



Αριθμός Έργου: 2023-1-EL01-KA220-VET-000158840

## WP2: Ορισμός μεθοδολογικού πλαισίου

### Δραστηριότητα 2.3: Μεθοδολογικό πλαίσιο

Ημερομηνία λήξης: M7

Συγγραφέας: ATLANTIS

Συνεισφέροντες: CDEA, ITS, TRAVEL2FIT, DLEARN, HELLOBUCOVINA

## Πίνακας περιεχομένων

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Περίληψη .....                                                                           | 3  |
| Εισαγωγή.....                                                                            | 3  |
| Ανάλυση SWOT των υφιστάμενων πρακτικών και των εντοπισμένων ελλείψεων<br>δεξιοτήτων..... | 4  |
| Μεθοδολογίες αξιολόγησης.....                                                            | 6  |
| Μεθοδολογίες αξιολόγησης στην Ελλάδα.....                                                | 6  |
| Μεθοδολογίες αξιολόγησης στην Ισπανία.....                                               | 8  |
| Μεθοδολογίες αξιολόγησης στη Μάλτα.....                                                  | 11 |
| Μεθοδολογίες αξιολόγησης στην Ιταλία.....                                                | 13 |
| Μεθοδολογίες αξιολόγησης στη Ρουμανία.....                                               | 15 |
| Μεθοδολογικό πλαίσιο για την ΕΕΚ στον τουρισμό .....                                     | 17 |
| Προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο.....                                                   | 18 |
| Εφαρμογή και παρακολούθηση .....                                                         | 20 |
| Συμπέρασμα.....                                                                          | 21 |
| Αναφορές .....                                                                           | 22 |
| Πίνακας αριθμών.....                                                                     | 23 |



## Συνοπτική παρουσίαση

Το έργο EthAI Tour στοχεύει στην ανάπτυξη υλικού επαγγελματικής κατάρτισης προσαρμοσμένου στις ανάγκες της αγοράς εργασίας για την ψηφιοποίηση του τουριστικού τομέα και την προώθηση της ηθικής χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων της ΕΕΚ. Η παρούσα έκθεση, που αποτελεί μέρος του WP2, και συγκεκριμένα της Δραστηριότητας 3, βασίζεται στα αποτελέσματα του WP2/Δραστηριότητας 2 για τον καθορισμό ενός ολοκληρωμένου μεθοδολογικού πλαισίου. Το πλαίσιο αυτό θα καθοδηγήσει τα κέντρα ΕΕΚ στην ενσωμάτωση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης και ηθικών παραμέτρων στα προγράμματα σπουδών τους, αξιοποιώντας μεθοδολογίες όπως οι Lean, Total Quality Management (TQM) και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων.

## Εισαγωγή

Ο τουριστικός τομέας βιώνει μια ψηφιακή μεταμόρφωση, η οποία απαιτεί την υιοθέτηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης που είναι τόσο αποτελεσματικά όσο και ηθικά ορθά. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, τα προγράμματα ΕΕΚ πρέπει να εξελιχθούν ώστε να περιλαμβάνουν εκπαίδευση σχετικά με τις ηθικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης και την υπεύθυνη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Το έργο EthAI Tour στοχεύει να υποστηρίξει τα κέντρα ΕΕΚ σε αυτή τη μετάβαση, αναπτύσσοντας ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που συνδυάζει καθιερωμένες μεθοδολογίες βελτίωσης της ποιότητας με σύγχρονα πρότυπα ψηφιακών δεξιοτήτων.



