



Provocări legate de vârstă în sistemele de educație europene

Raport de cercetare



2023



Co-funded by
the European Union



Co-funded by
the European Union

Proiect Erasmus+: Soluții la problemele legate de vârstă în sectorul educației
KA2 - Parteneriate strategice în domeniul VET 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227

Parteneriat:

ProEduca, z.s., Republica Cehă
ASIE, România
Archivio della Memoria, Italia
CESUR, Spania
Atlantica, Portugalia
SBTC, Turcia

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

Rezumat

Acest raport de cercetare se concentrează asupra problemelor de vârstă cu care se confruntă cadrele didactice din sectorul educațional și explorează măsurile de gestionare a vârstei pentru a aborda aceste provocări. Prin intermediul unei cercetări calitative, au fost intervievate persoane cheie din șase țări europene cu privire la problemele legate de vârstă (în funcție de urgența și importanța acestora) și cu privire la percepția îmbătrânirii. Analiza a scos la iveală trei grupuri de probleme legate de gestionarea vârstei în educație: **Grupul central, Grupul de mijloc și Grupul cu arie extinsă (Critical Grup, Mezo Grup, Wide-span Grup).**

Grupul central cuprinde probleme specifice legate de vârstă, cum ar fi munca la o vârstă mai înaintată, stereotipurile legate de vârstă, dificultățile legate de tehnologie și competențele digitale, stresul, epuizarea și imaginea mai puțin atractivă a profesiei de profesor pe care o au generațiile tinere. *Grupul de mijloc* implică provocări organizaționale mai largi care pot fi influențate de vârstă, cum ar fi sălile de clasă aglomerate, creșterea volumului de muncă, problemele de comunicare și lipsa de lucru în echipă. Grupul cu arie extinsă include aspecte care nu sunt legate exclusiv de vârstă, ci reflectă problemele generale ale sistemului educațional, cum ar fi supraîncărcarea curriculumului, amânarea pensionării, discrepanțele metodologice, veniturile scăzute după pensionare și dificultățile de gestionare a carierei.

Pentru a aborda aceste provocări, raportul recomandă programe de formare în domeniul managementului vârstei pentru a crește gradul de conștientizare și de pregătire pentru eventualele probleme legate de vârstă în sectorul educațional. Raportul subliniază importanța abordării preocupărilor legate de vârstă alături de provocările mai largi ale sistemului educațional pentru a crea un mediu propice pentru cadrele didactice de toate vârstele.

În raport sunt identificate măsuri specifice de gestionare a vârstei pentru fiecare grup. De exemplu, **Grupul central** propune programe de învățare continuă, monitorizare de către conducere și inițiative de mentorat pentru a sprijini profesorii. **Grupul de mijloc** sugerează reuniuni, activități de consolidare a echipei, angajamente non-formale, proiecte și sprijin psihologic pentru a promova un mediu de lucru pozitiv. **Grupul cu arie extinsă** pune accentul pe măsuri specifice contextului, cum ar fi reducerea programului de lucru și îmbunătățirea politicilor pentru a aborda provocările legate de vârstă.

Punerea în aplicare a acestor măsuri de gestionare a vârstei poate avea un impact pozitiv asupra bunăstării și dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, contribuind în cele din urmă la un mediu educațional propice și prosper pentru cadrele didactice de toate vârstele. Metodele eficiente de monitorizare, așa cum sunt discutate în raport, sunt esențiale pentru luarea deciziilor în cunoștință de cauză, pentru sprijinirea nevoilor profesorilor și pentru menținerea unui mediu educațional pozitiv și robust.

În plus, raportul evidențiază avantajele măsurilor de gestionare a vârstei, inclusiv îmbunătățirea calității predării, a bunăstării cadrelor didactice, a rezultatelor elevilor și o profesie didactică mai atractivă și recunoaște costurile ridicate ce pot fi asociate cu punerea în aplicare a strategiilor de gestionare a vârstei.

Cuprins

Rezumat	3
Rezumat executiv: Probleme legate de vârstă și măsuri de gestionare a vârstei în sectorul educațional	5
1. Introducere în managementul vârstei în sectorul educațional	8
2. Proiect Erasmus+: Probleme legate de vârstă în sectorul educației	9
3. Contextul politic european și național al țărilor implicate în proiect și în prezentul studiu.	10
4. Datele referitoare la vârstă în sectorul educațional din UE: Ce știm acum?	14
5. Cercetări și sondaje anterioare privind aspectele și problemele legate de vârsta cadrelor didactice.....	20
6. Selectarea studiilor de caz și colectarea datelor	22
7. Software-ul utilizat și organizarea datelor	24
8. Rezultate.....	29
8.1. Distribuția organizațiilor educaționale implicate.....	29
8.2. Aspecte și probleme legate de vârstă	29
8.3. Motive	33
8.4. Măsuri implementate.....	37
8.5. Măsuri sugerate	42
8.6. Monitorizare	47
8.7. Avantaje	52
8.8. Dezavantaje.....	58
9. Concluzii.....	63
10. Definiții și termeni de referință.....	65
11. Bibliografie selectată.....	70

Rezumat executiv:

Probleme legate de vârstă și măsuri de gestionare a vârstei în sectorul educațional

Acest raport de cercetare abordează problemele legate de vârstă cu care se confruntă cadrele didactice din sectorul educațional și analizează măsurile de gestionare a vârstei pentru a răspunde acestor provocări. Printr-un proiect de cercetare calitativă bazat pe interviuarea unor persoane-cheie din 6 țări europene, analiza explorează percepția unor aspecte specifice legate de vârstă și modul în care este percepută îmbătrânirea: identificarea *problemelor* și a *motivelor* legate de gestionarea vârstei, căutarea *măsurilor deja implementate*, dar și a *măsurilor sugerate*, explorarea metodelor de *monitorizare* a măsurilor de gestionare a vârstei și luarea în considerare a *avantajelor și dezavantajelor* unor astfel de măsuri.

Datele au fost organizate și analizate cu ajutorul programului de analiză calitativă Atlas.ti, care a facilitat procesul de grupare prin analiza codurilor similare selectate. Această abordare a permis identificarea unor grupuri-cheie (**Grupul central**, **Grupul de mijloc** și **Grupul de arie extinsă**), oferind informații despre percepția cadrelor didactice cu privire la probleme legate de vârstă și de gestionarea vârstei.

Astfel, raportul prezintă trei grupuri de **probleme percepute în legătură cu gestionarea vârstei** în mediul educațional:

1. **Grupul central:** Acest grup include cele mai frecvente și specifice probleme legate de managementul vârstei, cum ar fi capacitatea de a lucra la o vârstă înaintată, diferența de vârstă, utilizarea TIC și a competențelor digitale, stresul, nivelurile de epuizare și lipsa de atractivitate a carierei didactice pentru profesorii tineri care îi înlocuiesc pe cei mai în vârstă.
2. **Grupul de mijloc:** Problemele din acest grup implică probleme organizatorice mai generale care pot fi afectate sau exacerbate de vârstă, inclusiv săli de clasă aglomerate, creșterea volumului de muncă, probleme de comunicare și lipsa de lucru în echipă.
3. **Grupul cu arie extinsă:** Acest grup conține un amestec de factori, dintre care mulți nu sunt legați exclusiv de vârstă, ci semnaleză probleme și aspecte din sectorul educațional, cum ar fi un curriculum supraîncărcat, vârsta de pensionare amânată, discrepanțe în strategii/metode/tehnici, venituri scăzute după pensionare și dificultăți în gestionarea carierei.

Pentru a preveni și a gestiona problemele legate de vârstă, raportul sugerează că programele de formare în domeniul gestionării vârstei ar trebui să ia în considerare toate aceste provocări pentru a crește gradul de conștientizare și a pregăti gestionarea potențialelor probleme care ar putea apărea odată cu vârsta în sectorul educațional. Raportul subliniază că, deși vârsta poate influența anumite dimensiuni ale activității profesorilor, multe probleme sunt inerente sistemului educațional și pot avea un impact mai mare asupra profesorilor seniori. Prin urmare, abordarea proactivă a acestor probleme poate contribui la crearea unui mediu de lucru pozitiv, eficient și incluziv pentru cadrele didactice de toate vârstele.

Cele mai importante motive percepute legate de problemele legate de vârstă în sectorul educațional sunt rezumate în următoarele trei grupuri:

1. **Grupul central:** Printre motive se numără metodele de predare, lipsa de comunicare, stereotipurile legate de vârstă, lipsa de interes pentru autodezvoltare și condiția fizică. Stereotipurile privind vârsta și metodele de predare au fost evidente în cadrul interviurilor, profesorii mai în vârstă fiind percepuți ca fiind mai tradiționaliști, dar oferind disciplină, în timp ce profesorii mai tineri au fost văzuți ca fiind pricepuți la tehnologie, dar lipsiți de experiență.
2. **Grupul de mijloc:** Printre motive se numără deteriorarea profesiei de profesor, decalajul digital, lipsa de timp pentru cursuri de perfecționare, lipsa unor intervenții specifice din partea conducerii și lipsa de progres în carieră din cauza crizelor economice.
3. **Grupul cu arie extinsă:** Printre motive se numără probleme precum plata redusă, lipsa de sprijin, așteptări neclare, provocări tehnologice și încredere scăzută din cauza resurselor inadecvate și a volumului de muncă copleșitor.

Pentru a aborda problemele legate de vârstă în sectorul educațional, raportul recomandă intervenții specifice axate pe comunicare, stereotipuri legate de vârstă, metode de predare, dezvoltare profesională continuă și îmbunătățirea mediului de lucru general și a sistemelor de sprijin pentru profesorii de toate vârstele.

Măsurile de gestionare a vârstei identificate în raport oferă următoarele informații cheie:

1. **Grupul central:** Măsurile includ programe de învățare continuă, ascultare și monitorizare din partea conducerii și programe de mentorat pentru a sprijini profesorii.
2. **Grupul de mijloc:** Măsurile implică activități de întâlnire și de consolidare a echipei, activități non-formale, proiecte și sprijin psihologic pentru a promova un mediu de lucru pozitiv și de susținere.
3. **Grupul cu arie extinsă:** Măsurile includ măsuri contextuale specifice, cum ar fi reducerea programului de lucru, politici mai bune și sprijin din partea familiilor pentru a face față provocărilor legate de vârstă.

De asemenea, în cadrul cercetării au fost explorate **metodele de monitorizare a măsurilor de gestionare a vârstei** și aspectele legate de condițiile și provocările resimțite de către profesori. Rezultatele au evidențiat trei grupuri de metode de monitorizare:

1. **Grupul central:** Metodele includ metode non-formale, analiza percepției comunității și autoevaluarea pentru a evalua bunăstarea profesorilor și pentru a face schimbări pozitive.
2. **Grupul de mijloc:** Metode care implică criterii de performanță în decizia de pensionare pentru a atenua tensiunile dintre guverne și sindicate cu privire la creșterea vârstei de pensionare.
3. **Grupul cu arie extinsă:** Metodele cuprind statistici specifice pentru monitorizarea gestionării vârstei în sectorul educațional, permițând strategii de gestionare a vârstei bazate pe dovezi.

Punerea în aplicare a unor metode eficiente de monitorizare este esențială pentru luarea deciziilor în cunoștință de cauză, pentru sprijinirea nevoilor profesorilor și pentru menținerea unui mediu educațional pozitiv și durabil.

Cercetarea a investigat, de asemenea, diferite **avantaje ale măsurilor de gestionare a vârstei** pentru profesori:

1. **Grupul central:** Avantajele includ învățarea și dezvoltarea continuă, îmbătrânirea activă și practicile reflexive și transferul de cunoștințe pentru a îmbunătăți calitatea predării și bunăstarea profesorilor.
2. **Grupul de mijloc:** Avantajele constau în dezvoltarea unor legături puternice cu studenții și cu organizația, stimularea dialogului între generații, o mai bună calitate a vieții și creșterea culturii instituționale.
3. **Grupul cu arie extinsă:** Printre avantaje se numără creșterea productivității, valorificarea experienței și expertizei seniorilor, creșterea atractivității profesiei de profesor și posibilitatea ca profesorii să obțină calificări mai înalte.

Practicile de gestionare a vârstei pot aduce numeroase beneficii profesorilor și sistemului educațional, inclusiv îmbunătățirea calității predării, a bunăstării profesorilor, a rezultatelor elevilor și a sustenabilității pe termen lung a profesiei.

În cele din urmă, cercetarea a explorat **dezavantajele măsurilor de gestionare a vârstei** pentru profesori:

1. **Grupul central:** Principalul dezavantaj este costul asociat cu implementarea strategiilor de gestionare a vârstei, dar beneficiile pe termen lung depășesc aceste costuri.
2. **Grupul de mijloc:** Un dezavantaj semnificativ este lipsa de determinare a unor profesori mai în vârstă de a continua să învețe sau de a accepta schimbarea, dar dezvoltarea profesională adaptată poate aborda această provocare.
3. **Grupul cu arie extinsă:** Acest grup cuprinde dezavantaje specifice și contextuale legate de momentul specific al carierei sau de organizația în sine.

Raportul de cercetare evidențiază, de asemenea, faptul că problema gestionării vârstei în școli este *trecută cu vederea sau ignorată în comparație* cu alte probleme din sectorul educației și subliniază importanța prioritizării gestionării vârstei pentru a menține calitatea educației și pentru ne asigura că elevii primesc sprijinul necesar din partea unor profesori cu experiență.

În concluzie, acest raport evidențiază impactul vârstei asupra activității profesorilor. Profesorii mai în vârstă aduc o experiență valoroasă și mentorat, dar se pot confrunta cu provocări în ceea ce privește adaptarea la tehnologie, gestionarea nivelurilor de energie și gestionarea potențialelor probleme de sănătate. Prin recunoașterea atât a punctelor forte, cât și a provocărilor unei forțe de muncă didactice îmbătrânite, instituțiile de învățământ, factorii de decizie și administratorii din domeniul educației pot lua măsuri proactive cum ar fi dezvoltarea unor strategii de gestionare a vârstei. Un corp profesoral echilibrat și eficient va conduce întotdeauna la rezultate educaționale mai bune.

1. Introducere în managementul vârstei în sectorul educațional

Managementul vârstei este un concept care a apărut în Finlanda la începutul anilor 1980. La acea vreme, Finlanda se confrunta cu o schimbare demografică care ducea la îmbătrânirea accelerată a forței de muncă. Ca răspuns la această situație, guvernul finlandez și angajatorii au început să exploreze modalități de a se asigura că lucrătorii de toate vârstele au acces echitabil la oportunități de angajare și formare profesională (Ilmarinen, Tuomi 1997, 2011).

Conceptul de management al vârstei a fost dezvoltat ca o modalitate de a promova accesul echitabil la oportunități de angajare și formare profesională pentru lucrătorii de toate vârstele. Managementul vârstei se referă la procesul de elaborare și punere în aplicare a strategiilor și politicilor care promovează păstrarea, dezvoltarea și utilizarea locurilor de muncă pentru lucrătorii de toate vârstele. Aceasta include strategii de sprijinire a angajării continue a lucrătorilor mai în vârstă, precum și eforturi de promovare a dezvoltării și avansării lucrătorilor mai tineri.

Unul dintre obiectivele cheie ale gestionării vârstei este promovarea sănătății, bunăstării și productivității tuturor lucrătorilor, indiferent de vârsta lor. Acest lucru implică elaborarea unor politici și practici care să includă lucrătorii de toate vârstele și care să promoveze un mediu de lucru favorabil pentru toată lumea.

De la înființarea sa, conceptul de management al vârstei s-a răspândit în întreaga lume și a devenit o abordare larg recunoscută a gestionării forței de muncă în multe țări de pe glob. Managementul vârstei este considerat în prezent un instrument important pentru promovarea diversității, echității și incluziunii la locul de muncă, precum și pentru sprijinirea sănătății și productivității lucrătorilor de toate vârstele.

Managementul vârstei în sectorul educației se concentrează pe abordarea nevoilor și provocărilor specifice care apar din cauza diverselor grupe de vârstă și etape ale carierei profesorilor. Deși multe principii ale gestionării vârstei se aplică în mod universal, există particularități în sectorul educației care necesită anumite abordări specifice.



2. Proiect Erasmus+: Probleme legate de vârstă în sectorul educației

Ca răspuns la provocările prezentate, un consorțiu format din șase parteneri din șase țări ale UE a colaborat pentru a lansa un proiect Erasmus+: Probleme legate de vârstă în sectorul educației. În cadrul acestei inițiative, echipele de proiect au elaborat o mare varietate de resurse practice adaptate pentru profesioniști din toate nivelurile sistemului educațional. Acest raport a reprezentat doar unul dintre cele câteva rezultate din cadrul efortului global de abordare a acestor probleme.

În primul rând, proiectul a vizat aspectele organizatorice din sectorul educației, servind drept resursă practică pentru a sprijini diferiți beneficiari, interesați și responsabili cu ocuparea forței de muncă, inclusiv administratorii școlari, factorii de decizie politică, partenerii sociali, cadrele didactice și, în special, formatorii de dezvoltare profesională continuă (DPC). Obiectivul principal al proiectului a fost de a asigura o gestionare eficientă a forței de muncă școlare îmbătrânite, prevenind în același timp barierele legate de vârstă în calea ocupării forței de muncă. Gestionarea vârstei presupune un angajament de a pregăti resursele umane (în acest caz, personalul școlar) pentru a rămâne capabile să își îndeplinească rolurile nu doar în prezent, ci și în viitorul îndepărtat, peste 40 de ani. Educatorii trebuie să accepte managementul vârstei ca pe un set de acțiuni adaptate la nevoile indivizilor din diferite grupe de vârstă, cu obiectivul de a pregăti mediul educațional, politicile și strategiile pentru o creștere anticipată a angajării persoanelor de peste 50 de ani în cadrul școlilor.

Un alt obiectiv important al proiectului a fost crearea unui set cuprinzător de instrumente practice pentru cadre didactice la toate nivelurile, cu un accent deosebit pe furnizorii de educație și formare profesională, pentru a gestiona în mod eficient provocările legate de vârstă în cadrul sectorului educațional. Aceste instrumente au inclus:

- Culegere de exemple de bune practici pentru abordarea problemelor legate de vârstă în școli.
- Analiza comparativă a studiilor de caz și recomandări pentru a ajuta profesorii să aleagă măsuri eficiente de gestionare a vârstei.
- Elaborarea de programe pentru formarea personalului școlar selectat pe teme legate de vârstă.
- Crearea unui model de program introductiv de formare, un program de dezvoltare profesională continuă (CPD) pentru profesorii și formatorii din învățământul tehnic și profesional.
- Crearea unei platforme web care să ofere toate aceste instrumente într-un format online accesibil publicului.

Studiul actual și prezentul raport reprezintă unul dintre rezultatele acestui proiect: analiza comparativă.

3. Contextul politic european și național al țărilor implicate în proiect și în prezentul studiu.

În Europa, organismele legislative au depus eforturi pentru a aborda problemele legate de vârstă la nivel social și politic. Uniunea Europeană, de exemplu, a introdus mai multe politici și directive pentru a promova gestionarea vârstei și pentru a sprijini nevoile lucrătorilor de toate vârstele.

Una dintre directivele esențiale în acest domeniu este *Directiva europeană privind egalitatea de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă*, care a fost instituită în anul 2000.

Principalul obiectiv al acestei directive este de a preveni discriminarea bazată pe vârstă la locul de muncă, alături de alți factori. Aceasta garantează că toți angajații sunt tratați în mod echitabil, indiferent de vârsta lor, promovând un mediu de lucru mai incluziv și oferind oportunități egale pentru toată lumea.

Directiva impune statelor membre ale UE să pună în aplicare legi și reglementări naționale pentru a proteja lucrătorii împotriva discriminării pe motive de vârstă și pentru a promova egalitatea de tratament la angajare. Strategia de la Lisabona, care a fost adoptată de *Consiliul European* în martie 2000 (Esping-Andersen, 2002, p. 8), avea ca obiectiv ca Europa "să devină cea mai competitivă și mai dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume, capabilă de o creștere durabilă, cu locuri de muncă mai multe și mai bune și o mai mare coeziune socială". Niciun obiectiv-cheie al acestei strategii nu a fost atins în Uniunea Europeană în ansamblu, dar problema este recunoscută pe scară largă în UE și în întreaga lume.

În 2010, *Strategia de la Lisabona* a fost înlocuită de *Agenda EUROPA 2020*.

Uniunea Europeană a introdus, de asemenea, alte politici și inițiative menite să promoveze gestionarea vârstei și să sprijine nevoile lucrătorilor de toate vârstele. De exemplu, Comisia Europeană a lansat o campanie intitulată "Locuri de muncă sănătoase pentru toate vârstele", care vizează sensibilizarea cu privire la importanța promovării unor locuri de muncă sănătoase pentru lucrătorii de toate vârstele. Campania oferă îndrumări și sprijin angajatorilor pentru a-i ajuta să dezvolte politici și practici favorabile vârstei.

În plus față de aceste politici și inițiative, multe țări europene au introdus propriile legi și reglementări menite să promoveze gestionarea vârstei și să sprijine lucrătorii de toate vârstele. De exemplu, în Germania, în 2007, a fost introdusă "Legea pentru promovarea angajării angajaților în vârstă" pentru a încuraja angajarea lucrătorilor în vârstă și pentru a oferi sprijin și formare profesională lucrătorilor în vârstă care doresc să continue să lucreze. În 2013, Suedia a introdus un nou sistem de pensii care are ca scop încurajarea oamenilor să lucreze mai mult timp și să amâne pensionarea. Noul sistem include măsuri precum creșterea vârstei de pensionare, creșterea vârstei minime de pensionare și oferirea de stimulente pentru ca persoanele să continue să lucreze după vârsta de pensionare. Guvernul britanic a introdus o serie de politici și inițiative menite să promoveze gestionarea vârstei și să sprijine lucrătorii în vârstă. De exemplu, în 2011, guvernul a introdus campania "Age Positive", care are ca scop creșterea gradului de conștientizare a valorii lucrătorilor în vârstă și contestarea discriminării pe criterii de vârstă la locul de muncă. De asemenea, guvernul a introdus o legislație pentru eliminarea vârstei de pensionare implicite și a oferit finanțare pentru programe de formare și educație menite să sprijine lucrătorii în vârstă.

În general, organismele legislative din Europa au recunoscut importanța gestionării vârstei și au luat măsuri pentru a aborda această problemă la nivel sociopolitic. Acest lucru a ajutat la promovarea unei mai mari conștientizări și înțelegeri a nevoilor lucrătorilor de toate vârstele și a contribuit la dezvoltarea unor locuri de muncă mai favorabile și mai favorabile incluziunii în întreaga regiune.

Problema gestionării vârstei pentru sectorul educațional este abordată în cadrul unor organisme legislative, politici și inițiative specifice la nivel european:

- *Comisia Europeană* a lansat mai multe inițiative menite să promoveze participarea activă a lucrătorilor în vârstă pe piața muncii, inclusiv a cadrelor didactice. Printre aceste inițiative se numără Anul european al îmbătrânirii active și al solidarității între generații, care vizează promovarea unor politici favorabile vârstei și sprijinirea nevoilor lucrătorilor în vârstă, precum și Pilonul european al drepturilor sociale, care vizează asigurarea unui tratament corect și egal pentru toți lucrătorii, indiferent de vârstă.
- *Consiliul Europei* a adoptat mai multe rezoluții și recomandări menite să promoveze diversitatea vârstelor și să combată discriminarea pe criterii de vârstă în domeniul educației, inclusiv în cazul cadrelor didactice. Printre acestea se numără Recomandarea privind diversitatea vârstei și învățarea pe tot parcursul vieții și Recomandarea privind promovarea educației în domeniul drepturilor omului.
- *Parlamentul European* a abordat, de asemenea, problema gestionării vârstei cadrelor didactice, inclusiv prin adoptarea de rezoluții și rapoarte. De exemplu, în 2017, Parlamentul a adoptat o rezoluție referitoare la rolul educației și al școlilor în promovarea toleranței și a respectului reciproc în contextul crizei refugiaților, care a subliniat importanța de a se asigura că profesorii sunt instruiți în mod corespunzător pentru a aborda aspecte legate de diversitate și multiculturalism.

Organismele legislative europene recunosc din ce în ce mai mult importanța gestionării vârstei pentru cadrele didactice, precum și pentru alți lucrători și se angajează să promoveze politici și inițiative care să sprijine nevoile lucrătorilor în vârstă din sectorul educației.

În Republica Cehă

În Republica Cehă, mai multe politici și inițiative promovează managementul vârstei pentru profesori. Ministerul Educației, Tineretului și Sportului oferă un program de învățare pe tot parcursul vieții și de dezvoltare profesională, menținând profesorii la curent cu noile metode și tehnologii. Ministerul Muncii și Afacerilor Sociale sprijină lucrătorii în vârstă, inclusiv cadrele didactice, prin reconversie profesională, perfecționare și plasare la locul de muncă. Stimuletele fiscale încurajează angajatorii să angajeze și să păstreze lucrătorii în vârstă, prevenind discriminarea. Ministerul Educației se concentrează, de asemenea, pe sănătatea și bunăstarea profesorilor, oferind sprijin pentru un stil de viață sănătos și gestionarea stresului. În plus, un program facilitează dezvoltarea profesională a profesorilor în vârstă, permițând mentoratul și învățarea în colaborare. Aceste inițiative asigură diversitatea vârstei și sprijină contribuțiile valoroase ale cadrelor didactice în vârstă în sistemul de învățământ, aliniindu-se la eforturile europene mai largi de abordare a nevoilor lucrătorilor în vârstă pe piața muncii.

În România

În România, diverse politici și inițiative sprijină gestionarea vârstei în diferite sectoare, inclusiv în educație. De exemplu, Ministerul Muncii și Justiției Sociale oferă inițiative de promovare a ocupării forței de muncă pentru lucrătorii în vârstă, cum ar fi profesorii, prin reconversie profesională, perfecționare și sprijin pentru plasarea la locul de muncă. De asemenea, sunt oferite stimulente fiscale angajatorilor care angajează lucrători în vârstă, asigurând un tratament echitabil pe piața muncii.

Ministerul Educației Naționale a introdus programe de promovare a învățării pe tot parcursul vieții și a dezvoltării profesionale a cadrelor didactice, inclusiv a celor mai în vârstă, precum și inițiative pentru sănătatea și bunăstarea acestora. În plus, un program de mentorat asociază profesorii cu experiență cu cei mai tineri pentru a le oferi îndrumare și sprijin.

Deși România nu are legi specifice pentru gestionarea vârstei în învățământ sau în alte profesii, mai multe acte legislative abordează discriminarea pe motive de vârstă și susțin principiile tratamentului egal. Legile privind egalitatea de șanse, Codul Muncii, asigurarea de șomaj, sistemul de salarizare din sectorul public și Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse contribuie la promovarea diversității vârstelor și la sprijinirea cadrelor didactice în vârstă pentru a aduce contribuții valoroase la educație.

