



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 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)

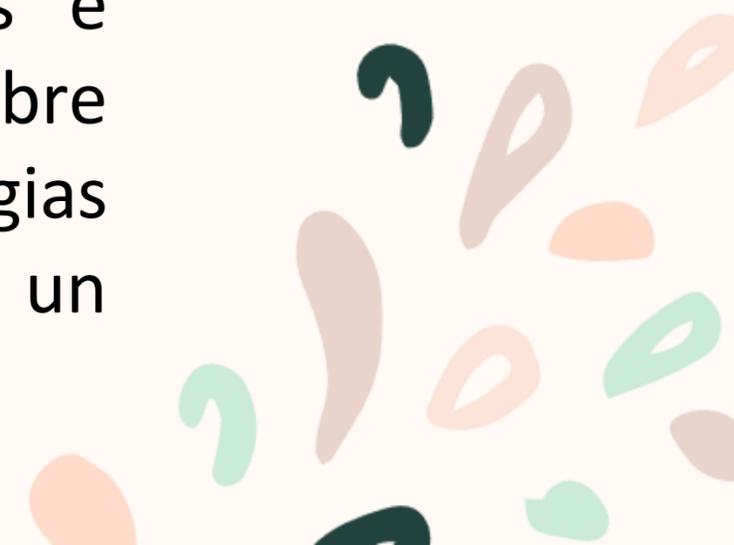
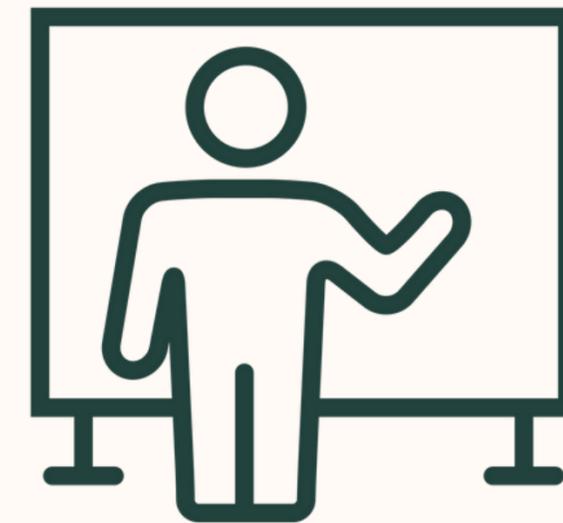
Contenido

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



Introducción

El Módulo 6 incluye explicaciones sobre la aplicación de herramientas de medición adaptadas a la edad en los centros escolares en relación con los conocimientos y las herramientas para facilitar la adopción de la gestión de la edad en los centros escolares. Este módulo consta de dos unidades principales: La primera unidad presenta 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. En una era de cambios demográficos dinámicos y expectativas cambiantes, la gestión eficaz de la diversidad de edad es un componente crítico para construir instituciones educativas resistentes e innovadoras. Este módulo pretende no sólo aumentar la concienciación sobre los retos relacionados con la edad, sino también proporcionar estrategias procesables para que los educadores y los líderes escolares fomenten un entorno inclusivo, colaborativo y de apoyo para todos.



Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, los participantes

- **Conocer en profundidad la aplicación de las herramientas de medición adaptadas a la edad en las escuelas.**
- Adquirir conocimientos sobre los conceptos y principios básicos que definen los entornos adaptados a la edad en los centros educativos. Esto incluye la comprensión de las necesidades y preferencias únicas de los diferentes grupos de edad dentro de una comunidad escolar.
- Adquirir destreza en el **uso de herramientas y metodologías específicas diseñadas para evaluar y medir la adecuación de un entorno escolar a las necesidades de las personas mayores.** Esto incluye aprender a realizar encuestas, analizar datos e interpretar resultados.
- Dotarse de **estrategias prácticas y mejores prácticas para aplicar medidas adaptadas a la edad en las escuelas.** Esto incluye adaptar los espacios físicos, modificar los métodos de enseñanza y fomentar culturas escolares inclusivas y solidarias.
- Aprender a desarrollar y defender políticas que apoyen iniciativas adaptadas a la edad en las escuelas. Esto incluye comprender los marcos jurídicos, colaborar con las partes interesadas y promover el cambio sistémico.



Resultados del aprendizaje

El módulo 6 está diseñado para proporcionar una comprensión global de la aplicación de herramientas de medición adaptadas a la edad en los centros escolares. A continuación, encontrará una lista estructurada de los principales resultados de aprendizaje de este módulo.

- Comprender el significado y el concepto de gestión de la edad,
- Explorar las buenas prácticas de la gestión de la edad,
- Analizar las necesidades de la gestión de la edad,
- Explorar las herramientas de gestión de la edad en las escuelas,
- Comprender el significado y el concepto de gestión de recursos humanos,
- Analizar la necesidad de la gestión de recursos humanos en las escuelas,
- Discutir los componentes de la gestión de recursos humanos en las escuelas.



Descripciones de las unidades

La Unidad 1 está relacionada con la adopción de la gestión de la edad en las escuelas. En esta unidad, el alumno encontrará el concepto de gestión de la edad para los profesores, las buenas prácticas en la gestión de la edad, las principales razones por las que tenemos que poner la gestión de la edad en la agenda de las escuelas y las posibles herramientas para la aplicación de herramientas de medición amigables con la edad para las escuelas.

La unidad 2 está relacionada con la aplicación de la gestión de recursos humanos en las escuelas. En esta unidad, el alumno encontrará el concepto de gestión de recursos humanos para directores y profesores, los componentes de la gestión de recursos humanos, las principales razones por las que la gestión de recursos humanos debe aplicarse en las escuelas y los hechos de la gestión de recursos humanos en las escuelas.

6.1. Adopción de la Gestión de la Edad en las escuelas



INTRODUCCIÓN

El aspecto de la gestión de la edad del profesorado es una de las principales cuestiones que deben abordarse a la hora de afrontar los problemas asociados a una mano de obra de más edad en el ámbito educativo.

En esta unidad, le guiaremos a través de diferentes técnicas de gestión de la edad adecuadas para los centros escolares. Estos materiales le orientarán sobre cómo crear una cultura propicia para los profesores de todos los grupos de edad, lo que redundará en una mejora del rendimiento, la satisfacción laboral y el aprendizaje intergeneracional.

Gestión de la edad y herramientas de gestión de la edad

La gestión de la edad puede referirse tanto a la gestión global de una mano de obra que envejece mediante políticas públicas o negociaciones colectivas, como a los aspectos especializados de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones con énfasis en el envejecimiento (Walker 1997).

La contratación (y la salida), la formación, el desarrollo, la promoción, las prácticas laborales flexibles, la ergonomía y el diseño del puesto de trabajo, y el cambio de actitudes hacia los trabajadores que envejecen son las cinco facetas principales de la gestión de la edad en las organizaciones (Casey, Metcalf y Lakey, 1993).