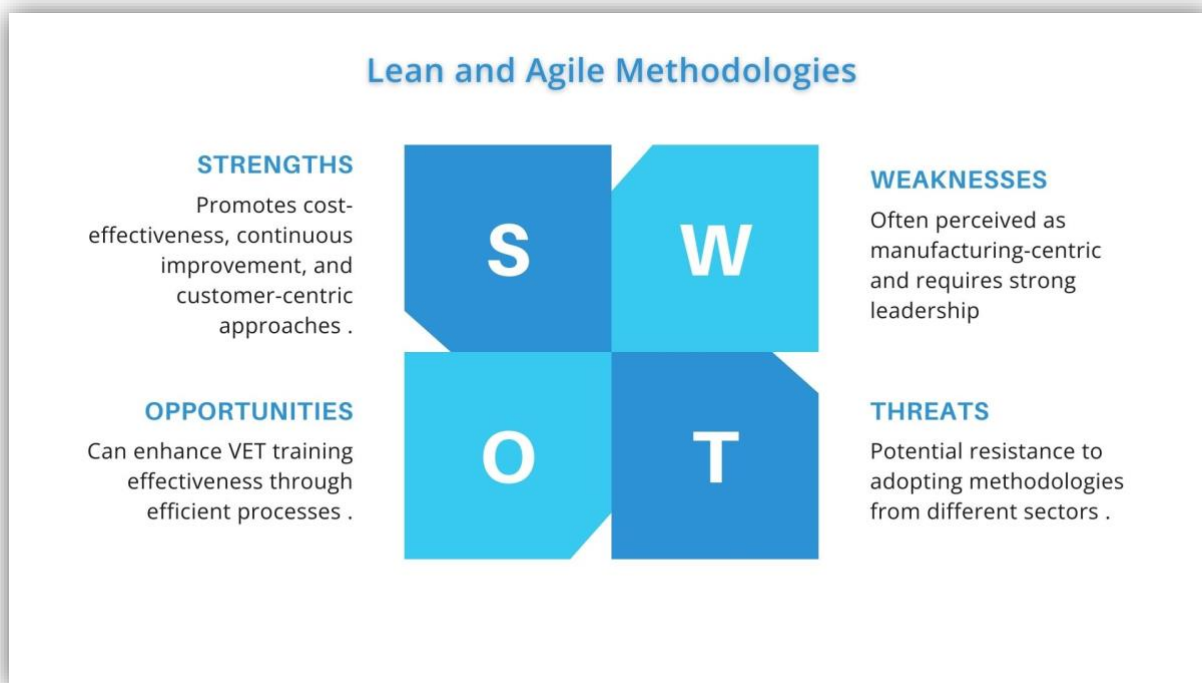
Co-funded by  
the European Union

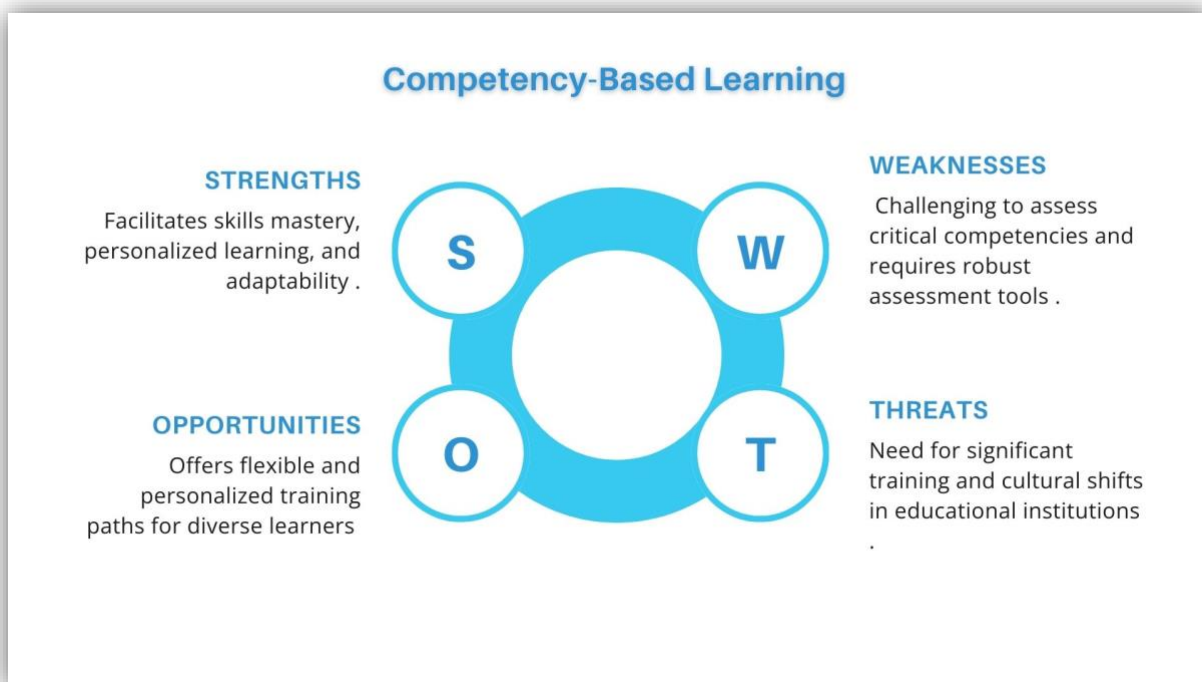
Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



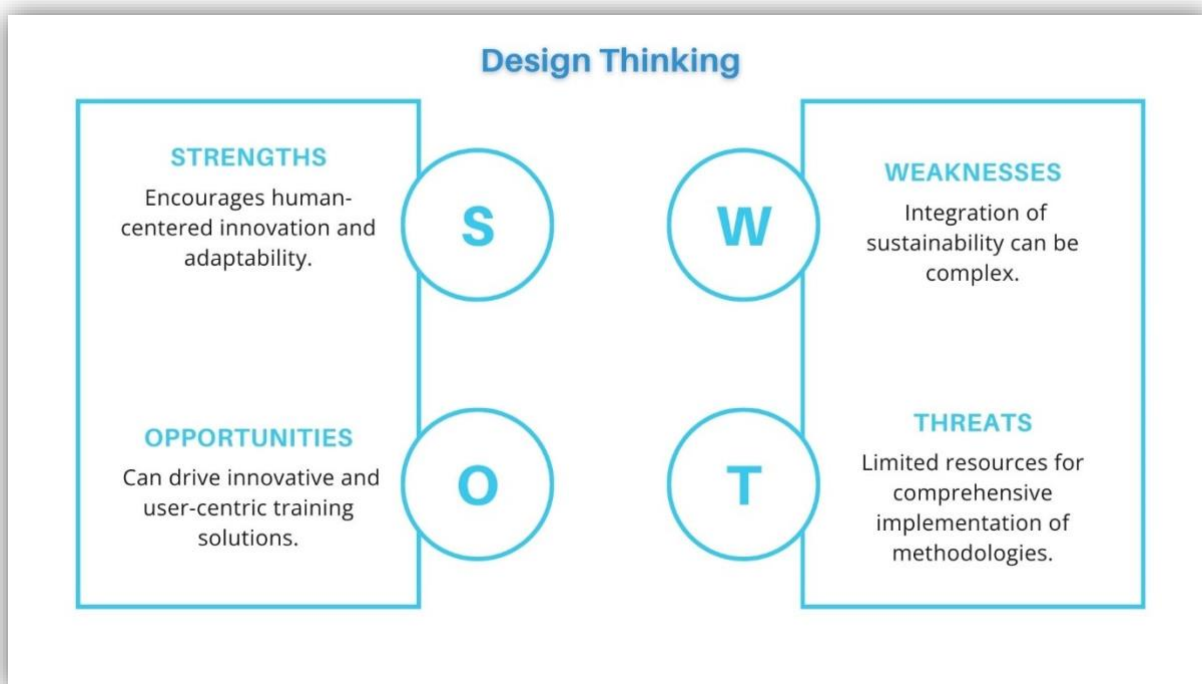
## Ανάλυση SWOT των υφιστάμενων πρακτικών και των εντοπισμένων ελλείψεων δεξιοτήτων

