

1993

þÿ Ÿ , μ ã ¼ ì â ä ç å μ à<sup>1</sup> ¼ ç á æ é ä ® ã  
þÿ<sup>1</sup> ´<sup>1</sup> é ä<sup>1</sup> ° - â μ à<sup>1</sup> ç μ<sup>1</sup> á ® ã μ<sup>1</sup> â : ç á ì  
þÿ ä ç å<sup>0</sup> ±<sup>1</sup> . μ à<sup>1</sup> ã ä · ¼ ç ½<sup>1</sup> ° ç ä μ ç ½

Athanasopoulos, Constantinos GE.

þÿ Ÿ ‘•”. ¬½ ä μ<sup>1</sup> ç ±½ μ à<sup>1</sup> ã ä ® ¼<sup>1</sup> ç . ™ ½ ã ä<sup>1</sup> ä ç í ä ç μ á<sup>1</sup> μ æ μ á μ<sup>1</sup> ±<sup>0</sup> ® ä ‘½ ¬ à ä ä ¾ · ä

<http://hdl.handle.net/11728/7242>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Ο.Α.Ε.Δ. - ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ Κ.Π.Ε. ΑΘΗΝΩΝ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

# **Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΗ ΣΤΙΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

Μελέτη που ανατέθηκε από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού  
στο Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου  
με Χρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου - 1990

Επιστημονικός Υπεύθυνος  
Καθηγητής ΚΩΝ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΘΗΝΑ 1993

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

### ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Με Σύμβαση που υπεγράφη στην Αθήνα μεταξύ της Διοικητού του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) κυρίας Νίκης Τζαβέλλα και του Προέδρου του Ινστιτούτου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΙΠΑ) του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών Καθηγητού κ. Ν. Κόνσολα, ανετέθη στο ΙΠΑ στις 18/7/1990 η εκπόνηση Μελέτης με θέμα: Ο θεσμός του επιμορφωτού στις ιδιωτικές επιχειρήσεις: ο ρόλος του και η επιστημονικοτεχνική του κατάρτιση.

Με την ίδια σύμβαση ωρίζετο ως Επιστημονικός Υπεύθυνος αυτής της Μελέτης ο Καθηγητής του ΙΠΑ κ. Κων. Γ. Αθανασόπουλος.

Αμέσως μετά την ανάθεση εκπόνησης της Μελέτης ο Επιστημονικός Υπεύθυνος συγκρότησε με την συμπαράσταση των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου του ΙΠΑ την Ομάδα Εργασίας, της οποίας βασικά στελέχη απετέλεσαν, πλην του Επιστημονικού υπεύθυνου, οι Καθηγητές του ΙΠΑ κύριοι Η. Σιδηρόπουλος, Α. Παπαδασκαλόπουλος και Ντ. Κόνσολα, ο Δρ. Π.Κ.Ε. κ. Γρ. Παγκάκης και ο Περιφερειολόγος κ. Λ. Παπαιωάννου. Την Ομάδα εργασίας συνέδραμαν σε μεγάλο βαθμό οι κυρίες Π. Στεριάδη, στέλεχος του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Δρ. Μ. Στογιαννίδου, ο κ. Πρ. Μαυρίδης, τ. στέλεχος των Ε.Κ., η κυρία Ζ. Φωτιάδη-Μολφέτα, ο κ. Ζαχ. Δεμαθάς, η κ. Χρυσανθακοπούλου, ο κ. Ε.Γ. Αθανασόπουλος, η κ. Σ. Πορτοκαλά, ο κ. Ιω. Βλάσσης, η κ. Β. Δεληθέου, ο κ. Β. Ανωμερίτης ο κ. Σ. Λουλάκης και άλλοι ειδικοί επιστήμονες, ως συνεργάτες δι' επιμέρους θέματα.

Από πλευράς ΟΑΕΔ η εποπτεία εκπόνησης της μελέτης ανετέθη στους κυρίους Π. Γιουρούκο και Ν. Αλέπη. Το έργο παραλαβής της μελέτης ανετέθη στους κυρίους Η. Κολιόπουλο και Στ. Καρακατσάνιδη ο οποίος υπό την ιδιότητά του, του διευθυντή της Διεύθυνσης Μελετών και Οργάνωσης του ΟΑΕΔ είχε και τον συντονισμό από πλευράς ΟΑΕΔ του όλου εγχειρήματος.

