

ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ειρήνη Κορρέ – Νάτση

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών
ΤΟΥ
Simon Fraser University
Vancouver Canada

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

Αφιέρωση

Στο σύζυγό μου Δημήτρη

Ολική ποιότητα της Τουριστικής Εκπαίδευσης

Ειρήνη Κορρέ-Νάτση

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Διαδικασιών, Ολική Προσέγγιση, Αυτοαξιολόγηση, Μέτρηση της Ποιότητας, Δείκτες μέτρησης της Ποιότητας, Benchmarking, Τουριστική Εκπαίδευση, Φύση της Τουριστικής Εκπαίδευσης.

Περίληψη

Η εργασία ασχολείται με την Ολική Ποιότητα της Τουριστικής Εκπαίδευσης. Ο τομέας της εκπαίδευσης είναι ένας από τους πιο πρόσφατους τομείς παροχής υπηρεσιών που υιοθέτησε και εφάρμοσε την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί και στο υποσύστημα της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης. Για να είναι επιτυχής η εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας θα πρέπει η τουριστική εκπαίδευση, ανεξαρτήτως βαθμίδας να έχει μια ολική προσέγγιση και να προσδιοριστούν όλα τα στοιχεία που αποτελούν το υποσύστημα της τουριστικής εκπαίδευσης.

Για την επίτευξη της ποιότητας, μέσα στα πλαίσια της ολικής Ποιότητας και βάσει της ολικής προσέγγισης του υποσυστήματος της τουριστικής εκπαίδευσης θα πρέπει να εφαρμοστούν μέθοδοι όπως διοίκηση διαδικασιών και εργαλεία όπως αυτοαξιολόγηση, benchmarking, δείκτες μέτρησης της ποιότητας.

Τα στοιχεία για τους παραπάνω δείκτες μέτρησης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης θα λαμβάνονται είτε από τα αρχεία του ιδρύματος είτε από τα ερωτηματολόγια τα οποία θα χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ενός εργαλείου αυτοαξιολόγησης και θα διανέμονται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους εκπαιδευτικούς, τους σπουδαστές και την τουριστική βιομηχανία.

Η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης της ποιότητας είναι το βασικό στάδιο για την επίτευξη των στόχων της ποιότητας. Στη μέτρησή της βασίζεται οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης. Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί όχι μόνο η επίτευξη τους, αλλά και να μετρηθεί το ποσοστό της επιτυχίας τους.

Τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα Παροχής Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, μέσα στα πλαίσια της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μπορούν να αναπτύξουν ένα σύστημα μέτρησης της ποιότητας με τη χρήση καταλλήλων δεικτών μέτρησης με στόχο την διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Οι δείκτες ποιότητας θα προέρχονται από την αποστολή και τους στόχους του υποσυστήματος της Τουριστικής Εκπαίδευσης.

Στην Ελλάδα, σε κανένα από τους φορείς παροχής τουριστικής εκπαίδευσης, η οποία παρέχεται από ένα πλήθος φορέων δημοσίων και ιδιωτικών δεν γίνεται εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ούτε χρήση δεικτών για την μέτρηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
Ευχαριστίες	i
Κατάσταση διαγραμμάτων	ii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Θέμα της εργασίας	1
1.2 Στόχοι	1
1.3 Σπουδαιότητα	2
1.4 Περιγραφή της δομής της εργασίας	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
2.1 Τι είναι ολική ποιότητα	4
2.1.1 Στρατηγική σημασία της ποιότητας	8
2.1.2 Διαστάσεις της ποιότητας	9
2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	11
2.3 Στάδια ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	13
2.3.1 Μέτρηση της ποιότητας / Δείκτες ποιότητας	15
2.3.2 Benchmarking	17
Βιβλιογραφία	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
3.1 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση	21
3.1.1 Ολική (Systemic) προσέγγιση της εκπαίδευσης	28
3.1.2 Διαδικασίες και Διοίκηση διαδικασιών στην εκπαίδευση	32
3.1.2.1 Ανάπτυξη κουλτούρας διαδικασίας στην εκπαίδευση	32
3.1.2.2 Διοίκηση διαδικασιών στην εκπαίδευση	36
3.2 Μέτρηση της ποιότητας στην εκπαίδευση	39
3.2.1 Αξιολόγηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων	41
3.2.2 Αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων	44
3.2.3 Δείκτες μέτρησης της ποιότητας στην εκπαίδευση	50
3.2.4 Benchmarking στην εκπαίδευση	57
3.3 Κύκλος ενεργειών για την βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση	61
3.4 Πρωτοβουλίες για ποιότητα στην εκπαίδευση	64
3.4.1 Στις Ηνωμένες Πολιτείες	65
3.4.1.1 MBNQA κριτήρια αξιολόγησης στην εκπαίδευση	65
3.4.2 Στην Ευρωπαϊκή Ένωση	68
3.4.2.1 EFQM	70
Βιβλιογραφία	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

4.1 Σημασία της τουριστικής εκπαίδευσης στην τουριστική βιομηχανία	77
4.2 Φύση της τουριστικής εκπαίδευσης	79
4.3 Ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης	84
4.4 Ολική ποιότητα στην τουριστική εκπαίδευση	87
4.5 Προτεινόμενο μοντέλο μέτρησης της Ολικής Ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης	93
4.6 Δείκτες μέτρησης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης	98
Βιβλιογραφία	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Φορείς παροχής της Τουριστικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα	107
5.1.1 Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	108
5.1.2 Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	111
5.1.3 Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	116
5.1.4 Μεταπτυχιακές Σπουδές	119
5.1.5 Επαγγελματική Επιμόρφωση και Κατάρτιση	119
5.2 Ποιοτικός έλεγχος των φορέων τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα	122
Βιβλιογραφία	124

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα	125
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	127

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129
--------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	136
-----------	-----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Εμ. Κονδύλη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου αυτό το θέμα. Οι υποδείξεις του ήταν πολύτιμες για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους κ. Κ. Κραντονέλλη, κ. Γ. Κανδύλη και κ^α Μ. Ψάλτη από τις σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης για την συνεργασία και βοήθεια που μου παρείχαν για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγό μου Δημήτρη για την ενθάρρυνση, την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Σχήμα 2.1 Τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της διοίκησης ποιότητας	7
Σχήμα 2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών	11
Σχήμα 3.1 Ορισμός του Συστήματος του Deming	30
Σχήμα 3.2 Εκπαιδευτικό Σύστημα	32
Σχήμα 3.3 Διάγραμμα Διαδικασίας	33
Σχήμα 3.4 Η διαδικασία Διδασκαλίας / Μάθησης	34
Σχήμα 3.5 Ανάπτυξη Στρατηγικής και Αναγνώριση των στόχων των Διαδικασιών	38
Σχήμα 3.6 Διαδικασία Αυτάξιολόγησης	44
Σχήμα 3.7 Μοντέλο Ολικού Μετασχηματισμού της Ποιότητας	61
Σχήμα 3.8 EFQM Μοντέλο Ποιότητας	72
Σχήμα 4.1 Γνωστικά Πεδία της Τουριστικής Εκπαίδευσης	81
Σχήμα 4.2 προσδιορισμός Βασικών Διαδικασιών	89
Σχήμα 4.3 Ροή σπουδαστών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θέμα της εργασίας

Η εργασία έχει θέμα την ολική ποιότητα στην Τουριστική Εκπαίδευση. Ασχολείται με την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των τεχνικών της στην εκπαίδευση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τα διάφορα εργαλεία και οι μεθοδολογίες της μπορούν να συμβάλλουν στην διαδικασία της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα της τουριστικής εκπαίδευσης. Η εργασία επίσης ασχολείται με την μέτρηση της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης με την χρήση δεικτών ποιότητας οι οποίοι απορρέουν από την αποστολή και τους στόχους του ιδρύματος καθώς και τις ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών της τουριστικής εκπαίδευσης. Τέλος γίνεται καταγραφή των φορέων παροχής της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στην Ελλάδα.

1.2 Στόχοι

Κύριος στόχος της εργασίας είναι να προτείνει ένα μοντέλο μέτρησης της ολικής ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης με τη χρήση δεικτών οι οποίοι θα προέρχονται από τους στόχους και τα κριτήρια ποιότητας που θα έχουν τεθεί από το εκπαιδευτικό σύστημα μέσα στα πλαίσια ενός μηχανισμού βελτίωσης της ολικής ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης.

Η εργασία στοχεύει στην εξερεύνηση της καταλληλότητας της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής ποιότητας, των εργαλείων και μεθόδων της στην εκπαίδευση καθώς και στο υποσύστημα της Τουριστικής Εκπαίδευσης.

Ένας άλλος στόχος της εργασίας είναι να καταγράψει τους φορείς παροχής της Τουριστικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και να εντοπίσει αν γίνονται μετρήσεις ποιότητας με την χρήση των δεικτών ποιότητας που προτείνονται στην παρούσα εργασία.

Τέλος θα παρουσιαστεί η περίπτωση των Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης, του κατ' εξοχήν φορέα παροχής της τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

1.3 Σπουδαιότητα

Η σπουδαιότητα αυτής της εργασίας βρίσκεται στο σημαντικό ρόλο της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης στην τουριστική ανάπτυξη και ποιοτική βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών καθώς και στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.

1.4 Περιγραφή της δομής της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει το κεφάλαιο 2 όπου παρέχονται βασικές γνώσεις για τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο 2 ασχολείται με την στρατηγική σημασία της ποιότητας, τις διαστάσεις ποιότητας, τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και τα στάδια ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο ίδιο κεφάλαιο επισημαίνεται η σπουδαιότητα μέτρησης της ποιότητας ως μέσο το οποίο συμβάλλει στην διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει το κεφάλαιο 3. Το κεφάλαιο 3 έχει ως θέμα την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση. Παρουσιάζεται μια ολική προσέγγιση της εκπαίδευσης και περιγραφή των στοιχείων του εκπαιδευτικού συστήματος. Μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση εξετάζονται οι έννοιες και μεθοδολογίες της Διοίκησης που βασίζεται στις Διαδικασίες, στην Βελτίωση των Διαδικασιών, Αυτοαξιολόγηση, Μέτρηση της απόδοσης και Benchmarking. Παρουσιάζονται δείκτες μέτρησης της ποιότητας μεταπτυχιακού επιπέδου, προπτυχιακού καθώς και δείκτες μέτρησης της ποιότητας που αφορούν τους δύο πρώτους κύκλους

εκπαίδευσης. Το κεφάλαιο 3 επίσης αναφέρεται στον κύκλο ενεργειών για την βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση καθώς επίσης και σε σημαντικές πρωτοβουλίες που έχουν ληφθεί σε αυτόν τον τομέα.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τα κεφάλαια 4, 5, και 6. Το κεφάλαιο 4 έχει ως θέμα την τουριστική εκπαίδευση. Εξετάζει τη σημασία της τουριστικής εκπαίδευσης στην τουριστική βιομηχανία, την φύση της τουριστικής εκπαίδευσης καθώς και τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα της τουριστικής εκπαίδευσης. Στο ίδιο κεφάλαιο προτείνεται ένα μοντέλο μέτρησης της ολικής ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης. Επίσης παρουσιάζονται δείκτες μέτρησης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης.

Το κεφάλαιο 5 έχει ως θέμα την Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα. Θα παρουσιάσει την υφιστάμενη κατάσταση, τους φορείς και τους κύκλους παροχής της Τουριστικής Εκπαίδευσης στη χώρα.

Το κεφάλαιο 6 περιλαμβάνει συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Το παράρτημα αφορά την περίπτωση του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (πρώην σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Τι είναι Ολική Ποιότητα

Στην ανθρώπινη ιστορία η έννοια της ποιότητας έγινε κατανοητή 1,000,000 χρόνια πριν, όταν για τη διασφάλιση της τροφής του ο άνθρωπος εξαρτώταν από την ποιότητα των εργαλείων του για το κυνήγι και την καλλιέργεια της γης. Στις πρώτες οργανωμένες κοινωνίες, πριν χιλιάδες χρόνια, οι πελάτες επιβεβαίωναν την ποιότητα των προϊόντων με προσωπική εξέταση και σύμφωνα με την φήμη του παραγωγού. Αργότερα, κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής εξέλιξης η φιλοσοφία του F. Taylor για την μαζική παραγωγή ήταν σημαντική και οι παραγωγοί έκαναν Έλεγχο Ποιότητας για να προσδιορίσουν την ποιότητα των προϊόντων. Έκαναν έλεγχο στα τελικά προϊόντα πριν αυτά μεταφερθούν στους πελάτες, αγνοώντας γιατί και κάτω από ποιες συνθήκες παρήχθησαν προϊόντα κατώτερης ποιότητας.

Αν και η έννοια της ποιότητας είναι τόσο παλαιά, δεν υπάρχει ένας γενικά παραδεκτός ορισμός. Μερικοί από τους ορισμούς που έχουν δοθεί στην ποιότητα στις μέρες μας είναι: αξία, συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται, ικανοποίηση ή / και υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Ο Fraser (1991) περιγράφει την ποιότητα ως μία διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλους και θυμίζει ότι ένα προφίλ ποιότητας δεν πρόκειται να είναι πάντα αντικειμενικό. Ο κάθε ένας από τους παραπάνω ορισμούς έχει δυνάμεις και αδυναμίες σε σχέση με την μέτρηση, διοικητική χρησιμότητα και σπουδαιότητα για τον πελάτη.

Η φιλοσοφία της ποιότητας άρχισε να αναπτύσσεται μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο και μάλιστα στην Ιαπωνία όπου η επίδραση των μελετών των W. Deming και J. M. Juran σε συνδυασμό με την αντίληψη των Γιαπωνέζων, βοήθησαν την Ιαπωνία να ξεπεράσει την οικονομική κρίση μετά την ήττα τους στον πόλεμο και να γίνει ο ηγέτης στην Διοίκηση της Ποιότητας και η πρώτη οικονομική δύναμη παγκόσμια.

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας ενός προϊόντος είναι η επιθεώρηση-η σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές. Ο έλεγχος για την τήρηση προδιαγραφών εξελίχθηκε σταδιακά σε ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών που είναι γνωστές σαν έλεγχος ποιότητας. Την περίοδο 1945-1960 αναπτύχθηκαν συγκεκριμένα μοντέλα για στατικό έλεγχο ποιότητας με έμφαση στις στατιστικές μεθόδους και ανώτερες τεχνολογίες μέτρησης. Την ίδια περίοδο αναπτύχθηκαν οι αρχές του ελέγχου ολικής ποιότητας (T Q C) και καθιερώθηκαν τα πρώτα εθνικά επίπεδα διασφάλισης της ποιότητας (Q A).

Την δεκαετία 1960-1970 οι κύκλοι ποιότητας χρησιμοποιούταν ευρέως από τις Ιαπωνικές Εταιρίες για τη λύση των προβλημάτων ποιότητας. Αντίθετα οι Αμερικάνικες εταιρείες ενδιαφέρονταν για την μαζική παραγωγή αντί για την ποιότητα αφ' ενός λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού και αφ' εταίρου λόγω του μεγάλου μεγέθους της αγοράς. Έτσι η Ιαπωνία κατάφερε να πάρει την πρώτη θέση στην παγκόσμια οικονομία εξαναγκάζοντας τις Ηνωμένες Πολιτείες να αντιμετωπίσουν οικονομική ύφεση κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1970. Εξαίρεση ήταν η N.A.S.A. όπου αναπτύχθηκε η φιλοσοφία και οι μέθοδοι για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά.

Την δεκαετία του 1970 άρχισαν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να είναι πλατειά αποδεκτές τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και σε άλλες χώρες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία Διοίκησης που δίνει έμφαση στην ποιότητα (και τη συνεχή βελτίωση της) σε όλα τα συστήματα και τις διεργασίες παραγωγής της επιχείρησης, για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της, μέσα από την ενεργό συμμετοχή και ευθύνη όλων των εργαζομένων (Λ. Χυτήρης). Προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοστούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική, όπως οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού.

Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι μια στρατηγική επιλογή από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα και δραστηριότητες. Η έννοια του πελάτη διευρύνεται να καλύπτει όχι μόνο του

εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης δηλαδή τους καταναλωτές των προϊόντων ή υπηρεσιών της, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους εργαζόμενους.

Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν, είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με τη βοήθεια τεχνολογίας. Καταργεί την διάκριση μεταξύ διοικούντων που προγραμματίζουν και αποφασίζουν και διοικούμενων που ελέγχονται.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διακρίνεται για το δυναμικό της χαρακτήρα ο οποίος συνεπάγεται συνεχή εκπαίδευση και εκμάθηση νέων τεχνικών, συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως άτομα και επιμονή στην συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με τη συγκρότηση ειδικών ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους.

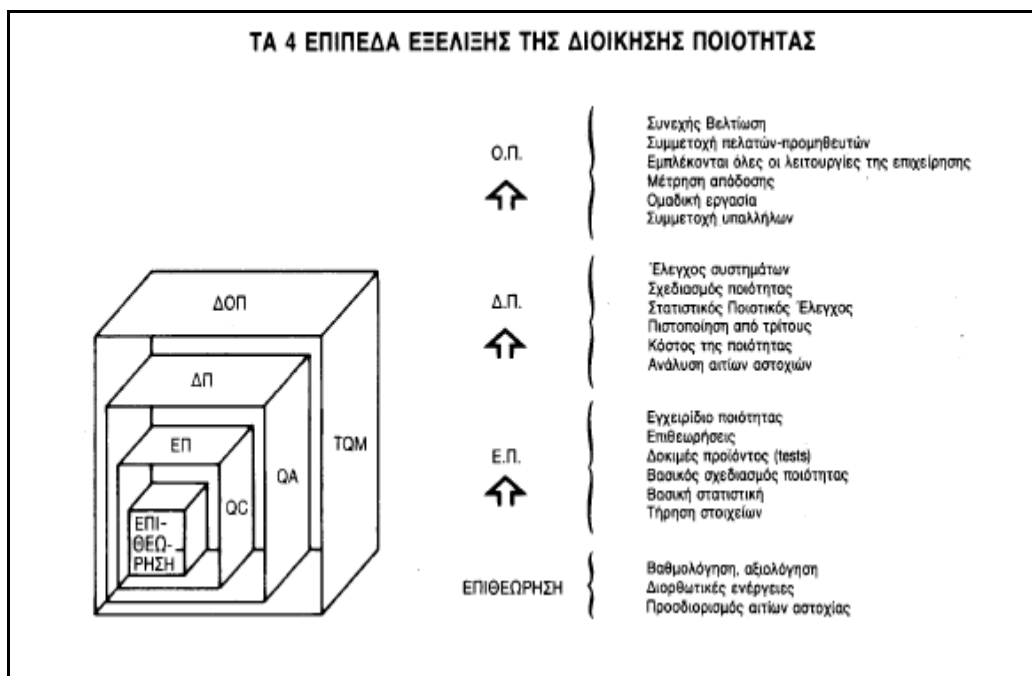
Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρείται αυτονόητο ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μόνο όταν η έννοια της ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλους σε μια επιχείρηση. Ο βαθμός αφομοίωσης εκφράζεται καθημερινά στην ποιότητα των σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων και του έργου τους όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις και επικοινωνίες. Οι υπεύθυνοι για την Διοίκηση διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος με την βοήθεια των εργαζομένων οι οποίοι έχουν άμεση αντίληψη των σχετικών προβλημάτων και έτσι επιταχύνεται η διαρκής βελτίωση του συστήματος.

Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία όλοι σε μία ατέλειωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το “πιστεύω” των οργανισμών που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο: “Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών” (Α. Σπανός 1995). Σ’ ένα οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

Από την περίοδο του 1980 μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί και καθιερωθεί πολλά πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας, όπως οι σειρές ISO καθώς επίσης και μερικά μοντέλα ΔΟΠ, όπως το EFQM και το MBNQA.

Το EFQM αναπτύχθηκε σαν ένα πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας που υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα.

Το MBNQA είναι το πλέον έγκυρο βραβείο ποιότητας στις ΗΠΑ, αλλά και ένα από τα πιο έγκυρα στον κόσμο. Αυτά τα βραβεία ήταν η βάση για την ανάπτυξη περιφερειακών ή τοπικών βραβείων σ' όλο τον κόσμο. Στην αρχή της δεκαετίας του 1990, λόγω της δύσκολης θέσης που ευρίσκονταν πολλοί οργανισμοί, της αυξανόμενης πολυπλοκότητας της τεχνολογίας και του γεγονότος ότι χανόταν μερίδιο της αγοράς ένεκα της παγκοσμιοποίησης, αναγκάστηκαν να βρουν μια άλλη προσέγγιση στη Διοίκηση των επιχειρήσεων, την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας παρουσιάζονται στον σχήμα 2.1



Σχήμα 2.1 Τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της διοίκησης ποιότητας (B. E. Dale, J. J. Pluncett. Managing Total Quality BPCC Whetons LTD 1990)

2.1.1 Στρατηγική σημασία της ποιότητας

Η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες, για τα στελέχη της επιχείρησης και για την ίδια την επιχείρηση για τους παρακάτω λόγους:

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
2. Θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους
3. Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά
4. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους

Τα στελέχη της επιχείρησης θέλουν ποιότητα γιατί

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
2. Επιθυμούν σεβασμό από τον πελάτη
3. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
4. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται
5. Η ποιότητα δημιουργεί πιστούς πελάτες και πιο ανεκτικούς σε τυχόν λάθη.

Η επιχείρηση θέλει ποιότητα γιατί

1. Την θέλουν οι πελάτες
2. Το μέλλον της εταιρίας εξαρτάται απ' αυτήν

Επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων του ούτε από τα ίδια τα προϊόντα αλλά την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Οι ευεργετικές επιπτώσεις της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλ. στην αγορά, όσο και στο εσωτερικό. Και στις δύο περιπτώσεις το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή της ικανότητας πραγματοποίησης κέρδους για την επιχείρηση. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της

επιχείρησης. Έτσι η διοίκηση γνωρίζοντας ότι η ποιοτική υπεροχή διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα ή υπηρεσίες της σε μεγαλύτερη τιμή έχοντας ταυτόχρονα αυξήσει το μερίδιο της αγοράς.

Όταν η αύξηση των εσόδων που προέρχονται είτε από μεγαλύτερες τιμές είτε από αύξηση του μεριδίου αγοράς συνδέεται με καλύτερη ποιότητα και είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους έχουμε μια καθαρή αύξηση του κέρδους. Η ποιότητα είναι κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνονται λάθη, γίνεται κέρδος..... Εάν συγκεντρωθούμε στο να σιγουρέψουμε την ποιότητα, αυξάνουμε τα κέρδη κατά 5% έως 10% των πωλήσεων. Είναι πολλά λεφτά και δωρεάν (Crosby, 1979).

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για τους σύγχρονους οργανισμούς αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά από τις αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν, όταν αυτή δεν ικανοποιεί τους πελάτες τους με τα προϊόντα και τον τρόπο εξυπηρέτησής τους.

2.1.2 Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Όταν ο πελάτης αγοράζει υπηρεσίες, αγοράζει τόσο άλα αγαθά – αυτές καθαυτές τις υπηρεσίες – όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Για τις υπηρεσίες αυτές καταβάλλει μια οικονομική αξία αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία, ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών του.

Τόσο η οικονομική αξία όσο και η υποκειμενική αποδίδονται από τον πελάτη στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών που (πρέπει να) έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις διαστάσεις της ποιότητας, τα κριτήρια ποιότητας, με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει:¹

¹ Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων “Ποιότητα Υπηρεσιών”, καθηγητή Λ. Χυτήρη, 2002.

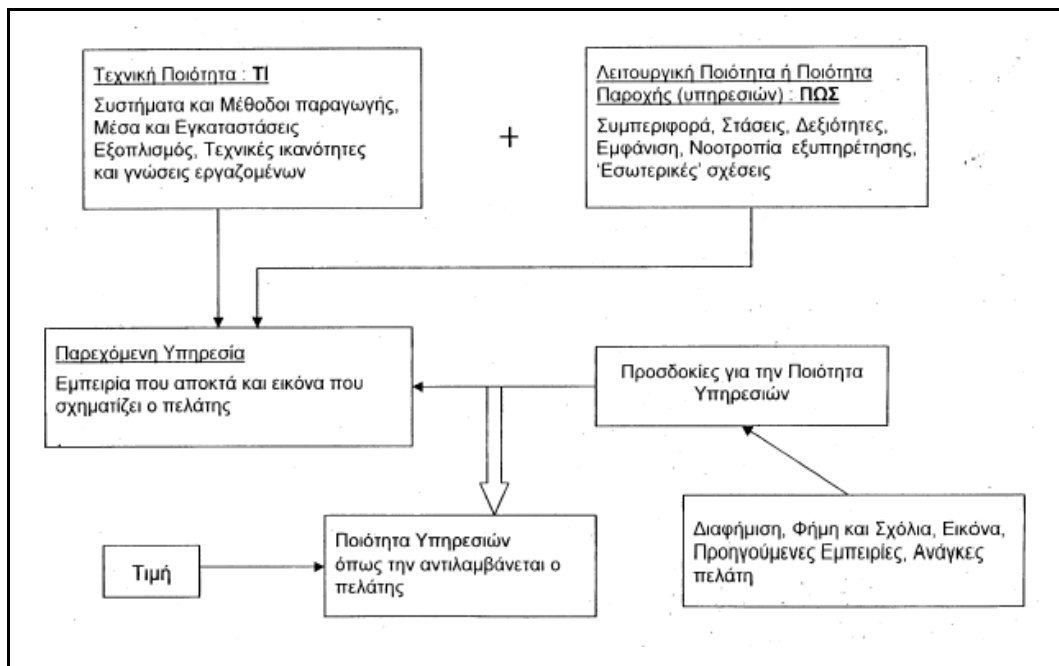
1. Έμπρακτα στοιχεία όπως:
 - Εμφάνιση των εγκαταστάσεων
 - Εξοπλισμός
 - Προσωπικό
 - Υλικό επικοινωνίας
2. Συνέπεια – Αξιοπιστία, η ικανότητα της επιχείρησης να εκτελεί τα όσα έχει υποσχεθεί αξιόπιστα και με ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση, προθυμία του προσωπικού για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών και παροχή κατάλληλης υπηρεσίας.
4. Γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός) που απαιτούνται για την εκτέλεση της υπηρεσίας.
5. Ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα και το ενδιαφέρον που δείχνει το προσωπικό.
6. Εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια ώστε ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευθεί την επιχείρηση.
7. Ασφάλεια – σιγουριά από κίνδυνο, απώλεια ή ατύχημα.
8. Προσβασιμότητα και ευκολία επαφής.
9. Επικοινωνία – ενημέρωση των πελατών.
10. Αποκατάσταση – διόρθωση, δυνατότητα και διάθεση της επιχείρησης να διορθώσει τα πράγματα, αν κάτι γίνει λάθος.
11. Ενσυναίσθηση – κατανόηση, η ικανότητα του προσωπικού να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

- (α) Τα κριτήρια που αφορούν την παραγωγή της υπηρεσίας και αποτελούν την τεχνική διάσταση της ποιότητας και

(β) τα κριτήρια που αφορούν στην παροχή της υπηρεσίας και αποτελούν την λειτουργική διάσταση της ποιότητας.

Ο βαθμός στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται.



Σχήμα 2.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα υπηρεσιών
(Χυτήρης, Λ.)

2.2 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ολική ποιότητα διοικείται δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγείται από την αρχή μέχρι το τέλος και ότι η διοίκηση δεν αρκείται στον έλεγχο αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού, η αποδοχή από την διοίκηση και τους εργαζόμενους των λεγομένων *βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις και είναι αναγκαία για την ίδια την ύπαρξη του προγράμματος.

Οι αρχές αυτές είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η έννοια του εσωτερικού πελάτη και προμηθευτή
- Η ικανοποίηση του πελάτη
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
- Η συνεχής εκπαίδευση
- Η μέτρηση της ποιότητας και συνεχής βελτίωση

Η άποψη των ειδικών, όπως οι Grosby, Deming, Feigenbanm, Ishikawa και Juran για τη διοίκηση της ποιότητας, είναι ότι η δέσμευση και η συμμετοχή των στελεχών εξαρτάται από τη γενική διεύθυνση που δημιουργεί και συντηρεί τα οράματα, θέτει στόχους, παρακινεί και επιβραβεύει.

Το πρώτο βήμα για την συμμετοχή και την παρακίνηση κάθε υπαλλήλου, είναι ο ακριβής προσδιορισμός των δικών του πελατών. Επεκτείνοντας έτσι την *έννοια του πελάτη*, η εικόνα γίνεται πιο σαφής για όλους τους εργαζόμενους. Πελάτης δεν είναι μόνο ο αποδέκτης του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας της εταιρίας, αλλά οποιοσδήποτε στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία. Ο Δρ. Juran θεωρεί ότι κάθε εργαζόμενος είναι ταυτόχρονα προμηθευτής και χρήστης, ως αποδέκτης ή παραγωγός μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η κινητήρια δύναμη για να πραγματοποιηθεί η μεγάλη αλλαγή στον Οργανισμό:

- στους ανθρώπους (στάση, νοοτροπία, καλλιέργεια)
- στα συστήματα και διαδικασίες
- στον εξοπλισμό και τα μέσα
- στα προϊόντα

Η διαδικασία μετάβασης στην Ολική Ποιότητα ξεκινά στην πρώτη φάση της από τον πελάτη, με μέτρηση της γνώμης και των απόψεων του. Στην φάση του σχεδιασμού και της υλοποίησης του προγράμματος προσαρμόζονται η

νοοτροπία, τα συστήματα και τα προϊόντα του οργανισμού στις απαιτήσεις αυτές.

Η φιλοσοφία των *Μηδέν Λαθών* προϋποθέτει ότι το προσωπικό του οργανισμού είναι άριστα εκπαιδευμένο στον εντοπισμό προβλημάτων και στην επίλυση τους, ότι υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα που εξασφαλίζουν μια συνεχή δυναμική βελτίωσης και κατάλληλη παρακίνηση ώστε το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια της αλλαγής και δέσμευση της ηγεσίας για την επιδίωξη της ποιότητας.

Η εκπαίδευση είναι το βασικότερο όπλο για την *αλλαγή νοοτροπίας* στην επιχείρηση και την υιοθέτηση της ποιότητας από κάθε στέλεχος σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης σημαίνει τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, βήμα προς βήμα, με χρήση δοκιμασμένων τεχνικών και εργαλείων, με συμμετοχή του προσωπικού, δημιουργικότητα και καινοτομίες για την επίτευξη μιας επιθυμητής στάθμης ποιότητας στον οργανισμό. Η ιδέα της συνεχούς βελτίωσης κυριαρχεί στη φιλοσοφία του Deming. Η ποιότητα σύμφωνα με τον Deming, δεν έχει τέλος, είναι μια συνεχής διαδικασία.

2.3 Στάδια ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το πρόγραμμα της Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται σε τέσσερα κύρια στάδια και σε χρονικό διάστημα που ποικίλλει. Στο πρώτο στάδιο, η διοίκηση της εταιρίας κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές της Ολικής ποιότητας. Η κύρια δραστηριότητα είναι η *μέτρηση* και *αποτύπωση* της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Τι προβλήματα έχει, που βρίσκεται, δηλαδή σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και στη συνείδηση του προσωπικού της. Στο τέλος αυτού του σταδίου η διοίκηση έχει μια *σαφή εικόνα* του τι πρέπει να διορθώσει και ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί της στόχοι.

Στο δεύτερο στάδιο με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης τίθενται οι *στόχοι* του προγράμματος Ολικής Ποιότητας: τι θέλουμε να επιτύχουμε, πως θα το επιτύχουμε, πότε θα το επιτύχουμε. Πότε θα ξεκινήσει το πρόγραμμα, αν θα έχει επιμέρους στάδια, ποιοι στόχοι έχουν προτεραιότητα, ποιος θα είναι ο ρόλος των στελεχών και υπαλλήλων. Θα πρέπει να ορισθεί ο συντονιστής (Facilitator) και μια συντονιστική επιτροπή (Steering Committee). Ταυτόχρονα, αρχίζει να δημιουργείται η σχετική *υποδομή*, για να εξασφαλισθεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού. Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί ώστε η πορεία προς την Ολική ποιότητα να είναι προκαθορισμένη και σαφής.

Στο τρίτο στάδιο υλοποιείται το πρόγραμμα ολικής ποιότητας και αρχίζει συνήθως με συστηματική *εκπαίδευση* του προσωπικού στις αρχές της Ολικής Ποιότητας, στα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσής της. Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν *ομάδες βελτίωσης ποιότητας*. Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα, προτείνονται και επιλέγονται λύσεις οι οποίες και υλοποιούνται. Το τρίτο στάδιο του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας είναι ουσιαστικά μια ριζική αλλαγή, μια *αλλαγή* κατεύθυνσης του οργανισμού και νοοτροπίας των εργαζομένων. Όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές, μετρήσιμες και ελεγχόμενες, θα πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού παραμένει στα επιθυμητά επίπεδα. Θα έχουν αναπτυχθεί οι κατάλληλοι *Δείκτες Ποιότητας* που χρησιμεύουν σαν συναγερμός, όταν εμφανιστεί το πρόβλημα.

Στο τέταρτο στάδιο του ελέγχου και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, με τη χρήση καταλλήλων δεικτών που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα της “οριοθέτησης της θέσης της ως προς τον ανταγωνισμό” (benchmarking) ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοστεί.