**Σχήμα1 :** Ανάλυση SWOT για μεθοδολογίες Lean και Agile





**Σχήμα2 :** Ανάλυση SWOT για τη μάθηση με βάση τις ικανότητες



**Σχήμα3 :** Ανάλυση SWOT για το Design Thinking



**Σχήμα4 :** Ανάλυση SWOT για τη συνολική διαχείριση ποιότητας - TQM

## Μεθοδολογίες αξιολόγησης

### Μεθοδολογίες αξιολόγησης στην Ελλάδα

#### Ελλάδα

Στην Ελλάδα[1], η διασφάλιση της ποιότητας στη δια βίου μάθηση διέπεται από τον νόμο 3879/2010. Ο νόμος αυτός καθορίζει πρότυπα ποιότητας για τη δια βίου μάθηση, δίνοντας έμφαση στην ικανότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευόμενων. Επιβάλλει τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση του εθνικού δικτύου δια βίου μάθησης, με τη δημόσια χρηματοδότηση να συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών.

Τα νομοθετικά μέτρα περιλαμβάνουν:

- **Νόμος 3848/2010:** Εστιάζει στην αξιολόγηση και την αξιοκρατία στην εκπαίδευση.
- **Νόμος 4009/2011:** Αφορά τη δομή, τη λειτουργία και τη διεθνοποίηση των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- **Συν-υπουργική απόφαση 26381/2017:** Καθορίζει ένα πλαίσιο ποιότητας για τη μαθητεία, περιγράφοντας λεπτομερώς τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων και των μαθητευομένων, καθώς και τους μηχανισμούς αξιολόγησης του συστήματος μαθητείας.
- **Συν-υπουργική απόφαση 26385/2017:** Παρέχει ένα πλαίσιο ποιότητας για τα προγράμματα σπουδών ΕΕΚ.

Για τα προγράμματα μαθητείας, η διασφάλιση της ποιότητας καλύπτει τον σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών, την προετοιμασία της εφαρμογής, την πραγματική εφαρμογή και την αξιολόγηση μετά την εφαρμογή. Το Υπουργείο Παιδείας και το Υπουργείο Εργασίας διασφαλίζουν ότι αυτές οι διαδικασίες πληρούν τα καθορισμένα πρότυπα ποιότητας.

### **Ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ΕΕΚ (EQAVET)**

Οι κατευθυντήριες γραμμές για τους παρόχους ΕΕΚ που προτείνει [το ΕΟΡΡΕΡ](#), το οποίο είναι το Εθνικό Σημείο Αναφοράς για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην ΕΕΚ και εκπροσωπεί την Ελλάδα στο ευρωπαϊκό δίκτυο για το EQAVET, προσδιορίζουν τις βασικές δραστηριότητες που πρέπει να ληφθούν υπόψη «προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας σύμφωνα με το πλαίσιο EQAVET»[2]. Αυτά τα έξι δομικά στοιχεία, όπως ονομάζονται, είναι τα εξής:

1. Διαχείριση
2. Προσεγγίσεις που αντανakλούν τις συνθήκες του φορέα
3. Κουλτούρα αυτοαξιολόγησης
4. Υποστήριξη της κατάρτισης του προσωπικού
5. Χρήση δεδομένων και ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της ΕΕΚ
6. Συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών

### **Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM)**

Ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να διαχειρίζονται τις αλλαγές και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους είναι το μοντέλο EFQM[3]. Από την εισαγωγή του, το μοντέλο EFQM έχει προσφέρει στις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έναν οδηγό για τη δημιουργία μιας κουλτούρας καινοτομίας και ανάπτυξης. Μερικοί από τους στόχους του μοντέλου EFQM είναι οι εξής: Βοηθά στον καθορισμό των στόχων σας, στην καλλιέργεια ισχυρών ηγετών, στην υπέρβαση ειδικών οργανωτικών προβλημάτων, στη δημιουργία της κουλτούρας σας, στην αλλαγή του οργανισμού σας, στην πρόβλεψη του μέλλοντος, στην υποστήριξη ευέλικτων πρακτικών.

Τα τελευταία χρόνια, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων, ιδρυμάτων και οργανισμών από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα έχουν χρησιμοποιήσει την προσέγγιση EFQM. Έχουμε ανακαλύψει παραδείγματα και μελέτες σχετικά με τη χρήση του σε επιχειρήσεις που παρέχουν κοινωνικές υπηρεσίες, ξενοδοχεία, δημοτικά και γυμνάσια, φαρμακεία και άλλα περιβάλλοντα, με διαφορετικούς βαθμούς αριστείας.