În Italia

În Italia, diverse politici și inițiative abordează gestionarea vârstei, inclusiv măsuri pentru profesori. Printre exemple se numără Active Aging 2020, care promovează îmbătrânirea activă și sprijină lucrătorii în vârstă într-un mediu de lucru mai prietenos cu vârsta. Planul "La Buona Scuola" vizează îmbunătățirea calității educației, cu sprijin pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice, inclusiv a celor în vârstă. Institutul Național Italian pentru Promovarea Persoanelor Vârstnice și Solidaritate Socială (INPS) oferă ajutor financiar companiilor care angajează lucrători în vârstă, inclusiv cadre didactice, prin stimulente fiscale și sprijin pentru formare. Italia oferă, de asemenea, o vârstă de pensionare flexibilă, permițând lucrătorilor în vârstă să continue să lucreze dacă doresc. Experții implicați în această cercetare au observat că, în Italia, există procente ridicate de tineri profesori care nu sunt angajați în mod oficial și definitiv de către sistemul public de învățământ, au deja ani de experiență profesională și au fost instruiți în noile tehnologii educaționale și așteaptă un loc de muncă stabil de profesor într-o școală.

Pentru a sprijini gestionarea vârstei și angajarea lucrătorilor în vârstă, Italia dispune de legi relevante, cum ar fi Statutul lucrătorilor, care asigură nediscriminarea și egalitatea de tratament, și Legea privind locurile de muncă, care introduce măsuri pentru siguranța locului de muncă și pensionarea flexibilă. Reformele sistemului de pensii au ajustat vârsta de pensionare și opțiunile de pensionare, luând în considerare nevoile lucrătorilor în vârstă și sustenabilitatea sistemului de pensii. Contractele colective de muncă naționale pot include dispoziții privind gestionarea vârstei. Cadrul strategic național privind îmbătrânirea activă din 2014 oferă un plan de sprijinire a dezvoltării profesionale a lucrătorilor în vârstă și de creare a unor medii de lucru adaptate la vârstă.

În Spania

Gestionarea vârstei cadrelor didactice în Spania este reprezentată de diverse politici și inițiative. Măsurile de promovare a dezvoltării profesionale și a mobilității cadrelor didactice, lansate de Ministerul Educației și Formării Profesionale, sprijină dezvoltarea carierei cadrelor didactice prin programe de formare și schimburi pentru toate vârstele. Planul național de promovare a profesiei didactice, introdus în 2019, asigură siguranța locului de muncă pentru profesorii în vârstă prin condiții favorabile vârstei și oportunități de formare. În plus, guvernele regionale au propriile politici, cum ar fi programul Andaluziei care sprijină angajarea profesorilor în vârstă cu formare și condiții de lucru îmbunătățite.

În Spania, politicile de gestionare a vârstei cadrelor didactice nu sunt în prezent bine definite, dar mai multe reglementări influențează indirect practicile de angajare în sectorul educațional. Strategia de îmbătrânire activă încurajează dezvoltarea profesională și locurile de muncă adaptate la vârstă. Acordul național pentru ocuparea forței de muncă include măsuri pentru angajarea și flexibilitatea lucrătorilor în vârstă. Promovarea teleworkingului în timpul pandemiei sprijină, de asemenea, securitatea locului de muncă al lucrătorilor în vârstă. Strategia națională pentru îmbătrânire activă și solidaritate între generații încurajează condițiile favorabile vârstei și cooperarea între generații. În general, aceste politici și inițiative oferă un cadru pentru sprijinirea ocupării forței de muncă, a securității locului de muncă și a dezvoltării profesionale a cadrelor didactice în vârstă în Spania.

În Portugalia

În Portugalia, nu există legi specifice privind gestionarea vârstei cadrelor didactice. Cu toate acestea, țara a pus în aplicare dispoziții legale și politici care sprijină drepturile lucrătorilor în vârstă și egalitatea de șanse, inclusiv pentru cadrele didactice. Codul muncii interzice discriminarea bazată pe vârstă și stabilește norme privind condițiile de muncă, în beneficiul bunăstării cadrelor didactice și al echilibrului dintre viața profesională și cea privată.

Sistemul de securitate socială oferă sprijin, cum ar fi pensiile și indemnizațiile de boală, lucrătorilor, inclusiv cadrelor didactice, pe tot parcursul carierei lor. Programul național pentru promovarea sănătății și securității la locul de muncă se concentrează pe crearea unor locuri de muncă sănătoase și sigure pentru toți angajații, ceea ce este esențial pentru profesorii în vârstă.

În Portugalia au fost introduse unele politici și inițiative pentru a aborda gestionarea vârstei cadrelor didactice. Dezvoltarea profesională continuă (DPC) promovează învățarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea competențelor pentru cadrele didactice. Modalitățile de lucru flexibile, cum ar fi opțiunile cu fracțiune de normă, ajută profesorii mai în vârstă să își gestioneze volumul de muncă. Sprijinul pentru programele de pensionare anticipată îi ajută pe profesori să facă o tranziție fără probleme în afara forței de muncă. Programele de sănătate și bunăstare promovează un stil de viață sănătos și oferă resurse pentru bunăstarea profesorilor pe măsură ce îmbătrânesc.

Deși Portugalia nu dispune de o politică cuprinzătoare de gestionare a vârstei pentru profesori, inițiativele existente demonstrează o dedicare pentru sprijinirea profesorilor și promovarea învățării pe tot parcursul vieții și a bunăstării în cadrul profesiei.

În Turcia

În Turcia, diverse legi și regulamente abordează gestionarea vârstei la locul de muncă, inclusiv dispoziții specifice pentru cadrele didactice. Printre legile cheie se numără Legea muncii nr. 4857, care protejează împotriva discriminării, și Legea funcționarilor publici nr. 657, care reglementează angajarea funcționarilor publici. Legea nr. 2828 privind securitatea socială și asigurarea generală de sănătate stabilește prestațiile pentru lucrătorii pensionați, inclusiv pentru profesori, iar Legea privind sănătatea și siguranța la locul de muncă stabilește standardele la locul de muncă.

În plus, Codul de etică pentru cadrele didactice stabilește orientări privind conduita profesională. Turcia sprijină gestionarea vârstei cadrelor didactice prin politici precum planificarea carierei, opțiuni flexibile de pensionare, programe de sănătate și de bunăstare și măsuri de prevenire a discriminării pe motive de vârstă. Aceste inițiative favorizează bunăstarea cadrelor didactice, creșterea profesională și contribuțiile continue la educație și la societate.

4. Datele referitoare la vârstă în sectorul educațional din UE: Ce știm acum?

În timp ce echilibrul dintre cadrele didactice mai în vârstă și cele mai tinere dintr-o țară este important din mai multe motive diferite, datele privind vârsta cadrelor didactice sunt incomplete. În cazul în care sunt disponibile date privind vârsta profesorilor, acestea pot oferi informații importante privind structura pe vârste a forței de muncă din învățământ și implicațiile potențiale pentru sistemele de învățământ. De exemplu, o forță de muncă didactică îmbătrânită ar putea da naștere la dificultăți în ceea ce privește pensionarea, planificarea forței de muncă și asigurarea faptului că un număr adecvat de cadre didactice posedă competențele și experiența esențiale necesare pentru a răspunde nevoilor elevilor.

În multe țări din Europa de vest, se depun eforturi pentru a îmbunătăți colectarea și raportarea datelor referitoare la vârsta cadrelor didactice, ca parte a unor eforturi mai ample de îmbunătățire a bazei de date pentru elaborarea politicilor în sectorul educației. Cu toate acestea, este încă nevoie de date mai cuprinzătoare și mai standardizate privind vârsta cadrelor didactice, precum și de cercetări care să ajute factorii de decizie politică să înțeleagă mai bine implicațiile schimbărilor demografice în cadrul forței de muncă din învățământ.

Principala sursă de date privind vârsta cadrelor didactice din Europa și din întreaga lume este [TALIS](#), Studiul internațional privind predarea și învățarea, realizat la fiecare cinci ani. Acesta este un sondaj internațional realizat de OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) care are ca scop să ofere o imagine cuprinzătoare a profesiei de profesor în diferite țări. TALIS colectează date privind o serie de subiecte legate de predare și învățare, inclusiv date demografice despre profesori, calificări, condiții de muncă și oportunități de dezvoltare profesională.

TALIS include un accent pe vârsta cadrelor didactice și pe structura pe vârste a forței de muncă din învățământ. Sondajul colectează date privind distribuția pe vârste a cadrelor didactice din fiecare țară participantă, precum și privind planurile de pensionare ale cadrelor didactice mai în vârstă și recrutarea și menținerea în activitate a cadrelor didactice mai tinere. Datele TALIS privind vârsta cadrelor didactice pot fi utilizate pentru a identifica tendințele în ceea ce privește îmbătrânirea forței de muncă din învățământ și pentru a ajuta factorii de decizie politică să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la planificarea forței de muncă, la strategiile de recrutare și de păstrare a forței de muncă.

Cel mai recent sondaj TALIS a fost realizat în 2018, iar rezultatele au fost publicate în 2019, sondajul acoperind 48 de țări. Vârsta medie a profesorilor diferă foarte mult, de la 36 de ani în Turcia la 50 de ani în Georgia. Doar Arabia Saudită (5%) are mai puțini profesori cu vârsta de peste 50 de ani decât Turcia (6%). La cealaltă extremă, mai mult de jumătate dintre profesori au peste 50 de ani în Lituania (57%), Estonia (54%), Georgia (53%), Letonia (51%) și Bulgaria (51%).

În 2018, vârsta medie a cadrelor didactice din OCDE1 era de aproximativ 44 de ani, cu variații considerabile între țări (a se vedea figura de mai jos). Aceste diferențe se înscriu între categoria de cadre didactice mai tinere (sub 30 de ani) și categoria de cadre didactice mai în vârstă (50 de ani sau mai mult). La un capăt al spectrului, profesorul mediu are 40 de ani sau mai puțin în Belgia (și în Comunitatea Flamandă), Anglia (Regatul Unit), Malta, Arabia Saudită, Shanghai (China), Singapore, Turcia, Emiratele Arabe Unite și Vietnam. La cealaltă extremă, profesorul mediu are peste 48 de ani în Bulgaria, Estonia, Georgia, Italia, Letonia, Lituania și Portugalia. Mai mult de jumătate dintre cadrele didactice au vârsta de 50 de ani sau mai mult în Bulgaria, Estonia, Georgia, Letonia și Lituania, iar acest lucru este valabil și pentru peste 45% dintre cadrele didactice din Ungaria, Italia și Portugalia, ceea ce sugerează îmbătrânirea populației de cadre didactice.

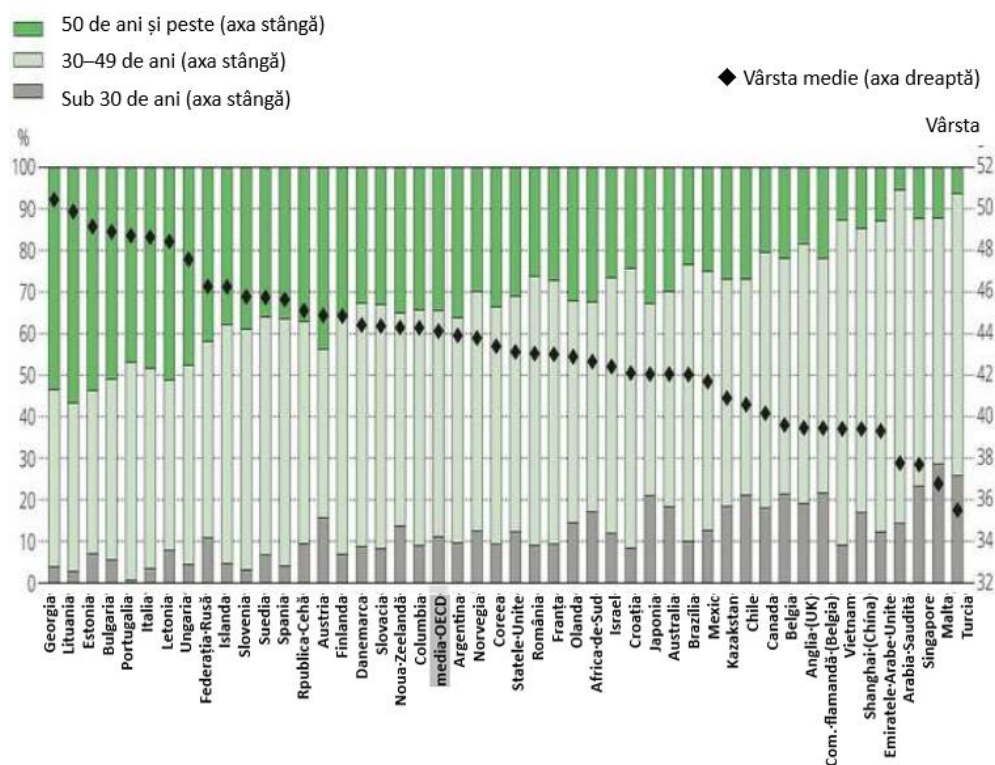


Figura 1: Distribuția vârstei cadrelor didactice și structura pe vârste a forței de muncă din învățământ în OCDE - 2018.

Astfel, se poate afirma că, în **general, în țările europene, personalul didactic este îmbătrânit**. Singura excepție este un grup de 9 state (Belgia, Germania, Malta, Olanda, Austria, Suedia, Norvegia, Elveția, Marea Britanie), unde situația poate fi caracterizată ca fiind stabilă, respectiv în ușoară îmbunătățire. În alte țări, se poate identifica un proces gradual de creștere a problemei îmbătrânirii. Cea mai gravă situație este în Portugalia, unde îmbătrânirea este în creștere bruscă. Această îmbătrânire a forței de muncă din învățământ poate avea implicații asupra calității educației, precum și asupra politicii educaționale și a planificării forței de muncă. Prezența acestui fenomen subliniază importanța elaborării unor politici și inițiative eficiente de gestionare a vârstei pentru a ne asigura că sistemul de învățământ este capabil să continue să răspundă nevoilor elevilor în viitor.

O altă perspectivă interesantă asupra îmbătrânirii personalului didactic din țările europene se bazează pe o analiză comparativă a proporției de absolvenți de studii universitare (module de formare specială pentru a deveni cadre didactice) și a numărului de cadre didactice cu vârsta de peste 55 de ani. Astfel, aceasta oferă o estimare aproximativă a anilor necesari pentru a suplimenta rândurile cadrelor didactice cu proaspeți absolvenți dintr-o anumită grupă de vârstă. Aceste cifre pot fi înțelese după cum urmează: cu cât valoarea este mai mare, cu atât este nevoie de mai mult timp pentru a reînprospăta personalul didactic, ceea ce indică o durată mai lungă pentru a înlocui educatorii care pleacă din profesie în anii următori, adesea din cauza pensionării.

În acest context, în Portugalia este nevoie de aproape 11 ani pentru a înlocui profesorii cu vârsta de 55 de ani și peste, ceea ce poate fi considerată ca o amenințare semnificativă la adresa capacității de reînnoire a personalului didactic. De fapt, există posibilitatea ca întreaga categorie să se pensioneze în această perioadă. Situația este la fel de negativă în Lituania, Grecia, Letonia sau România. Dimpotrivă, situația este pozitivă în Cipru, Malta, Marea Britanie, Spania și Polonia.

În general, în medie, acest indicator este în creștere în toate țările europene selectate, astfel încât situația poate fi evaluată ca fiind în deteriorare. Astfel, **multe state pot fi considerate amenințate de îmbătrânirea personalului didactic**. Pe măsură ce profesorii cu experiență se pensionează, poate fi dificil să se găsească suficienți înlocuitori calificați pentru a le ocupa posturile, în special în discipline precum matematica și științele. Acest lucru poate duce la un deficit de cadre didactice și la creșterea numărului de clase, ceea ce poate avea un impact negativ asupra calității educației pe care o primesc elevii. În plus, profesorii mai în vârstă pot avea, de asemenea, rate mai mari de absenteism sau se pot pensiona mai devreme, ceea ce poate agrava și mai mult problema.

Raportul între profesorii peste 50 de ani și absolvenți								
	Rata	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Belgia	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
Republica Cehă	8	1.65	2.00	2.34	2.70	3.09	3.10	2.90
Germania	14	6.04	5.34	5.00	4.60	3.80	3.72	3.61
Grecia	21	3.96	2.78	4.53	4.65	5.65	5.71	6.10
Spania	4	1.58	1.28	1.35	1.38	1.43	1.63	1.45
Franța	11	4.92	5.08	3.98	3.33	3.22	3.25	3.33
Cipru	1	0.93	0.55	0.77	1.06	0.74	1.02	0.77
Letonia	20	3.86	6.28	6.08	6.16	11.82	6.01	5.38
Lituania	22	2.65	3.92	5.26	6.40	7.48	8.47	9.30
Ungaria	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
Olanda	18	3.57	3.64	x	x	3.93	3.86	4.09
Austria	10	2.62	2.61	2.43	2.78	2.74	3.08	3.14
Polonia	5	x	x	0.89	1.03	1.08	1.24	1.59
Portugalia	23	3.36	3.97	4.47	6.89	8.17	9.70	10.98
România	19	7.82	1.51	7.37	6.63	5.39	5.64	5.25
Slovacia	7	1.33	11.92	1.72	1.85	2.08	2.21	2.52
Finlanda	16	4.33	4.21	3.88	3.96	3.76	3.66	3.78
Suedia	15	3.91	3.50	3.77	3.68	4.03	3.70	3.65
Norvegia	6	3.51	3.26	3.08	2.93	2.76	2.53	2.23
Elveția	9	3.05	2.83	2.92	2.90	3.02	2.95	2.93
Regatul Unit	2	1.07	1.19	1.09	1.00	1.04	1.03	1.02
Media		3.15	3.43	3.18	3.35	3.75	3.69	3.74
Notă:								
Numărul raportului reprezintă anii necesari pentru înlocuirea profesorilor care au peste 55 de ani de către absolvenți								
Numărul dintre paranteze reprezintă ordinea țării sortată începând cu cei mai puțini ani necesari pentru								

Figura 2: Raportul de vârstă între cadrele didactice de peste 55 de ani și absolvenți. (Sursa: Structura de vârstă a cadrelor didactice în anumite țări din UE - P. Marinič, P. Pecina, Universitatea Masaryk, Facultatea de Educație, Proceedings of INTED2022 Conference, 7-8 martie 2022, ISBN: 978-84-09-37758-9)

Potrivit raportului OCDE "Education at a Glance 2018", vârsta medie normală de pensionare pentru cadrele didactice din învățământul primar, secundar și post-secundar non-terțiar din țările OCDE a fost de 64,3 ani pentru bărbați și 63,7 ani pentru femei. Prin urmare, **multe sisteme de învățământ europene s-ar putea confrunta cu provocarea de a înlocui un număr mare de cadre didactice în următorii aproximativ 15 ani**, deoarece o proporție semnificativă din actuala forță de muncă din învățământ se apropie de vârsta de pensionare. Acest lucru ar putea duce la un deficit de cadre didactice calificate și cu experiență, în special în anumite discipline sau regiuni.

OCDE estimează că **aproximativ o treime dintre profesorii din țările UE vor trebui înlocuiți în următorii zece ani**. Unele țări, cum ar fi Italia, Bulgaria, Lituania, Estonia, Grecia și Letonia, vor trebui să reînnoiască aproximativ jumătate din personalul didactic din învățământul secundar, în timp ce Italia, Bulgaria și Lituania vor trebui să reînnoiască, de asemenea, aproximativ jumătate din profesorii din învățământul primar. Acest lucru reprezintă o provocare semnificativă pentru sistemele de învățământ și pentru factorii de decizie

politică, care vor trebui să găsească modalități de a atrage și de a păstra noi cadre didactice, sprijinind în același timp dezvoltarea profesională continuă și bunăstarea cadrelor didactice existente.

Vârsta cadrelor didactice este importantă pentru politicile educaționale, în special atunci când vine vorba de formarea de noi profesori și de ajutorarea celor existenți. De exemplu, odată cu creșterea utilizării tehnologiei digitale în sălile de clasă, vârsta contează. Acest lucru se vede în accentul din ce în ce mai mare pus pe predarea competențelor digitale în timpul formării inițiale a cadrelor didactice. Mulți profesori cu experiență și-au primit formarea inițială în urmă cu zeci de ani, înainte de utilizarea pe scară largă a tehnologiilor digitale în educație. Prin urmare, poate fi necesar să se ofere o dezvoltare profesională orientată pentru a ajuta profesorii cu experiență să se adapteze la noile tehnologii și metode de predare. În plus, pe măsură ce tot mai mulți profesori se pensionează, este important să se asigure că recrutarea de noi cadre didactice ține pasul cu pierderea de personal cauzată de pensionare, mai ales că schimbările preconizate în ceea ce privește numărul de elevi ar putea crește cererea de cadre didactice în unele regiuni.

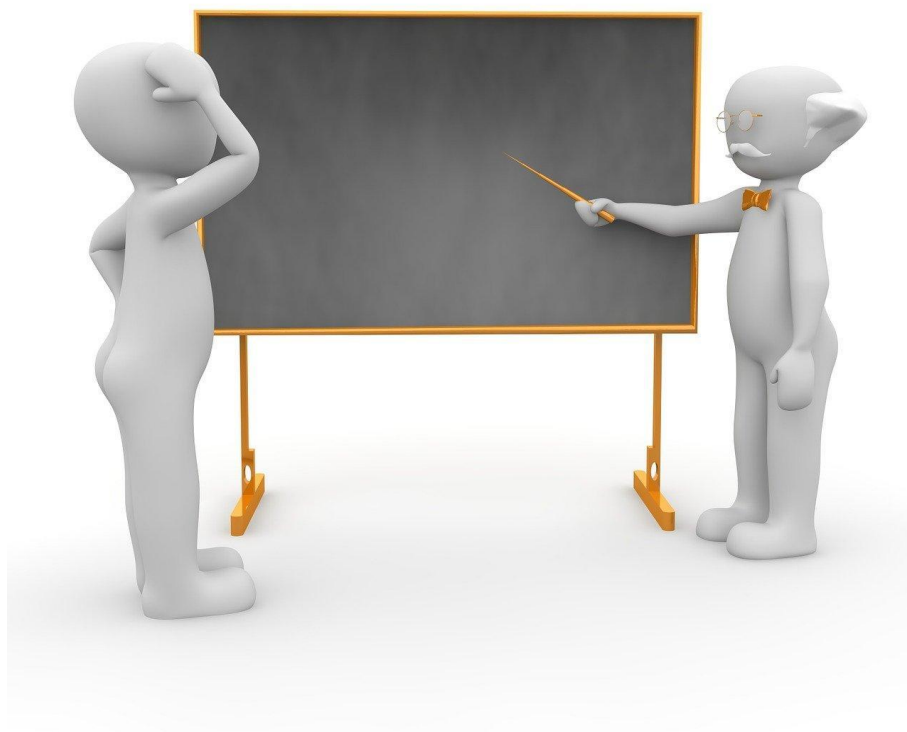
Un raport UNESCO din 2014 sugerează un alt motiv în afară de îmbătrânirea populației europene. Problema planurilor de pensii și a stimulentei de pensionare pentru cadrele didactice poate juca un rol semnificativ în îmbătrânirea forței de muncă din învățământ. În toate țările UE, sistemul de pensii recompensează cadrele didactice care rămân la locul de muncă pentru perioade mai lungi, ceea ce poate descuraja pensionarea și poate contribui la îmbătrânirea forței de muncă. Acest lucru poate crea, de asemenea, un blocaj pentru promovarea cadrelor didactice mai tinere și poate limita oportunitățile de intrare în profesia didactică pentru noii absolvenți. Pe lângă schimbările demografice, este esențial să se ia în considerare impactul sistemelor de pensii pentru cadrele didactice asupra distribuției pe vârste a forței de muncă și asupra potențialului de penurie în viitor.

Învățământul în Europa este o profesie pentru femei

Potrivit datelor Eurostat, în 2019, aproximativ 70% dintre profesorii din Uniunea Europeană erau femei. Echilibrul de gen în rândul cadrelor didactice variază de la o țară la alta, unele având o proporție mai mare de profesori bărbați, dar, în general, învățământul rămâne o profesie dominată de femei în Europa. Procentul de cadre didactice de sex feminin scade pe măsură ce crește nivelul de educație: 95,8% la nivel preșcolar, 85,5% la nivel primar și 64,7% la nivel secundar sunt femei. Procentul de cadre didactice de sex feminin atinge sau depășește 50% doar în România (50,8%), Finlanda (51,9%), Letonia (54,5%) și Lituania (56,7%). În toate celelalte țări ale UE, aceasta variază între 40% și 50%, cu excepția Greciei, a Maltei și a Luxemburgului, toate cu mai puțin de 36% de femei cadre didactice universitare. În învățământul profesional, în întreaga UE, aproximativ 60% sunt femei.

Dezechilibrul de gen în învățământ are cauze diferite. Bărbații ar putea fi mai descurajați de factori precum oportunitățile limitate de carieră și salariile mai mici în comparație cu alți profesioniști la fel de calificați, ceea ce face ca predarea să fie mai puțin atractivă pentru ei decât pentru femei. Din punct de vedere cultural, stereotipurile de gen descriu adesea femeile ca fiind mai potrivite pentru predare. Aceste convingeri sunt predominante în tot spectrul de predare, în special atunci când vine vorba de instruirea copiilor mai mici. Ambele aspecte evidențiază importanța abordării atractivității profesiei didactice. Procedând astfel, putem oferi o gamă mai largă de modele pentru elevi și putem răspunde la deficitul de cadre didactice în anumite discipline sau la o lipsă generală de profesori.

Unele studii au constatat, de asemenea, că feminizarea profesiei didactice a dus la scăderea salariilor și a statutului cadrelor didactice, deoarece predarea a fost subevaluată din punct de vedere istoric ca "muncă de femeie" (Schmude, J., Jackisch, S. 2019). Acest lucru poate contribui, de asemenea, la scăderea atractivității profesiei pentru bărbați. În plus, natura muncii în sine, inclusiv munca emoțională implicată în predare și lipsa de autonomie și de control asupra condițiilor de muncă, pot fi, de asemenea, factori care au un impact asupra structurii de gen a profesiei de profesor. Abordarea acestor aspecte poate contribui la creșterea atractivității și a diversității profesiei, ceea ce poate fi benefic atât pentru studenți, cât și pentru forța de muncă din învățământ.



5. Cercetări și sondaje anterioare privind aspectele și problemele legate de vârsta cadrelor didactice

Deși este posibil să existe o lipsă de cercetări cuprinzătoare cu privire la problemele legate de vârstă pentru profesori, au fost efectuate unele studii pe această temă. Iată câteva exemple:

Într-un studiu intitulat [Teachers Working Longer Review: final report findings](#), bazat pe o evaluare rapidă a dovezilor (Rapid Evidence Assessment - REA) a literaturii internaționale de cercetare și pe o analiză a seturilor de date despre profesori și solicitările fizice, mentale și emoționale ale fiecărui rol în cadrul profesiei de profesor, concluziile se referă la multe aspecte îngrijorătoare: profesorii mai în vârstă tind să aibă niveluri mai ridicate de stres raportat, problemele de sănătate mintală și bolile legate de stres sunt mai frecvent raportate de profesori ca motive pentru pensionarea lor pentru probleme de sănătate, profesorii cu vârsta de peste 50 de ani raportează că au niveluri ușor mai scăzute de bunăstare și sănătate generală decât profesorii mai tineri și raportează mai mult decât aceștia boli legate de sănătate fizică.

