



Solutions to
age related issues
in education sector



Co-funded by the
European Union

SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS RELACIONADOS COM A IDADE NO SECTOR DA EDUCAÇÃO

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 foi criado no âmbito de um projeto Erasmus+: SOLUÇÕES PARA QUESTÕES RELACIONADAS COM A IDADE NO SECTOR DA EDUCAÇÃO-SOLARIS, Número do projeto: 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033227



Co-funded by the
European Union

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelos mesmos.

Este material está licenciado sob u



PREFÁCIO

O projeto SOLARIS visava desenvolver uma série de resultados práticos que beneficiassem os professores, os dirigentes escolares e as partes interessadas. Um dos principais resultados do projeto é um material de formação abrangente. Este material fornece directrizes para políticas favoráveis à idade nas escolas, estudos de casos que apresentam as melhores práticas e metodologias inovadoras para promover a aprendizagem intergeracional. O material de formação SOLARIS inclui seis módulos principais que se apresentam de seguida. Além disso, existem seis ferramentas de autoavaliação que estão incorporadas em cada módulo em relação ao conteúdo do módulo. Os formandos podem examinar os seus conhecimentos através da aplicação de questionários.

Módulos	Conteúdo
Módulo 1 Introdução à gestão da idade na educação escolar	O Módulo 1 realça a importância de uma gestão holística da idade na abordagem dos desafios e oportunidades no âmbito da evolução do panorama educativo e da demografia da força de trabalho. Destaca o impacto da gestão da idade na qualidade do ensino, no bem-estar dos professores e na produtividade, e explora medidas para melhorar os resultados dos educadores, incentivando a reflexão e a adaptação para um crescimento sustentado no domínio dinâmico da educação. O Módulo 1 foi preparado pelo CESUR.
Módulo 2 Questões relacionadas com a idade que ocorrem no sector da educação	O Módulo 2 centra-se nas questões educacionais desafiadoras enfrentadas pelos professores seniores, enfatizando a importância de gerir cargas de trabalho e identificar factores de stress para educadores idosos. Introduce novos métodos, incluindo tecnologia, para reduzir o stress, prevenir o esgotamento e melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, fornecendo competências e recursos para os educadores abordarem questões relacionadas com a idade e promoverem o bem-estar em contextos educativos. O Módulo 2 foi preparado pela ADM.
Módulo 3 Processo de tomada de decisão na procura de soluções para questões relacionadas com a idade nas escolas	O Módulo 3 oferece uma exploração abrangente da tomada de decisões em contextos educativos relativos a desafios relacionados com a idade, enfatizando a sua importância na abordagem de preocupações relacionadas com o envelhecimento do pessoal e na promoção de ambientes escolares favoráveis à idade. Os participantes adquirem mestria nos processos de resolução de problemas relacionados com a idade, incluindo a identificação de problemas, a recolha de informação, o desenvolvimento de opções, a seleção de acções e a avaliação de resultados, com quadros práticos como a análise SWOT e a análise de custo-benefício introduzidas para abordar as preocupações relacionadas com a idade. O módulo 3 foi preparado pelo PROEDUCA.
Módulo 4 Boas práticas de gestão da idade	O Módulo 4 centra-se nas definições, conceitos e estudos de caso de boas práticas que os professores de um vasto leque de formações educativas podem utilizar para melhorar a eficácia das condições sensíveis à idade e abordá-las no local de trabalho, com destaque para as práticas que são viáveis de implementar a curto prazo com efeitos a longo prazo. O módulo 4 foi preparado pela EIA.
Módulo 5 Estratégias de gestão da idade nas escolas	O Módulo 5 apresenta estratégias eficazes para lidar com os desafios relacionados com a idade encontrados pelos professores em contextos educativos, destacando abordagens como a formação entre pares, programas de tutoria e serviços de aconselhamento para manter o entusiasmo e a motivação na sala de aula. O módulo baseia-se nas experiências e perspectivas dos professores e dos decisores a vários níveis, oferecendo uma visão do planeamento de acções para a implementação de estratégias de gestão da idade. O módulo 5 foi preparado pela ASIE.
Módulo 6 A implementação de instrumentos de medição favoráveis à idade nas escolas (conhecimentos e instrumentos para facilitar a adoção da gestão da idade nas escolas)	O Módulo 6 centra-se na implementação de ferramentas de medição favoráveis à idade nas escolas, abrangendo conhecimentos e ferramentas para a adoção da gestão da idade. É composto por duas unidades principais: a primeira unidade aborda a adoção da gestão da idade nas escolas, e a segunda unidade fornece informações sobre a gestão de recursos humanos no ambiente escolar, com o objetivo de aumentar a sensibilização e oferecer estratégias acionáveis aos educadores e líderes escolares para criarem instituições educativas inclusivas, colaborativas e de apoio no meio de mudanças demográficas dinâmicas. O módulo 6 foi preparado pela SBTC.

Módulo 6

**A implementação de instrumentos de
medição favoráveis à idade nas escolas
(conhecimentos e instrumentos para
facilitar a adoção da gestão da idade
nas escolas)**

Conteúdo

- Introdução
- Objectivos de aprendizagem
- Resultados da aprendizagem
- Descrições das unidades
- Conteúdo da unidade
- Principais conclusões
- Conclusão
- Autoavaliação



Introdução

O **módulo 6** inclui explicações sobre a implementação de instrumentos de medição favoráveis à idade nas escolas, no que diz respeito aos conhecimentos e instrumentos que facilitam a adoção da gestão da idade nas escolas. Este módulo tem duas unidades principais: A primeira unidade apresenta a adoção da gestão da idade nas escolas e a segunda unidade fornece informações sobre a gestão dos recursos humanos no ambiente escolar. Numa era de mudanças demográficas dinâmicas e de alterações das expectativas, a gestão eficaz da diversidade etária é uma componente crítica da construção de instituições educativas resistentes e inovadoras. Este módulo procura não só aumentar a sensibilização para os desafios relacionados com a idade, mas também fornecer estratégias accionáveis para educadores e líderes escolares para promover um ambiente inclusivo, colaborativo e de apoio para todos.



Objectivos de aprendizagem

No final deste módulo, os participantes irão

- **Ter um conhecimento profundo da aplicação de instrumentos de medição adaptados à idade nas escolas.**
- Adquirir conhecimentos sobre os conceitos e princípios fundamentais que definem ambientes favoráveis à idade em contextos educativos. Isto inclui a compreensão das necessidades e preferências únicas de diferentes grupos etários numa comunidade escolar.
- Torne-se proficiente **na utilização de ferramentas e metodologias específicas concebidas para avaliar e medir a compatibilidade de um ambiente escolar com a idade.** Isto inclui aprender a realizar inquéritos, analisar dados e interpretar resultados.
- Dotar-se de **estratégias práticas e de boas práticas para implementar medidas favoráveis à idade nas escolas.** Isto inclui a adaptação dos espaços físicos, a modificação dos métodos de ensino e a promoção de culturas escolares inclusivas e de apoio.
- Aprenda a desenvolver e a defender políticas que apoiem iniciativas amigas da idade nas escolas. Isto inclui a compreensão dos enquadramentos legais, o envolvimento com as partes interessadas e a promoção de mudanças sistémicas.



Resultados da aprendizagem

O Módulo 6 foi concebido para lhe proporcionar uma compreensão abrangente da implementação de instrumentos de medição adequados à idade nas escolas. Em seguida, encontrará uma lista estruturada dos principais resultados de aprendizagem para este módulo.

