laureati (moduli di formazione speciale per diventare insegnanti) e al numero di docenti di età superiore ai 55 anni. In questo modo, fornisce una stima approssimativa degli anni necessari per rimpinguare i ranghi dell'insegnamento con i neolaureati di una determinata fascia d'età. Questi dati possono essere interpretati come segue: più alto è il valore, maggiore è il tempo necessario per rinfoltire il corpo docente, indicando una durata maggiore per sostituire gli educatori che lasceranno la professione nei prossimi anni, spesso a causa del pensionamento.

In questo contesto, in Portogallo occorrono quasi 11 anni per sostituire gli insegnanti di età pari o superiore a 55 anni, il che può essere considerato una minaccia significativa per la capacità di rinnovare il personale docente. Infatti, esiste la possibilità che l'intera categoria vada in pensione durante questo periodo. La situazione è altrettanto negativa in Lituania, Grecia, Lettonia e Romania. Al contrario, la situazione è positiva a Cipro, Malta, Gran Bretagna, Spagna e Polonia.

In generale, questo indicatore è in media in aumento in tutti i Paesi europei selezionati, per cui la situazione può essere considerata in peggioramento. Pertanto, **molti Stati possono essere considerati minacciati dall'invecchiamento del corpo docente**. Quando gli insegnanti esperti vanno in pensione, può essere difficile trovare un numero sufficiente di sostituti qualificati per occupare i loro posti, soprattutto in materie come la matematica e le scienze. Questo può portare a una carenza di insegnanti e a un aumento delle dimensioni delle classi, che può avere un impatto negativo sulla qualità dell'istruzione ricevuta dagli studenti. Inoltre, gli

insegnanti più anziani possono avere tassi di assenteismo più elevati o andare in pensione anticipata, il che può aggravare ulteriormente il problema.

Figura 2: Rapporto di età tra insegnanti over 55 e laureati. (Fonte: Age structure of teachers in selected EU countries - P. Marinič, P. Pecina, Masaryk University, Faculty of Education, Proceedings of INTED2022 Conference, 7-8 marzo 2022, ISBN: 978-84-09-37758-9)

Ratio Between Teachers Over 55 Years Old and Graduates							
Rating	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Belgium (17)	2.50	2.73	2.81	3.04	3.25	3.59	3.89
Bulgaria (13)	2.84	2.96	3.04	2.99	3.29	3.47	3.51
Czechia (8)	1.65	2.00	2.34	2.70	3.09	3.10	2.90
Germany (14)	6.04	5.34	5.00	4.60	3.80	3.72	3.61
Greece (21)	3.96	2.78	4.53	4.65	5.65	5.71	6.10
Spain (4)	1.58	1.28	1.35	1.38	1.43	1.36	1.45
France (11)	4.92	5.08	3.98	3.33	3.22	3.25	3.33
Cyprus (1)	0.93	0.55	0.77	1.06	0.74	1.02	0.77
Latvia (20)	3.86	6.28	6.08	6.16	11.82	6.01	5.38
Lithuania (22)	2.65	3.92	5.26	6.40	7.48	8.47	9.30
Hungary (12)	2.17	2.16	2.19	2.34	2.77	3.27	3.42
Malta (3)	1.60	1.65	1.05	1.40	1.62	2.27	1.23
Netherlands (18)	3.57	3.64	-	-	3.93	3.86	4.09
Austria (10)	2.62	2.61	2.43	2.78	2.74	3.08	3.14
Poland (5)	-	-	0.89	1.03	1.08	1.24	1.59
Portugal (23)	3.36	3.97	4.47	6.89	8.17	9.70	10.98
Romania (19)	7.82	11.92	7.37	6.63	5.39	5.64	5.25
Slovakia (7)	1.33	1.51	1.72	1.85	2.09	2.21	2.52
Finland (16)	4.33	4.21	3.88	3.96	3.76	3.66	3.78
Sweden (15)	3.91	3.50	3.77	3.68	4.03	3.70	3.65
Norway (6)	3.51	3.26	3.08	2.93	2.76	2.53	2.23
Switzerland (9)	3.05	2.83	2.92	2.90	3.02	2.95	2.93
United Kingdom (2)	1.07	1.19	1.09	1.00	1.04	1.03	1.02
Average	3.15	3.43	3.18	3.35	3.75	3.69	3.74

Note: Number of ratio represents years needed to replace teachers over 55 years old by graduates in a given year.
Number in brackets represents the order of the country sorted from the least years needed to replace teachers.

Secondo il rapporto dell'OCSE "Education at a Glance 2018", l'età media di pensionamento normale per gli insegnanti dell'istruzione primaria, secondaria e post-secondaria non terziaria nei Paesi OCSE è stata di 64,3 anni per gli uomini e di 63,7 anni per le donne. Di conseguenza, **molti sistemi educativi europei potrebbero trovarsi ad affrontare la sfida di sostituire un gran numero di insegnanti nei prossimi 15 anni o giù di lì**, perché una parte significativa dell'attuale forza lavoro docente si avvicina all'età della pensione. Questo potrebbe portare a una carenza di insegnanti qualificati ed esperti, in particolare in alcune materie o regioni.

L'OCSE stima che circa un terzo degli insegnanti nei Paesi dell'UE dovrà essere sostituito nel prossimo decennio. Alcuni Paesi, come l'Italia, la Bulgaria, la Lituania, l'Estonia, la Grecia e la Lettonia, dovranno rinnovare circa la metà del personale docente dell'istruzione secondaria, mentre l'Italia, la Bulgaria e la Lituania dovranno rinnovare anche circa la metà degli insegnanti della scuola primaria. Ciò rappresenta una sfida significativa per i sistemi educativi e i responsabili politici, che dovranno trovare il modo di attrarre e trattenere nuovi insegnanti, sostenendo al contempo il continuo sviluppo professionale e il benessere degli insegnanti esistenti.

L'età degli insegnanti è importante per le politiche educative, soprattutto quando si tratta di formare nuovi insegnanti e aiutare quelli esistenti. Ad esempio, con l'aumento dell'uso della tecnologia digitale nelle classi, l'età è importante. Lo dimostra la crescente attenzione all'insegnamento delle competenze digitali durante la formazione iniziale degli insegnanti. Molti insegnanti esperti hanno ricevuto la loro formazione iniziale decenni fa, prima dell'uso diffuso delle tecnologie digitali nell'istruzione. Di conseguenza, potrebbe essere necessario fornire uno sviluppo professionale mirato per aiutare gli insegnanti esperti ad adattarsi alle nuove tecnologie e ai nuovi metodi di insegnamento. Inoltre, poiché un numero sempre maggiore di insegnanti va in pensione, è importante garantire che il reclutamento di nuovi insegnanti tenga il passo con l'abbandono

indotto dai pensionamenti, soprattutto perché i cambiamenti previsti nelle iscrizioni degli studenti potrebbero aumentare la domanda di insegnanti in alcune regioni.

Un rapporto dell'UNESCO del 2014 suggerisce un'altra ragione oltre all'invecchiamento della popolazione europea. La questione dei piani pensionistici degli insegnanti e degli incentivi al pensionamento può svolgere un ruolo significativo nell'invecchiamento della forza lavoro docente. In tutti i Paesi dell'UE, il sistema pensionistico premia gli insegnanti che rimangono in servizio per periodi più lunghi, il che può scoraggiare il pensionamento e contribuire all'invecchiamento della forza lavoro. Questo può anche creare una strozzatura per la promozione degli insegnanti più giovani e limitare le opportunità di accesso alla professione di insegnante per i nuovi laureati. Oltre ai cambiamenti demografici, è essenziale considerare l'impatto dei sistemi pensionistici degli insegnanti sulla distribuzione dell'età della forza lavoro e la potenziale carenza di personale in futuro.

L'insegnamento in Europa è una professione femminile

Secondo i dati Eurostat, nel 2019 circa il 70% degli insegnanti nell'Unione europea erano donne. L'equilibrio di genere tra gli insegnanti varia a seconda dei Paesi, alcuni dei quali hanno una percentuale maggiore di insegnanti uomini, ma in generale l'insegnamento rimane una professione dominata dalle donne in Europa. La percentuale di insegnanti donne diminuisce con l'aumentare del livello di istruzione: il 95,8% a livello pre-primario, l'85,5% a livello primario e il 64,7% a livello secondario sono donne. La quota di personale accademico femminile raggiunge o supera il 50% solo in Romania (50,8%), Finlandia (51,9%), Lettonia (54,5%) e Lituania (56,7%). In tutti gli altri Paesi dell'UE, la percentuale oscilla tra il 40% e il 50%, ad eccezione di Grecia, Malta e Lussemburgo, tutti con meno del 36% di accademici donne. Nell'istruzione professionale, in tutta l'UE, circa il 60% è costituito da donne.

Lo squilibrio di genere nell'insegnamento ha cause diverse. Gli uomini potrebbero essere scoraggiati da fattori come le limitate opportunità di carriera e gli stipendi più bassi rispetto ad altri professionisti ugualmente qualificati, rendendo l'insegnamento meno attraente per loro rispetto alle donne. Culturalmente, gli stereotipi di genere spesso dipingono le donne come più adatte all'insegnamento. Queste convinzioni sono prevalenti in tutto lo spettro dell'insegnamento, soprattutto quando si tratta di istruire i bambini più piccoli. Entrambi questi aspetti evidenziano l'importanza di affrontare il fascino della professione di insegnante. In questo modo, possiamo offrire agli studenti una gamma più ampia di modelli di ruolo e rispondere alla carenza di materie specifiche o alla mancanza generale di insegnanti.

Alcuni studi hanno anche rilevato che la femminilizzazione della professione di insegnante ha portato a una retribuzione e a uno status più bassi per gli insegnanti, in quanto l'insegnamento è stato storicamente sottovalutato come "lavoro femminile" (Schmude, J., Jackisch, S. 2019). Questo può anche contribuire alla minore attrattiva della professione per gli uomini. Inoltre, la natura stessa del lavoro, compreso il lavoro emotivo coinvolto nell'insegnamento e la mancanza di autonomia e controllo sulle condizioni di lavoro, possono essere fattori che influiscono sulla composizione di genere della professione di insegnante.

Affrontare questi problemi può contribuire a rendere la professione più attraente e diversificata, a vantaggio sia degli studenti che della forza lavoro docente.

5. Ricerche e indagini precedenti su questioni e problemi legati all'età degli insegnanti



Sebbene manchino ricerche esaustive sui problemi legati all'età degli insegnanti, sono stati condotti alcuni studi sull'argomento. Ecco alcuni esempi:

In uno studio denominato [Teachers Working Longer Review: final report findings](#), basato su una Rapid Evidence Assessment (REA) della letteratura di ricerca internazionale e su un'analisi di serie di dati relativi agli insegnanti e alle loro esigenze fisiche, mentali ed emotive di ciascun ruolo all'interno della professione di insegnante, le conclusioni si riferiscono a molti aspetti preoccupanti: gli insegnanti più anziani tendono ad avere livelli più elevati di stress dichiarato, i problemi di salute mentale e le malattie legate allo stress sono più comunemente segnalati dagli insegnanti come motivi per il loro pensionamento per malattia, gli insegnanti di età superiore ai 50 anni riferiscono di avere livelli leggermente inferiori di benessere e di salute generale rispetto agli insegnanti più giovani e riferiscono di malattie legate al fisico più degli insegnanti più giovani.

In [un rapporto scritto e pubblicato dall'American Enterprise Institute](#) nel maggio 2020, Jessica Schurz e John Bailey hanno fornito alcune potenziali strategie per trattenere gli insegnanti più anziani. Uno [studio commissionato dal Wellcome Trust ha dimostrato](#) che la partecipazione allo sviluppo professionale continuo specifico per la materia ha migliorato il mantenimento degli insegnanti di scienze.

Il rapporto [Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers \(Attirare, sviluppare e trattenere insegnanti efficaci\)](#) indaga sugli insegnanti della scuola - la loro preparazione, il loro reclutamento, il loro lavoro e la loro carriera. Le conclusioni principali sottolineano la necessità di ripensare la rappresentazione professionale dell'insegnamento e di progettare nuovi principi per aiutare gli insegnanti a lavorare e svilupparsi nei prossimi decenni.

[Questo studio](#) arricchisce la base di dati analizzando le associazioni tra gli anni di esperienza degli insegnanti e la qualità dell'insegnamento. I risultati non mostrano alcuna evidenza di una minore qualità dell'insegnamento per gli insegnanti principianti (0-3 anni di esperienza), ma alcune evidenze di un declino della qualità dell'insegnamento per gli insegnanti con 4-5 anni di esperienza. I risultati suggeriscono che la qualità

dell'insegnamento potrebbe essere complessivamente più elevata e che un sostegno mirato e un apprendimento professionale basato sull'evidenza andrebbero a vantaggio di tutti gli insegnanti.

Altri studi e articoli scritti nell'ultimo decennio hanno identificato e argomentato su altre questioni urgenti, problemi e sfide legate all'età degli insegnanti, come ad esempio:

- **Salute e requisiti fisici:** Con l'avanzare dell'età, gli insegnanti possono avere problemi fisici che influiscono sulla loro capacità di svolgere efficacemente le proprie mansioni.
- **Uso della tecnologia:** Con l'aumento dell'uso della tecnologia in classe, gli insegnanti più anziani possono trovarsi di fronte a difficoltà nel tenere il passo con i progressi tecnologici.
- **Fatica di carriera e burnout:** Più a lungo gli insegnanti rimangono nella professione, più alto è il rischio di burnout e di affaticamento della carriera.
- **Resistenza al cambiamento:** Con l'aumentare dell'esperienza, gli insegnanti possono diventare più fissi nelle loro abitudini e meno ricettivi al cambiamento.
- **Discriminazione per età:** Gli insegnanti più anziani possono subire discriminazioni legate all'età sul posto di lavoro, che possono portare a una minore soddisfazione lavorativa e a un morale più basso.

Una sintesi dei problemi e delle sfide legate all'età per gli insegnanti, identificati in tutto il mondo e in vari contesti educativi, può includere:

- **Problemi di salute legati all'età:** Gli insegnanti, soprattutto quelli più anziani, sono a rischio di problemi di salute legati all'età che possono influire sulla loro capacità di svolgere efficacemente il proprio lavoro. Alcuni di questi problemi di salute possono includere limitazioni della mobilità, declino cognitivo e malattie croniche.
- **Burnout e stress:** Gli insegnanti più anziani hanno maggiori probabilità di soffrire di burnout e stress a causa delle esigenze del lavoro, tra cui orari prolungati, carichi di lavoro pesanti e mansioni amministrative. Questo può influire sulla soddisfazione lavorativa e sul benessere generale.
- **Tecnologia e competenze digitali:** Con la crescente integrazione delle tecnologie digitali nell'istruzione, gli insegnanti più anziani possono faticare a tenere il passo con le competenze tecnologiche necessarie, il che può influire sulla loro capacità di insegnare e comunicare efficacemente con gli studenti.
- **Differenze generazionali:** Gli insegnanti più anziani possono sperimentare differenze generazionali con i colleghi e gli studenti più giovani, che possono portare a sfide di comunicazione e collaborazione. Questo può anche avere un impatto sulla cultura e sul clima della scuola o dell'istituto.
- **Stagnazione della carriera:** Gli insegnanti più anziani possono avvertire un senso di stagnazione della carriera, con limitate opportunità di crescita o avanzamento. Questo può influire sulla motivazione e sulla soddisfazione lavorativa, portando a un potenziale turnover o disimpegno.

È importante notare che la ricerca attuale ha trovato prove simili su ognuna di queste conclusioni e risultati di studi, rapporti e articoli precedenti sull'argomento.



6. Selezione dei casi di studio e raccolta dei dati

La gestione dell'età sta diventando sempre più importante, dato che la percentuale di lavoratori anziani nella forza lavoro continua a crescere. Ciò è dovuto a una serie di fattori, tra cui l'invecchiamento della popolazione, i cambiamenti nei modelli di pensionamento e la carenza di lavoratori qualificati in alcuni settori. Una gestione efficace dell'età può aiutare le organizzazioni a trattenere i lavoratori più anziani, a gestire i potenziali problemi di salute e benessere associati all'invecchiamento e a garantire che le conoscenze e l'esperienza dei lavoratori più anziani vengano trasferite ai dipendenti più giovani. Può anche contribuire a creare una forza lavoro più diversificata e inclusiva e a mitigare il rischio di discriminazione per età. **Tutte le organizzazioni devono inevitabilmente adattarsi a questa tendenza** - o almeno prepararsi ad essa - e uno degli obiettivi della gestione dell'età è quello di trovare soluzioni praticabili di fronte ai cambiamenti demografici. Sia a livello individuale che organizzativo, tuttavia, è necessario enfatizzare lo sviluppo del potenziale umano attraverso la formazione continua e il mantenimento della produttività e dell'efficienza sul lavoro. In molte situazioni, la gestione dell'età dei dipendenti può essere vista come parte della responsabilità sociale dell'azienda o come un'opportunità per collegare lo sviluppo delle risorse umane alla responsabilità sociale.

Pertanto, è necessario prestare attenzione non solo ai dipendenti over 50, ma a **tutte le categorie di età dei dipendenti e adattare le attività di gestione dell'età** ai vari tipi di occupazione e concentrarsi sugli obiettivi personali e organizzativi a livello organizzativo.

L'obiettivo generale di questo studio è stato quello **di analizzare le evidenze scientifiche disponibili a supporto delle pratiche di gestione dell'età nel sistema educativo**. È stato scelto un disegno di ricerca qualitativo per identificare ed esplorare la percezione di alcuni attori rilevanti nel settore educativo, su questioni specifiche legate all'età e al modo in cui l'invecchiamento è percepito da un punto di vista professionale, sia a livello individuale che a livello organizzativo o addirittura sistemico.

Il metodo di raccolta delle informazioni è stato condotto sotto forma di **casi studio**. Essi hanno offerto strategie di ricerca focalizzate su un particolare contesto, con riferimenti dettagliati su individui, gruppi, organizzazioni, tenendo conto delle particolarità contestuali. Questi studi di caso hanno richiesto l'uso di diversi metodi complementari, l'analisi, l'elaborazione e l'archiviazione delle informazioni rilevanti, sia quantitative che qualitative.

Per partecipare a questa ricerca sono state selezionate **organizzazioni educative il più possibile diversificate**, dall'istruzione pre-primaria e primaria all'istruzione universitaria terziaria, includendo diversi campi di formazione (istruzione scientifica, istruzione professionale, istruzione artistica). Sono state incluse nella ricerca anche istituzioni educative pubbliche e private, al fine di avere una panoramica più generale e completa dei problemi e delle soluzioni esistenti dal punto di vista della gestione dell'età.

