



Solutions to
age related issues
in education sector



Cofinanciado por
la Unión Europea

SOLUTIONS TO AGE RELATED ISSUES IN EDUCATION SECTOR

SOLARIS

“2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227”

ProEduca



AdM
ArchiviodellaMemoria



CESUR
Tu Centro Oficial de FP

sbtcc
Danışmanlık
Solution Based Training and Consultancy

Este material ha sido creado en el marco de un proyecto Erasmus+: SOLUTIONS TO AGE RELATED ISSUES IN EDUCATION

SECTOR-SOLARIS, Número de proyecto: 2021-1-CZ01-KA220-FP-000033227



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Este material está bajo licencia



PRÓLOGO

El proyecto SOLARIS pretendía desarrollar una serie de resultados prácticos que beneficiarán a profesores, directores de centros escolares y partes interesadas. Uno de los principales resultados del proyecto es un amplio material de formación. Este material proporciona directrices para las políticas adaptadas a la edad en las escuelas, estudios de casos que muestran las mejores prácticas y metodologías innovadoras para fomentar el aprendizaje intergeneracional. El material didáctico de SOLARIS incluye seis módulos principales que se detallan a continuación. Además, hay seis herramientas de autoevaluación que están integradas en cada módulo en relación con los contenidos del mismo. Los alumnos pueden examinar sus conocimientos mediante la aplicación de cuestionarios.

Módulos	Contenido
Módulo 1 Introducción a la gestión de la edad en la educación escolar	El Módulo 1 hace hincapié en la importancia de la gestión holística de la edad para abordar los retos y las oportunidades dentro del panorama educativo en evolución y los cambios demográficos de la mano de obra. Destaca el impacto de la gestión de la edad en la calidad de la enseñanza, el bienestar de los profesores y la productividad, y explora medidas para mejorar los resultados de los educadores, fomentando la reflexión y la adaptación para un crecimiento sostenido en el dinámico campo de la educación. El módulo 1 ha sido elaborado por CESUR.
Módulo 2 Cuestiones relacionadas con la edad que se plantean en el sector educativo	El módulo 2 se centra en los desafiantes problemas educativos a los que se enfrentan los profesores mayores, haciendo hincapié en la importancia de gestionar las cargas de trabajo e identificar los factores estresantes para los educadores mayores. Introduce nuevos métodos, incluida la tecnología, para reducir el estrés, prevenir el agotamiento y mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, proporcionando habilidades y recursos para que los educadores aborden los problemas relacionados con la edad y promuevan el bienestar en contextos educativos. El módulo 2 ha sido elaborado por ADM.
Módulo 3 Proceso de toma de decisiones en la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con la edad en las escuelas	El módulo 3 ofrece una exploración exhaustiva de la toma de decisiones en los entornos educativos en relación con los retos derivados de la edad, haciendo hincapié en su importancia a la hora de abordar las preocupaciones relacionadas con el envejecimiento del personal y el fomento de entornos escolares adaptados a las personas mayores. Los participantes adquieren dominio de los procesos de resolución de problemas relacionados con la edad, incluyendo la identificación de problemas, la recopilación de información, el desarrollo de opciones, la selección de acciones y la evaluación de resultados, con marcos prácticos como el análisis DAFO y el análisis coste-beneficio introducidos para abordar las preocupaciones relacionadas con la edad. El módulo 3 fue preparado por PROEDUCA.
Módulo 4 Buenas prácticas para la gestión de la edad	El módulo 4 se centra en las definiciones, los conceptos y los estudios de casos de buenas prácticas que los profesores de una amplia gama de entornos educativos podrían utilizar para mejorar la eficacia de las condiciones sensibles a la edad y abordarlas en el lugar de trabajo, con especial atención a las prácticas que son factibles de aplicar a corto plazo con efectos a largo plazo. El módulo 4 ha sido elaborado por la EIA.
Módulo 5 Estrategias de gestión de la edad en las escuelas	El módulo 5 presenta estrategias eficaces para gestionar los retos relacionados con la edad a los que se enfrentan los profesores en entornos educativos, destacando enfoques como la formación entre iguales, los programas de tutoría y los servicios de asesoramiento para mantener el entusiasmo y la motivación en el aula. El módulo se basa en las experiencias y perspectivas de los profesores y de los responsables de la toma de decisiones a diversos niveles, y ofrece una visión de la planificación de acciones para la aplicación de estrategias de gestión de la edad. El módulo 5 ha sido elaborado por la ASIE.
Módulo 6 La aplicación de herramientas de medición de la edad en las escuelas (conocimientos y herramientas para facilitar la adopción de la gestión de la edad en las escuelas)	El módulo 6 se centra en la aplicación de herramientas de medición adaptadas a la edad en las escuelas, y abarca conocimientos y herramientas para la adopción de la gestión de la edad. Se compone de dos unidades principales: la primera unidad aborda la adopción de la gestión de la edad en las escuelas, y la segunda unidad proporciona información sobre la gestión de los recursos humanos en el entorno escolar, con el objetivo de aumentar la concienciación y ofrecer estrategias prácticas para que los educadores y los líderes escolares creen instituciones educativas inclusivas, colaborativas y solidarias en medio de cambios demográficos dinámicos. El módulo 6 ha sido preparado por el SBTC.

Módulo 5

Estrategias de Gestión de la Edad en las Escuelas

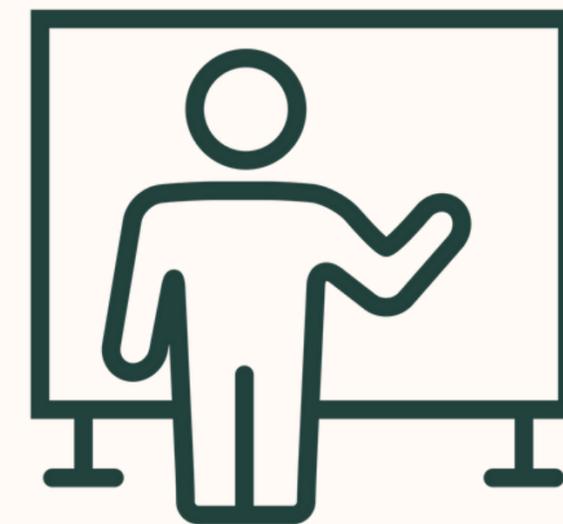
Contenido

- Introducción
- Objetivos de aprendizaje
- Resultados del aprendizaje
- Descripción de las unidades
- Contenidos de la unidad
- Puntos clave
- Conclusión
- Autoevaluación



Introducción

El Módulo 5 explora ideas valiosas y estrategias eficaces para gestionar las dinámicas y los retos relacionados con la edad a los que se enfrentan los profesores en entornos educativos. Exploraremos algunas estrategias específicas de gestión de la edad para los profesores, incluida la formación entre iguales, los programas de tutoría o los servicios de asesoramiento para mantener el entusiasmo y la motivación en el aula. El módulo ofrece las experiencias y perspectivas de los profesores y de los responsables de la toma de decisiones a distintos niveles, al tiempo que aborda la planificación de acciones para aplicar estrategias de gestión de la edad.



Objetivos de aprendizaje

- **Comprender el concepto de gestión de la edad** en las escuelas para crear un entorno de trabajo solidario e integrador.
- **Reconocer** las diversas necesidades, retos y experiencias de los profesores y miembros del personal en las diferentes etapas de sus carreras.
- **Explorar** estrategias específicas para promover la diversidad de edad y la colaboración intergeneracional en el lugar de trabajo educativo.
- **Explorar enfoques eficaces de comunicación y colaboración** entre profesores y miembros del personal de distintos grupos de edad.
- **Aplicar estrategias de planificación de acciones adaptadas** para implementar la gestión de la edad e iniciativas que apoyen el bienestar, la satisfacción laboral y el crecimiento profesional de los profesores y el personal.



Resultados del aprendizaje



- Los participantes podrán **demostrar que comprenden** la importancia de la gestión de la edad en las escuelas y su impacto en el bienestar y la productividad de los profesores y el personal.



- Los participantes serán capaces de **identificar y analizar** las necesidades, retos y experiencias únicas de los profesores y miembros del personal en las diferentes etapas de sus carreras.



- Los participantes podrán **aplicar estrategias** para promover la diversidad de edad y fomentar la colaboración intergeneracional en el lugar de trabajo educativo.



- Los participantes serán capaces de **emplear técnicas eficaces de comunicación y colaboración** para facilitar interacciones positivas entre profesores y miembros del personal de distintos grupos de edad.



- Los participantes serán capaces de **diseñar y aplicar estrategias de planificación de acciones adaptadas** para la gestión de la edad en las escuelas.



Descripciones de las unidades

La Unidad 1 ofrece una visión general de las estrategias de gestión de la edad abordando el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los profesores y el personal. Se analiza en profundidad la formación entre iguales, los programas de tutoría y las comunidades de aprendizaje colaborativo. Los participantes conocerán los beneficios de mantener una mentalidad de crecimiento y de actualizar continuamente sus habilidades y conocimientos. Se discutirán estrategias y recursos para facilitar el aprendizaje y el desarrollo continuos.