Ο επιστημονικός υπεύθυνος της μελέτης και βασικά στελέχη της Ομάδας εργασίας είχαν από της πρώτης στιγμής σειρά εποικοδομητικών συνεργασιών με την διοικήτη του ΟΑΕΔ κ. Νίκη Τζαβέλλα, τους αντιπροέδρους του Οργανισμού κ.κ. Α. Μετζητάκο και Ι. Σοφιανόπουλο και τους κ.κ. Γιουρούκο, Αλέπη, Καρακατσάνιδη και Κολιόπουλο.

Σε επίπεδο Ινστιτούτου τόσο ο πρόεδρος του ΙΠΑ Καθηγητής κ. Ν. Κόνσολας όσο και τα μέλη του Δ.Σ. συνέβαλαν με τις απόψεις τους στην αντιμετώπιση επιμέρους θεμάτων της Μελέτης.

Σημειώνεται εδώ σχετικώς, ότι με πρωτοβουλία του Επιστημονικού Υπευθύνου όλα τα κείμενα της Μελέτης, ετέθησαν υπόψει των στελεχών του ΟΑΕΔ, που ανεφέρθησαν ανωτέρω, πολύ πριν δακτυλογραφηθούν στην οριστική τους μορφή και ότι με εισήγηση του υπογράφοντος Επιστημονικού Υπευθύνου και με σύμφωνη γνώμη του ΟΑΕΔ, η Μελέτη επεκτάθη και σε θέματα, τα οποία δεν περιελάμβανε η αρχική σύμβαση ανάθεσης της Μελέτης παρά τις δαπάνες που συνεπήγετο αυτή η επέκταση σε βάρος του μελετητή.

### ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Το αντικείμενο της μελέτης είχε προσδιορισθεί κατ' αρχάς από την σύμβαση ανάθεσής της και ανεφέρετο βασικώς στην εξέταση: του θεσμού του επιμορφωτή, του επιπέδου κατάρτισης των επιμορφωτών των ιδιωτικών επιχειρήσεων, των αδυναμιών και αναγκών επιμόρφωσης σε κλάδους επιχειρήσεων. Κατά την πορεία εκπόνησης της μελέτης έγιναν προσθήκες θεμάτων ή δευτερεύουσες διαφοροποιήσεις για την πληρέστερη απεικόνιση του θέματος και την προ-

σέγγιση νέων παραμέτρων, χωρίς εννοείται παρεκκλίσεις από τα αρχικώς σχεδιασθέντα.

Όλα αυτά επεχειρήθησαν μετά σύμφωνο γνώμη των εκπροσώπων του ΟΑΕΔ, ανεξαρτήτως δαπανών ή πρόσθετης απασχόλησης του Επιστημονικού Υπεύθυνου και των συνεργατών του, όπως π.χ. συνέθη στην περίπτωση καταγραφής των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν σε τρίτους υπηρεσίες ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης κ. λ..

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Η Ομάδα Εργασίας κατέβαλε κάθε δυνατή προσπάθεια να προσεγγίσει κατά τον καλύτερο και πληρέστερο δυνατό τρόπο το όλο θέμα της Μελέτης, παρά τις εγγενείς και αντικειμενικές δυσχέρειες, τις οποίες εμφανίζει ένα θέμα όπως το υπό διερεύνηση, θέμα, το πρώτο εξεταζόμενο στην Ελλάδα και τον ελάχιστο χρόνο που είχε στη διάθεσή της (ουσιαστικώς μόλις τρεις μήνες).

Η πολυπλοκότητα του θέματος, η έλλειψη ουσιαστών πληροφοριών, η απροθυμία ωρισμένων ιδιωτικών επιχειρήσεων να παράσχουν αναλυτικά στοιχεία για τις επιμορφωτικές τους δραστηριότητες, το υφιστάμενο νομικό καθεστώς για την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, το καινοφανές του θεσμού, δημιούργησαν μια σειρά όχι ευκαταφρόνητων προβλημάτων, τα οποία τελικώς αντιμετωπίστηκαν με την πολύτιμη αगाστή συνεργασία όλων εκείνων, που ασχολήθηκαν με την ανά χείρας μελέτη.