Le persone **chiave** che hanno partecipato alla costruzione di questi studi di caso e che hanno fornito informazioni rilevanti sono generalmente quelle coinvolte nella gestione (direttori scolastici, responsabili dei dipartimenti delle risorse umane, direttori di aree curriculari o insegnanti con responsabilità di

coordinamento e orientamento tra pari). Alcuni di loro si trovano nella posizione di avere un'età considerata vicina alla pensione e sono stati in grado di offrire una prospettiva personale sul fenomeno dell'invecchiamento e sui problemi che può generare a livello di professione docente.

I partecipanti e le organizzazioni sono stati reclutati utilizzando contatti consolidati in base a ciascun contesto specifico (relazioni personali, ricerche su Internet, reti professionali locali, partnership organizzative, ecc.) Le interviste semi-strutturate sono state condotte tra marzo e novembre 2022, utilizzando **una varietà di approcci**: faccia a faccia in loco, presso le sedi delle organizzazioni dei partecipanti, online (utilizzando Skype, Zoom), misti (telefono e in loco o telefono e online). Per completare le informazioni sui 24 casi di studio è stata utilizzata anche la ricerca di dati su Internet, insieme a precedenti interviste pubbliche registrate, studi e rapporti.

I ricercatori di ogni Paese hanno contattato almeno 4 organizzazioni (di vario livello educativo) e le persone interessate, hanno condotto le interviste e analizzato i dati. Non ci sono state restrizioni rispetto alle dimensioni dell'organizzazione o alla proprietà. Alcuni ricercatori hanno utilizzato un opuscolo informativo sullo scopo e la struttura dell'intervista e hanno ottenuto il consenso informato. L'anonimato e la volontarietà sono stati garantiti ai partecipanti e alle organizzazioni, quando richiesto. Le interviste sono state condotte nelle lingue nazionali (ceco, italiano, rumeno, portoghese, spagnolo, turco) o, quando opportuno, in inglese e tutte le citazioni riportate nei risultati sono state tradotte, se necessario.

Sulla base della letteratura e delle competenze dei partner, è stata redatta una guida per le interviste semi-strutturate (cfr. Allegato 1). Essa comprendeva diversi temi rilevanti per i risultati attesi e anche molti suggerimenti per ulteriori domande esplorative che potevano essere adattate al meglio ai diversi contesti catturati nei casi di studio.



7. Software utilizzato e organizzazione dei dati

Il nostro interesse principale era quello di cogliere gli elementi essenziali delle problematiche e delle soluzioni di gestione dell'età nel settore educativo, insieme alla prospettiva personale, alle percezioni e alle esperienze dei singoli intervistati. I dati sono stati analizzati con il metodo dell'analisi qualitativa del contenuto con l'aiuto del software Atlas.ti. Atlas.ti è un software che assiste i ricercatori nella gestione e nell'analisi dei dati qualitativi. Fornisce strumenti per la codifica e l'organizzazione dei dati, nonché per la visualizzazione e l'esplorazione delle relazioni all'interno dei dati.

Il processo è stato organizzato secondo le seguenti fasi:

Fase 1: preparazione dei dati e caricamento dei documenti di raccolta dati pertinenti

La pianificazione della ricerca ha seguito gli obiettivi iniziali del progetto e si è basata sui documenti presentati in precedenza. I partner avevano esperienza nella raccolta di tali dati, essendo stati formati all'uso di strumenti qualitativi come le interviste semi-strutturate e la raccolta di dati rilevanti per la compilazione di uno studio di caso.

I casi di studio sono stati compilati da ciascun partner in forma standardizzata, utilizzando un documento di buone pratiche (vedi Allegato 2) e poi sono stati caricati nel software Atlas.ti (vedi Figura 3).

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

Figura 3: Elenco dei casi di studio caricati nel mainframe di Atlas.ti.

Fase 2: Analisi esplorativa dei dati

All'inizio c'è stata una familiarizzazione con i dati, compresa la lettura di ogni trascrizione più volte. Poi il software Atlas.ti ha fornito alcune semplici analisi esplorative dei dati per ottenere una prima impressione sulle idee e sui concetti principali dei materiali raccolti. Abbiamo creato nuvole di parole per tutti i dati e anche per ciascun Paese partner, per confrontare e contrastare le parole nei diversi documenti e trovare i concetti rilevanti. Con l'aiuto dell'Opinion mining, siamo riusciti a ottenere un'idea dell'andamento dei dati raccolti in termini di ottimismo, pessimismo o neutralità.

Fase 3: creazione di un sistema di codici

Un passo essenziale è stato quello di generare le categorie, seguendo un approccio deduttivo-induttivo. Ciò significa che abbiamo generato categorie sulla base di ricerche precedenti (considerando la ricerca iniziale condotta in ogni Paese partner). Inoltre, abbiamo sviluppato le categorie sulla base delle interviste con l'aiuto di esperti di ciascun Paese coinvolti nella raccolta dei casi di studio.

In questo modo, il sistema di codifica ha utilizzato diverse fonti che, senza essere esaustive, abbiamo ritenuto sufficientemente rilevanti per lo scopo della ricerca e per trarre osservazioni e conclusioni interessanti e significative per il tema della gestione dell'età nel settore educativo.

Il sistema di codici è stato strutturato in categorie e sottocodici, utilizzando cartelle per ordinarli. In alcuni casi, è stato necessario rivedere i dati più volte, modificare la codifica o cambiare le etichette dei codici e scrivere le definizioni dei codici per spiegarne il significato e l'applicazione.

The screenshot shows the Atlas.ti software interface with the 'Manage Codes' window open. The interface is divided into several sections:

- Top Bar:** Contains menu options like 'File', 'Home', 'Search & Code', 'Analyze', 'Import & Export', 'Tools', 'Help', 'Codes', 'Search & Filter', 'Tools', and 'View'.
- Left Panel (Explore):** Shows a hierarchical tree of code groups under 'SOLARIS IO2'. The tree includes categories like 'Documents (33)', 'Codes (16)', 'Memos (0)', 'Networks (9)', 'Document Groups (0)', 'Code Groups (7)', 'Memo Groups (0)', 'Network Groups (0)', and 'Multimedia Transcripts (0)'. The 'Codes (16)' category is expanded to show sub-categories like 'Activities', 'Advantages & disadvantages', 'Issues and problems related to the age', 'Measures', 'Monitoring', 'Problems - Categories', and 'Reasons - Categories'.
- Central Panel (Manage Codes):** Displays a table of code entities. The table has columns for 'Name', 'Grounded', 'Density', and 'Groups'. The entities are organized into two main categories: 'Advantages - Categories' and 'Disadvantages - Categories'. The 'Advantages' category includes codes like 'active aging', 'anticipate possible problems', 'application of new methods', 'better quality of life', 'bond with students and organization', 'capitalizing the seniors experience and expertise', 'continuous learning&development', 'develop greater motivation', 'economic', 'enable to have teachers with higher qualifications', 'growth of self esteem for older teachers', 'increase the quality of education', 'increased physical fitness', 'increased productivity', 'increasing the attractiveness of the teaching profession', 'loyalty, retention', 'more dynamic classes', 'reflective practice&knowledge transfer', and 'stimulation of intergenerational dialogues'. The 'Disadvantages' category includes codes like 'an open attitude between both sides is necessary', 'high investment of time and money', and 'lack of a standard for solving problems'.
- Bottom Panel (Code Distribution by Document):** Shows a bar chart where each bar represents a document and the segments within the bar represent the distribution of code entities across different categories. The documents listed include 'D 1: Francesca, Higher Education In...', 'D 2: Francesco, VET, BEST PRACTICE', 'D 3: Pella, PublicOffice, BEST PRACTICE', 'D 4: Sara, Elementary School, BEST P...', 'D 5: RO LITMA VET HIGH SCHOOL', 'D 6: RO UNIVERSITY, Solaris Interv...', 'D 7: RO Solaris Interview Counsell...', 'D 8: RO Kindergarten - private Sol...', 'D 9: EXAMPLE 1 PUBLIC VET', 'D 10: EXAMPLE 2 PUBLIC UNIVERSO', 'D 11: EXAMPLE 3 PUBLIC HIGH SCH...', 'D 12: EXAMPLE 4 PUBLIC KINDERG...', 'D 13: Solaris, BEST PRACTICE EIA, V...', 'D 14: Solaris, BEST PRACTICE EIA, U...', 'D 15: Solaris, BEST PRACTICE EIA, H...', 'D 16: Solaris, BEST PRACTICE EIA, K...', 'D 17: Education EN', and 'D 18: MS, Lavore EN'.

Figura 4: Esempio di sistema di codifica nel software Atlas.ti

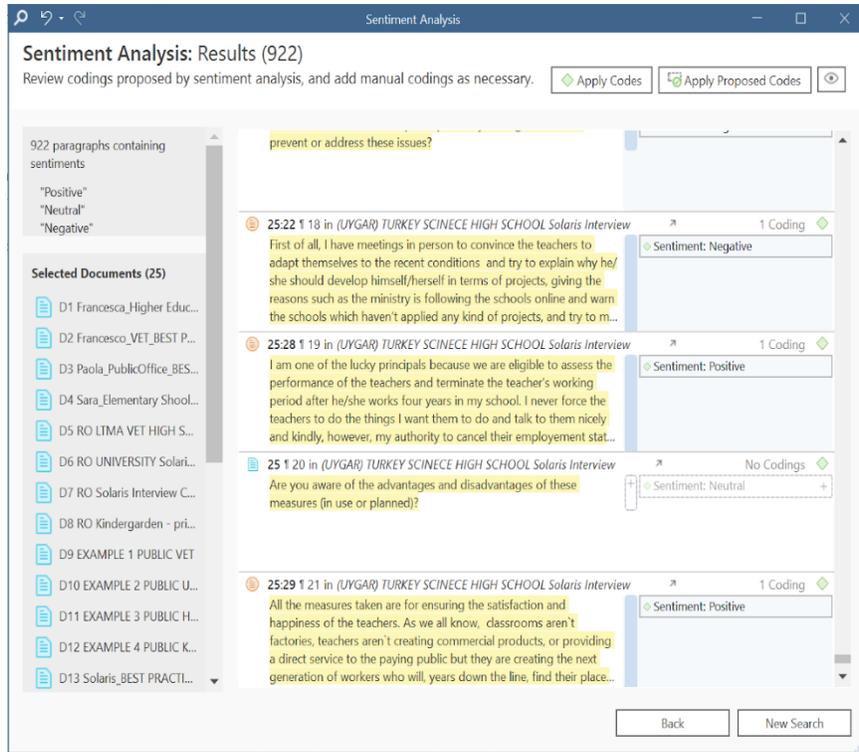


Figura 5: Esempio di Sentiment Analysis all'interno del software Atlas.ti per tutti i casi di studio inclusi nella ricerca.

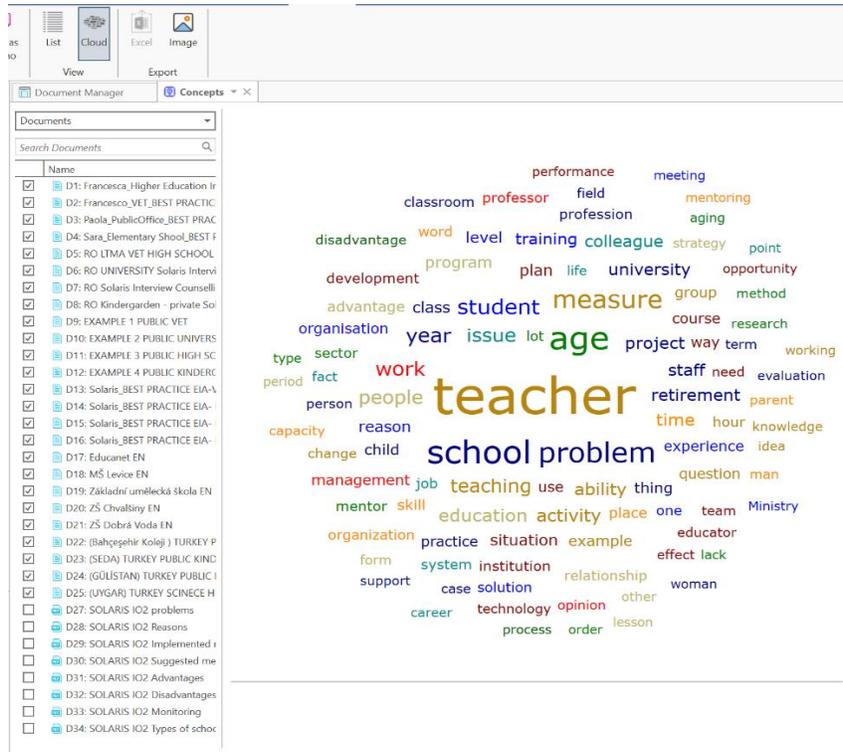


Figura 6: Esempio di word cloud generato sulla base di tutti i casi di studio inclusi nella ricerca

Fase 4: Visualizzazione dei dati

Il passo finale è stato quello di riassumere l'analisi in una relazione scritta. La relazione include le interpretazioni per i vari argomenti e la selezione di alcune buone citazioni che le supportano. I dati sono supportati da tabelle e diagrammi.

Clausola di esclusione della responsabilità: il seguente rapporto di ricerca qualitativa si basa su **interpretazioni e osservazioni soggettive** derivate da interviste semistrutturate e dalla loro analisi, per cui i risultati e le conclusioni presentati in questo rapporto riflettono le prospettive e le esperienze dei partecipanti coinvolti.

È importante notare che questa ricerca qualitativa è di natura **esplorativa** e potrebbe non essere rappresentativa dell'intera popolazione. Il rapporto deve essere interpretato all'interno del suo contesto specifico e **non deve essere generalizzato** al di là dell'ambito dello studio perché potrebbero essere presenti errori o pregiudizi.

Si consiglia ai lettori di valutare criticamente i risultati e di prendere in considerazione ulteriori fonti di informazione prima di trarre conclusioni definitive o prendere decisioni basate esclusivamente sui contenuti del presente rapporto.

Il processo di clustering

Il processo di clusterizzazione ha comportato un esame sistematico dei dati delle interviste, in cui sono stati identificati e codificati segmenti significativi e schemi tematici relativi alla gestione dell'età. I segmenti codificati sono stati poi organizzati e analizzati utilizzando il software Atlas.ti, che ha facilitato il processo di clusterizzazione raggruppando codici simili. Questo approccio ha permesso di identificare i cluster chiave, fornendo approfondimenti sulle preoccupazioni prevalenti degli insegnanti nel settore dell'istruzione in merito alla gestione dell'età.

Dopo aver effettuato l'analisi qualitativa del contenuto, il processo ha rivelato tre cluster distinti: il **cluster Critico**, il **cluster Mezo** e un **cluster ad ampio raggio**. Questi cluster sono stati formati in base alle frequenze assolute dei descrittori identificati nei dati ottenuti dalle interviste semistrutturate.

- Il **cluster Critico** è emerso come il cluster più importante, caratterizzato da un'alta frequenza assoluta di descrittori relativi alle sfide legate alla gestione dell'età. Questo cluster rappresenta il nucleo centrale delle preoccupazioni identificate attraverso le interviste.
- Il **cluster Mezo** rappresenta il livello intermedio dei problemi di gestione dell'età, con frequenze assolute moderate dei descrittori. Questo cluster coglie la fase di transizione da problemi molto specifici legati all'età a problemi generali e talvolta cronici che riguardano gli insegnanti che lavorano e invecchiano nelle scuole europee.
- Il **cluster ad ampio raggio** comprende una gamma più ampia di questioni educative, come indicato dalle frequenze assolute relativamente più basse dei descrittori che coprono temi individuali ma anche sistemici che affrontano le diverse esigenze degli insegnanti in varie fasi della carriera e in contesti diversi.

Va detto che il processo di raggruppamento *non ha fatto distinzione* tra approcci individuali e sfide e problemi sistemici/ambientali/organizzativi. Ciò significa che tutti i cluster comprendono un mix di descrittori

individuali (come esperienze, prospettive e sfide personali) e sistemici (come politiche organizzative, contesti educativi e influenze sociali).

8. Risultati

8.1. Distribuzione delle organizzazioni educative coinvolte

Le organizzazioni scolastiche coinvolte in questo studio sono molto diverse e comprendono istituzioni educative sia pubbliche che private. Sono rappresentate tutte le forme di istruzione, da quella pre-primaria e primaria a quella terziaria, tenendo conto di diversi ambiti: istruzione generale, istruzione scientifica, istruzione professionale o istruzione artistica. In questo studio è stata coinvolta anche un'organizzazione educativa regionale per la consulenza e i servizi educativi complementari in Romania.

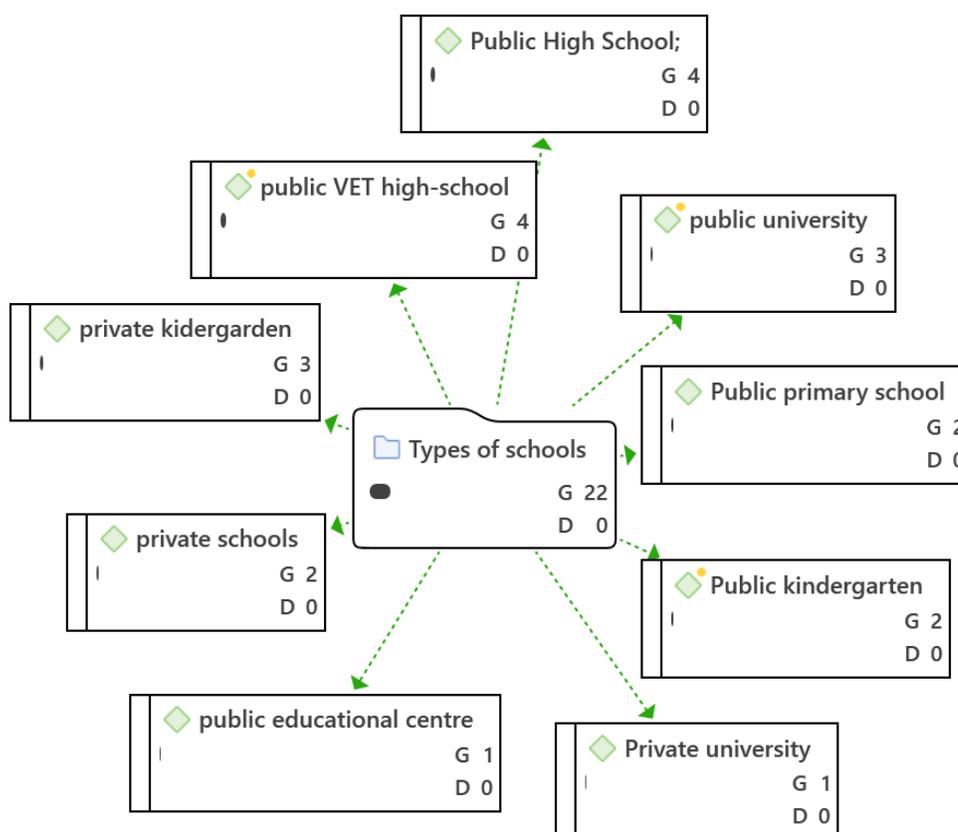


Figura 8 - Struttura degli intervistati esportata da Atlas.ti

8.2. Questioni e problemi legati all'età

In generale, in tutti i casi di studio inclusi nella presente ricerca, *il problema dell'età viene affrontato da una prospettiva più ampia*, che include anche altri concetti chiave relativi ai problemi intergenerazionali, alla comunicazione o alla gestione delle relazioni professionali all'interno delle istituzioni educative. Questo fatto

può riflettere, da un lato, la scarsa rappresentazione del concetto specifico di gestione dell'età (piuttosto raramente riscontrato come tale a livello di casi di studio), dall'altro, il carattere composito del concetto di età e di invecchiamento professionale nel contesto educativo, in cui vi sono molteplici fattori di influenza che devono essere presi in considerazione per stabilire criteri di prestazione e di qualità nell'atto educativo.