- Compreender o significado e o conceito de gestão da idade,
- Explore as boas práticas de gestão da idade,
- Analise as necessidades da gestão da idade,
- Explore as ferramentas de gestão da idade nas escolas,
- Compreender o significado e o conceito de gestão de recursos humanos
- Analisar a necessidade da gestão de recursos humanos nas escolas
- Discuta as componentes da gestão de recursos humanos nas escolas



Descrições das unidades

A Unidade 1 está relacionada com a adoção da gestão da idade nas escolas. Nesta unidade, o formando encontrará o conceito de gestão da idade para os professores, boas práticas de gestão da idade, as principais razões pelas quais temos de incluir a gestão da idade na agenda das escolas e possíveis ferramentas para a implementação de instrumentos de medição favoráveis à idade nas escolas.

A Unidade 2 está relacionada com a aplicação da gestão de recursos humanos nas escolas. Nesta unidade, o aluno encontrará o conceito de gestão de recursos humanos para gestores escolares e professores, componentes da gestão de recursos humanos, as principais razões pelas quais a gestão de recursos humanos deve ser aplicada nas escolas e factos da gestão de recursos humanos nas escolas.

6.1. Adoção da gestão da idade nas escolas



INTRODUÇÃO

O aspeto da gestão da idade dos professores é uma das principais questões que devem ser abordadas quando se trata de resolver os problemas associados a uma força de trabalho mais velha no domínio da educação.

Nesta unidade, vamos levá-lo através de diferentes técnicas de gestão da idade adequadas às escolas. Estes materiais guiá-lo-ão na criação de uma cultura favorável aos professores de todos os grupos etários, o que conduzirá a um melhor desempenho, satisfação no trabalho e aprendizagem intergeracional.

Gestão da idade e ferramentas de gestão da idade

A gestão da idade pode referir-se quer à gestão global de uma força de trabalho envelhecida através de políticas públicas ou de negociação colectiva, quer aos aspectos especializados da gestão de recursos humanos nas organizações com ênfase no envelhecimento (Walker 1997).

O recrutamento (e a saída), a formação, o desenvolvimento, a promoção, as práticas de trabalho flexíveis, a ergonomia e a conceção do posto de trabalho, bem como a mudança de atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos são as cinco principais facetas da gestão da idade nas organizações (Casey, Metcalf & Lakey, 1993).

As ferramentas de medição adequadas às idades são instrumentos de avaliação concebidos para avaliar a adequação das escolas às idades. Estas ferramentas fornecem uma abordagem sistemática e estruturada para medir e monitorizar a medida em que as escolas são inclusivas, apoiam e respondem às necessidades dos professores de todas as idades. Normalmente, envolvem inquéritos, questionários, ferramentas de observação e indicadores de desempenho para recolher dados e avaliar vários aspectos da convivialidade com a idade, como a acessibilidade, a inclusão e o envolvimento.

As ferramentas de medição adaptadas à idade são essenciais para as escolas avaliarem, acompanharem e melhorarem as suas estratégias de gestão da idade. Fornecem dados valiosos, promovem a responsabilização e contribuem para o bem-estar geral, o desempenho académico e o clima escolar dos alunos de todas as idades.



O lado prático da gestão da idade

As aplicações práticas da gestão da idade são descritas como acções que reduzem a discriminação com base na idade e/ou aumentam a inclusão de pessoas de todas as idades, tal como no [guia europeu](#) original ([Walker, 1999](#)).

Estas medidas podem envolver programas orientados para a abordagem de aspectos específicos da gestão da idade, ou podem assumir a forma de políticas mais amplas de emprego ou de recursos humanos destinadas a promover um ambiente em que os trabalhadores de todas as idades sejam incentivados a atingir o seu pleno potencial. Por vezes, no local de trabalho, as melhores práticas podem coexistir com as piores práticas.

Como parte de uma política de recursos humanos mais alargada para gerir a idade dos trabalhadores (para exemplos, ver "**Políticas e directrizes inclusivas**", abaixo). Não é intenção do presente guia fornecer uma lista completa de boas práticas, mas sim realçar a variedade e quantidade de actividades benéficas que têm sido tomadas pelos empregadores nos locais de trabalho em toda a Europa.

Assim, a implementação prática não é um feito único, mas antes um espectro de acções moderadas a substanciais destinadas a eliminar as barreiras associadas à idade e a elevar o valor da diversidade etária.



Exemplos práticos de gestão da idade

Políticas e directrizes inclusivas: Desenvolva e implemente políticas e directrizes amigas da idade que promovam a inclusão, o respeito e a igualdade de oportunidades para professores de todas as idades. Estas políticas devem abordar áreas como o desenvolvimento curricular, práticas de ensino, métodos de avaliação e actividades extracurriculares.

Actividades intergeracionais: Promova interacções e actividades intergeracionais no seio da comunidade escolar. Incentive oportunidades de colaboração entre professores de diferentes idades, bem como entre professores e funcionários ou membros da comunidade de diferentes gerações. Isto pode incluir programas de orientação, projectos conjuntos ou experiências de aprendizagem partilhadas.

Desenvolvimento profissional: Proporcione oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo aos educadores e ao pessoal para melhorar os seus conhecimentos e competências em estratégias de gestão da idade. Ofereça sessões de formação, seminários ou conferências que se concentrem na compreensão das necessidades e desafios únicos dos professores de diferentes idades e na implementação de práticas eficazes que respeitem a idade.

Voz e participação dos professores: Envolver ativamente os professores nos processos de tomada de decisão e incentive a sua contribuição para as iniciativas favoráveis à idade. Crie plataformas para os professores expressarem as suas opiniões, ideias e preocupações relativamente às estratégias de gestão da idade. Isto pode ser feito através de conselhos de professores, grupos de discussão ou inquéritos.

Ambientes de aprendizagem flexíveis: Conceba ambientes de aprendizagem que se adaptem às diversas necessidades e preferências dos professores de diferentes idades. Disponibilize lugares sentados flexíveis, materiais didácticos variados e ferramentas tecnológicas que apoiem diferentes estilos e capacidades de aprendizagem. Crie espaços que promovam a colaboração, a criatividade e a aprendizagem autónoma.

Exemplos práticos de gestão da idade

Programas de apoio à transição: Desenvolva programas de transição abrangentes para apoiar os professores à medida que se deslocam entre diferentes níveis ou etapas educativas. Ofereça sessões de orientação, oportunidades de orientação e recursos para ajudar os professores a enfrentar os desafios e ajustes associados às transições.

Avaliação regular e feedback: Implemente ferramentas de medição adaptadas à idade para avaliar regularmente a eficácia das estratégias de gestão da idade. Recolha o feedback dos alunos, professores e funcionários para identificar áreas a melhorar e acompanhar os progressos ao longo do tempo. Utilize estes dados para informar a tomada de decisões e efetuar os ajustamentos necessários às práticas favoráveis à idade.

Parcerias com a comunidade: Colabore com organizações comunitárias, tais como centros de idosos, grupos de jovens ou empresas locais, para criar parcerias significativas que apoiem as estratégias de gestão da idade. Envolver membros da comunidade como oradores convidados, mentores ou voluntários para fornecer recursos e conhecimentos adicionais.