La Unidad 2 aborda la importancia de proporcionar asesoramiento y coaching a los profesores y al personal. Se presentarán diferentes formas de asesoramiento, junto con el asesoramiento y el coaching en línea, los programas de asistencia a los empleados y los programas de bienestar. La unidad abarcará técnicas para abordar los retos relacionados con la edad y promover el bienestar personal y profesional.

5.1. Estrategias de Gestión de la Edad mediante el Aprendizaje Continuo y el Desarrollo



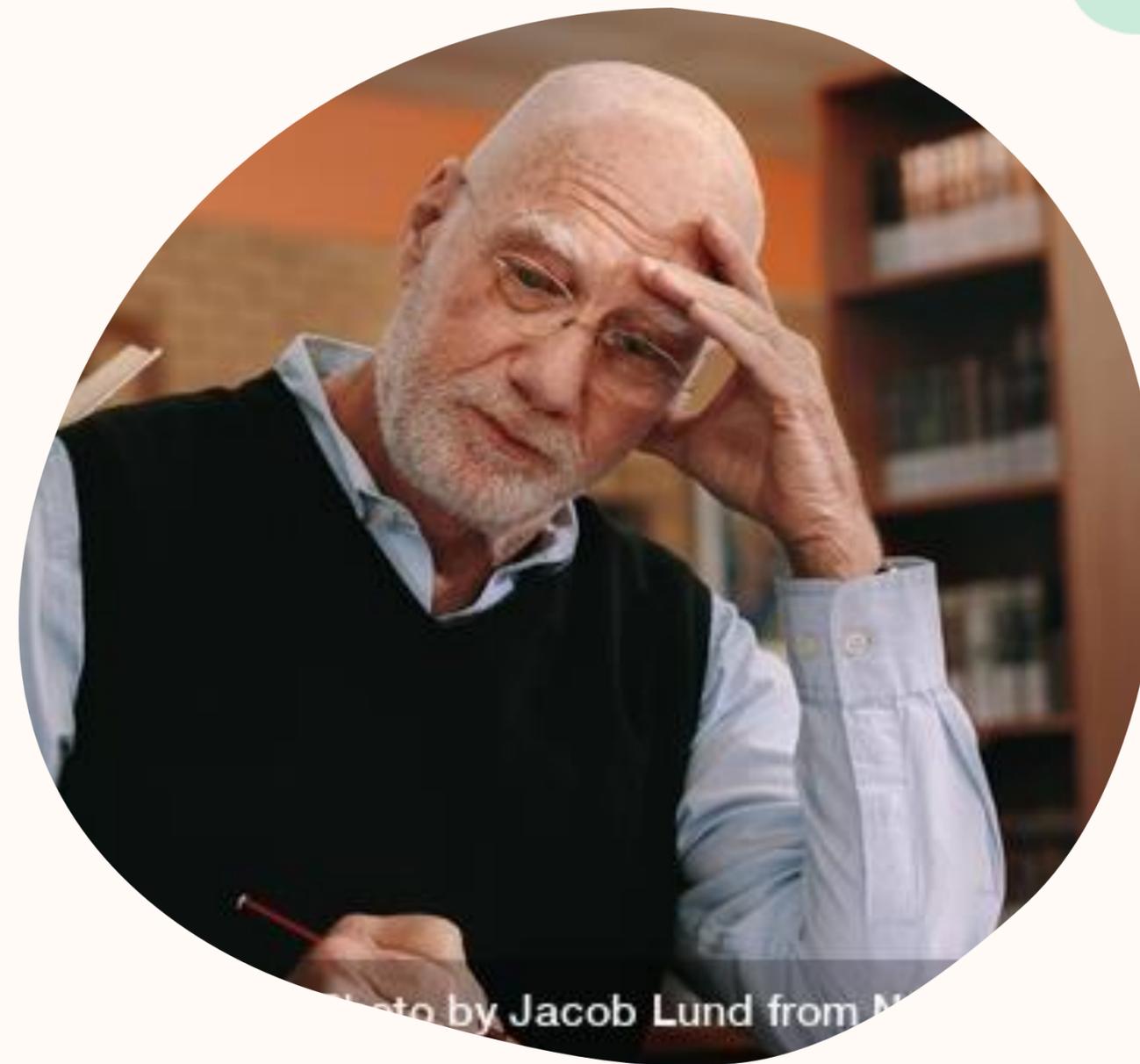
Los profesores y la edad

¿Alguna vez te has preguntado cómo afecta el envejecimiento a los profesores en su profesión?

Es un tema interesante, ya que plantea cuestiones importantes sobre la evolución de las necesidades, las experiencias y los retos a los que se enfrentan los educadores en las distintas etapas de su carrera.

¿Cómo podemos garantizar que los profesores sigan sintiéndose inspirados, valorados y apoyados a medida que envejecen en su función?

Echemos un vistazo más de cerca a las estrategias de gestión de la edad que permiten a los profesores prosperar, inspirar a los estudiantes y tener un impacto duradero en el campo de la educación, en constante evolución.



Estrategias clave

Las cuestiones relacionadas con la edad en la educación abarcan toda una serie de retos, como la adaptación a las nuevas tecnologías, el mantenimiento del equilibrio entre la vida laboral y personal y la navegación por metodologías de enseñanza en constante evolución.

Algunas de las estrategias clave que suelen aplicarse en la educación en todo el mundo son:

Aprendizaje y desarrollo continuo

Colaboración intergeneracional

Flexibilidad laboral

Programas de salud y bienestar

Reconocimiento y aprecio

Planificación de la sucesión

Por supuesto, estas estrategias tienen un carácter general y son válidas para todos los sectores de actividad. Su aplicación en el ámbito educativo implica un enfoque específico que produzca efectos a nivel de todos los actores implicados en el acto educativo. Esta unidad se centrará en la primera estrategia, el Aprendizaje y desarrollo continuos.



¿Qué es el Aprendizaje y Desarrollo Continuo?

El aprendizaje y el desarrollo continuos hacen referencia al proceso continuo de adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades a lo largo de la vida y la carrera profesional.

Implica buscar activamente oportunidades para aprender, crecer y mejorar profesional y personalmente. El aprendizaje y el desarrollo continuos son esenciales en un mundo tan cambiante como el actual, en el que surgen con regularidad nuevas tecnologías, industrias y tendencias.



Numerosos estudios han puesto de relieve la importante repercusión del aprendizaje y el desarrollo continuos en la eficacia de los profesores y los resultados de los alumnos (véase este estudio de metanálisis). Las estrategias de CLD son especialmente importantes para los profesores, ya que desempeñan un papel fundamental en:

- mejorar su eficacia docente,
- mantenerse al día de los avances educativos,
- satisfacer las diversas necesidades de los estudiantes,
- fomentar el crecimiento profesional,
- adaptarse a las demandas cambiantes,
- ayudar a los profesores a mantenerse informados sobre las últimas estrategias pedagógicas y los avances tecnológicos.

Formación y perfeccionamiento permanentes del profesorado - La perspectiva europea

En todo el mundo se fomenta y apoya el aprendizaje y el desarrollo continuos de los profesores. Los sistemas educativos hacen hincapié en la importancia del crecimiento profesional y ofrecen diversas oportunidades para que los profesores mejoren sus competencias y se mantengan al día de las últimas prácticas pedagógicas.

Situación en Europa, en resumen:

Casi todos los países europeos ofrecen programas estructurados de **DPC (Desarrollo Profesional Continuo)** para profesores.

Muchos países europeos cuentan con institutos nacionales o regionales de **formación del profesorado** que ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a los educadores. Además, la Unión Europea ofrece programas de financiación como **Erasmus+** que apoyan el desarrollo profesional de los profesores. Estos programas ofrecen a los profesores la oportunidad de participar en cursos internacionales de formación, prácticas e intercambios de profesores entre países europeos.