Las herramientas de medición amigables con la edad son instrumentos de evaluación diseñados para evaluar la amigabilidad con la edad de las escuelas. Estas herramientas proporcionan un enfoque sistemático y estructurado para medir y supervisar hasta qué punto las escuelas son inclusivas, comprensivas y responden a las necesidades de los profesores de todas las edades. Suelen incluir encuestas, cuestionarios, herramientas de observación e indicadores de rendimiento para recopilar datos y evaluar diversos aspectos de la adecuación a la edad, como la accesibilidad, la inclusividad y el compromiso.

Las herramientas de medición adaptadas a la edad son esenciales para que los centros escolares evalúen, realicen un seguimiento y mejoren sus estrategias de gestión de la edad. Proporcionan datos valiosos, promueven la rendición de cuentas y contribuyen al bienestar general, el rendimiento académico y el clima escolar de los alumnos de todas las edades.

Aspectos prácticos de la gestión de la edad

Las aplicaciones prácticas de la gestión de la edad se describen como acciones que reducen la discriminación por motivos de edad y/o aumentan la inclusión de personas de todas las edades, como en la guía europea original (Walker, 1999).

Estas medidas pueden consistir en programas específicos para abordar aspectos concretos de la gestión de la edad, o pueden adoptar la forma de políticas de empleo o de recursos humanos más amplias destinadas a fomentar un entorno en el que se anime a los trabajadores de todas las edades a alcanzar su pleno potencial. A veces, en el lugar de trabajo, las mejores prácticas pueden coexistir con las peores.

Como parte de una política de recursos humanos más amplia para gestionar la edad de los empleados (para ver ejemplos, consulte "**Políticas y directrices inclusivas**", más adelante). La intención de esta guía no es ofrecer una lista completa de buenas prácticas, sino más bien poner de relieve la variedad y la cantidad de actividades beneficiosas que han emprendido los empresarios en centros de trabajo de toda Europa.

Por lo tanto, la aplicación práctica no es una hazaña de una sola vez, sino más bien un espectro de acciones moderadas a sustanciales diseñadas para eliminar las barreras asociadas a la edad y elevar el valor de la diversidad de edad.



Ejemplos prácticos de Gestión de la Edad

Políticas y directrices inclusivas: Desarrollar y aplicar políticas y directrices adaptadas a la edad que promuevan la inclusividad, el respeto y la igualdad de oportunidades para los profesores de todas las edades. Estas políticas deben abordar áreas como el desarrollo curricular, las prácticas docentes, los métodos de evaluación y las actividades extracurriculares.

Actividades intergeneracionales: Fomentar las interacciones y actividades intergeneracionales dentro de la comunidad escolar. Fomente las oportunidades de colaboración entre profesores de distintas edades, así como entre profesores y personal o miembros de la comunidad de distintas generaciones. Esto puede incluir programas de tutoría, proyectos conjuntos o experiencias de aprendizaje compartidas.

Desarrollo profesional: Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional continuo para que los educadores y el personal mejoren sus conocimientos y habilidades en estrategias de gestión de la edad. Ofrezca sesiones de formación, talleres o conferencias que se centren en la comprensión de las necesidades y retos únicos de los profesores de distintas edades y en la aplicación de prácticas eficaces adaptadas a la edad.

Voz y participación del profesorado: Involucrar activamente a los docentes en los procesos de toma de decisiones y alentar sus aportes a las iniciativas amigables con la edad. Cree plataformas para que los profesores expresen sus opiniones, ideas y preocupaciones en relación con las estrategias de gestión de la edad. Esto puede hacerse a través de consejos de profesores, grupos de discusión o encuestas.

Entornos de aprendizaje flexibles: Diseñar entornos de aprendizaje que se adapten a las diversas necesidades y preferencias de los profesores de distintas edades. Proporcione una distribución flexible de los asientos, materiales didácticos variados y herramientas tecnológicas que favorezcan los distintos estilos y capacidades de aprendizaje. Cree espacios que fomenten la colaboración, la creatividad y el aprendizaje independiente.

Ejemplos prácticos de Gestión de la Edad

Programas de apoyo a la transición: Desarrollar programas integrales de transición para apoyar a los profesores cuando pasan de un nivel educativo a otro o de una etapa a otra. Ofrezca sesiones de orientación, oportunidades de tutoría y recursos para ayudar a los profesores a superar los retos y ajustes asociados a las transiciones.

Evaluación y retroalimentación periódicas: Aplicar herramientas de medición adaptadas a la edad para evaluar periódicamente la eficacia de las estrategias de gestión de la edad. Recoja los comentarios de los alumnos, los profesores y el personal para identificar las áreas de mejora y realizar un seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo. Utilice estos datos para fundamentar la toma de decisiones y realizar los ajustes necesarios en las prácticas adaptadas a la edad.

Asociaciones comunitarias: Colabore con organizaciones comunitarias, como centros de mayores, grupos juveniles o empresas locales, para crear asociaciones significativas que apoyen las estrategias de gestión de la edad. Contrate a miembros de la comunidad como oradores invitados, mentores o voluntarios para que aporten recursos y conocimientos adicionales.

Participación de terceros: Fomentar la participación activa de las partes interesadas, los padres y los directivos en las iniciativas amigables con la edad. Ofrezca oportunidades para que participen en actividades escolares, talleres o comités relacionados con la gestión de la edad. Fomente canales de comunicación abiertos para abordar sus preocupaciones y recoger sus puntos de vista sobre las prácticas amigables con la edad.

Mejora continua: Fomentar una cultura de mejora continua revisando y actualizando periódicamente las estrategias de gestión de la edad. Manténgase informado sobre las investigaciones actuales, las mejores prácticas y las tendencias emergentes en la educación adaptada a las personas mayores. Busque la opinión de las partes interesadas y esté abierto a la adaptación y evolución de las prácticas adaptadas a la edad en función de los nuevos conocimientos y las necesidades cambiantes.

Las razones por las que la Gestión de la Edad debe incluirse en la agenda

Las herramientas de medición amigables con la edad desempeñan un papel crucial en la promoción de estrategias positivas de gestión de la edad en las escuelas. Estas herramientas ayudan a las escuelas a identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora en términos de adecuación a la edad. Mediante la recopilación de datos y comentarios de alumnos, profesores y personal, los centros pueden conocer mejor sus prácticas actuales y tomar decisiones informadas para mejorar sus estrategias de gestión de la edad. Además, las herramientas de medición adaptadas a la edad permiten a los centros realizar un seguimiento de sus progresos a lo largo del tiempo. Mediante la realización de evaluaciones periódicas, los centros pueden supervisar la eficacia de sus iniciativas de gestión de la edad e identificar tendencias o patrones que indiquen progresos o áreas que requieran mayor atención.

Por ejemplo, los datos recogidos a través de las herramientas de medición adaptadas a la edad proporcionan a las escuelas información valiosa para tomar decisiones informadas. Las escuelas pueden utilizar estos datos para priorizar las áreas de mejora, asignar recursos de manera eficaz y desarrollar intervenciones específicas para hacer frente a desafíos específicos relacionados con la edad.