Pertanto, i problemi di gestione dell'età nell'istruzione vengono solitamente discussi in due modi: in senso lato, parlando di sfide legate all'età sul lavoro, oppure in modo specifico, esaminando situazioni individuali. In questi casi specifici, i fattori sono spesso personali o legati all'organizzazione del sistema educativo in quel particolare contesto.

Dopo aver analizzato i dati raccolti, la distribuzione delle problematiche percepite in merito all'età e alla gestione dell'età degli insegnanti è illustrata nella Figura 9.

I problemi legati all'età degli insegnanti possono includere difficoltà a stare al passo con la tecnologia, menomazioni fisiche e cambiamenti di atteggiamento o di prospettiva. Gli insegnanti anziani possono avere difficoltà a stare al passo con i cambiamenti tecnologici, come i nuovi sistemi di gestione della classe o le lavagne interattive. Possono anche avere problemi fisici, come dolori articolari, perdita della vista o dell'udito, che possono limitare la loro capacità di muoversi in classe o di interagire con gli studenti. Infine, possono avere difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti di valori o di mentalità degli studenti e possono scoprire che i loro metodi di insegnamento consolidati non hanno più risonanza tra gli studenti.

Abbiamo raggruppato i dati della figura 9 nei 3 cluster, in base alle frequenze assolute dei descrittori identificati nei dati per descrivere i principali problemi legati all'età nell'ambiente educativo:

Il **cluster critico** con i problemi più frequenti comprende: la *capacità di lavorare in età avanzata*, il *divario d'età*, l'uso delle *TIC e delle competenze digitali*, i livelli di stress e burnout nella scuola e la *carriera di insegnante poco stimolante* (soprattutto per i giovani insegnanti che devono sostituire quelli anziani). Questo cluster primario contiene i problemi più specifici legati alla gestione dell'età, riscontrati in molti casi inclusi nel presente studio. Pertanto, questo gruppo può fornire gli argomenti più stimolanti da inserire in un programma di formazione sulla gestione dell'età nel settore educativo.

Il **cluster Mezo** comprende *aule affollate*, *carichi di lavoro crescenti* rispetto alle esigenze scolastiche, *problemi di comunicazione* e *manca di lavoro di squadra*. Possiamo osservare un'interessante combinazione tra le difficoltà percepite in ambito organizzativo e i criteri professionali individuali come la comunicazione e il lavoro di squadra. L'aumento del numero di studenti nelle classi, soprattutto nei livelli di istruzione più bassi come la scuola dell'infanzia e la scuola primaria, unito all'aumento dei carichi di lavoro nell'ambito delle esigenze scolastiche, può generare problemi di comunicazione e di lavoro di squadra tra il personale, soprattutto se si considera il fattore età. Tuttavia, questi problemi sembrano riguardare una questione più generale della scuola e possono essere più caratteristici o aggravati dall'età stessa.

Il **cluster ad ampio spettro** comprende: *curriculum sovraccarico*, *età di pensionamento posticipata*, *uso di lingue straniere*, *discrepanze nelle strategie/metodi/tecniche*, *basso livello di reddito quando si va in pensione*, *distanza tra lavoro e casa*, *difficoltà a lavorare con i genitori*, *stipendi bassi*, *difficoltà a gestire la propria carriera*, *equilibrio tra lavoro e vita privata*, *costi per avere un insegnante più esperto*, *manca di personale*

e l'insegnamento è una professione impegnativa. Si tratta di un mix di fattori, molti dei quali non si riferiscono alla specificità dell'età, ma segnalano piuttosto problemi e questioni nel settore dell'istruzione.



Problemi di gestione dell'età nel settore dell'istruzione



Figura 9 - Problemi di gestione dell'età nel settore dell'istruzione

Riteniamo che tutti i problemi del sistema educativo possano avere un effetto maggiore sugli insegnanti senior e possano creare difficoltà che possono aumentare con l'età. Pertanto, riteniamo che tutti questi problemi possano essere inclusi in un programma di formazione sulla gestione dell'età, al fine di aumentare la consapevolezza su di essi e preparare il terreno quando l'età inizierà a diventare un problema.

Ecco alcune citazioni rilevanti, condivise dagli intervistati:

"...l'innalzamento dell'età pensionabile è pericolosa sia per gli uomini e le donne che lavorano, sia per quelli in attesa di lavoro che arriveranno alla regolarizzazione molto tardi, creando un circolo vizioso per cui diventa necessario lavorare più a lungo perché si è iniziato tardi..."
(Istituto di Istruzione Superiore, Italia)

"In Romania manca una formazione professionale che incoraggi lo sviluppo della resistenza, gestione dello stress, bilancio vita personale/vita professionale. Dovremmo urgentemente renderci conto che si tratta di competenze necessarie per il futuro di qualsiasi dipendente, ma soprattutto in settori chiave come l'istruzione o la sanità." (Scuola superiore di formazione professionale, Romania)

"Penso che lo svolgimento della funzione non sia direttamente correlato all'età, anche se riconosco che si tratta di una professione impegnativa, perché lavorando con gli studenti è necessario avere forza d'animo ed essere aperti all'innovazione e introdurre nuove dinamiche in classe."
(Scuola superiore, Portogallo)

"Sono convinto che un giovane insegnante che termina gli studi non possa svolgere lo stesso lavoro per i successivi 30 anni".
(Scuola primaria, Repubblica Ceca)

"...a livello nazionale ci troviamo di fronte a un grave problema demografico e il calo e l'invecchiamento della popolazione, unito al deficit educativo, è la combinazione più nefasta di fattori che minano le prospettive del nostro Paese". (Università, Romania)

"...l'uso della tecnologia, i nuovi metodi di insegnamento, i pregiudizi e le inadeguatezze sull'attuale programma di studi, la scarsa propensione al lavoro di gruppo, la diminuzione della pazienza e della perseveranza nel funzionamento della classe e nei rapporti con gli studenti, l'atteggiamento rigido nei rapporti tra studenti e genitori e nella scuola e il tracciare i propri confini con una linea netta".
(Scuola primaria, Turchia)

"Ci saranno anche insegnanti che amano questo livello di stress generato dalla ricerca e che, quando sono esposti a orari di lavoro elevati, si ritrovano frustrati e stressati".
(Università, Spagna)

"Un insegnante deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti. I problemi sorgono quando un insegnante non riesce ad andare avanti e a uscire dagli stereotipi a cui si è abituato per 20 anni. E poi subentra il burnout quando i nuovi tempi richiedono cose nuove e l'insegnante non è in grado di trasformarsi nei nuovi ruoli che ne derivano".
(Scuola privata, Repubblica Ceca)

8.3. Motivi

Dall'analisi dei dati raccolti, come presentato nella Figura 10, le principali ragioni dei problemi legati all'età sono state raggruppate in base alla loro frequenza nei 3 cluster seguenti:

Il cluster critico comprende i motivi più citati, come i metodi di insegnamento, la mancanza di comunicazione e gli stereotipi sull'età, seguiti dalla mancanza di interesse per l'autosviluppo e dall'età stessa/idoneità fisica. È interessante notare che le ragioni con maggiore frequenza non sono legate agli aspetti fisici, inerenti all'età, ma ad altri fattori importanti che includono la comunicazione, le relazioni intergenerazionali e l'approccio didattico.

Sebbene gli studi dimostrino che non esiste una correlazione diretta tra l'età di un insegnante e i suoi metodi di insegnamento, nelle interviste sono stati citati diversi stereotipi sull'età e sui metodi di insegnamento:

- Gli insegnanti più anziani sono bloccati nei loro metodi e non sono disposti a sperimentare nuovi metodi.
- Gli insegnanti più giovani sono esperti di tecnologia, ma mancano di esperienza e pazienza.
- Gli insegnanti di qualsiasi età che si affidano esclusivamente a lezioni e tecniche di memorizzazione non sono al passo con i moderni stili di apprendimento.
- Gli insegnanti più giovani hanno maggiori probabilità di essere creativi e di utilizzare tecniche di insegnamento innovative.
- Gli insegnanti più anziani sono più bravi a fornire struttura e disciplina in classe.

Molti intervistati hanno menzionato il fatto che gli insegnanti più anziani possono avere più esperienza e utilizzare metodi più tradizionali, mentre quelli più giovani possono essere più aperti all'utilizzo di metodi più nuovi e moderni.

La mancanza di comunicazione è stata maggiormente riferita non nel rapporto con gli studenti, ma più nel rapporto con i colleghi, soprattutto con gli insegnanti più giovani. Possiamo attribuire i *problemi di comunicazione intergenerazionale tra insegnanti giovani e anziani* principalmente alle differenze di valori e di approcci all'apprendimento. Una fonte fondamentale di questi problemi è rappresentata dalle prospettive contrastanti che gli insegnanti giovani e anziani hanno nei confronti dell'istruzione. I giovani insegnanti hanno spesso idee più progressiste e sono più aperti alla tecnologia e a nuovi approcci all'insegnamento. Gli insegnanti più anziani tendono a essere più radicati nei loro schemi e possono essere più resistenti al cambiamento.

Inoltre, esistono aspettative diverse tra le due categorie e stili di comunicazione diversi: i giovani insegnanti tendono a essere più informali e diretti nella loro comunicazione, mentre gli insegnanti più anziani possono essere più formali e indiretti.

Per quanto riguarda i *problemi fisici legati all'età degli insegnanti*, possiamo considerare la diminuzione della forza e della resistenza fisica con frequenti rigidità articolari e muscolari. Questo può essere ulteriormente percepito come una limitazione della mobilità. A volte, ai problemi precedenti si aggiungono una postura scorretta e uno scarso equilibrio e coordinazione. Dal punto di vista sensoriale, possono essere frequenti anche disturbi della vista e dell'udito, oltre a stanchezza e spossatezza.

Il **Cluster Mezo** comprende: il deterioramento dello status della professione docente, il divario digitale, la mancanza di tempo per l'aggiornamento, la mancanza di interventi specifici da parte della dirigenza, la mancanza di avanzamento di carriera a causa della crisi economica.

Il **cluster ad ampio raggio** comprende: mancanza di gestione dell'età, non investire come Stato nell'apprendimento continuo, sfide multiple della scuola, rotazione, divario generazionale, accesso ai corsi di formazione solo per gli insegnanti a tempo indeterminato, spostamento della responsabilità dell'educazione dei giovani alla scuola, i giovani insegnanti hanno problemi legati all'esperienza, debole internazionalizzazione per le attività accademiche, troppi requisiti per essere un formatore, tipo di istruzione in lingue straniere.

Gli ultimi due gruppi comprendono diversi criteri di motivazione, alcuni dei quali sono legati a *problemi individuali, mentre altri sono più legati al sistema e alla comunità*. Possiamo raggruppare queste ragioni in diverse categorie più grandi di problemi legati a:

Mancanza di interesse, morale basso, stanchezza da compassione e persino burnout: Questi possono essere causati da una serie di fattori come risorse inadeguate, mancanza di riconoscimento o colleghi poco amichevoli. Possono portare a una diminuzione della soddisfazione lavorativa e a una sensazione generale di infelicità. L'insegnamento è un lavoro molto impegnativo ed è facile essere sopraffatti dal carico di lavoro e dalle aspettative. Questo può portare al burnout, caratterizzato da sentimenti di esaurimento, cinismo e diminuzione della soddisfazione lavorativa.

Mancanza di riconoscimento, mancanza di sostegno, aspettative poco chiare, scarsa remunerazione: Nonostante il duro lavoro e la dedizione, molti insegnanti ritengono che i loro sforzi non siano adeguatamente riconosciuti o apprezzati. Gli insegnanti possono sentirsi non apprezzati e non riconosciuti per il loro duro lavoro, con conseguenti sentimenti di svalutazione. Gli insegnanti possono sentirsi non supportati dall'amministrazione scolastica, il che può portare a sentimenti di frustrazione e isolamento. È importante che gli insegnanti sappiano cosa ci si aspetta da loro nel loro lavoro. Tuttavia, se le aspettative non sono chiaramente definite, possono generare confusione e passività. Possiamo aggiungere che, nonostante il ruolo importante che gli insegnanti svolgono nella società, i loro stipendi spesso non riflettono il loro duro lavoro e la loro dedizione. Questo può portare a sentimenti di risentimento: la bassa retribuzione è un problema importante per gli insegnanti, in quanto può portare a stress finanziario e a difficoltà nella loro vita personale.

Le sfide tecnologiche richiedono uno sviluppo professionale continuo e un adeguamento del carico di lavoro: Con la continua evoluzione della tecnologia, gli insegnanti devono tenersi al passo con le ultime innovazioni per coinvolgere efficacemente gli studenti. Questo può essere una sfida per alcuni insegnanti, che potrebbero non avere le competenze o le risorse per seguire le ultime tendenze della tecnologia educativa. Spesso, soprattutto per gli insegnanti più anziani, le opportunità di sviluppo professionale possono essere limitate, con conseguente mancanza di crescita e sviluppo nella loro carriera. A volte, a causa di cambiamenti organizzativi o sistemici, il carico di lavoro di un insegnante può essere eccessivo se troppo pesante o sbilanciato. Questo può portare a stress e stanchezza, che possono avere un impatto negativo sulle prestazioni lavorative.



Motivi dei problemi di gestione dell'età



Figura 10 - Motivi dei problemi di gestione dell'età

Ecco alcuni punti di vista diversi su questo tema, condivisi dagli intervistati:

"...la volontà dell'individuo di mettere in pratica i nuovi approcci acquisiti e di adattarli al proprio stile di insegnamento, spesso tradizionale".
(Istituto d'Istruzione Superiore, Italia)

"Le nuove strategie e metodologie didattiche sono molto spesso legate all'aspetto informatico, all'uso delle tecnologie informatiche, che manca nei colleghi, a volte cinquantenni o sessantenni. Ma secondo me non è solo la formazione che manca, ma anche la volontà di impegnarsi per crescere, come se questo fosse in qualche modo faticoso"
(Scuola elementare, Italia)

"A volte questo si amplifica e si formano gruppi distinti, gli insegnanti più anziani formano un gruppo separato da quelli più giovani. I giovani vogliono l'innovazione, il cambiamento, hanno un rapporto diverso con gli studenti, mentre gli insegnanti più anziani spesso non sono d'accordo con quello che fanno i giovani e finiscono spesso per essere in disaccordo con loro. Nel corso del tempo, si sono verificate discussioni contraddittorie in sala insegnanti e controversie su diversi aspetti in cui i gruppi avevano visioni diverse."
(Scuola superiore di formazione professionale, Romania)

"...scarsa importanza data dalla società all'invecchiamento attivo come elemento fondamentale per garantire pari opportunità per tutta la vita"
(Università, Romania)

"...la capacità di lavoro di un insegnante sta soprattutto nella determinazione a voler continuare a imparare, in quell'atteggiamento, in quello stato d'animo. E questo non è del tutto legato all'età".
(Scuola primaria, Repubblica Ceca)

"...gli individui più anziani non si aggiornano in alcune materie, che la sensazione di "ho finito" è dominante e che hanno prestato servizio nel settore dell'istruzione, che richiede estrema dedizione e pazienza" (Scuola primaria, Turchia)

"...mantenimento di un corpo docente molto tradizionale, con un modello universitario molto conservatore"
(Università, Portogallo)

"...mancanza di lavoro di squadra, c'è molto distacco e non appartenenza al gruppo".
(Scuola superiore, Spagna)

"La grande sfida è cambiare la mentalità"
(Università, Portogallo)

"Il benessere mentale è estremamente importante per un insegnante, e la pressione dei bambini, e al giorno d'oggi quella dei genitori, è enorme"
(Scuola primaria - Repubblica Ceca)

8.4. Misure attuate

I dati raccolti dalle interviste hanno evidenziato diverse misure importanti di gestione dell'età identificate dagli intervistati. È importante notare che la maggior parte degli intervistati non ha riconosciuto la gestione dell'età come un programma chiaramente definito ed esplicitamente formulato all'interno delle istituzioni oggetto delle interviste. Tuttavia, è stato possibile identificare un'ampia categoria di misure strettamente correlate all'età e alla prevenzione dei problemi da essa generati a livello di istituzioni educative. Pertanto, siamo stati in grado di raggrupparle in 3 cluster di categorie, a seconda della frequenza con cui sono state menzionate nelle interviste, come mostrato nella Figura 11:

- **il Cluster Critico** che comprende: *programmi di apprendimento continuo, ascolto e monitoraggio da parte del management e programmi di mentoring* come focus centrale,
- **il Cluster Mezo** che comprende: *incontri e team-building, attività e progetti non formali* e supporto psicologico
- **il Cluster ad ampio spettro**, che comprende misure più specifiche e legate al contesto, quali: *riduzione del numero di ore, aumento dell'età pensionabile, lavoro dopo la pensione/pensionamento graduale, politiche migliori, sostegno da parte delle famiglie* o vari sistemi di valutazione come *l'autovalutazione* o una *commissione per l'insegnamento innovativo* (che si riferisce all'istituzione di un dipartimento speciale con l'obiettivo di sostenere gli insegnanti nei loro approcci innovativi).