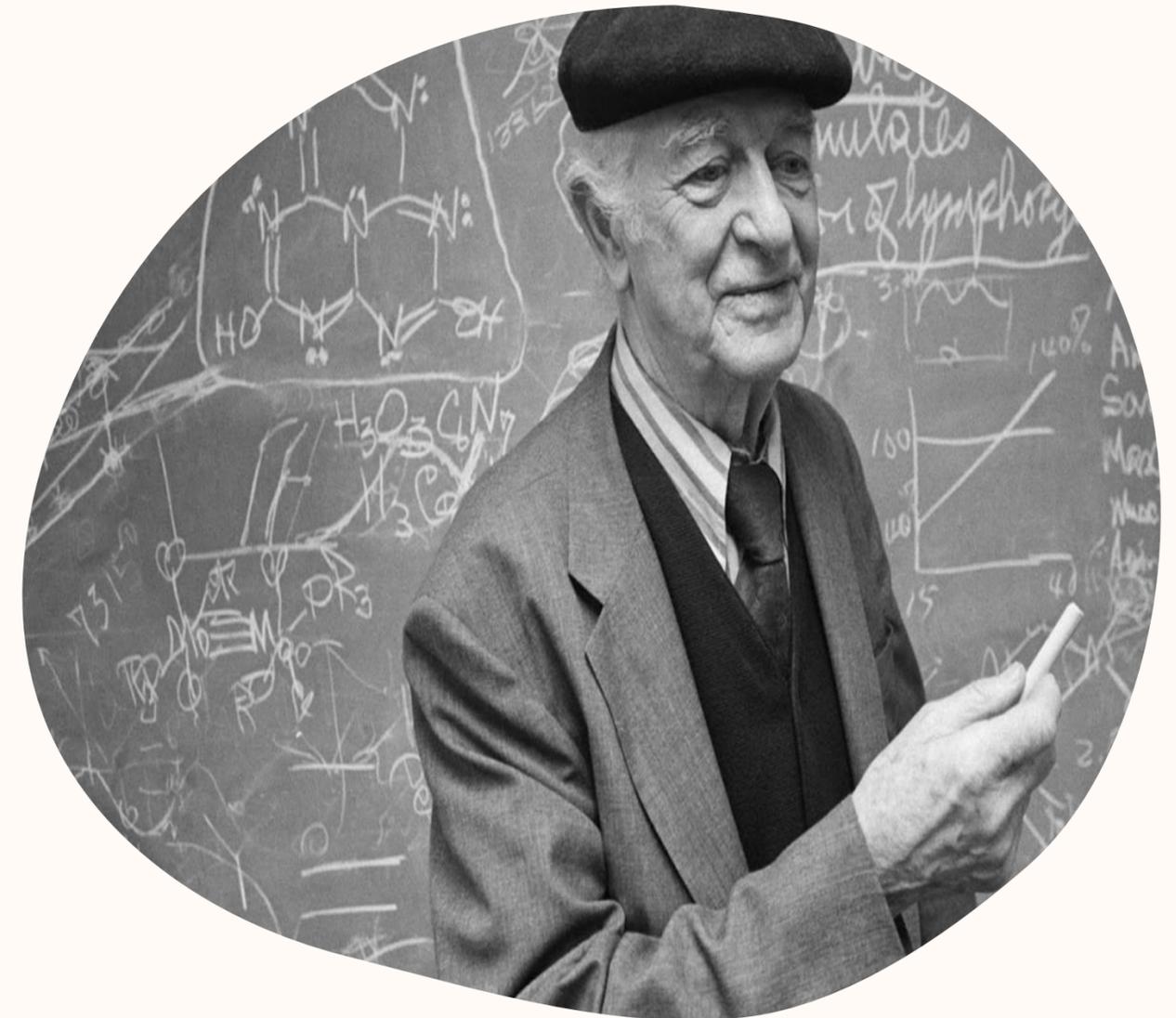
DPC y la Gestión de la Edad

El aprendizaje y el desarrollo continuo pueden desempeñar un papel crucial en la gestión de la edad de los profesores.

A medida que los educadores progresan en sus carreras y acumulan años de experiencia, es importante adoptar el aprendizaje permanente para mantenerse motivados, adaptables y eficaces en el aula.

Los beneficios para los profesores que envejecen son muchos:

- Adaptarse al cambiante panorama educativo
- Adquirir nuevas competencias
- Adoptar una mentalidad de crecimiento
- Adquirir nuevas competencias
- Promover la salud cognitiva
- Compartir experiencia y tutoría
- Renovar el entusiasmo



Plan de autodesarrollo profesional como estrategia de gestión de la edad individual u organizativa



Source

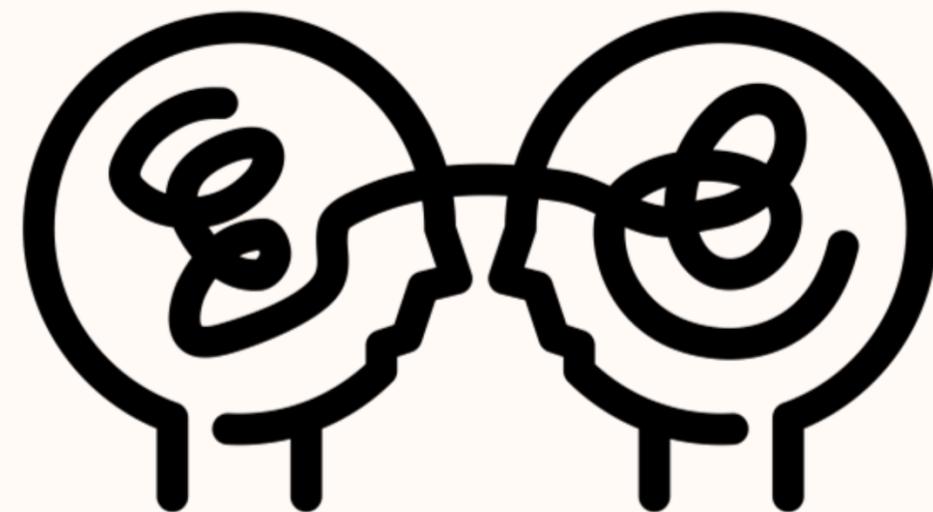


La formación entre iguales como estrategia de Gestión de la Edad para el Aprendizaje y el Desarrollo Continuos

La **formación entre iguales**, , también conocida como *aprendizaje entre iguales* o *tutoría entre iguales*, es una forma de formación en la que personas con antecedentes profesionales o funciones similares aprenden unas de otras y se apoyan mutuamente.

En este enfoque, **compañeros con distintos niveles de conocimientos y experiencia se reúnen** para compartir conocimientos, habilidades y puntos de vista. La formación entre iguales puede tener lugar dentro de *una misma organización o en diferentes instituciones* y se basa en el principio de que las personas pueden aprender eficazmente de sus compañeros que tienen experiencia de primera mano en un ámbito específico.

En la formación entre iguales, **los profesores asumen el papel tanto de alumnos como de formadores**. Intercambian ideas, comparten buenas prácticas, aportan comentarios y se apoyan mutuamente. Este enfoque de aprendizaje colaborativo promueve un sentido de comunidad, fomenta la participación activa y promueve una cultura de mejora continua dentro de la profesión docente.



Aprender en sincronía: La Comunidad de Profesores

Observación entre iguales: Los profesores observan las prácticas en el aula de sus colegas, dando y recibiendo comentarios constructivos para mejorar las estrategias de enseñanza.

Planificación colaborativa de las clases: Los profesores trabajan juntos para planificar y diseñar las clases, compartiendo su experiencia y creatividad para desarrollar materiales didácticos atractivos y eficaces.

Círculos de aprendizaje o grupos de estudio: Pequeños grupos de profesores se reúnen para explorar temas específicos, entablar debates y profundizar colectivamente en conceptos educativos o metodologías de enseñanza.

Talleres y presentaciones: Los profesores dirigen talleres o hacen presentaciones sobre temas específicos, compartiendo su experiencia y conocimientos con sus compañeros.



Iniciativas europeas que han puesto en práctica la formación entre iguales para profesores:

Círculos de aprendizaje de profesores en Suecia

Los Círculos de Aprendizaje de Profesores (TLC), conocidos como "Lärarkollegier" en sueco, son grupos colaborativos de desarrollo profesional en los que los profesores se reúnen periódicamente para debatir y compartir prácticas docentes. Estos círculos ofrecen una plataforma de aprendizaje entre iguales que permite a los profesores intercambiar ideas, resolver retos juntos y desarrollar sus competencias pedagógicas.

Más información sobre el método de los círculos de estudio en Suecia en este artículo, [Círculos de estudio en Suecia. Panorama y bibliografía](#)

y

[Círculos de aprendizaje dirigidos por profesores: desarrollo del liderazgo y la práctica docente para el uso de la evaluación formativa con el fin de mejorar el aprendizaje de los alumnos.](#) Este último artículo se publicó en 2022.



Los pasos de los TLC son
Reflexión, Aprendizaje, Planificación, Acción y
Evaluación.