Δεν στερείται σημασίας το γεγονός ότι το ακολουθηθέν τελικώς διάγραμμα περιεχομένων της μελέτης υπόκειται εξ αντικειμένου σε σειρά συστηματικών περιορισμών όπως: η έλλειψη προγενέστερης συναφούς έρευνας και εργασίας, το μεγάλο εύρος του θέματος, εύρος όμως που απαιτούσε άμεση συστηματική και σφαιρική προσέγγιση, κατανόηση και περιγραφή, αλλά υπό καθεστώς έλλειψης a priori γενικών πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων.

Η Μελέτη πλην του προλόγου διαρθρώνεται σε επτά μέρη και δύο παραρτήματα.

Του κειμένου προτάσσεται βιβλιογραφία.

Στο μέρος Α' παρουσιάζεται το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας και πέντε χωρών-μελών των Ε.Κ.

Στο μέρος Β' γίνεται ειδική παρουσίαση της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης στην Ελλάδα και σε χώρες-μέλη των Ε.Κ. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο μέρος Β' στο έργο που επιτελεί ο ΟΑΕΔ.

Στο μέρος Γ' παρουσιάζονται στοιχεία για την απασχόληση και ανεργία στην Ελλάδα και τα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας.

Στο μέρος Δ' επιχειρείται η καταγραφή των χαρακτηριστικών της ελληνικής επιχείρησης, με ιδιαίτερη αναφορά σε ωρισμένους βιομηχανικούς κλάδους.

Στο μέρος Ε' παρουσιάζεται εν εκτάσει ο θεσμός του επιμορφωτή του προσωπικού των επιχειρήσεων, η σχέση εκπαίδευσης-επιμόρφωσης, οι τύποι επιμορφωτών κ.λ., σε μια συνοπτική αναφορά για τις επιμορφωτικές δραστηριότητες του δημόσιου τομέα.

Στο μέρος ΣΤ', εξετάζεται ο επιμορφωτής ως συντελεστής της ανάπτυξης της ιδιωτικής επιχείρησης και απεικονίζεται η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα.

Στο μέρος Ζ', τέλος, παρουσιάζονται οι διαπιστώσεις για την πορεία του θεσμού του επιμορφωτή μέχρι σήμερα στην Ελλάδα, σκιαγραφείται η μεθοδολογία αναβάθμισής του και διατυπώνονται οι τελικές προτάσεις.

Ακολουθούν δύο παραρτήματα.

Στο παράρτημα 1 επιχειρείται μια πρώτη προσέγγιση του θεσμού του επιμορφωτή στο Βέλγιο.

Στο παράρτημα 2 μελετάται ενδεικτικώς και επισταμένως ένας κλάδος βιομηχανικής δραστηριότητας: οι πολιτιστικές βιομηχανίες (βιομηχανία βιβλίου, βιομηχανία δίσκου) και εντοπίζο-

νται οι κατηγορίες στελεχών τους, που χρειάζονται ειδική κατάρτιση και επιμόρφωση.

Σημειώνεται ιδιαίτερος εδώ, ότι κατεβλήθη προσπάθεια εμπλουτισμού της ανά χείρας μελέτης με άφθονα στατιστικά στοιχεία, πολλά των οποίων έχουν ετοιμασθεί ειδικώς για τις ανάγκες αυτής της μελέτης.

### **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ο επιστημονικός υπεύθυνος της Μελέτης επιθυμεί και από την θέση αυτή να εκφράσει τις θερμές του ευχαριστίες προς όλους εκείνους οι οποίοι καθ' οιονδήποτε τρόπο συνέβαλαν στον σχεδιασμό αυτής της Μελέτης, στην συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών και στοιχείων και στην τελική της σύνθεση, θέλει δε να ελπίζει, ότι η Μελέτη αυτή εγκαινιάζει μια καλή και δημιουργική συνεργασία μεταξύ του ΟΑΕΔ και του ΙΠΑ.