I programmi di apprendimento continuo possono aiutare gli insegnanti a prevenire i problemi legati all'età tenendoli aggiornati sulle ultime ricerche e sui metodi di insegnamento, oltre a fornire opportunità di sviluppo personale e professionale. Alcuni esempi di programmi di apprendimento continuo citati nelle interviste sono:

- **Workshop di sviluppo professionale:** aiutano gli insegnanti a conoscere nuove strategie di insegnamento, strumenti tecnologici e metodi di valutazione. Possono anche offrire l'opportunità di fare rete con altri educatori e di condividere le migliori pratiche.
- **Programmi di tutoraggio:** gli insegnanti più anziani possono fungere da tutor per gli insegnanti più giovani, condividendo la loro esperienza e competenza in classe. Si tratta di un accordo reciprocamente vantaggioso, in quanto gli insegnanti più giovani possono anche condividere le loro conoscenze in materia di tecnologia e nuovi metodi di insegnamento.
- **Programmi di benessere:** l'invecchiamento può comportare sfide per la salute fisica e mentale, quindi i programmi che si concentrano sul mantenimento di una buona salute e sulla riduzione dello stress possono essere particolarmente utili per gli insegnanti anziani. I laboratori di yoga, meditazione e mindfulness aiutano gli insegnanti a gestire lo stress e a mantenersi in salute.
- **Pianificazione del pensionamento:** gli insegnanti più anziani potrebbero pensare al pensionamento, e politiche e indicazioni specifiche sono utili per prepararsi a questa transizione.
- **Corsi di formazione continua:** questi corsi aiutano gli insegnanti a rimanere aggiornati sulle ultime ricerche nel loro campo e a mantenere la loro certificazione didattica.



Misure attuate



Figura 11 - Misure attuate

Fornendo l'accesso a questo tipo di programmi, le scuole possono aiutare gli insegnanti più anziani a rimanere impegnati e motivati nel loro lavoro e a prevenire i problemi legati all'età, come il burnout e il declino fisico.

L'ascolto e il monitoraggio della categoria dei dirigenti possono essere un elemento chiave nella prevenzione dei problemi legati all'età degli insegnanti (perché la gestione è sicuramente la questione più importante per affrontare i problemi già esistenti e per prevenirne di nuovi). La più importante è stata considerata la *comunicazione aperta*: una gestione che crea una cultura della comunicazione aperta e di supporto riesce a incoraggiare gli insegnanti a condividere le loro idee, preoccupazioni e feedback. Altre misure specifiche citate sono state i *check-in regolari e le valutazioni delle prestazioni*, per identificare eventuali sfide o problemi che gli insegnanti possono sperimentare, ottenendo feedback e input dagli insegnanti (attraverso sondaggi, focus group o altri mezzi); *monitorare il carico di lavoro e i livelli di stress*, soprattutto per gli insegnanti più anziani che possono essere a maggior rischio di burnout o declino fisico. Altre misure proattive da parte della direzione sono attività non formali, accordi di lavoro flessibili o opportunità di sviluppo professionale.

Ascoltando e monitorando, la direzione può identificare e affrontare i problemi che possono influire sul benessere e sull'efficacia degli insegnanti. Questo può aiutare a prevenire i problemi legati all'età e a sostenere un ambiente di lavoro positivo e sano per tutti gli insegnanti.

I programmi di tutoraggio sono un'altra categoria di misure frequentemente menzionata per i problemi legati all'età degli insegnanti. Indipendentemente dalla forma di organizzazione dei programmi di tutoraggio (in alcuni Paesi degli intervistati si tratta di un programma nazionale avviato dai ministeri dell'Istruzione, mentre in altri è solo un'iniziativa a livello di organizzazione), alcuni elementi comuni che possiamo citare sono:

- *Trasferimento di conoscenze ed esperienze*: i programmi di tutoraggio consentono agli insegnanti più esperti di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze agli insegnanti più giovani o meno esperti. Questo trasferimento di conoscenze contribuisce a garantire che le migliori pratiche e i metodi di insegnamento efficaci siano mantenuti nel tempo.
- *Sviluppo professionale*: i programmi di mentoring offrono opportunità di sviluppo professionale sia ai mentori che ai mentee (beneficiari del mentoring). I mentori possono sviluppare le loro capacità di insegnanti e leader guidando e formando i mentee, mentre i mentee possono imparare dall'esperienza e dalla competenza dei loro mentori.
- *Sostegno personale*: i programmi di mentoring forniscono sostegno personale e guida agli insegnanti, in particolare a quelli che sono nuovi alla professione o che stanno lottando con problemi personali o professionali. I mentori possono fornire sostegno emotivo e consigli, aiutando i mentee a gestire situazioni difficili e a prendere decisioni migliori.
- *Avanzamento di carriera*: i programmi di mentoring contribuiscono a promuovere l'avanzamento di carriera degli insegnanti. Gli allievi possono acquisire nuove competenze ed esperienze sotto la guida dei loro mentori, che possono aiutarli ad avanzare a livelli più alti di responsabilità e leadership all'interno della scuola.

- *Collaborazione e comunità*: i programmi di mentoring creano un senso di collaborazione e comunità tra gli insegnanti. Di solito, mentori e mentee lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni, costruire relazioni e promuovere una cultura di sostegno e collaborazione all'interno della scuola.

Anche le *riunioni e le attività di team building* possono essere strategie efficaci per prevenire i problemi legati all'età degli insegnanti. Facilitando la comunicazione, la definizione degli obiettivi, lo sviluppo professionale, il team building e il riconoscimento, possono contribuire a promuovere un ambiente di lavoro positivo e sano e a sostenere lo sviluppo continuo e l'impegno di tutti gli insegnanti. La comunicazione e la collaborazione tra insegnanti sono essenziali e sono state indicate come le principali ragioni dei problemi legati all'età.

Utilizzando questo tipo di attività semplici, come incontri regolari non formali, gli insegnanti condividono idee, preoccupazioni e feedback e la loro collaborazione si basa maggiormente sulla fiducia e sul sostegno reciproco. Ciò può contribuire a creare un ambiente di lavoro positivo e di supporto, un senso di comunità e di condivisione degli obiettivi tra gli insegnanti, garantendo che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda e prevenendo sentimenti di isolamento o disimpegno.

Fornire supporto psicologico è una strategia importante per prevenire i problemi legati all'età degli insegnanti. Il supporto può includere consulenza, tecniche di gestione dello stress e accesso a risorse per la salute mentale. Il supporto psicologico fornisce un sostegno emotivo agli insegnanti che possono trovarsi ad affrontare sfide personali o professionali. Questo può aiutarli ad affrontare le situazioni difficili e a mantenere una visione positiva. Inoltre, questo tipo di aiuto psicologico può contribuire a promuovere una cultura del sostegno e dell'assistenza reciproca all'interno della scuola, evitando l'isolamento o lo scarso impegno tra gli insegnanti e promuovendo un ambiente di lavoro positivo e sano per tutti.

Anche le *attività e i progetti non formali* sono stati citati come misure efficaci in alcune interviste. Promuovendo l'apprendimento, la creatività, la collaborazione, gli obiettivi e il riconoscimento, possono contribuire a mantenere gli insegnanti impegnati e motivati nel loro lavoro e a promuovere un ambiente di lavoro positivo e sano per tutti. Possiamo citare in particolare il favorire la collaborazione e il lavoro di squadra tra gli insegnanti.

Tra le **misure ad ampio spettro**, ricordiamo la *riduzione dell'orario* (inclusa nelle politiche pubbliche dei Paesi) e l'*innalzamento dell'età pensionabile/lavoro dopo la pensione e il pensionamento graduale* (come il lavoro part-time o a progetto).

Una menzione speciale potrebbe essere il *sostegno delle famiglie*, che può essere un fattore importante nella prevenzione dei problemi legati all'età degli insegnanti. Questo include l'assistenza per le responsabilità di cura, il sostegno per la salute e il benessere, l'incoraggiamento e il riconoscimento per il loro lavoro.

Ecco alcuni punti di vista diversi su questo tema, condivisi dagli intervistati:

"All'inizio dell'anno, tutti fornivano quello che veniva chiamato la "desiderata" un orario con le loro preferenze, e noi cercavamo di accontentare tutti. Questo non è più possibile, ma poteva essere qualcosa di adatto alla gestione dell'età... pensandoci ora. Dopo la riforma Moratti e la riduzione delle ore 'a disposizione' questo non è più possibile, anche perché poi si rischia di accontentare qualcuno e scontentare

qualcun altro".

(Scuola superiore di formazione professionale - Italia)

"Il RAV (rapporto di autovalutazione), che è un piano di miglioramento della scuola: ogni tre anni monitoriamo tutto quello che succede nella scuola e, in base ai risultati, proponiamo ai docenti un piano di miglioramento. Il RAV è un provvedimento ministeriale, siamo obbligati a farlo".

(Istituto d'istruzione superiore - Italia)

"...diversi tipi di mentoring: il peer mentoring, il buddy system, il team mentoring e persino il reverse mentoring, in cui si valorizza l'esperienza dei giovani, ma credo fermamente che il mentoring classico possa includere tutti questi elementi e possa diventare la partnership più forte in ambito educativo."

(Scuola superiore di formazione professionale - Romania)

"...i colleghi di età superiore ai 65 anni hanno più possibilità di essere coinvolti nel sistema, in base al loro interesse e ad alcuni criteri di competitività e di analisi dei bisogni da parte del datore di lavoro: (1) con una proroga prima del pensionamento, come titolari; (2) con un contratto di lavoro annuale dopo il pensionamento, come associati; (3) con un contratto di lavoro con retribuzione oraria, dopo il pensionamento, come associati".

(Università - Romania)

"un piano di formazione per gli insegnanti, con l'applicazione delle nuove tecnologie che, grazie alla pandemia, hanno dovuto essere aggiornate su base quasi obbligatoria, e in questo modo offrire il meglio ai loro studenti".

(Università - Spagna)

"abbiamo incontri costanti con professori di tutte le età" (Università - Portogallo)

"L'ambiente stesso. La scuola va bene, abbiamo ottimi risultati, facciamo molti eventi, le persone che lavorano qui sono felici. Finora mi trovo qui e mi trovo bene".

(Scuola d'arte elementare - Repubblica Ceca)

"Hanno due obiettivi per ogni anno. Uno riguarda lo sviluppo personale e sociale (benessere, problemi psicologici, comunicazione con i genitori, comunicazione con un alunno problematico), mentre l'altro obiettivo è legato alla formazione dell'insegnante sul campo, ovvero l'aggiornamento con le cose nuove e moderne."

(Scuola primaria - Repubblica Ceca)

"C'è un buon rapporto tra i gruppi e ogni gruppo sostiene l'altro in molti modi. Per esempio, gli insegnanti più esperti a volte hanno problemi a usare la tecnologia nelle classi e gli insegnanti più giovani li aiutano a imparare a usare la tecnologia, le applicazioni o i programmi, quindi non c'è discriminazione reciproca."

(Scuola superiore - Turchia)

8.5. Misure suggerite

Gli intervistati hanno proposto un'ampia gamma di misure che potrebbero essere ulteriormente implementate in termini di gestione dell'età o di prevenzione/contrasto dei problemi legati all'età nelle organizzazioni educative dei Paesi coinvolti in questo studio.

Ciò indica sia l'interesse degli intervistati per l'argomento sia la loro prospettiva organizzativa. Questo sottolinea il motivo per cui sono state selezionate persone chiave, come direttori, manager, personale delle risorse umane e capi dipartimento. Queste persone hanno la capacità di proporre soluzioni che possono essere implementate non solo a livello organizzativo, ma anche all'interno di un sistema più ampio.

La Figura 12 mostra la suddivisione delle categorie di risposta nei 3 cluster per riflettere la frequenza delle risposte.

- **Il Cluster Critico** comprende la *collaborazione interprofessionale* e la *formazione professionale*.
- **il Cluster Mezo** include il *miglioramento e l'ottimizzazione delle condizioni di lavoro*, il *tutoraggio tra pari*, *pratiche di lavoro efficaci e di supporto* e un *piano di attività di autosviluppo*
- **il Cluster ad ampio raggio** include misure particolari per alcuni contesti presentati o suggerimenti specifici, con riferimento ai sistemi specifici degli intervistati: *reindirizzamento della carriera*, *programmi di mentoring*, *varie modalità di riconoscimento*, *reti professionali nel settore*, *programmi specifici anti-burnout*, *ricostruzione del marchio degli insegnanti*, *università per offrire la professionalizzazione per la gestione dell'età*, *riduzione dei carichi di insegnamento*, *aumento degli stipendi*, *pensionamenti gradualmente o attività esterne per mantenere il morale del team*.

La *collaborazione interprofessionale*, che prevede la collaborazione con colleghi di diverse discipline, è stata considerata la strategia più efficace per prevenire i problemi legati all'età degli insegnanti. Possiamo elencare alcuni aspetti relativi ai benefici di tali iniziative:

- **apprendimento condiviso:** la collaborazione interprofessionale consente agli insegnanti di imparare gli uni dagli altri, di condividere idee e di acquisire nuove prospettive sul proprio lavoro. Ciò può essere particolarmente prezioso per gli insegnanti più anziani, che possono avere un bagaglio di esperienza, ma che possono trarre beneficio dall'esposizione a nuove idee e approcci.
- **sostegno alla salute e al benessere:** la collaborazione interprofessionale può contribuire a promuovere la salute e il benessere degli insegnanti, incoraggiando la condivisione delle migliori pratiche per la cura di sé e la gestione dello stress.
- **lavoro di squadra:** la collaborazione interprofessionale può promuovere un senso di lavoro di squadra e di condivisione degli obiettivi tra gli insegnanti, che può essere particolarmente importante per gli insegnanti più anziani che possono sentirsi isolati o scollegati dalla comunità scolastica più ampia.
- **approccio globale:** La collaborazione interprofessionale può contribuire a promuovere un approccio più completo e integrato all'istruzione, mettendo insieme le diverse prospettive e competenze degli insegnanti di diverse discipline.

- **modellamento del ruolo:** La collaborazione interprofessionale può fungere da modello per la collaborazione e la cooperazione tra gli studenti, contribuendo a promuovere una cultura scolastica positiva e a prevenire i problemi legati all'età degli insegnanti.

Promuovendo l'apprendimento condiviso, il sostegno alla salute e al benessere, il lavoro di squadra, un approccio globale all'istruzione e la modellazione del ruolo per gli studenti, la collaborazione interprofessionale può contribuire a garantire che tutti gli insegnanti, indipendentemente dall'età, possano rimanere impegnati e motivati nel loro lavoro e continuare ad avere un impatto positivo sui loro studenti e sulla comunità scolastica.



Misure suggerite

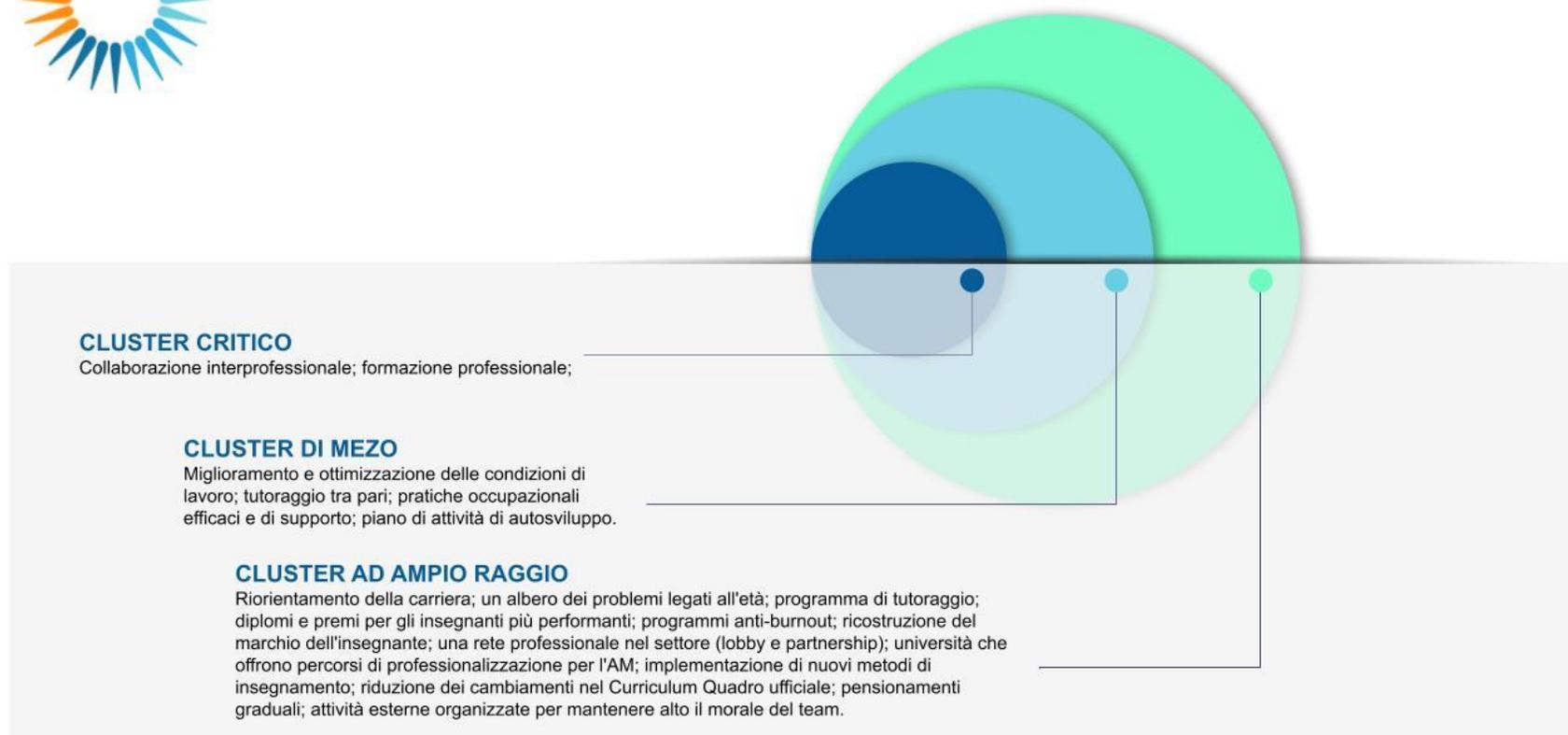


Figura 12 - Misure suggerite

La formazione professionale è citata sia come misura attuata che come misura suggerita, il che ci mostra che, a prescindere dal fatto che sia presente nelle pratiche attuali della maggior parte delle organizzazioni educative studiate, c'è ancora un grande bisogno di formazione professionale specifica, soprattutto per i temi dedicati alla gestione dell'età. Abbiamo lasciato nel cluster più ampio i suggerimenti specifici per la formazione relativa alla prevenzione del burnout o alle attività di benessere e salute mentale, che però si riferiscono anche a questa categoria di formazione professionale.

È importante notare che la formazione professionale non si riferisce solo alla formazione nella specialità dell'insegnamento, ma soprattutto alla formazione pedagogica, alla formazione nell'insegnamento e nella gestione dell'apprendimento di qualsiasi materia.