Las herramientas de medición adaptadas a la edad promueven la responsabilidad en las escuelas. Al establecer un proceso sistemático para evaluar la adecuación a la edad, las escuelas pueden responsabilizarse de crear entornos inclusivos y de apoyo para los profesores de todas las edades. Esta responsabilidad fomenta una cultura de mejora continua y garantiza que las estrategias de gestión de la edad sigan siendo una prioridad.

El envejecimiento de la mano de obra europea, la paradoja edad/empleo, los imperativos de las políticas públicas, las iniciativas de empresarios individuales y la campaña a escala europea contra la discriminación por motivos de edad son las cinco razones principales por las que la gestión de la edad ha pasado a ocupar un lugar destacado en las agendas de las organizaciones y del mercado laboral, incluidas las escuelas, en los últimos años.



Las razones por las que la Gestión de la Edad debe incluirse en la agenda

1. El envejecimiento de la población trabajadora europea

Debido al descenso de la fecundidad en todas las naciones de la UE y al envejecimiento de los baby boomers de la posguerra, la población económicamente activa está envejeciendo. Entre 1995 y 2015, la población más joven y de mediana edad disminuyó y la de más edad aumentó. De algo menos de una quinta parte a casi una cuarta parte de los trabajadores de la UE tendrán más de 50 años. El envejecimiento de la población conlleva el envejecimiento de la mano de obra. Se trata de la mayor transición demográfica significativa de Europa en casi un siglo, junto con la edad mínima para trabajar y el empleo femenino. De ahí que la gestión de la edad sea la principal causa. Las organizaciones deben contratar a más trabajadores mayores de 50 años a medida que la población activa madura.



Las razones por las que la Gestión de la Edad debe incluirse en la agenda

2. Paradigma de la edad y el empleo

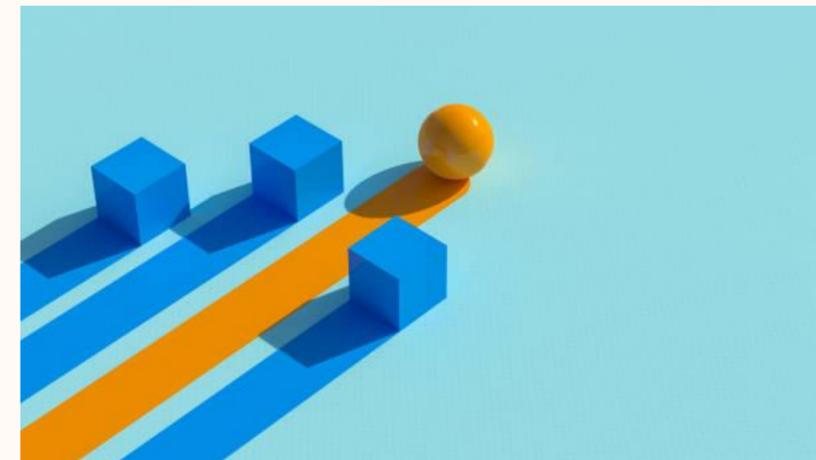
Salvo en el caso de algunas organizaciones y países ilustrados, el envejecimiento de la población activa puede no ser suficiente para encabezar la agenda política. Sin embargo, el envejecimiento de la población activa y la cultura europea de abandono prematuro del mercado laboral exigen una intervención. Así, la paradoja edad/empleo impulsa la política pública en materia de gestión de la edad: mientras que la esperanza de vida en la UE ha aumentado en unos 10 años desde la década de 1950, la participación en la población activa de los trabajadores varones de más edad (60-64 años) ha descendido de cerca del 80% a aproximadamente el 30%. Sólo trabajan en torno al 33% de las personas de 55-64 años.



Las razones por las que la Gestión de la Edad debe incluirse en la agenda

3. Necesidades políticas

Las medidas de salida anticipada desde los años setenta hasta los noventa demostraron que las intervenciones en el mercado laboral funcionan. Sin embargo, los sentimientos oficiales respecto a la salida anticipada en la mayoría de las naciones de la UE han cambiado drásticamente. Todos los planes o programas públicos de jubilación anticipada han reducido su acceso. Así pues, los responsables políticos están alterando el entorno de las organizaciones, obligándolas a adaptarse. La UE ha contribuido a elevar el envejecimiento activo a la agenda política, y es probable que esta atención vaya en aumento (Walker 2002; Reday-Mulvey 2005). Las políticas nacionales incluyen incentivos a la contratación y esfuerzos publicitarios.



Las razones por las que la Gestión de la Edad debe incluirse en la agenda

4. Gestión de la Edad de los Empleados en Cualquier Sector

Las organizaciones, empresas y plantas deben gestionar el envejecimiento y responder al envejecimiento de la mano de obra independientemente de las políticas nacionales y de la UE. El cuarto aspecto en la gestión de la edad son las actitudes de los directivos sobre los trabajadores de más edad, que han cambiado significativamente en Europa. Algunas empresas están reevaluando el despido anticipado. Algunas piensan que desperdicia experiencia, recursos humanos e inversión de los trabajadores. Algunas consideran a los trabajadores mayores como formadores o preventivos de habilidades.



Las razones por las que la Gestión de la Edad debe incluirse en la agenda

5. Justicia social y Gestión de la Edad

Aumentar la edad de jubilación, la técnica más popular para recortar el gasto futuro en pensiones, refuerza el aislamiento de los trabajadores de más edad. La última razón por la que la gestión de la edad ha evolucionado en Europa es para combatir la discriminación por motivos de edad y garantizar a las personas mayores un acceso justo a los puestos de trabajo. Esta estrategia está impulsada por el objetivo económico de la UE de aumentar las tasas de empleo, pero también representa la agenda social de la UE en materia de igualdad, justicia y exclusión social.



Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Gestión de la Edad para Profesores

La gestión de la edad del profesorado se refiere al proceso de garantizar que los profesores de un centro reciban apoyo a lo largo de su carrera y tengan oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, al tiempo que se abordan cuestiones relacionadas con el envejecimiento y la jubilación. Esto puede incluir estrategias como la tutoría, el trabajo compartido, la jubilación escalonada y la oferta de oportunidades de formación continua.



Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Para adoptar la gestión por edades en las escuelas, los administradores deben desarrollar políticas y procedimientos que apoyen las necesidades de los profesores en las diferentes etapas de sus carreras. Esto puede incluir programas de tutoría, oportunidades de trabajo compartido y opciones de jubilación gradual. Los centros educativos también deben proporcionar recursos y adaptaciones para apoyar a los profesores que puedan estar experimentando problemas de salud u otros retos relacionados con el envejecimiento. En general, la adopción de la gestión de la edad del profesorado en los centros educativos es esencial para apoyar un personal docente sano y sostenible, y para garantizar que los alumnos reciban la mejor educación posible.



Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Posibles estrategias y herramientas

1. Herramienta de evaluación de escuelas adaptadas a las personas mayores:

Esta herramienta es una lista de comprobación exhaustiva que identifica los puntos fuertes y débiles de la escuela en relación con su adecuación a la edad. Abarca aspectos como las políticas escolares, el entorno físico y las prácticas docentes.



Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Posibles estrategias y herramientas

2. Apoyar el bienestar de los profesores:

Las escuelas pueden proporcionar recursos y programas que ayuden a los profesores a controlar el estrés, mejorar su salud física y aumentar su bienestar general. Ofrecer oportunidades de formación continua y desarrollo profesional. Esto puede ayudar a los profesores a mantenerse comprometidos y motivados.

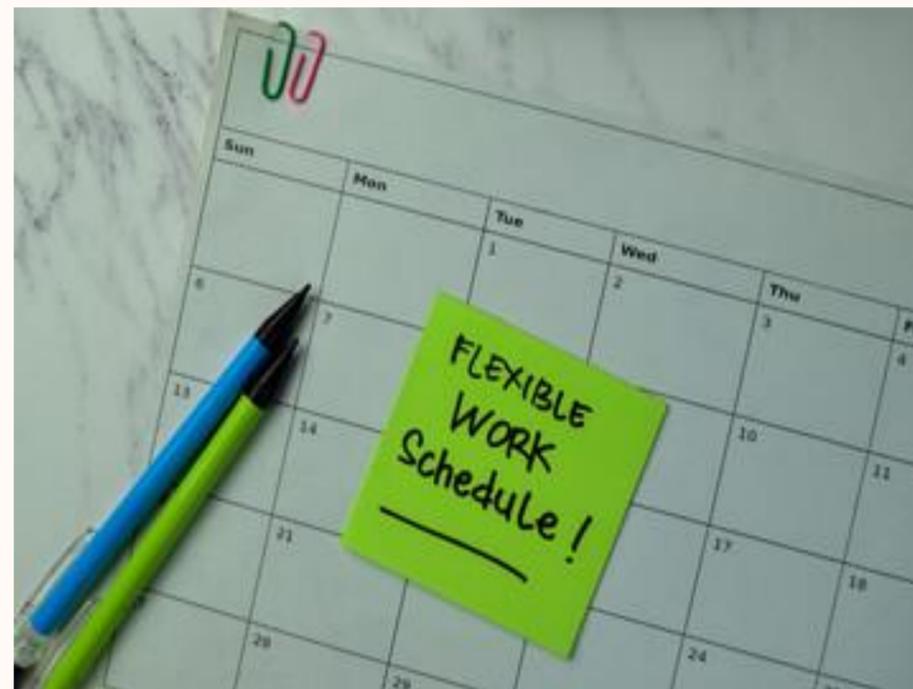


Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Posibles estrategias y herramientas

3. Fomentar la flexibilidad de horarios:

Los centros pueden ofrecer horarios flexibles o jornadas reducidas a los profesores de más edad que necesiten más tiempo para recuperarse de una enfermedad o lesión.



Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Posibles estrategias y herramientas

4. Fomentar las asociaciones de tutoría y enseñanza:

Los centros pueden emparejar a los profesores más jóvenes con colegas más veteranos y experimentados para compartir conocimientos, establecer relaciones y apoyar el desarrollo profesional. A medida que los profesores envejecen, pueden tener problemas de salud u otras dificultades que afecten a su capacidad para desempeñar su trabajo. Al proporcionar recursos y adaptaciones para apoyar a estos profesores, las escuelas pueden ayudar a garantizar que puedan seguir contribuyendo al sistema educativo de una manera significativa.

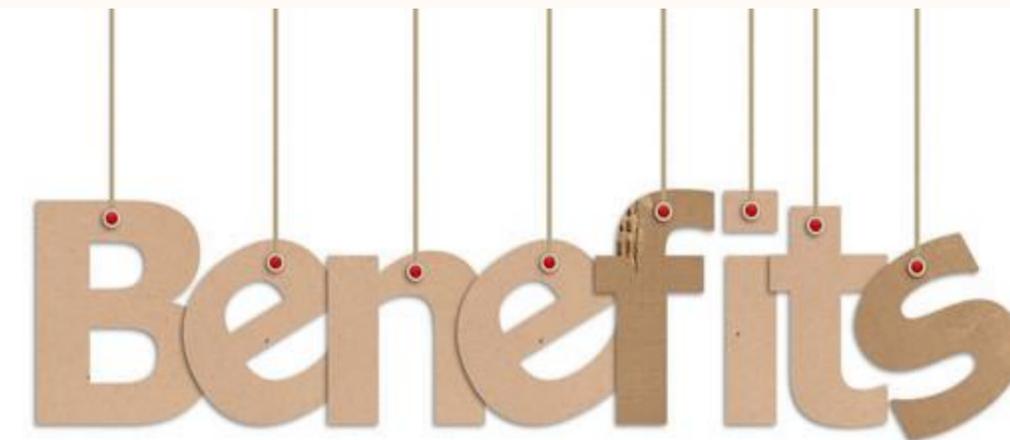


Adopción de herramientas de Gestión de la Edad en las escuelas

Posibles estrategias y herramientas

5. Ofrecer incentivos y prestaciones:

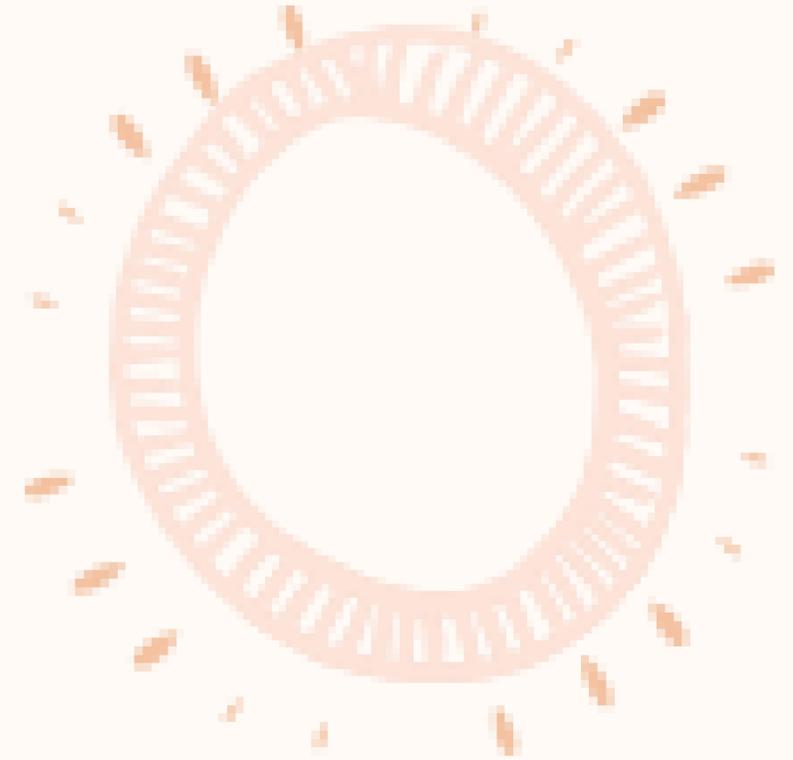
Los centros educativos pueden ofrecer prestaciones por jubilación, horarios flexibles u otros incentivos para animar a los profesores a permanecer más tiempo en el mercado laboral. Los centros también deben proporcionar recursos y adaptaciones para apoyar a los profesores que puedan estar experimentando problemas de salud u otros retos relacionados con el envejecimiento.