### **Ολική Διαχείριση Ποιότητας (TQM)**

Η TQM συνδέεται με τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Ωστόσο, η αυξημένη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ιδρυμάτων κατέστησε αναγκαία τη χρήση των αρχών της TQM και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας (MODIP) είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των εννοιών της TQM και τη διεξαγωγή της αξιολόγησής της στα ελληνικά ιδρύματα. Χρησιμοποιείται με σκοπό τη βελτίωση του



εκπαιδευτικού έργου και της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών αξιολόγησης. Επιπλέον, σύμφωνα με μια ερευνητική μελέτη σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, «τα στοιχεία TQM που υιοθετήθηκαν κυρίως από τα ελληνικά ITE αφορούν τα εξής: εστίαση στους φοιτητές, δέσμευση της ηγεσίας και της ανώτατης διοίκησης, στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας, διαχείριση διαδικασιών και συμμετοχή του διδακτικού προσωπικού και των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, τα πιο σημαντικά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από τα ITE του δείγματος αφορούν τη βελτίωση της απόδοσης της ποιότητας, την ικανοποίηση του διδακτικού προσωπικού και των εργαζομένων, τη βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης και το θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία».

Η εφαρμογή της TQM εφαρμόζεται επίσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, καθώς, βάσει του νόμου 3230/2004, χρησιμοποιούνται τα ακόλουθα εργαλεία ποιότητας: Διαχείριση βάσει στόχων, Δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και η Πιστοποίηση Ποιότητας μέσω ISO.

Επιπλέον, με βάση το έγγραφο σχετικά με τη χαρτογράφηση της διασφάλισης ποιότητας στις ελληνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών[4], οι ελληνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών, παρά το μικρό τους μέγεθος, φαίνεται να ακολουθούν προοδευτικά τις τάσεις των διεθνών και ανταγωνιστικών αγορών, εφαρμόζοντας διάφορα Σχέδια Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ). Ταυτόχρονα, δείχνει ότι η πλειονότητα των εταιρειών ζητά τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ποιότητας για τον σωστό σχεδιασμό και την εφαρμογή των επιλεγμένων προτύπων. Από την άλλη πλευρά, η παρούσα ανασκόπηση αποκαλύπτει ότι μόνο λίγες δημοσιεύσεις παρουσίασαν εξαντλητικά τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε από τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ΣΔΠ.

### Μεθοδολογίες αξιολόγησης στην Ισπανία

Στις 23 Μαρτίου 2022, η ισπανική κυβέρνηση θέσπισε έναν σημαντικό οργανικό νόμο[5] με στόχο την οργάνωση και την ενσωμάτωση της επαγγελματικής κατάρτισης (ΕΚ). Ο νόμος αυτός αποτελεί βασικό στοιχείο του Σχεδίου Εκσυγχρονισμού της Επαγγελματικής Κατάρτισης 2022 και εισάγει ένα νέο μοντέλο ΕΚ που βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις πυλώνες: παροχή ΕΚ, αναγνώριση προηγούμενης μάθησης και επαγγελματικός προσανατολισμός. Επιπλέον, ο νόμος επισημοποιεί και ρυθμίζει τις μικροπιστοποιήσεις (ή μικροεκπαίδευση) στο πλαίσιο του συστήματος ΕΚ.

Η νέα νομοθεσία ενισχύει την ευελιξία και την προσβασιμότητα στην ΕΚ, θεσπίζοντας ένα αρθρωτό και ευέλικτο πλαίσιο για τη δια βίου μάθηση. Προσφέρει μια ποικιλία εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαφορετικής διάρκειας και όγκου μάθησης, συμπεριλαμβανομένης της μικροκατάρτισης, των ενοτήτων, των προγραμμάτων ΕΚ και των εξειδικευμένων μαθημάτων. Όλες αυτές οι διατάξεις είναι αθροιστικές, πιστοποιήσιμες και διαπιστευμένες, επιτρέποντας στους μαθητές να προσαρμόζουν και να προωθούν τις εκπαιδευτικές τους διαδρομές σύμφωνα με τις προσωπικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες.

### Δομή και πρόοδος



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Το σύστημα ΕΚ είναι οργανωμένο σε πέντε αύξοντες βαθμούς (Α, Β, Γ, Δ και Ε), δημιουργώντας σαφή εκπαιδευτικά μονοπάτια. Η εκπαιδευτική εμπειρία κάθε ατόμου καταγράφεται στο Εθνικό Μητρώο Επαγγελματικής Κατάρτισης, παρέχοντας μια ενημερωμένη Έκθεση Εκπαίδευσης-Επαγγελματικής Ζωής προσβάσιμη σε όλους τους πολίτες. Αυτή η δομή υποστηρίζει ένα ευρύ φάσμα μαθημάτων, από μικρότερες ενότητες ή μικροπιστοποιήσεις (βαθμοί Α, Β και Γ) έως πλήρη πτυχία (βαθμός Δ) και εξειδικευμένα μαθήματα (βαθμός Ε). Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στα άτομα να σχεδιάζουν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα ώστε να ευθυγραμμίζονται με τους επαγγελματικούς τους στόχους και τις εργασιακές τους ανάγκες, με όλες τις εκπαιδεύσεις να είναι αθροιστικές, πιστοποιημένες και αναγνωρίσιμες, διευκολύνοντας την απόκτηση διαφόρων επαγγελματικών προσόντων.