2.3.1 Μέτρηση της Ποιότητας – Δείκτες Ποιότητας

Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί. Στη μέτρησή της βασίζεται οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης. Οι στόχοι ποιότητας οφείλουν να είναι όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται, ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί όχι μόνο η επίτευξή τους, αλλά και το ποσοστό της επιτυχίας. Τα περισσότερα συστήματα μέτρησης των σημερινών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μεταβλητές που μετρούν κυρίως οικονομικά αποτελέσματα όπως, συνολικό κόστος, πωλήσεις, κέρδη. Μετρούν επίσης την εισοδο πόρων όπως πρώτες ύλες, ανταλλακτικά, κεφάλαια. Στις σύγχρονες απόψεις για τη μέτρηση της ποιότητας υπάρχουν μεταβλητές που μπορούν να μετρηθούν όπως η παραγωγικότητα η ευελιξία, ο χρόνος παραγωγής μιας υπηρεσίας ή προϊόντος, ο τρόπος παράδοσης, ο αριθμός λαθών, ο χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών, η διάθεση εξυπηρέτησης του πελάτη κλπ. Οι εταιρίες με μακρόχρονη πείρα στην Ολική Ποιότητα γνωρίζουν ότι το βασικό στάδιο για την επίτευξη των στόχων ποιότητας είναι η *ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης*. Η First National Bank στο Σικάγο – στα πλαίσια του προγράμματος Ολικής Ποιότητας έχει εγκαταστήσει μηχανογραφικό σύστημα μέτρησης, που παρακολουθεί τις μεταβολές στοιχείων που έρευνα απέδειξε ότι οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο.²

Πάνω από 700 δείκτες απόδοσης παρουσιάζονται κάθε βδομάδα σε γραφήματα και ελέγχονται στοιχεία όπως:

- Έγκαιρη ανταπόκριση
- Ακρίβεια χειρισμών
- Διάθεση εξυπηρέτησης και άλλοι

Κάθε δείκτης έχει ένα καθορισμένο κατώτατο όριο καθώς και μια επιθυμητή τιμή – στόχο.

Με τη *σύγχρονη* άποψη (μέτρηση και των επιμέρους δραστηριοτήτων), μέτρησης της ποιότητας δύνεται η δυνατότητα εντοπισμού με ακρίβεια των προβληματικών διαδικασιών (που δημιουργούν παρέκκλιση από τις

² Α. Σπανός, Ολική Ποιότητα, Αθήνα Γαλαΐος 1995. Σελ. 96-101.

προδιαγραφές), και κατά τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας προσδιορίζονται με ακρίβεια οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

Για τη μέτρηση της ποιότητας χρησιμοποιούνται:

1. Εργαλεία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων όπως:
 - Φύλλα ελέγχου
 - Ιστογράμματα
 - Γραφήματα
2. Έρευνες αγοράς για μέτρηση της γνώμης των πελατών και των τάσεων της αγοράς
3. Επισκοπήσεις (surveys) για προσδιορισμό της γνώμης των “εσωτερικών” πελατών

Μια έρευνα ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης συμβάλλει στην επέκταση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, δίνει την δυνατότητα στη διοίκηση να μάθει για τη στάση των υπαλλήλων, αποτελεί σημείο αρχής για αλλαγή και ανάπτυξη καθώς και τη βάση έναντι της οποίας θα εκτιμηθεί η μελλοντική πρόοδος.

4. Συμβατικές μέθοδοι ή εργαλεία συλλογής, ιεράρχησης και αξιολόγησης στοιχείων βάσει μετρήσιμων στοιχείων ή χαρακτηριστικών (attributes)

Για τον έλεγχο της βελτίωσης των μετρούμενων χαρακτηριστικών της ποιότητας, χρησιμοποιούνται οι δείκτες ποιότητας που είναι λόγοι δεδομένων όπως π.χ. παράπονα πελατών ανά μήνα, κόστος εκπαίδευσης ανά εκπαιδευόμενο, κατανάλωση γραφικής ύλης ανά υπάλληλο, δημιουργικές προτάσεις ανά υπάλληλο ανά έτος κλπ.

Μια μέτρηση για να έχει νόημα πρέπει:

1. Να είναι αντικειμενική
2. Να είναι ποσοτική
3. Να στηρίζεται σε στοιχεία που έχουν συλλεχθεί και τεκμηριωθεί προσεκτικά

4. Να περιέχει χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη μετρούμενη δραστηριότητα

Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας υπογραμμίζει τη σημασία της μέτρησης ως μέσο το οποίο συμβάλλει:

1. Στην κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη
2. Στην καθιέρωση στόχων για βελτίωση
3. Στην προσαρμογή των λειτουργιών της επιχείρησης στους συγκεκριμένους στόχους
4. Στην συνεχή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

2.3.2 Benchmarking

Η προσωπική μέτρηση των απόψεων των πελατών επεκτείνεται και στην μέτρηση και στην οριοθέτηση της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό γνωστή με τον όρο benchmarking. Benchmarking είναι μια συνεχής, συστηματική μεθοδολογία για την αναγνώριση, μέτρηση και σύγκριση του πυρήνα των διαδικασιών ή λειτουργιών μιας επιχείρησης με εκείνες του καλύτερου ανταγωνιστή. Στόχος αυτής της μεθοδολογίας είναι η διευκόλυνση των βελτιώσεων που θα οδηγήσουν στην καλύτερη απόδοση και σε ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Το benchmarking, ή “οριοθέτηση της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό” (Α. Σπανός) ακολουθεί ένα κύκλο ολοκλήρωσης:

1. Σαφή γνώση των αδυναμιών και δυνατών στοιχείων της επιχείρησης
2. Γνώση των αδυναμιών και δυνατών σημείων του ανταγωνισμού, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση
3. Υιοθέτηση των καλύτερων στοιχείων και πρακτικών του ανταγωνισμού
4. Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν η ανάλυση μετά την υιοθέτηση των καλύτερων στοιχείων του ανταγωνισμού είναι επιτυχής, το αποτέλεσμα θα είναι η βελτίωση της θέσης της επιχείρησης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το benchmarking εντάσσεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Μετρήσεις (τι, που, πόσο, ποιος, πως, γιατί). Η σύγκριση γίνεται μεταξύ των γνωστών στοιχείων της εταιρίας και εκείνων του καλύτερου ανταγωνιστή.
2. Πρακτικές βελτιώσεις (το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται προκειμένου να μειωθεί η διαφορά από τον ανταγωνισμό).

Το benchmarking επιτρέπει στις επιχειρήσεις να θέτουν ρεαλιστικούς, νέους στόχους απόδοσης, και αυτή η διαδικασία συμβάλλει στο να πειστούν οι εργαζόμενοι για την αξιοπιστία των στόχων.

Το benchmarking επιτρέπει επίσης στους οργανισμούς να προσδιορίσουν συγκεκριμένα “κενά” στην απόδοσή τους και να επιλέξουν τις διαδικασίες εκείνες που θα οδηγήσουν στην βελτίωσή τους. Παρέχει το μέσον που θα οδηγήσει στον επανασχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα εκείνα τα οποία ικανοποιούν ή καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών. Τα κενά που εντοπίζονται στην απόδοση δίνουν την δυνατότητα για σχέδια δράσης με στόχο την βελτίωση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και προώθηση της καλύτερης απόδοσης των ατόμων και των ομάδων.

Τέλος το benchmarking παρέχει βάση για εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι βλέπουν το χάσμα ανάμεσα στο τι κάνουν αυτοί και τι κάνουν οι καλύτεροι στο χώρο τους. Το κλείσιμο του χάσματος δείχνει την ανάγκη εμπλοκής του προσωπικού σε τεχνικές λύσεις προβλημάτων και βελτίωσης διαδικασιών.³

³ E. J. Ross, Total Quality Management: Text, Cases and Readings, USA, CRC Press LLC 1995, pp. 239-240.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δερβιτσιώτης Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1995.
2. Σπανός Α., Ολική Ποιότητα, Γαλαίος, Αθήνα, 1995.

ΞΕΝΗ

1. Abbot L., Quality and competition, Columbia University Press, New York 1995.
2. Crosby P. B., Quality is free: the art of making quality certain, New American Library, New York 1979.
3. Deming W. E., Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge 1986.
4. Gronroos C., Strategic management and marketing in the service sector, MA: Marketing Science Institute, Cambridge 1983.
5. Hutchines D., Achieve Total Quality, Director Books, England 1992.
6. Juran J. M., Seder L. A. & Gryna F. M., Quality Control Handbook, McGraw Hill, New York 1962.
7. Ross J. E., Total Quality Management, Text, Cases and Readings, CRC Press LLC, USA 1995.
8. Zeithmal V. A., Parasuraman A. & Berry L. L., Delivering Quality Service, Free Press, New York 1990.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Gilmore H. L., "Product conformance cost" Quality Progress, 7 (5): 1974, pp. 16-19.

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ.**

1. Χυτήρης Λ., “Ποιότητα Υπηρεσιών”, Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις, 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Ο χώρος της εκπαίδευσης είναι από τους τελευταίους τομείς υπηρεσιών που υιοθέτησαν την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για πρώτη φορά, κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ήταν τόσο έντονη η πίεση αλλαγής του τρόπου λειτουργίας και στόχων της εκπαίδευσης.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά που διαμόρφωσαν το νέο περιβάλλον το οποίο αντιμετώπιζε η εκπαίδευση, ήταν τα εξής:

1. Ο τομέας της εκπαίδευσης παγκόσμια αντιμετώπισε μια συνεχή μείωση της κρατικής χρηματοδότησης ένεκα της οικονομικής ύφεσης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα για χρήματα, κάτι που οδήγησε στην ανάγκη παρουσίασης βελτιωμένης απόδοσης και συνολικής ποιότητας των οργανισμών.
2. Ο αυξανόμενος αριθμός των ανέργων και κυρίως το αυξανόμενο ποσοστό πτυχιούχων ανέργων έχει προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον σε σχέση με την αξία των πτυχίων και την εξέλιξη της καριέρας των αποφοίτων.
3. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν μαθήματα σε επίπεδο επιχείρησης, με χαμηλότερο κόστος, σχεδιασμένα να καλύψουν τις ανάγκες του οργανισμού.

Λόγω των πολλαπλών επιλογών που έχουν οι μαθητές και οι φοιτητές στον τομέα της εκπαίδευσης και σε συνδυασμό με τους παραπάνω παράγοντες, έχουν γίνει περισσότερο απαιτητικοί και αναζητούν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε όλες τις συναλλαγές τους με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ιδιαίτερα στα μεταπτυχιακά προγράμματα όπου οι φοιτητές είναι μεγαλύτερης ηλικίας και αρκετοί απ' αυτούς είναι επαγγελματίες, απαιτείται ένα ποιοτικό επίπεδο εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Για να μπορέσουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να λειτουργήσουν σε αυτό το νέο περιβάλλον, θα πρέπει να αλλάξουν

την παραδοσιακή κουλτούρα και τρόπο λειτουργίας όχι μόνο σε σχέση με τον ακαδημαϊκό πυρήνα αλλά και τους διοικητικούς τομείς λειτουργίας, οι οποίοι στηρίζουν την κύρια δραστηριότητα της εκπαίδευσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει αυτό το πλαίσιο και παρέχει εκείνα τα εργαλεία και τις μεθόδους με την βοήθεια των οποίων μπορούν να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές και να επιτευχθεί ο στόχος της διαρκούς βελτίωσης της απόδοσης, μιας και ένα σημαντικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι μόνο η ικανοποίηση αλλά και το ξεπέρασμα των αναγκών και προσδοκιών των πελατών καθώς και η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας και χρήσης εργαλείων περιλαμβάνοντας όλους τους ανθρώπους του οργανισμού σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Μέχρι πρόσφατα σκοπός των περισσότερων παραδοσιακών μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας στην εκπαίδευση ήταν συμμόρφωση με κάποια πρότυπα και το ενδιαφέρον εστιαζόταν στην επιθεώρηση και τα συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση του τελικού “προϊόντος”. Με αυτό τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης έπαιρναν μέρος αφού είχε ολοκληρωθεί η διαδικασία. Υπήρχε απουσία προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών. Αυτή η στατική προσέγγιση για την βελτίωση της ποιότητας δεν προσέφερε πολλά στην εκπαίδευση μιας και η έμφαση δινόταν στην εκτίμηση (evaluation) και όχι στην διαδικασία της μάθησης και της βελτίωσης της.

Η προσέγγιση αυτή είχε και άλλες αδυναμίες όπως:

- Τη μη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών στην καθιέρωση των προτύπων.
- Την έμφαση μόνο στο εκπαιδευτικό προσωπικό και όχι σ' όλους τους εργαζόμενους στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.
- Την έμφαση στην απόδοση των εκπαιδευτικών και όχι των άλλων ενδιαφερομένων.

- Την εστίαση μόνο στην παιδαγωγική προετοιμασία του εκπαιδευτικού και όχι στην ικανότητα του να κατευθύνει τους πόρους του ιδρύματος προς τις ανάγκες των σπουδαστών.
- Τη μικρή επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας όταν τα πρότυπα ήταν χαμηλά ενώ όταν ήταν υψηλά υπήρχε κίνδυνος απογοήτευσης.

Στην αρχή της τελευταίας δεκαετίας, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εισχώρησε στον τομέα της εκπαίδευσης κυρίως στην διοίκηση και τις υπηρεσίες υποστήριξης των σπουδαστών. Ελάχιστα εκπαιδευτικά ιδρύματα εφήρμοσαν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην τάξη. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 1 βασίζονται στην ποιότητα και κάποιες έννοιες του πυρήνα της φιλοσοφίας της είναι:

- Η έννοια των συστημάτων και η ανάλυση των συστημάτων.
- Η λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε γεγονότα.
- Η αναγνώριση και πληροφόρηση (feedback) από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού.
- Η Διοίκηση Διαδικασιών και η Βελτίωση Διαδικασιών συμπεριλαμβανομένων των εννοιών των κοινών και ειδικών αιτιών απόκλισης.
- Ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών και τα διαγράμματα ελέγχου για τον προσδιορισμό των ειδικών αιτιών απόκλισης.
- Ο κύκλος, Σχεδιασμός – Συλλογή Στοιχείων – Ανάλυση – Ενέργεια (PDCA) για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών και τη μείωση των κοινών αιτιών απόκλισης.
- Τα εργαλεία ποιότητας για την αναγνώριση της ρίζας των προβλημάτων των διαδικασιών.
- Ενδυνάμωση, εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων και δημιουργία ομάδων.

Όταν εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση, το ενδιαφέρον εστιάζεται στους σπουδαστές, και στην αποτελεσματικότητα του μαθήματος. Η αξιολόγηση γίνεται το μέσον πληροφόρησης της δουλειάς των εκπαιδευτικών καθώς και το μέσον αναγνώρισης των αναγκών βελτίωσης. Αυτή

η νέα προσέγγιση δίνει περισσότερη έμφαση στην διαδικασία της εκπαίδευσης, στην πρόληψη και στις βελτιώσεις πριν και κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης παρά στο τελικό εκπαιδευτικό προϊόν. Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση απεικονίζεται μέσω των 14 σημείων του Deming που παρουσιάζονται παρακάτω.

1. **Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των σπουδαστών και υπηρεσιών.**
2. **Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.** Η διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις προκλήσεις, να γνωρίζει τις ευθύνες της και να ηγείται της αλλαγής.
3. **Ανεξαρτητοποίηση από τον έλεγχο (testing)** για την επίτευξη της ποιότητας. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης μαζικής επιθεώρησης (standardized achievement tests). Παροχή εμπειριών μάθησης οι οποίες δημιουργούν ποιοτικά αποτελέσματα και ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα και τον πειραματισμό.
4. **Προσπάθεια κατάργησης της βαθμολογίας και των επιβλαβών επιδράσεων από την κατηγοριοποίηση των ανθρώπων.** Εστίαση στη διαδικασία της μάθησης και όχι της ομαδοποίησης.
5. **Συνεχής βελτίωση του συστήματος βελτίωσης των σπουδαστών και της εξυπηρέτησής τους** με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας στην προσωπική ζωή τους και την κοινωνία συνολικά.
6. **Καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία** για τους σπουδαστές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό, για όλα τα εμπλεκόμενα με τον εκπαιδευτικό οργανισμό μέρη.
7. **Συνεργασία με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα από τα οποία προέρχονται οι σπουδαστές.** Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους εκπαίδευσης σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης της σχέσης με το εκπαιδευτικό ίδρυμα από όπου προέρχονται οι σπουδαστές. Βελτίωση της ποιότητας των σπουδαστών που εισάγονται στον νέο εκπαιδευτικό οργανισμό.
8. **Αποτελεσματική ηγεσία.** Στόχος της ηγεσίας θα πρέπει να είναι να εκπαιδεύει και να βοηθάει τους ανθρώπους να εκτελούν τα καθήκοντά

τους καλύτερα, να βελτιώνουν την διδασκαλία και τη μάθηση καθώς και όλες τις υποστηρικτικές διαδικασίες.

9. **Αποβολή του φόβου** έτσι ώστε να μπορούν όλοι να εργάζονται αποτελεσματικά για το σχολικό σύστημα. Δημιουργία περιβάλλοντος το οποίο ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εκφράζονται ελεύθερα και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
10. **Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών.** Όλοι οι εργαζόμενοι στο εκπαιδευτικό ίδρυμα (εκπαιδευτικοί, υπεύθυνοι προγραμμάτων σπουδών και έρευνας, λογιστήριο, διοίκηση, εστίαση) θα πρέπει να εργάζονται σαν μία ομάδα. Η ανάπτυξη στρατηγικής για αυξημένη συνεργασία ανάμεσα στις ομάδες και τα άτομα είναι απαραίτητη. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
11. **Κατάργηση συνθημάτων, παροτρύνσεων και στόχων για εκπαιδευτικούς και σπουδαστές ζητώντας τέλεια απόδοση και νέα επίπεδα παραγωγικότητας.** Οι παροτρύνσεις δημιουργούν αντίπαλες σχέσεις. Οι περισσότερες αιτίες της χαμηλής ποιότητας και χαμηλής παραγωγικότητας ανήκουν στο σύστημα και επομένως βρίσκονται πέραν του ελέγχου των εκπαιδευτικών και των σπουδαστών.
12. **Ελαχιστοποίηση των αριθμητικών στόχων και κατάργηση των προτύπων εργασίας** για τους εκπαιδευτικούς και τους σπουδαστές (π.χ. αύξηση της βαθμολογίας του τεστ κατά 10% κ.λ.π.)
13. **Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εκπαιδευτικούς, τους σπουδαστές και τη διοίκηση την υπερηφάνεια και τη χαρά από την εργασία τους.** Αυτό σημαίνει κατάργηση της ετήσιας κατάταξης (annual rating) και της διοίκησης βάσει στόχων (management by objectives). Η προσοχή πρέπει να στραφεί από την ποσότητα στην ποιότητα.
14. **Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης για όλους.**⁴

⁴ Cotton K., "Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education", School Improvement Research Series (SIRS), Mt. Edgecumbe High School, Sitka Alaska.

Όπως κάθε νέα έννοια, έτσι και στην περίπτωση που πρόκειται να εφαρμοσθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για πρώτη φορά σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, ή ένα τμήμα του, υπάρχει αντίσταση από το υπάρχον σύστημα καθώς και από τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Για να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση χρειάζονται άτομα τα οποία θα προωθήσουν τις αλλαγές αυτές (promoters).

Οι διαστάσεις ποιότητας στην εκπαίδευση, βάσει του μοντέλου SERVQUAL των διαστάσεων της ποιότητας για τις υπηρεσίες, περιλαμβάνουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Εμπράγματα στοιχεία

- Επάρκεια εξοπλισμού (εργαστήρια κλπ)
- Ευκολία πρόσβασης στον εξοπλισμό
- Σύγχρονος εξοπλισμός
- Ευκολία πρόσβασης στις πηγές πληροφόρησης (βιβλιοθήκη, software, δίκτυα πληροφοριών...)
- Ελκυστικότητα του περιβάλλοντος
- Επάρκεια υπηρεσιών εξυπηρέτησης

Επάρκεια / Ικανότητα

- Κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού σχετική με το αντικείμενο διδασκαλίας
- Πρακτική εμπειρία του εκπαιδευτικού προσωπικού
- Ο βαθμός ενημέρωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού για τις σύγχρονες εξελίξεις στο αντικείμενό τους
- Πείρα του εκπαιδευτικού προσωπικού στην επικοινωνία και την διδασκαλία
- Ικανότητα εξυπηρέτησης του διοικητικού προσωπικού

Στάσεις (attitudes)

- Ο βαθμός στον οποίο το εκπαιδευτικό προσωπικό κατανοεί τις ανάγκες των σπουδαστών

- Ο βαθμός στον οποίο το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι πρόθυμο να βοηθήσει
- Διαθεσιμότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού για καθοδήγηση και συμβουλή
- Ο βαθμός στον οποίο δίνεται ατομική προσοχή στους σπουδαστές από τους εκπαιδευτικούς

Παράδοση (delivery)

- Τα θέματα των εξετάσεων να αντιπροσωπεύουν την ύλη που διδάχθηκε
- Ο βαθμός στον οποίο εμπνέουν τα μαθήματα
- Ο βαθμός στον οποίο η ύλη των μαθημάτων παρουσιάζεται έγκαιρα / διαδοχικά

Αξιοπιστία

- Ο βαθμός στον οποίο αξιοποιούνται οι πληροφορίες από τους σπουδαστές (feedback)
- Ο βαθμός στον οποίο είναι ασφαλείς οι εμπιστευτικές πληροφορίες
- Αξιοπιστία των διπλωμάτων και πτυχίων που απονέμονται

Περιεχόμενο

- Συνάφεια του προγράμματος σπουδών με την μελλοντική απασχόληση των σπουδαστών
- Ο βαθμός στον οποίο οι σπουδαστές μαθαίνουν να εργάζονται ομαδικά
- Ο βαθμός στον οποίο οι σπουδαστές μαθαίνουν να επικοινωνούν
- Εφαρμοσιμότητα της γνώσης που αποκτήθηκε σε άλλους τομείς
- Ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα σπουδών περιέχει βασικές γνώσεις και δεξιότητες
- Ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα σπουδών περιέχει ειδικές γνώσεις και δεξιότητες

3.1.1 Ολική Προσέγγιση της εκπαίδευσης

Στην εκπαίδευση μπορούν να λειτουργήσουν μαζί έννοιες, αρχές ή μέθοδοι όπως *Εστίαση στον Πελάτη, Διαρκής Βελτίωση, Στατιστικές μέθοδοι και διαγράμματα ελέγχου, Ομαδική Εργασία, τα 14 σημεία του Deming, και το Σύστημα της βαθιάς γνώσης (profound knowledge)*. Μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ολική (systemic) προσέγγιση των οργανισμών έτσι ώστε όταν εφαρμόζεται στην εκπαίδευση θα πρέπει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα να θεωρείται ως ένα σύνολο από συστήματα. Η μέχρι πρότινος κάθετη δομή των οργανισμών εμπόδιζε την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των διαφορετικών επιπέδων της ιεραρχίας καθώς και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού μιας και δεν υπήρχε ευθυγράμμιση (alignment) των προσπαθειών όλων των στελεχών. Η νέα προσέγγιση δίνει μια άλλη πιο ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού. Η ολική (systemic) προσέγγιση περιέχει τρία στοιχεία τα οποία δεν υπήρχαν στην παραδοσιακή προσέγγιση:

τους πελάτες
τα προϊόντα και
τις διαδικασίες

Η ολική προσέγγιση στην εκπαίδευση περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- Αναγνώριση των κτιριακών εγκαταστάσεων των τμημάτων και των αιθουσών ως συστήματα που συνδέονται μεταξύ τους. Αυτό το στοιχείο αναγνωρίζει ότι το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας γίνεται με διασταυρούμενες λειτουργίες (cross – functionally) και ότι τα αποτελέσματα επηρεάζονται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των συστατικών στοιχείων του συστήματος και των εξωτερικών παραγόντων. Αναγνωρίζει επίσης ότι οι αιτίες και τα αποτελέσματα διαφέρουν σε χρόνο και τόπο και ο ρόλος της διοίκησης είναι να διοικεί και να βελτιώνει το σύστημα. Η έμφαση δίνεται στις διαδικασίες παρά στην οργανωτική δομή.
- Διοίκηση των παραπάνω συστημάτων. Το στοιχείο τούτο περιλαμβάνει την δημιουργία ενός οράματος για το μέλλον, το οποίο μοιράζονται όλα

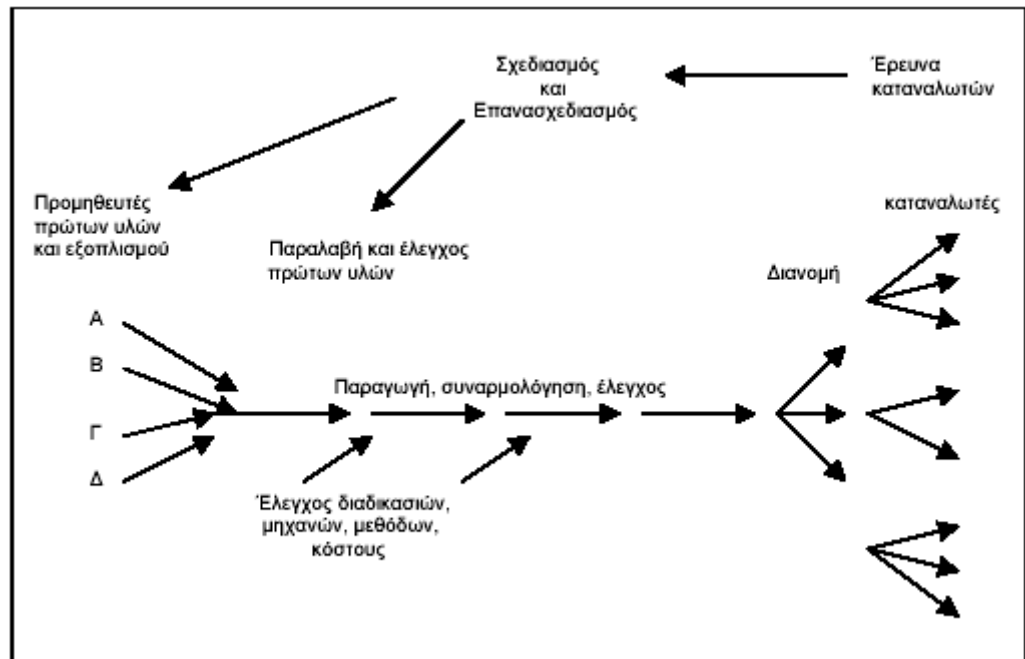
τα ενδιαφερόμενα μέρη του συστήματος, την μέτρηση της απόδοσης η οποία θα συμβάλλει στην βελτίωση του συστήματος και όχι στο να κρίνει τους ανθρώπους και την αναγνώριση ότι ο σωστός τρόπος επίτευξης της ποιότητας είναι ο σχεδιασμός της ποιότητας (prevention) και όχι η επιθεώρηση. Οι διευθυντές των συστημάτων πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο θα ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα συστατικά μέρη του συστήματος. Ένα σύστημα το οποίο υποστηρίζει την μάθηση, την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την καινοτομία και ενδυνάμωση τους σπουδαστές και όλο το προσωπικό να εργαστούν για τους στόχους τους, παρέχει σημαντική εσωτερική ικανοποίηση καθώς επίσης και εξωτερική ανταμοιβή για όλους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν, διοικούν και συμβάλλουν στην επίλυση των συγκρούσεων ανάμεσα στα συστατικά μέρη απομακρύνοντας τα εμπόδια και ενισχύοντας την συνεργασία και επικοινωνία με στόχο να επιτευχθεί το κοινό όραμα.

- Συνεχή βελτίωση αυτών των συστημάτων. Το τρίτο στοιχείο της Ολικής (systemic) προσέγγισης στην εκπαίδευση περιλαμβάνει πρώτα την βελτίωση του τι είναι σημαντικό στον πελάτη, την αναγνώριση των ειδικών και κοινών αιτιών απόκλισης, καθώς και την άποψη ότι όλες οι εργασίες και οι δραστηριότητες μπορούν να βελτιωθούν. Περιλαμβάνει την χρήση μεθόδων διαρκούς βελτίωσης (Διάγραμμα Pareto, Γραφήματα, Γραμμικό Διάγραμμα, Ιστόγραμμα).

Ο Deming συχνά υποστήριζε ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να εξετάζεται σαν ένα σύστημα και όρισε το σύστημα σαν ένα δίκτυο αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων τα οποία δουλεύουν μαζί σε μία προσπάθεια ολοκλήρωσης του σκοπού του συστήματος. Ένα σύστημα πρέπει να έχει στόχους. Χωρίς στόχο δεν υπάρχει σύστημα. Η μεγιστοποίηση είναι μία διαδικασία ενορχήστρωσης των προσπαθειών όλων των συστατικών στοιχείων με κατεύθυνση την επίτευξη του προκαθορισμένου σκοπού.

Όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμβάλλουν στην δημιουργία του σκοπού του συστήματος ενώ είναι ευθύνη της διοίκησης να διευθύνει το σύστημα προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

Το σχήμα 3-1 που ακολουθεί απεικονίζει τον ορισμό του συστήματος του Deming.



Σχήμα 3.1 Ορισμός του συστήματος ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Deming (Deming, W. E., Out of the Crisis, 1986)

Αν και σε οποιονδήποτε τομέα οι όροι πελάτες, προμηθευτές, προϊόν και πρώτες ύλες είναι αρκετά σαφείς, στην περίπτωση της εκπαίδευσης δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα. Υπάρχουν συγκρουόμενες ιδέες για τον ορισμό και τους ρόλους των όρων αυτών που χρησιμοποιούνται στην βιομηχανία. Για την εφαρμογή ποιότητας στην εκπαίδευση πρέπει να προσδιοριστούν οι πραγματικοί πελάτες.

Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα το οποίο θέτει στόχους όπως: την δημιουργία, προστασία και διαρκή ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και στάσεων των σπουδαστών. Για την επίτευξη αυτών των στόχων ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα χρησιμοποιεί πόρους όπως

εκπαιδευτικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, οικονομικούς πόρους, εξοπλισμό και διαδικασίες όπως διδασκαλία, μάθηση και έρευνα. Τρία βασικά προϊόντα παράγονται από αυτό το σύστημα: η εκπαίδευση των σπουδαστών, τα μαθήματα / προγράμματα και η έρευνα⁵.

Οι σπουδαστές και η γνώση που έχουν ήδη αποκτήσει μπορεί να θεωρηθούν σαν οι πρώτες ύλες που ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα παίρνει από τους προμηθευτές του: Γυμνάσια, Λύκεια, Κολέγια και άλλα Πανεπιστήμια. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα επιθεωρεί τις πρώτες ύλες και κάνει δεκτούς μόνο εκείνους τους υποψήφιους με βαθμολογία που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ιδρύματος.

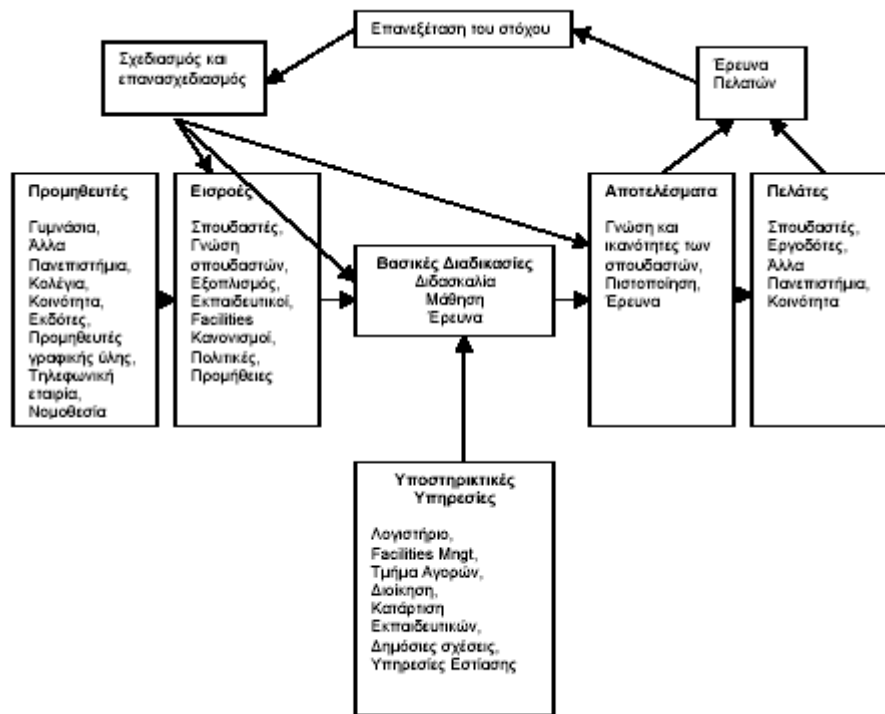
Το πρόγραμμα σπουδών αποτελείται από σπουδές ενός αριθμού ετών ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης και οι σπουδαστές υποχρεούνται να παρακολουθούν και να περάσουν ένα συγκεκριμένο αριθμό μαθημάτων ετησίως. Το τελικό προϊόν (γνώση των αποφοίτων) αποτελείται από την γνώση και κατανόηση του αντικειμένου που διδάχθηκε. Τα μαθήματα (courses) αποτελούνται από ένα αριθμό μικρότερων μερών όπως διαλέξεις, case studies, τα οποία προσθέτουν καινούρια γνώση και δεξιότητες. Αυτά τα μέρη της συνολικής γνώσης των σπουδαστών τοποθετούνται μαζί σε μία διαδικασία όπως σε μία γραμμή συναρμολόγησης. Υπάρχουν αλυσίδες εσωτερικών πελατών και προμηθευτών σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα.⁶ Αφού περάσουν οι σπουδαστές όλα τα απαραίτητα μαθήματα και αποφοιτήσουν, απασχολούνται από τον ιδιωτικό τομέα, το κράτος και αλλού. Αυτή είναι η αγορά στην οποία τα εκπαιδευτικά ιδρύματα διαθέτουν τα προϊόντα τους. Όμως οι σπουδαστές μπορεί ταυτόχρονα να θεωρηθούν και ως πελάτες του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Υπάρχουν μερικές βασικές διαφορές ανάμεσα στον ορισμό των σπουδαστών ως πελάτες και τους πελάτες όπως ο όρος χρησιμοποιείται στην βιομηχανία⁷. Οι σπουδαστές δεν έχουν την ίδια ελευθερία επιλογής όπως οι πελάτες και δεν ευθύνονται για την πληρωμή της τιμής.

⁵ Bailey and Benuett, "The Realistic Model of Higher Education", *Quality Progress*, Nov. 1996, pp. 77-79.

⁶ Meeter and Smith, "Student Quality Improvement Projects", *Quality Progress*, Sept. 1994, pp. 111-114.

⁷ Helms and Key, "Are Students more than Customers in the Classroom?" *Quality Progress*, Sept. 1994, pp. 97-99.

Ένα εκπαιδευτικό σύστημα μπορεί να απεικονιστεί όπως στο σχήμα 3-2.