Într-un raport scris și publicat de [American Enterprise Institute](#) în mai 2020, Jessica Schurz și John Bailey au prezentat câteva strategii potențiale pentru păstrarea profesorilor mai în vârstă. Un [studiu comandat de Wellcome Trust](#) a arătat că participarea la dezvoltarea profesională continuă specifică unei discipline a îmbunătățit retenția profesorilor de științe.

Raportul [Teachers Matter: Atragerea, dezvoltarea și menținerea cadrelor didactice eficiente](#) investighează profesorii din școli - pregătirea, recrutarea, munca și cariera acestora. Preocuparea sa specifică este reprezentată de politicile care contribuie la atragerea, dezvoltarea și păstrarea cadrelor didactice eficiente în școli, iar principalele concluzii subliniază necesitatea de a regândi reprezentarea profesională a cadrelor didactice și de a concepe noi principii pentru a ajuta cadrele didactice să lucreze și să se dezvolte în următoarele decenii.

[Acest studiu](#) se adaugă la baza de dovezi prin investigarea asocierilor dintre anii de experiență ai profesorilor și calitatea predării. Rezultatele nu arată nicio dovadă a unei calități mai scăzute a predării pentru profesorii debutanți (0-3 ani de experiență), dar unele dovezi ale unui declin al calității predării pentru profesorii cu 4-5 ani de experiență. Constatările sugerează că, în general, calitatea predării ar putea fi mai bună și că un sprijin specific și o învățare profesională bazată pe dovezi ar fi în beneficiul tuturor profesorilor.

Alte studii și articole scrise în ultimul deceniu au identificat și argumentat alte aspecte urgente, probleme și provocări legate de vârsta cadrelor didactice, cum ar fi:

- **Sănătate și solicitări fizice:** Odată cu înaintarea în vârstă, profesorii pot întâmpina probleme fizice care le pot afecta capacitatea de a-și îndeplini sarcinile de serviciu în mod eficient.
- **Utilizarea tehnologiei:** Având în vedere utilizarea tot mai frecventă a tehnologiei în clasă, profesorii mai în vârstă se pot confrunta cu dificultăți în a ține pasul cu progresele tehnologice.
- **Oboseala și epuizarea carierei:** Cu cât cadrele didactice rămân mai mult timp în profesie, cu atât riscul de epuizare și oboseală profesională este mai mare.
- **Rezistența la schimbare:** Pe măsură ce cadrele didactice devin mai experimentate, acestea pot deveni mai fixe și mai puțin receptive la schimbare.
- **Discriminarea în funcție de vârstă:** Profesorii mai în vârstă se pot confrunta cu discriminarea pe motive de vârstă la locul de muncă, ceea ce poate duce la scăderea satisfacției profesionale și la scăderea moralului.

Un rezumat al problemelor și provocărilor legate de vârsta cadrelor didactice, identificate la nivel mondial și în diverse contexte educaționale, poate include:

- **Probleme de sănătate legate de vârstă:** Profesorii, în special cei mai în vârstă, sunt expuși riscului de a avea probleme de sănătate legate de vârstă, care pot avea un impact asupra capacității lor de a-și desfășura activitatea în mod eficient. Unele dintre aceste probleme de sănătate pot include limitări ale mobilității, declin cognitiv și boli cronice.
- **Burnout și stres:** Profesorii mai în vârstă sunt mai predispuși să se confrunte cu epuizarea și cu stresul din cauza cerințelor meseriei, inclusiv orele lungi, volumul mare de muncă și sarcinile administrative. Acest lucru poate avea un impact asupra satisfacției lor profesionale și a bunăstării generale.
- **Tehnologie și competențe digitale:** Pe măsură ce tehnologiile digitale devin tot mai integrate în educație, profesorii mai în vârstă pot avea dificultăți în a ține pasul cu competențele tehnologice necesare, ceea ce poate avea un impact asupra capacității lor de a preda și de a comunica eficient cu elevii.
- **Diferențe între generații:** Cadrele didactice mai în vârstă se pot confrunta cu diferențe de generație față de colegii și elevii mai tineri, ceea ce poate duce la probleme de comunicare și colaborare. Acest lucru poate avea, de asemenea, un impact asupra culturii și climatului școlii sau instituției.
- **Stagnarea carierei:** Profesorii mai în vârstă pot avea un sentiment de stagnare a carierei, cu oportunități limitate de creștere sau avansare. Acest lucru poate avea un impact asupra motivației și satisfacției lor profesionale, ceea ce poate duce la o potențială rotație sau dezangajare.

Este important de remarcat faptul că cercetarea actuală a găsit dovezi similare pentru fiecare dintre aceste concluzii și constatări din studii, rapoarte și articole anterioare despre acest subiect.



6. Selectarea studiilor de caz și colectarea datelor

Gestionarea vârstei devine din ce în ce mai importantă pe măsură ce proporția de lucrători în vârstă în rândul forței de muncă continuă să crească. Acest lucru se datorează unui număr de factori, inclusiv îmbătrânirea populației, schimbări în modelele de pensionare și o lipsă de lucrători calificați în anumite industrii. Un management eficient al vârstei poate ajuta organizațiile să păstreze lucrătorii mai în vârstă, să gestioneze potențialele probleme de sănătate și bunăstare asociate cu îmbătrânirea și să se asigure că cunoștințele și experiența lucrătorilor mai în vârstă sunt transferate angajaților mai tineri. De asemenea, poate contribui la crearea unei forțe de muncă mai diverse și mai incluzive și la reducerea riscului de discriminare pe criterii de vârstă. **Toate organizațiile trebuie să se adapteze în mod inevitabil la** această tendință - sau cel puțin să se pregătească pentru această tendință -, iar unul dintre obiectivele gestionării vârstei este de a găsi soluții viabile în fața schimbărilor demografice. Cu toate acestea, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional, este necesar să se pună accentul pe dezvoltarea potențialului uman prin educație continuă și pe menținerea productivității și eficienței la locul de muncă. În multe situații, gestionarea vârstei angajaților poate fi considerată ca parte a responsabilității sociale a întreprinderilor sau ca o oportunitate de a lega dezvoltarea resurselor umane de responsabilitatea socială.

Prin urmare, este necesar să se acorde atenție nu numai angajaților de peste 50 de ani, ci **tuturor categoriilor de vârstă ale angajaților și să se adapteze activitățile de gestionare a vârstei** la diferite tipuri de ocupații și să se concentreze atât pe obiectivele personale, cât și pe cele organizaționale la nivel de organizație.

Obiectivul general al acestui studiu a fost **de a analiza dovezile științifice disponibile pentru a susține practicile de management al vârstei în sistemul educațional**. A fost ales un design de cercetare calitativă pentru a identifica și explora percepția unor actori relevanți din sectorul educațional, cu privire la aspecte specifice legate de vârstă și la modul în care îmbătrânirea este percepută din punct de vedere profesional, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional sau chiar sistemic.

Metoda de colectare a informațiilor a fost realizată sub forma unor **studii de caz**. Acestea au oferit strategii de cercetare axate pe un anumit context, cu referințe detaliate despre indivizi, grupuri, organizații, ținând cont de particularitățile contextuale. Aceste studii de caz au necesitat utilizarea mai multor metode complementare, analiza, prelucrarea și stocarea informațiilor relevante, atât cantitative, cât și calitative.

Pentru a participa la acest studiu au fost selectate **organizații educaționale cât mai variate**, de la învățământul preșcolar și primar până la învățământul universitar terțiar, incluzând mai multe domenii de formare (educație științifică, educație tehnică și profesională, educație artistică). Au fost incluse în cercetare și instituții de învățământ publice și private, pentru a avea o imagine de ansamblu cât mai generală și cuprinzătoare a problemelor și soluțiilor existente din punctul de vedere al gestionării vârstei.

Persoanele-cheie care au participat la elaborarea acestor studii de caz și care au furnizat informații relevante sunt, în general, cele implicate în management (directori de școli, șefi de departamente de resurse umane, șefi de arii curriculare sau profesori cu responsabilități de coordonare și de îndrumare reciprocă). Unii dintre aceștia se află în situația de a avea o vârstă considerată apropiată de cea a pensionării și au putut oferi o

perspectivă personală asupra fenomenului de îmbătrânire și a problemelor pe care acesta le poate genera la nivelul profesiei didactice.

Participanții și organizațiile au fost recrutați prin intermediul contactelor stabilite în funcție de fiecare context în parte (relații personale, cercetare pe internet, rețele profesionale locale, parteneriate organizaționale etc.). Interviuurile semi-structurate au fost realizate în perioada martie și noiembrie 2022, folosind **o varietate de abordări**: față în față la fața locului, la sediul organizațiilor participanților, online (folosind Skype, Zoom), mixte (telefon și la fața locului sau telefon și online). Cercetarea datelor pe internet a fost, de asemenea, utilizată pentru a completa informațiile din cele 24 de cazuri de studiu, împreună cu interviuri, studii, rapoarte anterioare înregistrate public.

Cercetătorii din fiecare țară au abordat cel puțin 4 organizații (de diferite niveluri educaționale) și persoane relevante, au realizat interviurile și au analizat datele. Nu au existat restricții în ceea ce privește dimensiunea organizației sau proprietatea. O parte dintre cercetători au folosit un pliant de informare cu privire la scopul și structura interviului și au obținut consimțământul în cunoștință de cauză. Anonimatul și caracterul voluntar au fost asigurate participanților și organizațiilor, atunci când au fost solicitate. Interviuurile au fost realizate în limbile naționale (cehă, italiană, română, portugheză, spaniolă, turcă) sau, atunci când a fost cazul, în limba engleză, iar toate citatele furnizate în rezultate au fost traduse, dacă a fost necesar.

Un ghid pentru interviurile semi-structurate (a se vedea anexa 1) a fost întocmit pe baza literaturii de specialitate și a expertizei partenerilor. Acesta a inclus mai multe teme relevante pentru rezultatele anticipate și, de asemenea, multe sugestii pentru întrebări exploratorii suplimentare care ar putea fi adaptate cel mai bine la diferitele contexte prezentate în studiile de caz.



7. Software-ul utilizat și organizarea datelor

Principalul nostru interes a fost de a surprinde elementele esențiale ale problemelor și soluțiilor de gestionare a vârstei în sectorul educațional, împreună cu perspectiva personală, percepțiile și experiențele respondenților individuali. Datele au fost analizate folosind o metodă calitativă de analiză de conținut cu ajutorul programului Atlas.ti. Atlas.ti este un program software care asistă cercetătorii în gestionarea și analiza datelor calitative. Acesta oferă instrumente pentru codificarea și organizarea datelor, precum și pentru vizualizarea și explorarea relațiilor din cadrul datelor.

Procesul a fost organizat în conformitate cu următoarele etape:

Etapele 1: Pregătirea datelor și încărcarea documentelor relevante pentru colectarea datelor

Planificarea cercetării a urmat obiectivele inițiale ale proiectului și s-a bazat pe documentele prezentate mai sus. Partenerii aveau experiență în colectarea unor astfel de date, fiind instruiți în ceea ce privește utilizarea instrumentelor calitative, cum ar fi interviurile semi-structurate și colectarea de date relevante pentru elaborarea unui studiu de caz.

Studiile de caz au fost completate de fiecare partener într-un formular standardizat, folosind un document de formular de bune practici (anexa 2) și apoi au fost încărcate în programul Atlas.ti (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 LITMA 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	Educnet 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	(GÜLİSTAN) TURKEY PUBLIC PRIMARY SCHOOL Solaris Interview ko...	Text	Library		9	Danae R

Figura 3: Lista studiilor de caz încărcate în serverul central Atlas.ti.

Etapa 2: Analiza exploratorie a datelor

La început a avut loc o familiarizare cu datele, inclusiv prin citirea de mai multe ori a fiecărei transcrieri. Apoi, software-ul Atlas.ti a oferit câteva analize exploratorii simple ale datelor pentru a obține o primă impresie asupra ideilor și conceptelor principale ale materialelor colectate. Am creat nori de cuvinte pentru toate datele și, de asemenea, pentru fiecare țară parteneră, pentru a compara și contrasta cuvintele din diferite documente și pentru a găsi conceptele relevante. Cu ajutorul explorării opiniilor, am putut să ne facem o idee despre atitudinea din datele colectate în termeni de *mai optimist*, *pesimist* sau *neutru*.

Pașul 3: Construirea unui sistem de coduri

Un pas esențial a fost generarea de categorii, urmând o abordare deductiv-inductivă. Aceasta înseamnă că am generat categorii pe baza cercetărilor anterioare (luând în considerare cercetarea documentară inițială efectuată în fiecare țară parteneră). În plus, am dezvoltat categorii pe baza interviurilor cu ajutorul experților din fiecare țară, implicați în colectarea studiilor de caz.

În acest fel, sistemul de codificare a utilizat mai multe surse, astfel încât, fără a fi exhaustiv, am considerat că a fost suficient de relevant pentru scopul cercetării și pentru a deriva observații și concluzii interesante și semnificative pentru managementului vârstei în sectorul educațional.

Sistemul de coduri a fost structurat în categorii și subcoduri, folosind grupări de sortare și ordonare. În unele cazuri, a fost necesar să revizuiam datele de mai multe ori, să modificăm codificarea sau să schimbăm etichetele codurilor și să scriem definiții ale codurilor care să explice ce înseamnă codul și cum să le aplicăm.

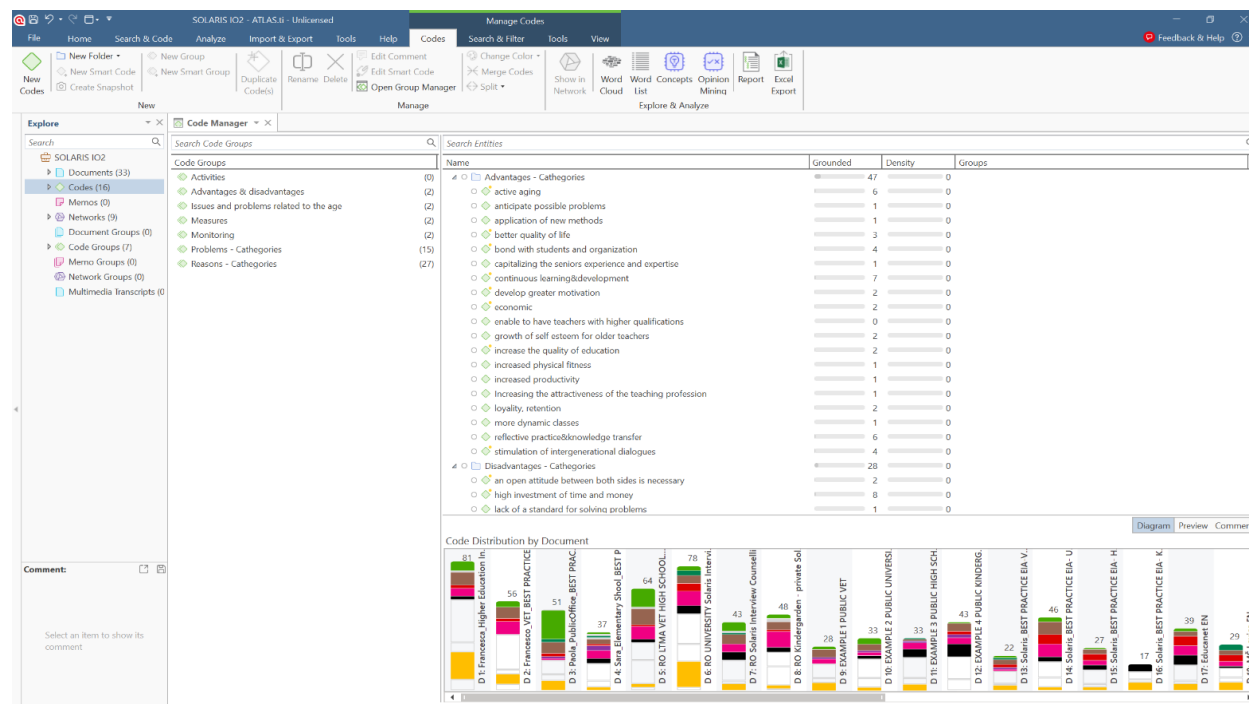


Figura 4: Exemplu de sistem de codificare în software-ul Atlas.ti

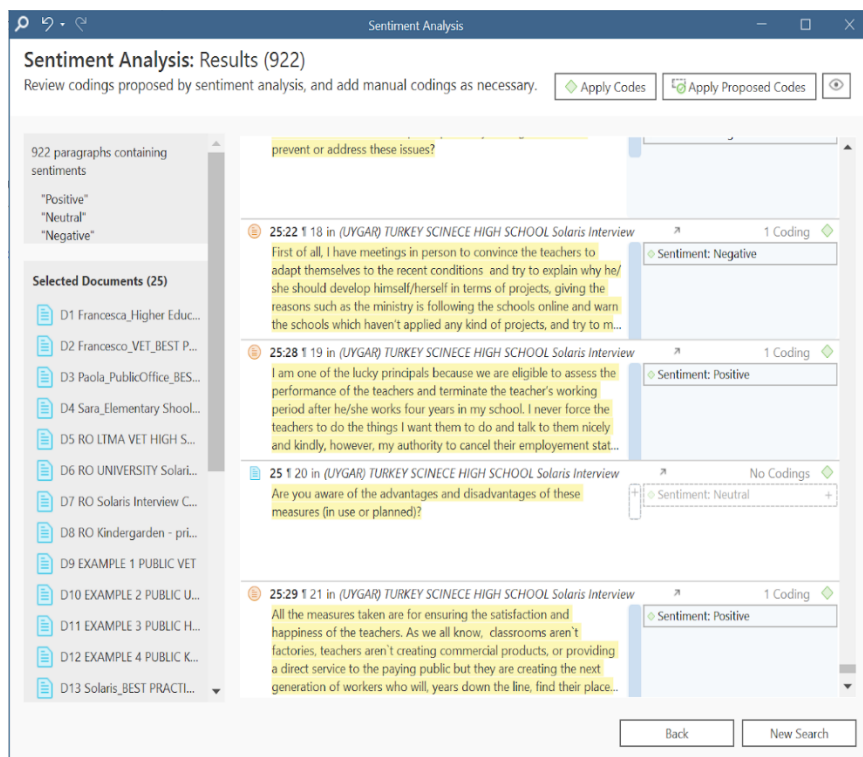


Figura 5: Exemplu de analiză a sentimentelor în cadrul software-ului Atlas.ti pentru toate cazurile de studiu incluse în cercetare

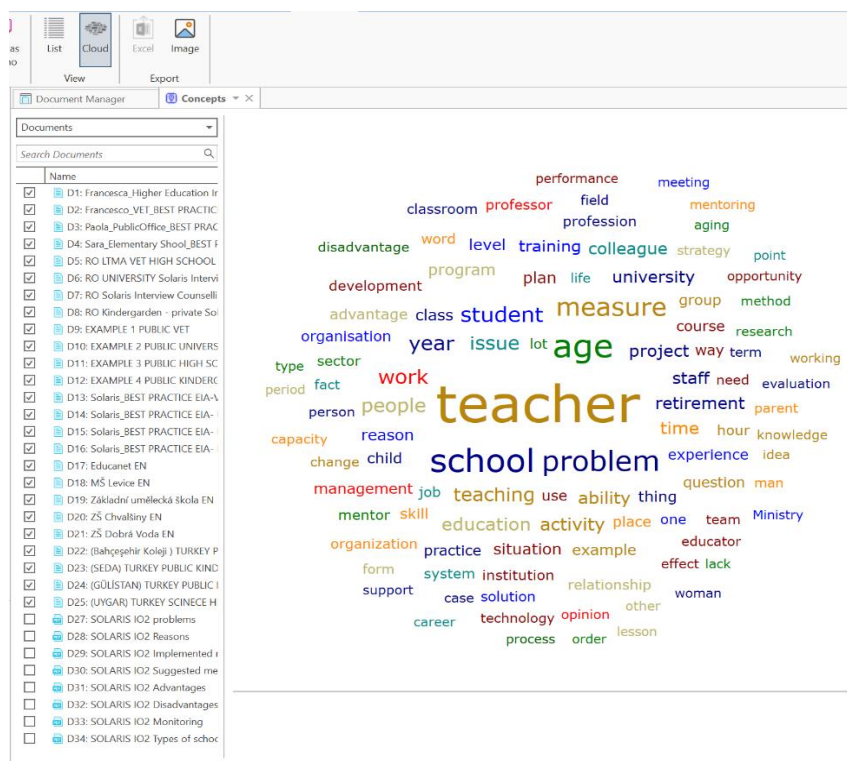


Figura 6: Exemplu de nor de cuvinte generat pe baza tuturor studiilor de caz incluse în cercetare

Etapa 4: Vizualizarea datelor

Vizualizarea datelor calitative este utilă pentru a oferi claritate în timpul analizei și ajută la prezentarea completă și eficientă a informațiilor către alte persoane. Reprezentarea vizuală a datelor este utilă în timpul analizei pentru a identifica conexiuni și modele care altfel ar fi dificil de observat. Utilizarea tehnicilor de vizualizare este un proces continuu de analiză, mai degrabă decât să fie inclusă la sfârșitul colectării datelor.

Pentru vizualizare, am creat nori de cuvinte semnificativi pentru fiecare țară parteneră implicată în cercetare și, de asemenea, pentru conceptele cheie ale acestei analize. Am folosit, de asemenea, diagrame pentru rețelele de categorii descoperite în cadrul analizei. Acestea oferă informații importante și relevante despre principalele constatări ale cercetării noastre și susțin concluziile descrise.

Vizualizarea datelor se bazează pe procesarea intrărilor prin:

- **Interogare:** Interogarea presupune efectuarea de căutări în date pentru a găsi modele sau concepte specifice. Acest lucru poate ajuta la identificarea relațiilor dintre diferite teme sau concepte din date.
- **Interconectarea:** Prin grafice sugestive putem vizualiza relațiile dintre diferite coduri sau teme apărute din datele colectate. Acest lucru poate ajuta la evidențierea și înțelegerea temelor/conceptelor și a relațiilor dintre ele.

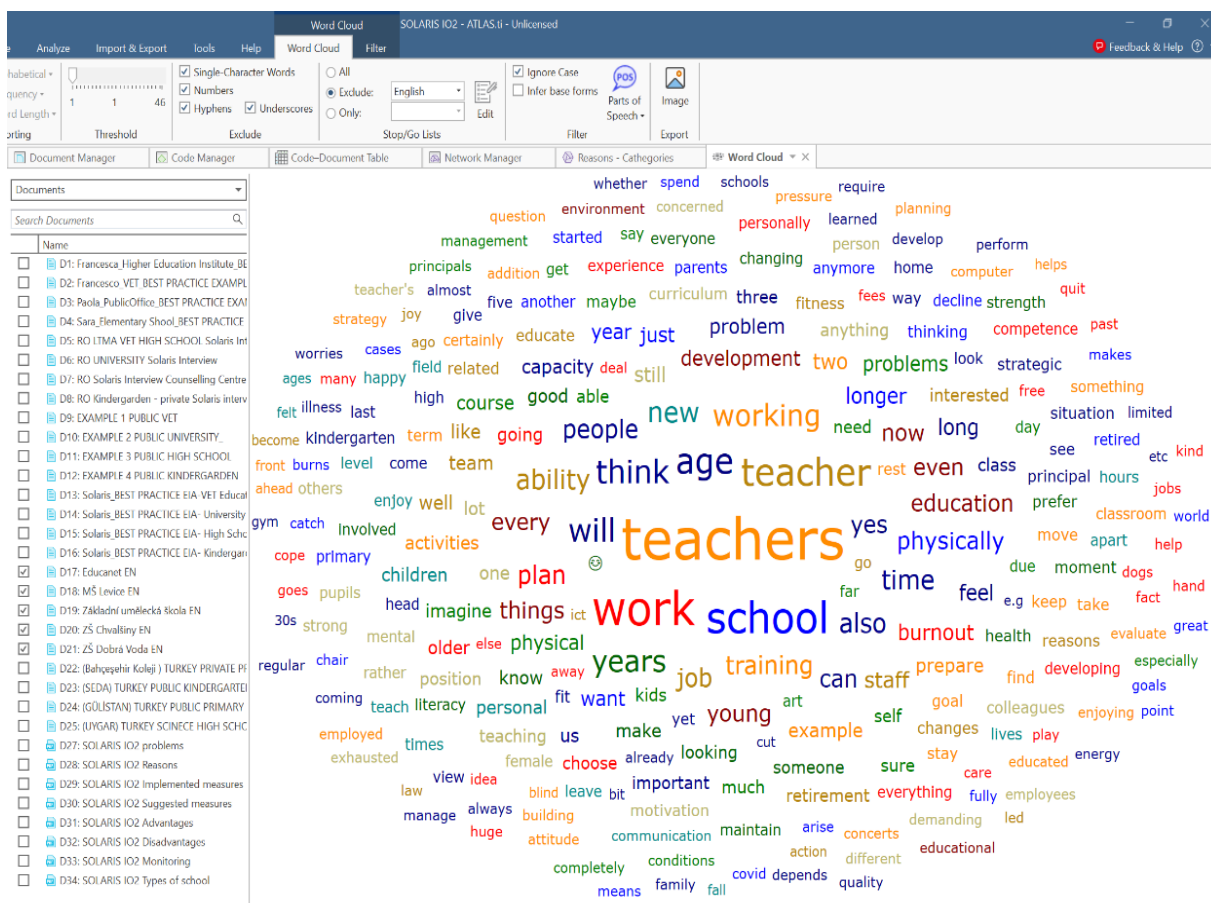


Figura 7: Exemplu de nor de cuvinte generat pe baza tuturor cazurilor de studiu incluse în cercetare

Etapa 5: Prezentarea datelor - raportul de cercetare

Etapa finală constă în rezumarea analizei într-un raport scris. Raportul include interpretările pentru diferitele aspecte descoperite precum și selectarea unor citate relevante care să le susțină. Datele sunt susținute și de tabelele și diagramele adăugate.

Limite ale cercetării: Următorul raport de cercetare calitativă se bazează pe **interpretări și observații subiective** derivate din interviuri semi-structurate și analiza acestora, astfel încât constatările și concluziile prezentate în acest raport reflectă perspectivele și experiențele participanților implicați. Este important de menționat că această cercetare calitativă este de natură **exploratorie** și este posibil să nu fie reprezentativă pentru întreaga populație. Raportul trebuie interpretat în contextul său specific și **nu trebuie generalizat** dincolo de domeniul de aplicare al studiului, deoarece pot exista erori sau prejudecăți. Cititorii sunt sfătuiți să evalueze în mod critic constatările și să ia în considerare surse suplimentare de informații înainte de a trage concluzii definitive sau de a lua decizii bazate exclusiv pe conținutul acestui raport.