### **Διασφάλιση ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ισπανία περιλαμβάνει:

- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση.
- Ορισμένα μη πανεπιστημιακά προγράμματα, συμπεριλαμβανομένης της προηγμένης επαγγελματικής κατάρτισης, της καλλιτεχνικής εκπαίδευσης (ιδίως των προχωρημένων σπουδών στις πλαστικές τέχνες, το σχεδιασμό και τον αθλητισμό), τα οποία αποτελούν μέρος εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

### **Πλαίσιο αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας**

Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης και διασφάλισης ποιότητας έχει καταρτιστεί από την Τεχνική Συνέλευση για την Ποιότητα και την Αξιολόγηση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης ([6]). Το πλαίσιο αυτό, που βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διασφάλισης Ποιότητας για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (EQUAVET), περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, τα αποτελέσματα και τις ενημερώσεις. Αφορά διάφορες πτυχές, όπως τον σχεδιασμό και την προσφορά, τις δραστηριότητες των εκπαιδευτικών, την κατάρτιση του προσωπικού και των εμπειρογνομόνων, τα προφίλ των κέντρων του συστήματος ΕΚ, τον συντονισμό μεταξύ των κέντρων, την επαγγελματική καθοδήγηση, την πιστοποίηση των ικανοτήτων, τη συμμετοχή στην καινοτομία και την προσαρμογή στις περιβαλλοντικές ανάγκες. Οι αξιολογήσεις των εκπαιδευομένων αποτελούν μια κρίσιμη πηγή επαλήθευσης[7].

### **Συλλογή δεδομένων και υποβολή εκθέσεων**

Η συλλογή δεδομένων υποστηρίζει την παρακολούθηση διάφορων βασικών δεικτών, όπως:

- Ποσοστά συμμετοχής
- Απονεμηθείσες πιστοποιήσεις, πιστοποιητικά ή διπλώματα
- Χρήση του προϋπολογισμού
- Κάλυψη κενών θέσεων
- Κάλυψη προσφορών εργασίας σε διάφορους τομείς
- Εφαρμογή ενεργών μεθοδολογιών



- Επίπεδα ένταξης στην αγορά εργασίας
- Ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες στην κατάρτιση και τις επιχειρήσεις
- Αποτελέσματα συνέχειας της εκπαίδευσης/κατάρτισης
- Συμμετοχή εκπαιδευτικών και προσωπικού κατάρτισης σε συνεχή κατάρτιση

Η Γενική Κρατική Διοίκηση (GSA), σε συνεργασία με τις αυτόνομες κοινότητες, καταρτίζει μια διετή έκθεση σχετικά με την κατάσταση του συστήματος ΕΚ. Η έκθεση αυτή περιλαμβάνει στοιχεία από τις αυτόνομες κοινότητες και αξιολογήσεις από ανεξάρτητους φορείς. Κάθε τέσσερα χρόνια, περιλαμβάνεται μια μελέτη σχετικά με τους κύκλους κατάρτισης, την απασχολησιμότητα και τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

### **Συστήματα ποιότητας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα**

Τα δημόσια ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν εσωτερικά πλαίσια ποιότητας για συνεχή βελτίωση, ενδεχομένως χρησιμοποιώντας ανεξάρτητες πιστοποιήσεις διαχείρισης ποιότητας. Τα ιδιωτικά ιδρύματα μπορούν επίσης να λάβουν δημόσιες επιχορηγήσεις εάν διαθέτουν ανεξάρτητες πιστοποιήσεις ποιότητας.

### **Σχέδια ποιότητας και προηγμένη επαγγελματική κατάρτιση**

Οι αρχές προωθούν σχέδια βελτίωσης για τα εκπαιδευτικά κέντρα, με πόρους που κατανέμονται σύμφωνα με τους κανονισμούς. Η αξιολόγηση της ποιότητας του συστήματος ΕΕΚ ακολουθεί τους δείκτες EQUAVET, εξασφαλίζοντας τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία σε συνεργασία με επιχειρήσεις και συνδικαλιστικές οργανώσεις. Η αξιολόγηση στοχεύει στον προσδιορισμό βασικών στοιχείων ποιότητας και στην παροχή τεκμηρίωσης για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

### **Επιθεώρηση και συμμόρφωση**

Η Κρατική Επιθεώρηση Εκπαίδευσης, που υπάγεται στο Υπουργείο Παιδείας, Επαγγελματικής Κατάρτισης και Αθλητισμού (MEFD), εποπτεύει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς για την εκπαίδευση σε ολόκληρη τη χώρα. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση της τήρησης των προγραμμάτων σπουδών, των προϋποθέσεων πιστοποίησης και των ισότιμων εκπαιδευτικών δικαιωμάτων. Η επιθεώρηση συνεργάζεται με τις αυτόνομες κοινότητες, οι οποίες διαχειρίζονται τις επιθεωρήσεις εκπαίδευσης και συμβάλλουν στις διαδικασίες εξωτερικής αξιολόγησης.

### **Διασφάλιση ποιότητας στην εκπαίδευση και κατάρτιση ενηλίκων**

Η εκπαίδευση και κατάρτιση ενηλίκων περιλαμβάνει τη δια βίου μάθηση, τα συστήματα επαγγελματικής κατάρτισης και την επαγγελματική εκπαίδευση. Διάφοροι φορείς, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειακών εκπαιδευτικών αρχών και των αρχών εργασίας, διασφαλίζουν την ποιότητα αυτών των προγραμμάτων. Η SEPE και η FUNDAE είναι βασικοί οργανισμοί για την κατάρτιση που σχετίζεται με την απασχόληση, υποστηρίζοντας την αξιολόγηση, την παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωση. Το πρόγραμμα PIAAC αξιολογεί τις ικανότητες των ενηλίκων σε βασικές δεξιότητες, με την Ισπανία να συμμετέχει τόσο στον πρώτο όσο και στον δεύτερο κύκλο του, παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων πολιτικής και τη βελτίωση του συστήματος.