Benefits



6. 2. Gestión de los recursos humanos en el entorno escolar



¿Qué son los recursos humanos?

Los recursos humanos son la mano de obra de una organización, sector empresarial o economía. Incluye las capacidades, habilidades, experiencias y conocimientos del personal de una organización. La eficacia, productividad y creatividad de las organizaciones dependen de su mano de obra, lo que las convierte en activos vitales.

Los empleados de las organizaciones no sólo son un recurso valioso, sino también la riqueza más importante de las organizaciones. Las organizaciones necesitan conservar recursos humanos cualificados para sobrevivir y mantener sus ventajas competitivas.



¿Qué es la Gestión de Recursos Humanos ?

La gestión actual se centra en gestionar la creatividad y la inteligencia de las personas más que en gestionar su lealtad y su conformidad. La gestión de recursos humanos (GRH) es la gestión eficaz de las personas en una organización.

La GRH es una disciplina que incluye la elaboración de políticas, la planificación, la organización, la dirección y la supervisión de actividades relacionadas con la provisión, el empleo y el desarrollo de los recursos humanos necesarios para proporcionar una ventaja competitiva en la organización.

El objetivo último de la GRH es ayudar a la organización a alcanzar el éxito. Por lo tanto, prepara a las personas para este objetivo.

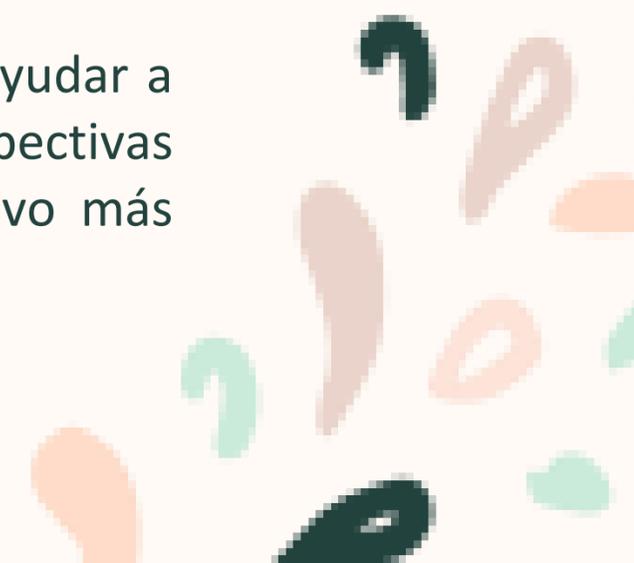


Necesidad de la Gestión de Recursos Humanos en las Escuelas

- Los procesos de gestión de recursos humanos (GRH) en las organizaciones escolares se centran en el elemento humano como parte del proceso general de gestión. A través de la GRH, la dirección de los centros escolares diseña estructuras y procesos para el uso estratégico de los recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización escolar.
- La gestión de los recursos humanos y la gestión de la edad están estrechamente vinculadas, especialmente en el ámbito escolar. La gestión de recursos humanos es un marco utilizado en la gestión de la mano de obra escolar que incorpora la selección, la formación, la evaluación y la compensación. La gestión de la edad añade nutrientes a este sistema haciendo que los procesos sean sensibles a las diferentes capacidades y necesidades de los trabajadores en función de la edad.



La integración de la gestión de la edad en los recursos humanos puede ayudar a reunir a varias generaciones en torno a una mesa en la que tienen perspectivas diferentes, pero su esfuerzo combinado conduce a un entorno educativo más dinámico, innovador y eficaz.



Cómo se benefician las escuelas de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos

La GRH puede ser útil para las instituciones educativas por varias razones. En primer lugar, dada la importancia de los profesores para el aprendizaje de los alumnos, la capacidad de los centros educativos para satisfacer las crecientes exigencias impuestas al rendimiento académico de sus graduados depende en gran medida de la experiencia y dedicación de su personal docente.

La gestión de los recursos humanos puede considerarse una forma de inspirar a los educadores para que colaboren en la consecución de los objetivos escolares. En segundo lugar, las escuelas están impregnadas de un flujo constante de conocimientos psicológicos de vanguardia sobre la enseñanza y el aprendizaje.

La gestión de los recursos humanos (GRH) puede considerarse un medio a través del cual los centros escolares pueden ofrecer a los profesores oportunidades de desarrollo profesional continuo (DPC) mediante la incorporación de estos nuevos conocimientos a sus actividades habituales.

Por último, las escuelas de todo el mundo tienen dificultades para contratar a profesores altamente cualificados, e incluso cuando lo consiguen, muchos jóvenes educadores abandonan la profesión porque no está a la altura de sus ideales. Los sistemas de gestión de recursos humanos pueden ayudar a las escuelas a encontrar y mantener un número suficiente de educadores cualificados e inspirados.



Componentes de la Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos abarca

1. Reclutamiento y contratación,
2. Orientación y colocación
3. Compensación y beneficios
4. Gestión del Rendimiento y Promoción
5. Formación y Gestión del Talento
6. Colocación



1. Reclutamiento y contratación

El objetivo del proceso de selección de personal es encontrar empleados potenciales que puedan satisfacer las necesidades de recursos humanos de la organización. El objetivo del proceso de selección de personal es encontrar empleados potenciales que puedan satisfacer las necesidades de recursos humanos de la organización.



La capacidad de una escuela para atraer y retener a profesores con talento es un factor clave para mantener una ventaja competitiva. Tras recibir una solicitud, lo primero que hay que hacer es revisar el currículum de los profesores candidatos.

A continuación, se utilizan los CV para determinar qué solicitantes serán convocados a una entrevista y cuáles serán descalificados. El siguiente paso es ponerse en contacto con los candidatos cualificados para programar pruebas, entrevistas y otros procedimientos.

1. Reclutamiento y contratación

Los profesores se eligen en función de sus conocimientos y experiencia en sus campos, así como de sus habilidades interpersonales e instructivas. En cuanto a la selección, damos prioridad a las características individuales.

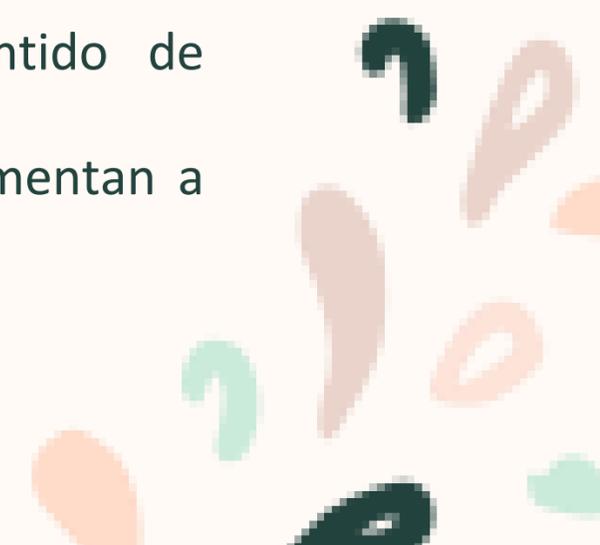
El director debe reunir un equipo de selección formado por el Jefe de la Oficina de Educación y un representante del director del centro para ayudar a identificar y determinar los criterios de selección. Las pruebas de aptitud ocupan un lugar central en el procedimiento de toma de decisiones en materia de empleo.

