



# DOSKONALENIE ZAWODOWE NAUCZYCIELI I INSTRUKTORÓW KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA ZAWODOWEGO

## Gwarancja jakości kształcenia i szkolenia zawodowego

Bez zaangażowanych i kompetentnych nauczycieli oraz instruktorów nie uda się spełnić potrzeb rynku pracy oraz osiągnąć wysokiej jakości kształcenia w szkołach i ośrodkach kształcenia i szkolenia zawodowego ani w przedsiębiorstwach, bez względu na to, czy nauka przebiega w klasie, w warsztacie, w pracowni, w symulowanym środowisku edukacyjnym czy też w zakładzie pracy. Nauczyciele i instruktorzy odpowiadają za wzmacnianie powiązań pomiędzy edukacją i pracą, za tworzenie nowych programów nauczania, zapewnianie większych możliwości odbywania wysokiej jakości praktyk oraz innych form uczenia się opartego na pracy oraz za stosowanie

narzędzi europejskich. W nadchodzących latach od nauczycieli i instruktorów kształcenia i szkolenia zawodowego wymagać się będzie wsparcia w zakresie opracowywania szybkich i elastycznych odpowiedzi na pojawiające się potrzeby, powiązane zarówno z integracją tysięcy uchodźców i migrantów na rynku pracy, jak i z potrzebą kształtowania podstawowych umiejętności cyfrowych i w zakresie przedsiębiorczości. Aby zapewnić zgodność kompetencji technicznych i umiejętności pedagogicznych nauczycieli i instruktorów z najwyższymi standardami, konieczny jest dostęp do wysokiej jakości programów doskonalenia zawodowego oraz wsparcia.

### NAUCZYCIELE PRACUJĄCY W SZKOŁACH I OŚRODKACH KSZTAŁCENIA I SZKOLENIA ZAWODOWEGO

**01** | Nauczyciele przedmiotów ogólnych

**02** | Nauczyciele teoretycznych przedmiotów zawodowych

**03** | Nauczyciele przedmiotów praktycznych w warsztatach szkolnych lub w symulowanym środowisku edukacyjnym (np. w międzyzakładowych ośrodkach szkoleniowych)

### INSTRUKTORZY PROWADZĄCY SZKOLENIA W FIRMACH

**04** | Nazywani są czasami opiekunami lub mentorami praktykantów albo instruktorami umiejętności praktycznych. Towarzyszą uczniom podczas praktyk zawodowych lub różnego rodzaju stażów w firmach w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego realizowanego przez szkoły.

Choć doskonalenie zawodowe nauczycieli i instruktorów kształcenia i szkolenia zawodowego już od wielu lat jest przedmiotem prac w zakresie polityki edukacyjnej w Unii Europejskiej <sup>(1)</sup>, w politykach krajowych nie poświęca mu się zbyt wiele uwagi <sup>(2)</sup>. W konkluzjach z Rygi (z 2015 r.) ponownie podkreślono wagę tego zagadnienia, zachęcając do przyjęcia systematycznego podejścia do wstępnego i ciągłego doskonalenia zawodowego nauczycieli, instruktorów i mentorów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym, a także do tworzenia w tym zakresie szerszych możliwości. Dużą rolę ma tu do odegrania współpraca i partnerstwo pomiędzy stronami zainteresowanymi.

#### DODATKOWE INFORMACJE

W 2015 r. Cedefop zwrócił się do swoich partnerów z państw członkowskich UE, Islandii i Norwegii zrzeszonych w sieci ReferNet z prośbą o napisanie artykułów na temat doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym w ich krajach. Bogate informacje zebrane w artykułach wykorzystano do zredagowania niniejszej noty informacyjnej. Posłużą one do wzajemnego uczenia się oraz do rozpowszechniania najlepszych praktyk:  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/teachers-and-trainers>

## Kto uczy i szkoli słuchaczy w ramach wstępnego kształcenia i szkolenia zawodowego?

Oferta kształcenia i szkolenia zawodowego jest różna w poszczególnych krajach, a co za tym idzie nauczycieli i instruktorów należy definiować według ich funkcji i zadań, nie ograniczając się do jednego kryterium wyróżniającego każdą grupę takich