La formazione professionale può aiutare gli insegnanti anziani a rimanere aggiornati sugli ultimi sviluppi nel loro campo, compresi i nuovi metodi di insegnamento, le tecnologie e le migliori pratiche. Questo può aiutare a prevenire sentimenti di stagnazione o noia e a mantenere la motivazione e l'impegno nel lavoro, offrendo nuove sfide e opportunità di crescita e sviluppo.

La formazione professionale può offrire agli insegnanti anziani un'opportunità di sviluppo professionale, come l'apprendimento di nuove competenze, l'assunzione di nuovi ruoli e responsabilità o la ricerca di nuovi percorsi di carriera. Ciò può contribuire a promuovere un senso di scopo e di significato nel loro lavoro e a prevenire il burnout.

La formazione professionale può essere un aspetto importante della formazione continua, che è essenziale per tutti gli insegnanti, ma in particolare per gli insegnanti più anziani che possono essere più a rischio di sentire le loro competenze o conoscenze superate.

Nel **Cluster Mezo**, il *miglioramento e l'ottimizzazione delle condizioni di lavoro*, così come *l'implementazione di pratiche occupazionali efficaci e di supporto* sono categorie esterne, che si riferiscono all'intervento del sistema o della direzione.

Il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'attuazione di pratiche occupazionali efficaci e di supporto possono essere una strategia efficace per prevenire i problemi legati all'età degli insegnanti. Ridurre lo stress, fornire modalità di lavoro più flessibili, offrire opportunità di avanzamento di carriera, implementare programmi di salute e benessere e garantire un trattamento giusto ed equo sono misure specifiche che possono garantire che tutti gli insegnanti, indipendentemente dall'età, rimangano impegnati e motivati nel loro lavoro e continuino ad avere un impatto positivo sugli studenti e sulla comunità scolastica.

Per la dirigenza, la promozione di una cultura dell'apprendimento e della crescita continui diventa un passo essenziale per garantire che tutti gli insegnanti, indipendentemente dall'età, possano rimanere impegnati e motivati nel loro lavoro e continuare ad avere un impatto positivo sui loro studenti e sulla comunità scolastica.

Le attività di tutoraggio tra pari e di autosviluppo sono categorie interne e riguardano ancora una volta misure già attuate, menzionate nel capitolo precedente.

Il peer tutoring fa riferimento direttamente ai programmi di mentoring, in cui gli insegnanti più anziani possono fungere da mentori o tutor alla pari per gli insegnanti più giovani o meno esperti. Questo può aiutare a mantenere gli insegnanti impegnati e motivati nel loro lavoro, trasmettendo al contempo la loro esperienza e le loro conoscenze agli altri. Incoraggiare la condivisione delle conoscenze tra gli insegnanti, a prescindere dall'età, può contribuire a promuovere la collaborazione e lo scambio di idee, evitando al contempo silos o divisioni tra gli insegnanti in base all'età o all'esperienza. L'attuazione di programmi formali di tutoraggio, che abbinano gli insegnanti più anziani a quelli più giovani, può contribuire a fornire un sostegno e una guida continui, creando al contempo opportunità di condivisione delle conoscenze e di collaborazione.

L'attuazione di un piano di attività di autosviluppo, come la partecipazione a conferenze o workshop, la frequentazione di corsi online, l'impegno nella ricerca o nella scrittura, può aiutare gli insegnanti più anziani a continuare a imparare e a crescere, evitando che sentano che le loro competenze o conoscenze sono superate.

Ecco alcuni punti di vista diversi su questo tema, condivisi dagli intervistati:

"È fondamentale cercare di creare lezioni di co-docenza perché insegnanti diversi della stessa materia possono avere competenze diverse e tutti trarrebbero beneficio dallo scambio. Durante alcune delle mie lezioni ho l'insegnante madrelingua per la conversazione e l'insegnante di sostegno per lo studente disabile"
(Istituto di istruzione superiore - Italia).

"Potremmo immaginare scambi tra generazioni di insegnanti per fornire competenze didattiche a chi non le ha e per aggiornare le competenze tecnologiche di chi non le conosce".
(Istituto d'Istruzione Superiore - Italia)

"A mio parere, si sta verificando un cambiamento nell'atteggiamento generale e per questo le università possono svolgere un ruolo di primo piano nello sviluppo della consapevolezza dell'età a tutti i livelli."
(Università - Romania)

"...i dirigenti delle istituzioni educative - soprattutto quelle accademiche - potrebbero approfondire il tema dell'invecchiamento (nel settore educativo in particolare ma anche da un punto di vista sociale nazionale generale) e offrire modalità di professionalizzazione in questo ambito attraverso varie campagne informative, eventi scientifici, corsi, ecc." (Università - Romania)

"...introduzione di corsi molto ampi, in cui l'insegnante sceglie quale svolgere, in base alle proprie esigenze."
(Università - Spagna)

"...sviluppare misure che ci permettano di formare nuove competenze tra gli educatori più anziani e di fornire loro una formazione legata alle nuove tecnologie e alla nuova realtà".
(Scuola materna - Portogallo)

"L'autoeducazione e il lavoro fisico con se stessi sono una sfida per tutti".
(Scuola privata - Repubblica Ceca)

"Posso immaginare un piano che specifichi come e quanto tempo totale all'anno un insegnante dovrebbe dedicare al recupero, alla guarigione, all'esercizio fisico e al riposo. E questo piano dovrebbe essere a lungo termine e regolare".

(Scuola materna - Repubblica Ceca)

"I problemi fisici legati all'età dovrebbero essere maggiormente considerati prioritari e il tasso di abbandono dovrebbe essere preso in considerazione". (Scuola materna - Turchia)

"...il mio obiettivo principale è far sentire gli insegnanti e il personale parte della scuola".

(Scuola primaria - Repubblica Ceca)

"Perché una misura corretta sarebbe stata quella di accettare il mantenimento del posto di lavoro fino a 70 anni, su richiesta, con l'accordo del datore di lavoro, accordo basato su criteri di rendimento. Questi criteri di rendimento possono essere stabiliti in base alle esigenze e alle prestazioni e potrebbero consentire di selezionare le persone migliori da mantenere".

(Università - Romania)

8.6. Monitoraggio

Ai nostri intervistati è stato chiesto anche quali sono i metodi di monitoraggio delle misure di gestione dell'età o gli aspetti legati alla condizione degli insegnanti, i problemi che devono affrontare o il feedback delle parti interessate.

I risultati hanno evidenziato alcuni metodi utilizzati con una frequenza maggiore, alcuni metodi con una frequenza media e diversi aspetti che descrivono situazioni specifiche o metodi unici di monitoraggio/valutazione degli insegnanti.

Pertanto,

- nel **Cluster Critico** possiamo trovare: *metodi non formali, analisi della percezione che la comunità ha della scuola/degli insegnanti e autovalutazione*
- nel **Cluster Mezo** possiamo trovare: *colloqui e interviste semi-strutturate, criteri di performance nella decisione di pensionamento, bonus finanziari e corsi di formazione con valutazioni finali*
- nel **cluster ad ampio raggio** possiamo includere: *valutazioni dei programmi specifici, follow-up aggiornati, piani di sviluppo degli insegnanti in servizio, osservazioni di supervisione, indagini per i pensionati, relazioni, test specifici o statistiche di monitoraggio.*

Per gli insegnanti, alcuni esempi di *metodi non formali di monitoraggio della gestione dell'età* includono:

- **Riflessione:** Gli insegnanti possono riflettere sulle proprie esperienze e osservazioni per valutare il proprio benessere fisico, mentale ed emotivo. Questo include la necessità di prendersi del tempo per pensare a come si sentono, a cosa causa stress o problemi e a cosa possono fare per prendersi cura di se stessi.

- **Sostegno tra pari:** Gli insegnanti possono cercare sostegno e feedback da colleghi, amici o familiari. Parlare con altri delle proprie esperienze e sfide aiuta gli insegnanti a sentirsi meno isolati e più legati a una comunità di supporto.
- **Sviluppo professionale:** La partecipazione a seminari o conferenze di aggiornamento professionale può aiutare gli insegnanti a tenersi aggiornati su nuove strategie e tecniche per gestire lo stress, migliorare la salute fisica e aumentare il benessere emotivo.
- **Pratiche di mindfulness:** Gli insegnanti possono incorporare pratiche di mindfulness come la meditazione, lo yoga o gli esercizi di respirazione nella loro routine quotidiana per aiutare a gestire lo stress, ridurre l'ansia e migliorare il benessere generale.
- **Diario:** Tenere un diario può aiutare gli insegnanti a riflettere sulle proprie esperienze, a tenere traccia dei progressi e a identificare le aree di miglioramento. Scrivere pensieri e sentimenti aiuta gli insegnanti a fare chiarezza e a comprendere la propria salute e il proprio benessere.

I metodi non formali di monitoraggio della gestione dell'età sono utili agli insegnanti per valutare il loro benessere fisico, mentale ed emotivo e apportare cambiamenti positivi per migliorare la loro salute generale e la qualità della vita.



Monitoraggio delle misure

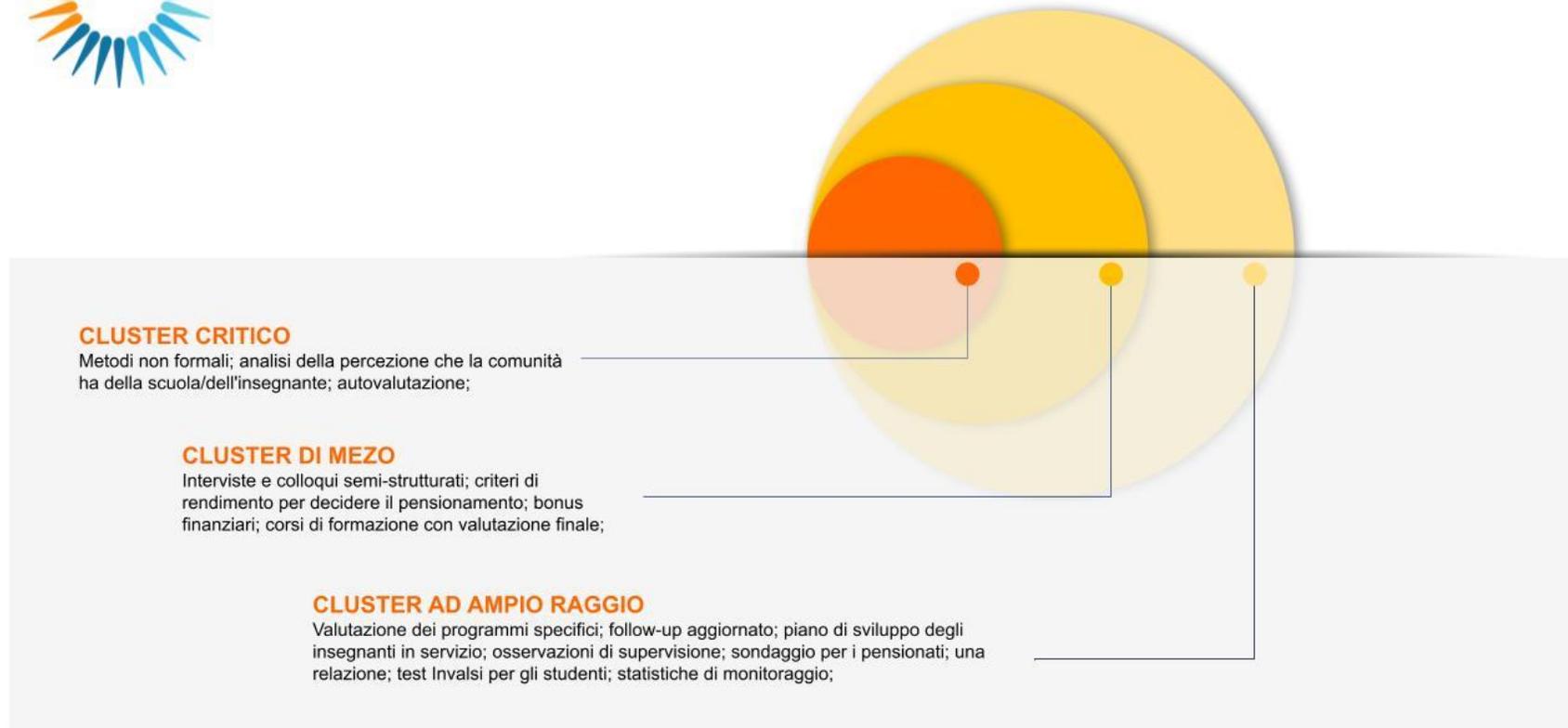


Figura 13 - Monitoraggio delle misure

L'analisi della percezione degli insegnanti da parte della comunità come metodo di gestione dell'età può fornire indicazioni preziose sulla salute e sul benessere generale della popolazione docente e identificare le aree in cui sono necessari sostegno e risorse. Per valutare la percezione degli insegnanti da parte della comunità, è importante identificare le principali parti interessate, come genitori, studenti, altri insegnanti, amministratori scolastici e membri della comunità. Si possono utilizzare sondaggi o focus group per raccogliere il feedback dei principali stakeholder sulla loro percezione della salute e del benessere degli insegnanti. Le domande possono riguardare una serie di argomenti come i livelli di stress, la salute fisica, il benessere emotivo e l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Una volta raccolto il feedback, è importante analizzare i risultati per identificare gli schemi o i temi che emergono. Ciò può includere la ricerca di problemi comuni che gli insegnanti si trovano ad affrontare, nonché di aree in cui potrebbero essere necessarie ulteriori risorse o supporto. Sulla base del feedback raccolto, è importante intervenire per risolvere i problemi o le preoccupazioni identificate. Ad esempio, si possono fornire ulteriori risorse per gestire lo stress o migliorare la salute fisica, offrire opportunità di sviluppo professionale per migliorare il benessere emotivo o implementare politiche a sostegno dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Analizzando la percezione della comunità degli insegnanti come metodo per la gestione dell'età, le scuole e i distretti possono comprendere meglio la salute e il benessere della loro popolazione docente e adottare misure proattive per sostenere gli insegnanti nel mantenere la loro salute e la qualità della vita durante l'invecchiamento.

L'autovalutazione è uno strumento importante per il monitoraggio della gestione dell'età, in quanto consente alle persone di valutare il proprio benessere fisico, mentale ed emotivo e di identificare le aree in cui potrebbero aver bisogno di apportare cambiamenti per mantenere o migliorare la propria salute e la qualità della vita durante l'invecchiamento. Alcuni degli elementi chiave di un processo di autovalutazione sono:

- **stabilire una linea di base per la salute e il benessere** che funga da punto di riferimento per il confronto durante l'invecchiamento. Questo può includere il monitoraggio del peso, della pressione sanguigna, dei livelli di colesterolo e di altri indicatori di salute chiave.
- **monitorare i cambiamenti** per identificare le aree in cui è necessario apportare modifiche allo stile di vita. Ciò può includere cambiamenti nelle capacità fisiche, nelle funzioni cognitive e nel benessere emotivo. Seguendo questi cambiamenti, gli insegnanti e gli altri possono aumentare l'attività fisica, modificare la dieta o rivolgersi a un medico.
- **La definizione di obiettivi** di salute e benessere può essere un potente strumento per mantenere o migliorare la qualità della vita durante l'invecchiamento. Questi obiettivi possono riguardare la forma fisica, le funzioni cognitive, il benessere emotivo o altre aree della vita.
- **cercare il sostegno** di familiari, amici o operatori sanitari, se necessario. Questo può includere visite di controllo regolari, consulenze con un nutrizionista o un personal trainer, o la partecipazione a gruppi di sostegno o a programmi comunitari per adulti anziani.

A partire dal **Cluster Mezo**, concentreremo la nostra attenzione sui *criteri di prestazione che possono essere presi in considerazione quando si decide di andare in pensione*. Alcuni intervistati hanno menzionato il fatto che i diversi sistemi non hanno criteri ben definiti per determinare il momento del pensionamento. Questo aspetto ha un'importanza significativa a livello sistemico, anche a livello europeo: la necessità di innalzare l'età pensionabile è discussa in tutta Europa e in molti Paesi questo argomento è controverso, generando molte tensioni tra governi e sindacati. Una soluzione a questa situazione può essere considerata dal punto di vista dei criteri di prestazione per stabilire il momento del pensionamento.

I criteri di rendimento possono includere fattori come la salute, la soddisfazione lavorativa, la produttività e le preferenze individuali. Utilizzando questi criteri, i politici e gli individui possono determinare quando un individuo è in grado di andare in pensione in base al suo benessere fisico e mentale, alla soddisfazione sul lavoro e alla capacità di contribuire alla forza lavoro. Il pensionamento dovrebbe essere una decisione ben informata che tiene conto delle esigenze sia dell'individuo che dell'organizzazione per cui lavora.

Questo approccio può contribuire a ridurre le tensioni tra governi e sindacati, tenendo conto delle esigenze e delle preferenze individuali. Inoltre, può contribuire a creare un sistema di pensionamento più flessibile che consenta agli individui di continuare a lavorare in ruoli adatti alle loro competenze e preferenze.

La discussione sull'innalzamento dell'età pensionabile nel settore dell'istruzione è una questione complessa che richiede un'attenta considerazione di vari fattori. Se da un lato ci sono potenziali vantaggi nel mantenere professionisti esperti e qualificati, dall'altro è importante considerare anche i potenziali svantaggi e garantire che qualsiasi cambiamento sia sostenibile e vantaggioso sia per gli individui che per la società nel suo complesso.

Dal **cluster** di approcci di monitoraggio **ad ampio raggio**, ci concentreremo sull'*importanza delle statistiche specifiche* per il monitoraggio della gestione dell'età degli insegnanti, menzionate nelle interviste. Queste statistiche possono essere utilizzate per valutare l'efficacia delle politiche e delle pratiche relative all'invecchiamento della forza lavoro nel settore dell'istruzione e possono includere: distribuzione dell'età degli insegnanti, tassi di pensionamento, tassi di riassunzione, formazione e sviluppo, salute e benessere, soddisfazione sul lavoro. Tracciando queste statistiche, i responsabili politici e le istituzioni educative possono sviluppare strategie di gestione dell'invecchiamento basate su dati concreti e monitorarne l'efficacia nel tempo. Ciò può contribuire a garantire che il settore educativo sia in grado di attrarre, mantenere e sviluppare una forza lavoro qualificata e diversificata, promuovendo al contempo il benessere e la produttività degli insegnanti di tutte le età.

Ecco alcuni punti di vista diversi su questo tema, condivisi dagli intervistati:

"Il monitoraggio è sempre in corso perché il percorso di riallineamento è continuo. La prima attività di monitoraggio che abbiamo fatto è stata attraverso un'intervista semi-strutturata e lavorare sui risultati di questa intervista ci ha permesso di vedere in generale quali persone erano soddisfatte di questo percorso intrapreso."