Iniciativas europeas que han puesto en práctica la formación entre iguales para profesores:

TeachMeet en el Reino Unido

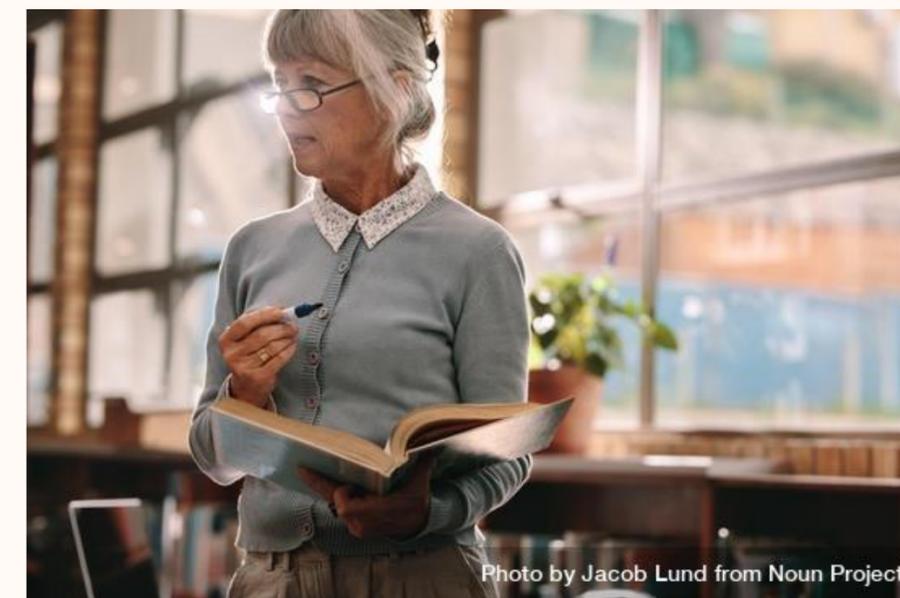
TeachMeet es un movimiento de base que se originó en el Reino Unido y se ha extendido también a otros países. Consiste en reuniones informales, a menudo organizadas por los propios profesores, que crean oportunidades para el aprendizaje entre iguales y la creación de redes.

Un TeachMeet es una reunión organizada pero informal (al estilo de una unconference) para que los profesores compartan buenas prácticas, innovaciones prácticas y puntos de vista personales sobre la enseñanza. Estos encuentros suelen coincidir con otros eventos educativos, como el Scottish Learning Festival y el British Educational Technology and Training Show BETT. Los participantes se ofrecen voluntarios (a través de la página web de cada evento TeachMeet) para mostrar las buenas prácticas que han llevado a cabo durante el último año o hablar de un producto que mejora la práctica en el aula.

Los eventos TeachMeet están abiertos a todos, no cobran entrada y se celebran en un entorno social.



TeachMeet



Programas de tutoría como estrategia de gestión de la edad para el aprendizaje y el desarrollo continuo

Los programas de tutoría para profesores son iniciativas estructuradas diseñadas para proporcionar orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional a los educadores. En estos programas, los profesores experimentados, conocidos como mentores, se emparejan con profesores menos experimentados, conocidos como alumnos, para facilitar una relación de aprendizaje mutuamente beneficiosa. El objetivo de los programas de tutoría es mejorar las aptitudes didácticas, los conocimientos pedagógicos y la eficacia general de los alumnos en el aula.

Los mentores, que a menudo poseen importantes conocimientos y experiencia en la enseñanza, actúan como modelos y recursos para los alumnos. Ofrecen orientación, comparten las mejores prácticas y proporcionan comentarios constructivos para ayudar a los alumnos a mejorar sus prácticas docentes y afrontar los retos de la profesión. Los programas de tutoría suelen incluir reuniones periódicas, observaciones de la enseñanza en el aula, debates reflexivos y sesiones de planificación en colaboración.



Tutoría: lo bueno, lo malo y lo feo

Un mentor es una persona con experiencia que puede ayudar a desarrollar la carrera de un alumno.

Two primary functions of mentors.

- **La función relacionada con la carrera:** establece al mentor como un entrenador que proporciona asesoramiento para mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional del alumno.
- **La función psicosocial:** establece al mentor como modelo de conducta (alguien que inspira a los demás a imitar su buen comportamiento) y sistema de apoyo para el alumno.

Ambas funciones proporcionan lecciones explícitas e implícitas relacionadas con el desarrollo profesional, así como con el equilibrio general entre la vida laboral y personal.



Buenos esquemas de tutoría

Mentor o alumno son funciones muy diferentes, con expectativas distintas sobre lo que se espera de ellos, por lo que es importante que los individuos acepten ese papel.

Un buen programa de tutoría requiere un mapeo: garantizar que las competencias que un alumno desea aprender las posee realmente el mentor, o incluso que el mentor posee las competencias necesarias para poder compartir e impartir sus conocimientos de la manera adecuada.

Ambas partes necesitarán apoyo en este punto, para asegurarse de que existe un acuerdo que pone de relieve lo que quieren conseguir de la relación.



Esquemas de tutoría inadecuados

Los planes de tutoría que fracasan suelen deberse a:

- ambas partes no obtienen lo que desean de sesiones de tutoría;
- ruptura de la confianza;
- no se establecen parámetros.

Ambas partes deben ponerse de acuerdo sobre los niveles de confidencialidad que les convienen y asegurarse de que tienen claros los pasos a seguir en cada reunión.



Photo by Jacob Lund Photography from Noun Project

Iniciativas europeas que han puesto en marcha programas de tutoría para profesores:

Estudio de caso nº 1 - Programa de tutoría en Finlandia

Finlandia ha puesto en marcha programas de tutoría como parte de su enfoque global del desarrollo profesional del profesorado. Los nuevos profesores son emparejados con mentores experimentados que les proporcionan orientación, apoyo y retroalimentación a lo largo de sus primeros años en la profesión. El programa de mentores pretende promover el aprendizaje continuo, mejorar las prácticas docentes y facilitar la integración de los nuevos profesores en el sistema educativo.

Un concepto nuevo e interesante: Flash Mentoring es una reunión o debate puntual que permite al alumno aprender y buscar orientación de una persona con más experiencia que pueda transmitirle conocimientos y experiencias relevantes. El objetivo de la tutoría Flash es ofrecer una valiosa oportunidad de aprendizaje a los principiantes, con un compromiso limitado de tiempo y recursos.



The 4 phases of a mentoring relationship are: Purpose, Engagement, Growth, Completion

Iniciativas europeas que han puesto en práctica la formación entre iguales para profesores:

Estudio de caso nº 2 - Buddy System en Alemania

Algunas escuelas alemanas han implantado un sistema de "amigos" para apoyar a los nuevos profesores. En este programa, los profesores con experiencia actúan como mentores o "amigos" de los profesores recién titulados. Los amigos orientan, comparten recursos y ofrecen ayuda a los nuevos profesores en sus primeros años en la profesión. El objetivo de este sistema es facilitar la integración profesional de los nuevos profesores y promover su éxito general.

La duración y la estructura del sistema de amigos pueden variar en función de la escuela y de su aplicación concreta. Algunos sistemas de compañeros pueden tener una estructura formalizada con reuniones periódicas y objetivos definidos, mientras que otros pueden tener un enfoque más informal. El programa suele extenderse a lo largo de los primeros años de la carrera del nuevo profesor para proporcionarle un apoyo sostenido durante las primeras etapas críticas.

Más información sobre cómo tener un "compañero" en el trabajo puede suponer una gran diferencia en la rapidez con la que los nuevos empleados se adaptan a su puesto.



Las Comunidades Educativas de Aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje es un grupo de personas que comparten un interés común por un tema o área, una forma particular de discurso sobre sus fenómenos, herramientas y enfoques de creación de sentido para construir conocimiento colaborativo y actividades valoradas.

Estas comunidades pueden ser **grandes**, la tarea general y la forma de comunicación distante, como cuando un grupo de matemáticos de todo el mundo desarrolla un plan de estudios de matemáticas y publica su trabajo en un conjunto de revistas. También pueden ser **pequeñas**, la tarea específica y la comunicación cercana, como cuando un equipo de profesores y alumnos planifican la carta constitutiva de su escuela.



Las Comunidades Educativas de Aprendizaje

Las Comunidades de Aprendizaje proporcionan una plataforma para que los profesores compartan conocimientos, intercambien ideas y mejoren sus prácticas docentes. Dichas comunidades pueden estructurarse mediante reuniones periódicas, talleres de desarrollo profesional, foros en línea u oportunidades informales para establecer contactos.