Σχήμα 3.2: Το εκπαιδευτικό σύστημα (Elaine Torres, Partners in Profound Knowledge)

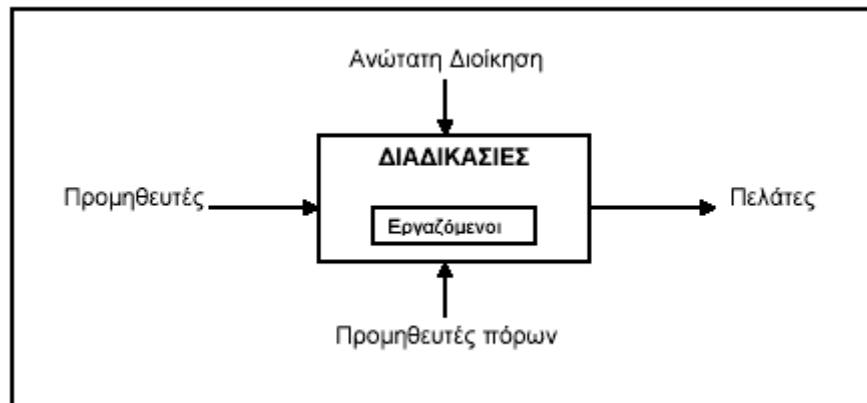
3.1.2 Διαδικασίες και Διοίκηση Διαδικασιών στην Εκπαίδευση

3.1.2.1 Ανάπτυξη Κουλτούρας Διαδικασίας στην Εκπαίδευση

Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα το οποίο υιοθετεί την ολική προσέγγιση, μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να θεωρείται σαν ένα δίκτυο διαδικασιών οι οποίες διαπερνούν τα διάφορα τμήματα. Η άποψη της διαδικασίας και η διοίκηση της διαδικασίας είναι κεντρικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η διαδικασία μπορεί να οριστεί σαν *μια σειρά από αλληλένδετα βήματα, στόχος των οποίων είναι να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Μια διαδικασία έχει συγκεκριμένο*

σημείο αρχής και τέλους μετασχηματίζοντας ορισμένη εισροή όπως οι πρώτες ύλες ή η πληροφόρηση σε διάφορα είδη προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι διαδικασίες υπάρχουν για να υποστηρίξουν συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και επιβίωση του οργανισμού. Οι διαδικασίες μπορεί να περιγραφούν γραφικά όπως στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Σχήμα 3.3: Διάγραμμα Διαδικασίας

Μια ταξινόμηση των διαδικασιών η οποία συνδέεται με τον τελικό αποδέκτη του αποτελέσματος (output) είναι η ακόλουθη:

- Βασικές διαδικασίες
- Υποστηρικτικές διαδικασίες

Τα παραπάνω είδη διαδικασιών σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα αλληλοσυνδέονται και ο στόχος τους είναι να μεταφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην παρουσίαση του εκπαιδευτικού συστήματος που προκύπτει από την θεωρία του Deming, οι βασικές διαδικασίες της εκπαίδευσης είναι η Διδασκαλία και η Διαδικασία της Μάθησης, με τις οποίες ολοκληρώνονται οι κύριοι στόχοι και η αποστολή των εκπαιδευτικών οργανισμών (η εκπαίδευση των σπουδαστών). Η μάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε 2 επίπεδα, όπου τα περιεχόμενα της μάθησης είναι διαφορετικά, στο γνωστικό και το συγκινησιακό επίπεδο⁸.

⁸ Cleary, "Relearning the Learning Process" Quality Progress, April 1996, pp. 79-85.

Γνωστικό επίπεδο

Γνώση
Δεξιότητες
Κατανόηση
Τεχνογνωσία

Συγκινησιακό επίπεδο

Παρακίνηση
Διάθεση
Αξίες

Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία κατά την οποία ο εκπαιδευτής θέτει διάφορα ερεθίσματα ενώπιον του εκπαιδευόμενου και επίσης λειτουργεί ως μεσάζων. Ο στόχος του είναι να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να λύσει τα προβλήματα τα οποία τίθενται από το ερέθισμα και να ανακαλύψει πως μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος, καθώς επίσης να βεβαιώσει την διαδικασία της μάθησης. Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να θεωρηθεί σαν μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει 3 βήματα: Πρώτα ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει τα ερεθίσματα από τον εκπαιδευτή, στην συνέχεια ο εκπαιδευόμενος αναλύει την πληροφορία που του δίνεται και τέλος ο εκπαιδευόμενος ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η μάθηση όπως απεικονίζεται στην σχήμα 3.4



Σχήμα 3.4: Η Διαδικασία της Διδασκαλίας / Μάθησης (Cleary, Quality Progress, 1996)

Από τη φύση της η θεωρία της ποιότητας μοιάζει με τη θεωρία της μάθησης όσον αφορά τα στάδια τα οποία υποβοηθούν την βελτίωση και των δύο.

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα προσανατολισμένη στις διαδικασίες αφ' ενός για να μπορεί να διοικεί και να βελτιώνει ιδιαίτερα εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη των σκοπών (goals) και στόχων (objectives) του και αφ' εταίρου να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών με την χρήση των λιγότερο δυνατών πόρων. Οι αρχές και οι έννοιες μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στις διαδικασίες τις οποίες θα πρέπει να αξιοποιήσει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα εάν πρόκειται να εφαρμόσει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω:

- Τα τμήματα είναι συνεργάτες και όχι ανταγωνιστές
- Η απόδοση των τμημάτων μετριέται σύμφωνα με τη συνεισφορά τους στην απόδοση των διαδικασιών, οι οποίες μετριοούνται και παρακολουθούνται.
- Οι πόροι κατανέμονται βάσει των αναγκών των διαδικασιών.
- Οι διευθυντές διοικούν το “κενό” (white space) και όχι τους ανθρώπους του οργανισμού.
- Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό αναγνωρίζουν ποιοι είναι οι προμηθευτές και πελάτες των τμημάτων τους, κατανοούν τη θέση τους στο σύστημα και ενθαρρύνονται να επικοινωνούν απευθείας με τους συναδέλφους τους στα άλλα τμήματα.
- Προωθείται η συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού.
- Τα μεγάλα προβλήματα του οργανισμού συχνά συζητούνται από ομάδες ατόμων που προέρχονται από όλες τις λειτουργίες της μονάδας.
- Η λύση των προβλημάτων εστιάζεται στην αναζήτηση και απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα και όχι στην ανεύρεση των συμπτωμάτων και τη γρήγορη διόρθωση.
- Η λήψη των αποφάσεων καθοδηγείται από τις ανάγκες του πελάτη.

Το σημαντικό είναι η ύπαρξη ενός συστήματος το οποίο θα παρέχει την πληροφόρηση και μιας κουλτούρας η οποία θα προάγει τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης. Με αυτό τον τρόπο η εκπαίδευση κινείται προς ένα κατάλληλο σύστημα ποιότητας (ΔΟΠ), και ταυτόχρονα αναπτύσσει

αποτελεσματικά την ικανότητα των σπουδαστών να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν και τη δια βίου εκπαίδευση. Η ανάπτυξη αυτής της προσωπικής διαρκούς βελτίωσης θα οδηγήσει στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας ολόκληρου του ιδρύματος. Βασική αρχή της φιλοσοφίας ΔΟΠ είναι ότι η ύπαρξη στόχου διαρκούς βελτίωσης έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός οργανισμού που προλαμβάνει και προσαρμόζεται.⁹

3.1.2.2 Διοίκηση Διαδικασιών στην εκπαίδευση

Στα πλαίσια της ΔΟΠ ένας οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο από διαδικασίες. Η σπουδαιότητα των διαδικασιών και της συνεχούς τους βελτίωσης, προκειμένου να επιτευχθούν ο σκοπός (goal) και οι στόχοι (objectives) του ιδρύματος, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας της Διοίκησης που βασίζεται στις διαδικασίες και την συνεχή τους βελτίωση. Η διοίκηση που βασίζεται στις διαδικασίες είναι βασικό στοιχείο της ΔΟΠ. Για την διοίκηση και την βελτίωση των διαδικασιών είναι σημαντικό να μετρηθεί η απόδοση τους, δηλαδή να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών.

Ανάλυση των μετρήσεων απόδοσης:

Αποτελεσματική Διαδικασία

Καταλληλότητα για την επίτευξη του στόχου

Συμμόρφωση με τα πρότυπα

Αποδοτική Διαδικασία

Χρόνος ανταπόκρισης

Κόστος (αξία αποτελέσματος, πόροι που καταναλώθηκαν)

⁹ Dervitsiotis K. N., "The Challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management", Total Quality Management Vol. 9, No 1, 1998, pp. 109-122.

Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Διαδικασιών σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα απαιτεί την υιοθέτηση των παρακάτω βασικών αρχών από όλο το ανθρώπινο δυναμικό.¹⁰

- Ο κάθε ένας παράγει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία
- Όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες δημιουργούνται για ένα αποδέκτη (εσωτερικό ή εξωτερικό)
- Όλες οι διαδικασίες έχουν ένα προμηθευτή
- Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους μέσω εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών που διασταυρώνονται λειτουργικά (cross – functional) και όχι μέσω ατομικών λειτουργιών.
- Η αποτελεσματικότητα ορίζεται από την ικανότητα των διασταυρούμενων λειτουργικά (cross – functional) διαδικασιών να κατευθύνονται από τον πελάτη, να βελτιώνονται διαρκώς και να εφαρμόζονται στρατηγικές οι οποίες οδηγούν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του σπουδαστή.

Έτσι η βελτίωση της συνολικής απόδοσης του ιδρύματος έχει σχέση με την βελτίωση των διαδικασιών από τις οποίες αποτελείται. Οι δραστηριότητες βελτίωσης θα πρέπει να εστιάζονται στις βασικές διαδικασίες (core or critical processes), δηλαδή εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους οι οποίοι προέρχονται από το όραμα και την αποστολή του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η εστίαση στις βασικές διαδικασίες θα διαβεβαιώσει ότι οι διαδικασίες αυτές θα παρέχονται μαζί με όλους τους απαραίτητους πόρους στους αποδέκτες έτσι ώστε ο οργανισμός να έχει υψηλή και σταθερή απόδοση, που θα οδηγήσουν στην επιβίωση και ανάπτυξή του.

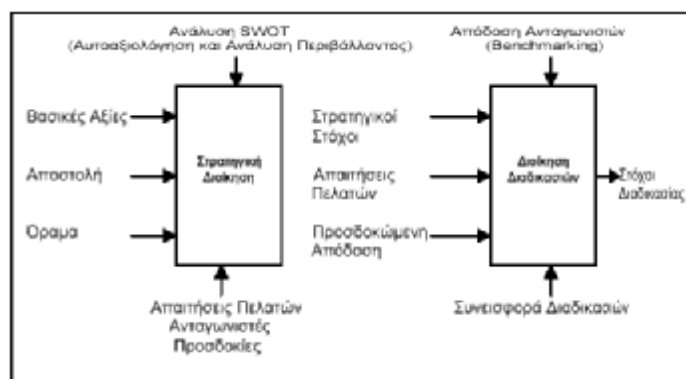
Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πρέπει να έχει όραμα, αποστολή και αξίες (core values). Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τον πυρήνα ενός προγράμματος Μέτρησης και Διαρκούς Βελτίωσης της Ποιότητας. Τα παραπάνω στοιχεία, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα μιας ανάλυσης των δυνάμεων – αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών του οργανισμού (swot analysis), που βασίζονται στην

¹⁰ Meeter and Smith, "Student Quality Improvement Projects", Quality Progress, Sept. 1994, pp. 111-114.

αυτάξιολόγηση και την ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σαν εισροές (inputs) για τη Στρατηγική Διοίκηση. Άλλα σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος θα μπορούσε να είναι οι απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποια είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού
- Ποιοι είναι οι αποδέκτες και ποιες οι προτεραιότητές τους
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές

Τα αποτελέσματα της Στρατηγικής Διοίκησης είναι οι Στρατηγικοί Στόχοι (strategic goals) οι οποίοι έχουν σχέση με το προϊόν, την υπηρεσία, τις προτεραιότητες των αποδεκτών και το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Η επιτυχία αυτών των στόχων θα οδηγήσει στην εκπλήρωση της αποστολής του ιδρύματος και θα του δώσει την δυνατότητα να φθάσει το επιθυμητό όραμα.



Σχήμα 3.5: Ανάπτυξη στρατηγικής και αναγνώριση των στόχων των διαδικασιών (Dervitsiotis Kostas N. How to attain and sustain excellence with performance – based process management TQM, 1999).

Στα πλαίσια της ΔΟΠ, οι στρατηγικοί στόχοι, οι απαιτήσεις των πελατών και η αναμενόμενη απόδοση του οργανισμού σε συνδυασμό με την απόδοση των ανταγωνιστών (benchmarking), αποτελούν την βασική εισροή (input) της Διοίκησης Διαδικασιών του ιδρύματος. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα μπορούσε να είναι οι συνεισφορές της διαδικασίας και οι στόχοι της διαδικασίας που έχουν σχέση με τα κριτήρια ποιότητας, το κόστος και άλλα. Για καθένα από αυτούς τους στόχους, οι οποίοι είναι οι πιο σημαντικοί για την επιτυχία της στρατηγικής θα πρέπει να καθιερωθούν συγκεκριμένα σχέδια εφαρμογής.

Η διοίκηση που βασίζεται στις διαδικασίες αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- Οργάνωση για βελτίωση. Ορίζεται επικεφαλής και ομάδα βελτίωσης της διαδικασίας.
- Κατανόηση της διαδικασίας. Ορίζονται τα όρια, εξετάζεται ποιοι είναι οι πελάτες και ποιοι οι προμηθευτές. Διαπιστώνεται η ροή της εργασίας.
- Έλεγχος της διαδικασίας. Καθιέρωση σημείων ελέγχου και εφαρμογή μετρήσεων.
- Διαρκής βελτίωση των διαδικασιών. Χρήση πληροφοριών από τις μετρήσεις και έλεγχος για τη βελτίωση των διαδικασιών.

Ο Deming παριστάνει την παραπάνω διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με τον ομώνυμο κύκλο Deming ο οποίος περιλαμβάνει 4 φάσεις, Σχεδιασμό, Συλλογή Στοιχείων, Ανάλυση και Δράση.

3.2 Μέτρηση της ποιότητας στην εκπαίδευση

Οι αρχές της Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό, τη λειτουργία και τη συνεχή βελτίωση ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος εκπαίδευσης – μάθησης, των προγραμμάτων σπουδών, στηριγμένων στα αντικείμενα μάθησης και τις δεξιότητες αλλά και στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Η μέτρηση της ποιότητας της εκπαίδευσης στόχο έχει να οδηγεί σε συνεχή βελτίωση, αποτελεσματική ολοκλήρωση και καταξίωση κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Εάν δεν μπορείς να μετρήσεις, δεν μπορείς να βελτιώσεις (Λόρδος Kelvin, 1985) αλλά και δεν μπορείς να διαχειριστείς (Peter Drucker).

Οι κύριες δυσκολίες στον προσδιορισμό των συνιστωσών του όρου ποιότητα στην εκπαίδευση βρίσκονται:¹¹

- στον καθορισμό των αποδεκτών των υπηρεσιών η ποιότητα των οποίων πρέπει να αξιολογηθεί,
- στον καθορισμό κριτηρίων που θα ικανοποιούσαν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις όλων των αποδεκτών σε σχέση με την αντικειμενικά εννοούμενη ποιότητα.

Οι αποδέκτες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι τα Πανεπιστήμια, τα Τεχνολογικά Ιδρύματα, οι Εργοδότες, οι Κρατικές Υπηρεσίες, η Πολιτεία, η ευρύτερη Κοινωνία. Οι αποδέκτες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι επίσης πολλοί και διάφοροι (εργοδότες, κρατικές υπηρεσίες, η Πολιτεία, η ευρύτερη κοινωνία) και με τον ένα ή τον άλλο τρόπο είναι συντελεστές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επομένως κάθε ίδρυμα στην κατάστρωση της στρατηγικής του, με την οποία θέτει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις σχετικές με την αξιολόγηση της ποιότητας απαιτήσεις των παραπάνω αποδεκτών. Σύμφωνα με το σχέδιο του πιλοτικού προγράμματος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αξιολόγηση της ποιότητας στα ΑΕΙ και ΤΕΙ της Ευρώπης “ποιότητα είναι μια έννοια η οποία μπορεί να ερμηνευθεί ποικιλοτρόπως”. Δεν είναι δυνατόν να γίνει αναφορά σε μία συγκεκριμένη ποιότητα. Πρέπει να γίνεται λόγος για ποιότητες ή για διάφορες πτυχές της ποιότητας. Συνεπώς κατά την αξιολόγηση της ποιότητας ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να αναζητηθούν οι απαιτήσεις των διαφόρων συντελεστών της εκπαίδευσης: των σπουδαστών, του ακαδημαϊκού κόσμου, των εργοδοτών, της κυβέρνησης και της ευρύτερης κοινωνίας.

Η ποιότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζεται από ένα αριθμό παραγόντων, πριν από οτιδήποτε άλλο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των καθηγητών και από τον τρόπο που μεταφέρεται η γνώση. Μια γνώμη για αυτά τα θέματα μπορεί να διαμορφωθεί με βάση τα σχόλια των σπουδαστών όσον αφορά την προσφορά εκπαίδευσης, το βαθμό στον οποίο οι

¹¹ Ρηγάτου Ν., Κείμενα Παιδείας. Περνάνε και τα Πανεπιστήμια Εξετάσεις; Διασφάλιση ποιότητας στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, Ατραπός Αθήνα 2002, σελ. 152-153.

καθηγητές είναι σε θέση να λάβουν παιδαγωγική κατάρτιση και το βαθμό στον οποίο οι παιδαγωγικές ικανότητες λαμβάνονται υπ' όψιν, κατά τον διορισμό ή την προαγωγή του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθορίζεται περαιτέρω από το περιεχόμενο και το επίπεδο του αντικειμένου το οποίο διδάσκεται. Το περιεχόμενο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οι στόχοι ενσωματώνονται στην εργασία που τελικά ανατίθεται στους σπουδαστές. Ως ένα βαθμό, η περιγραφή του προγράμματος σπουδών δίνει μια ορισμένη αντίληψη όσον αφορά το περιεχόμενο του.

Τα προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης θα πρέπει να περιέχουν στοιχεία απαραίτητα για την άσκηση επαγγελματικών δραστηριοτήτων στον τομέα που στοχεύουν. Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων θα πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των εργοδοτών ή του επαγγέλματος.

Τα προγράμματα ακαδημαϊκού περιεχομένου θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις πρόσφατες εξελίξεις στον ακαδημαϊκό κλάδο και να έχουν ένα ικανοποιητικό ακαδημαϊκό επίπεδο. Επίσης, οι διάφοροι περιορισμοί, η εκπαιδευτική πολιτική, η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και έρευνας, ο φόρτος σπουδών, η ποιότητα ελέγχου και η συνέχεια που δίνεται στις αξιολογήσεις καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τέλος η ποιότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση του προσωπικού και των σπουδαστών / μαθητών. Σε κάθε περίπτωση, η ποιότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος εξαρτάται από το σύνολο των δραστηριοτήτων του. Η διαδικασία διατήρησης της ποιότητας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη λειτουργία του ιδρύματος ως συνόλου.

3.2.1 Αξιολόγηση της Ποιότητας των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων

Η αξιολόγηση της ποιότητας της εκπαίδευσης αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του επιτελούμενου έργου και της εν γένει λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπως επίσης και στη διασφάλιση των

προϋποθέσεων για την επίτευξη των στόχων τους και για την υποβοήθησή τους στην κατάρτιση των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων τους και στην αποτελεσματική υλοποίησή τους. Κατά την αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης τίθεται μια σειρά ερωτημάτων, από την απάντηση των οποίων προσδιορίζεται και η πορεία ενός σύγχρονου εκπαιδευτικού ιδρύματος:

- Υπάρχουν σαφώς διατυπωμένοι σκοποί και επιδιώξεις;
- Ποιοι ποσοτικοί στόχοι τίθενται για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών;
- Πώς οι παραπάνω στόχοι και επιδιώξεις υλοποιούνται και πώς μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες;
- Πώς ελέγχεται η απόκλιση από τους αρχικούς στόχους;
- Γίνεται και με ποιο τρόπο αποτελεσματική η διαχείριση των χρηματικών πόρων που διατίθενται;
- Με ποιον τρόπο γίνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, της υλικοτεχνικής υποδομής, για την επίτευξη των επιμέρους στόχων;
- Η αξιολόγηση των σπουδαστών και οι εξετάσεις αντικατοπτρίζουν το περιεχόμενο των προγραμμάτων σπουδών και μαθημάτων;
- Έχει πράγματι, ένας απόφοιτος τις γνώσεις, τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται;

Οι στόχοι και το περιεχόμενο της αξιολόγησης δεν είναι εύκολο να οριστούν με ενιαίο τρόπο. Παρά τις διαφορές, όμως είναι πλέον κοινή πεποίθηση μεταξύ αναλυτών και υπεύθυνων εκπαιδευτικής πολιτικής ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης πρέπει:¹²

- να συμβάλλει στη διεύρυνση της γνώσης για το επιτελούμενο σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα έργο,
- να προωθεί διαδικασίες ανάπτυξης των ιδρυμάτων,
- να υποστηρίζει τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων και
- να λειτουργεί ως μοχλός βελτίωσης της ποιότητας ή αλλαγής των εκπαιδευτικών πρακτικών και γενικότερα της εκπαίδευσης.

¹² Πανάρετος Ι., Ευρωπαϊκό Πιλοτικό Πρόγραμμα Αξιολόγησης της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η Εφαρμογή στην Ελλάδα, Επιμέλεια Ο.Ε.Δ.Β., Αθήνα, Ιαν. 1996.

Η αξιολόγηση γίνεται για λόγους διοικητικούς, παιδαγωγικούς και κοινωνικοοικονομικούς.

Η αξιολόγηση της ποιότητας της εκπαίδευσης συνίσταται κυρίως από τρία στοιχεία, τα οποία αξιολογούνται με διαφορετικούς τρόπους και είναι διαφορετικής έκτασης στις διάφορες χώρες:

Η ιδρυματική αξιολόγηση αντιμετωπίζει την εκπαίδευση ως όλον – τη διαδικασία, το μαθησιακό περιβάλλον και τη διαχείρισή της. Σε πολλές χώρες το ίδρυμα αξιολογείται αρχικά μέσα από μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης σε συνδυασμό με την εξωτερική αποτίμηση των ομότιμων. Σε ορισμένες χώρες η εξωτερική αξιολόγηση περιορίζεται στο να επιβεβαιώσει ότι τα εσωτερικά συστήματα αξιολόγησης της ποιότητας είναι αποτελεσματικά, σε άλλες πάλι συμπεριλαμβάνει μια λεπτομερειακή επιθεώρηση της όλης λειτουργίας του ιδρύματος. Πολύ συχνά είναι δυνατόν να γίνουν συγκρίσεις διαφορετικών ιδρυμάτων μέσα στην ίδια χώρα.

Ο προγραμματισμός της αξιολόγησης εστιάζει σε μια ιδιαίτερη περιοχή μάθησης και συγκρίνει την υποδομή ορισμένων ή όλων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στη χώρα. Η αξιολόγηση αποτελείται από ένα συνδυασμό αυτοαξιολόγησης και εξωτερικής αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας εμπειρογνώμονες από τον ακαδημαϊκό χώρο και τον επιχειρηματικό κόσμο. Είναι δυνατόν να κληθούν εμπειρογνώμονες από άλλες χώρες για να ενθαρρύνουν μια διεθνή προοπτική.

Η αξιολόγηση της έρευνας επικεντρώνεται στην ποιότητα και τα αποτελέσματα της έρευνας στα Πανεπιστήμια και πιο συχνά αξιολογείται μέσα από μια διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης των ομότιμων.

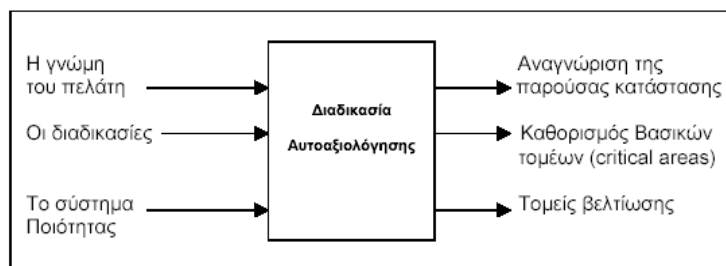
Οι δυσκολίες και οι ανάγκες αξιολόγησης προέρχονται από την αλληλεπίδραση των συμφερόντων των βασικών συντελεστών της εκπαίδευσης, που είναι οι εργοδότες, οι σπουδαστές και οι γονείς τους και πάνω απ' όλα η

κοινωνία στο σύνολό της. Μια κοινή μέθοδος αξιολόγησης της ποιότητας της εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τέσσερα κοινά σημεία:

- αυτονομία και ανεξαρτησία των διαδικασιών, όσον αφορά τις διαδικασίες και τις μεθόδους αξιολόγησης της ποιότητας τόσο έναντι των κυβερνήσεων όσο και έναντι των άλλων ιδρυμάτων
- αυτοαξιολόγηση συνεχή
- εξωτερική αξιολόγηση από ομάδα εμπειρογνομόνων
- και τέλος δημοσίευση της έκθεσης.

3.2.2 Αυτοαξιολόγηση

Αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι ένα βασικό στοιχείο του προγράμματος διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας. Αυτοαξιολόγηση είναι η διαδικασία συλλογής, οργάνωσης και ερμηνείας δεδομένων με σκοπό να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο το εκπαιδευτικό ίδρυμα καλύπτει την αποστολή του, τους μετρήσιμους στόχους και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Η πρώτη ύλη αυτής της διαδικασίας είναι: Η “φωνή” των πελατών, η “φωνή” των διαδικασιών και η “φωνή” του συστήματος. Το υλικό αυτό συλλέγεται από επισκοπήσεις (surveys), μετρήσεις και ελέγχους. Με την αυτοαξιολόγηση επιτυγχάνεται η αναγνώριση της παρούσας κατάστασης του ιδρύματος, ο προσδιορισμός των κρίσιμων περιοχών και των κενών που υπάρχουν καθώς και ο εντοπισμός πεδίων που έχουν ανάγκη για βελτίωση. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν στην προαναφερθείσα διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης.



Σχήμα 3.6: Διαδικασία αυτοαξιολόγησης

Από την αυτοαξιολόγηση προκύπτουν αποτελέσματα τα οποία αφορούν τους σπουδαστές, το εκπαιδευτικό προσωπικό, τα προγράμματα σπουδών, την έρευνα και την εκπαιδευτική διαδικασία. Αυτά θα πρέπει να σχετίζονται με συγκεκριμένους στόχους. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να είναι ξεχωριστοί, μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και εύχρηστοι έτσι ώστε να παρέχουν πληροφόρηση και χρησιμότητα. Για παράδειγμα “η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος” είναι ένας στόχος ο οποίος έχει σχέση με κάποιους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors). Για να εκτιμηθεί (assess) αυτός ο στόχος θα πρέπει να ληφθούν συγκεκριμένες μετρήσεις αποτελέσματος και να συγκριθούν με στόχους απόδοσης οι οποίοι έχουν ήδη τεθεί για αυτές τις μετρήσεις. Αποτελέσματα που σχετίζονται μ’ αυτόν το σκοπό περιλαμβάνουν:

- αποτελέσματα εξετάσεων
- ερωτηματολόγια για την ικανοποίηση των σπουδαστών
- κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού
- στοιχεία που αφορούν την εξεύρεση απασχόλησης
- εγγραφή αποφοίτων για συνέχιση των σπουδών τους κλπ

Μετά την καθιέρωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τις μετρήσεις θα πρέπει να τεθούν οι προτεραιότητες για την αξιολόγηση.

Αυτή η μέθοδος μέτρησης της απόδοσης έναντι συγκεκριμένων στόχων, είναι χρήσιμη τόσο για οργανισμούς όπου υπάρχουν πολλοί τομείς που χρειάζονται βελτιώσεις όσο και για ιδρύματα τα οποία είναι ανάμεσα στα καλύτερα μιας και η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης μπορεί να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο. Η αυτοαξιολόγηση στα πλαίσια της ΔΟΠ είναι μια αργή, χρονοβόρα διαδικασία, η οποία θα πρέπει να επαναλαμβάνεται συχνά. Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει στα εκπαιδευτικά ιδρύματα να αναγνωρίζουν με σαφήνεια τα δυνατά τους σημεία καθώς και τα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν. Και αφού εντοπιστεί που απαιτείται βελτίωση, τότε θα πρέπει να σχεδιαστούν οι ενέργειες βελτίωσης οι οποίες στη συνέχεια παρακολουθούνται για την πρόοδό τους. Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας αξιολόγησης είναι τα εξής:

- Η διαδικασία αξιολόγησης απορρέει από την αποστολή του ιδρύματος
- Έχει ένα γενικό πλαίσιο
- Υπάρχει συμμετοχή και ευθύνη του εκπαιδευτικού / ακαδημαϊκού προσωπικού
- Έχει την ευρεία στήριξη του οργανισμού
- Χρησιμοποιεί πολλαπλές μετρήσεις
- Είναι αποτελεσματική
- Περιλαμβάνει μία διαδικασία για την εκτίμηση του προγράμματος αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, που δόθηκαν τον Νοέμβριο του 1994 από το Erasmus Bureau για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή τα βασικά σημεία προς έλεγχο των εκθέσεων αυτοαξιολόγησης περιλαμβάνουν τα κάτωθι:¹³

1. το θεσμικό πλαίσιο,

- σύντομη παρουσίαση του ιδρύματος,
- οργανωτική δομή και θέση του τμήματος ή του ακαδημαϊκού κλάδου στη γενική δομή,
- σύντομη περιγραφή της διοικητικής διάρθρωσης (π.χ. διαδικασία λήψης αποφάσεων και ρόλος και λειτουργία των επιτροπών που ενέχονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων).

2. οι στόχοι και οι επιδιώξεις,

- περιγραφή των στόχων και επιδιώξεων του αξιολογούμενου προγράμματος:
σε σχέση με τους εθνικούς στόχους,
σε σχέση με την αποστολή και τους στόχους του ιδρύματος,
σε σχέση με ιδιαιτερότητες του αξιολογούμενου τμήματος.
- επίδραση της έρευνας και των ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων στο επίπεδο της διδασκαλίας.

¹³ Ρηγάτου Ν., Κείμενα Παιδείας. Περνάνε και τα Πανεπιστήμια Εξετάσεις; Διασφάλιση ποιότητας στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, Ατραπός Αθήνα 2002, σελ.140-145.

3. το πρόγραμμα,

α) διοργάνωση του προγράμματος

- διοργάνωση του προγράμματος και ευθύνη για την προσφορά του στους σπουδαστές

β) διδασκαλία και πρακτική εκμάθησης

- εκπαιδευτικές μέθοδοι που εφαρμόζονται,
- ισορροπία μεταξύ ειδικού περιεχομένου, γενικών πνευματικών προσόντων και προσωπικών ικανοτήτων, που μπορεί να μεταφερθούν,
- ευρωπαϊκή διάσταση του προγράμματος σπουδών,
- τεχνικές συμπεριφοράς και αναζήτησης απασχόλησης, ενθάρρυνση της ανεξάρτητης μάθησης και ευθύνης του σπουδαστή,
- σχέσεις του τμήματος σχολής με τη βιοτεχνία, το εμπόριο, τις δημόσιες υπηρεσίες και τους επαγγελματικούς φορείς.

γ) εκτιμήσεις των σπουδαστών όσον αφορά το πρόγραμμα

- οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται (εξετάσεις σφαιρικών ολοκληρωμένων γνώσεων / ακαδημαϊκού κλάδου, γραπτές / προφορικές εξετάσεις, συνεχής αξιολόγηση, κ.τ.λ.,
- συχνότητα αξιολόγησης,
- ευθύνη για τον καθορισμό του επιπέδου και τη θέσπιση των προτύπων της αξιολόγησης (ίδρυμα / εθνική αρχή, κ.τ.λ.),
- ευθύνη για το περιεχόμενο των εξετάσεων και άλλων μορφών αξιολόγησης,
- σαφήνεια του συστήματος αξιολόγησης προς τους στόχους των προγραμμάτων σπουδών.

4. οι σπουδαστές,

- ποσοτικά δεδομένα,
- σχόλια σχετικά με τα ποσοτικά δεδομένα,
- προϋποθέσεις εγγραφής,
- μέσα επιλογής,
- παροχή συμβουλών / καθοδήγηση σπουδαστών,

- αποτέλεσμα ερευνών σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των σπουδαστών και των εργοδοτών που διενεργήθηκαν προσφάτως.
- 5. το προσωπικό και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού,**
- ποσοτικά δεδομένα,
 - σχόλια σχετικά με τα ποσοτικά δεδομένα,
 - ποιος διδάσκει σε ποιο επίπεδο;
 - πολιτικές σχετικά με την πρόσληψη, ανανέωση, κατάρτιση κ.τ.λ. του προσωπικού,
 - ειδικά προγράμματα σχετικά με το προσωπικό τα οποία επηρεάζουν το πρόγραμμα διδασκαλίας.
- 6. οι διευκολύνσεις,**
- προϋπολογισμός,
 - πηγές χρηματοδότησης,
 - υποδομή,
 - αίθουσες διαλέξεων, χώροι πρακτικής εργασίας, εργαστήρια, βιβλιοθήκες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές για χρήση των σπουδαστών κ.τ.λ.
- 7. η διαχείριση της ποιότητας,**
- συλλογή και αξιολόγηση των σχολίων όσον αφορά το πρόγραμμα από τους σπουδαστές, εργοδότες και εξωτερικούς εξεταστές,
 - αποτελεσματικότητα της διασύνδεσης των προγραμμάτων / τμημάτων και των υπηρεσιών σε επίπεδο ιδρύματος,
 - συστήματα εισαγωγής, επιμελητών σπουδαστών, προσφορά φροντιστηρίων και επιλογή μεταξύ προγραμμάτων σπουδών,
 - διαδικασία για την παρακολούθηση της προόδου των σπουδαστών,
 - διαδικασίες για την αξιολόγηση της διδασκαλίας,
 - συμμετοχή των σπουδαστών στις διαδικασίες αξιολόγησης,
 - ευθύνη για την εισαγωγή καινοτομιών στο πρόγραμμα σπουδών,
 - πληροφορίες σχετικά με τις εν λειτουργία τακτικές διαδικασίες και για τη συνέχεια που δίνεται στις δραστηριότητες.