Envolvimento de terceiros: Incentive o envolvimento ativo das partes interessadas, dos pais e dos gestores em iniciativas favoráveis à idade. Proporcione-lhes oportunidades de participarem em actividades escolares, workshops ou comités relacionados com a gestão da idade. Promova canais de comunicação abertos para abordar as suas preocupações e recolher as suas perspectivas sobre práticas favoráveis à idade.

Melhoria contínua: Promova uma cultura de melhoria contínua, revendo e actualizando regularmente as estratégias de gestão da idade. Mantenha-se informado sobre a investigação atual, as melhores práticas e as tendências emergentes em matéria de educação favorável às pessoas idosas. Procure obter feedback das partes interessadas e esteja aberto à adaptação e evolução das práticas amigas da idade com base em novos conhecimentos e necessidades em mudança.

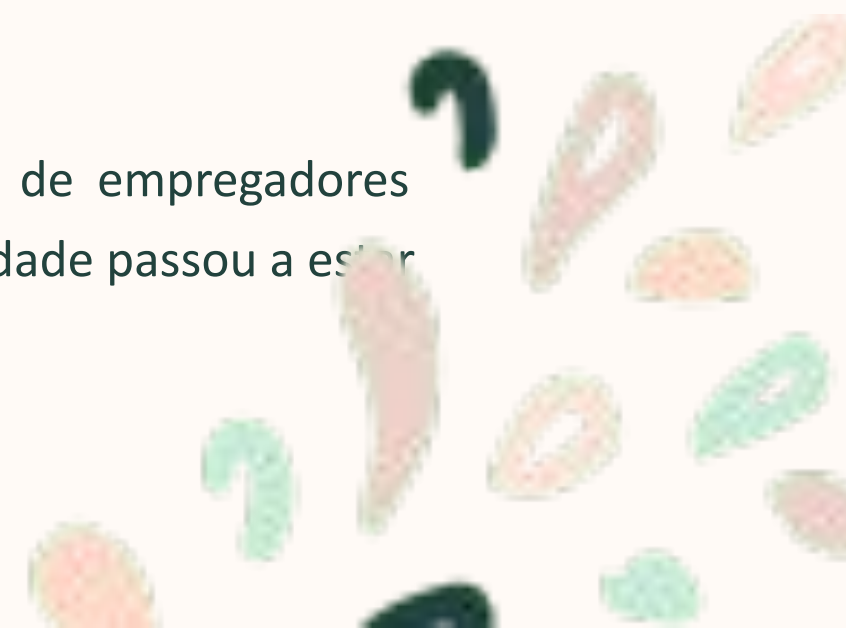
As razões pelas quais a gestão da idade tem de ser incluída na agenda

Os instrumentos de avaliação da adequação à idade desempenham um papel crucial na promoção de estratégias positivas de gestão da idade nas escolas. Estas ferramentas ajudam as escolas a identificar os seus pontos fortes e as áreas a melhorar em termos de convivalidade com a idade. Ao recolher dados e feedback de alunos, professores e funcionários, as escolas podem obter informações sobre as suas práticas actuais e tomar decisões informadas para melhorar as suas estratégias de gestão da idade. Além disso, as ferramentas de medição adaptadas à idade permitem às escolas acompanhar os seus progressos ao longo do tempo. Ao efetuar avaliações regulares, as escolas podem monitorizar a eficácia das suas iniciativas de gestão da idade e identificar tendências ou padrões que indiquem progressos ou áreas que exijam maior atenção.

Por exemplo, os dados recolhidos através de ferramentas de medição adaptadas à idade fornecem às escolas informações valiosas para a tomada de decisões informadas. As escolas podem utilizar estes dados para dar prioridade a áreas de melhoria, afetar recursos de forma eficaz e desenvolver intervenções orientadas para enfrentar desafios específicos relacionados com a idade.

As ferramentas de avaliação da adequação à idade promovem a responsabilização nas escolas. Ao estabelecer um processo sistemático para avaliar o respeito pela idade, as escolas podem responsabilizar-se pela criação de ambientes inclusivos e de apoio para professores de todas as idades. Esta responsabilização promove uma cultura de melhoria contínua e assegura que as estratégias de gestão da idade continuam a ser uma prioridade.

O envelhecimento da mão de obra europeia, o paradoxo idade/emprego, os imperativos das políticas públicas, as iniciativas de empregadores individuais e a luta a nível europeu contra a discriminação em razão da idade são as cinco principais razões pelas quais a gestão da idade passou a estar na ordem do dia das organizações e do mercado de trabalho, incluindo nas escolas, nos últimos anos.



As razões pelas quais a gestão da idade tem de ser incluída na agenda

1. O envelhecimento da população ativa europeia

Devido ao declínio da fertilidade em todos os países da UE e ao envelhecimento dos baby boomers do pós-guerra, a população economicamente ativa está a envelhecer. Entre 1995 e 2015, as populações mais jovens e de meia-idade diminuíram e as populações mais velhas aumentaram. De pouco menos de um quinto para quase um quarto dos trabalhadores da UE terão mais de 50 anos. O envelhecimento da população implica o envelhecimento da mão de obra. Esta é a maior transição demográfica significativa da Europa em quase um século, juntamente com a idade mínima de trabalho e o emprego das mulheres. Por conseguinte, a gestão da idade é a principal causa. As organizações devem contratar mais trabalhadores com mais de 50 anos à medida que a mão de obra amadurece.



As razões pelas quais a gestão da idade tem de ser incluída na agenda

2. Paradoxo idade/emprego

Com exceção de algumas organizações e países esclarecidos, o envelhecimento da força de trabalho pode não ser suficiente para ocupar o primeiro lugar na agenda política. No entanto, o envelhecimento da mão de obra e uma cultura europeia de abandono precoce do mercado de trabalho exigem uma intervenção. Assim, o paradoxo idade/emprego é o motor das políticas públicas de gestão da idade: embora a esperança de vida na UE tenha aumentado cerca de 10 anos desde a década de 1950, a participação na força de trabalho dos trabalhadores mais velhos do sexo masculino (60-64 anos) caiu de perto de 80% para aproximadamente 30%. Apenas cerca de 33% das pessoas com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos trabalham.



As razões pelas quais a gestão da idade tem de ser incluída na agenda

3. Necessidades políticas

As medidas de saída antecipada do mercado de trabalho adoptadas entre os anos 70 e 90 demonstraram que as intervenções no mercado de trabalho funcionam. No entanto, os sentimentos oficiais relativamente à saída antecipada na maioria dos países da UE mudaram radicalmente. Todos os regimes ou programas públicos de reforma antecipada reduziram o acesso. Assim, os decisores políticos estão a alterar o ambiente das organizações, obrigando-as a adaptarem-se. A UE contribuiu para elevar o envelhecimento ativo à agenda política, e é provável que este enfoque venha a aumentar (Walker 2002; Reday-Mulvey 2005). As políticas nacionais incluem incentivos ao recrutamento e esforços de publicidade.



As razões pelas quais a gestão da idade tem de ser incluída na agenda

4. Gestão da idade dos trabalhadores em qualquer sector

As organizações, empresas e fábricas devem gerir o envelhecimento e responder ao envelhecimento da mão de obra, independentemente das políticas nacionais e comunitárias. O quarto aspeto da gestão da idade é a atitude da direção da escola em relação aos trabalhadores mais velhos, que mudou significativamente na Europa. Algumas empresas estão a reavaliar as rescisões antecipadas. Algumas pensam que desperdiça experiência, recursos humanos e investimento dos trabalhadores. Há quem considere os trabalhadores mais velhos como formadores ou como preventivos de competências.