Procesul de grupare

Procesul de grupare a implicat o examinare sistematică a datelor interviurilor, în cadrul căreia au fost identificate și codificate segmente semnificative și modele tematice legate de gestionarea vârstei. Segmentele codificate au fost apoi organizate și analizate cu ajutorul software-ului Atlas.ti, care a facilitat procesul de categorizare, prin gruparea codurilor similare. Această abordare a permis identificarea unor grupuri de date ce oferă informații relevante despre percepțiile predominante ale profesorilor din sectorul educațional în ceea ce privește gestionarea vârstei.

După efectuarea analizei calitative a conținutului, procesul a evidențiat trei grupuri distincte: **Grupul central**, **Grupul de mijloc** și **Grupul cu arie extinsă**. Aceste grupuri au fost formate pe baza frecvențelor absolute ale descriptorilor identificați în datele obținute în urma interviurilor semi-structurate.

- **Grupul central** a apărut ca fiind cel mai proeminent grup, caracterizat prin frecvențe absolute ridicate ale descriptorilor legați de provocările legate de gestionarea vârstei. Acest grup reprezintă fundamentul principal al preocupărilor identificate în cadrul interviurilor.
- **Grupul de mijloc** reprezintă nivelul intermediar al problemelor de gestionare a vârstei, cu frecvențe absolute moderate ale descriptorilor. Acest grup surprinde etapa de tranziție de la problemele foarte specifice legate de vârstă la problemele generale și uneori cronice care afectează profesorii care lucrează și îmbătrânesc în școlile europene.
- **Grupul cu arie extinsă** cuprinde o gamă mai largă de aspecte educaționale, după cum indică frecvențele absolute relativ mai scăzute ale descriptorilor care acoperă teme individuale, dar și teme sistemice care abordează nevoile diverse ale cadrelor didactice în diferite etape ale carierei și în diverse contexte.

Trebuie recunoscut faptul că procesul de grupare *nu a făcut distincție* între abordările individuale/ legate de sine și provocările și problemele sistemice/de mediu/organizaționale. Acest lucru înseamnă că toate grupurile cuprind o combinație de descriptori individuali (cum ar fi experiențele, perspectivele și provocările personale) și de descriptori sistemici (cum ar fi politicile organizaționale, cadrele educaționale și influențele societății).

8. Rezultate

8.1. Distribuția organizațiilor educaționale implicate

Organizațiile școlare implicate în acest studiu sunt foarte diverse și includ atât instituții de învățământ publice, cât și private. Sunt reprezentate toate formele de învățământ, de la învățământul preșcolar și primar până la învățământul terțiar, luând în considerare multiple domenii: învățământ general, învățământ teoretic, învățământ profesional și tehnic sau învățământ artistic. De asemenea, în acest studiu a fost implicată și o organizație educațională regională de consiliere și servicii educaționale complementare din România.

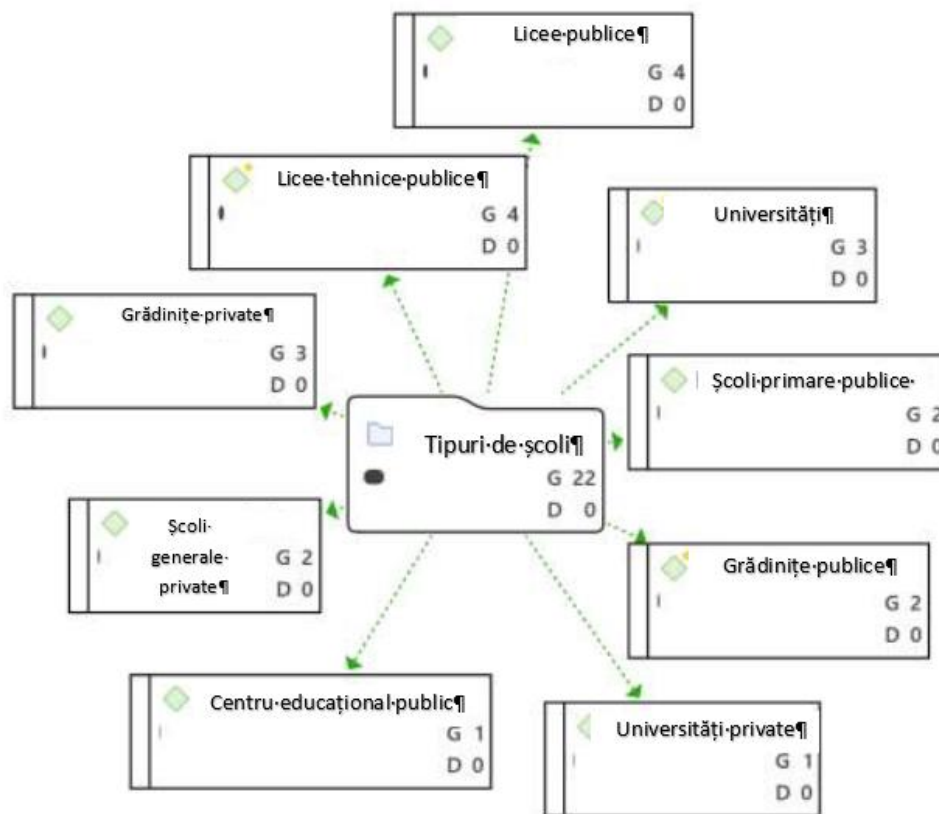


Figura 8 - Structura respondenților, așa cum a fost exportată din Atlas.ti

8.2. Aspecte și probleme legate de vârstă

În general, în toate studiile de caz incluse în cercetarea de față, *problema vârstei este abordată dintr-o perspectivă mai largă*, care include și alte concepte cheie legate de problemele intergeneraționale, de comunicare sau de gestionarea relațiilor profesionale în cadrul instituțiilor de învățământ. Acest fapt poate reflecta, pe de o parte, slaba reprezentare a conceptului specific de management al vârstei (destul de rar întâlnit ca atare la nivelul studiilor de caz propriu-zise), pe de altă parte, caracterul compozit al conceptului de vârstă și îmbătrânire profesională în context educațional, unde există mulți factori de influență care trebuie luați în considerare pentru stabilirea criteriilor de performanță și calitate în actul educațional. Astfel,

problemele legate de gestionarea vârstei în educație sunt de obicei discutate în două moduri: fie în general, vorbind despre provocările legate de vârstă la locul de muncă, fie în mod specific, analizând situații individuale. În acest caz, factorii sunt adesea fie personali, fie legați de modul în care este organizat sistemul de educație în contextul respectiv.

În urma analizei datelor colectate, distribuția problemelor percepute cu privire la vârsta și managementul vârstei cadrelor didactice este ilustrată în figura 9: Problemele legate de vârstă ale profesorilor pot include dificultăți în a ține pasul cu tehnologia, deficiențe fizice și schimbări de atitudine sau de perspectivă: dificultăți în utilizarea softurilor de gestionare a clasei sau a platformelor de învățare interactive; deficiențe fizice specifice (dureri articulare sau pierderea vederii/auzului) care pot limita capacitatea de a se deplasa în clasă sau de a interacționa cu elevii; dificultăți de adaptare la schimbarea valorilor sau a perspectivelor elevilor ce pot avea consecințe în primirea metodelor de predare consacrate care nu mai au ecou în rândul elevilor.

Descrierea principalelor probleme legate de vârstă în mediul educațional a fost realizată pe baza frecvențelor absolute ale descriptorilor identificați din datele colectate, în cele 3 Grupuri stabilite (figura 9):

Grupul central, cu cele mai frecvente probleme include: *capacitatea de a lucra la vârste înaintate, diferența de vârstă, utilizarea TIC și a competențelor digitale, nivelul de stres și epuizare în școală și cariera didactică neatractivă* (în special pentru profesorii tineri care îi înlocuiesc pe cei în vârstă). Acest grup primar conține cele mai specifice probleme legate de gestionarea vârstei, întâlnite în multe dintre cazurile incluse în prezentul studiu. Astfel, acest grup poate oferi cele mai stimulante teme care să fie incluse într-un program de formare privind managementul vârstei în sectorul educațional.

Grupul de mijloc include *săli de clasă aglomerate, un număr mare de sarcini de lucru în raport cu cerințele școlare, probleme de comunicare și lipsa muncii în echipă*. Putem observa o combinație interesantă între dificultățile percepute în domeniul organizațional și criteriile profesionale individuale, cum ar fi comunicarea și munca în echipă. Numărul crescut de elevi în sălile de clasă - în special în învățământul inferior, cum ar fi învățământul preșcolar și primar, combinat cu creșterea volumului de muncă în cadrul cerințelor școlare poate genera probleme de comunicare și de lucru în echipă între cadrele didactice, mai ales dacă se ia în considerare factorul vârstă. Cu toate acestea, aceste probleme par să se adreseze unei probleme mai generale a școlii și pot fi agravate de factorul vârstă.

Grupul cu arie extinsă include: *curriculum supraîncărcat, amânarea vârstei de pensionare, utilizarea limbilor străine, discrepanțe în strategii/metode/tehnici, nivelul scăzut al veniturilor în momentul pensionării, distanța de la locul de muncă la domiciliu, dificultăți în colaborarea cu părinții, salarii mici, dificultăți în gestionarea propriei cariere, echilibrul dintre viața profesională și cea privată, costurile ridicate ale școlii pentru a avea profesori mai experimentați*. Avem aici un amestec de factori, mulți dintre ei nu se referă la specificul vârstei, ci mai degrabă semnalează probleme și aspecte specifice sectorului educațional.



Probleme de management al vârstei în sectorul educațional

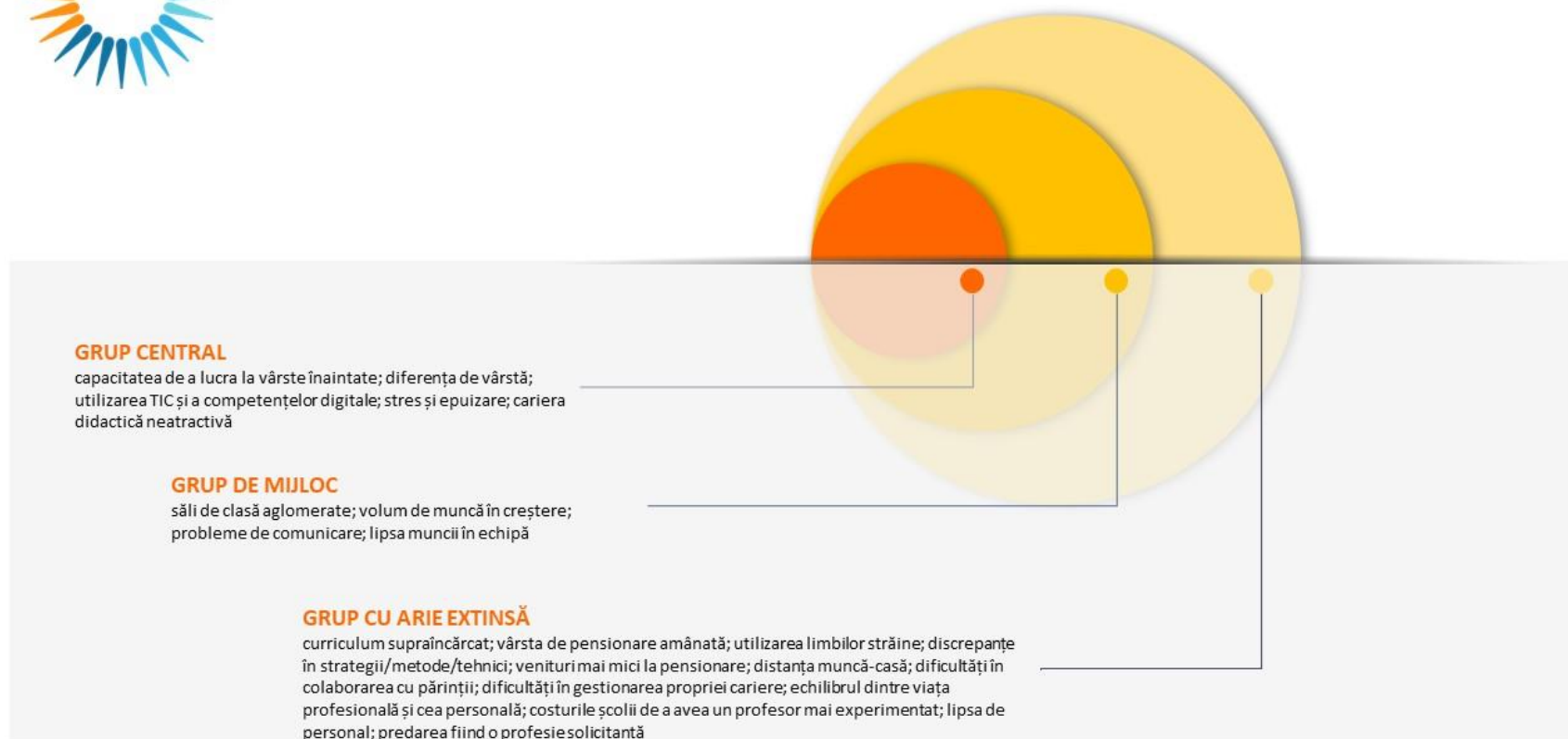


Figura 9 - Probleme de gestionare a vârstei în sectorul educației

Estimăm că toate problemele din sistemul educațional pot avea un efect mai mare asupra profesorilor cu vechime și pot crea dificultăți care pot crește odată cu vârsta. Prin urmare, considerăm că toate aceste probleme ar putea fi incluse într-un program de formare în domeniul managementului vârstei pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la acestea și pentru a pregăti terenul atunci când vârsta va începe să devină ea însăși o problemă.

Iată câteva citate relevante, așa cum au fost împărtășite de persoanele intervievate:

"...mărirea vârstei de pensionare este periculoasă atât pentru bărbații și femeile care lucrează, cât și pentru cei care așteaptă un loc de muncă și care vor ajunge foarte târziu să se angajeze, creând un cerc vicios prin care devine necesar să muncești mai mult pentru că ai început târziu..."

(Institutul de învățământ superior - Italia)

"În România, lipsește formarea profesională care să încurajeze dezvoltarea abilităților de reziliență, rezistență și gestionare a stresului, de echilibrare a vieții personale/viața profesională. Ar trebui să conștientizăm de urgență că acestea sunt competențe necesare pentru viitorul oricărui angajat, dar mai ales în domeniile cheie precum educația sau sănătatea." (Liceu tehnic și profesional, România)

"performanța funcției nu este direct legată de vârstă, deși recunosc că fiind o profesie solicitantă, pentru că lucrând cu elevii este necesar să ai putere de spirit și să fii deschis la inovație și să introduci noi dinamici în clasă."

(Liceu - Portugalia)

"că un tânăr profesor care își termină studiile nu poate face aceeași muncă în următorii 30 de ani."

(Școală primară - Republica Cehă)

"...la nivel național ne confruntăm cu o problemă demografică majoră, iar populația în declin și îmbătrânită, combinată cu deficitul educațional, este cea mai nocivă combinație de factori care subminează perspectivele țării noastre." (Universitate publică - România)

"...utilizarea tehnologiei, noi metode de predare, prejudecăți și inadecvări cu privire la curriculumul actual, nefiind predispuși la lucrul în echipă, scăderea răbdării și perseverenței în funcționarea clasei și în relațiile cu elevii, manifestând o atitudine rigidă în relațiile dintre elevi și părinți și în școală și trasându-și limitele cu o linie ascuțită."

(Școală primară - Turcia)

"Vor fi și profesori care se bucură de acest nivel de stres generat de cercetare și care, atunci când sunt expuși la un program de lucru ridicat, se trezesc frustrați și stresați."

(Universitate - Spania)

"Un profesor trebuie să fie capabil să se adapteze la schimbări. Problemele apar atunci când un profesor nu poate merge mai departe și nu poate ieși din stereotipurile cu care s-a obișnuit în 20 de ani. Și atunci se instalează epuizarea atunci când vremurile noi cer lucruri noi, iar profesorul nu este capabil să se transforme în noile roluri care vin odată cu ele."

(Școală privată - Republica Cehă)

8.3. Motive

Din analiza datelor colectate, așa cum este prezentată în figura 10, principalele motive pentru problemele legate de vârstă au fost grupate în funcție de frecvența lor în 3 grupuri, după cum urmează:

Grupul central include cele mai frecvent menționate motive, cum ar fi: *metodele de predare, lipsa de comunicare și stereotipurile legate de vârstă, urmate de lipsa de interes pentru autodezvoltare și vârsta în sine/aptitudinea fizică*. Este interesant de remarcat faptul că motivele cu cea mai mare frecvență nu sunt legate de aspectele fizice, inerente vârstei, ci de alți factori importanți care includ comunicarea, relațiile intergeneraționale și abordarea didactică.

Deși studiile arată că nu există o corelație directă între vârsta unui profesor și metodele sale de predare, există mai multe stereotipuri despre vârstă și metodele de predare menționate în interviuri:

- Profesorii mai în vârstă sunt blocați în metodele lor și nu sunt dispuși să încerce metode noi
- Profesorii mai tineri sunt pricepuți la tehnologie, dar nu au experiență și răbdare.
- Profesorii, indiferent de vârstă, care se bazează exclusiv pe cursuri și tehnici de memorare nu sunt în concordanță cu stilurile moderne de învățare.
- Este mai probabil ca profesorii mai tineri să fie creativi și să folosească tehnici de predare inovatoare.
- Profesorii mai în vârstă se pricep mai bine la asigurarea structurii și disciplinei în clasă.

Mulți respondenți au menționat faptul că profesorii mai în vârstă pot avea mai multă experiență și pot folosi metode mai tradiționale, în timp ce profesorii mai tineri pot fi mai deschiși la utilizarea unor metode mai noi, mai moderne.

Lipsa de comunicare a fost cel mai des menționată nu în relația cu elevii, ci mai mult în relația cu colegii, în special cu profesorii mai tineri. Putem atribui *problemele de comunicare între generații între profesorii tineri și cei mai în vârstă* în primul rând diferențelor de valori și abordări de învățare. O sursă fundamentală a acestor probleme este reprezentată de perspectivele contrastante pe care profesorii tineri și cei în vârstă le au față de educație. Profesorii tineri au adesea idei mai progresiste și sunt mai deschiși la tehnologie și la noi abordări ale predării. Profesorii mai în vârstă au tendința de a fi mai încremeniți în propriile metode și pot fi mai rezistenți la schimbare.

În plus, există așteptări diferite între cele două categorii și stiluri de comunicare diferite: profesorii tineri tind să fie mai informal și mai direcți în comunicarea lor, în timp ce profesorii mai în vârstă pot fi mai formali și mai indirecti.

În ceea ce privește *problemele fizice legate de vârstă ale cadrelor didactice*, putem lua în considerare scăderea forței fizice și a rezistenței fizice, cu frecvente rigidități articulare și musculare. Acest lucru poate fi resimțit mai departe ca o limitare a mobilității. Uneori, la problemele menționate anterior se pot adăuga o postură proastă, un echilibru și o coordonare deficitară. În ceea ce privește partea senzorială, tulburările de vedere și de auz pot fi, de asemenea, frecvente, împreună cu oboseala și epuizarea.

Grupul de mijloc include: *deteriorarea statutului profesiei didactice, decalajul digital, lipsa de timp pentru cursuri de perfecționare, lipsa unor intervenții specifice din partea conducerii, lipsa de progresie în carieră din cauza crizei economice.*

Grupul cu arie extinsă include: *lipsa managementului vârstei, neinvestirea ca stat în învățarea continuă, provocările multiple ale școlii, rotația, decalajul dintre generații, accesul la cursuri de formare doar pentru cadrele didactice titulare, transferarea responsabilității pentru educația tinerilor către școală, cadrele didactice tinere au probleme legate de experiență, slaba internaționalizare pentru activitățile academice, prea multe cerințe pentru a fi formator, tipul de educație în limbi străine.*

Ultimele două grupe includ diverse criterii de motive, unele dintre ele fiind legate de problemele *individuale*, în timp ce altele sunt mai mult legate de probleme de sistem și de comunitate. Putem grupa aceste motive în câteva categorii mai mari de probleme legate de:

Lipsa de interes, moralul scăzut, oboseala compasiunii și chiar epuizarea: Acestea pot fi cauzate de o serie de factori, cum ar fi resursele inadecvate, lipsa de recunoaștere sau colegi neprietenoși. Aceasta poate duce la scăderea satisfacției profesionale și la un sentiment general de nefericire. Predarea este o muncă foarte solicitantă și este ușor să te simți copleșit de volumul mare de muncă și de așteptările ridicate. Acest lucru poate duce la epuizare, care se caracterizează prin sentimente de neputință, oboseală și scăderea satisfacției profesionale.

Lipsa de recunoaștere, lipsa de sprijin, așteptări neclare, plăți mici: În ciuda muncii și a dedicării lor, mulți profesori consideră că eforturile lor nu sunt recunoscute sau apreciate în mod adecvat. Profesorii se pot simți neapreciați și nerecunoscuți pentru munca lor grea, ceea ce duce la sentimente de devalorizare. Profesorii se pot simți lipsiți de sprijin din partea administrației școlii lor, ceea ce poate duce la sentimente de frustrare și izolare. Este important ca profesorii să știe ce se așteaptă de la ei în munca lor. Cu toate acestea, dacă așteptările nu sunt clar definite, se poate ajunge la confuzie și pasivitate. Putem adăuga aici că, în ciuda rolului important pe care profesorii îl joacă în societate, salariile lor adesea nu reflectă munca și dedicarea lor. Acest lucru poate duce la sentimente de nemulțumire și insatisfacție: salariul scăzut este o problemă majoră pentru profesori, deoarece poate duce la stres financiar și la dificultăți în viața lor personală.

Provocări tehnologice care necesită o dezvoltare profesională continuă și ajustări ale volumului de muncă: Pe măsură ce tehnologia continuă să evolueze, cadrele didactice trebuie să țină pasul cu cele mai recente inovații pentru a-și implica eficient elevii. Acest lucru poate fi o provocare pentru unii profesori, care s-ar putea să nu aibă competențele sau resursele necesare pentru a urmări cele mai recente tendințe în domeniul tehnologiei educaționale. Adesea, în special pentru profesorii mai în vârstă, oportunitățile de dezvoltare profesională pot fi limitate, ceea ce duce la o lipsă de creștere și dezvoltare în cariera lor. Uneori, din cauza schimbărilor organizaționale sau sistemice, volumul de muncă al unui profesor poate fi copleșitor dacă este prea mare sau dezechilibrat. Acest lucru poate duce la stres și oboseală, ceea ce poate avea un impact negativ asupra performanței profesionale.

Iată câteva puncte de vedere diferite asupra acestui subiect, împărtășite de persoanele intervievate:

"...contează mult voința individului, de a putea pune în practică noile abordări dobândite și de a se putea adapta la propriul stil de predare, adesea tradițional."

(Institutul de învățământ superior, Italia)

"Noile strategii și metodologii de predare sunt adesea legate de aspectul informatic, de utilizarea tehnologiei informației, care lipsește la colegii uneori de cincizeci sau șaizeci de ani. Dar în opinia mea, nu lipsește doar formarea, ci și voința de a se angaja să învețe, parcă cumva luptându-se cu acest lucru."

(Școală primară, Italia)

"Uneori se formează grupuri distincte, profesorii mai în vârstă formând un grup separat de cei mai tineri. Tinerii doresc inovație, schimbare, au o relație diferită cu elevii, în timp ce profesorii mai în vârstă adesea nu sunt de acord cu ceea ce fac tinerii și sfârșesc adesea prin a fi în dezacord cu ei. În timp, au avut loc discuții contradictorii în sala profesorilor și dispute cu privire la diferite aspecte în care grupurile aveau viziuni diferite."

(Liceu profesional și tehnic, România)

"Importanță redusă acordată de societate îmbătrânirii active ca element fundamental în asigurarea șanselor egale pe tot parcursul vieții."

(Universitate, România)

"Abilitatea de a lucra a unui profesor constă în principal în determinarea de a dori să continue să învețe, în acea atitudine, în acel mod de a fi. Și acest lucru nu este în întregime legat de vârstă."

(Școală primară, Republica Cehă)

"Persoanele mai în vârstă nu se actualizează în anumite domenii, sentimentul de «am terminat» este dominant și consideră că au slujit în sectorul educației, care necesită o devotare și răbdare extreme."

(Școală primară, Turcia)

"Menținerea unui personal didactic foarte tradițional, cu un model universitar foarte conservator."

(Universitate, Portugalia)

"Lipsa de colaborare în echipă, există multă distanțare și lipsă de apartenență la grup."

(Liceu, Spania)

"Marea provocare este să schimbăm mentalitatea."

(Universitate – Portugalia)

"Starea de bine mentală este extrem de importantă într-un profesor, iar presiunea din partea copiilor, și în zilele noastre presiunea din partea părinților, este imensă."