8. οι εξωτερικές σχέσεις,

- διασύνδεση του τμήματος / σχολής και βιομηχανίας, εμπορίου, δημοσίων υπηρεσιών και επαγγελματικών φορέων, διασύνδεση με παρόμοιες σχολές ή τμήματα σε εθνικό πλαίσιο και το εξωτερικό,
- συμμετοχή στο ERASMUS ή άλλα ευρωπαϊκά προγράμματα ανταλλαγών,
- διεθνείς δεσμοί και συμφωνίες συνεργασίας για το πρόγραμμα σπουδών.

9. τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και τέλος

- Σχόλια του τμήματος σχετικά με την έκθεση αυτοαξιολόγησης και σχέδια για την αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων που εντοπίστηκαν.

10. ένα παράρτημα δεδομένων (με πενταετή εξέλιξη)

α) Σπουδαστές

- συνολικός αριθμός σπουδαστών στο τμήμα και / ή τον ακαδημαϊκό κλάδο (άντρες / γυναίκες, ημεδαποί / αλλοδαποί),
- ποσοστό σπουδαστών του σπουδαστικού πληθυσμού,
- ποσοστό σπουδαστών που εγκαταλείπουν τις σπουδές και ποσοστό σπουδαστών που ολοκληρώνουν τις σπουδές,
- χρόνος σπουδών κατά μέσο όρο,
- επιτυχία όσον αφορά την εξεύρεση απασχόλησης.

β) Προσωπικό

- συνολικός αριθμός προσωπικού στο τμήμα ή τον ακαδημαϊκό κλάδο,
- σύνθεση του προσωπικού κατά κατηγορία (διδασκτικό – ερευνητικό – διοικητικό – τεχνικό κ.τ.λ.),
- σύνθεση του προσωπικού σύμφωνα με άλλα κριτήρια (βαθμοί, άντρες, γυναίκες, κ.τ.λ.),
- αναλογία προσωπικού πλήρους / μερικής απασχόλησης,
- αναλογία μεταξύ επαγγελματικού και ακαδημαϊκού διδακτικού προσωπικού,
- κενές θέσεις

Για την εφαρμογή της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης στην εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθούν μερικά μοντέλα ΔΟΠ όπως το μοντέλο EFQM, το MBNQA καθώς επίσης και οι σειρές ISO 9000 και το HEFCE εργαλείο αξιολόγησης με στόχο να βοηθήσουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να αξιολογήσουν την παρούσα κατάστασή τους αλλά και να αναγνωρίσουν χώρους βελτίωσης. Η συχνή εφαρμογή μιας αυτοαξιολόγησης που βασίζεται στα κριτήρια βραβείου ποιότητας βοηθάει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να στρέψουν την διοίκηση ποιότητας τους προς την ΔΟΠ και να ενσωματώσουν την διοίκηση ποιότητας στις καθημερινές τους λειτουργίες. Έτσι ανοίγει ο δρόμος για ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης με στόχο την ποιότητα εναρμονίζοντας τις διάφορες δραστηριότητες και τα προγράμματα μέσα στο ίδρυμα.

3.2.3 Δείκτες μέτρησης της ποιότητας στην εκπαίδευση

Ως πρώτη προσπάθεια δημιουργίας ενός έγκυρου, αξιόπιστου και αντικειμενικού, κατά το μέτρο του δυνατού, συστήματος αυτοαξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, θα μπορούσε να θεωρηθεί η δημιουργία δεικτών τόσο επιθυμητής επίδοσης (performance standards) όσο και απόδοσης (performance indicators). Πηγή για τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν οι σπουδαστές, οι διδάσκοντες, το διοικητικό προσωπικό και η κοινωνία. Οι δείκτες μέτρησης της ποιότητας χρησιμοποιούνται με σκοπό να:

- παρέχουν καλύτερη και πιο αξιόπιστη πληροφόρηση σε σχέση με την απόδοση του εκπαιδευτικού ιδρύματος
- επιτρέπουν την σύγκριση ανάμεσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- δίνουν την δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να οριοθετούν την θέση τους σε σχέση με τους άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (benchmarking)
- παρέχουν πληροφόρηση σ' εκείνους που παίρνουν αποφάσεις
- συμβάλλουν στην ενημέρωση της κοινωνίας (accountability) η οποία επιθυμεί και έχει δικαίωμα να γνωρίζει που και πως διατίθενται οι πόροι με τους οποίους χρηματοδοτεί την εκπαίδευση.

Δείκτες που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της ποιότητας των μεταπτυχιακών σπουδών είναι οι ακόλουθοι:¹⁴

1. Κατάταξη του ιδρύματος σε εθνικό επίπεδο (national ranking)
2. Θέσεις εργασίας των αποφοίτων και επαγγελματική αναγνώριση
3. Διακρίσεις μεταπτυχιακών φοιτητών και απονομή βραβείων
4. Σπουδαιότητα και ενδιαφέρον της έρευνας που διεξάγεται από τους εν λόγω φοιτητές
5. Ανακαλύψεις, καινοτομίες και παιδαγωγικές ικανότητες των μεταπτυχιακών φοιτητών.
6. Συνεισφορά των μεταπτυχιακών προγραμμάτων στην πόλη, στην χώρα, στον κόσμο
7. Έρευνα, επιστημονική σκέψη και δημιουργική παραγωγή (output) των μεταπτυχιακών σπουδαστών
8. Εκτός πανεπιστημίου χρήματα που χορηγούνται σε μεταπτυχιακούς φοιτητές και προγράμματα
9. Συνεργασίες και ανταλλαγές
10. Ζήτηση και οικονομική απόδοση του μεταπτυχιακού προγράμματος
11. Επαγγελματικός εμπλουτισμός και διεπιστημονικές πρωτοβουλίες
12. Δέσμευση στην διαφορετικότητα (αριθμός αλλοδαπών φοιτητών)
13. Ικανοποίηση των φοιτητών
14. Οικονομική επίδραση των μεταπτυχιακών προγραμμάτων στην πόλη που βρίσκεται το Πανεπιστημιακό ίδρυμα

¹⁴ The University of Texas at Austin, Graduate Studies, Quality Indicators. Internet source.

Ένας σημαντικός δείκτης μέτρησης της ποιότητας της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης είναι η ικανοποίηση και επαγγελματική επιτυχία των σπουδαστών που παίρνουν πτυχίο. Στοιχεία που χρειάζονται για αυτό τον δείκτη είναι ο μισθός που παίρνουν οι απόφοιτοι, η θέση εργασίας που κατέχουν, η παραγωγικότητα (δημοσιεύσεις, κλπ.) και η ικανοποίησή τους σε σχέση με την εκπαίδευση που έλαβαν.

Ο σημαντικότερος δείκτης μέτρησης της ποιότητας θεωρείται η συμμετοχή σπουδαστών από διάφορες χώρες και εθνικότητες και οι ακαδημαϊκές τους επιδιώξεις. Πολλά Πανεπιστήμια και ιδρύματα πιστεύουν στην αρχή ότι ένα ποικίλο φοιτητικό σώμα και ένα ευρύ πεδίο αντικειμένων (subject matters) καθώς και πνευματικών ενασχολήσεων ενισχύουν την εκπαίδευση όλων των φοιτητών.

Το 1988 το Υπουργείο Παιδείας της Δανίας εισηγήθηκε ένα “Πρόγραμμα για την ανάπτυξη του περιεχομένου και της ποιότητας” που κάλυπτε όλα τα πεδία της εκπαίδευσης και πιο πρόσφατα το πρόγραμμα “ποιότητα που μπορεί να γίνει ορατή”. Αυτό το τελευταίο πρόγραμμα εστιάζει τους στόχους σε επτά σημεία και πέντε προαπαιτήσεις, απαραίτητες για την αξιολόγηση της ποιότητας. Σε κάθε στόχο είναι προσαρτημένο ένα ή περισσότερα παραδείγματα δεικτών, απαραίτητων για την περιγραφή του βαθμού επίτευξης του στόχου.¹⁵

Οι επτά στόχοι και οι σχετικοί δείκτες μέτρησης της ποιότητας είναι:

1. Εκπαίδευση και κατάρτιση για όλους. Δείκτες για τη μέτρηση της επίτευξης του στόχου μπορούν να παρακολουθούνται από τον αριθμό των αποδεκτών φοιτητών και από τον φοιτητικό πληθυσμό.
2. Αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων. Δείκτες για την μέτρηση της επίτευξης αυτού του στόχου μπορεί να είναι οι διαφορετικές

¹⁵ Ρηγάτου Ν., Κείμενα Παιδείας. Περνάνε και τα Πανεπιστήμια Εξετάσεις; Διασφάλιση ποιότητας στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης: Ατραπός, Αθήνα 2002, Σελ. 162-165.

παράμετροι για την ανάλυση των πόρων, π.χ. ενιαίο κόστος ανά σπουδαστή, αναλογία σπουδαστών – διδασκόντων, ποσοστά πλήρωσης ή εγκατάλειψης κ.α.

3. Υψηλή ποιότητα διδασκαλίας. Δείκτες για τη μέτρηση της επίτευξης αυτού του στόχου μπορεί να είναι διεθνείς συγκρίσεις, αποτελέσματα κατά μάθημα και παιδαγωγική επίβλεψη ή αξιολόγηση της διδασκαλίας.
4. Υψηλό επίπεδο εκπαιδευτικής επιτυχίας του πληθυσμού με καλά προσανατολισμένα επαγγελματικά και προσωπικά προσόντα. Δείκτες για τη μέτρηση της επίτευξης αυτού του στόχου μπορεί να είναι η συμμετοχή του λαού στην πορεία προς την δημοκρατία, το εκπαιδευτικό προφίλ, αξιολογήσεις προγραμμάτων και αποτελέσματα εξετάσεων.
5. Εκπαιδευτικό σύστημα που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της κοινωνίας και της οικονομίας και θα είναι αρκετά ευέλικτο για να αντιμετωπίζει τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Δείκτες για τη μέτρηση της επίτευξης αυτού του στόχου μπορεί να είναι τα στατιστικά στοιχεία απασχόλησης, μοιρασμένα κατά μαθήματα. Το μερίδιο της οικονομικής ανάπτυξης το οποίο μπορεί να συστοιχηθεί με την εκπαίδευση κ.α.
6. Κίνητρα για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση. Δείκτες για τη μέτρηση της επίτευξης αυτού του στόχου μπορεί να είναι ανάλογα με την ηλικία, η συχνότητα της αλλαγής ανάμεσα σε μαθήματα, κύκλους – ιδρύματα καθώς και στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση.
7. Συνοχή. Δείκτες για τη μέτρηση της επίτευξης αυτού του στόχου μπορεί να είναι οι πιθανότητες μεταφοράς, πιστοποίησης μονάδων, οι αναλύσεις των μειωμένων εφαρμογών κ.τ.λ.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι απαραίτητες προϋποθέσεις είναι:

1. Καλά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί στα μαθήματα όπως και στα παιδαγωγικά. Δείκτες μπορεί να είναι η θεωρητική και παιδαγωγική

κατάρτιση των εκπαιδευτικών με την οποία αντιμετωπίζουν τα διαφορετικά επίπεδα και το ποσοστό των εκπαιδευτικών που διαθέτει αυτές τις απαιτήσεις, καθώς και τους στόχους για την επέκταση της επιμόρφωσης των εν ενεργεία διδασκόντων.

2. Εμπυχωμένοι και εφοδιασμένοι με τα κατάλληλα προσόντα καθηγητές και φοιτητές. Δείκτες μπορεί να αποτελούν η αξιολόγηση των σπουδαστών από τους διδάσκοντες και τα ποσοστά επιτυχίας των σπουδαστών.
3. Προσανατολισμός ανάπτυξης. Δείκτες μπορεί να είναι η αναλογία των διδασκόντων που παίρνουν μέρος στο έργο της ανάπτυξης, ο όγκος του έργου και τα σχέδια δράσης τα οποία αξιολογούνται και συνεχώς ενημερώνονται.
4. Το φυσικό πλαίσιο. Δείκτες μπορεί να είναι οι αναλώσιμοι πόροι για ανανέωση και επαναδόμηση. Ο αριθμός των σπουδαστών που έχει στη διάθεση του την πιο προχωρημένη τεχνολογία και τον κατάλληλο εξοπλισμό για τις σπουδές του.
5. Υποστηρικτικές λειτουργίες. Δείκτες μπορεί να είναι οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπαιδευτική και επαγγελματική καθοδήγηση.

Το σύστημα για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της ανάπτυξης της ποιότητας πρέπει να σχεδιαστεί και να οργανωθεί έτσι ώστε να είναι σε επαφή με τον έλεγχο της ποιότητας και της ανάπτυξης μέσα στις ξεχωριστές περιοχές της εκπαίδευσης.

Η Ευρωπαϊκή έκθεση για την ποιότητα της εκπαίδευσης βασίζεται στους 16 δείκτες που επέλεξε η ομάδα εργασίας των εμπειρογνομόνων σε συνεργασία με την επιτροπή. Οι δείκτες αυτοί καλύπτουν τέσσερις ευρείς τομείς: τα επίπεδα επιδόσεων, την επιτυχία στο σχολείο και τη μετάβαση, την παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης και τους πόρους και τις δομές της εκπαίδευσης.

Οι δεκάξι δείκτες ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης (πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας) περιλαμβάνονται στον ακόλουθο πίνακα:¹⁶

Κατηγορία	Δείκτης
Επιδόσεις	1. Μαθηματικά 2. Αναγνωστικές ικανότητες 3. Θετικές επιστήμες 4. Τεχνολογίες των πληροφοριών και των επικοινωνιών 5. Ξένες γλώσσες 6. Ικανότητα του μανθάνειν 7. Αγωγή του πολίτη
Επιτυχία και μετάβαση	8. Εγκατάλειψη του σχολείου 9. Ολοκλήρωση του Β' κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 10. Συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης	11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης 12. Συμμετοχή των γονέων
Πόροι και δομές	13. Πόροι και κατάρτιση των εκπαιδευτικών 14. Συμμετοχή στην προσχολική εκπαίδευση 15. Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή 16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

¹⁶ Ευρωπαϊκή Έκθεση για την Ποιότητα της Σχολικής Εκπαίδευσης, Δεκάξι Δείκτες Ποιότητας, Έκθεση που βασίζεται στις εργασίες της επιτροπής εργασίας για τους δείκτες ποιότητας, Μάιος 2002, Σελ. 2-3.

Οι δείκτες εμπίπτουν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. **Επιδόσεις.** Στην κατηγορία αυτή υπάρχουν 7 δείκτες επιδόσεων εκ των οποίων η ικανότητα του μανθάνειν είναι δείκτης που καλύπτει ένα σύνολο δεξιοτήτων πολύ δύσκολο να μετρηθεί.
2. **Επιτυχία και μετάβαση.** Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν τρεις δείκτες εξαιρετικής σημασίας για τη χάραξη πολιτικής. Οι τρεις δείκτες – ποσοστό εγκατάλειψης του σχολείου, ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση – είναι στενά αλληλένδετοι.
3. **Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης.** Δύο είναι οι δείκτες που εμπίπτουν στην εν λόγω κατηγορία: αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης και συμμετοχή των γονέων. Και οι δύο δείκτες αφορούν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, όπου οι διευθυντές των σχολείων, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς, νοούνται ως κύριοι ενδιαφερόμενοι, ως καταναλωτές των πληροφοριών και ως ενεργοί παράγοντες της βελτίωσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.
4. **Πόροι και δομές.** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τέσσερις δείκτες, καθένας εκ των οποίων αφορά βασικές πτυχές των υποδομών που υποστηρίζουν τις σχολικές επιδόσεις.

Η πραγματική αξία των δεικτών και των συγκριτικών σημείων, αναδεικνύεται μέσω της μεθόδου της γραφικής παράστασης και των διαφορών μεταξύ των χωρών. Αυτό δίνει στις χώρες τη δυνατότητα να μαθαίνουν η μία από την άλλη μέσω της σύγκρισης των κοινών ενδιαφερόντων και των διαφορών τους. Τα συγκριτικά σημεία χρησιμεύουν στον προσδιορισμό των ζητημάτων που χρήζουν εξέτασης και βελτίωσης για την επίτευξη των στόχων.

3.2.4 Benchmarking στα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Ενώ η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης δίνει την δυνατότητα σ' ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα να εκτιμήσει την παρούσα κατάστασή του, η σύγκριση με τους ανταγωνιστές του δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει την θέση του στον χώρο της εκπαίδευσης. Η "οριοθέτηση του ιδρύματος ως προς τον ανταγωνισμό" γνωστή ως benchmarking, είναι σημαντική τόσο εννοιολογικά όσο και πρακτικά. Χρησιμοποιείται για την βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών όπως και των εκπαιδευτικών μοντέλων στα κολλέγια και στα πανεπιστήμια μέσω της εξέτασης των διαδικασιών και των μοντέλων των άλλων σχολείων και υιοθέτησης των τεχνικών και προσεγγίσεών τους (Chaffee & Sherr 1992; Clark 1993). Πιο συγκεκριμένα το benchmarking είναι μια συνεχής, συστηματική διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης της διαδικασίας εργασίας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος με ένα άλλο, επικεντρώνοντας στις εσωτερικές δραστηριότητες και λειτουργίες του (Kempner 1993).

Στόχος του benchmarking είναι να παράσχει στα στελέχη του οργανισμού που έχουν την ευθύνη των διαδικασιών, εξωτερικά πρότυπα μέτρησης της ποιότητας και του κόστους των εσωτερικών δραστηριοτήτων, και να τα βοηθήσει να εντοπίσουν που βρίσκονται οι ευκαιρίες για βελτίωση. Το benchmarking είναι ανάλογο με την διαδικασία της ανθρώπινης μάθησης και έχει περιγραφεί ως η μέθοδος που μπορεί να διδάξει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πώς να βελτιωθεί (Leibfried & Mcnair 1992). "Η οριοθέτηση του ιδρύματος ως προς τον ανταγωνισμό", μαζί με άλλες έννοιες της ποιότητας θα πρέπει να ενσωματωθούν στις βασικές λειτουργίες ολόκληρου του οργανισμού και να είναι μια διαρκής διαδικασία η οποία θα αναλύει τα δεδομένα που συλλέγονται απ' άκρη σ' άκρη. Το benchmarking προσπαθεί ν' απαντήσει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πόσο καλά τα πάμε σε σχέση με τους άλλους;
- Πόσο καλά θέλουμε να είμαστε;
- Ποιος είναι ο καλύτερος;
- Πώς επιτυγχάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα;

- Πως μπορούμε να υιοθετήσουμε στο δικό μας εκπαιδευτικό ίδρυμα αυτό που κάνουν αυτοί που είναι καλύτεροι από εμάς;
- Πως μπορούμε να υπερβούμε αυτούς που είναι καλύτεροι από εμάς σήμερα; (Kempner 1993).

Ίσως πριν χρόνια οι παραπάνω ερωτήσεις δεν ήταν σημαντικές για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Όμως, στο ανταγωνιστικό και ταυτόχρονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της δεκαετίας του 1990, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μαθαίνουν να μην είναι ποτέ ικανοποιημένα με την κατάσταση στην οποία βρίσκονται και να αμφισβητούν διαρκώς τις εσωτερικές λειτουργίες τους και τη θέση στην οποία τα τοποθετούν οι πιθανοί πελάτες τους. Για να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι οριοθέτησης του οργανισμού ως προς τον ανταγωνισμό. Οι διαδικασίες benchmarking μπορεί να συγκεντρωθούν σε τέσσερα βήματα:

- 1° σχεδιασμός της μελέτης
- 2° διεξαγωγή της έρευνας
- 3° ανάλυση δεδομένων
- 4° υιοθέτηση των ευρημάτων και από το ίδρυμα το οποίο διεξάγει την μελέτη.

Το πρώτο βήμα αφορά την επιλογή και τον καθορισμό των προς μελέτη διοικητικών και εκπαιδευτικών διαδικασιών, προσδιορισμό του πως η διαδικασία θα μετρηθεί και απόφαση ως προς το ποια θα είναι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έναντι των οποίων θα γίνει η μέτρηση. Το δεύτερο βήμα αφορά τη συλλογή δεδομένων για τη διαδικασία του benchmarking χρησιμοποιώντας πρωτογενή ή και δευτερογενή έρευνα για τα υπό μελέτη εκπαιδευτικά ιδρύματα. Το τρίτο βήμα αποτελείται από την ανάλυση των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί για να υπολογιστούν τα ευρήματα της έρευνας και να παρουσιαστούν οι υποδείξεις. Σ' αυτό το σημείο οι διαφορές ή τα κενά ανάμεσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα που συγκρίνονται βοηθούν στο να προσδιοριστούν τα στοιχεία εκείνα (process enablers) τα οποία εξοπλίζουν τους ηγέτες στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Υπάρχουν τέσσερα είδη benchmarking: εσωτερικό, ανταγωνιστικό, λειτουργικό / βιομηχανικό και γενικό. Εσωτερικό benchmarking μπορεί να διεξαχθεί σε μεγάλα αποκεντρωμένα ιδρύματα όπου υπάρχουν πολλά τμήματα ή κλάδοι οι οποίοι διεξάγουν παρόμοιες διαδικασίες.

Το πιο κοινό, το ανταγωνιστικό benchmarking αναλύει διαδικασίες με ομότιμα εκπαιδευτικά ιδρύματα που ανταγωνίζονται σε παρόμοιες αγορές. Το λειτουργικό benchmarking μοιάζει με το ανταγωνιστικό benchmarking με τη διαφορά ότι το group των ανταγωνιστών είναι μεγαλύτερο και πιο ευρέως προσδιορισμένο (Rush 1994). Το γενικό benchmarking χρησιμοποιεί την πιο πλατιά εφαρμογή συλλογής δεδομένων από διαφορετικούς κλάδους για να βρει τις καλύτερες πρακτικές λειτουργιών που είναι διαθέσιμες. Η επιλογή του τύπου benchmarking εξαρτάται από την διαδικασία που θα αναλυθούν, την διαθεσιμότητα των δεδομένων και την διαθεσιμότητα πραγματογνωμοσύνης στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Ένεκα του ότι βασίζεται σε δύσκολα στοιχεία και μεθοδολογία έρευνας, το benchmarking είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου αυτού του είδους οι μελέτες είναι πολύ οικίες στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό. Εκείνοι που εφαρμόζουν το benchmarking στα κολέγια και τα πανεπιστήμια ανακαλύπτουν ότι βοηθάει στο να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή, παρέχει μια δομή για εξωτερική αξιολόγηση και δημιουργεί νέα δίκτυα επικοινωνίας ανάμεσα στα σχολεία όπου πολύτιμη πληροφόρηση και εμπειρίες μπορεί να μοιραστούν. Το benchmarking είναι μια θετική διαδικασία και παρέχει αντικειμενικές μετρήσεις για να σχηματιστεί η γραμμή βάσης, να οριστούν οι αρχικές τιμές, η κατεύθυνση των στόχων και η παρακολούθηση της βελτίωσης τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές καινοτομίες (Shafer and Coate 1992). Επιπροσθέτως, οι στρατηγικές ποιότητας και οι προσπάθειες αναδόμησης ενισχύονται από το benchmarking επειδή μέσω της οριοθέτησης του οργανισμού με τον ανταγωνισμό μπορεί να αναγνωριστούν τομείς οι οποίοι θα μπορούσε να ωφεληθούν πολύ από την ΔΟΠ και να καταστεί δυνατόν να βελτιωθούν οι λειτουργίες με συχνά σημαντικές αλλαγές.

Προγράμματα benchmarking έχουν πρόσφατα διεξαχθεί ή πραγματοποιούνται από ένα μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όπως το Πανεπιστήμιο του Σικάγο, το Πανεπιστήμιο του Όρεγκον το Πανεπιστήμιο της Πεννσιλβάνια το κολέγιο Babson και πολλά άλλα. Αυτά τα προγράμματα καλύπτουν διαδικασίες διδασκαλίας σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο καθώς και ακαδημαϊκές και διοικητικές προοπτικές.

Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα πριν ξεκινήσει μια μελέτη benchmarking, θα πρέπει να αποφασίσει εάν το benchmarking είναι το σωστό εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας για την περίπτωση. Αφού επιλεγούν οι διαδικασίες για ανάλυση, θα πρέπει να οριστεί και το κατάλληλο προσωπικό (το οποίο θα έχει επαγγελματική γνώση του χώρου που υφίσταται την ανάλυση benchmarking) που θα πραγματοποιήσει την μελέτη. Τα κολέγια και Πανεπιστήμια μπορούν να πάρουν μέρος σε εξωτερικά (externally) υποστηριζόμενα προγράμματα benchmarking με προκαθορισμένους στόχους, ή να πραγματοποιήσουν από μόνα τους ένα πρόγραμμα ή με την βοήθεια συμβούλων.

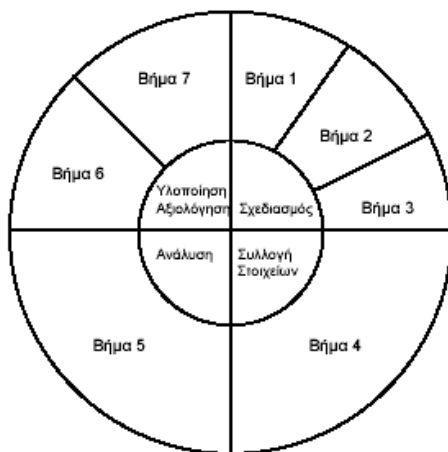
Προτείνεται σαν αρχή, ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα καινούριο στην έννοια της οριοθέτησης με τον ανταγωνισμό να αρχίσει με ένα πρόγραμμα σε επίπεδο τμημάτων (departments) ή διοικητικό το οποίο μετράει τις καλύτερες πρακτικές εσωτερικά ή με τοπικούς ανταγωνιστές. Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα το οποίο είναι πιο προχωρημένο στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας μπορεί να αναζητήσει ανταγωνιστές παγκοσμίου φήμης (world – class) και να εφαρμόσει τα ευρήματα πιο γρήγορα από ότι ένας αρχάριος στο benchmarking (Marchese 1995). Η πληροφόρηση επιτυγχάνεται από τις βιβλιοθήκες, επαγγελματικούς συλλόγους, προσωπικές επαφές. Αφού συλλεχθούν τα στοιχεία και αναλυθούν, διανέμονται με μια αναφορά στο εσωτερικό του ιδρύματος για εφαρμογή των βελτιωμένων διαδικασιών.

Ο τελικός στόχος είναι η υιοθέτηση των διαδικασιών (process enablers) εκείνων που θα δώσουν την δυνατότητα στο εκπαιδευτικό ίδρυμα να πετύχει αποτελεσματική βελτίωση της ποιότητας. Το benchmarking αφορά την υιοθέτηση νέας προσέγγισης διαρκούς εξέτασης του πως εκτελούνται οι

διαδικασίες, αναζητεί τις καλλίτερες πρακτικές και εφαρμόζει νέα μοντέλα λειτουργίας (21).

3.3 Κύκλος ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση

Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της ΔΟΠ είναι ο κύκλος PDCA Σχεδιασμός – Συλλογή Στοιχείων – Ανάλυση – Υλοποίηση – Αξιολόγηση. Ο κύκλος Plan – Do – Check – Act προσφέρει δομημένη προσέγγιση για να γίνουν βελτιώσεις μέσω της χρήσης ενός συνεχούς κύκλου συλλογής – ανάλυσης – ερμηνείας και αξιολόγησης δεδομένων καθώς και σχεδιασμού δραστηριοτήτων βελτίωσης. Ο κύκλος αυτός μπορεί να διαιρεθεί περισσότερο και να συμπεριλάβει επτά βήματα.



- Βήμα 1 Ορισμός του συστήματος
- Βήμα 2 Αξιολόγηση της Παρούσας Κατάστασης
- Βήμα 3 Ανάλυση των αιτιών
- Βήμα 4 Μέθοδοι βελτίωσης
- Βήμα 5 Ανάλυση των αποτελεσμάτων
- Βήμα 6 Τυποποίηση των βελτιώσεων
- Βήμα 7 Σχεδιασμός διαρκούς βελτίωσης

Σχήμα 3.7: Μοντέλο ολικού μετασχηματισμού της ποιότητας (Total Quality Transformation Model Cleary, Quality Progress, 1996)

Βήμα 1: Ορισμός του συστήματος

Το πρώτο βήμα απαιτεί προσδιορισμό του συστήματος που πρόκειται να βελτιωθεί. Το σύστημα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι ανάλογο με εκείνο στο σχήμα 3.2 Έπειτα σύμφωνα με την διαδικασία στο σχήμα 3.5 προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ποιότητας και αναπτύσσεται η στρατηγική για την επίτευξη αυτών των στόχων. Έπειτα προσδιορίζονται οι μεταβλητές εκείνες που είναι σημαντικές για την υψηλότερη απόδοση (critical success factors), καθώς και οι απειλές ή ευκαιρίες (critical business issues) που θεωρούνται πιο σημαντικές για την επιτυχία της στρατηγικής με στόχο τον προσδιορισμό των κυρίων διαδικασιών (core processes), δηλαδή των διαδικασιών εκείνων που έχουν την πιο μεγάλη επίδραση στην επιτυχία της στρατηγικής του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Για κάθε μια από αυτές τις διαδικασίες καθιερώνονται δείκτες απόδοσης. Γι' αυτούς τους δείκτες απόδοσης, διατυπώνονται μετρήσεις. Οι μετρήσεις που γίνονται στη συνέχεια συγκεντρώνουν στοιχεία από το αρχείο του εκπαιδευτικού ιδρύματος, την πολιτεία, τις τοπικές αρχές καθώς επίσης και από επισκοπήσεις (surveys) ικανοποίησης των αποδεκτών της εκπαίδευσης. Για αυτές τις μετρήσεις θα πρέπει να έχουν τεθεί στόχοι απόδοσης.

Βήμα 2: Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης

Το δεύτερο βήμα απαιτεί αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα αναπτύσσει ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση των δεικτών απόδοσης. Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (οι μετρήσεις των δεικτών απόδοσης), μετριέται η συνολική απόδοση του εκπαιδευτικού ιδρύματος και των κυρίων διαδικασιών του και τέλος γίνονται συγκρίσεις με τους στόχους απόδοσης που έχουν ήδη τεθεί. Έτσι δίνεται η δυνατότητα εντοπισμού των αποκλίσεων από τους επιθυμητούς στόχους ποιότητας.

Βήμα 3: Ανάλυση των αιτιών

Στο τρίτο βήμα αναλύονται τα αίτια τα οποία έχουν προκαλέσει τις αποκλίσεις από τους επιθυμητούς στόχους ποιότητας. Προσδιορίζεται η ρίζα

των αιτιών που έχουν προκαλέσει τη χαμηλή απόδοση και η σπουδαιότητά τους. Εργαλεία ποιότητας κατάλληλα γι' αυτή τη δραστηριότητα είναι τα: διαγράμματα Pareto, καταγισμός ιδεών, διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος.

Βήμα 4: Μέθοδοι βελτίωσης

Αφού προσδιοριστούν οι ρίζες των αιτιών απόκλισης προτείνονται λύσεις που απευθύνονται στα αίτια αυτά, αξιολογούνται και υλοποιούνται με μια πιλοτική μέθοδο βελτίωσης. Σε αυτή τη φάση γίνεται χρήση εργαλείων ποιότητας όπως τα διαγράμματα ροής κ.α.

Βήμα 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων.

Σε αυτή τη φάση αναγνωρίζονται οι αλλαγές που συνέβησαν σαν αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης. Γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους και προσδιορίζονται οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν. Αυτό γίνεται με την χρήση γραφημάτων, φύλλων ελέγχου και διαγραμμάτων Pareto.

Βήμα 6: Τυποποίηση των βελτιώσεων

Εδώ περιγράφονται οι πρόσφατες διαδικασίες οι οποίες προέκυψαν από τις βελτιώσεις που εφαρμόστηκαν και καθιερώνονται οι νέες μέθοδοι επικοινωνίας των νέων διαδικασιών στο προσωπικό του οργανισμού. Αναπτύσσονται μέθοδοι συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης αυτών των διαδικασιών. Επίσης εκπαιδεύονται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Βήμα 7: Σχεδιασμός διαρκούς βελτίωσης

Σε αυτό το βήμα ορίζονται μαθήματα σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης και γίνεται σχεδιασμός των βελτιωμένων ή άλλων διαδικασιών.

3.4 Πρωτοβουλίες για Ποιότητα στην Εκπαίδευση

Ο τομέας της εκπαίδευσης άρχισε να εφαρμόζει τις αρχές της ολικής ποιότητας πολύ αργότερα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις κυρίως λόγω της μεγάλης αντίστασης του εκπαιδευτικού προσωπικού στις αλλαγές και της επιμονής τους στις παραδοσιακές προσεγγίσεις για την επίτευξη ακαδημαϊκής υπεροχής. Όμως λόγω των συνθηκών που διαμορφώθηκαν τα τελευταία χρόνια, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα υιοθετούν όλο και περισσότερο την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζοντας την σημασία της στην προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας. Βέβαια δεν παύουν να υπάρχουν και εκείνοι οι οποίοι παραμένουν σκεπτικοί όσον αφορά την εφαρμοσιμότητα της ΔΟΠ στην εκπαίδευση. Υπάρχουν πολλά μοντέλα ΔΟΠ που έχουν αναπτυχθεί κυρίως για εφαρμογή στην εκπαίδευση που δείχνουν ότι η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί στην εκπαίδευση σαν φιλοσοφία διοίκησης, εν αντιθέσει με άλλες μεθόδους όπως τη Διοίκηση βάσει στόχων (Management by Objectives) οι οποίες και απέτυχαν όταν εφαρμόστηκαν στην εκπαίδευση.