<sup>(1)</sup> W *komunikacie z Brugii* (z 2010 r.) państwa członkowskie zachęcane do inwestowania we wstępne i ciągłe doskonalenie zawodowe nauczycieli i instruktorów kształcenia i szkolenia zawodowego oraz do jego polepszania poprzez oferowanie elastycznych propozycji umożliwiających:

- zdobycie odpowiedniego zestawu kompetencji;
- podejmowanie szerszych i bardziej złożonych zadań związanych ze szkoleniem;
- radzenie sobie z coraz bardziej niejednorodną grupą uczniów;
- stosowanie nowych metod nauki;
- optymalne wykorzystanie nowych technologii.

<sup>(2)</sup> Według *konkluzji z Rygi* (z 2015 r.).

specjalistów. W ramach wstępnego kształcenia i szkolenia zawodowego można we wszystkich krajach wyróżnić cztery osobne kategorie nauczycieli i instruktorów (patrz infografika).

W niektórych krajach (Belgia, Łotwa, Słowenia, Włochy) wyznaczono koordynatorów i osoby sprawujące nadzór nad uczeniem się opartym na pracy, które mogą także odpowiadać za szkolenie wewnętrznych instruktorów w ramach danej organizacji (np. w Finlandii). Funkcję tę pełnią zwykle nauczyciele pracujący w szkołach.

Nauczycieli i instruktorów rozróżnia się według pełnionej przez nich roli i miejsca zatrudnienia. Nauczyciele pracują zwykle w szkołach zawodowych i w podobnych placówkach, podczas gdy instruktorzy pracują w konkretnych firmach. Główną rolą nauczyciela jest nauczanie, podczas gdy instruktorzy to zwykle pracownicy, którzy oprócz swoich normalnych obowiązków zawodowych towarzyszą uczniom podczas stażów lub innego rodzaju praktyk odbywanych w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego realizowanego w szkołach. Rodzaje oraz poziomy kwalifikacji osób należących do tych grup, a także ich potrzeby i prawa dotyczące ciągłego doskonalenia zawodowego są różne, przy czym to do nauczycieli mają zastosowanie jaśniejsze i surowsze regulacje.

## Nauczyciele w otoczeniu szkolnym

W większości krajów zawód nauczyciela jest zawodem regulowanym. Wymagane kwalifikacje określa ustawodawstwo dotyczące oświaty lub kształcenia i szkolenia zawodowego (Austria, Chorwacja, Finlandia, Łotwa, Malta, Słowacja, Szwecja) <sup>(3)</sup> lub konkretne rozporządzenia (Bułgaria, Estonia, Islandia, Litwa, Polska, Rumunia). W niektórych krajach opracowano standardy zawodowe dla nauczycieli (Estonia, Irlandia, Litwa, Łotwa, Holandia, Republika Czeska, Rumunia, Słowacja oraz Zjednoczone Królestwo). W innych krajach (Litwa, Słowenia) wskazano konkretne wymagania dotyczące programów kształcenia zawodowego.

<sup>(3)</sup> Katalog krajów wymienionych w niniejszej notce informacyjnej nie jest wyczerpujący; poszczególne kraje wymieniono jako przykłady.

W większości krajów od nauczycieli wymaga się ukończenia studiów wyższych pierwszego stopnia, podczas gdy w innych (Finlandia, Francja, Islandia, Hiszpania, Norwegia, Portugalia, Republika Czeska, Rumunia) nauczyciele muszą posiadać dyplom magistra. W niektórych krajach przed podjęciem pracy jako nauczyciel kandydaci muszą zdobyć wyższe wykształcenie pedagogiczne (Bułgaria, Cypr, Estonia, Hiszpania, Łotwa, Słowenia, Węgry), podczas gdy w innych (Chorwacja, Dania, Malta, Republika Czeska, Zjednoczone Królestwo) nie jest to wymóg konieczny. W tym drugim przypadku nauczyciele zajmujący się kształceniem i szkoleniem zawodowym mają pewien czas na zdobycie kwalifikacji pedagogicznych w ramach szkolenia w miejscu pracy. W niektórych krajach nauczyciele muszą zdać odpowiedni egzamin nauczycielski lub zdobyć prawo wykonywania zawodu (Chorwacja, Portugalia, Rumunia, Słowenia, Włochy).