(Ufficio pubblico - Italia)

"attraverso le osservazioni di supervisione del corso e i feedback degli insegnanti"

(Scuola primaria - Turchia)

"è stato effettuato un sondaggio con Google Forms"

(Scuola materna - Spagna).

"È possibile organizzare incontri di monitoraggio".

(Istituto d'istruzione superiore - Italia)

"osservare/monitorare i colleghi"

(Scuola materna - Romania)

"Monitoraggio costante della motivazione, sviluppo di politiche di gestione del personale maturo, creazione di una rete di supporto al senso di inadeguatezza derivante dal giudizio di non idoneità. Il morale dei lavoratori deve essere un punto focale per il successo di un lavoro: un lavoratore insoddisfatto non lavorerà bene"

(Ufficio Pubblico - Italia)

"I questionari di soddisfazione rivolti ai genitori dei bambini con cui lavoriamo mostrano che i genitori sono soddisfatti di ciò che viene fatto qui, e questa è la valutazione migliore che potessimo ricevere"

(Asilo nido - Romania).

" La

valutazione del programma di tutoraggio alla fine del primo semestre e alla fine dell'anno scolastico fornisce le informazioni necessarie per la valutazione e il miglioramento delle pratiche di tutoraggio"

(Scuola superiore VET - Romania)

"Questi criteri di rendimento possono essere stabiliti in base alle esigenze e alle prestazioni e potrebbero consentire di selezionare le persone migliori da mantenere".

(Università - Romania)

"Il RAV (rapporto di autovalutazione), che è un piano di miglioramento della scuola: ogni tre anni monitoriamo tutto quello che succede nella scuola e, in base ai risultati, proponiamo ai docenti un piano di miglioramento. Il RAV è un provvedimento ministeriale, siamo obbligati a farlo".

(Istituto d'istruzione superiore - Italia)

"...incontri regolari con tutti gli insegnanti, soprattutto dopo una giornata stressante, in cui si impegnano socialmente con i colleghi. Parlando possono trovare idee su come reagire la prossima volta o semplicemente un riconoscimento positivo del fatto che le cose andranno bene. Questi incontri non sono formali e a volte partecipo anch'io, altre volte lascio che gli insegnanti stiano solo tra di loro".

(Scuola materna - Romania)

"Dobbiamo fare un questionario relativo al benessere scolastico ed è qui che emergono le diverse problematiche legate all'età".

(Scuola superiore di formazione professionale - Italia)

"un'indagine di soddisfazione per chi sta per andare in pensione anticipata o graduale"

(Università - Spagna)

"Migliorano anche la loro competenza, ad esempio attraverso le visite tra pari; se qualcuno torna dalla formazione, prepara le informazioni e le lezioni apprese dai colleghi."

(Scuola primaria - Repubblica Ceca)

"Il tutoraggio tra pari funziona con gli studenti e quindi può funzionare molto bene anche tra gli insegnanti"

(Istituto di Istruzione Superiore - Italia)

"...diversi tipi di mentoring: il peer mentoring, il buddy system, il team mentoring e persino il reverse mentoring, in cui si valorizza l'esperienza dei giovani, ma credo fermamente che il mentoring classico possa includere tutti questi elementi e possa diventare la partnership più forte in ambito educativo."

(Scuola superiore di formazione professionale - Romania)

8.7. Vantaggi

Gli intervistati hanno menzionato diversi vantaggi delle misure e delle iniziative relative alla gestione dell'età. In base al modello adottato, abbiamo suddiviso questi vantaggi in 3 categorie:

- nel **Cluster Critico** possiamo trovare *l'apprendimento e lo sviluppo continui, l'invecchiamento attivo e le pratiche riflessive e il trasferimento di conoscenze*

- nel **Cluster Mezo** abbiamo: *legame con gli studenti e le organizzazioni, stimolo del dialogo intergenerazionale, migliore qualità della vita, aumento della cultura istituzionale, crescita dell'autostima per gli insegnanti più anziani, fidelizzazione, sviluppo di una maggiore motivazione, aumento della qualità dell'istruzione e vantaggi economici.*

- e nel **cluster ad ampio raggio** abbiamo: *aumento della produttività, capitalizzazione dell'esperienza e della competenza degli anziani, aumento dell'attrattiva della professione di insegnante, anticipazione di possibili problemi, classi più dinamiche, aumento della forma fisica, applicazione di nuovi metodi, possibilità di avere insegnanti con qualifiche più elevate.*

L'apprendimento e lo sviluppo continui sono un importante vantaggio della gestione dell'età per gli insegnanti. Possiamo dettagliare i seguenti aspetti principali inclusi in questo vantaggio:

- **mantenersi al passo con i nuovi metodi e le nuove tecnologie di insegnamento:** con l'emergere di nuovi metodi e tecnologie di insegnamento, è importante che gli insegnanti si mantengano aggiornati e si adattino ai nuovi approcci in classe. L'Age Management può offrire opportunità di formazione e sviluppo continuo per aiutare gli insegnanti a rimanere aggiornati ed efficaci nel loro ruolo.

- **migliorare la conoscenza della materia:** l'apprendimento e lo sviluppo continui possono anche aiutare gli insegnanti ad approfondire le loro conoscenze e competenze in materia, il che può portare a un insegnamento più efficace e a migliori risultati per gli studenti.
- **preparazione a ruoli di leadership e di tutoraggio:** la gestione dell'età può aiutare a preparare gli insegnanti più esperti a ricoprire ruoli di leadership e di tutoraggio, ad esempio come capi dipartimento, coordinatori di programmi di studio o insegnanti mentori. Questi ruoli possono offrire opportunità di crescita professionale e possono anche contribuire a rendere più forte ed efficace il team docente.
- **aumentare la fiducia degli insegnanti e la loro soddisfazione sul lavoro:** l'apprendimento e lo sviluppo continui possono anche contribuire ad aumentare il morale degli insegnanti e la loro soddisfazione professionale, offrendo opportunità di crescita personale e professionale. Quando gli insegnanti si sentono sostenuti e stimolati, è più probabile che si sentano coinvolti e impegnati nel loro lavoro.
- **attrarre e trattenere insegnanti di alta qualità:** Offrendo opportunità di apprendimento e sviluppo continui, le scuole e gli istituti di formazione possono attrarre e trattenere insegnanti di alta qualità che si impegnano a migliorare e crescere continuamente. Questo aspetto è menzionato separatamente nel cluster più ampio.

L'invecchiamento attivo è un altro importante vantaggio della gestione dell'età per gli insegnanti.

L'invecchiamento attivo si riferisce al processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza per migliorare la qualità della vita delle persone che invecchiano. Le ragioni per cui l'invecchiamento attivo è un importante vantaggio della gestione dell'età per gli insegnanti includono:

- **migliorare la salute fisica e mentale:** le strategie di gestione dell'età includono sempre iniziative per promuovere l'attività fisica, l'alimentazione sana e la riduzione dello stress, che possono contribuire a migliorare la salute fisica e mentale degli insegnanti. Questo porta a un aumento dell'energia, a un miglioramento dell'umore e a una migliore qualità generale della vita.
- **migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata:** le strategie di gestione dell'età comprendono anche iniziative volte a promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, come accordi di lavoro flessibili o carichi di lavoro ridotti. Ciò può aiutare gli insegnanti a gestire meglio il proprio tempo e le proprie responsabilità e a mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita privata.
- **fornire opportunità di impegno sociale:** l'Age Management offre agli insegnanti opportunità di rimanere impegnati socialmente, attraverso iniziative come il tutoraggio, il volontariato o la partecipazione ad attività comunitarie. L'impegno sociale è importante per il benessere mentale ed emotivo e aiuta gli insegnanti a rimanere in contatto con i colleghi e le comunità.
- **sostenere l'apprendimento permanente:** la gestione dell'età offre opportunità di apprendimento permanente, che possono contribuire a mantenere gli insegnanti impegnati e stimolati. Offrendo opportunità di sviluppo professionale e di crescita professionale, la gestione dell'età può contribuire a garantire che gli insegnanti continuino a imparare e a crescere nel corso della loro carriera.
- **incoraggiare atteggiamenti positivi verso l'invecchiamento:** la gestione dell'età aiuta a promuovere atteggiamenti positivi nei confronti dell'invecchiamento, sia tra gli insegnanti che nella comunità in

generale. Ciò può contribuire a ridurre gli stereotipi e le discriminazioni legate all'età e a creare un ambiente più inclusivo e di supporto per gli adulti più anziani.



Vantaggi

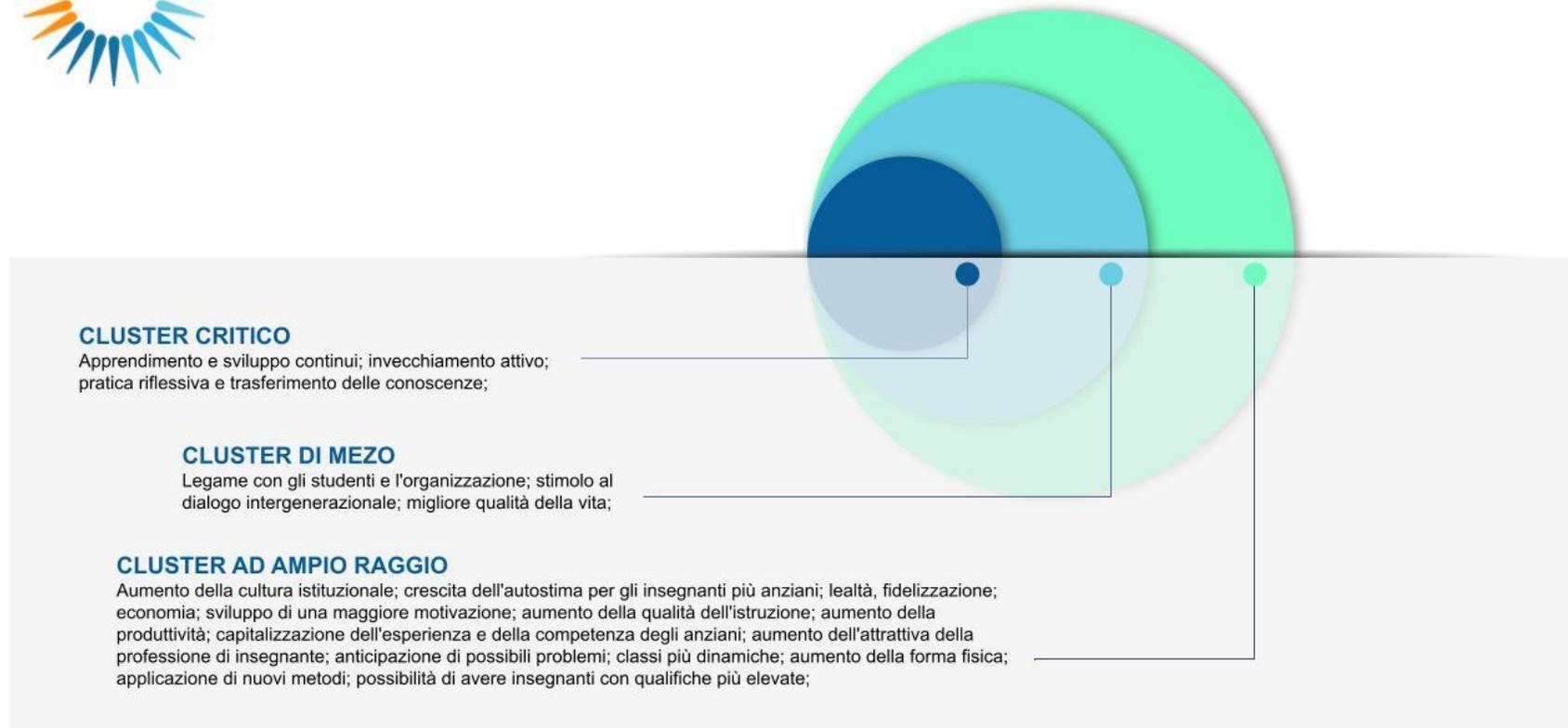


Figura 14 - Vantaggi

Le pratiche riflessive e il trasferimento di conoscenze sono considerati vantaggi importanti della gestione dell'età per gli insegnanti. Possono aiutare gli insegnanti a imparare dalle loro esperienze e a migliorare continuamente la loro pratica didattica. Riflettendo sui propri metodi e risultati di insegnamento, gli insegnanti possono identificare le aree di miglioramento e sviluppare nuove strategie per sostenere l'apprendimento degli studenti. La gestione dell'età può offrire agli insegnanti esperti l'opportunità di condividere le proprie conoscenze ed esperienze con i colleghi meno esperti. Questo può contribuire a sostenere il trasferimento delle conoscenze all'interno del team di insegnanti e può anche contribuire a garantire che le intuizioni e gli approcci preziosi non vadano persi quando gli insegnanti vanno in pensione o lasciano la professione.

Il trasferimento delle conoscenze può anche contribuire a sostenere la pianificazione della successione, assicurando una transizione fluida delle conoscenze e delle competenze da una generazione di insegnanti a quella successiva. Ciò può contribuire ad assicurare che la qualità dell'insegnamento rimanga costante nel tempo.

Le pratiche riflessive e il trasferimento di conoscenze possono anche contribuire a promuovere la collaborazione e il lavoro di squadra all'interno del team docente. Condividendo idee e approcci, gli insegnanti possono lavorare insieme per sviluppare strategie didattiche più efficaci e sostenersi a vicenda nella loro crescita professionale.

Dal **Cluster Mezo**, ci concentriamo sullo *Sviluppo di forti legami con gli studenti e con l'organizzazione* come importante vantaggio della gestione dell'età per gli insegnanti. Gli insegnanti che svolgono la professione da molto tempo hanno avuto l'opportunità di costruire relazioni forti con i loro studenti. Questo può contribuire a creare un ambiente di apprendimento positivo, in cui gli studenti si sentono a proprio agio e supportati, e sono più propensi a impegnarsi nell'apprendimento. Gli insegnanti che lavorano in un'organizzazione da molto tempo hanno anche una profonda conoscenza della cultura e dei valori della scuola. Questo può aiutarli a comunicare efficacemente questi valori agli studenti e a sostenere la missione e gli obiettivi generali dell'organizzazione. Gli insegnanti esperti hanno avuto l'opportunità di lavorare con un'ampia gamma di studenti con diversi stili ed esigenze di apprendimento. Questo può aiutarli a comprendere meglio le esigenze dei loro studenti attuali e ad adattare di conseguenza le loro strategie di insegnamento. Fornendo una presenza stabile e coerente, gli insegnanti possono contribuire a creare un senso di sicurezza per i loro studenti.

Costruendo fiducia e rapporti, comprendendo le esigenze degli studenti, sostenendo la cultura scolastica, fornendo continuità e facendo da mentore ai nuovi insegnanti, gli insegnanti esperti possono dare un contributo significativo al successo e all'efficacia del team di insegnanti e dell'organizzazione nel suo complesso.

Stimolare il dialogo intergenerazionale è un altro importante vantaggio della gestione dell'età per gli insegnanti, incoraggiando la diversità, facilitando il trasferimento delle conoscenze, promuovendo la comprensione e il rispetto, incoraggiando la crescita professionale e migliorando l'esperienza di apprendimento.

Come abbiamo detto in precedenza, gli insegnanti esperti possono fornire conoscenze ed esperienze preziose ai nuovi insegnanti, contribuendo a garantire che la qualità dell'insegnamento rimanga costante nel tempo. Inoltre, gli insegnanti più giovani possono apportare nuove idee e approcci al team, contribuendo a mantenere la pratica didattica fresca e aggiornata. Quando insegnanti di generazioni diverse lavorano insieme, possono creare un'esperienza di apprendimento più dinamica e coinvolgente per i loro studenti. Collaborando ai progetti e condividendo le proprie esperienze e prospettive, gli insegnanti possono creare un ambiente di apprendimento ricco e diversificato che può contribuire a preparare gli studenti alle sfide del futuro.

La gestione dell'età può contribuire a incoraggiare la diversità all'interno del team docente, promuovendo l'integrazione di generazioni diverse. Ciò può contribuire a garantire la rappresentazione di una serie di prospettive ed esperienze, che possono portare a strategie di insegnamento più creative e innovative.

La gestione dell'età può contribuire a *migliorare la qualità della vita degli insegnanti* riducendo lo stress e il burnout, sostenendo la progressione di carriera, migliorando l'ambiente di lavoro, aumentando la sicurezza del posto di lavoro e creando legami sociali. Promuovendo un ambiente di lavoro sano e solidale, la gestione dell'età può contribuire a garantire che gli insegnanti possano continuare a dare un contributo positivo al sistema educativo nel lungo periodo.

Dal **Cluster Ampio**, vorremmo fare alcune osservazioni relative all'attrattiva della professione di insegnante. Molti degli intervistati hanno citato questo aspetto come un problema dei sistemi educativi, soprattutto negli ultimi anni. Durante la ricerca su questo tema, abbiamo scoperto che in effetti l'attrattiva della professione di insegnante è diminuita in alcuni Paesi europei. In Germania, ad esempio, il numero di studenti iscritti ai programmi di formazione per insegnanti è diminuito di oltre il 20% dal 2010, secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica tedesco. In molti Paesi europei, gli insegnanti sono pagati meno di altri professionisti con livelli di istruzione simili. Secondo i dati Eurostat, nel 2019 lo stipendio medio mensile di un insegnante di scuola primaria nell'Unione Europea era di 2.971 euro, rispetto a uno stipendio medio di 3.901 euro per tutte le professioni. Molti insegnanti europei riferiscono livelli elevati di stress e carico di lavoro. Secondo un'indagine del 2018 del Comitato sindacale europeo per l'istruzione, il 77% degli insegnanti europei ha dichiarato di sentirsi stressato dal proprio lavoro, mentre il 70% ha dichiarato di lavorare più di 45 ore a settimana. In alcuni Paesi, le opportunità di carriera all'interno della professione di insegnante sono limitate. Questo può rendere la professione meno attraente per i giovani professionisti che cercano opportunità di carriera.

Questi fattori possono avere un impatto negativo sull'attrattiva della professione di insegnante, in particolare per i giovani professionisti che stanno considerando di entrare nel settore. Le politiche e le pratiche di gestione dell'età possono avere un impatto positivo sull'attrattiva della professione di insegnante, promuovendo lo sviluppo della carriera, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la flessibilità del lavoro, il sostegno alla salute e al benessere, il riconoscimento e il rispetto per gli insegnanti di tutte le età.

Ecco alcuni punti di vista diversi su questo tema, condivisi dagli intervistati:

"Io e i miei colleghi non li vediamo come vecchi insegnanti, ma come insegnanti esperti, e quindi li consideriamo un vantaggio piuttosto che un problema".