As razões pelas quais a gestão da idade tem de ser incluída na agenda

5. Justiça social e gestão da idade

O aumento da idade da reforma, a técnica mais popular para reduzir as despesas futuras com as pensões, reforça o isolamento dos trabalhadores mais velhos. A última razão pela qual a gestão da idade evoluiu na Europa é o combate à discriminação com base na idade e a garantia de que as pessoas mais velhas têm um acesso justo ao emprego. Esta estratégia é impulsionada pelo objetivo económico da UE de aumentar as taxas de emprego, mas representa também a agenda social da UE em matéria de igualdade, justiça e exclusão social.





Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas



Gestão da idade para professores

A gestão da idade dos professores refere-se ao processo de garantir que os professores de uma escola são apoiados ao longo das suas carreiras e têm oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, ao mesmo tempo que abordam questões relacionadas com o envelhecimento e a reforma. Isto pode incluir estratégias como a tutoria, a partilha de funções, a reforma faseada e a oferta de oportunidades de formação contínua.



Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas

Para adotar a gestão da idade nas escolas, os administradores devem desenvolver políticas e procedimentos que apoiem as necessidades dos professores em diferentes fases das suas carreiras. Isto pode incluir programas de orientação, oportunidades de partilha de trabalho e opções de reforma faseada. As escolas também devem fornecer recursos e acomodações para apoiar os professores que possam estar a passar por problemas de saúde ou outros desafios relacionados com o envelhecimento. Em geral, a adoção da gestão da idade dos professores nas escolas é essencial para apoiar uma força de trabalho docente saudável e sustentável e para garantir que os alunos recebam a melhor educação possível.



Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas

Estratégias e ferramentas possíveis

1. Ferramenta de avaliação da escola amiga das pessoas idosas:

Esta ferramenta é uma lista de controlo exaustiva que identifica os pontos fortes e fracos da escola em relação à sua aptidão para a idade. Abrange aspectos como as políticas da escola, o ambiente físico e as práticas de ensino.



Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas

Estratégias e ferramentas possíveis

2. Apoiar o bem-estar dos professores:

As escolas podem fornecer recursos e programas que ajudem os professores a gerir o stress, a melhorar a sua saúde física e a aumentar o seu bem-estar geral.

Ofereça oportunidades de formação contínua e desenvolvimento profissional. Isto pode ajudar os professores a manterem-se empenhados e motivados.

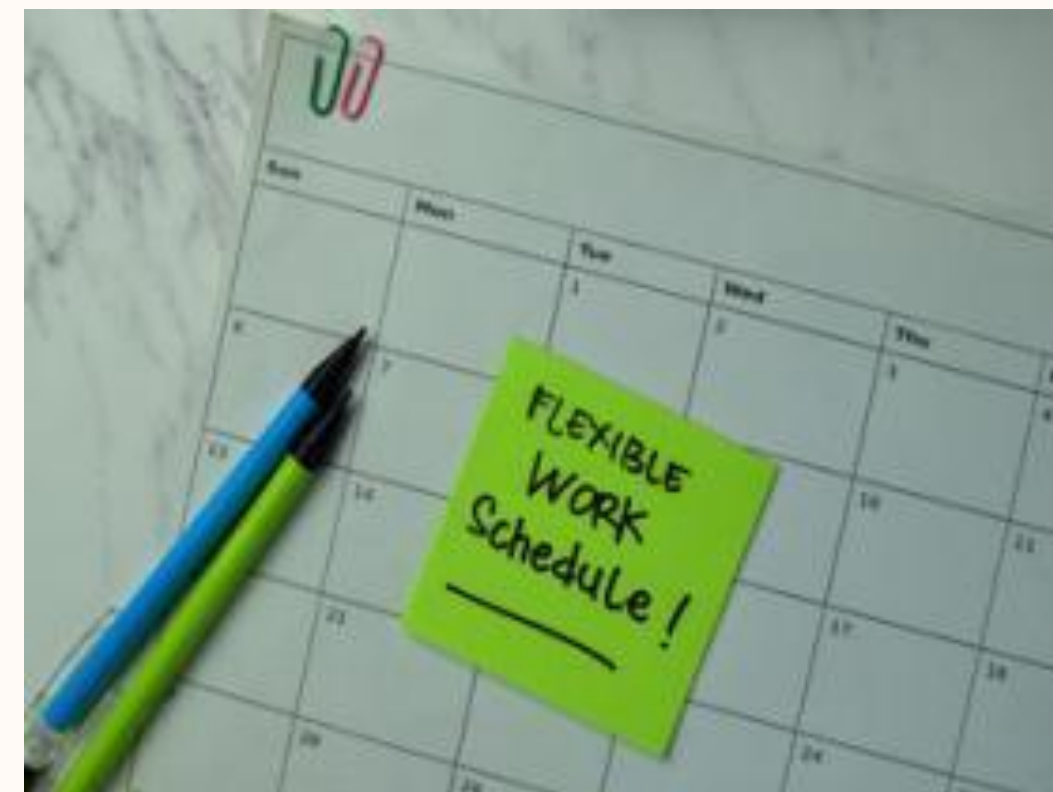


Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas

Estratégias e ferramentas possíveis

3. Incentivar a flexibilidade de horários:

As escolas podem oferecer horários flexíveis ou horários reduzidos aos professores mais velhos que possam precisar de tempo extra para recuperar de uma doença ou lesão.



Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas

Estratégias e ferramentas possíveis

4. Incentivar as parcerias de tutoria e ensino:

As escolas podem juntar professores mais jovens com colegas mais velhos e experientes para partilhar conhecimentos, estabelecer relações e apoiar o desenvolvimento profissional.

À medida que os professores envelhecem, podem ter problemas de saúde ou outros desafios que podem afetar a sua capacidade de desempenhar as suas funções. Ao disponibilizar recursos e adaptações para apoiar estes professores, as escolas podem ajudar a garantir que eles possam continuar a contribuir para o sistema educativo de uma forma significativa.



Adoção de ferramentas de gestão da idade nas escolas

Estratégias e ferramentas possíveis

5. Proporcionar incentivos e benefícios:

As escolas podem oferecer benefícios de reforma, horários flexíveis ou outros incentivos para encorajar os professores a permanecerem no mercado de trabalho durante mais tempo. As escolas devem também disponibilizar recursos e adaptações para apoiar os professores que possam estar a enfrentar problemas de saúde ou outros desafios relacionados com o envelhecimento.



6. 2. Gestão dos recursos humanos no ambiente escolar



O que são recursos humanos?

Os recursos humanos são a força de trabalho de uma organização, sector de atividade ou economia. Inclui as capacidades, competências, experiências e conhecimentos do pessoal de uma organização. A eficácia, a produtividade e a criatividade das organizações dependem da sua força de trabalho, o que as torna activos vitais.

Os trabalhadores das organizações não são apenas um recurso valioso, mas também a riqueza mais importante das organizações. As organizações precisam de reter recursos humanos qualificados para sobreviverem e manterem as suas vantagens competitivas.



O que é a Gestão de Recursos Humanos?