## Αξιολόγηση μεθοδολογιών στη Μάλτα

### Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Στη Μάλτα, η αξιολόγηση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενσωματώνει τόσο διαμορφωτικές όσο και συνολικές μεθόδους στο πλαίσιο της τάξης και του σχολείου. Η διαμορφωτική αξιολόγηση παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση τόσο για την πρόοδο των μαθητών όσο και για τη διαδικασία διδασκαλίας. Οι εργασίες, που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος πολλών μαθημάτων, συχνά πραγματοποιούνται υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτικού, επιτρέποντας στους μαθητές να έχουν πρόσβαση στην απαραίτητη υποστήριξη και στους απαραίτητους πόρους. Ορισμένες εργασίες απαιτούν έρευνα εκτός της τάξης. Η πανδημία COVID-19 διέκοψε την ολοκλήρωση των εργασιών κατά τα σχολικά έτη 2019/2020 και 2020/2021 λόγω των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης. Σε μαθήματα όπως Τέχνη, Μόδα & Κλωστοϋφαντουργία και Οικιακή Οικονομία, οι μαθητές συντάσσουν φακέλους που παρουσιάζουν τις προσπάθειές τους και τα επιτεύγματά τους, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργασιών.

Στο τέλος κάθε σχολικού έτους, οι μαθητές δίνουν ετήσιες εξετάσεις στα περισσότερα μαθήματα, εκτός από τη Φυσική Αγωγή, το Σχέδιο & Τεχνολογία, την Οικιακή Οικονομία και την Προσωπική, Κοινωνική & Επαγγελματική Ανάπτυξη (PSCD). Οι εξετάσεις αυτές δημιουργούνται από εκπαιδευτικούς λειτουργούς και/ή επικεφαλής τμημάτων σε συνεργασία με τη Μονάδα Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης. Οι εξετάσεις βαθμολογούνται σε κλίμακα 100 βαθμών, με έλεγχο από εκπαιδευτικούς λειτουργούς ή επικεφαλής τμημάτων για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της βαθμολόγησης.

Μετά την ολοκλήρωση της υποχρεωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι μαθητές μπορούν να συμμετάσχουν στις εξετάσεις για το Πιστοποιητικό Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (SEC), που διοργανώνονται από την Εξεταστική Επιτροπή MATSEC του Πανεπιστημίου της Μάλτας. Ορισμένες εξετάσεις SEC, όπως οι εξετάσεις γλωσσών και μουσικής, περιλαμβάνουν προφορικά/ακουστικά μέρη, ενώ άλλες περιλαμβάνουν εργασίες/αξιολογήσεις στο σχολείο, με τις βαθμολογίες των εργασιών να αντιπροσωπεύουν το 15% έως 60% της συνολικής βαθμολογίας. Οι εξετάσεις SEC έχουν δύο θέματα: ένα βασικό θέμα (Θέμα I) για όλους τους μαθητές και ένα δεύτερο θέμα (Θέμα II) με δύο επίπεδα δυσκολίας (Θέμα IIA και Θέμα IIB), που ανταποκρίνονται σε διαφορετικά επίπεδα ικανοτήτων. Οι βαθμοί από τις εξετάσεις SEC καθορίζουν αν οι μαθητές θα αποκτήσουν πιστοποιητικό επιπέδου 2 ή επιπέδου 3 στο Πλαίσιο Προσόντων της Μάλτας (MQF).

### Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Στο επίπεδο της γενικής ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα σχολεία χρησιμοποιούν τόσο διαμορφωτικές όσο και συνολικές αξιολογήσεις, με τις εξαμηνιαίες και τις τελικές εξετάσεις να είναι κρίσιμες για την πρόοδο των μαθητών. Αυτά τα ιδρύματα προετοιμάζουν τους μαθητές για τις εξετάσεις Matriculation, που διοργανώνονται από το Συμβούλιο MATSEC. Για να αποκτήσουν το πιστοποιητικό Matriculation, οι μαθητές πρέπει να συγκεντρώσουν τουλάχιστον 44 βαθμούς, περνώντας έξι μαθήματα, εκ των οποίων δύο σε επίπεδο Advanced Matriculation,



Intermediate Matriculation Systems of Knowledge και τρία σε επίπεδο Intermediate Matriculation. Οι βαθμοί από Α έως Ε (με το Α να είναι ο υψηλότερος) καθορίζουν τους βαθμούς για κάθε μάθημα.

### **Άλλοι πάροχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**

Οι κύριοι δημόσιοι πάροχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Μάλτα είναι το Malta College of Arts, Science and Technology (MCAST) και το Institute for Tourism Studies (ITS).

#### **i) Κολλέγιο Τεχνών, Επιστημών και Τεχνολογίας της Μάλτας (MCAST):**

Το MCAST είναι ο κύριος πάροχος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (EEK), προσφέροντας μαθήματα από τα εισαγωγικά επίπεδα Α & Β του MQF έως το επίπεδο 7 του MQF. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεχούς αξιολόγησης και εργασιών με χρονικό περιορισμό (TCA), εστιάζοντας στα μαθησιακά αποτελέσματα που αντικατοπτρίζουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες.

Συνεχής αξιολόγηση: Οι φοιτητές αξιολογούνται μέσω διαφόρων εργαλείων καθ' όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους. Οι εργασίες βασίζονται στα μαθησιακά αποτελέσματα και τα κριτήρια βαθμολόγησης, τα οποία κοινοποιούνται μέσω της τεκμηρίωσης των εργασιών.

Τεκμηρίωση αξιολόγησης: Περιλαμβάνει ένα φύλλο αξιολόγησης, μια περίληψη των μαθημάτων/ένα φύλλο εργασιών/μια περίληψη των εργασιών. Η ανατροφοδότηση περιλαμβάνει βαθμολογίες αξιολογητών, ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση και συστάσεις για βελτίωση.