(Școală primară – Cehia)



Motive pentru problemele de gestionare a vârstei

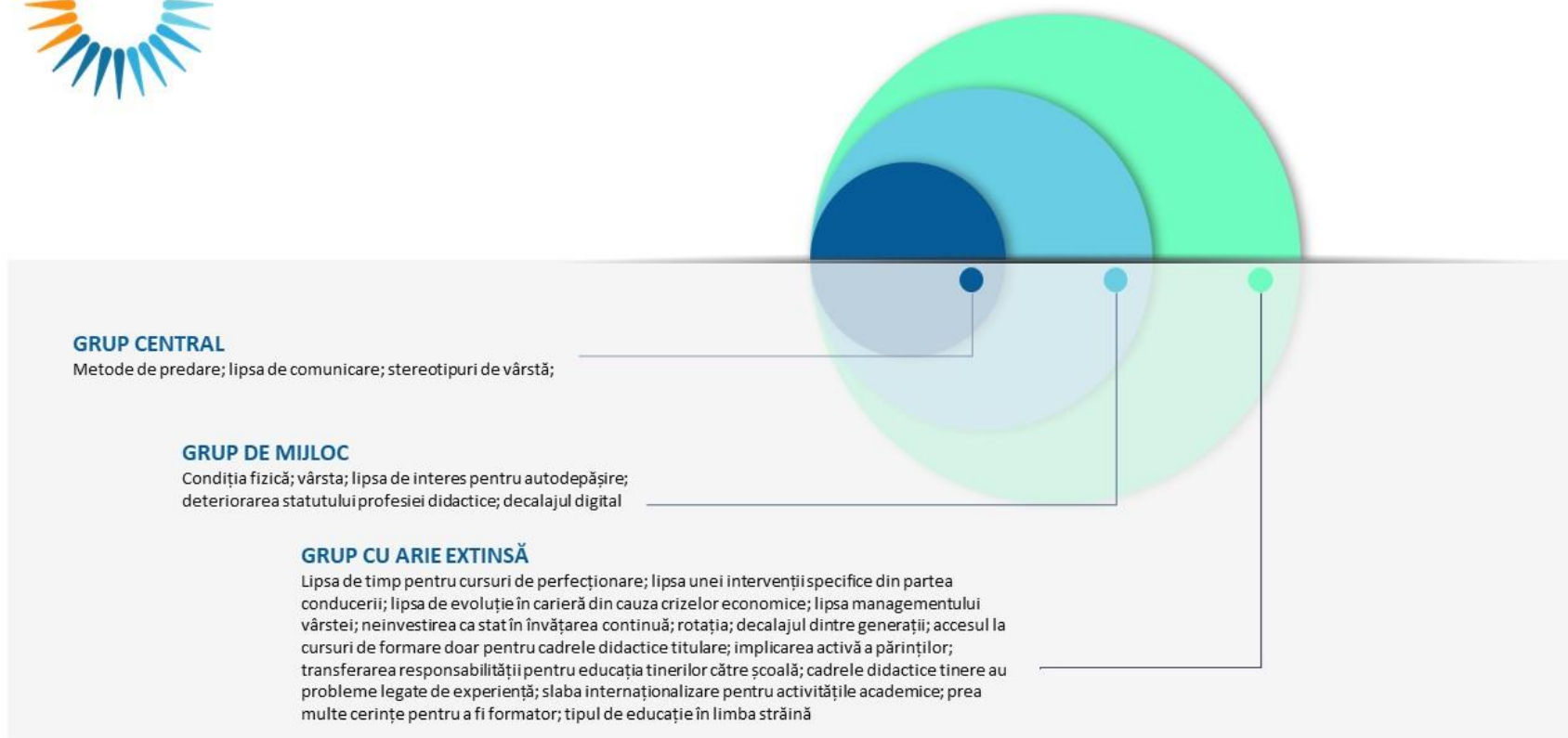


Figura 10 - Motive pentru problemele de gestionare a vârstei

8.4. Măsuri implementate

Datele colectate în urma interviurilor au arătat câteva măsuri importante de gestionare a vârstei identificate de respondenți. Este important de remarcat faptul că majoritatea respondenților nu au recunoscut managementul vârstei ca fiind un program clar definit și formulat în mod explicit în cadrul instituțiilor discutate în cadrul interviurilor. Cu toate acestea, a putut fi identificată o categorie largă de măsuri care sunt strâns legate de vârstă și de prevenirea problemelor generate de aceasta la nivelul instituțiilor de învățământ. Astfel, am putut să le grupăm în cele 3 grupe de categorii, în funcție de frecvența cu care au fost menționate în cadrul interviurilor, așa cum se arată în Figura 11:

- **Grupul central**, care include: *programe de învățare continuă, programe de ascultare și monitorizare din partea conducerii și programe de mentorat* ca punct central,
- **Grupul de mijloc**, care include: *întâlniri și team-building, activități și proiecte non-formale și sprijin psihologic.*
- **Grupul cu arie extinsă**, care include măsuri mai specifice și legate de context, cum ar fi: *reducerea numărului de ore, creșterea vârstei de pensionare, munca după pensionare/pensionare treptată, politici mai bune, sprijin din partea familiilor sau diverse sisteme de evaluare, cum ar fi autoevaluarea sau o comisie pentru predare inovatoare* (care se referă la înființarea unui departament special cu scopul de a sprijini profesorii în abordările lor inovatoare).

Programele de învățare continuă îi pot ajuta pe profesori să prevină problemele legate de vârstă, menținându-i la curent cu cele mai recente cercetări și metode de predare, precum și oferindu-le oportunități de dezvoltare personală și profesională. Câteva exemple de programe de învățare continuă menționate în cadrul interviurilor sunt:

- **Ateliere de dezvoltare profesională:** sprijinirea cadrelor didactice pentru a învăța despre noi strategii de predare, instrumente tehnologice și metode de evaluare. Acestea pot oferi, de asemenea, oportunități de relaționare cu alți educatori și de împărtășire a celor mai bune practici.
- **Programe de mentorat:** profesorii mai în vârstă pot servi drept mentori pentru profesorii mai tineri, împărtășind experiența și expertiza lor în clasă. Acesta este un aranjament reciproc avantajos, deoarece profesorii mai tineri pot împărtăși, de asemenea, cunoștințele lor despre tehnologie și noile metode de predare.
- **Programe de bunăstare:** îmbătrânirea poate aduce provocări fizice și mentale, astfel încât programele care se concentrează pe menținerea sănătății și reducerea stresului pot fi deosebit de benefice pentru profesorii mai în vârstă. Yoga, meditația și atelierele de conștientizare îi ajută pe profesori să gestioneze stresul și să rămână sănătoși.
- **Planificarea pensionării:** este posibil ca profesorii mai în vârstă să se gândească la pensionare, iar politicile și orientările specifice sunt utile în pregătirea acestei tranziții.
- **Cursuri de formare continuă:** Aceste cursuri îi ajută pe profesori să fie la curent cu cele mai recente cercetări din domeniul lor și să își mențină certificarea didactică.



Măsuri implementate

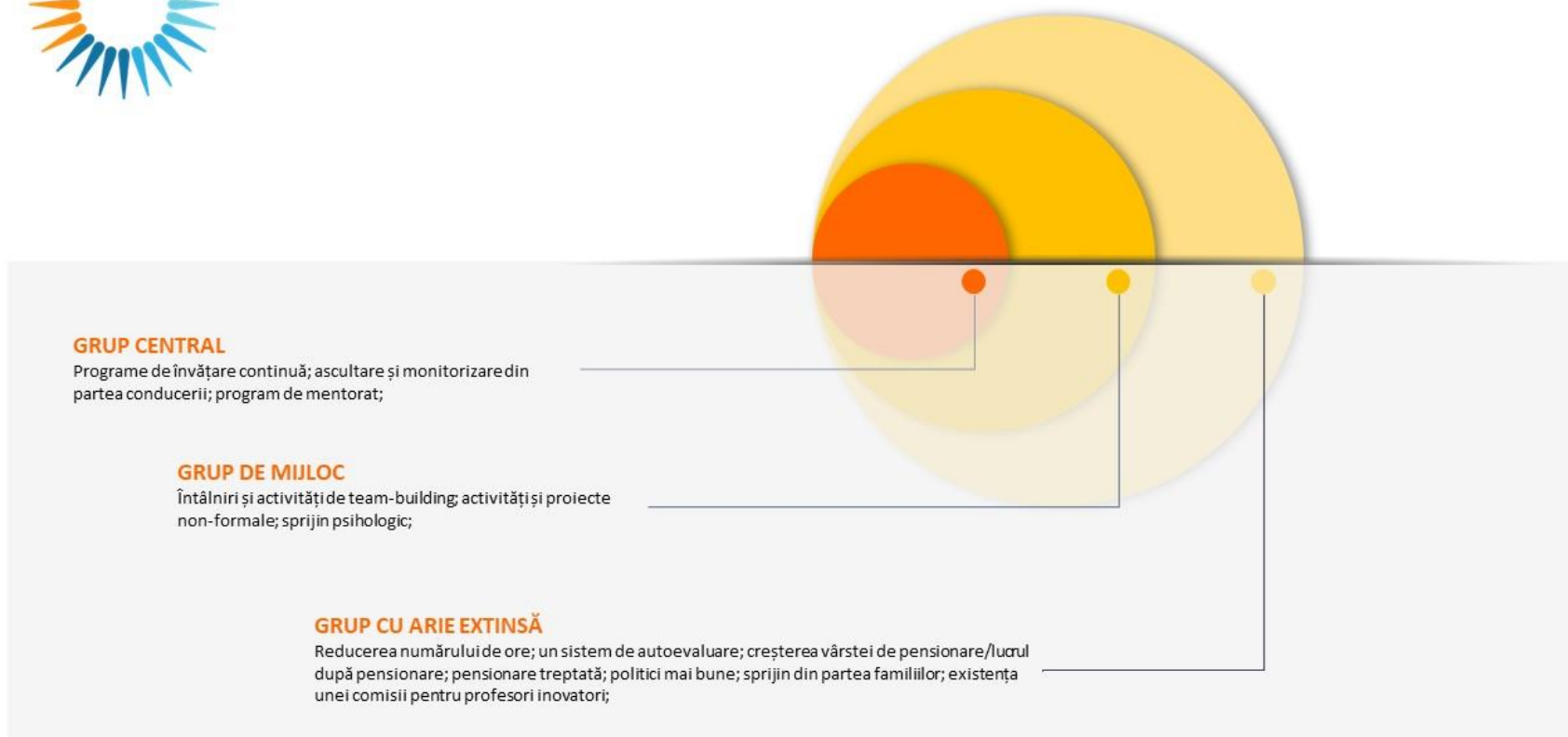


Figura 11 - Măsuri implementate

Oferind acces la aceste tipuri de programe, școlile pot ajuta profesorii mai în vârstă să rămână implicați și motivați în munca lor și să prevină problemele legate de vârstă, cum ar fi epuizarea și declinul fizic.

Ascultarea și monitorizarea din partea managementului poate fi un element cheie în prevenirea problemelor legate de vârstă (deoarece managementul este cu siguranță cel mai implicat în gestionarea problemelor deja existente, precum și în prevenirea apariției altora noi). Cea mai importantă a fost considerată *comunicarea deschisă*: managementul care creează o cultură de comunicare deschisă și de sprijin reușește să încurajeze profesorii să își împărtășească ideile, preocupările și feedback-ul. Alte măsuri specifice menționate au fost *verificările și evaluările periodice ale performanțelor*, pentru a identifica orice provocări sau probleme cu care s-ar putea confrunta cadrele didactice, obținerea de feedback și contribuții din partea cadrelor didactice (prin sondaje, grupuri de discuții sau alte mijloace); *monitorizarea volumului de muncă și a nivelurilor de stres*, în special pentru cadrele didactice mai în vârstă, care ar putea prezenta un risc mai mare de epuizare sau declin fizic. Alte măsuri proactive din partea conducerii sunt activitățile non-formale, aranjamentele de lucru flexibile sau oportunitățile de dezvoltare profesională.

Prin ascultare și monitorizare, conducerea poate identifica și aborda problemele care pot afecta bunăstarea și eficiența profesorilor. Acest lucru poate contribui la prevenirea problemelor legate de vârstă și la sprijinirea unui mediu de lucru pozitiv și sănătos pentru toți profesorii.

Programele de mentorat sunt o altă categorie de măsuri frecvent menționată pentru problemele legate de vârstă ale cadrelor didactice. Indiferent de forma de organizare a programelor de mentorat (în unele țări ale respondenților acesta este un program național inițiat de ministerele educației, în timp ce în altele este doar o inițiativă la nivel de organizație), câteva elemente comune pe care le putem menționa sunt:

- *Transferul de cunoștințe și experiență*: programele de mentorat permit profesorilor cu experiență să își transfere cunoștințele și experiența către profesorii mai tineri sau mai puțin experimentați. Acest transfer de cunoștințe contribuie la asigurarea menținerii în timp a celor mai bune practici și a metodelor de predare eficiente.
- *Dezvoltare profesională*: programele de mentorat oferă oportunități de dezvoltare profesională atât pentru mentori, cât și pentru cei care beneficiază de mentorat
- *Sprijin personal*: programele de mentorat oferă sprijin personal și îndrumare profesorilor, în special celor care sunt noi în profesie sau care se confruntă cu probleme personale sau profesionale. Mentorii pot oferi sprijin emoțional și sfaturi, ajutându-i pe mentorat să navigheze în situații dificile și să ia decizii mai bune.
- *Avansarea în carieră*: programele de mentorat contribuie la promovarea avansării în carieră a cadrelor didactice: discipolii pot să avanseze la niveluri mai înalte de responsabilitate și de conducere în cadrul școlii.
- *Colaborare și comuniune*: programele de mentorat creează un sentiment de colaborare și comuniune între profesori. De obicei, mentorii și discipolii lucrează împreună pentru a atinge obiective comune, pentru a construi relații și pentru a promova o cultură de sprijin și colaborare în cadrul școlii.

Întâlnirile și activitățile de consolidare a echipei pot fi, de asemenea, strategii eficiente pentru a preveni problemele legate de vârstă ale profesorilor. Prin facilitarea comunicării, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea profesională, consolidarea echipei și recunoașterea, acestea pot contribui la promovarea unui mediu de lucru pozitiv și sănătos și pot sprijini dezvoltarea și implicarea continuă a tuturor cadrelor didactice. Comunicarea și colaborarea între profesori sunt esențiale și au fost menționate ca fiind principalele motive pentru problemele legate de vârstă. Folosind acest tip de activități simple, cum ar fi întâlnirile non-formale regulate, profesorii își împărtășesc ideile, preocupările și feedback-ul, iar colaborarea lor se bazează mai mult pe încredere și sprijin reciproc. Acest lucru poate contribui la crearea unui mediu de lucru pozitiv și de susținere, a unui sentiment de comunitate și a unui scop comun în rândul cadrelor didactice, asigurându-se că toată lumea este pe aceeași lungime de undă și prevenind sentimentele de izolare sau de dezangajare.

Oferirea de sprijin psihologic este o strategie importantă și evidentă pentru prevenirea problemelor legate de vârstă ale cadrelor didactice. Sprijinul poate include consiliere, tehnici de gestionare a stresului și accesul la resurse de sănătate mintală. Sprijinul psihologic oferă sprijin emoțional profesorilor care se pot confrunta cu provocări personale sau profesionale. Acest lucru îi poate ajuta să facă față situațiilor dificile și să își mențină o perspectivă pozitivă. În plus, acest tip de ajutor psihologic poate contribui la promovarea unei culturi de sprijin și de îngrijire reciprocă în cadrul școlii, prevenind sentimentele de izolare sau de demotivare în rândul cadrelor didactice și promovând un mediu de lucru pozitiv și sănătos pentru toți.

Activitățile și proiectele non-formale au fost, de asemenea, menționate ca măsuri eficiente implementate în unele dintre interviuri. Prin promovarea învățării, a creativității, a colaborării, a scopului și a recunoașterii, acestea pot contribui la menținerea cadrelor didactice angajate și motivate în activitatea lor și la promovarea unui mediu de lucru pozitiv și sănătos pentru toți. Putem menționa aici în special promovarea colaborării și a muncii în echipă între cadrele didactice.

Din **grupul cu arie extinsă**, am dori să menționăm *programul de lucru redus* (incluse în politicile publice ale țărilor) și *creșterea vârstei de pensionare/lucrul după pensionare și pensionarea treptată* (cum ar fi munca cu fracțiuni de normă sau pe bază de proiecte).

O mențiune specială ar putea fi *sprijinul din partea familiilor*, care poate fi un factor important în prevenirea problemelor legate de vârstă în rândul profesorilor. Aceasta include asistență în ceea ce privește responsabilitățile pentru îngrijire, sprijin pentru sănătate și bunăstare, precum și încurajare și recunoaștere pentru munca lor.

Iată câteva puncte de vedere diferite asupra acestui subiect, împărtășite de persoanele intervievate:

"La începutul anului, toată lumea furniza ceea ce se numea un orar preferat (dorit) cu opțiuni personale cu privire la programul de lucru, iar noi încercam să mulțumim pe toată lumea. Acest lucru nu mai este posibil, dar ar fi putut fi ceva potrivit pentru managementul vârstei... gândindu-mă la asta acum. De la reforma Moratti și de la reducerea orelor "disponibile", acest lucru nu mai este posibil (există riscul de a mulțumi pe cineva și de a nemulțumi pe altcineva)."

(Liceul tehnic și profesional - Italia)

"RAV (raportul de autoevaluare), care este un plan de îmbunătățire a școlii: monitorizăm tot ceea ce se întâmplă în școală o dată la trei ani și, pe baza rezultatelor, propunem profesorilor un plan de îmbunătățire.

RAV-ul este o măsură ministerială, suntem obligați să îl facem".

(Institutul de învățământ superior - Italia)

"...diferite tipuri de mentorat: peer mentoring, buddy system, team mentoring și chiar reverse mentoring, în care este valorificată experiența tinerilor, dar cred cu tărie că mentoratul clasic le poate include pe toate acestea și poate deveni cel mai puternic parteneriat în educație."

(Liceu tehnic și profesional - România)

"...colegii de peste 65 de ani au mai multe posibilități de a se implica în sistem, în funcție de interesul lor și de anumite criterii de competitivitate și de analiză a nevoilor din partea angajatorului: (1) cu prelungire înainte de pensionare, ca titulari; (2) cu contract de muncă anual după pensionare, ca asociați; (3) cu contract de muncă cu plata cu ora, după pensionare, ca asociați."

(Universitate - România)

"un plan de formare pentru cadrele didactice, cu aplicarea noilor tehnologii, datorită pandemiei au fost nevoiți să se actualizeze în mod aproape obligatoriu, și în acest fel să ofere tot ce e mai bun elevilor lor."

(Universitate - Spania)

"avem întâlniri constante cu profesori de toate vârstele"

(Universitate - Portugalia)

"Mediul în sine. Școala merge bine, avem rezultate foarte bune, facem o mulțime de evenimente, oamenii care lucrează aici sunt fericiți. Până acum mă simt bine aici și mă bucur."

(Școală elementară de artă - Republica Cehă)

"Ei au două obiective pentru fiecare an. Un obiectiv este din dezvoltarea personală și socială (starea de bine, probleme psihologice, comunicarea cu părinții, comunicarea cu un elev cu probleme), iar celălalt obiectiv este legat de pregătirea profesorului în domeniu - menținerea la curent cu lucrurile noi și moderne."

(Școală primară - Republica Cehă)

"Există o relație bună între grupuri și fiecare grup îl sprijină pe celălalt în multe feluri. De exemplu, profesorii mai experimentați au uneori probleme în utilizarea tehnologiei în cadrul orelor, iar profesorii mai tineri le dau o mână de ajutor pentru a-i învăța cum să folosească tehnologia, aplicațiile sau programele, astfel încât nu există discriminare reciprocă."

(Liceu - Turcia)

8.5. Măsuri sugerate

Respondenții au oferit o gamă foarte largă de măsuri care ar putea fi implementate în ceea ce privește managementul vârstei sau prevenirea/contracurarea problemelor legate de vârstă în organizațiile educaționale din țările implicate în acest studiu.

Acest lucru indică atât interesul respondenților pentru subiect, cât și perspectiva lor organizațională. Acest lucru reflectă, de asemenea, principalul criteriu după care au fost selectate persoane-cheie, cum ar fi directorii, managerii, personalul din resurse umane sau șefi de departament. Aceste persoane au capacitatea de a propune soluții care pot fi puse în aplicare nu numai la nivel organizațional, ci și în cadrul sistemului mai larg.

Figura 12 prezintă împărțirea categoriilor de răspunsuri în cele 3 grupuri pentru a reflecta frecvența răspunsurilor:

- **Grupul central** include *colaborarea interprofesională și formarea profesională*
- **Grupul de mijloc** include *îmbunătățirea și optimizarea condițiilor de lucru, tutorat între colegi, practici de lucru eficiente și de susținere și un plan de activități de auto-dezvoltare.*
- **Grupul cu arie extinsă** include măsuri particulare pentru anumite contexte prezentate sau sugestii specifice, cu referire la contexte particulare ale respondenților: *reorientarea carierei, programe de mentorat, diverse modalități de recunoaștere, rețele profesionale în domeniu, programe specifice anti-burnout, reconstruirea brandului de profesor, universități care să ofere profesionalizare pentru managementul vârstei, reducerea încărcăturii didactice, creșterea salariilor, pensionări graduale sau activități non-formale pentru menținerea moralului echipei.*

Colaborarea interprofesională, care implică lucrul împreună cu colegii din diferite discipline, a fost considerată ca fiind cea mai eficientă strategie pentru prevenirea problemelor legate de vârstă ale profesorilor. Putem compila câteva aspecte legate de beneficiile unor astfel de inițiative:

- **Învățarea în comun:** colaborarea interprofesională permite profesorilor să învețe unii de la alții, să facă schimb de idei și să obțină noi perspective asupra activității lor. Acest lucru poate fi deosebit de valoros pentru cadrele didactice mai în vârstă, care pot avea o experiență bogată, dar pot beneficia de expunerea la idei și abordări noi.
- **Sprijin pentru sănătate și bunăstare:** colaborarea interprofesională poate contribui la promovarea sănătății și a bunăstării cadrelor didactice, prin încurajarea schimbului de bune practici pentru autoîngrijire și gestionarea stresului.
- **munca în echipă:** colaborarea interprofesională poate promova un sentiment de lucru în echipă și un scop comun în rândul cadrelor didactice, ceea ce poate fi deosebit de important pentru cadrele didactice mai în vârstă care se pot simți izolate sau deconectate de comunitatea școlară mai largă.
- **abordare holistică:** Colaborarea interprofesională poate contribui la promovarea unei abordări holistice asupra educației, prin reunirea diferitelor perspective și expertize ale profesorilor din diferite discipline.

- **modelarea rolurilor:** Colaborarea interprofesională poate servi drept model de colaborare și cooperare între elevi, ceea ce poate contribui la promovarea unei culturi școlare pozitive și la prevenirea problemelor legate de vârstă ale profesorilor.

Prin promovarea învățării în comun, a sprijinului pentru sănătate și bunăstare, a lucrului în echipă, a unei abordări cuprinzătoare a educației și a modelării rolurilor, colaborarea interprofesională poate contribui la asigurarea faptului că toți profesorii, indiferent de vârstă, pot rămâne implicați și motivați în activitatea lor și pot continua să aibă un impact pozitiv asupra elevilor și a comunității școlare.

Formarea profesională este menționată atât ca măsură implementată, cât și ca măsură sugerată, ceea ce ne arată că, indiferent de faptul că se regăsește în practicile curente ale majorității organizațiilor educaționale studiate, există încă o mare nevoie de formare profesională specifică, mai ales pentru temele dedicate managementului vârstei. Am lăsat în grupul mai larg sugestiile specifice de formare privind prevenirea burnout-ului sau activitățile de bunăstare și sănătate mintală, dar ele se referă și la această categorie de formare profesională.

Este important de remarcat faptul că formarea profesională nu se referă doar la formarea în specialitatea de predare, ci mai ales la formarea pedagogică, la formarea în predarea și gestionarea învățării oricărui subiect.

Formarea profesională îi poate ajuta pe profesorii mai în vârstă să rămână la curent cu cele mai recente evoluții din domeniul lor, inclusiv cu noile metode de predare, tehnologii și cele mai bune practici. Acest lucru poate contribui la prevenirea sentimentelor de stagnare sau plictiseală și la menținerea motivației și angajamentului lor în munca lor, oferindu-le noi provocări și oportunități de creștere și dezvoltare.

Formarea profesională poate oferi cadrelor didactice mai în vârstă o oportunitate de dezvoltare a carierei, cum ar fi dobândirea de noi competențe, asumarea de noi roluri și responsabilități sau urmărirea unor noi trasee profesionale. Acest lucru poate contribui la promovarea unui sentiment de scop și de semnificație în munca lor și la prevenirea epuizării.

Formarea profesională poate fi un aspect important al educației continue, care este esențială pentru toți profesorii, dar mai ales pentru profesorii mai în vârstă, care pot fi mai expuși riscului de a simți că abilitățile sau cunoștințele lor sunt depășite.

În cadrul **grupului de mijloc**, *îmbunătățirea și optimizarea condițiilor de muncă*, precum și *implementarea unor practici de angajare eficiente și de sprijin* sunt categorii externe, care se referă la intervenția sistemului sau a conducerii.

Îmbunătățirea condițiilor de muncă și punerea în aplicare a unor practici de angajare eficiente și de sprijin pot fi o strategie eficientă pentru prevenirea problemelor legate de vârstă ale cadrelor didactice. Reducerea stresului, oferirea unor condiții de lucru mai flexibile, oferirea de oportunități de avansare în carieră, punerea în aplicare a unor programe de sănătate și de bunăstare și asigurarea unui tratament corect și echitabil sunt măsuri specifice care pot garanta că toți profesorii, indiferent de vârstă, rămân implicați și motivați în munca lor și continuă să aibă un impact pozitiv asupra elevilor și a comunității școlare.

Pentru conducere, promovarea unei culturi a învățării și a creșterii continue devine un pas esențial pentru a se asigura că toți profesorii, indiferent de vârstă, pot rămâne implicați și motivați în munca lor și pot continua să aibă un impact pozitiv asupra elevilor și a comunității școlare.

Activitățile de tutorat între colegi și de autodezvoltare sunt categorii interne și se referă din nou la măsurile deja implementate, menționate în capitolul anterior.

În ceea ce privește tutoratul între colegi, se face referire directă la programele de mentorat, în cadrul cărora profesorii mai în vârstă pot acționa ca mentori sau tutori pentru profesorii mai tineri sau mai puțin experimentați. Acest lucru poate contribui la menținerea angajamentului și a motivației acestora în activitatea lor, transmitând în același timp expertiza și cunoștințele lor altora. Încurajarea schimbului de cunoștințe între cadrele didactice, indiferent de vârstă, poate contribui la promovarea colaborării și a schimbului de idei, împiedicând în același timp crearea de silozuri sau diviziuni între cadrele didactice pe baza vârstei sau a experienței. Punerea în aplicare a unor programe formale de mentorat, care asociază profesori mai în vârstă cu profesori mai tineri, poate contribui la furnizarea de sprijin și îndrumare continuă, creând în același timp oportunități pentru schimbul de cunoștințe și colaborare.

Punerea în aplicare a unui plan de activități de autodezvoltare, cum ar fi participarea la conferințe sau ateliere de lucru, participarea la cursuri online sau angajarea în activități de cercetare sau de scriere, poate ajuta profesorii mai în vârstă să continue să învețe și să se dezvolte și îi poate împiedica să aibă impresia că abilitățile sau cunoștințele lor sunt depășite.