A gestão atual centra-se na gestão da criatividade e da inteligência das pessoas e não na gestão da sua lealdade e conformidade. A gestão dos recursos humanos (GRH) é a gestão eficaz das pessoas numa organização.

A gestão de recursos humanos é uma disciplina que inclui a definição de políticas, o planeamento, a organização, a direção e a supervisão de actividades relacionadas com a disponibilização, o emprego e o desenvolvimento dos recursos humanos necessários para proporcionar vantagens competitivas à organização.

O objetivo final da GRH é ajudar a organização a alcançar o sucesso. Por conseguinte, prepara as pessoas para este objetivo.



Necessidade de gestão dos recursos humanos nas escolas

- Os processos de gestão dos recursos humanos (GRH) nas organizações escolares centram-se no elemento humano como parte do processo de gestão geral. Através da GRH, a direção da escola concebe estruturas e processos para a utilização estratégica dos recursos humanos com vista a atingir os objectivos da organização escolar.
- A GRH e a gestão da idade estão intrinsecamente ligadas entre si, especialmente num contexto escolar. A GRH é um quadro utilizado na gestão da força de trabalho da escola que inclui a seleção, a formação, a avaliação e a remuneração. A gestão da idade acrescenta nutrientes a este sistema, tornando os processos sensíveis às diferentes capacidades e necessidades dos trabalhadores relacionadas com a idade.



A integração da gestão da idade nos RH pode ajudar a reunir as várias gerações numa mesa onde têm perspectivas diferentes, mas o seu esforço combinado conduz a um ambiente educativo mais dinâmico, inovador e eficaz.



Como as escolas beneficiam dos sistemas de gestão de recursos humanos

A GRH pode ser útil para os estabelecimentos de ensino por várias razões. Em primeiro lugar, tendo em conta a importância dos professores para a aprendizagem dos alunos, a capacidade das escolas para satisfazerem as exigências cada vez maiores que se colocam ao desempenho académico dos seus diplomados depende em grande medida da competência e da dedicação do seu pessoal docente.

A GRH pode ser vista como uma forma de inspirar os educadores a trabalharem em conjunto para atingir os objectivos da escola. Em segundo lugar, as escolas são permeadas por um fluxo constante de conhecimentos psicológicos de ponta sobre o ensino e a aprendizagem.

A gestão dos recursos humanos (GRH) pode ser considerada como um meio através do qual as escolas podem proporcionar aos professores oportunidades de se envolverem no desenvolvimento profissional contínuo (DPC), incorporando estes novos conhecimentos nas suas actividades regulares.

Por último, as escolas de todo o mundo têm dificuldade em recrutar professores altamente qualificados e, mesmo quando o conseguem, muitos jovens educadores abandonam a profissão porque esta não corresponde aos seus ideais. Os sistemas de gestão de recursos humanos podem ajudar as escolas a encontrar e manter um número suficiente de educadores qualificados e inspirados.



Como é que as escolas beneficiam dos sistemas de gestão de recursos humanos

A GRH pode ser útil para os estabelecimentos de ensino por várias razões. Em primeiro lugar, tendo em conta a importância dos professores para a aprendizagem dos alunos, a capacidade das escolas para satisfazerem as exigências cada vez maiores que se colocam ao desempenho académico dos seus diplomados depende em grande medida da competência e da dedicação do seu pessoal docente.

A GRH pode ser vista como uma forma de inspirar os educadores a trabalharem em conjunto para atingir os objectivos da escola. Em segundo lugar, as escolas são permeadas por um fluxo constante de conhecimentos psicológicos de ponta sobre o ensino e a aprendizagem.

A gestão de recursos humanos (GRH) pode ser considerada como um meio através do qual as escolas podem proporcionar aos professores oportunidades de se envolverem no desenvolvimento profissional contínuo (DPC), incorporando estes novos conhecimentos nas suas actividades regulares.

Por último, as escolas de todo o mundo têm dificuldade em recrutar professores altamente qualificados e, mesmo quando o conseguem, muitos jovens educadores abandonam a profissão porque esta não corresponde aos seus ideais. Os sistemas de gestão de recursos humanos podem ajudar as escolas a encontrar e manter um número suficiente de educadores qualificados e inspirados.



Componentes da gestão de recursos humanos

Gestão de Recursos Humanos engloba

1. Recrutamento e contratação,
2. Orientação e colocação
3. Remuneração e benefícios
4. Gestão do desempenho e promoção
5. Formação e gestão de talentos
6. Colocação



1. Recrutamento e contratação

O objetivo do processo de seleção de trabalhadores é localizar potenciais trabalhadores que possam satisfazer as necessidades de recursos humanos da organização. O objetivo do processo de seleção de empregados é localizar potenciais empregados que possam satisfazer as necessidades de recursos humanos da organização.



A capacidade de uma escola para atrair e reter professores talentosos é um fator-chave na sua capacidade de manter uma vantagem competitiva. Depois de receber uma candidatura, a primeira coisa a fazer é analisar o currículo dos professores candidatos.

De seguida, os CV são utilizados para determinar quais os candidatos que serão chamados para uma entrevista e quais os que serão desqualificados. O passo seguinte é contactar os candidatos qualificados para marcar testes, entrevistas e outros procedimentos.

1. Recrutamento e contratação

Os professores são escolhidos com base nos seus conhecimentos e experiência nos seus domínios, bem como nas suas competências interpessoais e pedagógicas. Em termos de seleção, damos prioridade às características individuais.

O diretor deve reunir uma equipa de seleção composta pelo chefe do serviço educativo e por um representante do diretor da escola para o assistir na identificação e determinação dos critérios de seleção. Os testes de competências estão no centro do processo de decisão em matéria de emprego.

As competências de base, uma formação académica alargada, a formação profissional e a especialização na matéria são todas abrangidas pelas capacidades dos professores. O diretor e o comité de contratação colaboram na elaboração dos critérios de preenchimento dos lugares.



2. Orientação e colocação

Uma vez estabelecidos os critérios, a equipa de seleção decidirá como os candidatos seleccionados serão colocados e organizará as sessões de orientação necessárias. Durante a orientação, os novos contratados recebem as ferramentas necessárias para se adaptarem com sucesso ao seu novo ambiente. Por conseguinte, as escolas devem realizar actividades de orientação, mesmo que sejam apenas superficiais, porque não se pode esperar que um professor que tenha apenas uma compreensão superficial das condições da escola se adapte a ela com sucesso. As sementes da dedicação à escola podem ser encontradas na familiaridade e no sentimento de pertença que os novos professores e funcionários experimentam através da orientação.



2. Orientação e colocação

A orientação dos professores no local de trabalho tem vários objectivos importantes, ajudando os novos contratados a integrarem-se na instituição. Os novos professores sentem-se bem-vindos e confortáveis durante a orientação. Este primeiro passo faz com que os novos contratados se sintam valorizados e reconhecidos, causando uma boa primeira impressão. Uma orientação calorosa encoraja um sentimento de pertença e reduz a ansiedade inicial ao longo do seu percurso escolar.



Em segundo lugar, a organização é vista de forma favorável. A escola mostra a sua cultura, crenças e expectativas na orientação. Quando bem feita, tranquiliza os novos contratados quanto à dedicação da escola a um ensino de qualidade e a um ambiente de trabalho amigável.