Wstępne szkolenie nauczycieli jest w Unii Europejskiej dobrze ugruntowane. W większości krajów dostępne są programy kształcenia nauczycieli oraz uznawane kwalifikacje nauczycielskie na poziomach EQF 5 do 8. Nauczyciele przedmiotów ogólnych szkoleni są w ramach ogólnych programów szkolenia nauczycieli, a nauczyciele teoretycznych przedmiotów zawodowych to zwykle osoby, które posiadają dyplom w konkretnej dyscyplinie, takiej jak inżynieria lub hotelarstwo. W niektórych krajach funkcjonują specjalne programy szkolenia nauczycieli zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym (Austria, Dania, Estonia, Łotwa, Niemcy, Norwegia, Republika Czeska, Słowacja, Szwecja).

W większości krajów (Austria, społeczność flamandzka Belgii, Finlandia, Francja, Hiszpania, Portugalia, Węgry, Włochy i inne) wstępne szkolenie nauczycieli obejmuje zajęcia praktyczne (staże zawodowe) w szkołach pod nadzorem doświadczonych kolegów. W niektórych krajach (Chorwacja, Cypr, Estonia, Litwa, Republika Czeska, Słowacja, Słowenia, Zjednoczone Królestwo-Walia), młodzi nauczyciele zaczynają karierę od okresu przyuczenia do zawodu, w czasie którego nawet przez rok pracują pod okiem doświadczonego nauczyciela.

W przypadku nauczycieli praktycznych przedmiotów zawodowych akceptowane są czasami niższe kwalifikacje uzupełnione doświadczeniem zawodowym. Przykładem może być dyplom ukończenia średniej edukacji zawodowej lub dyplom mistrza rzemieślnika (Niemcy, Islandia, Łotwa, Polska, Słowacja, Słowenia, Węgry). W tej grupie nie prowadzi się zwykle wstępnego szkolenia nauczycieli.

W większości krajów osoby pracujące w zawodzie mogą uczyć w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego, jako że warunki dotyczące zatrudnienia i kwalifikacji są dość elastyczne, chyba że zdecydują się one zostać nauczycielami w pełnym wymiarze godzin. W niektórych krajach trzeba przejść kurs przygotowania pedagogicznego (Chorwacja, Litwa, Słowacja, Słowenia).

### Instruktorzy w zakładach pracy

Opieka mentora jest często postrzegana jako gwarancja jakości, a zatem jest to warunek, po spełnieniu którego firmy zyskują akredytacje jako zakłady pracy, w których prowadzona jest nauka. Opieka mentora z ramienia zakładu pracy jest wymagana w mniej więcej połowie krajów – są to głównie te państwa, w których systemy przygotowania zawodowego są dobrze zakorzenione (Austria, Chorwacja, Francja, Niemcy, Polska, Republika Czeska, Słowacja, Słowenia, Węgry i Włochy).

W niektórych państwach zwraca się obecnie uwagę na kompetencje instruktorów z zakładów pracy, wprowadzając lub odświeżając, a także wzmacniając różne formy uczenia się opartego na pracy w systemach kształcenia i szkolenia zawodowego. Wymagania w zakresie kompetencji są bardzo różne – od dyplomu zawodowego w połączeniu z dobrą opinią po dyplom w zawodzie w połączeniu z wieloletnim doświadczeniem oraz przeszkoleniem pedagogicznym<sup>(4)</sup>.

<sup>(4)</sup> Przykłady wymagań i standardów w zakresie kompetencji, a także programów szkoleniowych dla instruktorów z zakładów pracy można znaleźć w *Zasadach przewodnich dotyczących doskonalenia zawodowego instruktorów kształcenia i szkolenia zawodowego*.