Măsuri sugerate

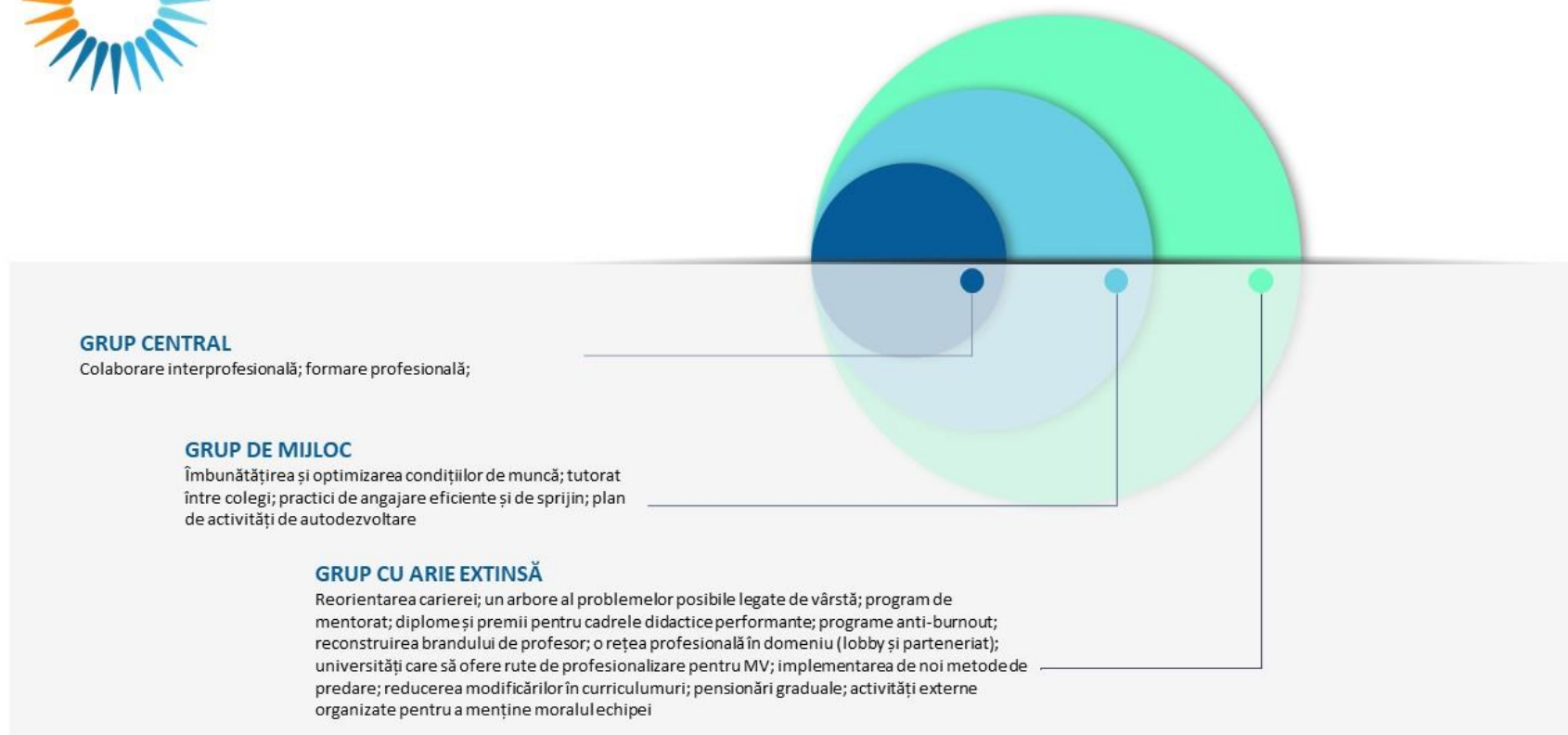


Figura 12 - Măsuri sugerate

Iată câteva puncte de vedere diferite asupra acestui subiect, împărtășite de persoanele intervievate:

"Este esențial să încercăm să creăm lecții de predare în comun, deoarece diferiți profesori ai aceleiași materii pot avea abilități diferite și toată lumea ar beneficia de pe urma schimbului. În timpul unora dintre orele mele, îl am pe profesorul vorbitor nativ pentru conversație și pe profesorul auxiliar pentru elevul cu handicap"
(Institut de învățământ superior - Italia)

"Ne-am putea imagina schimburi între generații de profesori pentru a oferi competențe didactice celor care nu le au și pentru a actualiza competențele tehnologice ale celor care nu le cunosc."
(Institutul de învățământ superior - Italia)

"După părerea mea, se produce o schimbare de atitudine generală și, în această privință, universitățile pot juca un rol de lider în dezvoltarea conștiinței vârstei la toate nivelurile."
(Universitate - România)

"...managerii instituțiilor de învățământ - în special cei din mediul academic - ar putea aprofunda tematica îmbătrânirii (în special în sectorul educațional, dar și din punct de vedere național-social general) și să ofere modalități de profesionalizare în acest domeniu prin diverse campanii de informare, manifestări științifice, cursuri etc.". (Universitate - România)

"...introducerea unor cursuri foarte extinse, în care profesorul alege pe care dorește să le facă, în funcție de nevoile sale."
(Universitate - Spania)

"...să dezvoltăm măsuri care să ne permită să formăm noi competențe în rândul educatorilor mai în vârstă, precum și să le oferim o formare legată de noile tehnologii și de noua realitate."
(Grădiniță - Portugalia)

"Autoeducația și lucrul cu tine însuși din punct de vedere fizic este o provocare pentru toată lumea."
(Școală privată - Republica Cehă)

"Pot să îmi imaginez un plan care să precizeze cum și cât timp total pe an ar trebui să aloce un profesor pentru recuperare, refacere, exerciții fizice și odihnă. Iar acest plan ar trebui să fie pe termen lung și regulat."
(Grădiniță - Republica Cehă)

"Problemele fizice legate de vârstă ar trebui să fie prioritizate mai mult și ar trebui să se țină cont de rata de uzură." (Grădiniță - Turcia)

"...principalul meu obiectiv este de a face profesorii și personalul să simtă că fac parte din școală."
(Școală primară - Republica Cehă)

"Pentru că o măsură corectă ar fi fost acceptarea rămânerii la locul de muncă până la 70 de ani, la cerere, cu acordul angajatorului, acord pe criterii de performanță. Aceste criterii de performanță pot fi stabilite pe baza nevoilor și a performanțelor și ar putea permite selectarea celor mai bune persoane care să fie păstrate."
(Universitate - România)

8.6. Monitorizare

Respondenții noștri au fost întrebați, de asemenea, despre metodele de monitorizare a măsurilor de gestionare a vârstei sau despre aspecte legate de condiția cadrelor didactice, problemele cu care se confruntă sau feedback-ul din partea părților interesate relevante.

Rezultatele au evidențiat unele metode utilizate cu o frecvență mai mare, unele metode cu frecvență medie și câteva aspecte care descriu situații specifice sau metode unice de monitorizare/evaluare a cadrelor didactice.

Prin urmare,

- în **Grupul central** se regăsesc: *metode non-formale, analiza percepției comunității asupra școlii/profesorilor și autoevaluarea.*
- în **Grupul de mijloc** putem găsi: *interviuri și interviuri semi-structurate, criteriile de performanță în luarea deciziei de pensionare, bonusuri financiare și cursuri de formare cu evaluări finale.*
- în cadrul **Grupului cu arie extinsă** putem include: *evaluări ale programelor specifice, follow-up-uri actualizate, planuri de dezvoltare a cadrelor didactice în formare, observații de supervizare, sondaje pentru pensionari, rapoarte, teste specifice sau statistici de monitorizare.*

Pentru profesori, câteva exemple de *metode non-formale de monitorizare a gestionării vârstei* includ:

- **Reflecție:** Profesorii pot reflecta asupra propriilor experiențe și observații pentru a-și evalua bunăstarea fizică, mentală și emoțională. Acest lucru include să își ia timp să se gândească la cum se simt, la ceea ce le provoacă stres sau provocări și la ceea ce pot face pentru a avea grijă de ei înșiși.
- **Sprijin între colegi:** Profesorii pot căuta sprijin și feedback de la colegi, prieteni sau membri ai familiei. Faptul de a vorbi cu alții despre experiențele și provocările lor îi ajută pe profesori să se simtă mai puțin izolați și mai conectați la o comunitate de sprijin.
- **Dezvoltare profesională:** Participarea la ateliere de dezvoltare profesională sau la conferințe poate ajuta profesorii să fie la curent cu noile strategii și tehnici de gestionare a stresului, de îmbunătățire a sănătății fizice și de sporire a bunăstării emoționale.
- **Practicile de conștientizare:** Cadrele didactice pot încorpora în rutina zilnică practici de conștientizare, cum ar fi meditația, yoga sau exercițiile de respirație, pentru a ajuta la gestionarea stresului, la reducerea anxietății și la îmbunătățirea stării generale de bine.
- **Jurnalism personal:** Ținerea unui jurnal îi poate ajuta pe profesori să reflecteze asupra experiențelor lor, să urmărească progresul și să identifice domeniile de îmbunătățire. Scrierea gândurilor și a sentimentelor îi ajută pe profesori să dobândească claritate și înțelegere în ceea ce privește propria sănătate și bunăstare.



Monitorizarea măsurilor

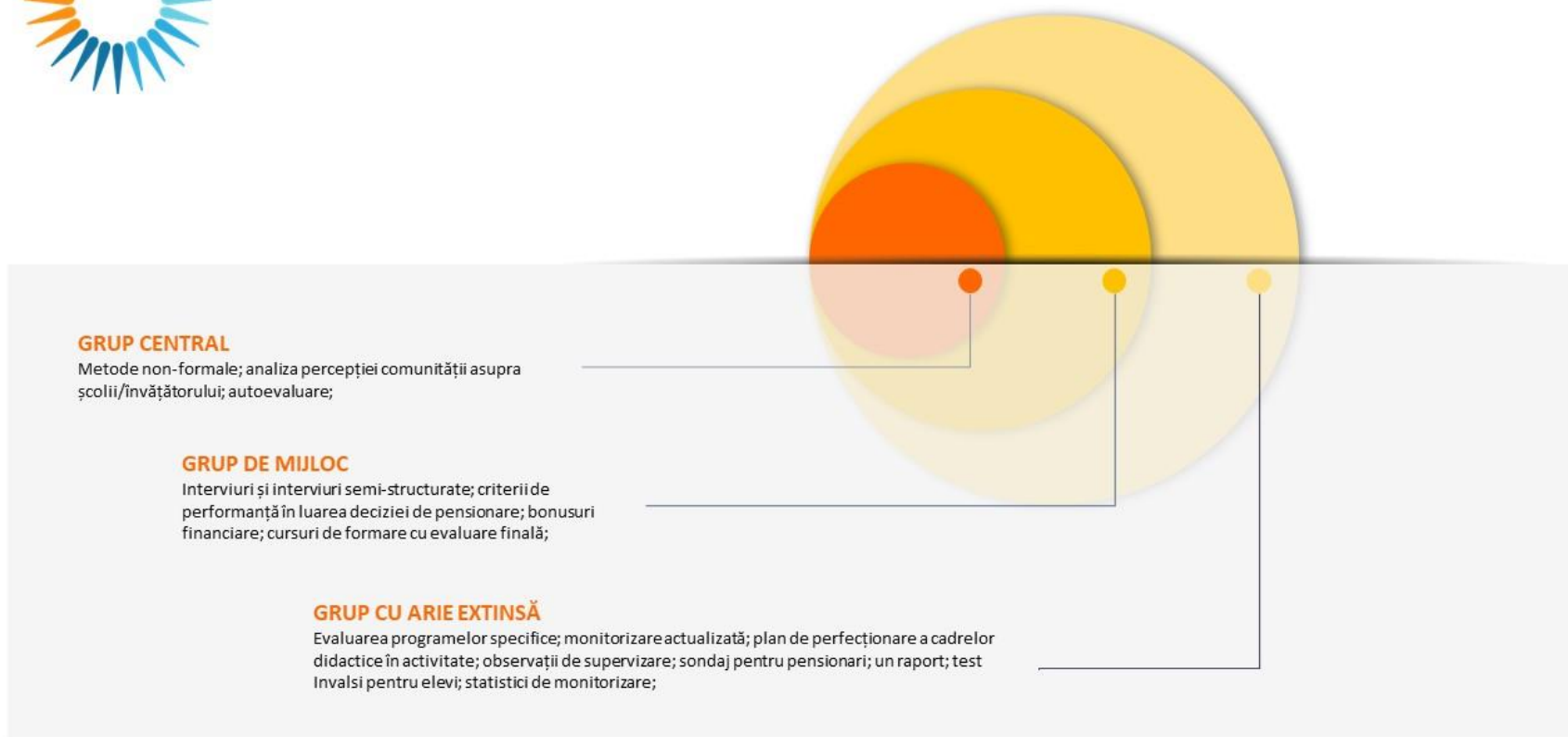


Figura 13 - Monitorizarea măsurilor

Metodele non-formale de monitorizare a gestionării vârstei sunt modalități utile pentru profesori de a-și evalua bunăstarea fizică, mentală și emoțională și de a face schimbări pozitive pentru a-și îmbunătăți sănătatea generală și calitatea vieții.

Analiza percepției comunității asupra cadrelor didactice ca metodă de gestionare a vârstei poate oferi informații valoroase despre sănătatea și bunăstarea generală a populației didactice și poate identifica domeniile în care sunt necesare sprijin și resurse. Pentru a evalua percepția comunității asupra cadrelor didactice, este important să se identifice principalele părți interesate, cum ar fi părinții, elevii, alți profesori, administratorii școlii și membrii comunității. Se pot utiliza sondaje sau grupuri de discuții pentru a colecta feedback de la părțile interesate cheie cu privire la percepția lor asupra sănătății și bunăstării cadrelor didactice. Se pot pune întrebări despre o varietate de subiecte, cum ar fi nivelul de stres, sănătatea fizică, bunăstarea emoțională și echilibrul dintre viața profesională și cea privată.

Odată ce feedback-ul a fost colectat, este important să se analizeze rezultatele pentru a identifica modelele sau temele care apar. Aceasta poate include căutarea problemelor comune cu care se confruntă profesorii, precum și a domeniilor în care ar putea fi necesare resurse sau sprijin suplimentar. Pe baza feedback-ului colectat, este important să se ia măsuri pentru a aborda orice probleme sau preocupări identificate. Acest lucru poate include furnizarea de resurse suplimentare pentru gestionarea stresului sau îmbunătățirea sănătății fizice, oferirea de oportunități de dezvoltare profesională pentru îmbunătățirea bunăstării emoționale sau punerea în aplicare a unor politici care sprijină echilibrul dintre viața profesională și cea privată.

Analizând percepția comunității asupra cadrelor didactice ca metodă de gestionare a vârstei, școlile și districtele pot înțelege mai bine sănătatea și bunăstarea cadrelor didactice și pot lua măsuri proactive pentru a sprijini cadrele didactice să își mențină sănătatea și calitatea vieții pe măsură ce îmbătrânesc.

Autoevaluarea este un instrument important pentru monitorizarea managementului vârstei, deoarece permite persoanelor să-și evalueze bunăstarea fizică, mentală și emoțională și să identifice domeniile în care ar putea fi nevoie să facă schimbări pentru a-și menține sau îmbunătăți sănătatea și calitatea vieții pe măsură ce îmbătrânesc. Unele dintre elementele cheie pentru orice proces de autoevaluare includ:

- **stabilirea unei baze de referință pentru sănătate și bunăstare** care să funcționeze ca punct de referință pentru comparație în timpul îmbătrânirii. Acest lucru poate include lucruri precum urmărirea greutății, a tensiunii arteriale, a nivelului de colesterol și a altor indicatori cheie de sănătate.
- **monitorizarea schimbărilor** pentru a identifica domeniile în care este necesar să se facă ajustări ale stilului de viață. Aceasta poate include schimbări în ceea ce privește abilitățile fizice, funcția cognitivă și bunăstarea emoțională. Urmărind aceste schimbări, profesorii și alte persoane pot crește activitatea fizică, își pot modifica dieta sau pot solicita tratament medical.
- **stabilirea unor obiective** de sănătate și bunăstare poate fi un instrument puternic pentru menținerea sau îmbunătățirea calității vieții în timpul îmbătrânirii. Aceste obiective pot fi legate de condiția fizică, de funcția cognitivă, de bunăstarea emoțională sau de alte domenii ale vieții.

- **căutarea de sprijin** din partea familiei, a prietenilor sau a profesioniștilor din domeniul sănătății, după caz. Acest lucru poate include efectuarea unor controale regulate, consultarea unui nutriționist sau a unui antrenor personal sau participarea la grupuri de sprijin sau la programe comunitare pentru persoanele în vârstă.

De la **grupul de mijloc**, ne vom concentra atenția asupra *criteriilor de performanță care pot fi luate în considerare atunci când se decide pensionarea*. Unii respondenți au menționat faptul că diferitele sisteme nu au criterii bine stabilite pentru a determina momentul pensionării. Acest aspect are o importanță semnificativă la nivel sistemic, inclusiv la nivel european: necesitatea de a crește vârsta de pensionare este discutată în întreaga Europă, iar în multe țări acest subiect este controversat, generând multe tensiuni între guverne și sindicate. O soluție pentru această situație poate fi luată în considerare din punctul de vedere al criteriilor de performanță pentru stabilirea momentului de pensionare.

Criteriile de performanță pot include factori precum sănătatea, satisfacția profesională, productivitatea și preferințele individuale. Prin utilizarea acestor criterii, factorii de decizie politică și persoanele fizice pot determina când o persoană este capabilă să se pensioneze pe baza bunăstării sale fizice și mentale, a satisfacției profesionale și a capacității de a contribui la forța de muncă. Pensionarea ar trebui să fie o decizie bine informată, care să țină cont atât de nevoile individului, cât și de cele ale organizației pentru care lucrează.

Această abordare poate contribui la reducerea tensiunilor dintre guverne și sindicate prin luarea în considerare a nevoilor și preferințelor individuale. În plus, ea poate contribui la crearea unui sistem de pensionare mai flexibil care să permită persoanelor să continue să lucreze în roluri care se potrivesc cu competențele și preferințele lor.

Discuția privind creșterea vârstei de pensionare în sectorul educațional este o problemă complexă, care necesită o analiză atentă a diversilor factori. Deși există beneficii potențiale pentru păstrarea profesioniștilor experimentați și calificați, este important să se ia în considerare și potențialele dezavantaje și să se asigure că orice schimbare este durabilă și benefică atât pentru indivizi, cât și pentru societate în ansamblu.

Din **grupul de** abordări de monitorizare pe **cu arie extinsă**, ne vom concentra pe *importanța statisticilor specifice* pentru monitorizarea managementului vârstei pentru profesori, menționate în interviuri. Aceste statistici pot fi utilizate pentru a evalua eficacitatea politicilor și practicilor legate de îmbătrânirea forței de muncă în sectorul educațional și pot include: distribuția pe vârste a cadrelor didactice, ratele de pensionare, ratele de reangajare, formarea și dezvoltarea, sănătatea și bunăstarea, satisfacția profesională. Prin urmărirea acestor statistici, factorii de decizie politică și instituțiile de învățământ pot dezvolta strategii de gestionare a vârstei bazate pe dovezi și pot monitoriza eficacitatea acestora în timp. Acest lucru poate contribui la asigurarea faptului că sectorul educațional este capabil să atragă, să păstreze și să dezvolte o forță de muncă calificată și diversă, promovând în același timp bunăstarea și productivitatea cadrelor didactice de toate vârstele.

Iată câteva puncte de vedere diferite asupra acestui subiect, împărtășite de persoanele intervievate:

"Monitorizarea este întotdeauna în curs de desfășurare, deoarece calea de realiniere este continuă. Prima activitate de monitorizare pe care am făcut-o a fost prin intermediul unui interviu semi-structurat, iar lucrul pe baza rezultatelor acestui interviu ne-a permis să vedem, în general, care sunt oamenii mulțumiți de această cale parcursă."

(Birou public - Italia)

"prin luarea de observații de supraveghere a cursului și feedback-ul profesorilor"

(Școală primară - Turcia)

"a fost realizat un sondaj în Google Forms"

(Grădiniță - Spania)

"Se pot organiza întâlniri de monitorizare."

(Institutul de învățământ superior - Italia)

"observarea/monitorizarea colegilor"

(Grădiniță - România)

"Monitorizarea constantă a motivației, dezvoltarea de politici de management pentru personalul matur, crearea unei rețele de sprijin pentru sentimentul de inadecvare derivat din judecata de nepotrivire. Moralul lucrătorilor trebuie să fie un punct central pentru succesul unui loc de muncă: un lucrător nemulțumit nu va lucra bine"

(Oficiu public - Italia)

"chestionarele de satisfacție adresate părinților copiilor cu care lucrăm arată că părinții sunt mulțumiți de ceea ce se face aici, iar aceasta este cea mai bună evaluare pe care o puteam primi".

(Grădiniță privată - România)

"Evaluarea programului de mentorat la sfârșitul primului semestru și la sfârșitul anului școlar oferă informațiile necesare pentru evaluarea și îmbunătățirea practicilor de mentorat"

(liceu tehnic și profesional - România)

"Aceste criterii de performanță pot fi stabilite pe baza nevoilor și a performanțelor și ar putea permite selectarea celor mai bune persoane pentru a fi reținute."

(Universitate publică - România)

"RAV (raportul de autoevaluare), care este un plan de îmbunătățire a școlii: monitorizăm tot ceea ce se întâmplă în școală o dată la trei ani și, pe baza rezultatelor, propunem profesorilor un plan de îmbunătățire. RAV-ul este o măsură ministerială, suntem obligați să îl facem".

(Institut de învățământ superior - Italia)

"...întâlniri regulate cu toate cadrele didactice, mai ales după o zi stresantă, în care colegii se implică mai ales social. Discutând, ei ar putea primi idei despre cum să răspundă problemelor cu care se confruntă sau pur și simplu o recunoaștere pozitivă că lucrurile sunt bune și că vor fi în continuare așa. Aceste întâlniri sunt non-

formale și uneori mă alătur și eu, alții îi las pe profesori să fie doar între ei."

(Grădiniță privată - România)

"Trebuie să facem un chestionar legat de bunăstarea școlară și de aici apar diferitele probleme legate de vârstă."

(Liceu tehnic și profesional - Italia)

"un sondaj de satisfacție pentru persoana care urmează să se pensioneze anticipat sau treptat"

(Universitate publică - Spania)

"De asemenea, aceștia își îmbunătățesc competențele, de exemplu, prin vizite între colegi; dacă cineva se întoarce de la formare, pregătește informații și lecții învățate pentru colegii lor."

(Școală primară - Republica Cehă)

"Peer tutoring-ul funcționează cu elevii și astfel poate funcționa foarte bine și între profesori"

(Institut de învățământ superior - Italia)

"...diferite tipuri de mentorat: peer mentoring, buddy system, team mentoring și chiar reverse mentoring, în care este valorificată experiența tinerilor, dar cred cu tărie că mentoratul clasic le poate include pe toate acestea și poate deveni cel mai puternic parteneriat în educație."

(Liceu tehnic și profesional - România)

8.7. Avantaje

Respondenții au menționat mai multe avantaje ale măsurilor și inițiativelor legate de gestionarea vârstei. În conformitate cu modelul adoptat, am împărțit aceste avantaje în 3 categorii:

- în cadrul **Grupului central** putem găsi *învățarea și dezvoltarea continuă, îmbătrânirea activă și practicile reflexive și transferul de cunoștințe.*

- în **Grupul de mijloc** avem: *legătura cu studenții și organizațiile, stimularea dialogului între generații, o mai bună calitate a vieții, creșterea culturii instituționale, creșterea stimei de sine pentru profesorii mai în vârstă, loialitate și retenție, dezvoltarea unei motivații mai mari, creșterea calității educației și avantaje economice.*

- iar în cadrul **Grupul cu arie extinsă** avem: *creșterea productivității, valorificarea experienței și expertizei seniorilor, creșterea atractivității profesiei de profesor, anticiparea posibilelor probleme, clase mai dinamice, creșterea condiției fizice, aplicarea de noi metode, posibilitatea de a avea profesori cu o calificare superioară.*

Învățarea și dezvoltarea continuă reprezintă un avantaj important al gestionării vârstei pentru profesori. Putem detalia următoarele aspecte principale incluse în acest avantaj:

- **să țină pasul cu noile metode și tehnologii de predare:** Pe măsură ce apar noi metode și tehnologii de predare, este important ca profesorii să rămână la curent și să se adapteze la noile abordări în clasă.

Managementul vârstei poate oferi oportunități de formare și dezvoltare continuă pentru a-i ajuta pe profesori să rămână la curent și să fie eficienți în rolurile lor.

- **îmbunătățirea cunoștințelor în domeniu:** De asemenea, învățarea și dezvoltarea continuă îi pot ajuta pe profesori să își aprofundeze cunoștințele și experiența în materie, ceea ce poate duce la o instruire mai eficientă și la rezultate mai bune pentru elevi.
- **pregătirea pentru roluri de conducere și mentorat:** Managementul vârstei poate contribui la pregătirea cadrelor didactice cu experiență pentru roluri de conducere și mentorat, cum ar fi cele de șef de departament, coordonator de programe școlare sau profesor mentor. Aceste roluri pot oferi oportunități de dezvoltare profesională și pot contribui, de asemenea, la o echipă de cadre didactice mai puternică și mai eficientă.
- **creșterea încrederii profesorilor și a satisfacției profesionale:** Învățarea și dezvoltarea continuă pot contribui, de asemenea, la creșterea moralului profesorilor și a satisfacției profesionale prin oferirea de oportunități de dezvoltare personală și profesională. Atunci când cadrele didactice se simt susținute și provocate, este mai probabil ca acestea să se simtă implicate și angajate în munca lor.
- **atragera și păstrarea cadrelor didactice de înaltă calitate:** Prin oferirea de oportunități de învățare și dezvoltare continuă, școlile și instituțiile de învățământ pot atrage și păstra cadre didactice de înaltă calitate care se angajează să se îmbunătățească și să se dezvolte continuu. Acest aspect este menționat separat în cadrul grupului mai larg.

Îmbătrânirea activă este un alt avantaj important al gestionării vârstei pentru profesori. Îmbătrânirea activă se referă la procesul de optimizare a oportunităților de sănătate, participare și securitate pentru a spori calitatea vieții pe măsură ce oamenii îmbătrânesc. Motivele menționate pentru care îmbătrânirea activă este un avantaj important al gestionării vârstei pentru cadrele didactice includ:

- **îmbunătățirea sănătății fizice și mentale:** Strategiile de gestionare a vârstei includ întotdeauna inițiative de promovare a activității fizice, a unei alimentații sănătoase și a reducerii stresului, care pot contribui la îmbunătățirea sănătății fizice și mentale a profesorilor. Acest lucru duce la creșterea energiei, la o stare de spirit mai bună și la o mai bună calitate generală a vieții.
- **îmbunătățirea echilibrului dintre viața profesională și cea privată:** Strategiile de gestionare a vârstei includ, de asemenea, inițiative de promovare a echilibrului între viața profesională și cea privată, cum ar fi aranjamente de lucru flexibile sau reducerea volumului de muncă. Acest lucru poate ajuta cadrele didactice să își gestioneze mai bine timpul și responsabilitățile și să mențină un echilibru sănătos între viața profesională și cea personală.
- **oferirea de oportunități de implicare socială:** Managementul vârstei oferă cadrelor didactice oportunități pentru a rămâne angajate social, prin inițiative precum mentoratul, voluntariatul sau participarea la activități comunitare. Angajamentul social este important pentru bunăstarea mentală și emoțională și îi ajută pe profesori să rămână conectați la colegii și comunitățile lor.
- **sprijinirea învățării pe tot parcursul vieții:** Managementul vârstei oferă oportunități de învățare pe tot parcursul vieții, ceea ce poate contribui la menținerea angajamentului și a stimulării cadrelor didactice. Prin oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și de creștere în carieră, managementul vârstei poate contribui la asigurarea faptului că profesorii continuă să învețe și să se dezvolte pe parcursul carierei lor.