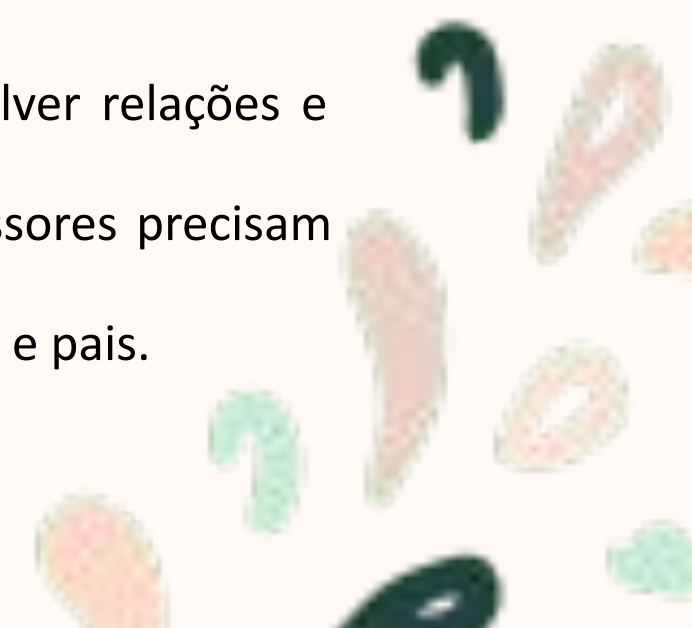
Outro objetivo é ensinar aos novos contratados como funciona a escola. As operações diárias, os regulamentos da escola, os procedimentos e as expectativas em relação às funções são abordados na orientação. Os professores precisam desta informação para navegar na escola e cumprir os seus deveres.

2. Orientação e colocação

A orientação também estabelece as bases para a formação futura. Os novos professores aprendem a filosofia de ensino da escola, a tecnologia educativa e o currículo, o que constitui a base para o desenvolvimento profissional e a formação especializada. Os professores precisam desta informação fundamental para compreenderem a sua posição nos objectivos da escola.

O procedimento de orientação tem por objetivo consolidar a decisão do professor de entrar para a escola. A escola pode tranquilizar os professores quanto à escolha do emprego adequado, mostrando-lhes organização, competência e apoio. A felicidade profissional e a fidelidade à escola podem aumentar com esta afirmação.

Finalmente, a orientação começa a integrar os novos contratados. Trata-se de desenvolver relações e redes na comunidade escolar, e não apenas de transmitir informações. Os novos professores precisam desta integração para se sentirem parte da equipa e trabalharem bem com colegas, alunos e pais.



3. Remuneração e benefícios

A remuneração organizacional recompensa o trabalho regular dos empregados. As organizações recompensam os RH com incentivos e benefícios. Aumente imediatamente a produtividade para cumprir os objectivos, nomeadamente os serviços de saúde dos trabalhadores, que devem tornar-se a principal novidade da organização. As escolas devem dar prioridade a este aspeto para aumentar a produtividade dos professores e a qualidade da aprendizagem. É fundamental uma remuneração adequada que corresponda às condições do mercado de trabalho externo.

Uma indemnização injusta pode prejudicar a escola ou causar problemas de emprego entre os professores e a direção.

Os professores precisam de proteção para trabalharem com calma e maximizarem o seu desempenho e contribuição. A estratégia e as políticas da organização são recompensadas. Os prémios dos RH promovem a justiça, a equidade e a consistência de acordo com o contributo dos RH. A compensação ajuda os objectivos organizacionais das escolas.

As recompensas da gestão estão ligadas à estratégia e à formulação e implementação de políticas, pelo que o pessoal mais bem recompensado é mais adequado, coerente com os valores da organização e ajuda-a a atingir os objectivos estratégicos. Pagar aos empregados pelo seu trabalho.



3. Remuneração e benefícios

Os professores e o pessoal que trabalham ativamente para atingir os objectivos da escola devem ser compensados. Com base em regras, as escolas podem dar aos professores subsídios, incentivos e bónus. Para reduzir a desigualdade económica, o diretor preocupa-se com os professores. As necessidades dos professores devem ser satisfeitas de forma consistente e ativa enquanto ensinam os alunos.

Os trabalhadores que são compatíveis com os valores da organização e que contribuem para a realização dos objectivos estratégicos têm mais probabilidades de receber recompensas da direção e essas recompensas estão, por sua vez, ligadas à conceção e aplicação de estratégias e políticas.

Dependendo da política do país, os professores recebem uma compensação sob a forma de pagamento monetário ou outros benefícios em troca dos seus serviços. O salário deve ser considerado como um meio através do qual as escolas podem compensar os membros do pessoal por contribuírem para o sucesso da instituição.



3. Remuneração e benefícios

Subsídios, incentivos e bónus são formas de compensação que as escolas podem oferecer aos professores, de acordo com a legislação em vigor. O diretor preocupa-se com o bem-estar do corpo docente, a fim de reduzir as disparidades socioeconómicas.

Os professores devem poder contar com apoio para que as suas necessidades sejam satisfeitas de forma consistente e ativa, enquanto se concentram na sua responsabilidade principal de envolver os alunos em actividades de aprendizagem significativas.

A fim de encontrar uma solução para o caso dos professores que abandonam as suas funções primárias de educadores para trabalhar noutras disciplinas.



4. Gestão do desempenho e promoção

A motivação que inspira alguém a envolver-se e a aumentar o seu nível de desempenho no local de trabalho é a chave para subir na hierarquia da empresa. Quando alguém é promovido, é-lhe dada maior autoridade e responsabilidade na sua nova função.



Ao efetuar promoções, as necessidades da empresa estão em primeiro lugar. Os educadores e professores bem sucedidos podem avançar para funções administrativas, como directores e gestores. A antiguidade é determinada pelos anos de serviço acumulados e é utilizada como base para as promoções.

Esta abordagem é adoptada pelas escolas por várias razões, nomeadamente as seguintes:

- recompensar os professores pela sua dedicação à escola,
- garantir que as avaliações sejam justas e coerentes, comparando o tempo de serviço dos professores,
- promover um ambiente em que os professores se sintam encorajados a progredir na escola.



4. Gestão do desempenho e promoção

Uma promoção é uma recompensa dada aos professores cujos esforços e avaliações foram considerados bem sucedidos. Os professores que são promovidos devem reconhecer que com o aumento da autoridade vem o aumento da responsabilidade. A moral e a produtividade do pessoal aumentarão em resultado de um sistema de promoção transparente e baseado no mérito. Para que as promoções sejam feitas de forma equitativa e possam ser contabilizadas, as instituições de ensino precisam de ter um instrumento de avaliação do desempenho em vigor.

É importante que um professor se concentre na sua experiência, formação, lealdade, honestidade, responsabilidade, capacidade de comunicação, desempenho profissional e originalidade se quiser progredir na sua carreira. Para tal, é necessário efetuar uma avaliação para identificar potenciais candidatos a promoção.

A avaliação é metódica, exaustiva e objetiva, seguindo orientações pré-determinadas. É importante que as escolas e as agências dêem oportunidades equitativas e apoiem actividades para garantir que as condições de promoção são claras. Os candidatos a promoções são também objeto de uma preparação rigorosa; as competências, os interesses e as motivações são tidos em conta.