Ο Επιστημονικός Υπεύθυνος

Αθήνα, Δεκέμβριος 1990

Καθηγητής Κων. Γ.Ε. Αθανασόπουλος

- Πρόλογος.....	3
- Περιεχόμενα.....	7

**ΜΕΡΟΣ Α'**

**ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΕ ΧΩΡΕΣ - ΜΕΛΗ ΤΩΝ Ε.Κ.**

1. Συνταγματικές ρυθμίσεις.....	11
2. Διάρθρωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.....	11
3. Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.....	11
4. Δομή και λειτουργία της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.....	19
- Η Ανώτατη εκπαίδευση	
- Τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	
5. Άλλοι τομείς εκπαίδευσης.....	24
6. Τα εκπαιδευτικά συστήματα Χωρών - Μελών των Ε.Κ. ....	25
- Γενικά στοιχεία	
- Βέλγιο	
- Γαλλία	
- Δανία	
- Μεγάλη Βρεταννία	
- Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας	
7. Στατιστικά στοιχεία.....	30

**ΜΕΡΟΣ Β'**

**Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ  
ΣΕ ΧΩΡΕΣ-ΜΕΛΗ ΤΩΝ Ε.Κ.**

1. Εισαγωγή.....	46
2. Η βασική επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση.....	47
3. Στόχοι και δομή της τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης.....	48
4. Φορείς βασικής τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης.....	49
5. Εξωσχολική κατάρτιση και επιμόρφωση.....	50
- Διάφοροι φορείς	
- ΟΑΕΔ	
6. Η υλικοτεχνική υποδομή της Τεχνικής και Επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	56
7. Δαπάνες τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης.....	62
8. Η τεχνική και επαγγελματική κατάρτιση σε Κράτη - Μέλη των Ε.Κ.....	63
- Γενικά στοιχεία	
9. Εθνικές πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης Κρατών-Μελών των Ε.Κ. Αποτελέσματα, διαφορές και συγκλίσεις.....	65
- Γενικά στοιχεία	
- Οι νέες κατευθύνσεις σε Χώρες των Ε.Κ.	
- Οι νέες ανάγκες στην τεχνική και επαγγελματική κατάρτιση. Οι κατευθύνσεις της Ε.Κ.	
10. Συμπεράσματα.....	69

## ΜΕΡΟΣ Γ'

### ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Οι περιφερειακές ανισότητες: απασχόληση, ΑΕΠ, παραγωγικότητα, κλαδική διάρθρωση .....	72
2. Ανισότητες στην απασχόληση .....	74
3. Περιφερειακή ανεργία .....	76
4. Διερεύνηση της απασχόλησης .....	79
Α. Τομεακή - χωρική κατανομή της απασχόλησης .....	79
Β. Απασχόληση στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, 1981 .....	80
Γ. Εξέλιξη της απασχόλησης στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, 1983, 1986 .....	83
Δ. Περιφερειακή κατανομή των επαγγελματιών .....	85
Ε. Κατανομή των επιστημονικών ελευθερίων επαγγελματιών 1981 .....	87
5. Αρχείο 1 .....	91
- Απασχόληση κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας	
- Απασχόληση κατά επάγγελμα	
6. Αρχείο 2 .....	96
- Απασχόληση κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας	
7. Αρχείο 3 .....	98
- Απασχολούμενοι στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας	
8. Αρχείο 4 .....	102
- Ασκούντες επιστημονικά και ελευθέρια επαγγέλματα	

## ΜΕΡΟΣ Δ'

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Γενικές διαπιστώσεις .....	108
2. Ενιαία Ευρώπη και ελληνική επιχείρηση .....	108
3. Η γενική τυπολογία της ελληνικής επιχείρησης .....	109
- Η ελληνική οικονομία και η μεταποίηση	
- Παραγωγή	
- Ζήτηση, τιμές	
- Επενδύσεις	
- Εξαγωγές	
- Οι βιομηχανικοί κλάδοι	
4. Η εξιδίκευση των επιχειρήσεων .....	118
5. Οι υπηρεσίες .....	119
6. Ο Δημόσιος Τομέας .....	119
7. Τα Στελέχη και η ελληνική επιχείρηση .....	120