- **Încurajarea atitudinilor pozitive față de îmbătrânire:** Managementul vârstei ajută la promovarea unor atitudini pozitive față de îmbătrânire, atât în rândul profesorilor, cât și în cadrul comunității în general. Acest lucru poate contribui la reducerea stereotipurilor și a discriminării legate de vârstă și la crearea unui mediu mai incluziv și mai favorabil pentru adulții în vârstă.

Practicile reflexive și transferul de cunoștințe sunt considerate, de asemenea, avantaje importante ale managementului vârstei pentru profesori. Acestea îi pot ajuta pe profesori să învețe din experiențele lor și să își îmbunătățească în mod continuu practica didactică. Reflectând asupra metodelor de predare și a rezultatelor lor, cadrele didactice pot identifica domeniile în care pot fi îmbunătățite și pot dezvolta noi strategii pentru a sprijini învățarea elevilor. Managementul vârstei poate oferi profesorilor cu experiență posibilitatea de a-și împărtăși cunoștințele și experiența cu colegii mai puțin experimentați. Acest lucru poate contribui la sprijinirea transferului de cunoștințe în cadrul echipei didactice și poate contribui, de asemenea, la asigurarea faptului că nu se pierd cunoștințe și abordări valoroase pe măsură ce profesorii se pensionează sau părăsesc profesia.

Transferul de cunoștințe poate contribui, de asemenea, la sprijinirea planificării succesiunii, prin asigurarea unei tranziții ușoare a cunoștințelor și a expertizei de la o generație de profesori la următoarea. Acest lucru poate contribui la menținerea cunoștințelor instituționale și poate contribui, de asemenea, la asigurarea faptului că calitatea predării rămâne constantă în timp.

Practicile de reflecție și transferul de cunoștințe pot contribui, de asemenea, la promovarea colaborării și a muncii în echipă în cadrul echipei didactice. Prin schimbul de idei și abordări, cadrele didactice pot lucra împreună pentru a dezvolta strategii de predare mai eficiente și pentru a se sprijini reciproc în dezvoltarea lor profesională.

În cadrul **grupului de mijloc**, ne concentrăm pe *Dezvoltarea unor legături puternice cu elevii și cu organizația* ca un avantaj important al managementului vârstei pentru profesori. Profesorii care sunt în profesie de mult timp au avut ocazia să construiască relații puternice cu elevii lor. Acest lucru poate contribui la crearea unui mediu de învățare pozitiv, în care elevii se simt confortabil și susținuți și sunt mai predispuși să se implice în învățare. Profesorii care lucrează de mult timp într-o organizație au, de asemenea, o înțelegere profundă a culturii și valorilor școlare. Acest lucru îi poate ajuta să comunice eficient aceste valori elevilor lor și să sprijine misiunea și obiectivele generale ale organizației. Profesorii cu experiență au avut ocazia să lucreze cu o gamă largă de elevi cu stiluri și nevoi de învățare diferite. Acest lucru îi poate ajuta să înțeleagă mai bine nevoile elevilor lor actuali și să își adapteze strategiile de predare în consecință. Prin asigurarea unei prezențe stabile și consecvente, profesorii pot contribui la crearea unui sentiment de siguranță și securitate pentru elevii lor.

Creând încredere și relații, înțelegând nevoile elevilor, susținând cultura școlii, asigurând continuitate și îndrumând profesorii noi, profesorii cu experiență pot contribui semnificativ la succesul și eficacitatea echipei de profesori și a organizației în ansamblu.

Stimularea dialogului între generații este un alt avantaj important al gestionării vârstei pentru cadrele didactice, prin încurajarea diversității, facilitarea transferului de cunoștințe, promovarea înțelegerii și respectului, încurajarea creșterii profesionale și îmbunătățirea experienței de învățare.

După cum am menționat mai devreme, profesorii cu experiență pot oferi cunoștințe și experiență valoroase profesorilor noi, contribuind la asigurarea unei calități constante a predării în timp. În plus, profesorii mai tineri pot aduce idei și abordări noi în echipă, ceea ce poate contribui la menținerea practicii de predare proaspete și actualizate. Atunci când profesori din generații diferite lucrează împreună, pot crea o experiență de învățare mai dinamică și mai atractivă pentru elevii lor. Colaborând la proiecte și împărtășindu-și experiențele și perspectivele, cadrele didactice pot crea un mediu de învățare bogat și divers, care poate contribui la pregătirea elevilor pentru provocările viitorului.

Managementul vârstei poate contribui la încurajarea diversității în cadrul echipei de cadre didactice prin promovarea integrării diferitelor generații. Acest lucru poate contribui la asigurarea reprezentării unei game de perspective și experiențe, ceea ce poate duce la strategii de predare mai creative și mai inovatoare.

Managementul vârstei poate contribui la o *mai bună calitate a vieții cadrelor didactice* prin reducerea stresului și a epuizării, prin sprijinirea progresului în carieră, prin îmbunătățirea mediului de lucru, prin sporirea siguranței locului de muncă și prin crearea de legături sociale. Prin promovarea unui mediu de lucru sănătos și de susținere, managementul vârstei poate contribui la asigurarea faptului că profesorii sunt capabili să continue să aducă o contribuție pozitivă la sistemul de învățământ pe termen lung.

Din partea **Grupului cu arie extinsă** dorim să facem câteva comentarii legate de *atractivitatea scăzută a profesiei de profesor*. Mulți dintre respondenți au menționat acest lucru ca fiind o problemă cu care se confruntă sistemele educaționale, în special în ultimii ani. Când am cercetat această problemă, am aflat că, într-adevăr, atractivitatea profesiei de profesor a scăzut în unele țări europene. În Germania, de exemplu, numărul de cursanți înscriși în programele de formare a cadrelor didactice a scăzut cu peste 20% din 2010, conform datelor Oficiului Federal de Statistică din Germania. În multe țări europene, profesorii sunt plătiți mai puțin decât alți profesioniști cu un nivel de educație similar. Potrivit datelor Eurostat, în 2019, salariul mediu lunar al unui profesor de școală primară din Uniunea Europeană a fost de 2.971 de euro, față de un salariu mediu de 3.901 euro pentru toate profesiile. Mulți profesori europeni raportează niveluri ridicate de stres și volum de muncă. Potrivit unui sondaj realizat în 2018 de Comitetul sindical european pentru educație, 77% dintre profesorii europeni au declarat că se simt stresați de munca lor, în timp ce 70% au declarat că lucrează mai mult de 45 de ore pe săptămână. În unele țări, există oportunități limitate de avansare în carieră în cadrul profesiei didactice. Acest lucru poate face ca profesia să fie mai puțin atractivă pentru tinerii profesioniști care caută oportunități de avansare. În unele țări, cadrele didactice declară că au sentimentul că au o autonomie limitată în activitatea lor și că nu sunt respectate de societate.

Acești factori pot avea un impact negativ asupra atractivității profesiei didactice, în special pentru tinerii profesioniști care se gândesc să intre în acest domeniu. Politicile și practicile de gestionare a vârstei pot avea un impact pozitiv asupra atractivității profesiei didactice prin promovarea dezvoltării carierei, a echilibrului între viața profesională și cea privată, a unor modalități de lucru flexibile, a sprijinului pentru sănătate și bunăstare, precum și a recunoașterii și respectului pentru cadrele didactice de toate vârstele.



Avantaje

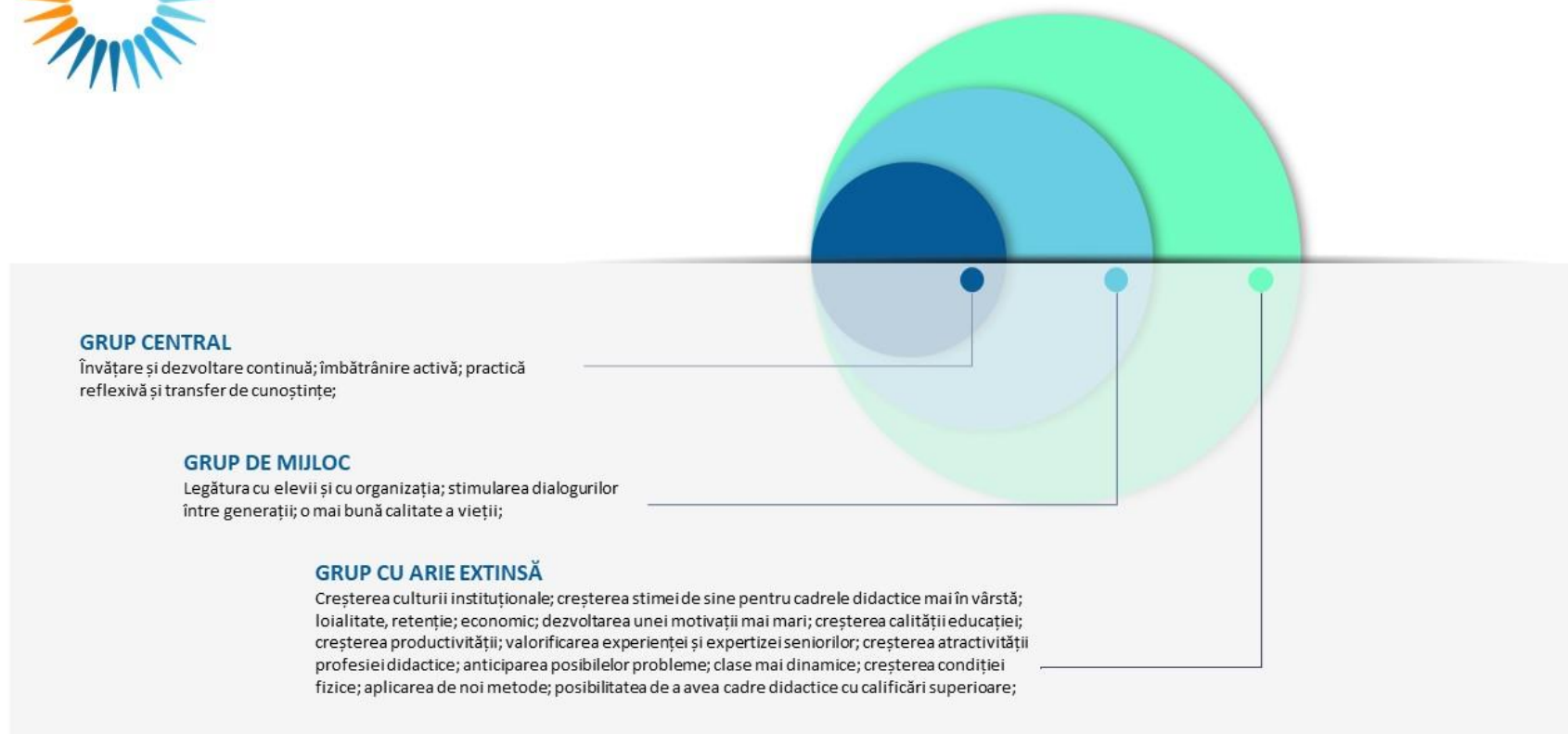


Figura 14 - Avantaje

Iată câteva puncte de vedere diferite asupra acestui subiect, împărtășite de persoanele intervievate:

"Colegii mei și cu mine nu îi vedem ca pe niște profesori bătrâni, ci ca pe niște profesori cu experiență și, prin urmare, îi considerăm mai degrabă un avantaj decât o problemă."
(Școală primară - Turcia)

"Poate fi și un avantaj pentru departament, mai ales economic."
(Universitate - Spania)

"Uneori, însă, profesorii mai în vârstă îi doboară și pe cei mai tineri. Punerea unei moțiuni privind campania pentru a pune capăt discriminării pe criterii de vârstă în școli va fi unul dintre cele mai mari avantaje pentru a stabili pacea între profesori și a asigura succesul."
(Liceu public- Turcia)

"Aceasta a devenit o practică care facilitează foarte mult activitatea școlilor, deoarece ne permite să folosim cât mai bine puținele resurse de care dispunem. Prin crearea de rețele, puținele resurse devin suficiente pentru a furniza un serviciu."
(Liceu tehnic și profesional - Italia)

"...perfecționarea și reîmbunătățirea personalului implicat"
(Birou public - Italia)

"Valorificarea diferențelor între generații, promovarea dialogului între generații, valorificarea diversității ca factor de inovare și îmbunătățirea climatului corporativ. Experiența profesională și personală a lucrătorului a fost tratată ca un punct forte și nu ca o slăbiciune în cadrul parcursului. Acest lucru ne-a permis să valorificăm competențele deja dobândite și să descoperim altele noi mergând mai departe cu parcursul și cu noul loc de muncă."
(Birou public - Italia)

"...practica reflexivă ca o oportunitate de aprofundare și reinnoire a actului de predare-învățare-evaluare prin reflecții proprii asupra activității sale"
(Liceu tehnic și profesional - România)

"...profesorii cu experiență se califică mai bine și, implicit, cresc "stima de sine" și satisfacția profesională"
(Liceu tehnic și profesional - România)

"...personalul mai în vârstă se poate baza pe experiența lor de viață și le poate oferi studenților sfaturi pastorale și de carieră pe care personalul mai tânăr ar putea să nu le poată oferi."
(Universitate publică- România)

"Valorificarea seniorilor, valorificarea experienței și expertizei lor, consolidarea poziției lor"
(Centru de consiliere - România)

"Anii de experiență și capacitatea de a învăța joacă în favoarea lui"
(Liceul tehnic și profesional - Spania)

"există multe persoane în vârstă de 60 de ani și peste 60 de ani care sunt extraordinar de noi și de inovatoare și deschise la captarea unor noi moduri de a fi în contextul unei săli de clasă și, de fapt, sunt o sursă de inspirație pentru elevi"
(Liceu - Portugalia)

"...mediul armonios și pacea la locul de muncă."
(Școală primară - Republica Cehă)

"Faptul că colegii sunt în contact unii cu alții face ca relația dintre conducerea școlii și profesori să fie mai transparentă"
(Școală primară - Turcia)

"Există o relație bună între grupuri și fiecare grup îl sprijină pe celălalt în multe feluri. De exemplu, profesorii mai experimentați au uneori probleme în utilizarea tehnologiei în cadrul orelor, iar profesorii mai tineri le dau o mână de ajutor pentru a învăța cum să folosească tehnologia, aplicațiile sau programele, astfel încât nu există discriminare reciprocă."
(Liceu - Turcia)

"...profesorii experimentați și mai în vârstă au cu siguranță un set de abilități care vine doar după ce au predat sute de clase."
(Liceu - Turcia)

8.8. Dezavantaje

Respondenții au identificat, de asemenea, unele dezavantaje semnificative ale măsurilor de gestionare a vârstei.

În datele colectate, am observat o *mai mare omogenitate a răspunsurilor*, care se concentrează pe **un singur** dezavantaj **important**, menționat în multe interviuri, urmat de alte câteva dezavantaje identificate care se referă la contexte particulare, situaționale la nivel organizațional.

Grupul central include, în acest caz, cel mai mare dezavantaj raportat al măsurilor de gestionare a vârstei pentru profesori este *costul*. *Punerea în aplicare a strategiilor de gestionare a vârstei poate necesita o investiție semnificativă de timp și bani*. De exemplu, furnizarea de oportunități de formare și de dezvoltare profesională pentru cadrele didactice poate fi costisitoare, la fel ca și furnizarea de sprijin și resurse suplimentare pentru cadrele didactice care trec la pensie.

Cu toate acestea, este important să rețineți că, deși poate exista un cost inițial asociat cu managementul vârstei, beneficiile pe termen lung pot depăși aceste costuri. Investind în strategii de gestionare a vârstei, școlile și instituțiile de învățământ se pot asigura că sunt capabile să păstreze profesori experimentați care

pot continua să ofere elevilor o educație de înaltă calitate. Acest lucru poate duce la rezultate educaționale mai bune, ceea ce poate avea efecte pozitive atât asupra elevilor, cât și asupra comunității în general.

În plus, punerea în aplicare a măsurilor de gestionare a vârstei poate contribui la reducerea costurilor asociate cu rotația personalului și cu recrutarea. Atunci când cadrele didactice cu experiență se pensionează sau părăsesc profesia, școlile se pot confrunta cu costurile de recrutare și de formare a unor noi cadre didactice pentru a le înlocui. Prin păstrarea cadrelor didactice cu experiență și prin oferirea sprijinului de care au nevoie pentru a continua să lucreze, școlile pot economisi bani pe termen lung.

În plus, măsurile de gestionare a vârstei pot contribui, de asemenea, la o cultură pozitivă la locul de muncă, ceea ce poate duce la creșterea productivității și a satisfacției profesionale în rândul cadrelor didactice. Atunci când profesorii se simt apreciați și susținuți, este mai probabil ca aceștia să fie motivați să își facă cea mai bună treabă, ceea ce poate fi benefic atât pentru ei înșiși, cât și pentru elevii lor.

Grupul de mijloc include: *lipsa de determinare de a continua să învețe/să se schimbe, măsurile depind de sistem (politici publice), atitudini deschise între ambele părți și mentorii au nevoie de formare specifică.*

În acest grup, un dezavantaj semnificativ al gestionării vârstei pentru profesori este *lipsa de determinare de a continua să învețe sau de a se schimba*. Pe măsură ce cadrele didactice îmbătrânesc, acestea pot deveni încremenite și rezistente la schimbare. Acest lucru poate îngreuna implementarea de noi tehnologii, metode de predare sau programe de învățământ, ceea ce poate fi în detrimentul elevilor.

În plus, dacă profesorii nu sunt dispuși să se angajeze în învățare și dezvoltare continuă, s-ar putea să aibă dificultăți în a ține pasul cu noile evoluții din domeniul lor. Acest lucru poate duce la un deficit de cunoștințe și la o scădere a calității educației pe care o pot oferi elevilor.

Cu toate acestea, este important de menționat că acest lucru nu este neapărat un dezavantaj inerent al gestionării pe categorii de vârstă, ci mai degrabă o provocare care trebuie abordată prin implementarea eficientă a măsurilor de gestionare a vârstei. De exemplu, oferirea de oportunități de dezvoltare profesională adaptate nevoilor și intereselor cadrelor didactice mai în vârstă poate contribui la menținerea angajamentului și a motivației acestora de a învăța. Crearea unei culturi a învățării și a îmbunătățirii continue poate contribui, de asemenea, la încurajarea cadrelor didactice mai în vârstă să rămână la curent cu noile evoluții din domeniul lor. Este important să recunoaștem că nu toți profesorii în vârstă vor fi rezistenți la schimbare sau nu vor fi lipsiți de dorința de a învăța. Mulți profesori mai în vârstă sunt foarte motivați și dedicați profesiei lor și sunt dornici să continue să învețe și să se perfecționeze pe tot parcursul carierei lor.

Eficacitatea măsurilor de gestionare a vârstei poate fi influențată de *politicile publice*. De exemplu, dacă finanțarea guvernamentală pentru programele de gestionare a vârstei este inadecvată sau dacă politicile publice nu acordă prioritate gestionării vârstei, poate fi mai dificil pentru școli și instituții de învățământ să pună în aplicare măsuri eficiente de gestionare a vârstei. În multe cazuri, politicile publice pot fi o forță pozitivă pentru managementul vârstei, oferind sprijin și resurse școlilor și instituțiilor de învățământ pentru a le ajuta să păstreze și să sprijine cadrele didactice în vârstă. De exemplu, guvernele pot oferi finanțare pentru oportunități de dezvoltare profesională sau pentru programe care ajută profesorii să facă tranziția spre

pensionare. În plus, politicile publice pot contribui la crearea unui mediu favorabil pentru managementul vârstei prin promovarea conștientizării importanței menținerii și sprijinirii cadrelor didactice în vârstă.

Grupul cu arie extinsă include dezavantaje mai specifice și contextuale legate fie de momentul specific al carierei, fie de organizația reprezentată. Acest grup include: *este nevoie de talent și de disponibilitatea formatorilor, riscul de a menține în sistem seniorii ineficienți, blocarea pozițiilor înalte pentru mai mulți ani (în sistemul academic), perturbarea altor activități, integrarea dificilă a persoanelor noi, nevoia de practică constantă, lipsa unui standard pentru rezolvarea problemelor.*

Interviurile au arătat, de asemenea, că **problema gestionării vârstei în școli este adesea trecută cu vederea sau ignorată, în special în comparație cu alte probleme cu care se confruntă sectorul educației.**

Unul dintre motivele pentru care problemele legate de gestionarea vârstei sunt trecute cu vederea în școli este faptul că se pune adesea accentul pe atragerea de noi profesori în profesie, mai degrabă decât pe păstrarea profesorilor cu experiență. Considerăm că păstrarea cadrelor didactice cu experiență este esențială pentru a menține calitatea educației și pentru a ne asigura că elevii primesc sprijinul și îndrumarea de care au nevoie pentru a reuși.

Un alt motiv pentru care problemele legate de gestionarea vârstei sunt ignorate este acela că poate exista o lipsă de conștientizare a impactului îmbătrânirii asupra cadrelor didactice și a profesiei didactice. De exemplu, profesorii mai în vârstă se pot confrunța cu probleme de sănătate sau cu responsabilități de îngrijire care au un impact asupra capacității lor de a lucra cu normă întreagă și pot avea nevoie de mai mult sprijin pentru a continua să lucreze.

Este important ca școlile și factorii de decizie în domeniul educației să acorde prioritate problemelor legate de gestionarea vârstei și să ia măsuri pentru a le aborda. Acest lucru poate include punerea în aplicare a unor politici și practici care sprijină profesorii în vârstă să continue să lucreze, cum ar fi acorduri de lucru flexibile, oportunități de dezvoltare profesională și sprijin pentru sănătate și bunăstare. Procedând astfel, școlile se pot asigura că profesia de profesor rămâne durabilă și eficientă, iar elevii continuă să primească cea mai bună educație posibilă.



Dezavantaje

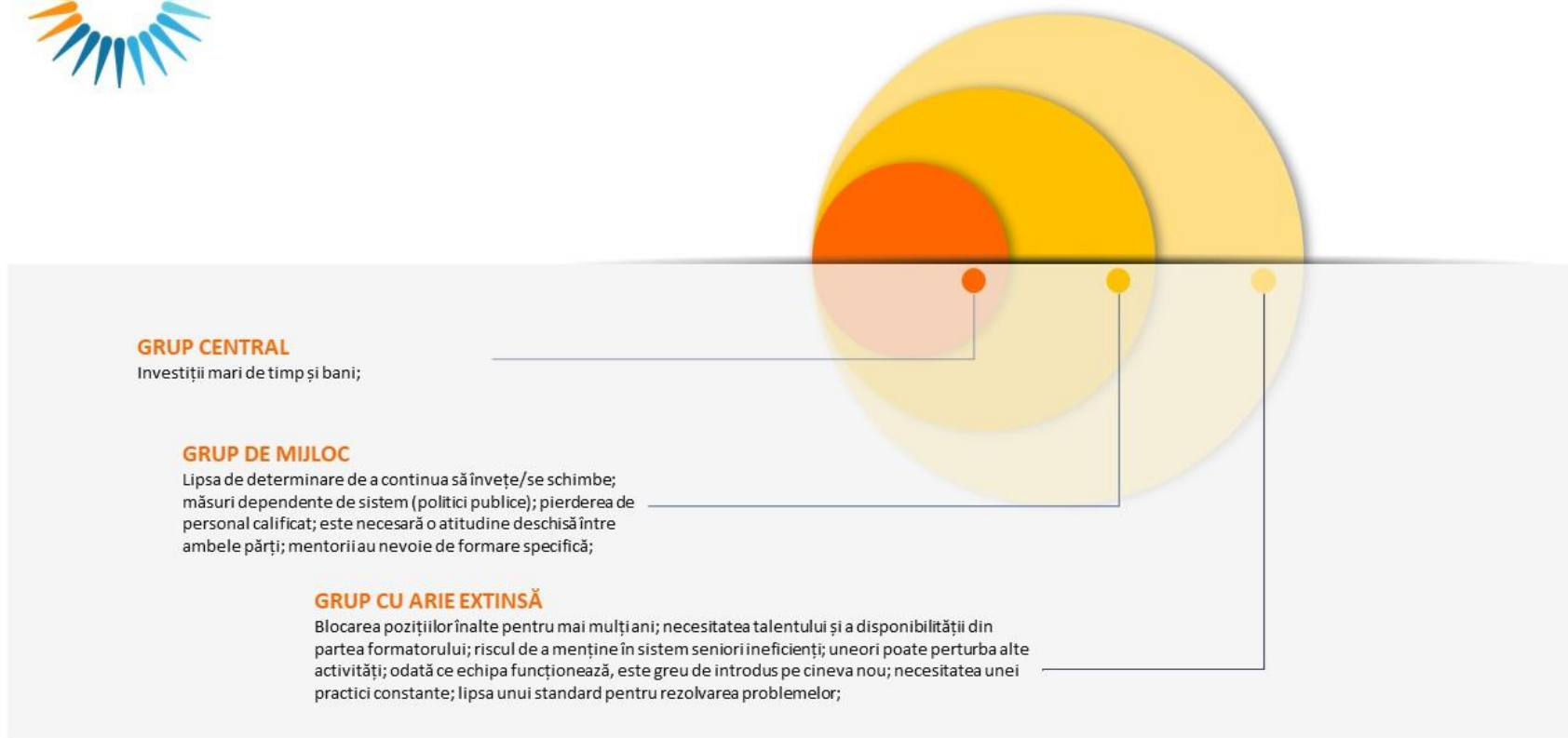


Figura 15 - Dezavantaje

Iată câteva citate relevante, așa cum au fost împărtășite de persoanele intervievate:

"...închiderea posturilor, iar acest lucru se va întâmpla mai ales în pozițiile de conducere de top, de decizie și de influență decizională, poziții ocupate de cei care sunt la final de carieră."

(Universitate publică - România)

"...cum să finanțezi astfel de activități, pentru că nu sunt ieftine. Nu putem să o facem din taxe (de școlarizare) și din contribuții bugetare."

(Grădiniță - Republica Cehă)

"...poate duce, de asemenea, la greșeli în care nu stăpânesc problema timpului și a generației."

(Școala primară - Turcia)

"...menținerea în sistem a seniorilor ineficienți"

(Centru de consiliere - România)

"...chestiunea economică"

(Școală primară - Italia)

"Poate fi și un mare dezavantaj pentru departament, mai ales economic."

(Universitate - Spania)

"...fluctuația de personal în educație este uriașă, iar investiția în oameni care nu vor mai fi aici peste doi ani nu este logică." (Școală primară - Republica Cehă)

"Nu există o politică reală de gestionare a angajaților în funcție de vârstă în domeniul educației"

(Liceu tehnic și profesional - Italia)

"Tinerii sunt nevoiți să aștepte mai mult timp pentru a avea acces la o carieră universitară, iar beneficiile economice sunt doar aparente. În contextul în care, în practică, neperformanța nu este sancționată, o astfel de politică nu poate decât să o prelungească."