W latach 2012-2014 Komisja Europejska oraz Cedefop powołały tematyczną grupę roboczą zajmującą się doskonaleniem zawodowym instruktorów kształcenia i szkolenia zawodowego. Cedefop skupił się głównie na instruktorach pracujących w przedsiębiorstwach. Grupa robocza opracowała zestaw zasad przewodnich dotyczących doskonalenia zawodowego instruktorów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym.

## Ciągłe doskonalenie zawodowe nauczycieli i instruktorów

Większość krajów jest zgodna co do tego, że nauczyciele muszą aktualizować swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje. Niektóre państwa ujęły nawet doskonalenie zawodowe wśród swoich strategicznych priorytetów (Bułgaria, Chorwacja, Łotwa, Malta, Holandia, Norwegia, Polska, Republika Czeska, Rumunia). Podczas gdy kompetencje pedagogiczne nauczycieli kształcenia i szkolenia zawodowego są zwykle uznawane za wystarczające, w większości krajów wskazuje się na coraz większe trudności, które mają oni z nadążeniem za rzeczywistością branży oraz za zmieniającymi się potrzebami na rynku pracy. Są wśród nich kraje posiadające dobrze ugruntowany system przygotowania zawodowego. W niektórych krajach realizuje się projekty (Cypr, Finlandia, Łotwa, Republika Czeska, Słowenia) lub ustanawia przepisy (Austria, Dania, Francja, Norwegia, Rumunia) w zakresie odbywania przez nauczycieli kształcenia i szkolenia zawodowego praktyk w przedsiębiorstwach.

Wymogi dotyczące ciągłego doskonalenia zawodowego, a także regulacje, przepisy i monitoring w tym zakresie znacznie się różnią w zależności od kraju. Około połowa krajów wprowadziła konkretną podstawę prawną dla ciągłego doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów (Austria, społeczność francuska w Belgii, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Dania, Estonia, Islandia, Litwa, Łotwa, Malta, Niderlandy, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry). Nie wszystkie jednak określiły jego wymiar, czas trwania czy oczekiwane rezultaty. W niektórych krajach ciągłe doskonalenie zawodowe to prawo nauczycieli, które w niektórych

przypadkach zapisane jest w układach zbiorowych pracy (Malta, Niderlandy, Rumunia, Szwecja, Włochy), a w innych jest to ich obowiązek (Bułgaria, Cypr, Łotwa, Portugalia, Węgry, Zjednoczone Królestwo-Anglia) lub część procesu rozwoju i zapewnienia jakości w szkole (Bułgaria, Polska, Portugalia, Włochy). W Hiszpanii oraz na Słowacji udział w programach ciągłego doskonalenia zawodowego przekłada się na dodatki do wynagrodzenia nauczycieli. Instruktorzy zatrudnieni w przedsiębiorstwach (mentorzy) muszą zwykle spełnić wymagania wstępne zanim zaczną pełnić swoją rolę, ale nie muszą już później brać udziału w ciągłym doskonaleniu zawodowym.

Dyrektorzy szkół odgrywają ważną rolę w korzystaniu przez nauczycieli z możliwości ciągłego doskonalenia zawodowego: w większości krajów to oni decydują, czy nauczyciel może i czy powinien brać udział w takich programach (społeczność flamandzka w Belgii, Bułgaria, Dania, Estonia, Cypr, Litwa, Polska, Republika Czeska, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Zjednoczone Królestwo-Anglia). W większości krajów to sami nauczyciele muszą określić swoje potrzeby w zakresie nauki oraz ewentualne programy szkoleniowe, po czym muszą oni uzyskać zgodę dyrektora placówki na wzięcie w nich udziału. W Chorwacji, na Islandii i w Szkocji (Zjednoczone Królestwo) nauczyciele muszą sami opracować swój plan rozwoju zawodowego.