## ΜΕΡΟΣ Ε'

### Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Ο ρόλος του επιμορφωτή στις επιχειρήσεις .....	121
- Γενικά στοιχεία	
- Έννοια και περιεχόμενο της επιμορφωτικής δραστηριότητας μέσα στην επιχείρηση	
- Η σχέση μεταξύ επιμόρφωσης - εκπαίδευσης	
- Η ανάγκη απασχόλησης ειδικού επιμορφωτή	

- Οι επιμορφωτικές ανάγκες της επιχείρησης	
- Ο ρόλος και η θέση του επιμορφωτή στην επιχείρηση	
- Η επιμορφωτική λειτουργία	
- Ο ρόλος του επιμορφωτή και ο ρόλος του manager	
- Τύποι ή βαθμίδες επιμορφωτών	
- Η θέση του επιμορφωτή στην επιχείρηση	
- Γνώσεις και δεξιότητες του επιμορφωτή	
2. Ο θεσμός της επιμόρφωσης στην Ελλάδα στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης .....	132
- Γενικά στοιχεία	
- Φορείς μη επιμόρφωσης	
3. Ο θεσμός της επιμόρφωσης σε άλλες Χώρες των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης .....	137
- Γενικά στοιχεία	
- Τύποι επιμόρφωσης	
- Γαλλία	
- Μεγάλη Βρετανία	
- Τ. Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας	
4. Ο θεσμός της επιμόρφωσης στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα .....	142
- Γενικά στοιχεία	
- Η επιχείρηση. Βασικά στοιχεία	
- Φορείς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης	
- ΕΛΚΕΠΑ	
- ΕΕΔΕ	
- ΚΕΕΜ	
- ΕΕΕΕ	
- ΕΟΜΜΕΧ	
5. Η πολιτική των Ε.Κ. επί θεμάτων επιμόρφωσης .....	150
- Γενικά στοιχεία	
- Πρόγραμμα COMMET	
- Πρόγραμμα PETRA	
- Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 1989-1993	
6. Διαπιστώσεις, Συμπεράσματα .....	154
- Δημόσια Διοίκηση	
- Ιδιωτικές επιχειρήσεις	

#### ΜΕΡΟΣ ΣΤ'

### Ο ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΗΣ ΩΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Η ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

1. Γενικά στοιχεία .....	157
2. Το επίπεδο των εκπαιδευτών .....	158
3. Φορείς επιμόρφωσης .....	158
4. Τα επί μέρους στοιχεία .....	159
Έτος 1982	
Έτος 1983	
Έτος 1984	
Έτος 1985	
Έτος 1986	



Έτος 1987	
Έτος 1988	
Έτος 1989	
Έτος 1990	
5. Γενικές παρατηρήσεις .....	181

### ΜΕΡΟΣ Ζ'

#### ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΗ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΟΥ. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Γενικές διαπιστώσεις .....	187
2. Στρατηγικός στόχος της διαδικασίας κατάρτισης .....	188
3. Ο ρόλος του επιμορφωτή .....	189
4. Ο ρόλος των επιμορφουμένων .....	194
5. Πως επιτυγχάνεται η αναβάθμιση; .....	196
- Εκπόνηση μελετών εκπαιδευτικών αναγκών	
- Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	
- Ύπαρξη εκπαιδευτικής υποδομής και εκπαιδευτικών μέσων	
- Επιμόρφωση επιμορφωτών	
- Βελτίωση του επιπέδου των επιμορφωτών	
- Συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού	
- Εμπλουτισμός προγραμμάτων επιμόρφωσης	
- Διαδικασίες ελέγχου επιμορφωτικών προγραμμάτων	
- Η περιφερειακή διάσταση των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων	
- Ο ρόλος του εκπαιδευτικού συμβούλου	
- Το θεσμικό πλαίσιο	
- Η αξιολόγηση των ενεργειών επιμόρφωσης	
- Μία άλλη προσέγγιση	

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΗ ΣΤΟ ΒΕΛΓΙΟ .....	203
--	-----

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ .....	207
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	217