#### **ii) Ινστιτούτο Τουριστικών Σπουδών (ITS):**

Το ITS δίνει έμφαση στη μάθηση, τη διδασκαλία και την αξιολόγηση με επίκεντρο τον φοιτητή, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα πρότυπα της Αρχής Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Μάλτας (MFHEA).

Υποστήριξη φοιτητών: Περιλαμβάνει ανατροφοδότηση για τη διαμορφωτική αξιολόγηση και άτυπη ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια των διαλέξεων. Τα προγράμματα βασίζονται στις ικανότητες και υποστηρίζονται από ακαδημαϊκούς συντονιστές και εκπαιδευτικούς συμβούλους.

Παιδαγωγική: Περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους, όπως πρακτικές συνεδρίες, συζητήσεις και ΤΠΕ, για να καταστήσει το περιεχόμενο ελκυστικό και κατανοητό.

### **Διασφάλιση ποιότητας στην ΕΕΚ**

Το πλαίσιο προσόντων της Μάλτας (MQF) και η Αρχή Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Μάλτας (MFHEA) διασφαλίζουν την ποιότητα στην ΕΕΚ και την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το εθνικό πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας, που τέθηκε σε εφαρμογή το 2015, ισχύει για όλες τις μορφές ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αρχικής τριτοβάθμιας ΕΕΚ και συνεχιζόμενης ΕΕΚ. Συνδυάζει την εσωτερική διασφάλιση ποιότητας με εξωτερικούς ελέγχους, με βάση τα ευρωπαϊκά πρότυπα και εμπλουτισμένο με δείκτες EQAVET.



Ιδρύματα όπως το MCAST, το ITS και το Πανεπιστήμιο της Μάλτας έχουν υποβληθεί σε εξωτερικούς ελέγχους διασφάλισης ποιότητας. Οι πάροχοι ΕΕΚ χρησιμοποιούν δείκτες EQAVET για να σχεδιάσουν ποιοτικά προγράμματα και να διασφαλίσουν τη συνεχή βελτίωση, με την υποστήριξη τακτικής ανατροφοδότησης από εργοδότες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.

## Μεθοδολογίες Αξιολόγησης στην Ιταλία

### Ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ΕΕΚ (EQAVET)

Οι αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εμπειρογνωμοσύνης του OECD, της «ατζέντας εκσυγχρονισμού» της ΕΕ και της Διαδικασίας της Μπολόνια έχουν συμβάλει στο να καταστεί η πολιτική σύγκριση βάσει προτύπων και μέτρων απόδοσης ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν την ατζέντα πολιτικής τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Σύμφωνα με την έκθεση για τις εξελίξεις στην πολιτική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση κατά την περίοδο 2015-2019 που παρουσίασε το CEDEFOP[8], ένα πλαίσιο διασφάλισης ποιότητας για την ΕΕΚ είχε εγκριθεί επίσημα το 2012 και εφαρμοστεί εν μέρει το 2015, εφαρμόζονταν πιο συγκεκριμένα στην αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΑΕΚ), στη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΣΕΚ) και στη σχετική μάθηση με βάση την εργασία. Η αξιολόγηση των σχολείων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που προσφέρουν Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ), βασίστηκε σε τακτικές έρευνες που αξιολογούσαν τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών και συνδέονταν άμεσα με τα επίπεδα EQF και με την κεντρική διοίκηση να εποπτεύει τη διαδικασία. Σε αυτό το πλαίσιο, οι σχολές ΕΕΚ υποχρεούνταν να:

- Να προετοιμάσουν μια έκθεση αυτοαξιολόγησης σύμφωνα με τις εθνικές κατευθυντήριες γραμμές.
- Να πληρούν τα πρότυπα που έχουν θέσει οι Περιφέρειες και οι Αυτόνομες Επαρχίες για όλους τους φορείς κατάρτισης που έχουν πρόσβαση σε δημόσια χρηματοδότηση.
- Να είναι διαπιστευμένες.

Για την περίοδο 2016-2020, η προτεραιότητα της χώρας σε αυτό το θέμα ήταν η αναθεώρηση, η επικαιροποίηση και η εφαρμογή της εθνικής προσέγγισης για την ποιότητα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Για τον σκοπό αυτό, το 2019, το εθνικό σύστημα πιστοποίησης αναθεωρήθηκε σύμφωνα με το νομοθετικό διάταγμα αριθ. 150/2015, προκειμένου να ενσωματωθούν οι δείκτες που προτείνονται στη σύσταση EQAVET. Μετά την εφαρμογή του εκτεταμένου Εθνικού Πλαισίου Προσόντων (NQF), το Εθνικό Σημείο Συντονισμού του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF NCP) εισήγαγε μια αναθεωρημένη έκθεση αναφοράς με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ΕΕΚ στο πλαίσιο της Συμφωνίας Κράτους-Περιφερειών, καθορίζοντας ελάχιστα πρότυπα για την πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών των παρόχων κατάρτισης, με σκοπό την πρόληψη της αποτυχίας της κατάρτισης ή/και τη μείωση των ποσοστών παραίτησης σπουδών. Για το θέμα αυτό, τα επαρχιακά κέντρα εκπαίδευσης ενηλίκων (CPIAs) ολοκλήρωσαν τη διαδικασία αξιολόγησης δημιουργώντας μια έκθεση αυτοαξιολόγησης προσαρμοσμένη στα μοναδικά χαρακτηριστικά αυτών των ιδρυμάτων[9].