Także dostępność ciągłego doskonalenia zawodowego różni się w zależności od kraju. W większości przypadków udział w akredytowanych szkoleniach i programach uznawany jest za ciągłe doskonalenie zawodowe, ale nie uznaje się ani nie potwierdza kompetencji zdobytych podczas nauczania lub szkolenia. W niektórych krajach do ciągłego doskonalenia zawodowego zalicza się „samokształcenie” (Szwecja), które prawdopodobnie obejmuje także kursy, w których nauczyciel bierze udział na własną rękę. W niektórych krajach nauczyciele mogą doskonalить się zawodowo w przedsiębiorstwach (Estonia, Finlandia, Słowenia), a w innych (Łotwa, Niemcy, Republika Czeska, Zjednoczone Królestwo-Anglia) opracowano specjalne środowiska elektroniczne wspomagające doskonalenie zawodowe nauczycieli oraz wymianę dobrych



praktyk. W Holandii nauczyciele uzupełniają swoje kompetencje na kursach dopasowanych indywidualnie do ich potrzeb.

Ciągłe doskonalenie zawodowe nauczycieli zapewniają różne jednostki w zależności od sposobu organizacji systemu oświaty i szkoleń w danym kraju:

- instytucje szkolnictwa wyższego i uczelnie (Austria, Bułgaria, Estonia, Finlandia, Irlandia, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Włochy, Zjednoczone Królestwo-Walia);
- ośrodki kształcenia nauczycieli (Cypr, Islandia, Łotwa, Polska, Słowacja);
- instytucje specjalizujące się w szkoleniach w miejscu pracy (społeczność flamandzka w Belgii, Islandia, Republika Czeska, Rumunia, Słowacja, Zjednoczone Królestwo);
- ośrodki krajowe lub agencje zajmujące się kształceniem i szkoleniem zawodowym (Bułgaria, Chorwacja, Łotwa, Polska, Portugalia, Słowenia, Włochy);
- niepaństwowi usługodawcy w zakresie kształcenia dorosłych (Estonia, Włochy, Portugalia, Słowacja, Szwecja);
- Szkoły specjalizujące się w kształceniu i szkoleniu zawodowym (Cypr, Estonia, Irlandia, Malta, Republika Czeska, Słowacja, Finlandia);
- Gminy (Portugalia, Szwecja), przedsiębiorstwa (Bułgaria, Włochy) oraz związki zawodowe nauczycieli (Belgia).

Treści przekazywane w ramach ciągłego doskonalenia zawodowego nauczycieli uzależnione są zwykle od podaży i nie są regulowane. Jako że w większości krajów nie monitoruje się ich ani nie ocenia, niewiele o nich wiadomo. Wiele pozostało do zrobienia, by zapewnić zaspokajanie pojawiających się potrzeb w zakresie kompetencji oraz sprawić, by nauczyciele dysponowali umiejętnościami i wiedzą poszukiwaną na rynku pracy.

Za ważne elementy zapewnienia jakości i aktualności zdobywanej wiedzy uznaje się współpracę i partnerstwo pomiędzy instytucjami zajmującymi się kształceniem i szkoleniem zawodowym oraz uczestnikami rynku pracy. Taka współpraca i partnerstwa (Irlandia, Francja, Finlandia, Zjednoczone Królestwo) nie są zjawiskiem powszechnym, ale z niektórych krajów płyną

doniesienia o indywidualnych porozumieniach o współpracy pomiędzy instytucjami kształcenia i szkolenia zawodowego a przedsiębiorstwami (Bułgaria, Litwa, Malta, Republika Czeska, Rumunia). Niektóre z nich mają już długą tradycję albo są realizowane w ramach projektów finansowanych przez Unię Europejską.

## Wsparcie ze strony UE

W ostatnich latach projekty finansowane przez Unię Europejską były ważnym czynnikiem wspierającym doskonalenie zawodowe nauczycieli oraz instruktorów pracujących w przedsiębiorstwach. Większość działań wspierających instruktorów miało swój początek w projektach finansowanych przez Unię Europejską<sup>(5)</sup>.