Ένα από τα πιο γνωστά και παγκοσμίως αποδεκτά μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση είναι το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Καθιερώθηκε το 1999 και στόχο είχε τη βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ένα άλλο γνωστό μοντέλο ΔΟΠ στην εκπαίδευση με αναγνωρισμένη σπουδαιότητα όσον αφορά την βελτίωση της απόδοσης, το οποίο πρωτοεμφανίστηκε στις επιχειρήσεις είναι το μοντέλο EFQM Excellence για τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Το EFQM είναι το Ευρωπαϊκό μοντέλο Ολικής Ποιότητας το οποίο αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό ίδρυμα για την Διοίκηση της ποιότητας (EFQM) και στηρίχθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ένα άλλο παράδειγμα πρωτοβουλίας ποιότητας στην εκπαίδευση που θα άξιζε να αναφερθεί είναι το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα προαναφερθέντα μοντέλα μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σαν εργαλεία αυτοαξιολόγησης σε μια διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

3.4.1 Στις Ηνωμένες Πολιτείες

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στις Ηνωμένες πολιτείες αφ' ενός λόγω της κρίσης που αντιμετώπισαν τις δύο τελευταίες δεκαετίες όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο 3.1 και αφ' εταίρου λόγω της επιρροής που είχε η επιτυχής εφαρμογή των μεθόδων και εργαλείων της ΔΟΠ στον επιχειρηματικό τομέα άρχισαν να αναπτύσσουν ανάλογα μαθήματα και να κάνουν όλο και μεγαλύτερη χρήση των μεθόδων της ΔΟΠ στις λειτουργίες τους, αρχικά κυρίως σε διοικητικούς τομείς. Έτσι μέχρι σήμερα η ΔΟΠ έχει δοκιμάσει ευρεία εξάπλωση όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στην εκπαίδευση όπου έχουν αναληφθεί πολλές πρωτοβουλίες για την ποιότητα. Αυτές οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν διάφορα βραβεία ποιότητας με σπουδαιότερο απ' όλα το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) που καθιερώθηκε το 1987. Για περισσότερο από μια δεκαετία το MBNQA χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση και βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών σε κρίσιμους τομείς λειτουργίας, στην πορεία τους για άριστη απόδοση.

3.4.1.1 MBNQA Κριτήρια για ποιότητα στην εκπαίδευση

Η διαδικασία βράβευσης καθώς και η χρήση των εκπαιδευτικών κριτηρίων για αυτοαξιολόγηση, παρέχουν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα ευκαιρίες για επιδίωξη υψηλής απόδοσης και ηγετικής θέσης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να μετρήσουν και να αξιολογήσουν την απόδοσή τους έναντι κάποιων δεικτών απόδοσης του ιδρύματος όπως δείκτες που έχουν σχέση με τους αποδέκτες του εκπαιδευτικού προϊόντος (σπουδαστές, άλλοι ενδιαφερόμενοι) δείκτες που σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, καθώς και τα οικονομικά του οργανισμού. Έτσι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν την δυνατότητα να εντοπίσουν που υπάρχει ανάγκη βελτίωσης, να κατανέμουν τους πόρους με συστηματικό τρόπο και βάσει αξιόπιστης πληροφόρησης να βελτιώσουν την επικοινωνία καθώς και την συνολική απόδοση και παραγωγικότητα του οργανισμού.

Τα κριτήρια για ποιότητα στην εκπαίδευση (Education Criteria for Performance Excellence) βασίζονται σε μια ομάδα αξιών και εννοιών που παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Εκπαίδευση με επίκεντρο τον σπουδαστή.

Κύριος σκοπός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι η εκπαίδευση των σπουδαστών, ως εκ τούτου θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες των σπουδαστών και να αναζητηθεί τι είναι σημαντικό και απαραίτητο για την επιτυχία τους μετά την αποφοίτηση. Μετά τον εντοπισμό των απαιτήσεων για επιτυχία των σπουδαστών θα πρέπει να ακολουθούν οι κατάλληλες ενέργειες.

2. Ηγεσία

Η ανώτατη ηγεσία του ιδρύματος θα πρέπει να εκφράζει τη δέσμευσή της στις αρχές της ΔΟΠ και να εγγυάται την ανάπτυξη στρατηγικών, συστημάτων και μεθόδων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την υψηλή απόδοση.

3. Διαρκής βελτίωση και μάθηση

Μάθηση σημαίνει προσαρμοστικότητα στις αλλαγές κάτι που οδηγεί σε νέους στόχους. Η βελτίωση και η μάθηση είναι ανάγκη να ενσωματώνονται σε όλα τα επίπεδα και όλα τα τμήματα του ιδρύματος και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού σαν μέσο αναζήτησης, ελαχιστοποίησης και βελτίωσης των προβλημάτων που έχουν ανάγκη ενεργειών βελτίωσης.

4. Συμμετοχή και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος όπως και κάθε οργανισμού, εξαρτάται από την γνώση, τις δεξιότητες, την δημιουργικότητα και παρακίνηση των εργαζομένων σ' αυτό. Έτσι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, παρέχοντας εκπαίδευση, κατάρτιση και ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη.

5. Σύντομη ανταπόκριση

Για την βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού ιδρύματος θα πρέπει να απλοποιηθούν οι εκπαιδευτικές και διοικητικές διαδικασίες και να βελτιωθεί ο χρόνος ανταπόκρισής τους.

6. Σχεδιασμός της ποιότητας και πρόληψη

Τα κόστη πρόληψης στην φάση σχεδιασμού είναι συνήθως πολύ μικρότερα από τα κόστη αντιμετώπισης των προβλημάτων στις μετέπειτα φάσεις. Καινοτομία και πρόληψη θα πρέπει να είναι οι κύριοι στόχοι της διαδικασίας σχεδιασμού.

7. Μακροπρόθεσμη θεώρηση για το μέλλον

Για την επιδίωξη και επίτευξη της ποιότητας στην εκπαίδευση θα πρέπει να υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση και προσανατολισμός στο μέλλον όλων των εμπλεκόμενων μελών. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα κατά την διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν παράγοντες όπως: Προσδοκίες των αποδεκτών, νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τις τεχνολογικές εξελίξεις, την νομοθεσία κ.λ.π. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα είναι τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια, οι στρατηγικοί στόχοι, και η κατανομή των πόρων σύμφωνα μ' αυτούς τους παράγοντες.

8. Διοίκηση βάσει γεγονότων

Η επιτυχία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων εξαρτάται από την μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης των βασικών διαδικασιών.

9. Ανάπτυξη συνεργασιών

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να ενισχύουν την δημιουργία εξωτερικών συνεργασιών προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Θα πρέπει να δημιουργούνται συνεργασίες με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με επιχειρήσεις και την κοινότητα.

10. Κοινωνική ευθύνη

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να είναι ευαίσθητα σε θέματα περιβάλλοντος. Θα πρέπει να αναλαμβάνουν προσπάθειες οι οποίες βοηθούν την κοινότητα και υποστηρίζουν σημαντικούς στόχους δημοσίου συμφέροντος, όπως εκπαίδευση, συντήρηση πόρων, βελτίωση της βιομηχανίας και των πρακτικών των επιχειρήσεων.

11. Εστίαση στα αποτελέσματα

Οι μετρήσεις απόδοσης ενός ιδρύματος πρέπει να δίνουν έμφαση σε αποτελέσματα τα οποία εστιάζουν στην δημιουργία αξίας για όλους τους ενδιαφερόμενους

3.4.2 Στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η ποιότητα της εκπαίδευσης και κατάρτισης θεωρείται ζήτημα υψίστης πολιτικής προτεραιότητας σε όλα τα κράτη μέλη. Τα υψηλά επίπεδα γνώσης, ικανοτήτων και δεξιοτήτων θεωρούνται βασικότερες προϋποθέσεις για την ενεργό συμμετοχή στα κοινά, για την απασχόληση και για την κοινωνική συνοχή. Η δια βίου μάθηση, αποτελεί σημαντικό μέσο διαμόρφωσης του μέλλοντος του καθενός τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο ενώ η υψηλής ποιότητας εκπαίδευση είναι απαραίτητη υπό το πρίσμα των πολιτικών της αγοράς εργασίας και της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για αυτούς τους λόγους, η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε στις 14/3/1995 το πρόγραμμα “Σωκράτης” για συνεργασία ανάμεσα στις χώρες μέλη στον τομέα της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο του προγράμματος κοινοτικής δράσης «ΣΩΚΡΑΤΗΣ», η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί το βασικό στόχο των ενεργειών του προγράμματος.

Η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει αποτελέσει συνεπώς ζήτημα προτεραιότητας για ανάλυση και έχουν δρομολογηθεί ορισμένες μελέτες και ερευνητικά σχέδια με στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας στον τομέα αυτό σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι εν λόγω πρωτοβουλίες, προετοίμασαν το έδαφος για

ένα πιλοτικό σχέδιο για την αξιολόγηση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης το οποίο εφαρμόστηκε σε 101 σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε όλη την Ευρώπη την περίοδο 1997/98. Βάσει των αποτελεσμάτων του εν λόγω πειραματικού σχεδίου, η επιτροπή ενέκρινε τον Ιανουάριο του 2000 μια πρόταση σύστασης του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του συμβουλίου για την «Ευρωπαϊκή συνεργασία για την αξιολόγηση της ποιότητας στην σχολική εκπαίδευση» βασισμένη στα άρθρα 149 και 150 της συνθήκης.

Το μέρος του προγράμματος που αναφέρεται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση λέγεται “ERASMUS” και στην πραγματικότητα συνεχίζει να υπηρετεί σαν προέκταση της “European Community Action scheme for the Mobility of University Students”. Το πρόγραμμα “ERASMUS” που καθιερώθηκε το 1987, επίσης συνδέεται με την πράξη II του προγράμματος “LINGUA” (1990 – 1994).

Στόχος του προγράμματος SOCRATES / ERASMUS είναι η βελτίωση της ποιότητας και της Ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης στην Ευρώπη (Πανεπιστημιακό και μη Πανεπιστημιακό τομέα) μέσω μιας ευρείας κλίμακας δραστηριοτήτων από ανταλλαγές σπουδαστών και εκπαιδευτικών έως την ανάπτυξη κοινών προγραμμάτων σπουδών.

Πέρα από αυτές τις πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτύξει και άλλες δραστηριότητες σ’ αυτήν την κατεύθυνση. Ένα από αυτά είναι το “Recommendation on Quality in Higher Education” το οποίο υιοθέτησε το Συμβούλιο στις 24/9/98. Αυτή η οδηγία αφορά την εισαγωγή μεθόδων διασφάλισης της ποιότητας στην εκπαίδευση και την προώθηση της ευρωπαϊκής συνεργασίας σ’ αυτόν τον τομέα. Συνιστά στα κράτη - μέλη την καθιέρωση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, τα οποία θα πρέπει να βασίζονται σε κοινές αρχές. Επίσης προτείνεται στις χώρες μέλη να παίρνουν μέτρα που να ενθαρρύνουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, στην εφαρμογή των σχεδίων τους για βελτίωση της ποιότητας, που μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης της ποιότητας. Έτσι το 1988 ιδρύθηκε το “Ευρωπαϊκό

Δίκτυο για την διασφάλιση της ποιότητας το οποίο αποτελείται από όργανα υπεύθυνα για την αξιολόγηση και την διασφάλιση της ποιότητας. Άλλα ευρωπαϊκά προγράμματα που αναφέρονται στην ποιότητας είναι το “ADAPT” και το “New Leonardo Da Vinci”.

3.4.2.1 EFQM

Μια άλλη πολύ σημαντική πρωτοβουλία μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση της ποιότητας στους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ήταν του EFQM (European Foundation for Quality Management) το 1988. Η πρωτοβουλία για τη δημιουργία του EFQM ανήκει στους προέδρους 14 κολοσσιαίων δυτικοευρωπαϊκών εταιριών. Ο EFQM ολοκλήρωσε το 1992 το Ευρωπαϊκό μοντέλο Ολικής Ποιότητας που συνδέει μεταξύ τους τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια εταιρία που εφαρμόζει την ποιότητα σ’ όλες τις λειτουργίες της και προκήρυξε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας βασίζεται στο μοντέλο του EFQM το οποίο παρέχει τα κριτήρια για την αξιολόγηση των αιτούντων και παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο να βοηθήσει τους οργανισμούς να μετρήσουν την απόδοσή τους σε σημαντικούς τομείς (22).

Μερικές βασικές έννοιες που υπογραμμίζουν το μοντέλο ποιότητας του EFQM είναι οι ακόλουθες:

1. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Η ποιότητα σχετίζεται με την ικανοποίηση και την εξισορρόπηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων στον Οργανισμό (προμηθευτές, εργαζόμενοι, πελάτες, γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον).

2. Εστίαση στον πελάτη

Ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η συνεχής προσοχή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των

πελατών οδηγεί στην αφοσίωση του πελάτη και τη βελτίωση του μεριδίου της αγοράς.

3. Ηγεσία και συνέπεια σκοπού

Οι ηγέτες λειτουργούν σαν μοντέλα ρόλου και δημιουργούν συνέπεια σκοπού μέσα στον οργανισμό. Επίσης δημιουργούν ένα περιβάλλον, το οποίο ωθεί τον οργανισμό και τους ανθρώπους του στην ποιότητα.

4. Διοίκηση που βασίζεται στις διαδικασίες και τα γεγονότα

Οι οργανισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν συστήματα και όλες οι αλληλοσυνδεόμενες διαδικασίες θα πρέπει να προσδιορίζονται, να διοικούνται και να βελτιώνονται με ένα συστηματικό τρόπο. Αυτές οι βελτιώσεις θα πρέπει να βασίζονται σε αξιόπιστα δεδομένα και πληροφόρηση.

5. Εξέλιξη και εμπλοκή των ανθρώπων του Οργανισμού

Ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης, το οποίο ενισχύει τη συμμετοχή όλων στον οργανισμό, συμβάλλει στην καλλίτερη αξιοποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ανθρώπων.

6. Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

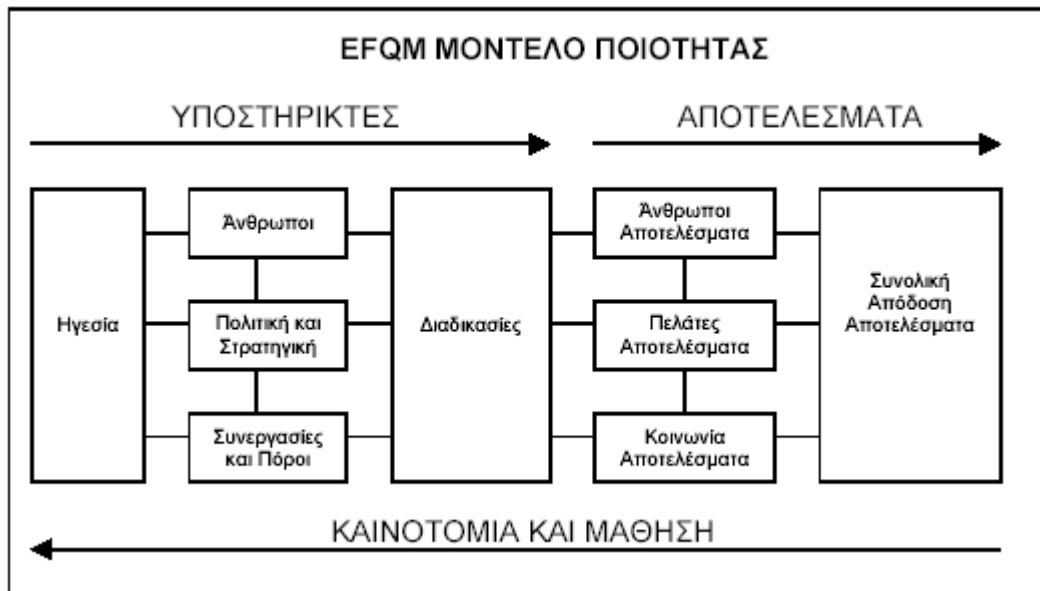
Η απόδοση του οργανισμού μεγιστοποιείται όταν η διοίκηση και η διάχυση της γνώσης διεξάγονται μέσα σε μια κουλτούρα διαρκούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.

7. Δημιουργία συνεργασιών

Ένας οργανισμός λειτουργεί πολύ πιο αποτελεσματικά όταν έχει δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και οφέλους με τους πελάτες.

8. Κοινωνική ευθύνη

Οι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετούν μια κοινή προσέγγιση και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες και τους κανονισμούς της κοινότητας για μακροπρόθεσμο όφελος του οργανισμού και των ανθρώπων του.



Σχήμα: 3.8 EFQM Μοντέλο Ποιότητας (Οργανισμός EFQM)

Το EFQM μοντέλο ποιότητας βασίζεται σε εννέα κριτήρια πέντε από τα οποία είναι οι υποστηρικτές (enablers) και τέσσερα είναι τα αποτελέσματα. Οι υποστηρικτές καλύπτουν τι μπορεί να κάνει ο οργανισμός για να επιτύχει την ποιότητα και τα αποτελέσματα είναι το τι επιτυγχάνει ο οργανισμός.

Το EFQM έχει επίσης δημιουργήσει μια έκδοση (version) του Μοντέλου Ποιότητας για τον Δημόσιο τομέα συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης. Η δομή του μοντέλου παραμένει βασικά η ίδια με κάποιες επιπρόσθετες εξηγήσεις και οδηγίες για την κατάλληλη εφαρμογή σ' αυτούς τους οργανισμούς.

BIBΛIOΓPAΦIA

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Κοντογιαννοπούλου-Πολυδωρίδη Γ., Σολομών Ι., Σταμέλος Γ., Ανιχνεύοντας την επίδοση στην Ελληνική εκπαίδευση, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2000.
2. Κουτσουμάρη Γ., Ανώτατη Παιδεία και Οικονομική Ανάπτυξη, IOBE, Αθήνα, 1980.
3. Πανάρετος Ι., Επιμ., Το έγγραφο για το Ευρωπαϊκό Πρότυπο Πρόγραμμα για την αξιολόγηση της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τους: Jim Donaldson, (Scottish Higher Education Funding Council, Edinburgh) André Stanopoli, Marie – Odile Ottenwealter, (Comité National d' Evaluation, Paris), Christian Thune (Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, (openhagen), Tom Vtoeijenstijn (Association of Universities in the Netherlands [VSNUJ, Utrecht], «στο Ευρωπαϊκό Πιλοτικό Πρόγραμμα Αξιοποίησης της τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης», Ο.Ε.Δ.Β., Ιανουάριος 1996.
4. Πανάρετος Ι., Επιμ., Ευρωπαϊκό Πιλοτικό Πρόγραμμα Αξιολόγησης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Η Εφαρμογή του στην Ελλάδα, Ο.Ε.Δ.Β., Αθήνα, Ιανουάριος 1996.
5. Ρηγάτου Ν., Κείμενα Παιδείας. Περνάνε και τα Πανεπιστήμια Εξετάσεις: Διασφάλιση ποιότητας στο χώρο της Ανώτατης εκπαίδευσης: Ατραπός, Αθήνα, 2002.
6. Σολομών Ι., Επιστημονικός Υπεύθυνος, Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα, Πειραματικό Πρόγραμμα, Π.Ι., Τμήμα Αξιολόγησης, Αθήνα, 1999.
7. Τσαμασφύρος Γ., Υπεύθ. Έρευνας, «Το Πανεπιστήμιο του 21^{ου} αιώνα», 6100, ΕΜΠ, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alstete J. W., "Benchmarking in Higher education: Adopting Best practices to improve Quality", ERIC Digest, George Washington Univ. DC, Graduate School of Education and Human Development, 1995.
2. Andrews H. A., "TQM and Faculty Evaluation: Ever the Twain Shall Meet?", ERIC Clearinghouse for Community Colleges L.A. CA, April 1997.
3. Bailey and Benuett, "The Realistic Model of Higher Education", Quality Progress: Nov. '96, pp. 77-79.
4. Brown B. L., "Quality improvement Awards and Vocational Education Assessment", ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH, 1997.
5. Cleary, "Relearning the Learning Process", Quality Progress: April '96, pp. 79-85.
6. Cotton K., "Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education", School Improvement Research Series (SIRS), Mt. Edgecumbe High School, Sitka Alaska.
7. Dervitsiotis K. N., "The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re – engineering, developing learning organizations and total quality management", Total Quality Management Vol. 9, No 1, 1998, pp. 109-122.
8. Ernest Osseo-Asare, Longbottom D., "The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions", Quality Assurance in Education, Vol. 10, 1, 2002, pp. 26-36.
9. Gaither G., "Measuring Up: The Promises and Pitfalls of Performance Indicators in Higher Education", ERIC Digest, June 1995.

10. Garavan T., "Interpersonal skills training for quality service interactions" Industrial and Commercial Training, Vol. 29, 3, 1995, pp. 70-77.
11. Goldberg J. S., Cole B. R., "Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance", Quality Management Journal, Vol. 9, 4, Oct. 2002.
12. Heaney B., "The Assessment of Education Outcomes", ERIC Digest July 1990.
13. HEFCE, "Performance indicators in higher education", HEFCE Publications Dec. 1999.
14. Helms and Key, "Are Students more than Customers in the Classroom?", Quality Progress, Sept. 1994.
15. Idrus N., "Towards total quality management in academia", Quality Assurance in Education, Vol. 4, 3, 1996, pp. 34-40.
16. Kaiser F., "System-Level Indicators for Higher/Tertiary Education; some Notes on Requirements and Use", UNESCO, Hiroshima, 11-13 June 2001.
17. Kwan P., Ng P., "Quality indicators in higher education-comparing Hong Kong and China's students", Managerial Auditing Journal, Vol. 14, 1999, pp. 20-27.
18. Meeter and Smith, "Student Quality Improvement Projects", Quality Progress, Sept. '94.
19. Nagel T., Kvernbekk, T., "A dialogue about the quality of education", Quality Assurance in Education, Vol. 5, 2, 1997 pp. 101-109.
20. Richardson K., "Quantifiable feedback: can it really measure quality?", Quality Assurance in Education, Vol. 6, 4, 1998.
21. Universities of New Mexico, "Performance Effectiveness Report", Internet source, 1998.

22. The University of Texas at Austin, Graduate Studies, "Quality Indicators"
Internet source, 2001.

ΠΗΓΗ REUTERS

1. Agnihotri A., "TQM to a front bencher in city schools, courtesy AMA", INDIA, 09Jul1999.
2. Asis K., "The view from Taft Taba's model and TQM", Philippines, 09Aug2001.
3. Brewer P., Brewer V. and Hawksley M., "Strategic Planning for Continuous Improvement in a College of Business", USA, 01Jun2000.
4. Graham A., Thompson N., "Broken ranks", USA 01Sept2001.
5. Gunavan H., "What is good teaching? Ask the customers", Indonesia, 24Jan2000.
6. Helfand D., "Academic performance index-School finds its formula for success-Education-Teachers Atw", USA 16Oct2001.
7. Payne S. L. and Whitfield J. M., "Benchmarking for Business Schools/Colleges – Implementing an alternative, partnership approach", Journal of Education for Business 09/1999.
8. Quentin S., "A quality education is not customer driven", USA 01May2000.
9. Singh P., "Fitting tribute to milestone", Malaysia, 02Sept1999.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. "Ευρωπαϊκή Έκθεση για την Ποιότητα της Σχολικής Εκπαίδευσης, Δεκαέξι Δείκτες Ποιότητας", Έκθεση που βασίζεται στις εργασίες της επιτροπής εργασίας για τους δείκτες ποιότητας, Μάιος 2002.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

4.1 Σημασία της τουριστικής εκπαίδευσης στην τουριστική βιομηχανία

Ο τουρισμός παρουσιάζει αξιοσημείωτη ανάπτυξη πολύ μεγαλύτερη από άλλους τομείς της οικονομίας. Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Παγκοσμίου Οργανισμού Τουρισμού, οι τουριστικές αφίξεις παγκόσμια θα αυξηθούν από 528 εκατομμύρια που ήταν το 1995 στο 1,018 εκατομμύρια το 2010, ενώ το έτος 2005, ο κλάδος θα δημιουργήσει 305 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και θα αποτελεί το 11,4% του παγκόσμιου ακαθάριστου εθνικού εισοδήματος.

Παρομοίως η παγκόσμια παραγωγή από περίπου 3,4 τρισεκατομμύρια δολάρια που ήταν το 1995 προβλέπεται ότι θα αυξηθεί στα 7,2 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2005 όταν η απασχόληση στον τουρισμό θα αντιπροσωπεύει το 11,5% της συνολικής απασχόλησης παγκόσμια.

Αυτά τα στοιχεία είναι ενδεικτικά της θεαματικής ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας και του ειδικού βάρους που κατέχει στην παγκόσμια οικονομία όπου το 1994 προπορευόταν των βιομηχανιών πετρελαίου και των παραγώγων τους καθώς και των αυτοκινητοβιομηχανιών και των ανταλλακτικών τους. Επομένως η ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό αναμένεται να συνδεθεί με ευνοϊκούς ρυθμούς.¹⁷

Βασική προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη και την ποιοτική βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών σε μακροχρόνια βάση αποτελεί η παροχή συνετής τουριστικής εκπαίδευσης. Ο ρόλος της τουριστικής εκπαίδευσης είναι καθοριστικής σημασίας στην πορεία της τουριστικής βιομηχανίας

¹⁷ C. Cooper, E. Fayos-Sola, D. Hawkins and S. Spivack, *An Introduction to TEDQUAL A Methodology for Quality in Tourism Education and Training*, WTO Tourism Education and Training Series, Madrid, Spain, 1997, pp. 9.

Η λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας, στην οποία εμπλέκονται ένα ετερόκλητο πλήθος εργαζομένων και μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων, απαιτεί υψηλή εξειδίκευση και άρτια επαγγελματική κατάρτιση. Τόσο η εξειδίκευση όσο και η επαγγελματική κατάρτιση αποκτώνται με την κατάλληλη εκπαίδευση.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην τουριστική βιομηχανία είναι σημαντικός για δύο λόγους:¹⁸ Ο πρώτος λόγος είναι ότι η τουριστική βιομηχανία είναι όχι μόνο εντάσεως κεφαλαίου αλλά κυρίως εντάσεως εργασίας και οι προοπτικές είναι ότι θα διατηρηθεί αυτός ο χαρακτήρας αφού οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο αυτοματισμός δεν φαίνεται να μπορούν να αντικαταστήσουν τον άνθρωπο ως “παραγωγό” τουριστικών υπηρεσιών.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συμμετέχει άμεσα στη *διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος* και επομένως αποτελεί συστατικό του, στοιχείο που επηρεάζει την ποιότητά του. Το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων, που έρχεται άμεσα σε επικοινωνία με τους πελάτες, δεν περιορίζεται να ικανοποιήσει τις συμβατικές προς αυτούς υποχρεώσεις αλλά αναζητεί τις επιθυμίες τους και τις εκπληρώνει με τον καλύτερο τρόπο, με χαμόγελο, με προθυμία και επαγγελματισμό. Αυτό προϋποθέτει εργαζόμενους με *κατάλληλη παιδεία* και εδώ ακριβώς βρίσκεται η σπουδαιότητα της τουριστικής εκπαίδευσης, που καλείται να εφοδιάσει τον κλάδο όχι μόνο με κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος αλλά κυρίως με προσωπικό που με την στάση του θα διαμορφώνει την ποιότητα του προϊόντος και θα δημιουργεί την δυναμική της *προώθησής* του.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στον τομέα του τουρισμού αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε μια εποχή έντονου *ανταγωνισμού*, όπως είναι η σημερινή, όπου τα προσφερόμενα από τους επιμέρους προορισμούς τουριστικά προϊόντα έχουν περίπου τις ίδιες “φυσικές” προδιαγραφές και διαφοροποιούνται κατά κανόνα στο επίπεδο των προσφερομένων υπηρεσιών, το οποίο διαμορφώνουν

¹⁸ Μ. Λογοθέτης, *Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός της τουριστικής εκπαίδευσης*, Ινστιτούτο Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Ερευνών, σελ. 8-9.

οι εργαζόμενοι στις τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι μεσογειακές κυρίως χώρες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην τουριστική εκπαίδευση έτσι ώστε να δημιουργήσουν το *συγκριτικό αποτέλεσμα* που θα καταστήσει ανταγωνιστικό το μεσογειακό τουριστικό προϊόν.

Ένας άλλος λόγος που επιβάλλει την ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα για την απόκτηση *νέων γνώσεων*, πέρα από τις παραδοσιακές του “ξενοδοχοϋπαλλήλου” είναι η ανάγκη να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των *νέων μορφών τουρισμού* που βρίσκονται υπό ανάπτυξη αλλά και των *άλλων κλάδων* του τουρισμού (πρακτορεία, οργανωτές συνεδρίων, ψυχαγωγικών εκδηλώσεων, κλπ) που δραστηριοποιούνται σήμερα και στερούνται κατάλληλης εξειδικευμένης στήριξης.

Η αγορά απαιτεί πλέον καινούρια τουριστικά επαγγέλματα όπως υπαλλήλους ψυχαγωγικών εκδηλώσεων συνοδούς σε κρουαζιερόπλοια και τουριστικά πούλμαν, οδηγούς εκδρομών στα ορεινά μονοπάτια και εκπαιδευτές αθλητικών τουριστικών δραστηριοτήτων.

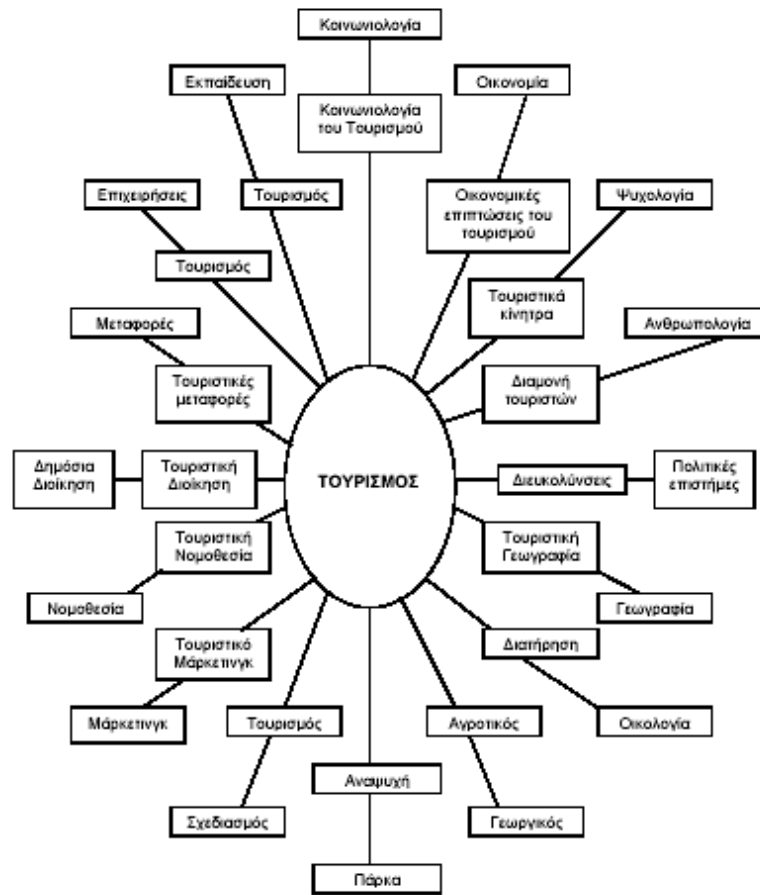
Οι νέες εξελίξεις στον τομέα της τουριστικής ζήτησης καθώς και ο έντονος ανταγωνισμός στον τομέα της τουριστικής προσφοράς με την εμφάνιση νέων προορισμών που ανταγωνίζονται τα παραδοσιακά πρότυπα, αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα και κατ’ επέκταση την τουριστική παιδεία, σε σημαντικό παράγοντα διατήρησης και παρά πέρα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της σύγχρονης τουριστικής βιομηχανίας.

4.2 Φύση της Τουριστικής εκπαίδευσης

Υπάρχει αυξανόμενη ομοφωνία ανάμεσα στους υπεύθυνους της κρατικής εξουσίας και της τουριστικής βιομηχανίας όσον αφορά τη σπουδαιότητα της ειδικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στον τουρισμό προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η καρδιά της τουριστικής εκπαίδευσης αποτελείται από το πρόγραμμα σπουδών. Ο σχεδιασμός του προγράμματος σπουδών και τα περιεχόμενα του προγράμματος διδασκαλίας θα πρέπει να ταιριάζουν με την ζήτηση δηλαδή με τις ανάγκες του συνόλου της τουριστικής βιομηχανίας και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες στο να εξηγηθεί με σαφήνεια ποιες είναι οι ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης στην τουριστική βιομηχανία, τι ακριβώς είναι η εκπαίδευση για τη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Αν πρόκειται για γενικές ακαδημαϊκές ή για επαγγελματικές σπουδές. Οι περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν ότι οι σπουδαστές διοίκησης τουρισμού πρέπει να παίρνουν ίσες ποσότητες επαγγελματικής τεχνικής τουριστικής κατάρτισης, γενικών αρχών διοίκησης επιχειρήσεων και σπουδών ακαδημαϊκού χαρακτήρα. Ο τουρισμός δεν αποτελεί ακόμη ένα μεθοδικά οργανωμένο γνωστικό πεδίο. Είναι περισσότερο μια αναπτυσσόμενη επιστήμη, στην οποία συγκλίνουν οι πιο θεμελιωμένες κοινωνικές επιστήμες, είναι ένας «διεπιστημονικός γνωστικός χώρος» (Ritchie, 1992; WTO 1995).



Σχήμα: 4.1 Γνωστικά πεδία της τουριστικής εκπαίδευσης (Jafar Jafari, 1981)

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού τα επιστημονικά γνωστικά πεδία που σχετίζονται με την μελέτη και την έρευνα του τουρισμού είναι τα εξής:

1. Ψυχολογία: Βοηθάει στην κατανόηση των κινήτρων των τουριστών, της συμπεριφοράς τους και των προτιμήσεών τους, στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στην επιλογή κατάλληλης στρατηγικής όσον αφορά την παραγωγή, την δημιουργία προϊόντων, το marketing κλπ.
2. Ανθρωπολογία: Αναλύει τις κοινωνικοοικονομικές κα πολιτικές συνθήκες που προσδιορίζουν την ανθρώπινη ανάγκη για ταξίδι και την επίδραση που έχουν αυτές οι συνθήκες στην συμπεριφορά των επισκεπτών, των κατοίκων των χωρών υποδοχής και την επακόλουθη κοινωνική αλληλεπίδραση.