(Scuola primaria - Turchia)

"Può anche essere un vantaggio per il dipartimento, soprattutto economico".

(Università - Spagna)

"A volte, però, gli insegnanti più anziani respingono anche quelli più giovani. La presentazione di una mozione per porre fine alla discriminazione in base all'età nelle scuole sarà uno dei maggiori vantaggi per stabilire la pace tra gli insegnanti e garantire il successo".

(Scuola superiore - Turchia)

"Questa è diventata una pratica che facilita enormemente il lavoro delle scuole, perché ci permette di utilizzare al meglio le poche risorse che abbiamo. Creando reti, le poche risorse diventano sufficienti per fornire un servizio".

(Scuola superiore di formazione professionale - Italia)

"...la valorizzazione e la riqualificazione del personale coinvolto"

(Ufficio Pubblico - Italia)

"Valorizzazione delle differenze generazionali, promozione del dialogo intergenerazionale, valorizzazione della diversità come fattore di innovazione e miglioramento del clima aziendale". L'esperienza lavorativa e personale del lavoratore è stata trattata come punto di forza e non di debolezza all'interno del percorso. Questo ci ha permesso di valorizzare le competenze già acquisite e di scoprirne di nuove andando avanti con il percorso e con il nuovo lavoro."

(Ufficio pubblico - Italia)

"...la pratica riflessiva come opportunità di approfondimento e rinnovamento dell'atto di insegnamento-apprendimento-valutazione attraverso le proprie riflessioni sulla propria attività"

(Scuola superiore di formazione professionale - Romania)

"...gli insegnanti esperti diventano più qualificati e, implicitamente, crescono in "autostima" e soddisfazione professionale"

(scuola superiore VET - Romania)

"...il personale più anziano può attingere alla propria esperienza di vita e offrire agli studenti consigli sulla carriera e sulla pastorale che il personale più giovane potrebbe non essere in grado di fornire".

(Università - Romania)

"Valorizzare i senior, capitalizzare la loro esperienza e competenza, rafforzare la loro posizione"

(Centro di consulenza - Romania)

"gli anni di esperienza e la capacità di apprendere giocano a suo favore"

(Scuola superiore di formazione professionale - Spagna)

"ci sono molte persone di 60 e oltre 60 anni che sono straordinariamente innovative e aperte a cogliere nuovi modi di essere in un contesto di classe e di fatto sono una fonte di ispirazione per gli studenti"

(Scuola superiore - Portogallo)

"...l'ambiente armonioso e la pace sul posto di lavoro".

(Scuola primaria - Repubblica Ceca)

"Avere colleghi in contatto tra loro rende più trasparente il rapporto tra l'amministrazione scolastica e gli insegnanti"

(Scuola primaria - Turchia)

"C'è un buon rapporto tra i gruppi e ogni gruppo sostiene l'altro in molti modi. Per esempio, gli insegnanti più esperti a volte hanno problemi a usare la tecnologia nelle classi e gli insegnanti più giovani li aiutano a imparare a usare la tecnologia, le applicazioni o i programmi, quindi non c'è discriminazione reciproca."

(Scuola superiore - Turchia)

"...gli insegnanti più anziani e con esperienza hanno sicuramente una competenza che deriva solo dall'aver insegnato in centinaia di classi".

(Scuola superiore - Turchia)

8.8. Svantaggi

Gli intervistati hanno anche individuato alcuni svantaggi significativi delle misure di gestione dell'età.

Nei dati raccolti, abbiamo notato una *maggiore omogeneità delle risposte*, che si concentra su **un unico importante svantaggio**, citato in molte interviste, seguito da diversi altri svantaggi identificati che si riferiscono a particolari contesti situazionali a livello organizzativo.

Il **Cluster Critico** include, in questo caso, il più grande svantaggio segnalato delle misure di gestione dell'età per gli insegnanti è il **costo**. *L'attuazione di strategie di gestione dell'età può richiedere un investimento significativo in termini di tempo e denaro*. Ad esempio, fornire opportunità di formazione e sviluppo professionale agli insegnanti può essere costoso, così come fornire ulteriore supporto e risorse agli insegnanti che stanno passando alla pensione.

Tuttavia, è importante notare che, sebbene la gestione dell'età possa comportare un costo iniziale, i benefici a lungo termine possono superare questi costi. Investendo in strategie di gestione dell'età, le scuole e le istituzioni educative possono assicurarsi di mantenere insegnanti esperti che possano continuare a fornire un'istruzione di alta qualità agli studenti. Questo può portare a migliori risultati educativi, con effetti positivi sia per gli studenti che per la comunità in generale.

Inoltre, l'attuazione di misure di gestione dell'età può contribuire a ridurre i costi associati al turnover e al reclutamento del personale. Quando gli insegnanti esperti vanno in pensione o lasciano la professione, le scuole possono trovarsi a dover sostenere i costi di assunzione e formazione di nuovi insegnanti per

sostituirli. Mantenendo gli insegnanti esperti e fornendo loro il sostegno necessario per continuare a lavorare, le scuole possono risparmiare nel lungo periodo.

Inoltre, le misure di gestione dell'età possono anche contribuire a creare una cultura positiva sul posto di lavoro, che può portare a un aumento della produttività e della soddisfazione lavorativa degli insegnanti. Quando gli insegnanti si sentono apprezzati e sostenuti, è più probabile che siano motivati a fare il loro lavoro al meglio, a beneficio sia di loro stessi che dei loro studenti.



Svantaggi



Figura 15 - Svantaggi

Il **Cluster Mezo** include: mancanza di determinazione a continuare ad apprendere/cambiare, le misure dipendono dal sistema (politiche pubbliche), atteggiamenti aperti tra entrambe le parti e i mentori necessitano di una formazione specifica.

In questo gruppo, uno svantaggio significativo della gestione dell'età per gli insegnanti è la *mancanza di determinazione a continuare a imparare o a cambiare*. Con l'avanzare dell'età, gli insegnanti possono diventare resistenti al cambiamento. Questo può rendere difficile l'implementazione di nuove tecnologie, metodi di insegnamento o programmi di studio, che possono essere dannosi per gli studenti.

Inoltre, se gli insegnanti non sono disposti a impegnarsi nell'apprendimento e nello sviluppo continui, possono avere difficoltà a tenersi al passo con i nuovi sviluppi nel loro campo. Questo può portare a un divario di conoscenze e a un calo della qualità dell'istruzione che sono in grado di fornire agli studenti.

Tuttavia, è importante notare che questo non è necessariamente uno svantaggio intrinseco della gestione dell'età, ma piuttosto una sfida che deve essere affrontata attraverso un'efficace attuazione delle misure di gestione dell'età. Ad esempio, offrire opportunità di sviluppo professionale adeguate alle esigenze e agli interessi degli insegnanti più anziani può contribuire a mantenerli impegnati e motivati all'apprendimento. Anche la creazione di una cultura dell'apprendimento e del miglioramento continuo può contribuire a incoraggiare gli insegnanti più anziani a rimanere aggiornati sui nuovi sviluppi nel loro campo. È importante riconoscere che non tutti gli insegnanti anziani sono resistenti al cambiamento o non hanno voglia di imparare. Molti insegnanti anziani sono altamente motivati e impegnati nella loro professione, e sono desiderosi di continuare a imparare e migliorare nel corso della loro carriera.

L'efficacia delle misure di gestione dell'età può essere influenzata dalle *politiche pubbliche*. Ad esempio, se i finanziamenti governativi per i programmi di gestione dell'età sono inadeguati o se le politiche pubbliche non danno priorità alla gestione dell'età, può essere più difficile per le scuole e le istituzioni educative implementare misure efficaci di gestione dell'età. In molti casi, le politiche pubbliche possono essere una spinta positiva per la gestione dell'età, fornendo sostegno e risorse alle scuole e alle istituzioni educative per aiutarle a mantenere e sostenere gli insegnanti più anziani. Ad esempio, i governi possono fornire finanziamenti per opportunità di sviluppo professionale o per programmi che aiutino gli insegnanti a passare alla pensione. Inoltre, le politiche pubbliche possono contribuire a creare un ambiente favorevole alla gestione dell'età promuovendo la consapevolezza dell'importanza di mantenere e sostenere gli insegnanti anziani.

Il **cluster ad ampio raggio** comprende svantaggi più specifici e contestuali, legati al momento specifico della carriera o all'organizzazione rappresentata. Questo cluster comprende: *necessità di talento e disponibilità di formatori, rischio di mantenere nel sistema senior inefficienti, blocco di posizioni elevate per più anni (nel sistema accademico), interruzione di altre attività, difficile integrazione di nuove persone, necessità di pratica costante, mancanza di uno standard per la soluzione dei problemi*.

Le interviste hanno anche rivelato che **la questione della gestione dell'età nelle scuole è spesso trascurata o ignorata**, soprattutto rispetto ad altre questioni che riguardano il settore dell'istruzione.

Uno dei motivi per cui i problemi di gestione dell'età vengono trascurati nelle scuole è che spesso ci si concentra sull'attrazione di nuovi insegnanti nella professione, piuttosto che sul mantenimento degli insegnanti esperti. Riteniamo che il mantenimento degli insegnanti esperti sia fondamentale per mantenere la qualità dell'istruzione e garantire che gli studenti ricevano il sostegno e la guida di cui hanno bisogno per avere successo.

Un altro motivo per cui le questioni legate alla gestione dell'età vengono ignorate è che potrebbe mancare la consapevolezza dell'impatto dell'invecchiamento sugli insegnanti e sulla professione docente. Ad esempio, gli insegnanti più anziani possono avere problemi di salute o responsabilità di cura che influiscono sulla loro capacità di lavorare a tempo pieno e possono richiedere un maggiore sostegno per continuare a lavorare.

È importante che le scuole e i responsabili delle politiche educative diano priorità ai problemi di gestione dell'età e adottino misure per affrontarli. Ciò può includere l'implementazione di politiche e pratiche che supportino gli insegnanti più anziani a continuare a lavorare, come accordi di lavoro flessibili, opportunità di sviluppo professionale e supporto per la salute e il benessere. In questo modo, le scuole possono garantire che la professione di insegnante rimanga sostenibile ed efficace e che gli studenti continuino a ricevere la migliore istruzione possibile.

Ecco alcune citazioni rilevanti, condivise dagli intervistati:

"...la chiusura di posizioni, e questo avverrà soprattutto nelle posizioni decisionali e di influenza dei vertici della leadership, posizioni occupate da coloro che sono alla fine della loro carriera".

(Università - Romania)

"...come finanziare queste attività, che non sono economiche. Non possiamo farlo con le tasse (rette) e i contributi di bilancio".

(Scuola materna - Repubblica Ceca)

"...può anche portare a errori in cui non si padroneggiano i problemi del tempo e della generazione".

(Scuola primaria - Turchia)

"... mantenere nel sistema anziani inefficienti"

(Centro di consulenza - Romania)

"...la questione economica"

(Scuola elementare - Italia)

"Può anche essere un grande svantaggio per il dipartimento, soprattutto dal punto di vista economico".

(Università - Spagna)

"...il turnover nell'istruzione è enorme e investire in persone che non saranno qui tra due anni non è logico".

(Scuola primaria - Repubblica Ceca)

"Non esiste una vera e propria politica per la gestione dei dipendenti in base all'età nel settore dell'istruzione"

(Scuola superiore di formazione professionale - Italia)

"I giovani sono costretti ad aspettare più a lungo per accedere alla carriera universitaria e i vantaggi economici sono solo apparenti. In un contesto in cui in pratica il mancato rendimento non viene sanzionato, una politica di questo tipo non può che prolungarlo".

(Università - Romania)

"Essere bloccati nel passato".
(Scuola privata - Repubblica Ceca)

"Imparare cose nuove e cambiare prospettiva richiedono tempo e all'inizio il processo è pieno di dolore".
(Scuola superiore - Turchia)

"Le nuove strategie e metodologie didattiche sono molto spesso legate all'aspetto informatico, all'utilizzo delle tecnologie informatiche, che mancano nei colleghi, a volte cinquantenni o sessantenni. Ma secondo me non è solo la formazione che manca, ma anche la volontà di impegnarsi per crescere, come se questo fosse in qualche modo faticoso"
(Scuola elementare - Italia)



9. Conclusioni

Da un punto di vista educativo, l'età degli insegnanti è una variabile importante per garantire un ambiente di insegnamento e apprendimento di qualità. L'età degli insegnanti può avere un impatto sia positivo che negativo sulla qualità dell'insegnamento e dell'apprendimento. Alcuni potenziali impatti positivi di un corpo docente che invecchia possono essere gli anni di esperienza e di saggezza, nonché la capacità di fare da mentore e guida agli insegnanti più giovani. Tuttavia, alcuni potenziali impatti negativi dell'invecchiamento della forza lavoro docente possono includere la difficoltà di stare al passo con l'evoluzione delle tecnologie e dei metodi di insegnamento, la riduzione dei livelli di energia e l'aumento del rischio di problemi di salute che potrebbero portare all'assenteismo o al pensionamento. È importante che i responsabili delle politiche educative e gli amministratori prendano in considerazione questi potenziali impatti e sviluppino strategie per gestire la composizione per età del corpo docente.

Sulla base dei principali risultati di questo studio, proponiamo una **possibile analisi SWOT per la gestione dell'età** degli insegnanti:

Punti di forza:

- Gli insegnanti esperti portano in classe un bagaglio di conoscenze, saggezza e competenza professionale.
- Gli insegnanti più anziani spesso fungono da mentori per gli insegnanti nuovi o più giovani, fornendo guida e supporto.
- Gli insegnanti più anziani hanno sviluppato nel tempo forti relazioni con gli studenti, i genitori e la comunità.
- Gli insegnanti esperti sono spesso considerati un bene prezioso dalle scuole e dai distretti e possono essere compensati di conseguenza.
- I programmi di gestione dell'età possono aiutare a trattenere gli insegnanti esperti che stanno pensando di andare in pensione.

Punti deboli:

- Gli insegnanti più anziani possono avere difficoltà ad adattarsi a nuove tecnologie, metodi o programmi di insegnamento.
- Gli insegnanti anziani possono essere meno disposti o in grado di assumersi carichi di lavoro o responsabilità supplementari, come l'insegnamento o il supporto di attività extracurricolari.
- Gli insegnanti più anziani possono essere più soggetti a problemi di salute o limitazioni fisiche che potrebbero influire sulla loro capacità di svolgere determinate mansioni lavorative.
- I programmi di gestione dell'età possono essere costosi da implementare e mantenere.
- Può verificarsi una discriminazione in base all'età, in cui gli insegnanti più anziani possono essere percepiti come meno capaci o validi di quelli più giovani.

Opportunità:

- Le scuole e le comunità educative possono offrire formazione e supporto agli insegnanti più anziani per aiutarli a tenersi al passo con nuove tecnologie, metodi o programmi di studio.
- Gli insegnanti più esperti possono essere utilizzati come mentori o formatori per gli insegnanti nuovi o più giovani, contribuendo a migliorare la qualità complessiva degli insegnanti e la loro conservazione.
- Le scuole e le comunità educative possono offrire orari e modalità di lavoro flessibili per gli insegnanti più anziani che potrebbero aver bisogno di ridurre il loro carico di lavoro o di assumere ruoli diversi quando si avvicinano alla pensione.
- Il mantenimento di insegnanti esperti attraverso programmi di gestione dell'età può aiutare a mantenere un corpo docente stabile e competente.
- I programmi di gestione dell'età possono aiutare a identificare e ad affrontare i problemi di salute legati all'età, come le modifiche ergonomiche in classe o le opportunità di fare attività fisica.

Minacce:

- L'invecchiamento della popolazione in molti paesi può mettere a dura prova la forza lavoro nel settore dell'istruzione, causando una carenza di insegnanti qualificati.
- Le scuole possono avere vincoli di bilancio che limitano la loro capacità di implementare programmi di gestione dell'età.
- Le scuole e i distretti potrebbero essere costretti a effettuare tagli di bilancio o a ridurre il numero di posti di insegnamento, il che potrebbe colpire in modo sproporzionato gli insegnanti più anziani.
- La pandemia COVID-19 ha creato nuove sfide e incertezze per gli insegnanti di tutte le età e può esacerbare le preoccupazioni esistenti legate all'età, come i rischi per la salute e la sicurezza.
- Problemi di disoccupazione che possono essere legati a cattive misure di gestione dell'età o a crisi economiche/sociali.

È importante riconoscere il valore che gli insegnanti più esperti apportano alle classi ed i vantaggi di trattenerli attraverso programmi di gestione dell'età. Le scuole dovrebbero sviluppare strategie che promuovano il continuo sviluppo professionale degli insegnanti più anziani e che offrano loro l'opportunità di fare da tutor agli insegnanti più giovani. Nell'affrontare i punti deboli e le minacce dei programmi di gestione dell'età, le scuole dovrebbero adottare misure per garantire che i programmi di gestione dell'età siano efficaci dal punto di vista dei costi e che non discriminino gli insegnanti più anziani. Esistono opportunità per identificare e affrontare i problemi di salute legati all'età in classe, a beneficio sia degli insegnanti più anziani che dei loro studenti. Ciò può comportare adeguamenti ergonomici dell'aula o fornire opportunità di attività fisica e di esercizio.

Note finali

Avere una gamma di insegnanti diversificata in termini di età ed esperienza può offrire vantaggi unici agli studenti. Per esempio, gli insegnanti più giovani possono portare una prospettiva nuova e avere maggiore familiarità con le moderne tecnologie didattiche, mentre quelli più anziani possono avere più esperienza e saggezza da condividere. Un mix di età diverse può anche contribuire a garantire un buon equilibrio tra entusiasmo e stabilità nel corpo docente. Tuttavia, come abbiamo detto in precedenza, l'invecchiamento del

corpo docente può comportare delle sfide, soprattutto se non ci sono abbastanza nuovi insegnanti che entrano nella professione per sostituire quelli che vanno in pensione.

Ciascuna categoria di insegnanti ha punti di forza e di debolezza unici, e un mix eterogeneo di insegnanti di età diverse può apportare prospettive e competenze preziose all'ambiente di apprendimento. Tuttavia, è anche importante notare che l'età da sola non è necessariamente un indicatore della qualità o dell'efficacia dell'insegnamento, e che anche altri fattori come la formazione, la motivazione e il sostegno possono svolgere un ruolo importante nel determinare la qualità dell'ambiente di apprendimento.

10. Definizioni e termini di riferimento

La gestione dell'età è un approccio completo per ottimizzare la salute e il benessere degli individui durante l'invecchiamento, con particolare attenzione al mantenimento delle loro capacità fisiche e mentali e della qualità di vita complessiva. Comprende una serie di strategie e interventi che affrontano le sfide dell'invecchiamento e promuovono un invecchiamento sano.