(Universitate - România)

"Să fii blocat în trecut."

(Școală privată - Republica Cehă)

"Să înveți lucruri noi și să-ți schimbi perspectiva necesită timp, iar procesul este plin de durere la început."

(Liceu - Turcia)

"Noile strategii și metodologii de predare sunt foarte des legate de aspectul informatic, de utilizarea tehnologiei informației, care lipsește colegilor, uneori în vârstă de cincizeci sau șaiszeci de ani. Dar, după părerea mea, nu doar formarea lipsește, ci și dorința de a se angaja să crească, ca și cum acest lucru ar fi cumva o luptă"

(Școală primară - Italia)

9. Concluzii

Din punct de vedere educațional, vârsta cadrelor didactice este o variabilă importantă în asigurarea unui mediu de predare și învățare de calitate. Aceasta poate avea un impact atât pozitiv, cât și negativ asupra calității predării și învățării. În sens pozitiv, cel mai mare impact este legat de experiența profesională, în timp ce impactul negativ cel mai pregnant este legat de dificultățile în a ține pasul cu tehnologiile și metodele de predare în schimbare, niveluri reduse de energie și un risc crescut de probleme de sănătate care ar putea duce la absenteism sau la pensionare. Este important ca factorii de decizie și administratorii din domeniul educației să ia în considerare aceste aspecte și să elaboreze strategii de gestionare a vârstei profesorilor.

Pe baza principalelor rezultate ale acestui studiu, propunem o **posibilă analiză SWOT pentru managementul vârstei** pentru profesori:

Puncte forte:

- Profesorii cu experiență aduc în clasă o bogăție de cunoștințe, înțelepciune și expertiză profesională.
- Profesorii cu vechime pot fi mentori pentru profesorii noi sau mai tineri, oferind îndrumare și sprijin.
- Profesorii mai în vârstă au dezvoltat de-a lungul timpului relații puternice cu elevii, părinții și comunitatea
- Cadrele didactice cu experiență sunt adesea considerate de către școli și districte ca fiind active valoroase și pot fi remunerate în consecință.
- Programele de gestionare a vârstei pot ajuta la păstrarea cadrelor didactice cu experiență

Puncte slabe:

- Profesorii mai în vârstă ar putea avea dificultăți în a se adapta la noile tehnologii, metode sau programe de predare.
- Profesorii cu vechime pot fi mai puțin dispuși sau mai puțin capabili să își asume sarcini de lucru sau responsabilități suplimentare, cum ar fi antrenarea sau sprijinirea activităților extracurriculare.
- Profesorii mai în vârstă pot fi mai predispuși la probleme de sănătate sau la limitări fizice care le-ar putea afecta capacitatea de a îndeplini anumite sarcini de serviciu.
- Programele de gestionare a vârstei pot fi costisitoare pentru implementare și întreținere.
- Poate apărea discriminarea pe criterii de vârstă, în cazul în care profesorii mai în vârstă pot fi percepuți ca fiind mai puțin capabili sau mai puțin valoroși decât profesorii mai tineri.

Oportunități:

- Școlile și comunitățile educaționale pot oferi formare și sprijin pentru cadrele didactice mai în vârstă pentru a le ajuta să țină pasul cu noile tehnologii, metode sau programe școlare.
- Profesorii cu experiență pot fi folosiți ca mentori sau formatori pentru profesorii noi sau mai tineri, contribuind la îmbunătățirea calității generale a profesorilor și la menținerea acestora în activitate.
- Școlile și comunitățile educaționale pot oferi programe și modalități de lucru flexibile pentru cadrele didactice mai în vârstă care ar putea avea nevoie să își reducă volumul de muncă sau să își asume roluri diferite pe măsură ce se apropie de pensionare.

- Menținerea profesorilor cu experiență prin programe de gestionare a vârstei poate contribui la menținerea unui personal didactic stabil și bine informat.
- Programele de gestionare a vârstei pot ajuta la identificarea și abordarea problemelor de sănătate legate de vârstă, cum ar fi ajustările ergonomice în sala de clasă sau oportunitățile de activitate fizică.

Amenințări:

- În multe țări, îmbătrânirea populației ar putea pune presiune asupra forței de muncă din domeniul educației, ceea ce ar putea duce la un deficit de cadre didactice calificate.
- Este posibil ca școlile să se confrunte cu constrângeri bugetare care să le limiteze capacitatea de a implementa programe de gestionare a vârstei.
- Școlile și districtele ar putea fi forțate să facă reduceri bugetare sau să reducă numărul de posturi didactice, ceea ce ar putea afecta în mod disproporționat profesorii mai în vârstă.
- Pandemia COVID-19 a creat noi provocări și incertitudini pentru cadrele didactice de toate vârstele și poate exacerba preocupările existente legate de vârstă, cum ar fi riscurile pentru sănătate și siguranță.
- Probleme legate de șomaj care pot fi legate de măsurile de gestionare a vârstei sau de criza economică/socială.

Este important să recunoaștem valoarea pe care profesorii cu experiență o aduc la clasă și beneficiile pe care le aduce păstrarea acestora prin programe de gestionare a vârstei. Școlile ar trebui să elaboreze strategii care să promoveze dezvoltarea profesională continuă a profesorilor mai în vârstă și să le ofere acestora posibilitatea de a fi mentori pentru profesorii mai tineri. În abordarea punctelor slabe și a amenințărilor programelor de gestionare a vârstei, școlile ar trebui să ia măsuri pentru a se asigura că programele de gestionare a vârstei sunt eficiente din punct de vedere al costurilor și că nu discriminează cadrele didactice mai în vârstă. Există oportunități de a identifica și de a aborda problemele de sănătate legate de vârstă în sala de clasă, ceea ce poate fi benefic atât pentru profesorii în vârstă, cât și pentru elevii lor. Acest lucru poate implica efectuarea de ajustări ergonomice în sala de clasă sau oferirea de oportunități pentru activitate fizică și exerciții fizice.

Note finale

Există beneficii unice în a avea o gamă variată de profesori din punct de vedere al vârstei și al experienței. Profesorii mai tineri pot aduce o perspectivă nouă și sunt mai familiarizați cu tehnologiile moderne de predare, în timp ce profesorii mai în vârstă pot avea mai multă experiență și înțelepciune de împărtășit. Un amestec de vârste diferite poate contribui, de asemenea, la asigurarea unui bun echilibru între entuziasm și stabilitate în cadrul personalului didactic. Cu toate acestea, așa cum am discutat mai devreme, îmbătrânirea forței de muncă din învățământ poate adresa provocări, în special dacă nu există destui profesori noi care să intre în profesie pentru a-i înlocui pe cei care se pensionează.

Fiecare categorie de vârstă a cadrelor didactice are puncte forte și puncte slabe unice, iar o combinație diversă de cadre didactice de vârste diferite poate aduce perspective și competențe valoroase în mediul de învățare. Cu toate acestea, este, de asemenea, important de remarcat faptul că doar vârsta nu este neapărat un indicator al calității sau al eficacității predării; alți factori, cum ar fi formarea, motivația și sprijinul, pot juca, de asemenea, un rol important în determinarea calității mediului de învățare.

10. Definiții și termeni de referință

Managementul vârstei este o abordare cuprinzătoare a optimizării sănătății și bunăstării persoanelor pe măsură ce îmbătrânesc, cu accent pe menținerea abilităților fizice și mentale și a calității generale a vieții. Aceasta implică o serie de strategii și intervenții care abordează provocările îmbătrânirii și promovează o îmbătrânire sănătoasă.

Printre definițiile și termenii de referință utilizați în contextul gestionării vârstei se numără:

Îmbătrânirea activă: Procesul de optimizare a oportunităților de sănătate, participare și securitate pentru a îmbunătăți calitatea vieții pe măsură ce oamenii îmbătrânesc. Îmbătrânirea activă presupune adoptarea unei abordări active pentru menținerea bunăstării fizice, mentale și sociale.

Intervalul de sănătate: Perioada din viața unei persoane în care aceasta este sănătoasă și nu suferă de boli sau dizabilități grave. Durata de sănătate este un obiectiv cheie al gestionării vârstei, cu scopul de a prelungi perioada de timp în care o persoană rămâne sănătoasă și activă.

Longevitate: Perioada de timp în care trăiește o persoană. Managementul vârstei are ca scop optimizarea longevității prin promovarea unor obiceiuri de viață sănătoase, reducerea riscului de îmbolnăvire și abordarea problemelor de sănătate legate de vârstă.

Probleme de sănătate legate de vârstă: Probleme de sănătate care sunt mai frecvente în rândul persoanelor în vârstă, cum ar fi artrita, osteoporoza și declinul cognitiv. Strategiile de gestionare a vârstei au ca scop abordarea acestor probleme prin măsuri preventive și intervenții timpurii.

Planificarea pensionării: Procesul de pregătire pentru pensionare, inclusiv planificarea financiară, planificarea stilului de viață și planificarea socială. Managementul vârstei poate include planificarea pensionării ca modalitate de a ajuta persoanele să se pregătească și să facă tranziția spre pensie.

Geriatric: Ramură a medicinei care se concentrează pe sănătatea și îngrijirea persoanelor în vârstă. Specialiștii în geriatrie sunt pregătiți să identifice și să abordeze nevoile unice de sănătate ale persoanelor în vârstă și pot juca un rol cheie în gestionarea vârstei.

Ageism: Prejudcăți sau discriminare împotriva persoanelor pe baza vârstei lor. Ageismul poate fi o barieră semnificativă în calea unui management eficient al vârstei, deoarece poate duce la stereotipuri sau presupuneri negative despre persoanele în vârstă și poate limita oportunitățile de îmbătrânire sănătoasă.

Implicare socială: Procesul de participare la activități sociale și de menținere a legăturilor cu ceilalți. Angajamentul social este un aspect important al gestionării vârstei, deoarece a fost asociat cu îmbunătățirea sănătății mentale și a bunăstării în rândul adulților în vârstă.

Abordare multidisciplinară: O abordare cuprinzătoare care implică mai multe discipline sau domenii de studiu care lucrează împreună pentru a aborda o problemă sau o provocare comună. Gestionarea vârstei

implică adesea o abordare multidisciplinară, reunind experți în geriatrie, nutriție, kinetoterapie și alte domenii pentru a aborda diferitele aspecte ale îmbătrânirii sănătoase.

Prevenire: Procesul prin care se iau măsuri pentru a preveni sau a reduce riscul apariției unei boli sau a unor probleme de sănătate. Gestionarea vârstei implică adesea o abordare preventivă, incluzând măsuri precum obiceiuri de viață sănătoase, controale regulate și examinări pentru a identifica și aborda problemele de sănătate înainte ca acestea să devină mai grave.

Capacitatea funcțională: Capacitatea unei persoane de a efectua activitățile vieții cotidiene (ADL) și activitățile instrumentale ale vieții cotidiene (IADL). Capacitatea funcțională este un obiectiv-cheie al gestionării vârstei, deoarece menținerea sau îmbunătățirea capacității unei persoane de a efectua aceste activități poate contribui la promovarea independenței și a calității vieții.

Reziliența: Capacitatea unui individ de a se adapta și de a face față stresului sau provocărilor. Reziliența este un aspect important al gestionării vârstei, deoarece adulții în vârstă se pot confrunta cu o serie de provocări, cum ar fi probleme de sănătate, pierderea unor persoane dragi sau schimbări în situația de trai.

Antrenamentul cognitiv: Exerciții sau activități care sunt concepute pentru a îmbunătăți funcțiile cognitive, cum ar fi memoria, atenția și rezolvarea problemelor. Antrenamentul cognitiv poate fi o componentă a gestionării vârstei, deoarece menținerea funcției cognitive este importantă pentru calitatea generală a vieții.

Tele-sănătate: Utilizarea tehnologiei pentru furnizarea de servicii medicale la distanță. Tele-sănătatea poate fi un instrument util pentru gestionarea vârstei, deoarece poate permite persoanelor în vârstă să acceseze serviciile de asistență medicală din confortul propriei case, reducând necesitatea de a călători și îmbunătățind, eventual, accesul la îngrijire.

Comunitate prietenoasă cu vârstnicii: O comunitate care este concepută pentru a fi accesibilă și de sprijin pentru persoanele în vârstă, cu caracteristici precum trotuare sigure, transport public și centre comunitare. Comunitățile prietenoase cu vârstnicii pot fi un aspect important al gestionării vârstei, deoarece pot contribui la promovarea angajamentului social, a activității fizice și a calității generale a vieții pentru adulții în vârstă.

Declinul funcțional: O pierdere treptată sau bruscă a funcției fizice sau mentale care poate apărea odată cu îmbătrânirea sau din cauza altor factori, cum ar fi boala sau rănirea. Gestionarea vârstei poate implica strategii de prevenire sau de întârziere a declinului funcțional, deoarece menținerea funcției fizice și mentale este importantă pentru sănătatea generală și calitatea vieții.

Polifarmacie: Utilizarea mai multor medicamente de către o persoană pentru a gestiona una sau mai multe probleme de sănătate. Polifarmacia este o problemă frecventă în rândul adulților în vârstă și poate duce la efecte adverse sau interacțiuni medicamentoase. Managementul vârstei poate implica strategii de reducere a medicamentelor inutile și de promovare a utilizării sigure și eficiente a medicamentelor.

Îngrijirea paliativă: Un tip specializat de îngrijire medicală care se concentrează pe gestionarea simptomelor și pe oferirea de confort persoanelor cu boli grave sau cu nevoi de îngrijire la sfârșitul vieții. Îngrijirea paliativă poate fi un aspect important al gestionării vârstei pentru adulții în vârstă cu probleme de sănătate cronice sau grave.

Fragilitate: O afecțiune caracterizată de o funcție fizică redusă, o vulnerabilitate crescută la factorii de stres și un risc crescut de rezultate adverse pentru sănătate. Fragilitatea este o problemă frecventă în rândul adulților în vârstă și poate fi un punct central al intervențiilor de gestionare a vârstei pentru a preveni sau întârzia apariția acesteia.

Perspectiva cursului vieții: O abordare a înțelegerii sănătății și a stării de bine care ia în considerare factorii sociali, de mediu și biologici care influențează sănătatea pe parcursul vieții unui individ. Perspectiva cursului vieții poate fi utilizată în gestionarea vârstei pentru a ajuta la identificarea și abordarea factorilor care pot influența îmbătrânirea sănătoasă și starea de bine.

Inflamarea: Inflamația cronică, de nivel scăzut, care poate apărea odată cu îmbătrânirea. Inflamația poate contribui la o serie de probleme de sănătate legate de vârstă, cum ar fi bolile cardiovasculare, diabetul și boala Alzheimer. Gestionarea vârstei poate implica strategii de prevenire sau de reducere a inflamației și a efectelor sale negative.

Igiena somnului: Un set de obiceiuri și practici menite să promoveze un somn sănătos. Igiena somnului poate fi un aspect important al gestionării vârstei, deoarece obținerea unui somn suficient și de înaltă calitate este importantă pentru sănătatea și bunăstarea generală.

Degenerescenta maculară legată de vârstă (AMD): O afecțiune care afectează partea centrală a retinei și care poate cauza pierderea vederii sau orbirea. AMD este o problemă frecventă în rândul adulților în vârstă și poate fi un punct central al intervențiilor de gestionare a vârstei pentru a preveni sau gestiona apariția acesteia.

Speranța de viață sănătoasă (HLE): Numărul de ani pe care se așteaptă ca o persoană să îi trăiască în condiții bune de sănătate, fără a avea probleme de sănătate sau dizabilități semnificative. HLE poate fi un obiectiv cheie al intervențiilor de gestionare a vârstei, deoarece reflectă numărul de ani în care o persoană se poate aștepta să își mențină o bună funcționare fizică și mentală.

Economie de argint: Activitatea economică generată de nevoile de consum și de producție ale persoanelor în vârstă. Economia de argint poate fi un aspect important al gestionării vârstei, deoarece poate contribui la creșterea și dezvoltarea economică, precum și la bunăstarea și calitatea vieții adulților în vârstă.

Sarcopenia: Pierderea masei musculare și a funcției musculare legată de vârstă. Sarcopenia poate contribui la reducerea mobilității, la declinul funcțional și la un risc crescut de căderi la adulții în vârstă. Gestionarea vârstei poate implica strategii de prevenire sau de întârziere a sarcopeniei, cum ar fi intervențiile în domeniul exercițiilor fizice și al nutriției.

Izolarea socială: O stare în care o persoană nu are contact social sau se simte deconectată de ceilalți. Izolarea socială este o problemă comună în rândul adulților în vârstă și poate contribui la rezultate slabe în ceea ce privește sănătatea fizică și mentală. Managementul vârstei poate implica strategii de promovare a implicării și conectării sociale, cum ar fi programe comunitare sau rețele de sprijin social.

Rezerva cognitivă: Capacitatea creierului de a compensa modificările sau leziunile legate de vârstă prin utilizarea unor rețele neuronale alternative. Rezerva cognitivă poate contribui la întârzierea sau prevenirea

declinului cognitiv sau a demenței la adulții în vârstă. Gestionarea vârstei poate implica strategii pentru a construi rezerva cognitivă, cum ar fi implicarea în activități de stimulare mentală sau învățarea de noi abilități.

Îngrijirea pe termen lung: O gamă de servicii și sprijin concepute pentru a satisface nevoile de sănătate și de îngrijire personală ale persoanelor care au nevoie de asistență din cauza vârstei, a bolii sau a handicapului. Îngrijirea pe termen lung poate fi un aspect important al gestionării vârstei pentru adulții în vârstă care au nevoie de sprijin suplimentar sau de asistență pentru activitățile zilnice de viață.

Senescentă: Procesul de îmbătrânire biologică, caracterizat prin scăderea în timp a funcțiilor celulare și fiziologice. Senescenta poate duce la o serie de probleme de sănătate legate de vârstă, cum ar fi bolile cardiovasculare, cancerul și tulburările neurodegenerative.

Centenar: O persoană care a trăit până la vârsta de 100 de ani sau mai mult. Centenarii reprezintă un grup demografic în creștere și pot oferi informații despre factorii care contribuie la îmbătrânirea sănătoasă și la longevitate.

Lucrabilitate: Capacitatea unei persoane de a îndeplini în mod eficient sarcinile legate de locul de muncă, ținând cont de starea de sănătate, de capacitățile funcționale și de mediul de lucru. Capacitatea de muncă poate fi influențată de o serie de factori, cum ar fi vârsta, sănătatea fizică, sănătatea mintală și cerințele postului.

Capacitatea de lucru: Abilitățile fizice și mentale necesare pentru a îndeplini sarcinile legate de locul de muncă. Capacitatea de muncă poate fi influențată de o serie de factori, cum ar fi vârsta, nivelul de pregătire fizică și cerințele postului.

Implicarea în muncă: Gradul în care un individ este investit emoțional și cognitiv în munca sa. Angajamentul profesional poate fi influențat de o serie de factori, cum ar fi satisfacția profesională, motivația și mediul de lucru.

Cerințele postului: Cerințele fizice, mentale și emoționale ale unui anumit loc de muncă. Cerințele postului pot include cerințe fizice (cum ar fi ridicarea de greutate sau statul în picioare pentru perioade lungi de timp), cerințe cognitive (cum ar fi rezolvarea de probleme sau luarea de decizii) și cerințe emoționale (cum ar fi relaționarea cu clienți sau clienți dificili).

Tulburări musculo-scheletice legate de muncă (WRMSD): Leziuni sau afecțiuni care afectează mușchii, articulațiile și/sau nervii și care sunt cauzate sau agravate de factori legați de muncă, cum ar fi mișcările repetitive sau posturile dificile. WRMSD pot reprezenta o barieră semnificativă în calea capacității de muncă, în special pentru lucrătorii mai în vârstă.

Echilibrul dintre viața profesională și cea privată: O stare de echilibru între viața profesională și cea personală a unui individ, care îi permite acestuia să atingă un sentiment de armonie și satisfacție în ambele domenii.

Lucru flexibil: Un tip de aranjament de lucru care permite angajaților să își adapteze programul de lucru, locul de muncă sau ambele, pentru a se potrivi mai bine nevoilor lor personale.

Bunăstarea la locul de muncă: O abordare holistică a sănătății și bunăstării angajaților, care se concentrează pe bunăstarea fizică, mentală și emoțională.

Managementul stresului: Un set de tehnici și strategii utilizate pentru a ajuta persoanele să își gestioneze nivelul de stres și să își îmbunătățească starea generală de bine.

Sănătatea mintală: O stare de bunăstare emoțională și psihologică care permite unui individ să funcționeze în societate și să facă față cerințelor vieții de zi cu zi.

Integrarea vieții profesionale și a vieții private: Un mod de gestionare a vieții profesionale și personale care permite persoanelor să le combine într-un mod benefic pentru ambele.

Cultura locului de muncă: Valorile, credințele și atitudinile comune ale unei organizații care modelează modul în care angajații interacționează între ei și cu organizația în ansamblu.

Promovarea activității fizice: Încurajați persoanele în vârstă să se angajeze în activități fizice regulate, cum ar fi mersul pe jos, înotul sau mersul cu bicicleta.

Promovați activitatea mentală: Încurajați persoanele în vârstă să se implice în activități care stimulează mintea, cum ar fi cititul, scrisul sau jocurile.

Promovarea activității sociale: Încurajați persoanele în vârstă să se angajeze în activități care implică interacțiunea cu alte persoane, cum ar fi participarea la evenimente sociale, voluntariatul sau participarea la activități de grup.



11. Bibliografie selectată

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

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

Biroul de Statistică a Muncii. (2021). Statisticile privind forța de muncă din Ancheta curentă a populației: Tabelul 23. Vârsta mediană a forței de muncă, pe sexe, rase și etnii. Extras din <https://www.bls.gov/cps/cpsaat23.htm>

De Lange, A. H., & Bal, P. M. (2017). Cariere durabile: Către un model conceptual. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 114-126.

Dworkin, J. B., & Saha, L. J. (2013). Înțelegerea și gestionarea forței de muncă îmbătrânite. *Health Care Manager*, 32(1), 46-55.

Comisia Europeană. (2019). Îmbătrânirea Europei: Looking at the Lives of Older People in the EU (Privind viața persoanelor în vârstă în UE). Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.

Uniunea Europeană, 2013. Studiu privind măsurile de politică pentru îmbunătățirea atractivității profesiei de profesor în Europa Raport final, Volumul 2

Eurofound. (2019). Munca durabilă de-a lungul vieții: Politici și strategii naționale. Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.

Ghaffarzagdegan, N., & Lynn, R. (2017). Diversitatea vârstei și practicile de gestionare a vârstei în educație. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 321-338.

Lafferty, H. C., & Velasco, P. (2017). Ageismul și profesorul în vârstă: O trecere în revistă a literaturii. *Educational Gerontology*, 43(4), 183-193.

Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. Modificări în capacitatea de muncă a angajaților activi pe o perioadă de 11 ani. *Scand. J. Work Environ. Health*. 1997

Ilmarinen J. 30 de ani de capacitate de muncă și 20 de ani de gestionare a vârstei. În: 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, Finlanda, 6-9 iunie 2010. Tampere University Press; Tampere, Finlanda: 2011. pp. 12-22.

McDonnell, J. (2016). Practici de gestionare a vârstei în învățământul superior: Un studiu de caz. *Higher Education Quarterly*, 70(4), 424-440.

- O'Connell, M. E., & Hicks, J. M. (2018). Vârsta, satisfacția profesională și intenția de a rămâne în rândul profesorilor K-12: O analiză pe mai multe niveluri. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 294-307.
- OCDE. (2020). *Education at a Glance 2020: Indicatori OCDE*. Editura OCDE.
- Pekkala, J., & Pietiläinen, J. (2015). Practici de gestionare a vârstei în școlile finlandeze. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 23-38.
- Schippers, J., Den Dulk, L., & Van Doorne-Huiskes, A. (2016). Explorarea preferințelor de muncă și de pensionare ale cadrelor didactice în vârstă din Țările de Jos. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 136-152.
- Schuller, T., & Field, J. (2017). Lucrătorii în vârstă și educația și formarea profesională. În *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 375-392). Palgrave Macmillan UK.
- Shultz, K. S., & Adams, G. A. (2017). Îmbătrânirea, munca și dividendul demografic. În *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 3-23). Palgrave Macmillan UK.
- Schmude, J., Jackisch, S. (2019). Feminizarea predării: Femei profesoare în școlile primare și secundare inferioare din Baden-Württemberg, Germania: De la începuturi până în prezent. În: In: K: Jahnke, H., Kramer, C., Meusburger, P. (eds) *Geographies of Schooling. Knowledge and Space*, vol. 14. Springer
- Van der Heijden, B. I., & De Lange, A. H. (2019). Managementul vârstei în educație: O revizuire și o agendă de cercetare. *Jurnalul european de psihologie a muncii și organizațională*, 28(2), 139-151.
- Van der Heijden, B. I., Demerouti, E. și Hasselhorn, H. M. (2010). Relația dintre oboseala legată de muncă și vârstă: Dovezi empirice din sondajul european privind condițiile de muncă. *International Journal of Manpower*, 31(6), 624-636.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Pensionarea angajaților: O analiză și recomandări pentru investigații viitoare. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Wang, Z., & Dai, X. (2018). Diversitatea vârstei, managementul vârstei și rezultatele organizaționale în învățământul superior: O perspectivă de schimb social. *Studii în învățământul superior*, 43(3), 433-445.
- Westerlund, H., & Virtanen, P. (2016). O pledoarie pentru condiții de muncă mai bune ca modalitate de reducere a vârstei de pensionare. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(4), 259-261.
- Windisch, H. C., & Freude, G. (2019). Managementul vârstei în predare: Efectele diversității vârstei, climatului și cerințelor profesionale asupra angajamentului și satisfacției profesionale. *Teaching and Teacher Education*, 81, 1-10.
- Xu, Y., & Davidson, L. (2017). De ce rămân profesorii mai în vârstă în clasă: O examinare a factorilor de muncă și personali. *Teaching and Teacher Education*, 67, 448-457.
- Zheng, X., & Cavanaugh, M. A. (2017). Impactul diversității vârstei și al gestionării vârstei asupra satisfacției profesionale a profesorilor: Dovezi din școlile publice din SUA. *Teaching and Teacher Education*, 66, 304-312.

UNESCO. (2019). Predarea și învățarea: Realizarea calității pentru toți: Raport global de monitorizare a educației 2019. Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură

Referințe europene legate de managementul vârstei pentru profesori:

Centrul European pentru Dezvoltarea Formării Profesionale (Cedefop), 2015. Creșterea valorii orientării în funcție de vârstă în strategiile de gestionare a vârstei ale angajatorilor
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/age-management-strategies-for-teachers-practices-and-outcomes>

Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă, 2006. Ghid de bune practici în gestionarea vârstei. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

Comisia Europeană. (2012). O agendă pentru noi competențe și locuri de muncă: O contribuție europeană la ocuparea deplină a forței de muncă. Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f39a8c6-068e-434d-a7ce-a9665bf227f9>.