3. Κοινωνιολογία: Συμβάλλει σημαντικά στην τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς. Αντιμετωπίζει τον Τουρισμό σαν ένα κοινωνικό φαινόμενο σε διαρκή ανάπτυξη, εξετάζει την εμφάνιση του μαζικού τουρισμού, την αλλαγή των προτιμήσεων όσον αφορά την επιλογή προορισμού και εστιάζει σε θέματα εθνικότητας, εκπαίδευσης, γένους, ηλικίας κλπ.
4. Οικονομική επιστήμη: Είναι σημαντικότερη στη μελέτη του τουρισμού. Η οικονομική επίδραση του τουρισμού είναι πολύ σημαντική όχι μόνο για τον τουριστικό προορισμό αλλά και το ισοζύγιο εξωτερικών πληρωμών της χώρας.
5. Διοίκηση επιχειρήσεων: Η απόκτηση γνώσεων λογιστικής marketing, λήψης αποφάσεων, πωλήσεων κλπ. είναι αποφασιστικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων.
6. Γεωγραφία: Προσφέρει ανάλυση του τουρισμού από την άποψη της γεωγραφικής κατανομής των τουριστικών αγορών (regional, national, international distribution).
7. Νομική: Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η μεγαλύτερη πολυπλοκότητα των σχέσεων των κρατών απαιτούν γνώση της νομοθεσίας που επικρατεί στις διάφορες χώρες έτσι ώστε να παρέχεται η απαιτούμενη προστασία στους τουρίστες πελάτες.
8. Οικολογία: Εστιάζει στην ικανότητα αναπαραγωγής πόρων στην εξάντληση και την πιθανή τους χρήση για τουριστικούς σκοπούς.
9. Στατιστική: Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να στηρίζει μελέτες και έρευνες άλλων επιστημονικών κλάδων συμπεριλαμβανομένων της ψυχολογίας, οικονομίας, κοινωνιολογίας κλπ.
10. Εκπαίδευση: Είναι απαραίτητη για την ανίχνευση των βασικών εννοιών που χρειάζεται να ληφθούν υπ' όψιν για την αντιμετώπιση της βασικής τουριστικής κατάρτισης, τον σχεδιασμό του βαθμού εξειδίκευσης που

απαιτείται, την υιοθέτηση μαθημάτων και προγραμμάτων σπουδών σ' ένα περιβάλλον που βρίσκεται σε συνεχή μεταβολή.

Η τουριστική εκπαίδευση συνδυάζει αντικείμενα από διάφορες κατευθύνσεις, κυρίως των κοινωνικών επιστημών τα οποία μπορούν να προσεγγίζουν θεωρητικά και να έχουν πρακτική εφαρμογή στη βιομηχανία της φιλοξενίας και των ταξιδιών όπως και στον ευρύτερο τουριστικό κλάδο. Η εκπαίδευση Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο του τουρισμού. Έτσι λοιπόν το πρόγραμμα θα πρέπει να συνίσταται στην παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικά με το μάνατζμεντ κατά τρόπο παρόμοιο με αυτό άλλων γενικότερων προγραμμάτων σπουδών διοίκησης επιχειρήσεων, αλλά και στην παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικά με τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων κατά τρόπο παρόμοιο με αυτό της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, τα προγράμματα σπουδών τουρισμού πρέπει να στοχεύουν και στην ανάπτυξη από τους φοιτητές επικοινωνιακών τεχνικών, διαπροσωπικών δεξιοτήτων (soft skills), δεξιοτήτων στην αξιοποίηση των εργαλείων της πληροφορικής (Χρήστου και Σιγάλα, 2000) και ικανοτήτων ηγεσίας (Goodman and Sprague, 1991). Ιδιαίτερη σημασία στον χώρο του τουρισμού θεωρείται να έχει η ανάπτυξη διαπροσωπικών διοικητικών και μη δεξιοτήτων

Ένα υψηλής ποιότητας πρόγραμμα σπουδών κατεύθυνσης Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται και εξαρτάται από την αλληλεπίδραση τεσσάρων κύριων συστατικών: τα μαθήματα γενικών γνώσεων, την ειδικού περιεχομένου εκπαίδευση για τη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, τις πρακτικές εμπειρίες που προσφέρονται στους σπουδαστές από την ίδια την τουριστική βιομηχανία καθώς και από την υψηλή ποιότητα των σπουδαστών.

Σύμφωνα με ερευνητές τα μελλοντικά προγράμματα σπουδών τουριστικής κατεύθυνσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν γνωστικά αντικείμενα όπως:

- η καινοτομία και το πνεύμα του επιχειρείν,
- η διοίκηση ολικής ποιότητας (King, 1995) και
- η διοίκηση τυχερών παιγνίων (Jones et al, 1996).

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές οι σπουδαστές και το εκπαιδευτικό προσωπικό θα πρέπει να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα πρότυπα επιδόσεων, τα performance benchmarks (Brownell & Jameson, 1995) Τα προγράμματα σπουδών τουριστικής κατεύθυνσης θα πρέπει να ενσωματώνουν εικονικές απεικονίσεις πραγματικών καταστάσεων (Corsun et al, 1995), επιχειρηματικά παίγνια βασισμένα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και εξελιγμένα ειδικά multimedia (Russell & Russell, 1996) και τέλος εκπαίδευση μέσω του world wide web (Farrar et al, 1999). Μεγάλη είναι η σημασία που αποδίδεται στη διάρκεια και το απαιτούμενο βάθος της πρακτικής άσκησης των σπουδαστών τουριστικής κατεύθυνσης.

4.3 Ποιότητα της Τουριστικής Εκπαίδευσης

Το πρόβλημα της εκπαιδευτικής ποιότητας αντιμετωπίστηκε όπως είδαμε στο κεφάλαιο 3 μέσω της θεώρησης του εκπαιδευτικού ιδρύματος ως ένα σύστημα το οποίο περιλαμβάνει προϊόντα και υπηρεσίες, πελάτες και προμηθευτές καθώς και διαδικασίες όπως η μάθηση και διδασκαλία. Έτσι, έγινε εφικτή η μεταφορά της φιλοσοφίας της ποιότητας που αναπτύχθηκε για τις επιχειρήσεις και η προσαρμογή της στην εκπαίδευση (Evans & Lindsay, 1996, Karapetrovic, Rajamani & Willborn, 1997).

Αξιόλογες ερευνητικές προσπάθειες εστιάστηκαν στους τρόπους εφαρμογής μοντέλων ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση, όπως του Malcolm Baldrige Award από τον Ronald Matuska (1996) αλλά και των 14 σημείων ποιότητας, του Deming από τους Masters & Leiker (1992). Με επιτυχία επιχειρήθηκε η εφαρμογή μοντέλων διοίκησης ολικής ποιότητας σε περιπτώσεις όπως του Oregon State University των ΗΠΑ (Lewis & Douglas, 1994), South Bank University στην Βρετανία (Chadwick, 1995), σε δημόσια σχολεία στην Ινδία (Aradhana Agnihotri, 1999), στην Μαλαισία (Pritam Singh, 1999), στις

Φιλιππινες. (Karen v, de Asis, 2001), Ινδονησία (H. Gunavan, 2000), στο George Westinghouse Vocational and Technical High School στην Νέα Υόρκη (Lankard, Bettina A. 1992) και άλλού.

Η σχετική ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατεύθυνσης Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων καθώς και του β' κύκλου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τουριστικής και ξενοδοχειακής κατεύθυνσης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως:

- Το πρόγραμμα σπουδών
- Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού προσωπικού
- Την αναλογία εκπαιδευτικού προσωπικού προς τον αριθμό των σπουδαστών
- Τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του εκπαιδευτικού ιδρύματος
- Την διαθεσιμότητα επάρκειας οικονομικών πόρων
- Την ύπαρξη σαφούς αποστολής και στρατηγικής κατεύθυνσης του ιδρύματος

Ένας από τους πιο παλιούς αλλά και αξιόπιστους τρόπους αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι η ακαδημαϊκή πιστοποίηση ή accreditation (Jung, 1989, Doherty 1994). Accreditation ορίζεται ως “η εθελοντική διαδικασία μέσω της οποίας δίδεται δημόσια αναγνώριση σε εκπαιδευτικά ιδρύματα η σε προγράμματα σπουδών τα οποία επιτυγχάνουν η και ξεπερνούν συγκεκριμένα κριτήρια εκπαιδευτικής ποιότητας”. Το accreditation μπορεί να αφορά είτε το πρόγραμμα σπουδών είτε το εκπαιδευτικό ίδρυμα. Σε επίπεδο εκπαιδευτικού ιδρύματος παρέχει πιστοποίηση με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά κριτήρια, τα οποία αναμένεται να πληρεί ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Σε επίπεδο προγραμμάτων σπουδών δεν είναι ούτε υποχρεωτικό ούτε υπαρκτό για όλα τα γνωστικά αντικείμενα. Όμως ένα πρόγραμμα σπουδών που είναι accredited, έχει όλα τα εχέγγυα διασφάλισης της ποιότητας του περιεχομένου του, ιδιαίτερα ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του (Mckernan, 1991, Sheahan, 1997). Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τα προγράμματα σπουδών στην διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων (Olsen, 1984, Teel, 1988).

Ένα μοντέλο για το accreditation ενός ΠΣ τουριστικής κατεύθυνσης πρέπει να ακολουθεί μια ολιστική προσέγγιση, κατά την οποία τα τελικώς προτεινόμενα πρότυπα κριτήρια πιστοποίησης του ΠΣ πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο το περιεχόμενο των επιμέρους γνωστικών αντικειμένων όσο και συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες. Τα κριτήρια του accreditation για ένα ΠΣ που χρησιμοποιούνται από το Council on Postsecondary Accreditation (COPA, 1982) καλύπτουν έξι συγκεκριμένους τομείς:

- Το περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών
- Τους στόχους του προγράμματος σπουδών
- Την πολιτική που ακολουθείται για την εισαγωγή των σπουδαστών στο εκπαιδευτικό ίδρυμα
- Τις δραστηριότητες των σπουδαστών, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους σπουδαστές, την οργάνωση της πρακτικής άσκησης τους (αν απαιτείται από την φύση του προγράμματός σπουδών) και τα αρχεία που τηρούνται για τους σπουδαστές
- Τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που διατίθενται για την λειτουργία του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Το εκπαιδευτικό προσωπικό

Η διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών τουριστικής κατεύθυνσης μπορεί να γίνει εκτός από το accreditation του περιεχομένου των προγραμμάτων σπουδών, με ανασκόπηση του προγράμματος από εξωτερικά μέρη, (όπως οι εκπαιδευτικοί άλλων ιδρυμάτων και οι εκπρόσωποι της τουριστικής βιομηχανίας), με πιστοποίηση της σχολής ή και ολόκληρου του ιδρύματος σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 ή την εφαρμογή ενός μοντέλου ολικής ποιότητας.

Η ολική ποιότητα απαιτεί την αφιέρωση του εκπαιδευτικού οργανισμού σε ποιοτικά πρότυπα, την ανάλογη μαζική δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες, ένα σύστημα εργασίας απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες του πελάτη, ένα σύστημα το οποίο θα στοχεύει στην ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών του αποδέκτη των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Έτσι, αντί να χρησιμοποιούνται παραδοσιακές μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας του τελικού εκπαιδευτικού προϊόντος, τίθεται σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες του ιδρύματος.

Στα πλαίσια της ΔΟΠ μια σχολή τουριστικής κατεύθυνσης είναι ένα σύστημα το οποίο περιλαμβάνει προϊόντα και υπηρεσίες ,καταναλωτές και προμηθευτές καθώς και διαδικασίες όπως η μάθηση και η διδασκαλία. Οι «καταναλωτές» της τουριστικής εκπαίδευσης είναι οι τουριστικοί επιχειρηματίες, οι σπουδαστές, η κοινωνία γενικότερα. Η ολική ποιότητα αντιμετωπίζει τα εμπλεκόμενα μέρη σαν πελάτες και προμηθευτές ταυτόχρονα.

Επομένως για τους εκπαιδευτικούς οι σπουδαστές είναι πελάτες στην αναζήτησή τους για γνώση ενώ ταυτόχρονα για τους εργοδότες είναι προμηθευτές επίκτητων δεξιοτήτων. Έτσι, δημιουργείται μια αλυσίδα ποιότητας η οποία επεκτείνεται μέχρι τον τελικό καταναλωτή που στην περίπτωση της τουριστικής εκπαίδευσης είναι ο τουριστικός επιχειρηματίας.

4.4 Ολική Ποιότητα στην Τουριστική Εκπαίδευση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο τρία, η σημαντικότερη αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία ενός συστήματος ποιότητας στην εκπαίδευση είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το ίδιο ισχύει και για την τριτοβάθμια εκπαίδευση κατεύθυνσης Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Η ανώτατη διοίκηση έχει την συνολική ευθύνη της διάδοσης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε όλο το εκπαιδευτικό ίδρυμα ή τμήμα. Αυτό μπορεί να γίνει με προγράμματα κατάρτισης για όλους τους ανθρώπους του ιδρύματος ή του τμήματος. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να συμπεριλάβουν θέματα όπως, τα εργαλεία ποιότητας, θεωρία των συστημάτων, διοίκηση διαδικασιών, ικανοποίηση του πελάτη και άλλα. Ένας μηχανισμός ολικής ποιότητας που θα μπορούσε να εφαρμοσθεί σε ένα τριτοβάθμιο ίδρυμα ή τμήμα κατεύθυνσης τουριστικής εκπαίδευσης μπορεί να αποτελείται από τις παρακάτω ομάδες:

- Συμβούλιο Ποιότητας
- Επιτροπή Ποιότητας
- Κύκλοι Ποιότητας
- Ομάδες ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού (cross-functional teams) και
- Τους υπευθύνους των διαδικασιών (Process Owners)

Ένα τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό ίδρυμα ή τμήμα κατεύθυνσης Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων που υιοθετεί τον παραπάνω μηχανισμό, και εφαρμόζει τα επτά βήματα του μοντέλου μετασχηματισμού Ολικής Ποιότητας που περιγράψαμε στο κεφάλαιο 3.3 μπορεί να δημιουργήσει την βάση για την δημιουργία ενός συστήματος συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας με την βοήθεια των κατάλληλων δεικτών μέτρησης της ποιότητας.

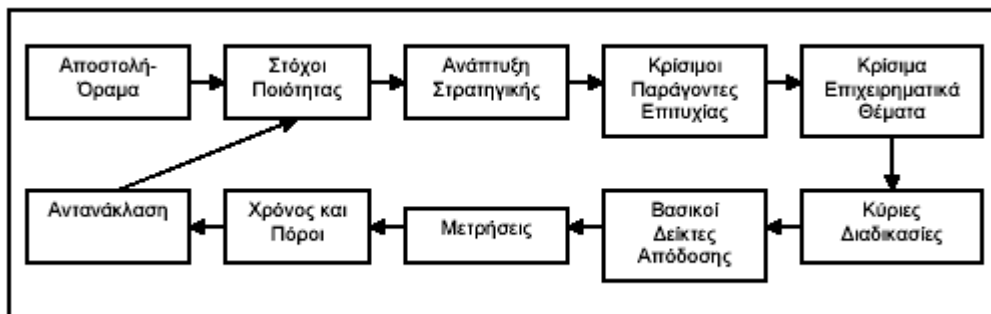
1. Συμβούλιο Ποιότητας

Το Συμβούλιο Ποιότητας αποτελείται από την ανώτατη διοίκηση του ιδρύματος η του τμήματος ΔΤΕ και συμπεριλαμβάνει επίσης και τον διευθυντή Ποιότητας. Το συμβούλιο ποιότητας δείχνει ενεργά την δέσμευσή του στις αρχές της ΔΟΠ και έχει την ευθύνη της διάδοσης της φιλοσοφίας σε όλο το τμήμα η το ίδρυμα. Το συμβούλιο ποιότητας έχει την ευθύνη

- Να συντονίζει το σύστημα ποιότητας και να εξετάζει περιοδικά την απόδοσή του
- Να εξετάζει τις στρατηγικές ποιότητας του οργανισμού ή του τμήματος βασιζόμενο στις αναφορές της επιτροπής ποιότητας, στα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, αλλαγές στη νομοθεσία και σε άλλους εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες
- Να παίρνει αποφάσεις που αφορούν ζητήματα ποιότητας και τα οποία επηρεάζουν την συνολική ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών
- Να ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση για την συνολική απόδοση του συστήματος ποιότητας
- Να κατανέμει επαρκείς εκπαιδευτικούς πόρους για τις προσπάθειες βελτίωσης

Το Συμβούλιο Ποιότητας θα έχει την ευθύνη προσδιορισμού της αποστολής και του οράματος του συστήματος ποιότητας. Θα έχει επίσης την ευθύνη της αναγνώρισης και του προσδιορισμού των στοιχείων της Τουριστικής Εκπαίδευσης (πελάτες, ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, προμηθευτές, προϊόντα ,ανταγωνιστές, διαδικασίες και όλοι όσοι έχουν ενδιαφέροντα στο σύστημα).

Το Συμβούλιο Ποιότητας θέτει τους στρατηγικούς στόχους ποιότητας και αναπτύσσει τις στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων με την χρήση κατάλληλων μεθόδων. Στην συνέχεια προσδιορίζει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και βάσει αυτών τις βασικές διαδικασίες του τμήματος. Αυτή η προσέγγιση απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 4.2: Προσδιορισμός Βασικών Διαδικασιών

Οι συνεδριάσεις του Συμβουλίου Ποιότητας γίνονται τουλάχιστον μια φορά το μήνα και ο διευθυντής ποιότητας ενημερώνει το συμβούλιο για:

- Το επίπεδο επίτευξης των στόχων ποιότητας που έχουν τεθεί από το συμβούλιο ποιότητας
- Την απόδοση των κύκλων ποιότητας
- Τα προβλήματα ποιότητας που έχουν προκύψει
- Τις προτάσεις που έχουν γίνει για την λύση των προβλημάτων ποιότητας από το ακαδημαϊκό προσωπικό , το διοικητικό προσωπικό, τους τουριστικούς επιχειρηματίες, το κράτος, τους φοιτητές

- Τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια που απευθύνονται στους φοιτητές, το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό καθώς και τους τουριστικούς επιχειρηματίες
- Τις προτάσεις της επιτροπής ποιότητας για την βελτίωση του συστήματος ποιότητας

Στη συνέχεια το Συμβούλιο Ποιότητας εξετάζει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του συστήματος ποιότητας, θέτει νέους στόχους ποιότητας και επανεξετάζει τους ήδη υπάρχοντες. Ο διευθυντής ποιότητας έχει την ευθύνη της πληροφόρησης όλων των ενδιαφερομένων μερών του οργανισμού, για τις αποφάσεις του συμβουλίου ποιότητας και τους νέους στόχους που έχουν τεθεί.

2. Επιτροπή Ποιότητας

Η Επιτροπή Ποιότητας μπορεί να αποτελείται από τα ενδιάμεσα στελέχη των τμημάτων του ιδρύματος, από την διοίκηση και το ακαδημαϊκό προσωπικό. Η επιτροπή ποιότητας είναι στην ουσία ο συντονιστής των ενεργειών βελτίωσης σε όλο το ίδρυμα.

Η επιτροπή ποιότητας παίρνει την απαιτούμενη πληροφόρηση για τα προβλήματα ποιότητας που υπάρχουν από τα εξής στοιχεία:

- Τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια και το benchmarking
- Τις οδηγίες του Συμβουλίου Ποιότητας
- Τα παράπονα από την τουριστική βιομηχανία για ανεπαρκή και μη ικανοποιητική κατάρτιση και εκπαίδευση των αποφοίτων προκειμένου να αντεπεξέρχονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του κλάδου.
- Τα παράπονα των φοιτητών
- Τις προτάσεις για ενέργειες βελτίωσης όσων έχουν ενδιαφέρον στο ίδρυμα.

Τα προβλήματα ποιότητας μπορεί να αναφέρονται σε

- Προβλήματα που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες στον ακαδημαϊκό πυρήνα ή τη διοίκηση

- Προβλήματα που τίθενται από τους φοιτητές, την τουριστική βιομηχανία, τους εκπαιδευτικούς
- Προβλήματα που αφορούν την λειτουργία του ιδρύματος

Εκτός από τα ντοκουμέντα που αφορούν τα προβλήματα ποιότητας και τις προτάσεις για την βελτίωσή τους και τα οποία είναι μία αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας, η Επιτροπή Ποιότητας έχει την ευθύνη δημιουργίας ενός εργαλείου αυτοαξιολόγησης. Για την δημιουργία του εργαλείου αυτοαξιολόγησης το Συμβούλιο Ποιότητας ορίζει τις βασικές διαδικασίες του οργανισμού, θέτει του στόχους ποιότητας και μέσω του διευθυντή ποιότητας τα παρουσιάζει στην επιτροπή ποιότητας.

Η επιτροπή ποιότητας ορίζει τον υπεύθυνο διαδικασιών (Process Owner) και στη συνέχεια κατόπιν συνεργασίας με τους υπεύθυνους των διαδικασιών προσπαθεί να καταλήξει σε συμφωνία όσον αφορά τους στόχους των διαδικασιών, το σχεδιασμό του διαγράμματος ροής και την καθιέρωση των *βασικών δεικτών απόδοσης* οι οποίοι προέρχονται από τους στόχους ποιότητας και τα κριτήρια ποιότητας που έχουν τεθεί από το Συμβούλιο Ποιότητας. Οι μετρήσεις των βασικών δεικτών απόδοσης θα πρέπει να ναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί και να συλλέγονται με συνέπεια. Έτσι λοιπόν η επιτροπή ποιότητας ορίζει τα εργαλεία και τον τρόπο εκτίμησης της απόδοσης των διαδικασιών και όλου του συστήματος απόδοσης.

Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για τα ερωτηματολόγια, τα οποία απευθύνονται στους φοιτητές, το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, το προσωπικό τεχνικής υποστήριξης, την τουριστική βιομηχανία καθώς και σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση κατά την διαδικασία του benchmarking. Εκτός από τα ερωτηματολόγια ένας άλλος τρόπος συλλογής δεδομένων για την μέτρηση των δεικτών απόδοσης είναι η αξιοποίηση των αρχείων του ιδρύματος ή του τμήματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Τα ερωτηματολόγια που προκύπτουν μετά την έγκριση του συμβουλίου ποιότητας, διανέμονται στα ενδιαφερόμενα μέρη και έπειτα συλλέγονται με

ευθύνη του διευθυντή ποιότητας. Ο διευθυντής ποιότητας συλλέγει τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια και στη συνέχεια τα παρουσιάζει στο Συμβούλιο Ποιότητας και την Επιτροπή Ποιότητας.

Η Επιτροπή Ποιότητας αναλαμβάνει την συλλογή των προβλημάτων όπως προκύπτουν από την διαδικασία αξιολόγησης, όσον αφορά την πολυπλοκότητα, την σπουδαιότητα, το κόστος και τον αριθμό των εμπλεκόμενων ατόμων. Η επιτροπή αναγνωρίζει την δυνατότητα βελτιώσεων και αναλαμβάνει να εντοπίσει τα κύρια αίτια και την λύση των προβλημάτων αυτών. Στην περίπτωση που το πρόβλημα είναι πολύπλοκο ή εμπλέκονται πολλά άτομα, η επιτροπή αναθέτει τη λύση και τις ενέργειες βελτίωσης στους κύκλους ποιότητας ή στις ομάδες που συγκροτούνται από άτομα που προέρχονται από τις διαφορετικές λειτουργίες του ιδρύματος.

Ο διευθυντής ποιότητας συντονίζει τις εργασίες βελτίωσης της ποιότητας που έχουν αναληφθεί από τους κύκλους ποιότητας και επιβεβαιώνει την απόδοσή τους. Ενημερώνει το συμβούλιο ποιότητας και την επιτροπή ποιότητας για αυτές τις εργασίες και υποστηρίζει την λειτουργία τους. Η επιτροπή ποιότητας αποφασίζει αν οι λύσεις είναι εφικτές και απαραίτητο να πραγματοποιηθούν. Έπειτα η επιτροπή προτείνει αυτές τις λύσεις μέσω του διευθυντή ποιότητας στο συμβούλιο ποιότητας για έγκριση.

Στη συνέχεια οι διαδικασίες αλλάζουν σύμφωνα με τις λύσεις που προτείνονται, σε συνεργασία με τους υπευθύνους των διαδικασιών. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, γίνεται μέτρηση των διαδικασιών με τη χρήση των βασικών δεικτών μέτρησης της ποιότητας. Η επιτροπή ποιότητας μελετά τα αποτελέσματα να δει αν οι αλλαγές που έγιναν ήταν οι κατάλληλες και γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο συμβούλιο ποιότητας και ο διευθυντής ποιότητας ενημερώνει όλους τους εμπλεκόμενους στην βελτίωση της ποιότητας για τα αποτελέσματα των προτάσεων τους ή της δουλειάς τους. Επίσης όλα τα τμήματα του οργανισμού ενημερώνονται για την επιτυχία αυτών των εργασιών.

4.5 Προτεινόμενο μοντέλο μέτρησης της ολικής ποιότητας της Τουριστικής Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με την διαδικασία που περιγράψαμε στο κεφάλαιο 3.2.1, μπορεί να δημιουργηθεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης που θα καλύπτει όλους τους τομείς απόδοσης ενός ιδρύματος ή ενός τμήματος κατεύθυνσης Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Θα πρέπει να περιλαμβάνει αφ' ενός τους βασικούς δείκτες απόδοσης που χρειάζεται να μετρηθούν για να αξιολογηθεί η ποιότητα της τουριστικής εκπαίδευσης και αφ' εταίρου να είναι σύμφωνο με τα κριτήρια ποιότητας τα οποία θα καλύπτουν όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Τα κριτήρια ποιότητας που αποτελούν τη βάση για το εργαλείο αυτοαξιολόγησης είναι τα εξής:

1. Η ολική ποιότητα του σχεδιασμού του προγράμματος
2. Η ολική ποιότητα της διαδικασίας της διδασκαλίας
3. Η ολική ποιότητα στήριξης των φοιτητών
4. Τα αποτελέσματα της απόδοσης των φοιτητών
5. Η ολική ποιότητα της αξιολόγησης των σπουδαστών
6. Η ολική ποιότητα, διαθεσιμότητα και διοίκηση των εκπαιδευτικών πόρων και ανέσεων (εξοπλισμός, υλικό, προσωπικό)
7. Ολική πιστοποίηση ποιότητας και βελτίωση
8. Δια βίου εκπαίδευση
9. Ηγεσία / Διοίκηση
10. Ανάπτυξη (development) του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού.

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης που ισχύουν και για την τουριστική εκπαίδευση περιλαμβάνουν:

- Ποσοστό αποφοίτησης
- Συνολικό χρόνο σπουδών
- Ποσοστό αποφοίτων που βρίσκουν εργασία
- Θέσεις εργασίας που αναλαμβάνουν οι απόφοιτοι
- Αμοιβές των αποφοίτων

- Βαθμολογία φοιτητών
- Ποσοστό φοιτητών που ολοκληρώνουν τις σπουδές τους στο ίδιο ίδρυμα ή παραμένουν στον ίδιο κλάδο σπουδών (retention rate)
- Αναλογία φοιτητών / εκπαιδευτικού προσωπικού
- Ικανοποίηση των σπουδαστών από την εμπειρία τους στο υπό συζήτηση ίδρυμα ή τμήμα
- Ικανοποίηση των εργαζομένων στο εκπαιδευτικό ίδρυμα ή τμήμα
- Βαθμός ικανοποίησης του ακαδημαϊκού προσωπικού
- Αριθμός Ερευνητικών Προγραμμάτων
- Το κόστος της ποιότητας
- Αριθμός προγραμμάτων που οδηγούν στην λήψη διπλώματος (degree programs)
- Βραβεία που απονέμονται στην ακαδημαϊκή κοινότητα

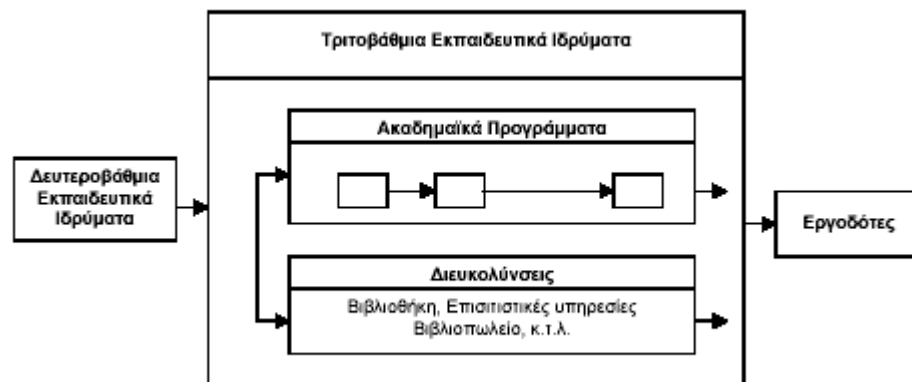
Το εργαλείο αυτοαξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει την βάση για την δημιουργία των ερωτηματολογίων τα οποία θα διανεμηθούν στο εσωτερικό του τμήματος ή του ιδρύματος δηλαδή θα απευθύνονται στους φοιτητές, το ακαδημαϊκό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό και το προσωπικό τεχνικής υποστήριξης. Ερωτηματολόγια θα διανεμηθούν εξωτερικά του ιδρύματος και θα απευθύνονται στην τουριστική βιομηχανία (ταξιδιωτικά γραφεία, ξενοδοχειακές – εστιατορικές μονάδες, επιχειρήσεις οργάνωσης ψυχαγωγίας, κρατικοί τουριστικοί οργανισμοί), σε συνδέσμους (ΣΕΤΕ), σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα ή τμήματα στην περίπτωση benchmarking.

Για την δημιουργία ενός εργαλείου αυτοαξιολόγησης, και των ερωτηματολογίων που θα προκύψουν από αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει σαφής περιγραφή του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης, συγκεκριμένο όραμα, αποστολή και στόχοι ποιότητας. Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα τουριστικής κατεύθυνσης ή τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνει τους παρακάτω βασικούς τομείς απόδοσης:

- Απόδοση των φοιτητών
- Απόδοση του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού
- Συνολική απόδοση του τμήματος ή ιδρύματος που θα βασίζεται σε μετρήσιμα δεδομένα

- Επιτυχία και ικανοποίηση των φοιτητών
- Ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων στο σύστημα
- Αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων του ιδρύματος ή τμήματος

Για να επιλεγούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας σε ένα τριτοβάθμιο ίδρυμα ή τμήμα κατεύθυνσης ΔΤΕ απαιτείται όπως έχει παρουσιαστεί στο σχήμα 3.5 να έχει οριστεί με ευκρίνεια μια στρατηγική η οποία θα προέρχεται από την διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής. Θεωρείται ότι εξωτερικοί πελάτες της τουριστικής εκπαίδευσης είναι οι φοιτητές οι οποίοι λαμβάνουν την εκπαίδευση, οι μελλοντικοί τουριστικοί επιχειρηματίες, οι κρατικοί οργανισμοί, η κοινωνία γενικότερα, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα: 4.3 Ροή σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Sirvanci, Are Students The True Customers Of Higher Education?, Quality Progress, 1996)

Στους εσωτερικούς πελάτες περιλαμβάνονται το ακαδημαϊκό, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό. Έτσι οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της τουριστικής εκπαίδευσης και των υπηρεσιών που προσφέρονται από το τμήμα ή τον οργανισμό κατεύθυνσης διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων έχουν σχέση με:

- τις εισροές
- την ποιότητα των διαδικασιών
- την δυνατότητα μελλοντικής απασχόλησης των αποφοίτων

Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο περιέχει:

A. Εισροές οι οποίες αναφέρονται

- Στους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που είναι διαθέσιμοι στο εκπαιδευτικό σύστημα
- Στην αποτελεσματική πολιτική για την εισαγωγή των φοιτητών στο τμήμα
- Στην υψηλή ποιότητα του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού

B. Διαδικασίες που αφορούν

- Το σύνολο των συστημάτων τα οποία δημιουργούν το εκπαιδευτικό περιβάλλον του οποίου την εμπειρία έχουν οι φοιτητές
- Τους απαραίτητους εκπαιδευτικούς πόρους (αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια, βιβλιοθήκη, υπολογιστές)
- Ένα ασφαλές, υγιές, θετικό και μεθοδικό πανεπιστημιακό περιβάλλον
- Ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης που απευθύνεται σ' όλους τους τομείς του ιδρύματος
- Ένα συμπαγές καινοτόμο και ποιοτικό πρόγραμμα σπουδών. Ένα υψηλής ποιότητας πρόγραμμα σπουδών κατεύθυνσης ΔΤΕ που θα χαρακτηρίζεται και θα εξαρτάται από την αρμονική αλληλεπίδραση τεσσάρων κυρίων συστατικών:
 - από τα μαθήματα γενικών γνώσεων
 - την ειδικού περιεχομένου εκπαίδευση για τη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων
 - τις πρακτικές εμπειρίες που θα προσφέρονται στους φοιτητές από την ίδια την τουριστική βιομηχανία και
 - από την ύπαρξη υψηλής ποιότητας φοιτητών. Ένα πρόγραμμα σπουδών που θα βασίζεται στην στρατηγική ανάπτυξη των πρακτικών διοικητικών δεξιοτήτων των φοιτητών
- Τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, ποιότητα διδασκαλίας

Γ. Εκροές των οποίων τα αποτελέσματα αναφέρονται:

- Στις συνέπειες της εκπαίδευσης στους σπουδαστές

- Στις ευκαιρίες απασχόλησης των αποφοίτων μέσω των ισχυρών δεσμών του εκπαιδευτικού ιδρύματος ή του τμήματος με την τουριστική βιομηχανία
- Στις ευκαιρίες για συνεργασία και ανταλλαγή με άλλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα
- Στην τουριστική έρευνα που θα ενδιαφέρει τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς πελάτες της τουριστικής εκπαίδευσης.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι βασικοί τομείς απόδοσης αποτελούν τη βάση από την οποία προσδιορίζονται οι κύριες διαδικασίες (core processes) της τουριστικής εκπαίδευσης.

Οι κύριες διαδικασίες είναι:

- Η διοίκηση των διαφόρων διευκολύνσεων (facilities)
- Σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, την κοινότητα, την τουριστική βιομηχανία
- Διαδικασία πρόσληψης ακαδημαϊκού προσωπικού, μόνιμης απασχόλησης και ανάπτυξης.
- Έρευνα
- Εγγραφές, διαδικασία εισαγωγής φοιτητών
- Ενδυνάμωση εργαζομένων
- Διδασκαλία / μάθηση
- Ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών
- Παροχή υπηρεσιών
- Υπηρεσίες πληροφόρησης
- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
- Διοίκηση
- Προϋπολογισμός
- Πιστοποίηση ποιότητας και βελτίωση

Το επόμενο βήμα για την μέτρηση της ποιότητας της απόδοσης της τουριστικής εκπαίδευσης είναι ο προσδιορισμός των κατάλληλων δεικτών.