Las competencias básicas, una amplia formación académica, la capacitación profesional y la experiencia en la materia entran en el ámbito de las capacidades de los profesores. El director y el comité de contratación colaboran en la elaboración de los criterios para cubrir los puestos.



2. Orientación y asignación

Una vez establecidos los criterios, el equipo de selección decidirá cómo se colocará a los candidatos seleccionados y organizará las sesiones de orientación necesarias. Durante la orientación, los recién contratados reciben las herramientas que necesitan para adaptarse con éxito a su nuevo entorno. Por lo tanto, los centros deben organizar actividades de orientación, aunque sean superficiales, porque no se puede esperar que un profesor que sólo conozca superficialmente las condiciones del centro se adapte con éxito a él. Las semillas de la dedicación a la escuela pueden encontrarse en la familiaridad y el sentido de pertenencia que los nuevos profesores y el personal experimentan a través de la orientación.



2. Orientación y asignación

La orientación de los profesores en el lugar de trabajo cumple numerosos objetivos importantes, ya que ayuda a los recién contratados a integrarse en la institución. Los nuevos profesores se sienten bienvenidos y cómodos durante la orientación. Este primer paso hace que los nuevos contratados se sientan valorados y reconocidos, causando una buena primera impresión. Una orientación cálida fomenta el sentimiento de pertenencia y reduce la ansiedad inicial a lo largo de su carrera escolar.



En segundo lugar, la organización se percibe favorablemente. La escuela muestra su cultura, creencias y expectativas en la orientación. Cuando se hace bien, tranquiliza a los nuevos empleados sobre la dedicación de la escuela a una educación de calidad y un entorno de trabajo agradable.

Otro objetivo es enseñar a los nuevos empleados cómo funciona la escuela. El funcionamiento diario, las normas escolares, los procedimientos y las expectativas en cuanto a funciones se tratan en la orientación.

Los profesores necesitan esta información para orientarse en la escuela y desempeñar sus funciones.

2. Orientación y asignación

La orientación también sienta las bases para la formación futura. Los nuevos profesores aprenden la filosofía pedagógica de la escuela, la tecnología educativa y el plan de estudios, que constituye la base del desarrollo profesional y la formación especializada. Los profesores necesitan esta información básica para comprender su posición en los objetivos de la escuela.

El procedimiento de orientación pretende consolidar la decisión del profesor de incorporarse a la escuela. La escuela puede asegurar a los profesores que han elegido el trabajo adecuado mostrándoles organización, experiencia y apoyo. La felicidad en el trabajo y la lealtad a la escuela pueden crecer con esta afirmación.

Por último, la orientación comienza con la incorporación de los nuevos empleados. Se trata de desarrollar relaciones y redes en la comunidad escolar, no sólo de transmitir información. Los nuevos profesores necesitan esta integración para sentirse parte del equipo y trabajar bien con colegas, alumnos y padres.



3. Compensación y beneficios

La retribución de las organizaciones recompensa el trabajo regular de los empleados. Las organizaciones recompensan a los RRHH con incentivos y beneficios. Aumentar la productividad de inmediato para cumplir los objetivos, sobre todo los servicios de salud de los empleados, que deberían convertirse en la principal noticia de la organización. Las escuelas deberían dar prioridad a este aspecto para aumentar la productividad de los profesores y la calidad del aprendizaje. Es crucial una remuneración adecuada que se ajuste a las condiciones externas del mercado laboral.

Una remuneración injusta puede perjudicar a la escuela o causar problemas laborales entre los profesores y la dirección. Los profesores necesitan protección para trabajar con tranquilidad y maximizar su rendimiento y contribución. Se recompensa la estrategia y las políticas de la organización. Las compensaciones de RRHH promueven la justicia, la equidad y la coherencia de acuerdo con la contribución de RRHH. La retribución contribuye a los objetivos organizativos de los centros escolares.

Las recompensas de los directivos están vinculadas a la formulación y aplicación de estrategias y políticas, por lo que el personal mejor recompensado es más adecuado, coherente con los valores de la organización y le ayuda a alcanzar sus objetivos estratégicos. Retribuir a los empleados por su trabajo.



3. Compensación y beneficios

Los profesores y el personal que trabajan activamente para conseguir los objetivos de la escuela deben ser compensados. Basándose en las normas, las escuelas pueden dar a los instructores subsidios, incentivos y bonificaciones. Para reducir la desigualdad económica, el director se preocupa por los profesores. Las necesidades de los profesores deben satisfacerse de forma coherente y activa mientras enseñan a los alumnos. para tratar la cuestión de los profesores que trabajan en otros campos.

Los empleados que son compatibles con los valores de la organización y contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos tienen más probabilidades de recibir recompensas de la dirección, y esas recompensas están a su vez vinculadas al diseño y la aplicación de estrategias y políticas.

Dependiendo de la política del país, los profesores reciben una remuneración en forma de pago monetario u otros beneficios a cambio de sus servicios. La remuneración debe considerarse un medio a través del cual los centros escolares pueden compensar a los miembros del personal por contribuir al éxito de la institución.



3. Compensación y beneficios

Las asignaciones, los incentivos y las primas son formas de remuneración que las escuelas pueden ofrecer a los profesores de acuerdo con la legislación vigente. El director se preocupa por el bienestar del profesorado para reducir las disparidades socioeconómicas.

Los profesores deben poder contar con apoyo para que sus necesidades se satisfagan de forma constante y activa mientras se centran en su responsabilidad principal de implicar a los alumnos en actividades de aprendizaje significativas. Con el fin de encontrar una solución para el caso de los profesores que abandonan sus obligaciones primordiales como educadores para trabajar en otras disciplinas.



4. Gestión del rendimiento y promoción

La motivación que inspira a alguien a implicarse y elevar su nivel de rendimiento en el trabajo es clave para ascender en la empresa. Cuando alguien es ascendido, recibe mayor autoridad y responsabilidad en su nuevo puesto.



A la hora de realizar ascensos, las necesidades de la empresa son lo primero. Los educadores y profesores de éxito pueden ascender a puestos administrativos, como directores y gerentes. La antigüedad se determina por los años de servicio acumulados y se utiliza como base para los ascensos.

Las escuelas adoptan este enfoque por varias razones, entre ellas las siguientes:

- recompensar a los profesores por su dedicación a la escuela,
- garantizar que las evaluaciones sean justas y coherentes comparando la antigüedad de los profesores,
- Fomentar un entorno en el que los profesores se sientan animados a progresar en la escuela.