Kilka krajów (Austria, Belgia, Chorwacja, Niemcy, Szwecja) prowadzi programy finansowane z budżetu państwa, w ramach których wspiera się nauczycieli i instruktorów, podczas gdy wiele innych krajów korzysta z projektów realizowanych przez UE. Projekty współfinansowane przez UE zazwyczaj skupiają się na szerszych zagadnieniach, takich jak opracowywanie podejścia do kwalifikacji opartego na efektach uczenia się, tworzenie lub aktualizowanie standardów, programów i ocen stosowanych w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego, tworzenie programów przygotowania zawodowego lub wspieranie mobilności nauczycieli i uczących się. Projekty wypełniają także luki w dostępnej ofercie lub służą wypróbowywaniu innowacyjnych podejść do rozwoju:

- profile zawodowe nauczycieli i instruktorów (społeczność francuska w Belgii, Estonia, Łotwa, Republika Czeska i Rumunia);
- ścieżki kariery dla nauczycieli (Litwa, Polska);
- programy szkoleniowe dla nauczycieli i instruktorów dotyczące konkretnych aspektów i wpisujące się w prowadzone reformy (Bułgaria, Cypr, Estonia, Finlandia, Republika Czeska, Rumunia, Słowenia);

<sup>(5)</sup> Unia Europejska może być dumna ze swoich instruktorów – wspierają oni tych, którzy szkolą się, by doskonalić swoje umiejętności, zwiększyć szansę na zatrudnienie i konkurencyjność

- zmodernizowane systemy doskonalenia zawodowego nauczycieli (Chorwacja, Litwa, Słowacja, Węgry);
- praktyki zawodowe dla nauczycieli kształcenia i szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwach (Belgia, Estonia, Finlandia, Litwa, Łotwa, Republika Czeska, Słowenia).

Choć projekty dotyczą zwykle ograniczonego zakresu i umożliwiają przeszkolenie ograniczonej liczby nauczycieli i instruktorów, ich rezultaty są imponujące i mogą być użyteczne także dla innych. Aby czerpać korzyści z pomyślnie zrealizowanych projektów, trzeba je zidentyfikować i przekuć na ogólnokrajowe inicjatywy lub rozwijać dalej w sposób umożliwiający transfer wiedzy do innych sektorów lub krajów. Należy zwrócić uwagę na plany dotyczące ich trwałości, aby uniknąć zarzucania cennych inicjatyw po zakończeniu finansowania unijnego.

#### PRACE CEDEFOP ZMIERZAJĄCE DO WSPARCIA KONKLUZJI Z RYGI

Cedefop będzie systematycznie gromadzić informacje na temat ciągłego doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów, aby monitorować postępy poszczególnych krajów w zakresie osiągnięcia uzgodnionych celów. W latach 2016-18 Cedefop wnieśli wkład w prace grupy roboczej ET 2020 w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego, która koncentruje się na doskonaleniu zawodowym nauczycieli i instruktorów kształcenia i szkolenia zawodowego (\*). Grupa skupi się na zarządzaniu oraz na porozumieniach o współpracy zawieranych przez szkoły i przedsiębiorstwa, a także rozważy, w jaki sposób doskonalenie zawodowe nauczycieli i instruktorów pomaga zwiększyć jakość, istotność i atrakcyjność kształcenia i szkolenia zawodowego i jak przyczynia się do wdrażania reform w tym zakresie w państwach członkowskich. W dniach 21 i 22 listopada 2016 r. Cedefop zorganizuje także forum dotyczące kierunków polityki w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli i instruktorów oraz współpracy w tym zakresie.

(\*) Zadania grupy określono w dokumencie: *Edukacja i szkolenia 2020: mandaty grup roboczych na lata 2016-18*



**CEDEFOP**

Europejskie Centrum Rozwoju  
Kształcenia Zawodowego

**Nota informacyjna – 9112 PL**

Nr kat.: TI-BB-16-004-PL-N

ISBN 978-92-896-2061-1, doi: 10.2801/352664

Copyright © Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (Cedefop), 2016 r

Powielanie jest dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Notatki informacyjne są publikowane w językach angielskim, francuskim, greckim, hiszpańskim, niemieckim, polskim, portugalskim włoskim oraz w języku kraju pełniącego prezydenturę UE. Aby otrzymywać je regularnie, należy zarejestrować się na stronie internetowej: <https://www.cedefop.europa.eu/en/user/register>

Inne notatki informacyjne i publikacje Cedefop są dostępne pod adresem: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

P.O. Box 22427, 55102 Thessaloniki, Grecja

Europe 123, Thessaloniki, Grecja

Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020

E-mail: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

visit our portal [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)