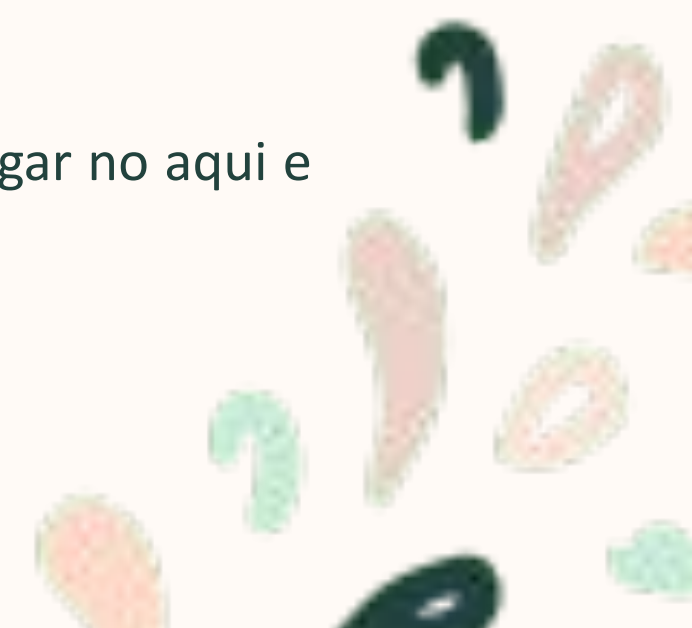


5. Formação e gestão de talentos

Os professores têm a obrigação de se tornarem especialistas nas tarefas que lhes são atribuídas. Por este motivo, é necessária uma disposição para ajudar os actuais professores a adquirirem mais conhecimentos e competências na sua disciplina específica.

Os professores podem melhorar o seu desempenho no trabalho através da formação, o que implica ensinar-lhes a pensar, a comportar-se, a aprender e a refletir sobre o seu trabalho de novas formas. É por isso que é crucial dedicar tempo e energia à formação e avaliação dos trabalhadores a todos os níveis nas escolas.

A formação é um aspeto da aprendizagem que enfatiza a aplicação e tem lugar no aqui e agora.



5. Formação e gestão de talentos

As escolas podem aplicar estratégias de formação para aumentar a qualidade dos professores e do pessoal, tais como

- formação no local de trabalho, em que os novos professores e funcionários observam os professores e funcionários mais experientes no desempenho das suas funções.
- o método do vestíbulo, no qual uma sala separada é reservada para a formação de novos professores e funcionários, com um grande número de participantes, realizada sob a supervisão de um instrutor; e
- o método presencial, que é um método de formação realizado em sala de aula, nomeadamente sob a forma de aulas, conferências, estudos de casos, jogos de papéis e ensino programado.

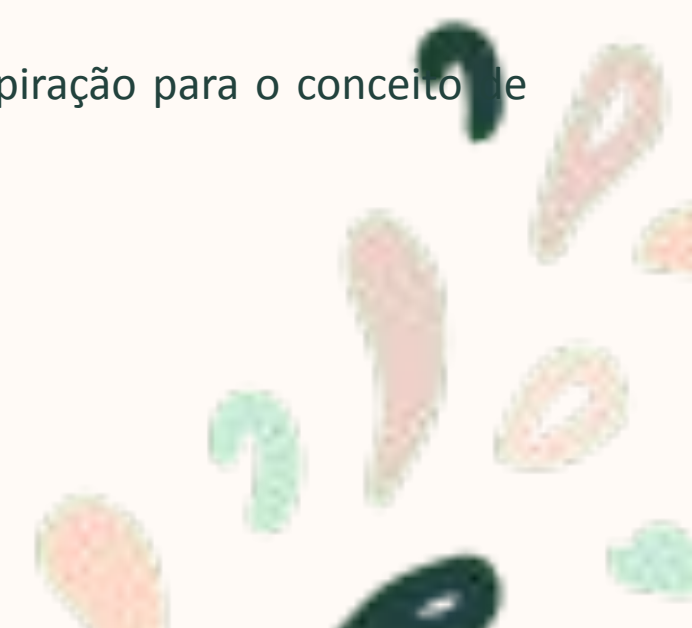


6. Colocação

Uma transferência é o processo de reafecção de um trabalhador a uma posição semelhante dentro da mesma organização. A noção de "pessoas certas, empregos certos" é posta em prática através da utilização de actividades de mutação. O sentido prático, o sentido do dever e até o puro prazer podem inspirar uma mutação. Os colaboradores serão capazes de desempenhar as suas funções de forma mais eficiente e eficaz após a mudança, bem como aumentar a sua produtividade global.

É de salientar, no entanto, que os trabalhadores podem interpretar incorretamente a transferência como uma espécie de castigo. A produtividade, a eficiência e a qualidade do trabalho produzido pelo pessoal podem ser afectadas em consequência.

Tanto a direção como os trabalhadores podem ser uma fonte de mutações. A gestão dos recursos humanos (GRH) é um recurso essencial para a tomada de decisões e a definição de políticas em matéria de emprego. O pedido de um professor para mudar de emprego dentro da empresa é a inspiração para o conceito de mutação.



6. Colocação

Os educadores, professores e outros membros do pessoal educativo são nomeados, colocados e distribuídos pela instituição que os nomeia, de acordo com as necessidades da unidade de ensino formal. O objetivo desta afetação de pessoal é assegurar que todas as salas de aula disponham de professores aproximadamente do mesmo calibre.

Para além de ter em conta as preferências pessoais dos professores, os esforços de reforma devem refletir sobre os locais onde os professores são necessários, a sua dispersão e o grau de orientação da instituição. Quando estas considerações são feitas, espera-se que não haja disparidades na disponibilidade de professores de escola para escola. Uma transferência eficiente é suposto resolver o problema de certas escolas terem uma abundância de professores enquanto outras sofrem de falta deles.



Factos da gestão de recursos humanos nas escolas

A gestão dos recursos humanos (GRH) nas escolas tem por objetivo gerir e desenvolver as competências do corpo docente, a fim de garantir a eficácia das actividades de ensino. A eficácia da gestão dos recursos humanos tem influência nos resultados. Isto deve-se ao facto de os recursos humanos da escola serem muito utilizados.

Os professores são o principal recurso humano nas escolas, pelo que é lógico que, se forem utilizados de forma mais eficiente, contribuirão mais para a obtenção da produtividade escolar. Os educadores que têm em conta as qualidades únicas de cada aluno no desenvolvimento das suas aulas são inestimáveis. Melhorar a qualidade dos educadores através do desenvolvimento profissional é essencial para elevar os padrões de ensino.



Factos da gestão de recursos humanos nas escolas

A instituição pode proporcionar formação para a criação de módulos de aprendizagem, material didático, currículos e outros materiais escolares normalizados. As mudanças provocadas pela pressão e influência internacionais inspiraram as escolas a continuar a trabalhar para melhorar os seus professores. A melhoria da qualidade através de um processo fiável de gestão de recursos humanos é altamente valorizada pelas instituições de ensino. Os professores desempenham um papel crucial na manutenção da estabilidade da instituição quando esta passa por transições.

Os professores que defendem a implementação da MSDM nas escolas como forma de resolução de problemas foram identificados como uma fonte de contenção. Os professores enfrentam frequentemente problemas como o cansaço das actividades na sala de aula, a inexperiência com as competências de que os seus alunos necessitam para serem bem sucedidos e a falta de motivação para se aperfeiçoarem através de actividades como a formação para o desenvolvimento profissional.