4. Gestión del rendimiento y promoción

Un ascenso es una recompensa que se da a los profesores cuyos esfuerzos y evaluaciones se han considerado satisfactorios. Los profesores ascendidos deben reconocer que el aumento de autoridad conlleva una mayor responsabilidad. Tanto la moral como la productividad del personal aumentarán como resultado de un sistema de ascensos transparente y basado en los méritos. Para que los ascensos sean equitativos y puedan justificarse, los centros educativos deben disponer de un instrumento de evaluación del rendimiento.

Es importante que un profesor se centre en su experiencia, formación, lealtad, honradez, responsabilidad, capacidad de comunicación, rendimiento laboral y originalidad si quiere progresar en su carrera. Para ello es necesaria una evaluación que permita identificar a los posibles candidatos a un ascenso.

La evaluación es metódica, minuciosa y objetiva, y sigue unas directrices predeterminadas. Es importante que las escuelas y los organismos den oportunidades equitativas y apoyen actividades que garanticen que las condiciones de promoción son claras. Los candidatos a los ascensos también reciben una preparación rigurosa; se tienen en cuenta sus aptitudes, intereses y motivaciones.



5. Formación y gestión del talento

Los profesores están obligados a convertirse en expertos en las tareas que se les asignan. Por ello, es necesaria una disposición que ayude a los profesores actuales a adquirir más conocimientos y competencias en su materia concreta.

Los profesores pueden mejorar su rendimiento en el trabajo mediante la formación, que implica enseñarles a pensar, comportarse, aprender y plantearse su trabajo de nuevas maneras. Por eso es crucial dedicar tiempo y energía a formar y evaluar a los trabajadores de todos los niveles en las escuelas.

La formación es un aspecto del aprendizaje que hace hincapié en la aplicación y tiene lugar en el aquí y ahora.



5. Formación y gestión del talento

Las escuelas pueden aplicar estrategias de formación para aumentar la calidad de los instructores y el personal, como, por ejemplo

- la formación en el puesto de trabajo, en la que los nuevos profesores y empleados observan a los más experimentados mientras desempeñan sus funciones.
- el método del vestíbulo, en el que se reserva una sala separada para la formación de nuevos profesores y empleados, con un gran número de participantes, llevada a cabo bajo la supervisión de un instructor; y
- el método presencial, que es un método de formación que se lleva a cabo en el aula, concretamente en formato de charlas, conferencias, estudios de casos, juegos de rol y enseñanza programada.



6. Asignación

Un traslado es el proceso de reasignar a un empleado a un puesto similar dentro de la misma organización. La noción de "personas adecuadas, puestos adecuados" se pone en práctica mediante el uso de actividades de mutación. La practicidad, el sentido del deber e incluso el puro placer pueden inspirar una mutación. Los empleados podrán desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia después de la mudanza, además de aumentar su productividad general.



No obstante, cabe destacar que los empleados pueden interpretar erróneamente el traslado como una especie de castigo. La productividad, la eficacia y la calidad del trabajo realizado por el personal pueden verse afectadas.

Tanto los directivos como los trabajadores pueden ser fuente de mutaciones. La gestión de recursos humanos (GRH) es un recurso clave para tomar decisiones y establecer políticas en materia de empleo. La solicitud de un profesor para cambiar de puesto dentro de la empresa es la inspiración del concepto de mutación.

6. Asignación

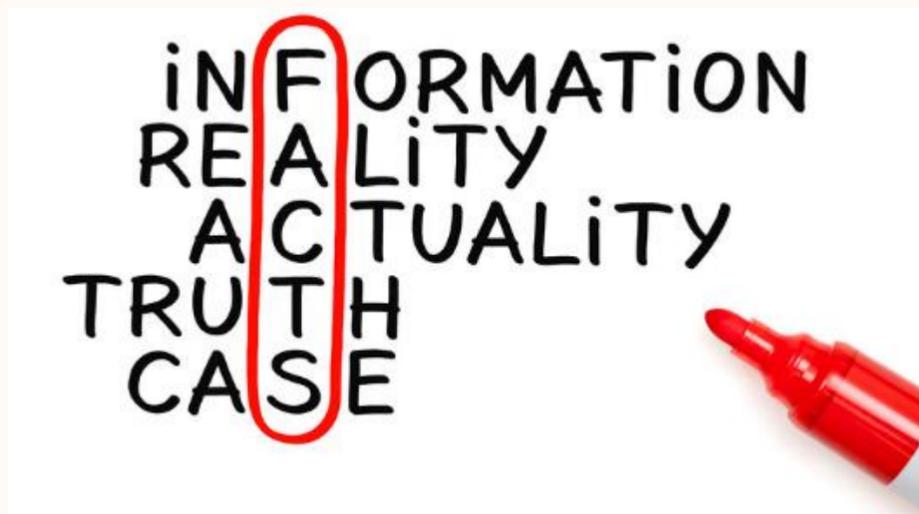
Los educadores, profesores y otros miembros del personal educativo son nombrados, colocados y distribuidos por la institución que los nombra de acuerdo con los requisitos de la unidad de educación formal. El objetivo de esta distribución del personal es garantizar que todas las aulas cuenten con instructores de aproximadamente el mismo calibre.

Además de tener en cuenta las preferencias personales de los profesores, los esfuerzos de reforma deben pensar en dónde se necesitan instructores, cuán dispersos están los profesores y en qué medida se puede orientar la institución. Cuando se hacen estas consideraciones, se espera que no haya disparidades en la disponibilidad de profesores de una escuela a otra. Se supone que una transferencia eficaz resolverá el problema de que ciertas escuelas tengan abundancia de profesores mientras que otras adolecen de falta de ellos.

Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos en las escuelas

La gestión de los recursos humanos (GRH) en las escuelas tiene por objeto gestionar y desarrollar las competencias del profesorado para garantizar la eficacia de las actividades de enseñanza. La eficacia de la gestión de los recursos humanos influye en el rendimiento. Esto se debe a que los recursos humanos de la escuela se utilizan en gran medida.

Los profesores son el principal recurso humano de las escuelas, por lo que es lógico que, si se utilizan con mayor eficacia, contribuirán más a la consecución de la productividad escolar. Los educadores que tienen en cuenta las cualidades únicas de cada alumno a la hora de desarrollar sus lecciones tienen un valor incalculable. Mejorar la calidad de los educadores mediante el desarrollo profesional es esencial para elevar el nivel educativo.



Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos en las escuelas

La institución puede impartir formación para la creación de módulos de aprendizaje, material didáctico, planes de estudio y otros materiales escolares normalizados. Los cambios provocados por la presión y la influencia internacionales han inspirado a las escuelas a seguir trabajando para mejorar a sus profesores. La mejora de la calidad a través de un proceso fiable de gestión de los recursos humanos es muy valorada por las instituciones educativas. Se cuenta con los profesores para que desempeñen un papel crucial en el mantenimiento de la estabilidad de la institución cuando ésta atraviesa transiciones.

Los profesores que abogan por la implantación de MSDM en las escuelas como medio para la resolución de problemas han sido identificados como una fuente de contención. Con frecuencia, los profesores se enfrentan a problemas como el cansancio creciente de las actividades de clase, la inexperiencia con las habilidades que sus alumnos necesitan para tener éxito y la falta de motivación para superarse a través de actividades como la formación para el desarrollo profesional.