Estas comunidades tienen:

- Objetivos del aprendizaje compartido
- Intercambio y creación conjunta de conocimientos
- Participación activa
- Práctica reflexiva
- Apoyo profesional



Photo by Jacob Lund from Noun Project



Iniciativas europeas que han puesto en marcha comunidades de aprendizaje para profesores:

Comunidades de Práctica Docente en España

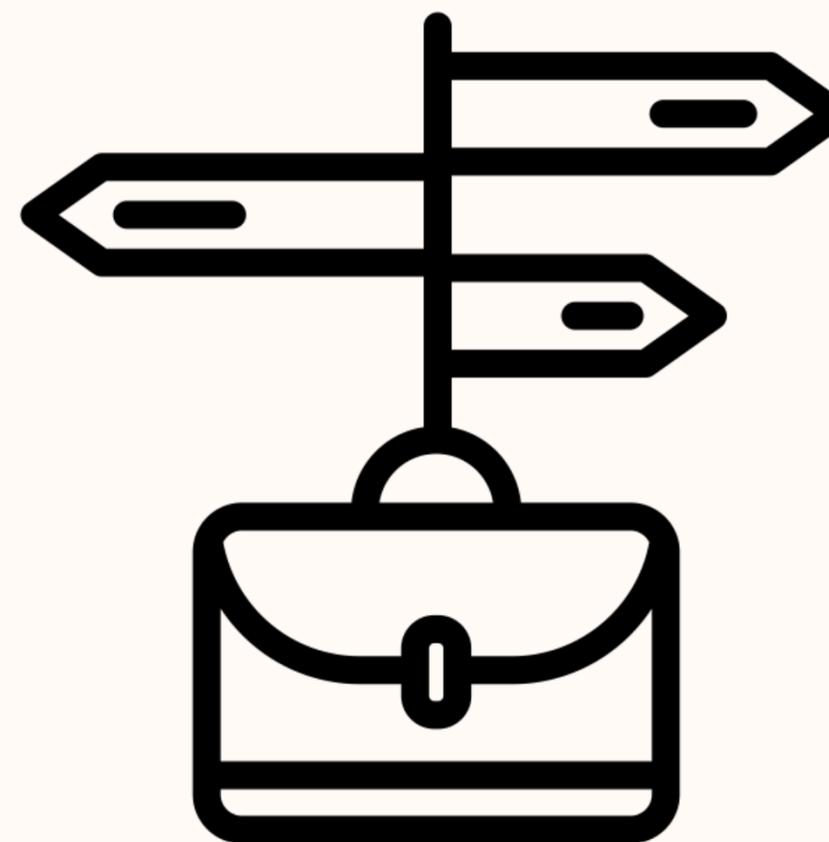
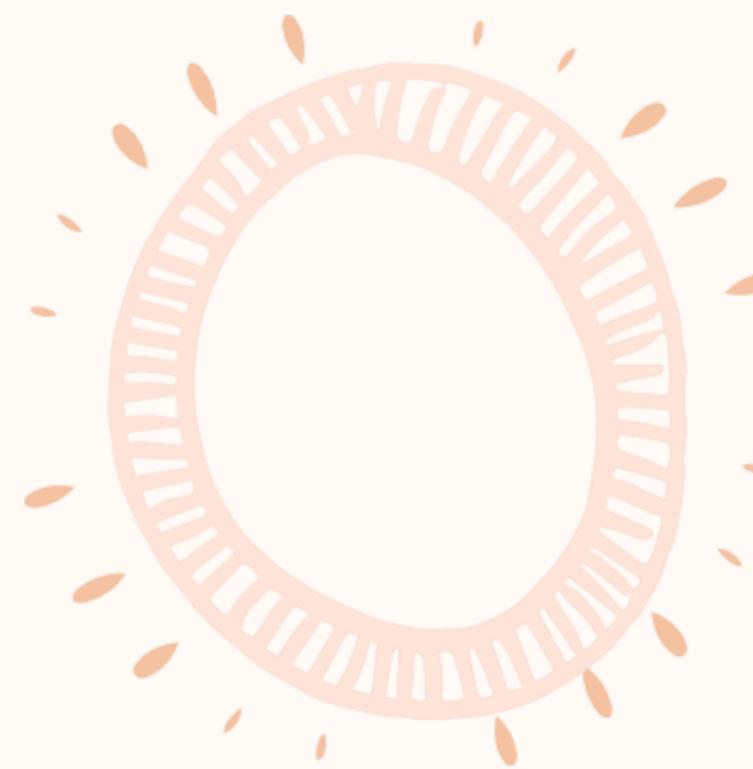
España ha adoptado el concepto de "**Comunidades de Aprendizaje**" para fomentar la formación entre iguales entre los profesores. Estas comunidades se basan en los principios de colaboración, participación y responsabilidad compartida. Los profesores participan en el aprendizaje colectivo, comparten experiencias y desarrollan estrategias innovadoras para mejorar el rendimiento de los alumnos.

Lecciones de estudio en Portugal

Lección de estudio, conocida como "**Investigação-Ação Colaborativa**" en portugués, se ha implantado en Portugal como una forma de desarrollo profesional entre iguales. Los profesores forman equipos y planifican, observan y analizan las lecciones en colaboración. Este proceso permite una reflexión profunda y la mejora de las prácticas de enseñanza a través de la experiencia compartida y la retroalimentación.



5. 2. Asesoramiento y apoyo a los profesores y al personal



Enfoques de asesoramiento para gestionar los problemas relacionados con la edad en las escuelas

Mediante el empleo de una serie de enfoques de asesoramiento adaptados a las diferentes etapas profesionales, los centros educativos pueden apoyar eficazmente a los profesores y al personal en la gestión de los problemas relacionados con la edad. Estos enfoques proporcionan la orientación, los recursos y las intervenciones necesarios para ayudar a los educadores a superar los diversos retos y transiciones a los que pueden enfrentarse a lo largo de su trayectoria profesional.

Los servicios de counselling&coaching pueden abordar retos relacionados con las distintas etapas de la carrera profesional de los profesores, como:

Apoyo al inicio de la carrera profesional

Transiciones a mitad de carrera

Planificación de la carrera profesional

Bienestar relacionado con la edad

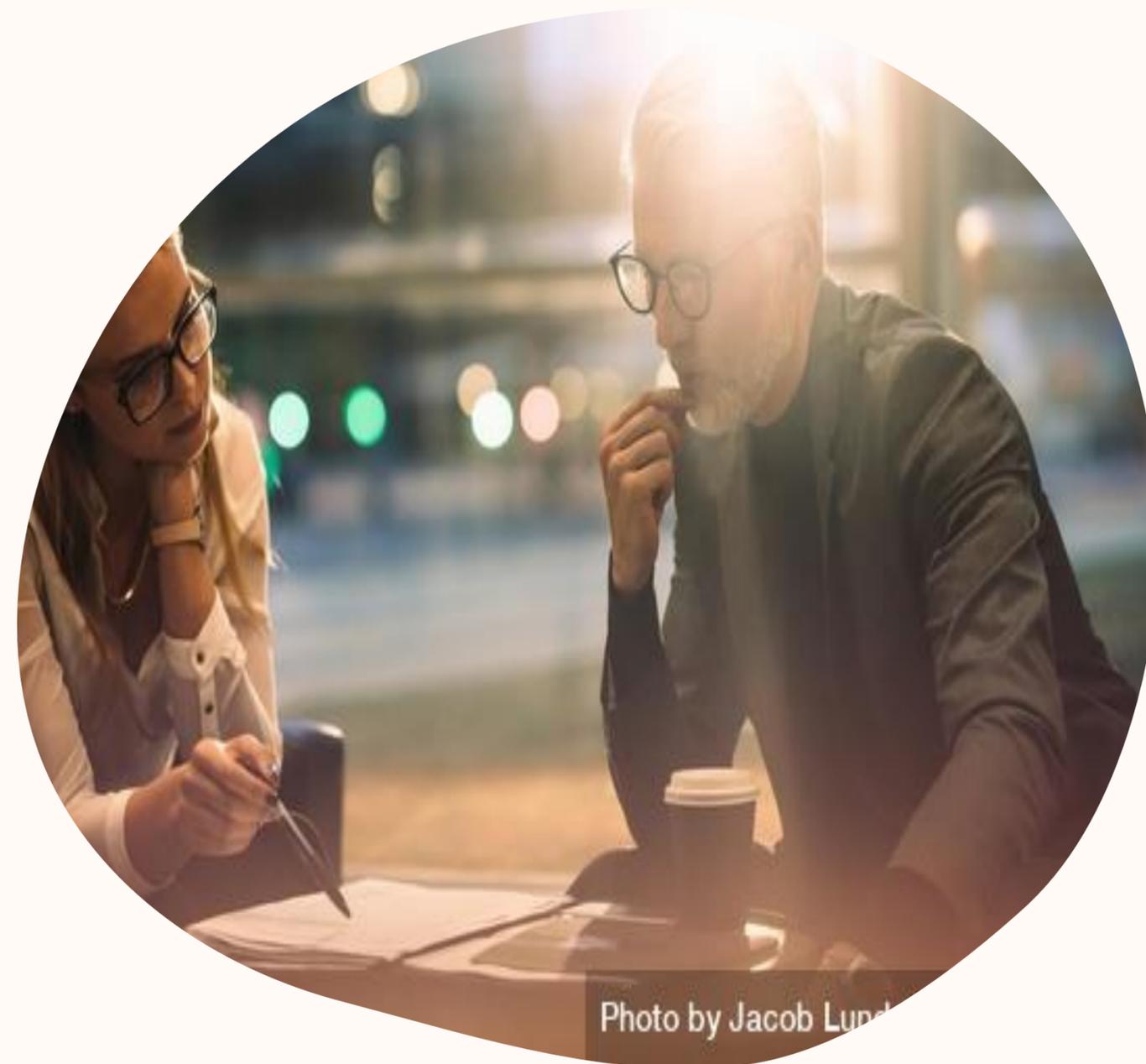


Photo by Jacob Lund

Apoyo al inicio de la carrera profesional

El apoyo al inicio de la carrera profesional se centra en orientar y ayudar a los nuevos profesores a enfrentarse a los retos iniciales de su profesión. Esto incluye ayudarles a establecer técnicas eficaces de gestión del aula, establecer relaciones positivas con los alumnos y adaptarse a la cultura escolar. Mediante el asesoramiento individual, los programas de tutoría y los talleres, el apoyo al inicio de la carrera profesional pretende dotar a los profesores de las habilidades y estrategias necesarias para prosperar en sus primeros años de docencia.