Alcune definizioni e termini di riferimento comuni utilizzati nel contesto della gestione dell'età includono:

Invecchiamento attivo: Il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza per migliorare la qualità della vita delle persone che invecchiano. L'invecchiamento attivo implica un approccio attivo al mantenimento del benessere fisico, mentale e sociale.

Durata della salute: Il periodo della vita di una persona durante il quale è sana e priva di gravi malattie o disabilità. La durata della salute è uno dei punti chiave della gestione dell'età, con l'obiettivo di estendere il periodo di tempo in cui una persona rimane sana e attiva.

Longevità: La durata della vita di una persona. La gestione dell'età mira a ottimizzare la longevità promuovendo abitudini di vita sane, riducendo il rischio di malattie e affrontando i problemi di salute legati all'età.

Problemi di salute legati all'età: Problemi di salute più comuni tra le persone anziane, come l'artrite, l'osteoporosi e il declino cognitivo. Le strategie di gestione dell'età mirano ad affrontare questi problemi attraverso misure preventive e interventi precoci.

Pianificazione della pensione: Il processo di preparazione alla pensione, che comprende la pianificazione finanziaria, la pianificazione dello stile di vita e la pianificazione sociale. La gestione dell'età può includere la pianificazione del pensionamento come metodo per aiutare le persone a prepararsi e a passare alla pensione.

Geriatrica: La branca della medicina che si occupa della salute e della cura degli adulti più anziani. Gli specialisti in geriatria sono formati per identificare e affrontare le esigenze di salute uniche delle persone anziane e possono svolgere un ruolo chiave nella gestione dell'età.

Ageismo: Pregiudizio o discriminazione nei confronti di individui in base alla loro età. L'ageismo può essere un ostacolo significativo a un'efficace gestione dell'età, in quanto può portare a stereotipi o ipotesi negative sulle persone anziane e limitare le opportunità di un invecchiamento sano.

Impegno sociale: Il processo di partecipazione alle attività sociali e di mantenimento dei legami con gli altri. L'impegno sociale è un aspetto importante della gestione dell'età, poiché è stato collegato al miglioramento della salute mentale e del benessere degli anziani.

Approccio multidisciplinare: Un approccio globale che coinvolge più discipline o campi di studio che lavorano insieme per affrontare un problema o una sfida comune. La gestione dell'età comporta spesso un approccio

multidisciplinare, che riunisce esperti di geriatria, nutrizione, fisioterapia e altri settori per affrontare i vari aspetti di un invecchiamento sano.

Prevenzione: misure per prevenire o ridurre il rischio di malattie o problemi di salute. La gestione dell'età comporta spesso un approccio preventivo, che comprende misure come abitudini di vita sane, controlli regolari e screening per identificare e affrontare i problemi di salute prima che diventino più gravi.

Capacità funzionale: La capacità di un individuo di svolgere le attività della vita quotidiana (ADL) e le attività strumentali della vita quotidiana (IADL). La capacità funzionale è un aspetto fondamentale della gestione dell'età, poiché mantenere o migliorare la capacità di un individuo di svolgere queste attività può contribuire a promuovere l'indipendenza e la qualità della vita.

Resilienza: La capacità di un individuo di adattarsi e di far fronte allo stress o alle sfide. La resilienza è un aspetto importante della gestione dell'età, poiché gli anziani possono trovarsi ad affrontare una serie di sfide come problemi di salute, perdita di persone care o cambiamenti nella situazione di vita.

Allenamento cognitivo: Esercizi o attività che hanno lo scopo di migliorare le funzioni cognitive, come la memoria, l'attenzione e la risoluzione dei problemi. L'allenamento cognitivo può essere una componente della gestione dell'età, poiché il mantenimento della funzione cognitiva è importante per la qualità di vita complessiva.

Teleassistenza: L'uso della tecnologia per fornire servizi sanitari a distanza. La telemedicina può essere uno strumento utile per la gestione dell'invecchiamento, in quanto può consentire agli anziani di accedere ai servizi sanitari comodamente da casa, riducendo la necessità di viaggiare e potenzialmente migliorando l'accesso alle cure.

Comunità a misura di anziano: Una comunità progettata per essere accessibile e di supporto agli anziani, con caratteristiche quali marciapiedi sicuri, trasporti pubblici e centri comunitari. Le comunità a misura di anziano possono essere un aspetto importante della gestione dell'età, in quanto possono contribuire a promuovere l'impegno sociale, l'attività fisica e la qualità di vita complessiva degli anziani.

Declino funzionale: Perdita graduale o improvvisa di funzioni fisiche o mentali che può verificarsi con l'invecchiamento o a causa di altri fattori come malattie o lesioni. La gestione dell'età può comportare strategie per prevenire o ritardare il declino funzionale, poiché il mantenimento delle funzioni fisiche e mentali è importante per la salute generale e la qualità della vita.

Polifarmacia: L'uso di più farmaci da parte di un individuo per gestire una o più condizioni di salute. La politerapia è un problema comune tra gli anziani e può portare a effetti avversi o interazioni farmacologiche. La gestione dell'età può comportare strategie per ridurre i farmaci non necessari e promuovere un uso sicuro ed efficace dei farmaci.

Cure palliative: Un tipo di assistenza medica specializzata che si concentra sulla gestione dei sintomi e sul conforto delle persone affette da malattie gravi o che necessitano di cure di fine vita. Le cure palliative possono essere un aspetto importante della gestione dell'età per gli anziani con problemi di salute cronici o gravi.

Fragilità: Una condizione caratterizzata da una ridotta funzionalità fisica, da una maggiore vulnerabilità ai fattori di stress e da un aumento del rischio di esiti negativi per la salute. La fragilità è un problema comune tra gli anziani e può essere oggetto di interventi di gestione dell'età per prevenirne o ritardarne l'insorgenza.

Prospettiva del corso della vita: Un approccio alla comprensione della salute e del benessere che considera i fattori sociali, ambientali e biologici che influenzano la salute nel corso della vita di un individuo. La prospettiva del corso della vita può essere utilizzata nella gestione dell'età per aiutare a identificare e affrontare i fattori che possono influenzare un invecchiamento sano e il benessere.

Infiammazione: L'infiammazione cronica di basso livello che può verificarsi con l'invecchiamento. L'infiammazione può contribuire a una serie di problemi di salute legati all'età, come le malattie cardiovascolari, il diabete e il morbo di Alzheimer. La gestione dell'età può comportare strategie per prevenire o ridurre l'infiammazione e i suoi effetti negativi.

Igiene del sonno: Insieme di abitudini e pratiche volte a promuovere un sonno sano. L'igiene del sonno può essere un aspetto importante della gestione dell'età, poiché dormire a sufficienza e di alta qualità è importante per la salute e il benessere generale.

Degenerazione maculare legata all'età (AMD): una patologia che colpisce la parte centrale della retina e può causare la perdita della vista o la cecità. L'AMD è un problema comune tra gli anziani e può essere oggetto di interventi di gestione dell'età per prevenirne o gestirne l'insorgenza.

Aspettativa di vita in buona salute (HLE): Il numero di anni che ci si aspetta che un individuo viva in buona salute, senza la presenza di problemi di salute o disabilità significative. L'HLE può essere un elemento chiave degli interventi di gestione dell'età, in quanto riflette il numero di anni che un individuo può aspettarsi di mantenere una buona funzionalità fisica e mentale.

Silver economy: L'attività economica generata dalle esigenze di consumo e produzione degli anziani. L'economia d'argento può essere un aspetto importante della gestione dell'età, in quanto può contribuire alla crescita e allo sviluppo economico, nonché al benessere e alla qualità della vita degli anziani.

Sarcopenia: Perdita di massa e funzione muscolare legata all'età. La sarcopenia può contribuire alla riduzione della mobilità, al declino funzionale e all'aumento del rischio di cadute negli anziani. La gestione dell'età può comportare strategie per prevenire o ritardare la sarcopenia, come l'esercizio fisico e interventi nutrizionali.

Isolamento sociale: Condizione in cui un individuo manca di contatti sociali o si sente lontano dagli altri. L'isolamento sociale è un problema comune tra gli anziani e può contribuire a risultati negativi in termini di salute fisica e mentale. La gestione dell'età può prevedere strategie per promuovere l'impegno e la connessione sociale, come programmi comunitari o reti di supporto sociale.

Riserva cognitiva: Capacità del cervello di compensare i cambiamenti o i danni legati all'età utilizzando reti neurali alternative. La riserva cognitiva può aiutare a ritardare o prevenire l'insorgenza del declino cognitivo o della demenza negli anziani. La gestione dell'età può comportare strategie per costruire la riserva cognitiva, come impegnarsi in attività mentalmente stimolanti o imparare nuove abilità.

Assistenza a lungo termine: Una serie di servizi e supporti progettati per soddisfare le esigenze di salute e di cura personale di persone che necessitano di assistenza a causa dell'età, di una malattia o di una disabilità. L'assistenza a lungo termine può essere un aspetto importante della gestione dell'età per gli anziani che necessitano di ulteriore supporto o assistenza nelle attività della vita quotidiana.

Senescenza: Il processo di invecchiamento biologico, caratterizzato da un declino delle funzioni cellulari e fisiologiche nel corso del tempo. La senescenza può portare a una serie di problemi di salute legati all'età, come malattie cardiovascolari, cancro e disturbi neurodegenerativi.

Centenario: Persona che ha vissuto fino a 100 anni o più. I centenari sono un gruppo demografico in crescita e possono fornire indicazioni sui fattori che contribuiscono a un invecchiamento sano e alla longevità.

Lavorabilità: La capacità di un individuo di svolgere efficacemente i compiti legati al lavoro, tenendo conto della sua salute, delle sue capacità funzionali e dell'ambiente di lavoro. La capacità lavorativa può essere influenzata da una serie di fattori, quali l'età, la salute fisica, la salute mentale e le esigenze lavorative.

Capacità lavorativa: Le capacità fisiche e mentali necessarie per svolgere i compiti legati al lavoro. La capacità lavorativa può essere influenzata da una serie di fattori, come l'età, il livello di forma fisica e le esigenze lavorative.

Impegno lavorativo: Il grado di coinvolgimento emotivo e cognitivo di un individuo nel proprio lavoro. L'impegno lavorativo può essere influenzato da una serie di fattori, come la soddisfazione lavorativa, la motivazione e l'ambiente di lavoro.

Esigenze lavorative: I requisiti fisici, mentali ed emotivi di un particolare lavoro. Le richieste di lavoro possono includere richieste fisiche (come sollevare o stare in piedi per lunghi periodi), richieste cognitive (come la risoluzione di problemi o il processo decisionale) e richieste emotive (come trattare con clienti o clienti difficili).

Disturbi muscolo scheletrici legati al lavoro (DMSR): Lesioni o disturbi che colpiscono i muscoli, le articolazioni e/o i nervi e che sono causati o aggravati da fattori legati al lavoro, come movimenti ripetitivi o posture scomode. I DMSR possono costituire un ostacolo significativo alla capacità lavorativa, in particolare per i lavoratori anziani.

Equilibrio vita-lavoro: Uno stato di equilibrio tra la vita professionale e quella personale di un individuo, che consente di raggiungere un senso di armonia e soddisfazione in entrambe le aree.

Lavoro flessibile: Un tipo di accordo lavorativo che consente ai dipendenti di modificare l'orario di lavoro, il luogo di lavoro o entrambi, per meglio adattarsi alle loro esigenze personali.

Benessere sul posto di lavoro: Un approccio olistico alla salute e al benessere dei dipendenti che si concentra sul benessere fisico, mentale ed emotivo.

Gestione dello stress: Un insieme di tecniche e strategie utilizzate per aiutare gli individui a gestire i propri livelli di stress e a migliorare il proprio benessere generale.

Salute mentale: Uno stato di benessere emotivo e psicologico che consente a un individuo di funzionare nella società e di soddisfare le esigenze della vita quotidiana.

Integrazione vita-lavoro: Un modo di gestire il lavoro e la vita personale che permette di combinare le due cose in modo vantaggioso per entrambi.

Cultura del luogo di lavoro: I valori, le convinzioni e gli atteggiamenti condivisi di un'organizzazione che modellano il modo in cui i dipendenti interagiscono tra loro e con l'organizzazione nel suo complesso.

Promuovere l'attività fisica: Incoraggiare gli anziani a praticare regolarmente attività fisica, come camminare, nuotare o andare in bicicletta.

Promuovere l'attività mentale: Incoraggiare gli anziani a dedicarsi ad attività che stimolino la mente, come leggere, scrivere o giocare.

Promuovere l'attività sociale: Incoraggiare gli anziani a impegnarsi in attività che comportano l'interazione con altre persone, come la partecipazione a eventi sociali, il volontariato o la partecipazione ad attività di gruppo.



Bibliografia selezionata

- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2016). Il manuale di Oxford sul pensionamento. Oxford University Press.
- Bongers, I. L., Kompier, M. A., & De Lange, A. H. (2014). Il regime pensionistico degli insegnanti olandesi e i suoi effetti sull'età di pensionamento, sulle prestazioni pensionistiche e sulla forza lavoro docente. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 735-751.
- Ufficio delle statistiche del lavoro. (2021). Statistiche sulla forza lavoro tratte dal Current Population Survey: Tabella 23. Età mediana della forza lavoro, per sesso, razza ed etnia. Recuperato da <https://www.bls.gov/cps/cpsaat23.htm>
- De Lange, A. H., & Bal, P. M. (2017). Le carriere sostenibili: Verso un modello concettuale. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 114-126.
- Dworkin, J. B. e Saha, L. J. (2013). Comprendere e gestire la forza lavoro che invecchia. *Health Care Manager*, 32(1), 46-55.
- Commissione europea. (2019). Invecchiare in Europa: Uno sguardo alla vita degli anziani nell'UE. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Unione europea, 2013. Studio sulle misure politiche per migliorare l'attrattiva della professione di insegnante in Europa Relazione finale, volume 2.
- Eurofound. (2019). Lavoro sostenibile lungo tutto il corso della vita: Politiche e strategie nazionali. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Ghaffarzadegan, N., & Lynn, R. (2017). Diversità di età e pratiche di gestione dell'età nell'istruzione. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 321-338.
- Lafferty, H. C. e Velasco, P. (2017). L'ageismo e l'insegnante anziano: Una revisione della letteratura. *Gerontologia educativa*, 43(4), 183-193.
- Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. Cambiamenti nella capacità lavorativa dei lavoratori attivi in un periodo di 11 anni. *Scand. J. Work Environ. Salute*. 1997
- Ilmarinen J. Capacità lavorativa di 30 anni e gestione dell'età di 20 anni. In: Nygård C.H., Savinainen M., Kirsi T., Lumme-Sandt K., editori. *Age Management during Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability*, Tampere, Finlandia, 6-9 giugno 2010. Tampere University Press; Tampere, Finlandia: 2011. pp. 12-22.
- McDonnell, J. (2016). Pratiche di gestione dell'età nell'istruzione superiore: Un caso di studio. *Higher Education Quarterly*, 70(4), 424-440.
- O'Connell, M. E., & Hicks, J. M. (2018). Età, soddisfazione lavorativa e intenzione di rimanere tra gli insegnanti di scuola secondaria di primo grado: Un'analisi multilivello. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 294-307.

OCSE. (2020). Istruzione a colpo d'occhio 2020: Indicatori OCSE. Edizioni OCSE.

Pekkala, J., & Pietiläinen, J. (2015). Pratiche di gestione dell'età nelle scuole finlandesi. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 23-38.

Schippers, J., Den Dulk, L., & Van Doorne-Huisjes, A. (2016). Esplorazione delle preferenze lavorative e pensionistiche degli insegnanti anziani nei Paesi Bassi. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 136-152.

Schuller, T. e Field, J. (2017). Lavoratori anziani, istruzione e formazione. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 375-392). Palgrave Macmillan UK.

Shultz, K. S., & Adams, G. A. (2017). Invecchiamento, lavoro e dividendo demografico. In *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 3-23). Palgrave Macmillan UK.

Schmude, J., Jackisch, S. (2019). Femminilizzazione dell'insegnamento: insegnanti donne nelle scuole primarie e secondarie inferiori del Baden-Württemberg, Germania: Dagli inizi al presente. In: Jahnke, H., Kramer, C., Meusbürger, P. (eds) *Geographies of Schooling. Conoscenza e spazio*, vol. 14. Springer

Van der Heijden, B. I., & De Lange, A. H. (2019). La gestione dell'età nell'istruzione: Una revisione e un'agenda di ricerca. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 139-151.

Van der Heijden, B. I., Demerouti, E., & Hasselhorn, H. M. (2010). La relazione tra la fatica legata al lavoro e l'età: Prove empiriche dall'indagine europea sulle condizioni di lavoro. *International Journal of Manpower*, 31(6), 624-636.

Wang, M. e Shultz, K. S. (2010). Il pensionamento dei dipendenti: Una revisione e raccomandazioni per indagini future. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.

Wang, Z., & Dai, X. (2018). Diversità di età, gestione dell'età e risultati organizzativi nell'istruzione superiore: Una prospettiva di scambio sociale. *Studi sull'istruzione superiore*, 43(3), 433-445.

Westerlund, H. e Virtanen, P. (2016). Un appello per migliori condizioni di lavoro come mezzo per ridurre l'età pensionabile. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(4), 259-261.

Windisch, H. C., & Freude, G. (2019). Gestione dell'età nell'insegnamento: gli effetti della diversità di età, del clima e delle richieste di lavoro sull'impegno e sulla soddisfazione lavorativa. *Insegnamento e formazione degli insegnanti*, 81, 1-10.

Xu, Y., & Davidson, L. (2017). Perché gli insegnanti anziani rimangono in classe: Un esame dei fattori lavorativi e personali. *Insegnamento e formazione degli insegnanti*, 67, 448-457.

Zheng, X., & Cavanaugh, M. A. (2017). L'impatto della diversità di età e della gestione dell'età sulla soddisfazione lavorativa degli insegnanti: Prove dalle scuole pubbliche statunitensi. *Insegnamento e formazione degli insegnanti*, 66, 304-312.

UNESCO. (2019). Insegnamento e apprendimento: Raggiungere la qualità per tutti: Rapporto di monitoraggio globale dell'istruzione 2019. Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura

Riferimenti europei relativi alla gestione dell'età per gli insegnanti:

Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop), 2015. Accrescere il valore dell'orientamento all'età nelle strategie di gestione dell'età dei datori di lavoro

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

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, 2006. Guida alle buone prassi nella gestione dell'età. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

Commissione europea. (2012). Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro: Un contributo europeo alla piena occupazione. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f39a8c6-068e-434d-a7ce-a9665bf227f9>.