Puntos clave del Módulo 6



PUNTOS CLAVE 1/2

- Comprender los conceptos amigables con la edad: Comprender la relevancia de las escuelas adaptadas a la edad. Comprender los requisitos y las preferencias de los distintos grupos de edad de la comunidad escolar, incluidos los instructores y los profesores.
- Dominio de las herramientas de medición: Practicar la utilización de herramientas y métodos para evaluar y medir la adecuación de las escuelas a la edad. Para tomar decisiones fundamentadas, se requieren encuestas, análisis de datos e interpretación.
- Aplicación de prácticas adaptadas a las personas mayores: Aprender métodos prácticos y buenas prácticas. Esto incluye ajustes del espacio físico, métodos educativos y la creación de una cultura inclusiva y de apoyo para todas las edades.

PUNTOS CLAVE 1/2

- Desarrollo de políticas e incidencia política: Aprender a promover y aplicar políticas adaptadas a las personas mayores. Es necesario comprender los marcos jurídicos, implicar a las partes interesadas y apoyar las reformas sistémicas para dar cabida a diversos grupos de edad en las escuelas.
- Implementación práctica: Examinar las prácticas respetuosas con la edad en situaciones reales. Esto ilustra los problemas y los éxitos de la educación adaptada a las personas mayores.
- Colaboración y participación de la comunidad: Destacar la necesidad de trabajar con niños, padres, educadores y miembros de la comunidad para crear escuelas adaptadas a las personas mayores.

CONCLUSIONES

Las herramientas de medición de la adecuación a la edad analizan la adecuación a la edad de los centros escolares. Estas herramientas miden y controlan el grado de inclusión, apoyo y respuesta de las escuelas a los niños de todas las edades. Utilizan encuestas, cuestionarios, métodos de observación e indicadores de rendimiento para evaluar la adecuación a las necesidades de los alumnos de todas las edades, incluidas la accesibilidad, la inclusión y el compromiso. Las herramientas de medición amigables con la edad ayudan a las escuelas a promover una gestión positiva de la edad. Son importantes porque

a. Puntos fuertes y mejoras: Estas herramientas ayudan a los centros a evaluar su adecuación a la edad. Las escuelas pueden mejorar sus tácticas de gestión de la edad mediante la recopilación de datos de los estudiantes, instructores y personal.

b. Seguimiento del desarrollo: Los métodos de medición adaptados a la edad permiten a las escuelas hacer un seguimiento de su desarrollo. Las evaluaciones periódicas permiten a los centros realizar un seguimiento de las actividades de gestión de la edad e identificar tendencias o áreas que necesitan mejoras.

c. Tomar decisiones con conocimiento de causa: Los métodos de medición adaptados a la edad proporcionan a las escuelas datos importantes para la toma de decisiones. Estos datos pueden ayudar a los centros a priorizar áreas de mejora, asignar recursos y crear intervenciones específicas para cada edad.

Los métodos de medición adaptados a la edad fomentan la responsabilidad escolar. Los centros escolares pueden responsabilizarse del desarrollo de entornos inclusivos y de apoyo para todas las edades estableciendo un procedimiento sistemático de evaluación de la adecuación a la edad. La rendición de cuentas fomenta el progreso continuo y da prioridad a los métodos de gestión de la edad.



La gestión de los recursos humanos (GRH) en los centros de enseñanza se centra en la organización y mejora del personal docente para impartir mejor las clases. La eficacia de la GRH repercute en la productividad. Esto se debe a que existe una gran demanda de recursos humanos en los centros educativos.

Beneficios de las herramientas de medición adaptadas a las personas mayores para el seguimiento de los avances y la mejora de las estrategias de gestión de la edad:

- **Mejora del bienestar de los profesores:** Las técnicas de evaluación adaptadas a la edad ayudan a los centros a descubrir y abordar los obstáculos que dificultan el bienestar de los profesores. Los centros pueden promover el bienestar físico, emocional y social de los profesores conociendo sus necesidades y problemas.
- **Mejora del rendimiento académico:** Los métodos de medición adaptados a la edad permiten a los centros determinar cómo afectan las estrategias de gestión de la edad al rendimiento académico. Los centros pueden mejorar la calidad de la enseñanza identificando prácticas e intervenciones eficaces.
- **Los métodos de medición adaptados a la edad mejoran el ambiente escolar.** Los centros crean un ambiente de ayuda y cortesía integrando a alumnos, profesores y personal en la evaluación.
- **Los métodos de medición adaptados a la edad fomentan la participación de los alumnos, los padres, los profesores y la comunidad.** Los centros escolares pueden reunir puntos de vista variados, fomentar las relaciones y desarrollar una visión adaptada a la edad incorporando a estas partes interesadas en el proceso de evaluación.
- **Las herramientas de medición adaptadas a la edad promueven la mejora escolar.** Las escuelas pueden mejorar la gestión de la edad midiendo de forma rutinaria la adecuación a la edad y realizando un seguimiento de los progresos.

En conclusión, las herramientas de evaluación adaptadas a la edad ayudan a las escuelas a evaluar, seguir y mejorar las prácticas de gestión de la edad. Proporcionan datos, promueven la responsabilidad y mejoran el bienestar de los alumnos, el rendimiento académico y el clima escolar para todas las edades.

Módulo 6 Herramienta de autoevaluación

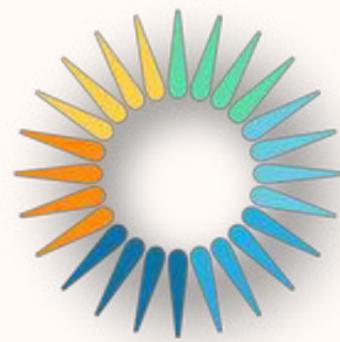
El objetivo de este cuestionario es evaluar su comprensión y sus conocimientos sobre el contenido del módulo 6. Durante el cuestionario, se le plantearán preguntas relacionadas con el material didáctico del módulo 6. Estos recursos abarcan muchos aspectos de la gestión de la edad de adopción en los centros escolares, así como información sobre la gestión de los recursos humanos en el entorno escolar. Estos recursos abarcan muchos aspectos de la gestión de la edad de adopción en los centros escolares, así como información relativa a la gestión de los recursos humanos en un entorno escolar. Cada pregunta está diseñada para comprobar su comprensión de la información proporcionada.

Para iniciar la herramienta de autoevaluación del módulo 6, [haga clic en el enlace.](#)



Referencias

- 1) Story of Graphic Design Vol. 1 by Riski Kopleng (Book)
- 2) Artist as Designer Perspective by Anna Slebew (Article)
- 3) Designer Rules by Muchlis Jumawa (Article)
- 4) Art & Design Archive Vol. 2 by Loavo Cangcimen (Book)
- 5) Modern Art Archive by Noah Belekan (Research Paper)
- 6) The History of Swiss Design by Volka Keblinger (Research Paper)



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