4.6 Δείκτες μέτρησης της ποιότητας της Τουριστικής Εκπαίδευσης

Σε όλον τον κόσμο τα διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα επιλέγουν τους δείκτες που θα χρησιμοποιήσουν σαν το προτιμότερο μέσο μέτρησης των προσπαθειών τους για την επίτευξη της ποιότητας.

Η εφαρμογή των δεικτών μέτρησης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους:

- την επιθυμία βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του συστήματος και
- την ανάγκη ύπαρξης ακριβούς πληροφόρησης

Ο Van de Berghe ορίζει τους δείκτες ποιότητας σαν “δείκτες απόδοσης οι οποίοι αναφέρονται σε ένα χαρακτηριστικό ποιότητας ή στόχο”, και επομένως αναφέρονται στο ευρύ πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης στο οποίο λειτουργούν. Ο ίδιος επίσης δίνει τον ακόλουθο ορισμό. “Ένας δείκτης ποιότητας είναι ένας αριθμός, ο οποίος βοηθάει στην αξιολόγηση της ποιότητας ενός χαρακτηριστικού ή επίτευξη των στόχων ποιότητας”. (Van de Berghe, 1997).

Η δημιουργία έστω και ενός δείκτη ποιότητας είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία επειδή οι δείκτες αναπτύσσονται σ’ ένα πλαίσιο πολιτικής. Έτσι η ερμηνεία τους υπερβαίνει τους παραδοσιακούς κανόνες της επιστήμης και εισέρχεται στο χώρο της πολιτικής.

Το πρώτο βήμα για την δημιουργία μιας ομάδας δεικτών της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης, αφού προσδιοριστούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, είναι να προσδιοριστεί ποια είναι εκείνα τα συστατικά μέρη και ποιοι είναι οι δείκτες τους, που προσδιορίζουν επαρκώς ένα σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου. Το μοντέλο μέτρησης της ολικής ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης όπως είδαμε στο κεφάλαιο 4.5 αποτελείται από 3 συστατικά μέρη:

Τις εισροές, τις Διαδικασίες και τις Εκροές. Για κάθε συστατικό μέρος του μοντέλου, αναγνωρίζουμε μια ομάδα συστατικών στοιχείων για τα οποία θα δημιουργήσουμε τους δείκτες μέτρησης της ποιότητας. Κάθε συστατικό στοιχείο εμφανίζεται να είναι είτε σημαντική ικανή συνθήκη (μετριάζει το σύνδεσμο ανάμεσα σε ένα δείκτη εισροής ή διαδικασίας και ένα δείκτη εκροής) ή να συνδέεται άμεσα με τα επιθυμητά αποτελέσματα της τουριστικής εκπαίδευσης.

Κανένα σύστημα δεικτών δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τους πιθανά σημαντικούς δείκτες που αναγνωρίζονται από μια τόσο περιεκτική διαδικασία και ταυτόχρονα να είναι δυνατόν να είναι εύχρηστο.

Το δεύτερο βήμα για το σχεδιασμό μιας ομάδας δεικτών απαιτεί την δημιουργία ενός λογικού αριθμού από έγκυρους και χρήσιμους δείκτες. Οι στόχοι τους οποίους εξυπηρετεί ένα σύστημα δεικτών (περιγραφή τάσεων, πληροφόρηση) αποτελούν ένα κριτήριο για τη μείωση μιας αρχικής συγκέντρωσης πιθανών δεικτών. Για τον σχεδιασμό μιας ομάδας δεικτών θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη οι πιθανοί χρήστες προκειμένου να προσδιοριστεί ποιοι θα πρέπει να είναι εκείνοι οι στόχοι μιας και οι στόχοι αυτοί θα υπαγορεύσουν τον τύπο της πληροφόρησης που θα πρέπει να συλλεγεί και να αναλυθεί.

Στην παρούσα εργασία εφαρμόζονται εννέα κριτήρια που προέρχονται από τον ορισμό των δεικτών. Έτσι, υποθέτουμε ότι οι δείκτες θα πρέπει:

- Να εκφράζουν τα κύρια χαρακτηριστικά της τουριστικής εκπαίδευσης, να έχουν σχέση με τους στόχους
- Να παρέχουν πληροφόρηση που έχει σχέση με τα τρέχοντα ή πιθανά προβλήματα
- Να μετρούν στοιχεία που μπορεί να επηρεάζει η πολιτική. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν για δημόσια συζήτηση
- Να μετρούν πραγματικές συμπεριφορές παρά αντιλήψεις
- Να παρέχουν αναλυτικούς συνδέσμους
- Να είναι εφικτό να εφαρμοστούν
- Να απευθύνονται σ' ένα ευρύ κοινό

- Να επιτρέπουν συγκρίσεις ανάμεσα στις διάφορες χώρες
- Να είναι αξιόπιστοι και έγκυροι

Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο απλοί και σαφείς στην ερμηνεία τους και ταυτόχρονα τόσο πολύπλοκοι όσο χρειάζεται ώστε να αποφεύγονται υπεραπλουστεύσεις της ποιότητας. η συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται θα πρέπει να είναι εύκολη και οικονομική. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή δεικτών οι οποίοι δείχνουν τα σημαντικά στοιχεία της τουριστικής εκπαίδευσης, είναι αξιόπιστοι και έγκυροι και ικανοποιούν βασικά πρότυπα χρησιμότητας για εκείνους που παίρνουν αποφάσεις πολιτικής. Αυτές οι μετρήσεις μπορεί να γίνουν ο πυρήνας γύρω από τον οποίο θα αναπτυχθούν εναλλακτικά συστήματα δεικτών.

Η εφαρμογή αυτών των κριτηρίων μπορεί να δημιουργήσει κάποιες απώλειες. Για παράδειγμα κάποιοι ιδιαίτερα επιθυμητοί δείκτες μπορεί να πρέπει να ελαχιστοποιηθούν επειδή δεν είναι δυνατόν να γίνει αξιόπιστη μέτρηση.

Τα κριτήρια επιλογής υποδηλούν ένα δυναμικό σύστημα δεικτών, σύμφωνα με τις αλλαγές στις πολιτικές προτεραιότητες. Ταυτόχρονα ένας πυρήνας δεικτών θα πρέπει να παραμένει σταθερός ώστε να είναι δυνατές έγκυρες συγκρίσεις διαχρονικά.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι τομείς εστίασης των δεικτών καθώς και ένας αριθμός δεικτών:

	Δείκτες
Εισροές	<ul style="list-style-type: none"> • Ανθρώπινο δυναμικό • Χρηματοοικονομικοί πόροι • Εξοπλισμός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παροχής τουριστικής εκπαίδευσης • Εισαγωγή φοιτητών
Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολόγηση συστημάτων • Συμμετοχή ενδιαφερομένων μερών • Ποσοστά μετάβασης
Εκροές	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτυχία προγράμματος σπουδών τουριστικής κατεύθυνσης • Ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων • Συνολική απόδοση του εκπαιδευτικού ιδρύματος ή τμήματος παροχής τουριστικής εκπαίδευσης • Στάσεις και αξίες

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν δείκτες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των συστατικών στοιχείων του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης:

Ανθρώπινο δυναμικό, περιλαμβάνει

- Την αναλογία εκπαιδευτικών / φοιτητών
- Τον συνολικό αριθμό των εκπαιδευτικών στο τμήμα
- Τις γνώσεις, ικανότητες και ενημέρωση των εκπαιδευτικών σχετικά με τις εξελίξεις, τις τάσεις και τις μελλοντικές ανάγκες του χώρου
- Την επαγγελματική (τη ζωντανή σχέση τους με την τουριστική βιομηχανία) και διδακτική εμπειρία των εκπαιδευτικών
- Την συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα και διεθνή εμπειρία
- Επιμόρφωση

Οικονομικοί πόροι, περιλαμβάνει

- Εκπαιδευτικές δαπάνες ανά φοιτητή
- Εκπαιδευτικές δαπάνες ανά φοιτητή σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Εξοπλισμός ιδρύματος παροχής τουριστικής εκπαίδευσης, περιλαμβάνει

- Αναλογία υπολογιστών / φοιτητών
- Αίθουσες διδασκαλίας
- Αίθουσες ψυχαγωγίας των φοιτητών
- Εκπαιδευτικό υλικό, οπτικοακουστικό εξοπλισμό

Εισαγωγή σπουδαστών στο τμήμα, περιλαμβάνει

- Προϋποθέσεις εγγραφής και μέσα επιλογής

Αξιολόγηση συστημάτων, περιλαμβάνει

- Εξωτερική και εσωτερική αξιολόγηση
- Επικοινωνία των φοιτητών με το διδακτικό, εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- Μέσα και τεχνικές εκπαίδευσης (χρήση οπτικοακουστικών μέσων, ανάλυση πρακτικών περιπτώσεων, μικροθέματα, e-learning και άλλα)
- Συνεργασία της σχολής με την τουριστική βιομηχανία, επαγγελματικούς φορείς, δημόσιες υπηρεσίες τουρισμού
- Διεθνείς συνεργασίες για το πρόγραμμα σπουδών
- Συμμετοχή σε διεθνείς επιστημονικούς οργανισμούς και ακαδημαϊκές ενώσεις τουριστικής κατεύθυνσης

Ποσοστά μετάβασης, περιλαμβάνει

- Αναλογία φοιτητών που συνεχίζουν τις σπουδές τους

Επιτυχία προγράμματος σπουδών, περιλαμβάνει

- Επιτυχία στα μαθήματα του κλάδου (τουριστική θεωρία, οικονομία διοίκηση, marketing, έρευνα ανάπτυξη, προγραμματισμό / σχεδιασμό, τουριστική γεωγραφία, τουριστικό δίκαιο, τουριστική ψυχολογία, γλώσσες, πολιτισμός)

Ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων

- η ικανότητα λύσης προβλημάτων, δεξιότητες συνεργασίας, ικανότητα χρήσης Η/Υ, ικανότητα επικοινωνίας, προσαρμοστικότητα, ικανότητα της δια βίου μάθησης

Οι παραπάνω ικανότητες είναι δύσκολο να μετρηθούν. Η ευρωπαϊκή Ένωση χρηματοδοτεί ένα πρόγραμμα υπό την εποπτεία της Φιλανδίας για την εξερεύνηση αυτών των δεικτών.

Στάσεις και αξίες, περιλαμβάνει

- Περιβαλλοντική συναίσθηση
- Τη στάση απέναντι σε θέματα προστασίας και διατήρησης του φυσικού περιβάλλοντος

Συνολική απόδοση του εκπαιδευτικού ιδρύματος ή σχολής κατεύθυνσης διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων, περιλαμβάνει

- Ποσοστά αποφοίτων που ολοκληρώνουν τις σπουδές τους
- Ποσοστά αποφοίτων που αποκαθίστανται επαγγελματικά
- Αμοιβές αποφοίτων
- Θέση των αποφοίτων στην αγορά εργασίας
- Ποσοστό αποφοίτων που εγκαταλείπουν τις σπουδές τους
- Ποσοστό αποφοίτων που επαναλαμβάνουν τα μαθήματά τους (failure rate)
- Βαθμός ικανοποίησης τουριστικών επιχειρηματιών από τις γνώσεις και δεξιότητες των αποφοίτων
- Βαθμός ικανοποίησης των αποφοίτων από την ποιότητα της εκπαίδευσης
- Έρευνα στον τουρισμό (οικονομική, κοινωνική, επιχειρηματική, περιβαλλοντική και πολιτισμική).
- Εμπλουτισμός της τουριστικής εκπαίδευσης
 - Επισκέψεις σε ευρωπαϊκές τουριστικές σχολές για ανταλλαγή εμπειρίας

- Ευκαιρίες εκπαίδευσης στον συνεδριακό τουρισμό, πολιτιστικό, διαχείριση βιοτόπων, τουρισμό δράσης και κίνησης, οικολογικό, αθλητικό τουρισμό
- Διακρίσεις
- Προετοιμασία φοιτητών για σταδιοδρομία σε διοικητικές θέσεις επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και προϊόντων τουριστικού χαρακτήρα
- Εξειδίκευση με βάση τις ανάγκες της αγοράς εργασίας
- Ευελιξία των προσφερόμενων σπουδών ώστε να εξασφαλίζεται το ενδεχόμενο αλλαγής σταδιοδρομίας
- Εφαρμογή συστήματος ποιοτικού ελέγχου

Τα δεδομένα για τους παραπάνω δείκτες μέτρησης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης μπορεί να ληφθούν είτε από τα αρχεία του τμήματος είτε από τα ερωτηματολόγια που θα δοθούν στους εκπαιδευτικούς, στους σπουδαστές καθώς και στους τουριστικούς επιχειρηματίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Cooper C., Fayos – Solá E., Hawkings D. and Spivack S., An Introduction to TEDQUAL A Methodology for Quality in Tourism Education and Training, WTO Tourism Education and Training Series, Madrid, Spain, 1997.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Λογοθέτης Μ., “Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός της τουριστικής εκπαίδευσης”, Ινστιτούτο Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Ερευνών, 1996.
2. Χρήστου Ε., “Η Φύση και η Ποιότητα της Τουριστικής Εκπαίδευσης. Διασφάλιση της Ποιότητας των προγραμμάτων Σπουδών”, Τουρισμός και Οικονομία, Ιούλιος-Αύγουστος 2000, τεύχος 254, σελ. 90-128.

ΞΕΝΗ

1. Gaither G., “Measuring Up: The Promises and Pitfalls of Performance Indicators in Higher Education”, ERIC Digest, ERIC Clearinghouse on Higher Education Washington DC., 1995.
2. Goldsmith A., Salehaddin M., Zahari M., “Hospitality Education in Malaysia: Filling the Gap”, International Journal of Contemporary Management, Vol. 6, Number 6, 1994, pp. 27-34.
3. HEFCE, “Performance Indicators in Higher Education”, Higher Education Funding Council for England, Dec. 1999.

4. Imel S., "Vocational Education Performance Standards", ERIC Digest Eric Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH, 1990.
5. Kaiser F., "Systems Level Indicators For Higher Tertiary Education; Some Notes on Requirements and Use", CHERS, The Netherlands, 2001.
6. Kwan P., Ng P., "Quality Indicators in Higher Education – Comparing Hong Kong and China's students", Management Auditing Journal, Vol 14, Number 1/2, 1999, pp. 20-27.
7. Lam T., Xiao H., "Challenges and Constraints of Hospitality and Tourism Education in China", International Journal of contemporary Hospitality Management, Vol. 12, Number 5, 2000, pp. 291-295.
8. Meyers D. and Blom K., "International Perspectives on Quality Indicators in VET", Canberra Institute of Technology.
9. Napier University, "Quality Assessment in Hospitality Studies" Internet source.
10. New Mexico's Universities, "Performance Effectiveness Report", 1998, Internet source.
11. Shavelson J., "Steps in Designing an Indicator System", ERIC/TM Digest, Eric Clearinghouse on Tests Measurement and Evaluation, Washington DC., 1991.

REPORTS

1. First Progress Report, Conference of Education Ministers of European Union Member States Central and Eastern European Countries, Malta, Cyprus and Turkey (Budapest 24 – 26 June 1999), Information note for the attention of Ministers Reading the work of the Working Committee on Quality Indicators.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Φορείς παροχής της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στην Ελλάδα

Η Τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα παρέχεται από ένα μεγάλο αριθμό δημόσιων και ιδιωτικών φορέων σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Αυτό συμβαίνει επειδή η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση έχει άμεση σχέση με τις διάφορες επαγγελματικές ειδικότητες που απασχολούνται στην τουριστική βιομηχανία. Ο τουριστικός κλάδος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων των οποίων οι ανάγκες σε επαγγελματικές ειδικότητες είναι πολύ διαφοροποιημένες. Από την άλλη πλευρά, επαγγελματικές ειδικότητες που χρησιμοποιούνται από φορείς τουριστικών δραστηριοτήτων, χρησιμοποιούνται και από άλλους φορείς διάφορων οικονομικών δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα μάγειροι, στελέχη τουριστικών γραφείων, γραμματείς ξενοδοχείων κ.λ.π.

Η ανάπτυξη της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα έχει καθοριστεί ποιοτικά και ποσοτικά από τις ανάγκες των διάφορων φορέων των τουριστικών δραστηριοτήτων σε επαγγελματικές ειδικότητες με την ανάλογη τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση για την περίοδο μέχρι σήμερα.

Ο τομέας της Τουριστικής εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Ελλάδα, αποτελεί ένα τμήμα του συνολικού εκπαιδευτικού συστήματος, και διαφοροποιείται ως προς το στόχο του που είναι η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης ενός συγκεκριμένου τομέα της οικονομίας που είναι η τουριστική βιομηχανία.

Η Τουριστική Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα παρέχεται από πέντε ξεχωριστούς φορείς:

A. Δημόσιοι φορείς

1. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
2. Ο.Ε.Ε.Κ.
3. Ο.Α.Ε.Δ.-Υπουργείο Εργασίας
4. Σ.Τ. Ε. – Υπουργείο Ανάπτυξης

B. Ιδιωτικοί φορείς

5. Λοιποί Ιδιωτικοί φορείς

Καταγραφή της υφιστάμενης Τουριστικής Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Ελλάδα.

Η Τουριστική Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση ανά εκπαιδευτική βαθμίδα και φορέα παροχής:

Εκπαιδευτική Βαθμίδα	ΥΠ.Ε.Π.Θ.	Σ.Τ.Ε.	Ο.Ε.Ε.Κ.	Ο.Α.Ε.Δ.	Λοιποί Ιδιωτικοί φορείς
Μεταπτυχιακές Σπουδές	Α.Ε.Ι.				
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Α.Ε.Ι.–Τ.Ε.Ι.	Α.Σ.Τ.Ε.			Επιπέδου Α.Ε.Ι.
Μεταδευτεροβάθμια	(Ι.Ε.Κ.)	Σχολές -Ξεναγών -Τουριστικών Γραφείων -Στελέχη Ψυχαγωγίας	Ι.Ε.Κ.		Ι.Ε.Κ.
Δευτεροβάθμια	Τ.Ε.Ε. 1 ^{ου} και 2 ^{ου} κύκλου	Τ.Ε.Ε. 1 ^{ου} κύκλου		Τ.Ε.Ε. 1 ^{ου} και 2 ^{ου} κύκλου	Τ.Ε.Ε. 1 ^{ου} και 2 ^{ου} κύκλου

5.1.1 Δευτεροβάθμια Τουριστική Εκπαίδευση

Σε δευτεροβάθμιο επίπεδο λειτουργούν τα δημόσια Τ.Ε.Ε., υπό την εποπτεία τριών δημόσιων φορέων: ΥΠ.Ε.Π.Θ., Σ.Τ.Ε. και Ο.Α.Ε.Δ. καθώς και τα ιδιωτικά Τ.Ε.Ε., που λειτουργούν σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

Φορείς Δευτεροβάθμιας Τουριστικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Εκπαιδευτικός Φορέας και είδος Φορέα.

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Αναβύσσου

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Μακεδονίας

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Κέρκυρας

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Ρόδου

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Ηρακλείου

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Γαλαξειδίου

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Ναυπλίου

Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Θράκης

Δημόσια και Ιδιωτικά Τ.Ε.Ε. υπό την εποπτεία του Υπουργείου Παιδείας.

Τ.Ε.Ε. – Ο.Α.Ε.Δ. (Σχολές Μαθητείας /Αρχικής Κατάρτισης).

Ο φορέας των Σ.Τ.Ε. εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης (Ε.Ο.Τ.) και είναι ένας εξειδικευμένος φορέας με πολύχρονη δράση (ιδρύθηκε το 1937) στην τουριστική εκπαίδευση. Τα Τ.Ε.Ε. των Σ.Τ.Ε. έχουν μόνο 1^ο κύκλο σπουδών και έτσι υπολείπονται των αποφοίτων των άλλων Τ.Ε.Ε. που παρέχουν και τους δύο κύκλους σπουδών.

Οι ειδικότητες που παρέχονται από τα Τ.Ε.Ε. των Σ.Τ.Ε. περιλαμβάνουν:

- Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επαγγελματών
- Μαγειρικής Τέχνης
- Ζαχαροπλαστικής Τέχνης
- Οργανωτής Ψυχαγωγίας

Το ΥΠ.Ε.Π.Θ. σαν φορέας λειτουργεί τα Τ.Ε.Ε. 1^{ου} και 2^{ου} κύκλου. Τα Τ.Ε.Ε. που είναι υπό την εποπτεία του ΥΠ.Ε.Π.Θ. έχουν αναπτύξει μέχρι σήμερα μία μόνο ειδικότητα. Αυτή η ειδικότητα είναι των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων και διδάσκεται και στους δύο κύκλους σπουδών.

Τα Τ.Ε.Ε. δέχονται αποφοίτους Γυμνασίου. Η ειδικότητα έχει ευρύτατο επαγγελματικό προφίλ μιας και πρόκειται για εν γένει τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ τα προγράμματα ειδικότητας των Ι.Ε.Κ. αφορούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα τουριστικά γραφεία και έτσι έχουν πιο ειδικό περιεχόμενο.

Στα Τ.Ε.Ε., στον τομέα Γεωπονίας, Τροφίμων και Περιβάλλοντος διδάσκεται η ειδικότητα του στελέχους Αγροτουρισμού. Αυτή είναι η μόνη ειδικότητα των Τ.Ε.Ε. στο χώρο των εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) προσφέρει δύο τουριστικές ειδικότητες στο δευτεροβάθμιο επίπεδο των Τ.Ε.Ε.:

- Της αρτοποιίας – ζαχαροπλαστικής και των
- ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ο Ο.Α.Ε.Δ. προσφέρει τα προγράμματα αυτά στα 52 Τ.Ε.Ε. που λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας. Το μοντέλο που ακολουθείται γνωστό με τον όρο “Μαθητεία” συνδυάζει την θεωρητική εκπαίδευση με την πρακτική άσκηση.

Οι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί φορείς λειτουργούν προγράμματα τουριστικής εκπαίδευσης κυρίως στο δευτεροβάθμιο και μεταδευτεροβάθμιο επίπεδο ακολουθώντας τα προγράμματα των δημοσίων Τ.Ε.Ε. και Ι.Ε.Κ. Λειτουργούν και αδιαβάθμητες σχολές ως “Κέντρα ή Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών”, τα πτυχία των οποίων δεν αναγνωρίζονται μεν από το ΥΠ.Ε.Π.Θ., αναγνωρίζονται όμως επαγγελματικά από τις ιδιωτικές τουριστικές επιχειρήσεις. Τα προγράμματα των κέντρων αυτών αν και κάποια από αυτά είναι αδιαβάθμητα, μερικά συμπίπτουν με εκείνα των Ι.Ε.Κ., ενώ άλλα έχουν μορφή μεταπτυχιακού, προσθέτοντας ένα έτος σπουδών στα δύο προηγούμενα. Άλλα, όπως π.χ. το πρόγραμμα Διοίκησης Ξενοδοχείων και Τουρισμού είναι τριετούς ή και τετραετούς διάρκειας (Ελληνοβρετανικό Κολέγιο) και επομένως κατατάσσονται στο τριτοβάθμιο επίπεδο ως ανώτερες ή και ανώτατες σχολές.

Στα κέντρα ελευθέρων σπουδών τα μαθήματα αρκετών προγραμμάτων διδάσκονται στην Αγγλική και το πτυχίο που προσφέρουν έχει αντιστοιχηση με το πτυχίο σχολών ή Πανεπιστημίων του εξωτερικού, όπως π.χ. του Βρετανικού Πανεπιστημίου Huddersfield, του Hertfordshire και άλλων.

5.1.2 Μεταδευτεροβάθμια Τουριστική Εκπαίδευση

Στο επίπεδο αυτό εντάσσονται τα Δημόσια Ι.Ε.Κ., που παρουσιάζονται κάτω από τον φορέα Ο.Ε.Ε.Κ. καθώς και τρεις ειδικότητες των Σ.Τ.Ε. οι οποίες παραμένουν αδιαβάθμητες αν και προϋπόθεση για την εισαγωγή των σπουδαστών είναι το απολυτήριο του λυκείου και η καλή γνώση μιας ή και δύο ξένων γλωσσών.

Οι ειδικότητες αυτές είναι:

- στελεχών τουριστικών γραφείων
- στελεχών οργάνωσης ψυχαγωγίας
- σχολές ξεναγών

Η ειδικότητα στελεχών τουριστικών γραφείων προσφέρεται στη Σ.Τ.Ε. – Αναβύσσου και Σ.Τ.Ε. – Κέρκυρας. Η ειδικότητα των στελεχών οργάνωσης ψυχαγωγίας προσφέρεται στη Σ.Τ.Ε. Ηρακλείου. η ειδικότητα των ξεναγών έχει λειτουργήσει κατά το παρελθόν στις σχολές ξεναγών του Ε.Ο.Τ. στη Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα, Μυτιλήνη, Ρόδο, Ηράκλειο και φέτος ολοκληρώνεται η φοίτηση των σπουδαστών της σχολής ξεναγών Θεσσαλονίκης.

Φορείς Μεταδευτεροβάθμιας Τουριστικής Εκπαίδευσης:

Εκπαιδευτικός φορέας	Είδος φορέα
Σχολή ξεναγών Αθήνας (Σ.Τ.Ε.)	
Σχολή ξεναγών Θεσσαλονίκης (Σ.Τ.Ε.)	
Σ.Τ.Ε. στελεχών τουριστικών γραφείων Αναβύσσου	
Σ.Τ.Ε. στελεχών τουριστικών γραφείων Κέρκυρας	
Σ.Τ.Ε. στελεχών οργάνωσης ψυχαγωγίας Ηρακλείου	
Ι.Ε.Κ. Ο.Α.Ε.Δ. Ηρακλείου	Ο.Α.Ε.Δ.
Ι.Ε.Κ. Πάτρας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Περιστερίου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Πειραιά	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Καλαμάτας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Κορίνθου – Λουτρακίου	Δημόσιο

Ι.Ε.Κ. Ρόδου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Ηρακλείου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Ρεθύμνου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Νέων Μουδανιών	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Καστοριάς	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Ζακύνθου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Κέρκυρας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Λευκάδας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Αμαλιάδας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Καβάλας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Επανομής	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Θέρμης	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Α' Θεσσαλονίκης	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Κατερίνης	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Καρπενησίου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Χαλκίδας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Τρικάλων	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Ηγουμενίτσας	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Ιωαννίνων	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Μαркоπούλου	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Αγ. Αναργύρων	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Αιγάλεω	Δημόσιο
Ι.Ε.Κ. Le Monde	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Δέλτα	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Ξυνή	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Ορόσημο	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Ζήτα	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Δομή	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Όμηρος	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Πυθαγόρας	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Μανωλά	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Ωμέγα	Ιδιωτικό
Ι.Ε.Κ. Ακμή	Ιδιωτικό

Alpine	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Le Monde	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
IST Studies	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
BCA	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
European Centre for Tourism Studies (Glion)	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Ελληνοβρετανικό	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Omega Alpine Studies	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Chef d' Oeuvre	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Porto Carras Campus	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
American College of Thessaloniki	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
ΚΕΑΣ Ξυνή	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Athenian College	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
Palmie Studies	Εργ. Ελευθ. Σπουδών
City Liberal Arts	Εργ. Ελευθ. Σπουδών

Ο Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης (Ο.Ε.Ε.Κ.) που εποπτεύεται από το ΥΠ.Ε.Π.Θ. από την μία πλευρά εποπτεύει όλα τα Ι.Ε.Κ. δημόσια και ιδιωτικά και από την άλλη διαχειρίζεται την λειτουργία των δημοσίων Ι.Ε.Κ. Επίσης, ο Ο.Ε.Ε.Κ. έχει την ευθύνη σχεδιασμού της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, προγραμματίζει τα προγράμματα σπουδών και πιστοποιεί την κατάρτιση για την παροχή του Διπλώματος Επαγγελματικής κατάρτισης, σε δευτεροβάθμιο επίπεδο, των αποφοίτων δημοσίων και ιδιωτικών Ι.Ε.Κ.

Κατά το φθινοπωρινό εξάμηνο του 2002 προσφέρθηκαν οι παρακάτω ειδικότητες:

Τομέας Τουρισμού:

- Ειδικός Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών και Τροφοδοσίας
- Υπεύθυνος Μονάδας Συστηματοποιημένου Επισιτισμού (Catering)
- Βοηθός Μαγειρικής Τέχνης
- Βοηθός Εστιατορικής Τέχνης
- Βοηθός Ζαχαροπλαστικής Τέχνης

- Βοηθός Αρτοποιού – Ζαχαροπλάστη
- Τεχνικού Αρτοποιίας – Ζαχαροπλαστικής
- Υπάλληλος Μπαρ
- Ειδικός Τουριστικού πρακτορείου
- Ειδικός Διαχείρισης Τουριστικών Εκδηλώσεων
- Στέλεχος Τουρισμού Υπαίθριων δραστηριοτήτων
- Επιμελητής – Ξεναγός Εθνικών Δρυμών και χώρων Αναψυχής

Τομέας Μεταφορών:

- Εκπαιδευτικός Υποψήφιος Οδηγών Αυτοκινήτου και Μοτοσικλετών
- Επιμελητής Πτήσεων
- Οδηγός Ταξί
- Ειδικός Αεροπορικών Εταιριών
- Ειδικός Ναυτιλιακής Κατεύθυνσης

Σε όλες τις ειδικότητες γίνονται δεκτοί απόφοιτοι Λυκείου εκτός από τις ειδικότητες, βοηθού μαγειρικής τέχνης, βοηθού εστιατορικής τέχνης και βοηθού αρτοποιού – ζαχαροπλαστικής που δέχονται αποφοίτους Γυμνασίου.

Μια άλλη κατηγορία σχολών που προσφέρουν τουριστική και ξενοδοχειακή εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι τα εργαστήρια ελευθέρων σπουδών (3). Λειτουργούν υπό το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο και παρέχουν στους σπουδαστές βεβαιώσεις αποφοίτησης. Τα αποδεικτικά αποφοίτησης δεν αναγνωρίζονται από το κράτος, εν' τούτοις σε πολλές περιπτώσεις, το επίπεδο των σπουδών που παρέχουν παραμένει αρκετά υψηλό. Οι σχολές αυτές έχουν διασυνδέσεις με ανώτερα και ανώτατα ιδρύματα του εξωτερικού.

Ενδεικτικά αναφέρονται τα προγράμματα σπουδών που παρέχονται από κάποια κέντρα ελευθέρων σπουδών:

Le Monde:

1. Master in Hospitality and Tourism Management by World Tourism Organization

Γλώσσα διδασκαλίας: Αγγλική

Μορφές παρακολούθησης: Full time

Part time

2. Προγράμματα μετεκπαίδευσης για αποφοίτους σχολών (Τ.Ε.Ι., Ι.Ε.Κ., Σ.Τ.Ε.) και επαγγελματίες:
 - EUROSHEF. Μετεκπαίδευση στη Διεθνή Γαστρονομία
 - Μετεκπαίδευση στη Ζαχαροπλαστική
 - Bar & Restaurant Management
 - Hotel Management – Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων
 - Tourism Management – Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων
 - Pastry Chef – Επαγγελματική Ζαχαροπλαστική
 - Hotel Animation

Alpine Center:

- Πτυχίο Bachelor του Πανεπιστημίου Bournemouth BA (Hons) στη Διεθνή Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών και Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Ελβετικό Δίπλωμα Ανώτερης Εκπαίδευσης στην Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων
- Ανώτερο Εθνικό Δίπλωμα στην Οργάνωση και Διοίκηση Ταξιδιωτικών και Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Πρόγραμμα IATA / UFTAA Standard and advanced
- Ελβετικό Δίπλωμα στη Μαγειρική Τέχνη
- Μάθηση εξ' αποστάσεως
- MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – με μαθήματα επιλογής στις τουριστικές και ξενοδοχειακές λειτουργίες

Τα διπλώματα αναγνωρίζονται από 20 Καντόνια του Neuchatel στην Ελβετία. Το πρόγραμμα της ξενοδοχειακής διοίκησης είναι πλήρως αναγνωρισμένο από το HCIMA, τον ξενοδοχειακό επισιτιστικό και

διαχειριστικό σύνδεσμο της Μεγάλης Βρετανίας. Επίσης το Alpine είναι αναγνωρισμένο κέντρο IATA / UFTAA, Edexcel.

IST Studies:

- 3ετές πρόγραμμα (Bachelor) στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (BA / Honors in Tourism Management)

Κατέχει ISO 9001:2000 και έχει υποβληθεί σε ελέγχους ακαδημαϊκής ποιότητας από το (HEQC) Higher Education Quality Council. Έχει πιστοποιηθεί πρόσφατα από την British Accreditation Council (BAC) ως “ίδρυμα που παρέχει ανώτατη εκπαίδευση” (Φεβρουάριος 2001)

European Center for Tourism Studies στην Κέρκυρα:

- Glion’s Associate Degree of Hospitality Management
- Δίπλωμα μεταπτυχιακών σπουδών εξ’ αποστάσεως

Έχει μεταφέρει με τη μέθοδο franchising το αγγλόφωνο πρόγραμμα του Centre International de Glion και έχει συμβληθεί με το Manchester College of Arts and Technology ώστε οι σπουδές να αναγνωρίζονται πλήρως από το Βρετανικό σύστημα εκπαίδευσης.

Ελληνοβρετανικό:

- Hotel Management τετραετούς φοίτησης

Porto Carras Campus Hospitality Studies

- Hospitality and Tourism Management (3 έτη)
- Food and Beverage Management (3 έτη)
- Culinary Hospitality Management (2,5 έτη)

5.1.3 Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατατάσσονται τα Τ.Ε.Ι. τα Α.Ε.Ι. και οι Α.Σ.Τ.Ε. Η τουριστική εκπαίδευση τριτοβάθμιας βαθμίδας δίνει έμφαση στην χρησιμοποίηση γνωστικών αντικειμένων που θα συμβάλλουν

στην καλύτερη οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Όσο ανεβαίνει το εκπαιδευτικό επίπεδο η εκπαίδευση στοχεύει στη δημιουργία υψηλού επιπέδου στελεχών. Η τριτοβάθμια τουριστική εκπαίδευση, παρέχεται από:

A. Τα επτά Τ.Ε.Ι.:

- Τ.Ε.Ι. Αθήνας
- Τ.Ε.Ι. Ηγουμενίτσας
- Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης
- Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Τ.Ε.Ι. Λάρισας
- Τ.Ε.Ι. Πάτρας
- Τ.Ε.Ι. Λαμίας (Άμφισσα)

Το πρόγραμμα σπουδών των εν λόγω Τ.Ε.Ι. καλύπτει τον ευρύ χώρο των “Τουριστικών Επιχειρήσεων” Σε όλα τα Τ.Ε.Ι. το πρόγραμμα σπουδών είναι τετραετούς διάρκειας και καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα γνωστικών αντικειμένων. Από τα οκτώ εξάμηνα στα επτά προσφέρεται θεωρητική διδασκαλία και εργαστηριακές ασκήσεις στους χώρους των τμημάτων και στο όγδοο πραγματοποιείται άσκηση σε δημόσιους και ιδιωτικούς παραγωγικούς φορείς.