[Consulte esta infografía](#) para obtener más información sobre las ayudas al inicio de la carrera profesional.

Transiciones a mitad de carrera

Las transiciones a mitad de carrera pueden ser un momento crucial para los profesores, ya que pueden plantearse cambiar de función, asumir puestos de liderazgo o buscar nuevos retos. Los enfoques de asesoramiento durante esta etapa ayudan a los profesores a explorar sus oportunidades de crecimiento profesional, establecer objetivos y crear planes de acción. Se abordan temas como la promoción profesional, la adquisición de nuevas habilidades, el mantenimiento del equilibrio entre la vida laboral y personal, y la gestión de las complejidades de un aumento de las responsabilidades. Este estudio sintetiza la investigación sobre las experiencias y percepciones de los profesores que cambian de profesión.

[Este estudio](#) sintetiza la investigación sobre las experiencias y percepciones de los profesores que cambian de profesión.



Planificación de la carrera profesional

La planificación de las últimas etapas de la carrera profesional se centra en el apoyo a los profesores que están a punto de jubilarse o que se plantean cambios al final de su carrera. Los enfoques de asesoramiento ofrecen orientación sobre la planificación de la jubilación, las consideraciones financieras y la transición a nuevas funciones o a un trabajo a tiempo parcial. También abordan los aspectos emocionales y psicológicos de la transición de una carrera de larga duración, ayudando a los profesores a encontrar sentido y propósito en la siguiente fase de sus vidas. [Este artículo](#) puede ayudar a comprender mejor cómo las experiencias de envejecimiento influyen en el desarrollo de las últimas etapas de la carrera profesional.

Bienestar relacionado con la edad

Los enfoques de asesoramiento sobre el bienestar relacionado con la edad se centran en promover el bienestar general de los profesores a medida que envejecen. Abordan estrategias para gestionar el estrés, mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal, mejorar las prácticas de autocuidado y fomentar la resiliencia. Estos enfoques pueden incluir ejercicios de atención plena, técnicas de reducción del estrés y planes de desarrollo personal para ayudar a los profesores a mantener su salud física, mental y emocional a lo largo de su carrera. [En este documento de trabajo](#), la OCDE propone un marco conceptual global para analizar el bienestar laboral de los profesores.



Servicios de asesoramiento individual

Orientación personalizada

Asesoramiento individual que ofrece a los profesores sesiones individuales con asesores cualificados que proporcionan orientación personalizada adaptada a sus necesidades específicas. Los asesores ayudan a los profesores a explorar los retos relacionados con la edad, establecer objetivos y desarrollar estrategias para gestionar su carga de trabajo, el estrés y sus aspiraciones profesionales.

Planificación y desarrollo profesional

Sesiones individuales de asesoramiento para ayudar a los profesores a planificar su trayectoria profesional y tomar decisiones informadas sobre las oportunidades de desarrollo profesional. Los asesores ayudan a los profesores a evaluar sus competencias, identificar áreas de crecimiento y crear planes de acción para avanzar en sus carreras.

Estrategias de equilibrio entre trabajo y vida privada

Asesoramiento individual que aborda la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal y ayuda a los profesores a desarrollar estrategias para gestionar su tiempo, establecer límites y priorizar el autocuidado. Los asesores ofrecen herramientas y técnicas para ayudar a los profesores a mantener una integración saludable de la vida laboral y personal.



Servicios de asesoramiento en grupo

Apoyo y colaboración entre iguales

Sesiones de asesoramiento en grupo que ofrecen a los profesores la oportunidad de ponerse en contacto con compañeros que se enfrentan a retos similares. Facilitadas por consejeros, estas sesiones fomentan un entorno de apoyo y colaboración en el que los profesores pueden compartir experiencias, pedir consejo y recibir la validación y el aliento de sus colegas.

Comunidades profesionales de aprendizaje

Servicios de asesoramiento en grupo que podrían incluir la formación de comunidades profesionales de aprendizaje, en las que los profesores participen en la resolución colectiva de problemas, el intercambio de ideas y el aprendizaje colaborativo.

Talleres de capacitación y formación

Sesiones de asesoramiento en grupo que podrían incorporar talleres y sesiones de formación centrados en el desarrollo de habilidades específicas relevantes para la gestión de la edad y la realización profesional.



Enfoques de asesoramiento y coaching en línea para gestionar los problemas relacionados con la edad en los centros escolares

En la era digital, el asesoramiento y el coaching en línea han surgido como enfoques eficaces para abordar los problemas relacionados con la edad a los que se enfrentan los profesores en las escuelas.

El asesoramiento individual virtual, los seminarios web, el coaching y la tutoría virtuales y las comunidades de apoyo en línea ofrecen flexibilidad, accesibilidad y apoyo personalizado a los profesores en las distintas etapas de su carrera. Al adoptar plataformas en línea, los centros educativos pueden abordar eficazmente los retos relacionados con la edad, promover el crecimiento profesional y apoyar el bienestar general de su personal docente. El asesoramiento y la orientación en línea son componentes valiosos de una estrategia integral de gestión de la edad, que permite a los profesores prosperar en sus carreras y ofrecer una educación de alta calidad a sus alumnos.



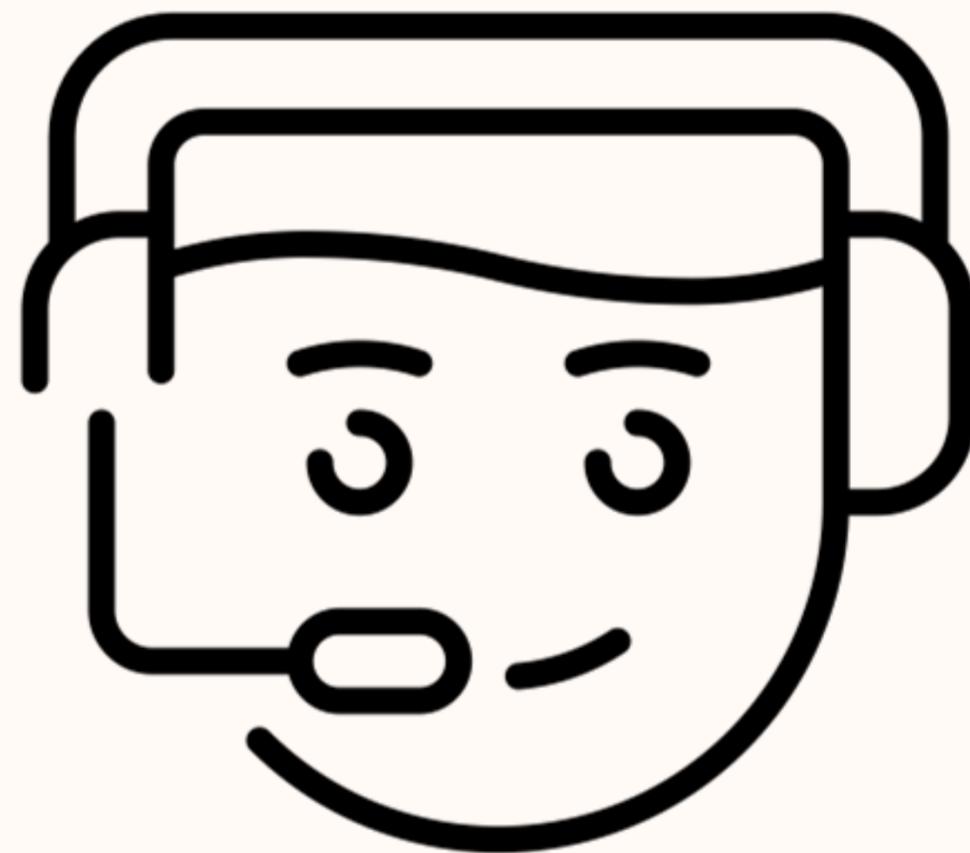
Buenas prácticas de asesoramiento y orientación en línea para profesores:

Servicio de asesoramiento virtual

Las plataformas de terapia en línea, como BetterHelp y Talkspace, ofrecen servicios de asesoramiento virtual a particulares, incluidos los profesores, para abordar una amplia gama de retos personales y profesionales. Muchas escuelas europeas incluyen servicios de asesoramiento virtual para apoyar a los profesores, con acceso confidencial y cómodo a apoyo de asesoramiento profesional.

Programas virtuales de coaching y tutoría

Los programas de tutoría virtual, facilitados por instituciones educativas o redes profesionales, ponen en contacto a mentores experimentados con alumnos que buscan orientación y apoyo. Estos programas ofrecen una plataforma para el asesoramiento personalizado y el intercambio de conocimientos.