Principais conclusões do Módulo 6



PRINCIPAIS CONCLUSÕES 1/2

- Compreender os conceitos de escolas amigas das pessoas idosas:
Compreender a relevância das escolas amigas das pessoas idosas.
Compreender os requisitos e as preferências dos diferentes grupos etários da comunidade escolar, incluindo instrutores e professores.
- Proficiência em instrumentos de medição: Praticar a utilização de instrumentos e métodos para avaliar e medir a convivência com a idade escolar. Para tomar decisões fundamentadas, são necessários inquéritos, análise e interpretação de dados.
- Implementação de práticas amigas da idade: Aprenda métodos práticos e melhores práticas. Isto inclui ajustamentos do espaço físico, métodos educativos e a criação de uma cultura inclusiva e de apoio a todas as idades.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES 2/2

- **Desenvolvimento de políticas e advocacia:** Aprender a promover e a implementar políticas favoráveis às pessoas idosas. É necessário compreender os enquadramentos legais, envolver as partes interessadas e apoiar reformas sistêmicas para acomodar grupos etários variados nas escolas.
- **Implementações práticas:** Examinar as práticas favoráveis às pessoas idosas em situações do mundo real. Ilustra os problemas e os êxitos da educação favorável às pessoas idosas.
- **Colaboração e envolvimento da comunidade:** Sublinhar a necessidade de trabalhar com crianças, pais, educadores e membros da comunidade para criar escolas amigas da idade.

CONCLUSÃO

As ferramentas de medição de escolas amigas da idade analisam o facto de as escolas serem amigas da idade. Estas ferramentas medem e monitorizam o grau de inclusão, apoio e capacidade de resposta das escolas para crianças de todas as idades. Utilizam inquéritos, questionários, métodos de observação e indicadores de desempenho para avaliar a convivência com a idade, incluindo a acessibilidade, a inclusão e o envolvimento. As ferramentas de medição amigas da idade ajudam as escolas a promover uma gestão positiva da idade. São importantes porque:

a. Pontos fortes e melhorias: Estas ferramentas ajudam as escolas a avaliar a sua compatibilidade com a idade. As escolas podem melhorar as suas tácticas de gestão da idade recolhendo dados dos alunos, dos professores e do pessoal.

b. Acompanhar o desenvolvimento: Os métodos de medição favoráveis à idade permitem que as escolas acompanhem o seu desenvolvimento. As avaliações regulares permitem que as escolas acompanhem as actividades de gestão da idade e identifiquem tendências ou áreas que precisam de ser melhoradas.

c. Tomar decisões informadas: Os métodos de medição adaptados à idade fornecem às escolas dados importantes para a tomada de decisões. Estes dados podem ajudar as escolas a definir prioridades em áreas a melhorar, a afetar recursos e a criar intervenções específicas para cada idade.

Os métodos de avaliação favoráveis à idade incentivam a responsabilização da escola. As escolas podem responsabilizar-se pelo desenvolvimento de ambientes inclusivos e favoráveis a todas as idades, estabelecendo um procedimento sistemático de avaliação da adequação à idade. A responsabilização promove o progresso contínuo e dá prioridade aos métodos de gestão da idade.

A gestão dos recursos humanos (GRH) nos estabelecimentos de ensino centra-se na organização e na melhoria do pessoal docente, a fim de melhorar a qualidade das aulas. A eficácia da gestão dos recursos humanos tem um impacto na produtividade. Isto deve-se ao facto de haver uma grande procura dos recursos humanos da escola.

Benefícios das Ferramentas de Medição Amigas das Pessoas Idosas para Acompanhar os Progressos e Melhorar as Estratégias de Gestão das Pessoas Idosas:

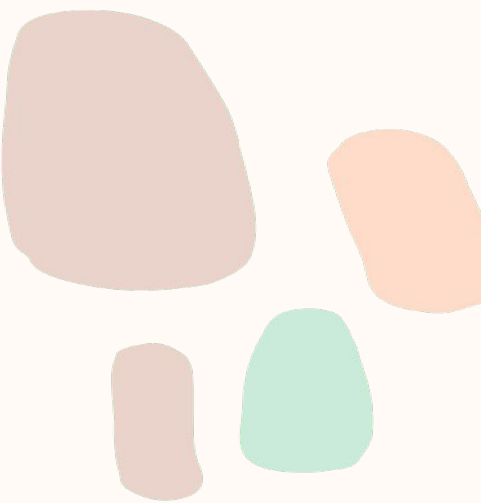
- **Melhoria do bem-estar dos professores:** As técnicas de avaliação adaptadas à idade ajudam as escolas a descobrir e a resolver os obstáculos ao bem-estar dos professores. As escolas podem promover o bem-estar físico, emocional e social dos professores, conhecendo as suas necessidades e problemas.
- **Melhoria do desempenho académico:** Os métodos de medição adaptados à idade permitem às escolas determinar de que forma as estratégias de gestão da idade afectam os resultados académicos. As escolas podem melhorar a qualidade do ensino identificando práticas e intervenções eficazes.
- **Os métodos de avaliação adaptados à idade melhoram o ambiente escolar.** As escolas criam um ambiente útil e cortês integrando alunos, professores e pessoal na avaliação.
- **Os métodos de avaliação adaptados à idade incentivam a participação dos alunos, dos pais, dos professores e da comunidade.** As escolas podem reunir pontos de vista variados, fomentar relações e desenvolver uma visão favorável à idade, incorporando estes intervenientes no processo de avaliação.
- **As ferramentas de medição favoráveis à idade promovem a melhoria das escolas.** As escolas podem melhorar a gestão da idade medindo regularmente o respeito pela idade e acompanhando os progressos.

Em conclusão, as ferramentas de avaliação adaptadas à idade ajudam as escolas a avaliar, acompanhar e melhorar as práticas de gestão da idade. Fornecem dados, promovem a responsabilização e melhoram o bem-estar dos alunos, os resultados académicos e o clima escolar para todas as idades.

Módulo 6 Ferramenta de autoavaliação

O objetivo deste questionário é avaliar a sua compreensão e conhecimentos sobre os conteúdos abordados no Módulo 6. Durante este questionário, serão apresentadas questões relacionadas com os materiais de aprendizagem do Módulo 6. Estes recursos cobrem muitos aspectos da gestão da idade de adoção nas escolas, bem como informações relativas à gestão de recursos humanos num ambiente escolar. Cada pergunta foi concebida para testar a sua compreensão da informação dada.

Para iniciar a Ferramenta de Auto-Avaliação do Módulo 6, [clique na ligação.](#)



Referências

- 1) História do Design Gráfico Vol. 1 de Riski Koping (Livro)
- 2) A perspectiva do artista como designer por Anna Slebew (Artigo)
- 3) Regras do Designer por Muchlis Jumawa (Artigo)
- 4) Arquivo de Arte e Design Vol. 2 de Loavo Cangcimen (Livro)
- 5) Arquivo de Arte Moderna de Noah Belekan (Documento de Pesquisa)
- 6) A história do design suíço por Volka Keblinger (Documento de pesquisa)



Solutions to
age related issues
in education sector



Co-funded by the
European Union

Para mais informações, siga-nos!

[PÁGINA WEB](#)

[FACEBOOK](#)

"Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e opiniões expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas."

ProEduca



AdM
ArchiviodellaMemoria



CESUR
Tu Centro Oficial de FP

sbtcc
Danışmanlık
Solution Based Training and Consultancy