Το τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας, συγκροτείται από τρεις τομείς μαθημάτων:

- Τομέα Τουριστικών Μαθημάτων
- Τομέα Ξενοδοχειακών Μαθημάτων
- Τομέα Μαθημάτων Γενικής Παιδείας

τα οποία βέβαια δεν οδηγούν σε κατευθύνσεις μιας και το πτυχίο είναι ενιαίο κάτι που επιτρέπει τους πτυχιούχους να καλύπτουν επαγγελματικά όλο το επίπεδο των τουριστικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών καθώς και της διοικητικής ιεραρχίας που έχει σχέση με τους τομείς της ειδικότητας τους. Επειδή τα Τ.Ε.Ι. λειτουργούν ομοιόμορφα στο θεσμικό πλαίσιο του τελευταίου

Ν. 2916/02 ή άλλων παλιότερα (Ν. 1404/93) γίνεται αναφορά μόνο του Τ.Ε.Ι. Αθήνας.

Τα προγράμματα σπουδών παραμένουν στο μεγαλύτερο μέρος τους τα ίδια καλύπτοντας διάφορα γνωστικά αντικείμενα όπως οικονομικά, κοινωνιολογία, δίκαιο, λογιστική, marketing, οινολογία, Bar – ποτά, ψυχαγωγία, υπηρεσία τροφών, διοίκηση επιχειρήσεων, ναυτιλία, αεροπορικοί ναύλοι κ.λ.π.

Β. Τα Α.Ε.Ι.:

- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Στα Α.Ε.Ι. δεν λειτουργούν ανεξάρτητα τμήματα τουριστικών επιχειρήσεων. Το πανεπιστήμιο Αιγαίου δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων να επιλέξουν την κατεύθυνση Τουρισμού για το τρίτο και τέταρτο έτος σπουδών.

Στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας έχει πρόσφατα ενταχθεί το μάθημα “Τουριστικό Management” στο πρόγραμμα σπουδών του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Γ. Οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.Τ.Ε.)

- Α.Σ.Τ.Ε. Ρόδου
- Α.Σ.Τ.Ε. Αγ. Νικολάου Κρήτης

Οι δύο αυτές σχολές προσφέρουν το ίδιο πρόγραμμα σπουδών για την γενική ειδικότητα “Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων” Γίνονται δεκτοί απόφοιτοι λυκείου μέσω των γενικών εξετάσεων του Υπουργείου Παιδείας που έχουν επίσης εξετασθεί σε μια ξένη γλώσσα. Η διάρκεια των σπουδών είναι τριετής. Το πρόγραμμα μαθημάτων των Α.Σ.Τ.Ε. επικεντρώνεται σε γνωστικά αντικείμενα που έχουν άμεση σχέση με τις λειτουργίες των ξενοδοχείων παρά με τις εν γένει τουριστικές επιχειρήσεις όπως είναι η περίπτωση των Τ.Ε.Ι. Έτσι λοιπόν υπάρχει μικρότερη εστίαση ή και

καθόλου σε μαθήματα όπως τουριστική ψυχολογία, τουριστική κοινωνιολογία κ.λ.π.

5.1.4 Μεταπτυχιακές Σπουδές

Μεταπτυχιακές σπουδές τουριστικής κατεύθυνσης προσφέρονται από τα εξής Πανεπιστήμια:

- Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου προσφέρει διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών με τίτλο “Σχεδιασμός Διοίκηση και Πολιτική του Τουρισμού”, διάρκειας τριών εξαμήνων, καθώς επίσης και μεταπτυχιακές σπουδές για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος.
- Το Πανεπιστήμιο Πειραιά έχει πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών που οδηγεί στην λήψη “MBA Tourism”, επίσης διάρκειας τριών εξαμήνων. Προϋπόθεση για την παρακολούθηση του προγράμματος είναι το πτυχίο Α.Ε.Ι., η βαθμολογία GMAT και η γνώση Αγγλικών (TOEFL ή Proficiency).
- Το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας θα προσθέσει μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη “Διοίκηση Επιχειρήσεων” με εξειδίκευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας.
- Το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο έχει πρόγραμμα στη “Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων” με το σύστημα της εξ’ αποστάσεως εκπαίδευσης.

5.1.5 Επαγγελματική Επιμόρφωση και Κατάρτιση

Φορείς Τουριστικής Κατάρτισης στην Ελλάδα.

Εκπαιδευτικοί Φορείς

Σ.Τ.Ε. – Προγράμματα Μετεκπαίδευσης (Ανάβυσσος, Ηράκλειο, Ρόδος, Κέρκυρα, Θεσσαλονίκη).

Ο.Α.Ε.Δ. – Προγράμματα για ζαχαροπλάστες, μαγείρους και ξενοδοχοπαλλή-
λους με χρήση Η/Υ.

Κ.Ε.Κ.

Κ.Ε.Κ. Σ.Τ.Ε.

Κ.Ε.Κ. ΑΚΜΗ

ΑΜΑCΟΝ

EYROSKILLS

ΔΕΗ

ΔΗΜΗΤΡΑ

ΔΙΑCΤΑCΗ

ΔΙΕΘΝΗC ΕΚΠΑΙΔΕΥCΗ ΦΟΥCΑC

ΔΙΟΝ Ε.Π.Ε.Κ.Α.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗCΕΩC ΕΠΙΧΕΙΡΗCΕΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΤΟΠΙΚΗC ΑΝΑΠΤΥΞΗC

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙCΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΘΝΙΚΗC ΤΡΑΠΕΖΑC

EFFECTIVE MANAGEMENT INTERNATIONAL

ΕΝΟΡΙΑΚΟ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙCΤΗΜΙΑΚΟ ΙΝCΤΙΤΟΥΤΟ ΨΥΧΙΚΗC ΥΓΙΕΙΝΗC

ΕΡΓΟΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Z – INVEST

INTEGRATION A.E.

SYNERGY

ΙΕΚΕΜ – ΟΕΕ Α.Ε.

ΙΕΚΕΠ

ΙΝCΤΙΤΟΥΤΟ ΜΕΛΕΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗCΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥCΗC

Κ.Ε.Κ. ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

ΔΕΛΤΑ

Κ.Ε.Κ. ΔΗΜΟΥ ΚΑΛΙΘΕΑC

Κ.Ε.Κ. ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗC ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Κ.Ε.Κ. ΕΤΑΙΡΙΑC ΕΡΕΥΝΑC ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑC

ΕΘΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΝΕΟΤΗΤΑΣ
Κ.Ε.Κ. ΔΗΜΗΤΡΑ ΛΑΡΙΣΑΣ

Η συνεχιζόμενη κατάρτιση, από την εποχή της ολοκλήρωσης της πιστοποίησης των κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) από το Εθνικό κέντρο Πιστοποίησης (Ε.ΚΕ.ΠΙΣ.), πραγματοποιείται συστηματικά στα Κ.Ε.Κ. δημόσια ή ιδιωτικά, εάν επιδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Υπουργείου Εργασίας. Τα προγράμματα αυτά απευθύνονται σε ανέργους και όχι σε εργαζόμενους που θέλουν να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Στον τουριστικό τομέα οι Σ.Τ.Ε. προσφέρουν προγράμματα μετεκπαίδευσης ή και εξειδίκευσης σε ειδικότητες όπως:

Υποδοχής Ξενοδοχείων

Οροφοκομία

Ελληνική Παραδοσιακή Κουζίνα

Μπαρ-Οινολογία

Ζαχαροπλαστική, κ.α.

Τα Κ.Ε.Κ. προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων τουριστικής κατάρτισης και λειτουργούν σε όλες τις περιοχές της χώρας. Τα προγράμματα αυτά επιδοτούνται από το Υπουργείο Εργασίας και αφορούν ανέργους.

Το Υπουργείο Εργασίας επιδοτεί και προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, για μη ανέργους, ύστερα από αίτηση των επαγγελματικών τουριστικών φορέων, εθνικών ή και τοπικών, όπως της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων. Πρόκειται για προγράμματα επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης ατόμων που ήδη απασχολούνται στον τουριστικό κλάδο.

Ενδεικτικά παρατίθενται μερικά από τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που σχετίζονται με τον τουρισμό:

- Service καταστημάτων Μαζικής Εστίασης
- Δημόσιες Σχέσεις και Εξυπηρέτηση Πελατών Ξενοδοχειακών Εγκαταστάσεων

- Στελέχη Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Τουριστικά Στελέχη για Ποιοτική Εξυπηρέτηση Κοινωνικού Τουρισμού
- Τουριστικά Επαγγέλματα
- Σχεδιασμός και Προώθηση Τουριστικών Πακέτων
- Ταξιδιωτικά Γραφεία
- Οργάνωση και Λειτουργία Τουριστικών Λιμένων-Διοικητικά Στελέχη Μαρινών
- Οργάνωση Ξενοδοχείου ή Εστιατορίου Α' και Β'
- Συνοδοί Βουνού-Χάραξη Μονοπατιών
- Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού
- Στελέχη-Εμπυχωτές Υπαίθριων Δραστηριοτήτων Αθλητικού και Πολιτιστικού Χαρακτήρα
- Κατάρτιση στην Χάραξη Ορεινών Διαδρομών
- Επικοινωνία, Εξυπηρέτηση Πελατών στην Παροχή Υπηρεσιών
- Εστιατορική
- Μαγειρική
- Συνοδοί Ομάδων
- Ειδικοί Τουριστικών Πακέτων
- Αρτοποιία
- Ζαχαροπλαστική
- Μπαρ
- Λουτρόνομοι.

5.2 Ποιοτικός Έλεγχος των Φορέων Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στην Ελλάδα

Σύμφωνα με υπευθύνους της Τουριστικής Εκπαίδευσης (παράρτημα), σε κανένα από τους φορείς παροχής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα δεν γίνεται εφαρμογή μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ορισμένες σχολές υλοποιούν εσωτερικούς ελέγχους όπως αξιολόγηση

εκπαιδευτικών προγραμμάτων και διαδικασιών καθώς και διδασκόντων ενώ έχουν υιοθετήσει καθιερωμένα συστήματα όπως ISO 9000, QAA, BAC.

Εκπαιδευτικοί φορείς που εφαρμόζουν σύστημα ποιοτικού ελέγχου:

- Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Αναβύσσου — Από το ίδιο το εκπαιδευτήριο και μόνο
- Σ.Τ.Ε. – Τ.Ε.Ε. Ηρακλείου — Όλη η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι εφαρμογή ISO
- Ι.Ε.Κ. Δέλτα — ISO 2000
- Ι.Ε.Κ. ΑΚΜΗ — ISO 2002
- Alpine — Βρετανικό σύστημα ελέγχου ποιότητας σπουδών που εφαρμόζεται και σε όλα τα Βρετανικά Πανεπιστήμια
- IST Studies — Quality Assurance Agency
ISO 9001:2001 BAC (Φεβρ. 2001)
- Ελληνοβρετανικό — QAA
- Southeastern — Accredited Criteria ACICS
- Le Monde — Tedqual, Πιστοποίηση Ποιότητας Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κανελλόπουλου Χρ., Κακού Θ., “Τουριστική Εκπαίδευση. Η βάση για την Ποιότητα και την Ανταγωνιστικότητα των Τουριστικών Επιχειρήσεων”, Τουριστική Αγορά, Ιούλιος Αύγουστος 2002, τεύχος 150, σελ. 77-92.
2. Κανελλόπουλου Χρ., “Ανώτερη Τουριστική Εκπαίδευση”, Τουριστική Αγορά, σελ. 67-75.
3. Χρήστου Ευάγ., Σιγάλα Μ., “Δημόσια Ανώτατη Τουριστική Εκπαίδευση προκλήσεις και Προοπτικές”, Τουριστική Αγορά, σελ. 97-101.

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Εισηγητική Έκθεση για το Σχέδιο Νόμου Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Ρυθμίσεις για τον Τουρισμό και άλλες Διατάξεις.
2. Υπουργείο Ανάπτυξης, Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, Τομέας Εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας την βασική έννοια αυτής της εργασίας μπορούμε να πούμε ότι μια πολύ πιο εξελιγμένη μορφή της εκπαιδευτικής ποιότητας μπορεί να προσεγγιστεί μέσω της εφαρμογής της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η φιλοσοφία αυτή αν και ιδιαίτερα απαιτητική στην εφαρμογή της, κερδίζει διαρκώς έδαφος στις μέρες μας ακόμη και σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Στοιχεία που δηλώνουν την ύπαρξη της φιλοσοφίας αυτής σε έναν οργανισμό είναι η ολοκληρωτική αφιέρωση του εκπαιδευτικού οργανισμού σε ποιοτικά πρότυπα και η ανάλογη μαζική δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες. Η έννοια της Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε ένα σύστημα εργασίας το οποίο είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες του πελάτη με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Ο καθορισμός της προσδοκώμενης ποιότητας του τελικού εκπαιδευτικού προϊόντος πηγάζει από την βούληση του οργανισμού να ικανοποιήσει τις πραγματικές ανάγκες του αποδέκτη των εκπαιδευτικών του υπηρεσιών.

Για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος Ολικής Ποιότητας είναι απαραίτητη η λειτουργία ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας σε όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες του ιδρύματος, καθώς και η συμμετοχή όλου ανεξαιρέτως του ανθρώπινου δυναμικού από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες με στόχο την ικανοποίηση των αποδεκτών των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Επίσης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας είναι η δημιουργία της κατάλληλης υποδομής:

- Προσδιορισμός των επιθυμητών στόχων και των ποιοτικών χαρακτηριστικών
- Ουσιαστική εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων μερών

- Ανάλυση όλων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την λειτουργία του συστήματος και την ποιότητα του τελικού εκπαιδευτικού προϊόντος.
- Ανάλογη λειτουργική οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τα διάφορα εργαλεία και οι μεθοδολογίες της μπορούν να συμβάλλουν στην διαδικασία της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης βασίζεται στην μέτρησή της. Για τον έλεγχο της βελτίωσης των μετρούμενων χαρακτηριστικών της εκπαιδευτικής ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι δείκτες μέτρησης της ποιότητας οι οποίοι απορρέουν από την αποστολή και τους στόχους του ιδρύματος καθώς και τις ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών της εκπαίδευσης.

Τα παραπάνω ακριβώς ισχύουν και για το υποσύστημα της τουριστικής εκπαίδευσης. Ένα μοντέλο μέτρησης της Ολικής Ποιότητας της Τουριστικής Εκπαίδευσης αντιμετωπίζει τον εκπαιδευτικό οργανισμό σαν ένα σύστημα το οποίο αποτελείται από εισροές, διαδικασίες και εκροές. Για κάθε συστατικό μέρος του συστήματος προσδιορίζεται μια ομάδα συστατικών στοιχείων για την μέτρηση των οποίων δημιουργούνται οι δείκτες μέτρησης της ποιότητας. Οι δείκτες ποιότητας είναι το μέσον μέτρησης των προσπαθειών για την επίτευξη της ποιότητας και συμβάλλουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του συστήματος.

Η καταγραφή και μελέτη των φορέων παροχής της τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα μας οδηγεί στα εξής συμπεράσματα:

1. Η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα παρέχεται από μια πληθώρα φορέων, δημοσίων και ιδιωτικών οι οποίοι λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους.

2. Για τα ζητήματα Τουριστικής Εκπαίδευσης είναι υπεύθυνα τρία Υπουργεία, το **Υπουργείο Ανάπτυξης**, το **Υπουργείο Παιδείας** και το **Υπουργείο Εργασίας** καθώς και δεκάδες επιμέρους φορείς.
3. Υπάρχει απουσία τμήματος τουριστικών ξενοδοχειακών επιστημών σε κάποιο από τα πανεπιστήμια της χώρας.
4. Στην Ελλάδα δεν λειτουργούν σχολές για τις ειδικές μορφές τουρισμού.
5. Είναι σημαντικός ο αριθμός ξένων φορέων τουριστικής εκπαίδευσης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα μέσω των εργαστηρίων ελευθέρων σπουδών.
6. Από στοιχεία που προέκυψαν από την προσωπική επαφή με υπευθύνους φορέων τουριστικής εκπαίδευσης (παράρτημα) προκύπτει ότι σε **κανένα από τους οργανισμούς παροχής Τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα δεν γίνεται εφαρμογή μοντέλων Ολικής Ποιότητας**.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Το θέμα της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι πιθανόν να οδηγήσει στην δημιουργία νέων ερωτημάτων σε τομείς που δεν έχουμε ασχοληθεί και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν ερέθισμα για περαιτέρω έρευνα.

1. Ένα θέμα που θα μπορούσε να ενδιαφέρει τον μελλοντικό ερευνητή είναι η εφαρμογή του μοντέλου μέτρησης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα από ένα εκπαιδευτικό οργανισμό προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι διαφορές ανάμεσα στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης και εκείνα τα οποία επιτυγχάνονται μειώνονται στο πέρασμα του χρόνου.
2. Ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα θα μπορούσε να είναι η δυνατότητα ενός οργανισμού παροχής τουριστικής εκπαίδευσης να προχωρήσει μέσω του προτεινόμενου μοντέλου σε έρευνα benchmarking προκειμένου να διαπιστωθούν χρήσιμα προσδιοριστικά στοιχεία για την ποιότητα της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης.

3. Τέλος ένα θέμα που θα μπορούσε να προκαλέσει ενδιαφέρον και να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης είναι ο προσδιορισμός των “κενών” ποιότητας ανάμεσα στην παρεχόμενη τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση και τις ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δερβιτσιώτης Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1995.
2. Κοντογιαννοπούλου-Πολυδωρίδη Γ., Σολομών Ι., Σταμέλος Γ., Ανιχνεύοντας την επίδοση στην Ελληνική εκπαίδευση, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2000.
3. Κουτσουμάρη Γ., Ανώτατη Παιδεία και Οικονομική Ανάπτυξη, IOBE, Αθήνα, 1980.
4. Πανάρετος Ι., Επιμ., Το έγγραφο για το Ευρωπαϊκό Πρότυπο Πρόγραμμα για την αξιολόγηση της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τους: Jim Donaldson, (Scottish Higher Education Funding Council, Edinburgh) André Stanopoli, Marie – Odile Ottenwealter, (Comité National d' Evaluation, Paris), Christian Thune (Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education, (openhagen), Tom Vtoeijenstijn (Association of Universities in the Netherlands [VSNUJ, Utrecht], «στο Ευρωπαϊκό Πιλοτικό Πρόγραμμα Αξιοποίησης της τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης», Ο.Ε.Δ.Β., Ιανουάριος 1996.
5. Πανάρετος Ι., Επιμ., Ευρωπαϊκό Πιλοτικό Πρόγραμμα Αξιολόγησης της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Η Εφαρμογή του στην Ελλάδα, Ο.Ε.Δ.Β., Αθήνα, Ιανουάριος 1996.
6. Ρηγάτου Ν., Κείμενα Παιδείας. Περνάνε και τα Πανεπιστήμια Εξετάσεις; Διασφάλιση ποιότητας στο χώρο της Ανώτατης εκπαίδευσης: Ατραπός, Αθήνα, 2002.
7. Σολομών Ι., Επιστημονικός Υπεύθυνος, Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα, Πειραματικό Πρόγραμμα, Π.Ι., Τμήμα Αξιολόγησης, Αθήνα, 1999.
8. Σπανός Α., Ολική Ποιότητα, Γαλαίος, Αθήνα, 1995.

9. Τσαμασφύρος Γ., Υπεύθ. Έρευνας, «Το Πανεπιστήμιο του 21^{ου} αιώνα», 6100, ΕΜΠ, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000.

ΞΕΝΗ

1. Abbot L., Quality and competition, Columbia University Press, New York 1995.
2. Cooper C., Fayos – Solá E., Hawkings D. and Spivack S., An Introduction to TEDQUAL A Methodology for Quality in Tourism Education and Training, WTO Tourism Education and Training Series, Madrid, Spain, 1997.
3. Crosby P. B., Quality is free: the art of making quality certain, New American Library, New York 1979.
4. Deming W. E., Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge 1986.
5. Gronroos C., Strategic management and marketing in the service sector, MA: Marketing Science Institute, Cambridge 1983.
6. Hutchines D., Achieve Total Quality, Director Books, England 1992.
7. Juran J. M., Seder L. A. & Gryna F. M., Quality Control Handbook, McGraw Hill, New York 1962.
8. Ross J. E., Total Quality Management, Text, Cases and Readings, CRC Press LLC, USA 1995.
9. Zeithmal V. A., Parasuraman A. & Berry L. L., Delivering Quality Service, Free Press, New York 1990.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Κανελλόπουλου Χρ., Κακού Θ., “Τουριστική Εκπαίδευση. Η βάση για την Ποιότητα και την Ανταγωνιστικότητα των Τουριστικών Επιχειρήσεων”, Τουριστική Αγορά, Ιούλιος Αύγουστος 2002, τεύχος 150, σελ. 77-92.
2. Κανελλόπουλου Χρ., “Ανώτερη Τουριστική Εκπαίδευση”, Τουριστική Αγορά, σελ. 67-75.
3. Λογοθέτης Μ., “Αναβάθμιση και εκσυγχρονισμός της τουριστικής εκπαίδευσης”, Ινστιτούτο Τουριστικών και Ξενοδοχειακών Ερευνών, 1996.
4. Χρήστου Ε., “Η Φύση και η Ποιότητα της Τουριστικής Εκπαίδευσης. Διασφάλιση της Ποιότητας των προγραμμάτων Σπουδών”, Τουρισμός και Οικονομία, Ιούλιος-Αύγουστος 2000, τεύχος 254, σελ. 90-128.
5. Χρήστου Ευάγ., Σιγάλα Μ., “Δημόσια Ανώτατη Τουριστική Εκπαίδευση προκλήσεις και Προοπτικές”, Τουριστική Αγορά, σελ. 97-101.

ΞΕΝΗ

1. Alstete J. W., “Benchmarking in Higher education: Adopting Best practices to improve Quality”, ERIC Digest, George Washington Univ. DC, Graduate School of Education and Human Development, 1995.
2. Andrews H. A., “TQM and Faculty Evaluation: Ever the Twain Shall Meet?”, ERIC Clearinghouse for Community Colleges L.A. CA, April 1997.
3. Bailey and Benuett, “The Realistic Model of Higher Education”, Quality Progress: Nov. '96, pp. 77-79.
4. Brown B. L., “Quality improvement Awards and Vocational Education Assessment”, ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH, 1997.

5. Cleary, "Relearning the Learning Process", Quality Progress: April '96, pp. 79-85.
6. Cotton K., "Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education", School Improvement Research Series (SIRS), Mt. Edgecumbe High School, Sitka Alaska.
7. Dervitsiotis K. N., "The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re – engineering, developing learning organizations and total quality management", Total Quality Management Vol. 9, No 1, 1998, pp. 109-122.
8. Ernest Osseo-Asare, Longbottom D., "The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions", Quality Assurance in Education, Vol. 10, 1, 2002, pp. 26-36.
9. Gaither G., "Measuring Up: The Promises and Pitfalls of Performance Indicators in Higher Education", ERIC Digest, June 1995.
10. Garavan T., "Interpersonal skills training for quality service interactions" Industrial and Commercial Training, Vol. 29, 3, 1995, pp. 70-77.
11. Gilmore H. L., "Product conformance cost" Quality Progress, 7 (5): 1974, pp. 16-19.
12. Goldberg J. S., Cole B. R., "Quality Management in Education: Building Excellence and Equity in Student Performance", Quality Management Journal, Vol. 9, 4, Oct. 2002.
13. Goldsmith A., Salehaddin M., Zahari M., "Hospitality Education in Malaysia: Filling the Gap", International Journal of Contemporary Management, Vol. 6, Number 6, 1994, pp. 27-34.
14. Heaney B., "The Assessment of Education Outcomes", ERIC Digest July 1990.

15. HEFCE, "Performance indicators in higher education", HEFCE Publications Dec. 1999.
16. Helms and Key, "Are Students more than Customers in the Classroom?", Quality Progress, Sept. 1994.
17. Idrus N., "Towards total quality management in academia", Quality Assurance in Education, Vol. 4, 3, 1996, pp. 34-40.
18. Imel S., "Vocational Education Performance Standards", ERIC Digest Eric Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education Columbus OH, 1990.
19. Kaiser F., "System-Level Indicators for Higher/Tertiary Education; some Notes on Requirements and Use", UNESCO, Hiroshima, 11-13 June 2001.
20. Kwan P., Ng P., "Quality indicators in higher education-comparing Hong Kong and China's students", Managerial Auditing Journal, Vol. 14, 1999, pp. 20-27.
21. Lam T., Xiao H., "Challenges and Constraints of Hospitality and Tourism Education in China", International Journal of contemporary Hospitality Management, Vol. 12, Number 5, 2000, pp. 291-295.
22. Meeter and Smith, "Student Quality Improvement Projects", Quality Progress, Sept. '94.
23. Meyers D. and Blom K., "International Perspectives on Quality Indicators in VET", Camberra Institute of Technology.
24. Nagel T., Kvernbekk, T., "A dialogue about the quality of education", Quality Assurance in Education, Vol. 5, 2, 1997 pp. 101-109.
25. Napier University, "Quality Assessment in Hospitality Studies" Internet source.

26. New Mexico's Universities, "Performance Effectiveness Report", 1998, [Internet source](#).
27. Richardson K., "Quantifiable feedback: can it really measure quality?", [Quality Assurance in Education](#), Vol. 6, 4, 1998.
28. Shavelson J., "Steps in Designing an Indicator System", [ERIC/TM Digest](#), Eric Clearinghouse on Tests Measurement and Evaluation, Washington DC., 1991.
29. Universities of New Mexico, "Performance Effectiveness Report", [Internet source](#), 1998.
30. The University of Texas at Austin, Graduate Studies, "Quality Indicators" [Internet source](#), 2001.

ΠΗΓΗ REUTERS

1. Agnihotri A., "TQM to a front bencher in city schools, courtesy AMA", INDIA, 09Jul1999.
2. Asis K., "The view from Taft Taba's model and TQM", Philippines, 09Aug2001.
3. Brewer P., Brewer V. and Hawksley M., "Strategic Planning for Continuous Improvement in a College of Business", USA, 01Jun2000.
4. Graham A., Thompson N., "Broken ranks", USA 01Sept2001.
5. Gunavan H., "What is good teaching? Ask the customers", Indonesia, 24Jan2000.
6. Helfand D., "Academic performance index-School finds its formula for success-Education-Teachers Atw", USA 16Oct2001.
7. Payne S. L. and Whitfield J. M., "Benchmarking for Business Schools/Colleges – Implementing an alternative, partnership approach", [Journal of Education for Business](#) 09/1999.

8. Quentin S., “A quality education is not customer driven”, USA 01May2000.
9. Singh P., “Fitting tribute to milestone”, Malaysia, 02Sept1999.

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

1. Εισηγητική Έκθεση για το Σχέδιο Νόμου Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Ρυθμίσεις για τον Τουρισμό και άλλες Διατάξεις.
2. “Ευρωπαϊκή Έκθεση για την Ποιότητα της Σχολικής Εκπαίδευσης, Δεκαέξι Δείκτες Ποιότητας”, Έκθεση που βασίζεται στις εργασίες της επιτροπής εργασίας για τους δείκτες ποιότητας, Μάιος 2002.
3. Υπουργείο Ανάπτυξης, Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, Τομέας Εκπαίδευσης.
4. Χυτήρης Λ., “Ποιότητα Υπηρεσιών”, Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις, Σημειώσεις παραδόσεων μαθημάτων μεταπτυχιακού προγράμματος στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιά, 2002.

ΞΕΝΕΣ

1. First Progress Report, Conference of Education Ministers of European Union Member States Central and Eastern European Countries, Malta, Cyprus and Turkey (Budapest 24 – 26 June 1999), Information note for the attention of Ministers Reading the work of the Working Committee on Quality Indicators.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Μελέτη περίπτωσης του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης (Ο.Τ.Ε.Κ.) στην Ελλάδα

Ένα από τα συμπεράσματα της παρούσης εργασίας είναι η απουσία μοντέλων ολικής ποιότητας και μετρήσεων της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα σύμφωνα με τους προτεινόμενους δείκτες. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήξαμε ύστερα από επαφή με υπευθύνους φορέων της τουριστικής εκπαίδευσης καθώς και από αδημοσίευτα στοιχεία έρευνας των Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα υπήρξε προσωπική επαφή με τον τμηματάρχη του τομέα εκπαίδευσης του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης (πρώην Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης) κ. Γιώργου Κανδύλη.

Ο συγκεκριμένος οργανισμός επελέγη για την προσωπική επικοινωνία επειδή έχει μέχρι σήμερα επιτελέσει πλούσιο έργο και έχει λειτουργήσει ως βασικός μοχλός της τουριστικής ανάπτυξης και της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον κ. Κανδύλη δεν εφαρμόζονται μοντέλα ολικής ποιότητας ούτε γίνονται κανενός είδους μετρήσεις ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Στην ερώτηση αν εφαρμόζεται από τον Οργανισμό Τουριστικής Εκπαίδευσης και κατάρτισης σύστημα ποιοτικού ελέγχου η απάντηση ήταν αρνητική με εξαίρεση τις ΣΤΕ – ΤΕΕ Αναβύσσου όπου γίνεται ποιοτικός έλεγχος από το ίδιο το εκπαιδευτήριο, τις ΣΤΕ – ΤΕΕ Ηρακλείου όπου όλη η διαδικασία είναι ISO και τέλος τις ΣΤΕ – ΤΕΕ Γαλαξιδίου όπου γίνεται ποιοτικός έλεγχος μέσα από την καθημερινή επίβλεψη των καθηγητών αναφορικά με την πορεία των μαθητών ενώ κατά την διάρκεια της πρακτικής άσκησης, μέσω τακτικών επιθεωρήσεων.

Δεν πραγματοποιείται επίσημη έρευνα αγοράς για τον προσδιορισμό των ειδικοτήτων που προσφέρονται. Η έρευνα γίνεται βάσει συσκέψεων με τις ενώσεις ξενοδόχων και τα σωματεία. Το ξενοδοχειακό εστιατορικό τμήμα έχει μια απορρόφηση της τάξεως του 65% - 85% τη θερινή σεζόν το δε μαγειρικό έχει απορρόφηση σχεδόν 100% τη θερινή περίοδο. Οι ειδικότητες της ΣΤΕ – ΤΕΕ Αναβύσσου καθορίζονται από την Κ. Υ. της ΣΤΕ.

Τα προσόντα του εκπαιδευτικού προσωπικού καθορίζονται με την υπ' αριθμό 242 / 13-6-02 απόφαση του Δ. Σ. των ΣΤΕ. Για τους καθηγητές γενικών μαθημάτων πτυχιούχοι αντιστοίχων ειδικοτήτων Α. Ε. Ι., για τους καθηγητές τεχνικών μαθημάτων πτυχιούχοι ΑΣΤΕ. Λαμβάνονται υπόψη η ειδίκευση που έχει πιστοποιηθεί με έρευνες και μελέτες. Οι καθηγητές πρέπει να έχουν αρκετή επαγγελματική εμπειρία, τουλάχιστον 10 ετών σε θέσεις Διευθυντών, Προϊσταμένων σε μεγάλες ξενοδοχειακές επισιτιστικές μονάδες οι οποίοι γνωρίζουν τις εξελίξεις, τις νέες τάσεις και προοπτικές του επαγγέλματος. Στα τεχνικά μαθήματα είναι επαγγελματίες που έχουν δουλέψει ή ακόμα δουλεύουν σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Η επιλογή των καθηγητών γίνεται από επιτροπή αξιολόγησης στην κεντρική υπηρεσία των ΣΤΕ, ύστερα από προκήρυξη στον ημερήσιο τύπο.

Για τη διδασκαλία χρησιμοποιούνται οπτικοακουστικά μέσα, slides, εργαστήρια ατομικής πρακτικής και επίδειξης. Τα εκπαιδευτήρια είτε συνεργάζονται με ξενοδοχειακές μονάδες για την πρακτική άσκηση των σπουδαστών είτε διαθέτουν ιδιόκτητο ξενοδοχείο (ΣΤΕ με την επωνυμία ΞΕΝΙΑ – ΔΗΛΟΣ, Μακεδονία) με όλα τα τμήματα και έτσι η εκπαίδευση γίνεται στα πραγματικά δεδομένα μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η πρακτική άσκηση είναι 4 μήνες (Ιούνιο – Σεπτέμβριο) ανά έτος και ειδικά σε επιχειρήσεις επιλεγμένες από την ΣΤΕ με κριτήριο την βαθμολογία και εντοπιότητα.

Στην κεντρική υπηρεσία των ΣΤΕ υπάρχει πρόγραμμα σύνδεσης των αποφοίτων με την αγορά εργασίας. Η ζήτηση της αγοράς εργασίας για τους αποφοίτους των ΣΤΕ είναι με αυξητικές τάσεις δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις ζητούν πλέον εξειδικευμένο προσωπικό.

Στην ερώτηση αν υπάρχουν απόφοιτοι των ΣΤΕ που συνεχίζουν τις σπουδές τους η απάντηση ήταν ότι δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία . Όμως αρκετοί απόφοιτοι συνεχίζουν τις σπουδές τους στο εξωτερικό κυρίως στις ξένες γλώσσες. Η ΣΤΕ, στέλνει ένα ποσοστό αποφοίτων στο εξωτερικό σε ανάλογες σχολές της ειδικότητάς τους.

Υπάρχει συνεργασία της Κ. Υ. της ΣΤΕ, με υποτροφίες σπουδαστών, πρακτική άσκηση στο εξωτερικό, με ανταλλαγές σπουδαστών και συμμετοχές σε διαγωνισμούς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Τέλος ο κ. Κανδύλης είπε ότι θα ήταν θετικό και χρήσιμο να υπάρχει ενιαίος φορέας Τουριστικής Εκπαίδευσης και όχι τόσο πολλοί που υπάρχουν σήμερα. Ο ενιαίος φορέας δημιουργεί ευελιξία, στόχους, υψηλές υπηρεσίες και κατοχύρωση του επαγγέλματος.