Buenas prácticas de asesoramiento y orientación en línea para profesores:

Plataformas de desarrollo profesional en línea

Plataformas educativas como [Coursera](#), [Udemy](#) y [LinkedIn Learning](#) ofrecen cursos y recursos en línea diseñados para el desarrollo profesional. Los profesores pueden acceder a estas plataformas para mejorar sus habilidades, aprender nuevas estrategias de enseñanza y abordar retos relacionados con la edad.

Redes virtuales de apoyo

Los grupos y foros de apoyo en línea, como las comunidades de [Reddit](#) o las plataformas en línea especializadas, permiten a las personas, incluidos los profesores, ponerse en contacto con otras que experimentan dificultades similares. Las plataformas de redes sociales como [Twitter](#) y [Facebook](#) albergan grupos y comunidades profesionales donde los profesores pueden participar en debates, acceder a recursos y conectar con educadores afines para apoyarse y colaborar.

Programas de asistencia a los empleados para gestionar los problemas relacionados con la edad en las escuelas

Los Programas de Asistencia al Empleado (EAP) son sistemas de apoyo integrales diseñados para ayudar a los empleados, incluidos los profesores, a gestionar diversos retos, incluidos los problemas relacionados con la edad, en el lugar de trabajo. Estos programas suelen ofrecer una serie de servicios destinados a promover el bienestar y proporcionar recursos para abordar las preocupaciones personales y profesionales. **Los EAP suelen ofrecerse a los empleados a un coste bajo o nulo.** Normalmente, las empresas trabajan con proveedores externos de EAP para ofrecer una gama de servicios, pero no siempre es así.

Es importante destacar que la gama de ofertas que se incluyen en el paraguas de los EAP está creciendo y cambiando. Puede que algunas empresas sigan pensando que un EAP se limita a servicios de atención clínica, programas para dejar de fumar y programas de pérdida de peso. Otras lo incluyen todo, desde el gimnasio hasta los asesores financieros, pasando por el servicio de comidas in situ.



Más información sobre los Programas de Asistencia al Empleado ...

Estos son algunos de los Programas de Asistencia al Empleado ("EAP", por sus siglas en inglés) más prestigiosos de Europa, que se han ganado el reconocimiento por sus completos servicios de apoyo. Son conocidos por su compromiso con el bienestar de los empleados y por abordar toda una serie de retos personales y profesionales.

[Servicios EAP](#) - proveedor líder de programas de asistencia al empleado: asesoramiento, talleres, recursos en línea, bienestar.

[Telus Health](#) - proveedor mundial de asistencia y bienestar para empleados, al servicio de organizaciones en Europa y fuera de ella.

[VIVAPRO](#) - sus programas incluyen asesoramiento, coaching, formación e iniciativas de bienestar para abordar retos personales, profesionales y relacionados con la salud.

[Ceridian LifeWorks](#) - se centra en el bienestar de los empleados y la conciliación de la vida laboral y familiar.



Más información sobre los Programas de Asistencia al Empleado ...

Existen Programas de Asistencia al Empleado ("EAP", por sus siglas en inglés) específicos para profesores en Europa. Estos programas reconocen los retos específicos a los que se enfrentan los profesores y ofrecen apoyo adaptado a sus necesidades. Su disponibilidad puede variar de un país a otro y de una región a otra.

Teachers' Support Network (TSN): TSN es un EAP diseñado específicamente para los profesores del Reino Unido. Ofrece servicios de asesoramiento confidencial, líneas telefónicas de ayuda y recursos para ayudar a los profesores a afrontar diversos retos personales y profesionales, como el estrés, la conciliación de la vida laboral y familiar, la gestión de las aulas y el desarrollo profesional.

Teachers' EAP by ComPsych: ComPsych, proveedor mundial de EAP, ofrece un programa de EAP especializado para profesores.

Lehrer-Online Hilfe: Lehrer-Online Hilfe es un EAP disponible en Alemania que ofrece servicios de apoyo a los profesores.



Programas de bienestar para gestionar los problemas relacionados con la edad en las escuelas

Los programas de bienestar en las escuelas pueden abordar los problemas relacionados con la edad fomentando la salud física, el bienestar mental, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el apoyo social entre los profesores. Al poner en marcha estas iniciativas, las escuelas crean un entorno de apoyo y cuidado que ayuda a los profesores a gestionar eficazmente los retos asociados al envejecimiento y a mantener su bienestar general.

[Lea aquí](#) las 9 razones por las que los programas de bienestar escolar son una estrategia escolar inteligente en 2023.

Sesiones de atención plena y meditación

Los centros educativos pueden organizar sesiones de atención plena y meditación para profesores con el fin de reducir el estrés, mejorar la concentración y fomentar el bienestar general. Estas sesiones proporcionan a los profesores técnicas de relajación y prácticas de atención plena para hacer frente a las exigencias de su profesión y gestionar los factores de estrés relacionados con la edad.



[Éstas son 7 formas en las que mindfulness puede ayudar a los profesores](#)

Programas de bienestar para gestionar los problemas relacionados con la edad en las escuelas

Iniciativas de acondicionamiento físico

Las escuelas pueden ofrecer programas e iniciativas de acondicionamiento físico para promover estilos de vida activos entre los profesores. Esto puede incluir clases de ejercicio, sesiones de yoga, grupos para caminar o correr y acceso a instalaciones de fitness. La actividad física regular puede ayudar a mejorar los niveles de energía, reducir el riesgo de enfermedades crónicas y mejorar el bienestar físico general.

[¿Cómo pueden los profesores encontrar tiempo para hacer ejercicio?](#)

Talleres de nutrición y alimentación sana

Las escuelas pueden organizar talleres y seminarios sobre nutrición y hábitos alimentarios saludables para ayudar a los profesores a tomar decisiones informadas para su bienestar. Estos programas ofrecen orientación sobre cómo mantener una dieta equilibrada, gestionar los niveles de energía y optimizar la nutrición para favorecer su salud general.

[Información sobre dietas sanas para profesores que dan la talla.](#)



Programas de bienestar para gestionar los problemas relacionados con la edad en las escuelas

Estrategias de equilibrio entre trabajo y vida privada

Los programas de bienestar hacen hincapié en la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal de los profesores. Las escuelas pueden organizar talleres sobre gestión del tiempo, establecimiento de límites y priorización del autocuidado. Estas iniciativas ayudan a los profesores a lograr un equilibrio saludable entre su vida personal y profesional, reduciendo el estrés y fomentando el bienestar general.

[Descubra cómo conciliar la vida laboral y familiar como profesor.](#)

Apoyo emocional y de salud mental

Los programas de bienestar proporcionan recursos y actividades para apoyar la salud emocional y mental de los profesores. Esto puede incluir el acceso a servicios de asesoramiento, talleres sobre gestión del estrés y fomento de la resiliencia, y campañas de concienciación que promuevan la salud mental y el bienestar.

Veamos [5 recursos para apoyar la salud mental de profesores y personal escolar.](#)



Programas de bienestar para gestionar los problemas relacionados con la edad en las escuelas



Apoyo social y participación comunitaria

Las escuelas fomentan el sentido de comunidad y el apoyo social entre los profesores. Esto puede incluir la organización de actos sociales, actividades de creación de equipos y redes de apoyo entre compañeros. Establecer contactos y participar en interacciones sociales positivas contribuye al bienestar general y crea un entorno de apoyo para los profesores.

[Echa un vistazo a estas 25 actividades de trabajo en equipo para profesores.](#)

Gestión del estrés y formación en resiliencia

Las escuelas *deberían* poner en marcha programas de formación en gestión del estrés y resiliencia para dotar a los profesores de estrategias de afrontamiento eficaces y técnicas de fomento de la resiliencia. Los talleres, seminarios y sesiones de formación pueden centrarse en prácticas de atención plena, técnicas de relajación, psicología positiva y fomento de una mentalidad de crecimiento para mejorar el bienestar y desarrollar la resiliencia. Lea [los resultados de esta investigación](#) para comprenderlos mejor.

Puntos clave del Módulo 5



PUNTOS CLAVE 1/4

- Las cuestiones relacionadas con la edad en la educación abarcan retos como la adaptación a las nuevas tecnologías, el mantenimiento del equilibrio entre la vida laboral y personal y la navegación por metodologías de enseñanza en evolución.
- Entre las estrategias clave aplicadas en la educación en todo el mundo figuran el aprendizaje y el desarrollo continuos, la colaboración intergeneracional, la flexibilidad laboral, los programas de salud y bienestar, el reconocimiento y el aprecio, y la planificación de la sucesión.
- El aprendizaje y el desarrollo continuos se refieren al proceso continuo de adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades a lo largo de la vida y la carrera profesional.
- El aprendizaje y el desarrollo continuo son cruciales para que los profesores se mantengan motivados, adaptables y eficaces en el aula.
- Las estrategias de gestión de la edad para los profesores incluyen la adaptación al cambiante panorama educativo, la adquisición de nuevas habilidades, la adopción de una mentalidad de crecimiento, la promoción de la salud cognitiva, el intercambio de conocimientos y la tutoría, y la renovación del entusiasmo.

PUNTOS CLAVE 2/4

- La formación entre iguales es una forma de formación en la que personas con antecedentes o funciones profesionales similares aprenden unas de otras y se apoyan mutuamente.
- La formación entre iguales en la enseñanza implica intercambiar ideas, compartir las mejores prácticas, proporcionar retroalimentación y ofrecerse apoyo mutuo.
- Las comunidades de aprendizaje proporcionan una plataforma para que los profesores compartan conocimientos, intercambien ideas y mejoren sus prácticas docentes.
- Entre las iniciativas europeas que han puesto en marcha comunidades de aprendizaje para profesores se encuentran eTwinning, las Comunidades de Práctica Docente en España y Lesson Study en Portugal.
- Los programas de tutoría para profesores proporcionan orientación, apoyo y oportunidades de desarrollo profesional para mejorar las habilidades de instrucción y los conocimientos pedagógicos.

PUNTOS CLAVE 3/4

- Las cuestiones relacionadas con la edad en la educación requieren enfoques de asesoramiento adaptados a los profesores en las distintas etapas de su carrera.
- Los servicios de asesoramiento abordan retos como la conciliación de la vida laboral y familiar, la evolución de los métodos de enseñanza y las nuevas tecnologías.
- Entre las principales estrategias de apoyo a los profesores figuran el aprendizaje y el desarrollo continuos, la colaboración intergeneracional y la flexibilidad laboral.
- Los programas de salud y bienestar promueven el bienestar de los profesores y les ayudan a gestionar los factores de estrés relacionados con la edad.
- El reconocimiento y el aprecio son importantes para garantizar que los profesores se sientan inspirados, valorados y apoyados a medida que envejecen en su función.

PUNTOS CLAVE 4/4

- La planificación de la sucesión es crucial para que los centros educativos se preparen para la transición de los profesores con experiencia y garanticen una continuidad educativa sin problemas.
- El aprendizaje y el desarrollo continuos desempeñan un papel crucial en la gestión de la edad, ayudando a los profesores a mantenerse motivados, adaptables y eficaces en el aula.
- Los programas de formación y tutoría entre iguales ofrecen un valioso apoyo e intercambio de conocimientos entre profesores.
- El asesoramiento virtual, el coaching y las comunidades de apoyo en línea proporcionan recursos flexibles y accesibles para profesores en distintas etapas de su carrera.
- Los programas de bienestar en las escuelas abordan cuestiones relacionadas con la edad a través de la atención plena, la forma física, la nutrición, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo emocional y el compromiso social.

Conclusiones

El módulo 5 destaca la importancia de abordar las cuestiones relacionadas con la edad en la profesión docente para apoyar a los profesores y garantizar su eficacia en el campo de la educación, en constante evolución.

Estrategias como el aprendizaje y el desarrollo continuos, la formación entre iguales y la tutoría, el asesoramiento individual y de grupo, el asesoramiento y la tutoría en línea, los programas de bienestar, y el apoyo social y la participación de la comunidad desempeñan un papel crucial en la capacitación de los profesores para prosperar, adaptarse a los cambios y tener un impacto duradero en la educación de los estudiantes.

Dar prioridad a la gestión de la edad en la profesión docente garantiza que los educadores experimentados se sientan valorados, inspirados y apoyados a lo largo de su carrera, lo que redundará en una mayor realización profesional y en mejores resultados para los alumnos.



Módulo 5 Herramienta de autoevaluación

El objetivo de este cuestionario es evaluar su comprensión y sus conocimientos sobre el contenido del Módulo 5. Durante este cuestionario, responderá a preguntas sobre el material didáctico del Módulo 5, que abarca diversas estrategias para la gestión de la edad en el profesorado. Estas estrategias incluyen la formación entre iguales, los programas de tutoría, los servicios de asesoramiento y la planificación de acciones para aplicar estrategias de gestión de la edad. Cada pregunta está diseñada para evaluar su comprensión de la información proporcionada.

Para iniciar la herramienta de autoevaluación del Módulo 5, [haga clic en el enlace](#).

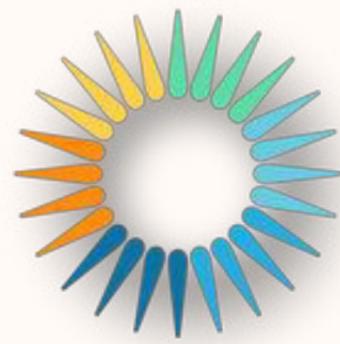


Referencias

- 1) Sonnenstuhl, W. J., & Trice, H. M. (1990). Strategies for Employee Assistance Programs: The Crucial Balance (REV-Revised, 2). Cornell University Press.
<http://www.istor.org/stable/10.7591/j.ctv1nhjs8>
- 2) Addison, A. K. (2015). An investigation into how female teachers manage stress and teacher burnout, Journal of Education Practice. 6(10), 1–25.,
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1081677.pdf>
- 3) Emma García and Elaine Weiss, The role of early career supports, continuous professional development, and learning communities in the teacher shortage: The fifth report 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series, Report by, July 17, 2019 <https://www.epi.org/publication/teacher-shortage-professional-development-and-learning-communities/>
- 4) Linda Hogg, Quincy Elvira, Anne Yates, What can teacher educators learn from career-change teachers' perceptions and experiences: A systematic literature review., Teaching and Teacher Education, Volume 132, 2023, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X23001968>
- 5) O.M. Ventista, C. Brown, Teachers' professional learning and its impact on students' learning outcomes: Findings from a systematic review, Social Sciences & Humanities Open, Volume 8, Issue 1, 2023, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291123001705>
- 6) Ulrike Fasbender, Michela Vignoli, Gabriela Topa, Understanding how aging experiences shape late career development, The Career Development Quarterly, June 2022, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cdq.12301>
- 7) Carine Viac and Pablo Fraser (OECD) TEACHERS' WELL-BEING: A FRAMEWORK FOR DATA COLLECTION AND ANALYSIS - OECD Education Working Paper No. 213, 27 January 2020, [https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2020\)1/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2020)1/En/pdf)
- 8) Chesak SS, Khalsa TK, Bhagra A, Jenkins SM, Bauer BA, Sood A. Stress Management and Resiliency Training for public school teachers and staff: A novel intervention to enhance resilience and positively impact student interactions. 2019 Nov, 37:32-38, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31445365/>

Referencias

- 9) Power C.N., Maclean, R., Lifelong Learning: Meaning, Challenges, and Opportunities, vol 19. Springer, 2013, Dordrecht.
- 10) https://doi.org/10.1007/978-94-007-5937-4_2
- 11) Brod, G., Generative Learning: Which Strategies for What Age?. Educ Psychol Rev 33, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09571-9>
- 12) Vol. 29, No. 4, March 1982, AGING EDUCATION: Perspectives and Techniques for School Counselors, Published by: Sage Publications, Inc. <https://www.jstor.org/stable/i23890140>
- 13) Gal, A., & Fallik, O. (2021). Learn from each other: A peer-teaching model, Interdisciplinary Journal of Environmental and Science Education, 17(3), e2242. <https://doi.org/10.21601/ijese/10896>
- 14) Zachary, Lois J., The Role of Teacher as Mentor, New Directions for Adult and Continuing Education 2002, no. 93 (2002): 27–38. <http://dx.doi.org/10.1002/ace.47>.
- 15) Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). Creating and sustaining effective professional learning communities. Retrieved September 28, 2008, <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB637.pdf>
- 16) Jessie, L. G. (Winter, 2007). The elements of a professional learning community. Leadership Compass, 5(2). Retrieved September 28, 2008, from http://www.naesp.org/resources/2/Leadership_Compass/2007/LC2007v5n2a4.pdf
- 17) Olwyn Alexander, Sue Argent, Jenifer Spencer, EAP Essentials: A teacher's guide to principles and practice – Second Edition (eBook 317605)
- 18) Owen, F. K., & Çelik, N. D. (2018). Lifelong Healthy Lifestyle and Wellness, 10(4), 430–443, <https://doi.org/10.18863/pgy.364108>
- 19) Thompson, J. J., & Porto, S. C. S. (2014). Supporting wellness in adult online education. Open Praxis, 6(1), 17–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5944/openpraxis>
- 20) UNDP (2009): Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results. New York: United Nations Development Programme. <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/english/documents/pme-handbook.pdf>



Solutions to
age related issues
in education sector



Cofinanciado por
la Unión Europea

Para más información, ¡síganos!

[PÁGINA WEB](#)

[FACEBOOK](#)

“Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.”

ProEduca



AdM
ArchiviodellaMemoria



CESUR
Tu Centro Oficial de FP

sbtcc
Danışmanlık
Solution Based Training and Consultancy