Τα τελευταία χρόνια, η προσέγγιση της ποιότητας έχει εξελιχθεί μέσω τριών βασικών σταδίων: αξιολόγηση, πιστοποίηση και αυτοαξιολόγηση. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει μια εξωτερική ανάλυση που διενεργείται από κατάλληλα επιλεγμένες και εκπαιδευμένες επιτροπές. Αντίθετα, η διαδικασία πιστοποίησης επαληθεύει τη συμμόρφωση με συγκεκριμένα προκαθορισμένα πρότυπα. Η αυτοαξιολόγηση, από την άλλη πλευρά, είναι μια εσωτερική διαδικασία που αποσκοπεί στη μέτρηση και τη βελτίωση της απόδοσης των προγραμμάτων σπουδών και έρευνας. Η παρούσα αναφορά επικεντρώνεται κυρίως στην αυτοαξιολόγηση. Η γενική διαδικασία για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου αυτοαξιολόγησης μπορεί να συνοψιστεί σε έξι σημεία:

1. Μελέτη της βιβλιογραφίας ή των ενδείξεων σχετικά με τον στόχο.
2. Δημιουργία ενός σχήματος κατηγοριών και υποκατηγοριών.
3. Σταθμιστική αξιολόγηση των υποκατηγοριών.
4. Δημιουργία ερωτηματολογίου.
5. Δημιουργία ενός τύπου για τη σύνθεση του ερωτηματολογίου σε μια βαθμολογική κλίμακα.
6. Ανάλυση ανθεκτικότητας

Όλοι οι δείκτες EQAVET αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του εθνικού συστήματος πιστοποίησης για τους παρόχους που επιδιώκουν τη χρηματοδότηση από δημόσιους πόρους. Σήμερα, τα προσόντα που περιγράφονται στην εναρκτήρια έκθεση αναφοράς χρησιμοποιούνται από σχεδόν το 85 % των ατόμων που ασχολούνται με την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Όσον αφορά τις προοπτικές απασχόλησης για ενήλικες με χαμηλά προσόντα, οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς περιγράφονται στην έκθεση σχετικά με την εφαρμογή της σύστασης του Συμβουλίου «Διαδρομές αναβάθμισης των δεξιοτήτων: νέες ευκαιρίες για ενήλικες» στην Ιταλία. Η έκθεση χρησιμεύει ως βάση για τη διαμόρφωση της ιταλικής θέσης, τονίζοντας την προσέγγιση της συλλογικής αντιμετώπισης όλων των ατόμων με χαμηλά προσόντα, αντί της εστίασης αποκλειστικά σε συγκεκριμένες κατηγορίες.

### **Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM)**

Υπάρχουν πολύ λίγα στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή των προτύπων EFQM στην Ιταλία, τα οποία συμπληρώνουν κυρίως τα ήδη υπάρχοντα πρότυπα ISO 9001 και τα εθνικά πρότυπα. Για τη διάδοση των ευρωπαϊκών προτύπων ποιότητας, το EFQM έχει δημιουργήσει ένα διεθνές δίκτυο εθνικών οργανώσεων-εταίρων (NPO) που αποτελείται από εθνικές ενώσεις ποιότητας. Στην Ιταλία, αυτόν τον ρόλο εκπληρώνει η Ιταλική Ένωση για την Κουλτούρα της Ποιότητας (AICQ) ([www.aicqna.com](http://www.aicqna.com)) με τη βοήθεια των οκτώ ομοσπονδιακών ενώσεων της, οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στη Βόρεια Κεντρική Ιταλία: AICQ Piemontese, AICQ Centronord, AICQ Triveneta, AICQ Emilia-Romagna, AICQ Tosco Ligure, AICQ Centro Insulare, AICQ Meridionale, AICQ Sicilia.

Οι θεσμικές σταδιοδρομίες και οι υπηρεσίες υποστήριξης συχνά συμμορφώνονται με τα πρότυπα ISO. Όταν εξετάζουμε αυτά τα δεδομένα στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης της θεσμικής ποιότητας, το μοντέλο ISO φαίνεται να είναι πιο διαδεδομένο σε αυτά τα πλαίσια. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο καθεστώς του ως διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου. Όπως αναφέρουν διάφοροι ενδιαφερόμενοι φορείς, τα πανεπιστήμια, αβέβαια ως προς τις κυβερνητικές πολιτικές, τείνουν να προτιμούν την

υιοθέτηση ενός μοντέλου που παρέχει μεγαλύτερη βεβαιότητα. Επιπλέον, η επιλογή αυτού του μοντέλου προσφέρει οικονομικά πλεονεκτήματα και εισάγει στοιχεία διακριτικής ευχέρειας, καθώς τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν να επιλέξουν ποιες δομές θα πιστοποιηθούν.

### **Ολική διαχείριση ποιότητας (TQM)**

Ένα σημαντικό εμπόδιο για τη θέσπιση και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Εθνικού Πλαισίου Προσόντων (NQF) στην Ιταλία ήταν ο μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται και η περίπλοκη φύση του συστήματος εκπαίδευσης, κατάρτισης και προσόντων. Υπάρχουν διάφορα αρχεία προσόντων και μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, τα οποία διαχειρίζονται ανεξάρτητα οι αντίστοιχοι φορείς πιστοποίησης. Επιπλέον, οι οικονομικοί και κοινωνικοί εταίροι σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο διαδραματίζουν ρόλο στην ανάπτυξη και την αναθεώρηση των προσόντων, καθώς και στην εφαρμογή του εθνικού συστήματος πιστοποίησης ικανοτήτων.

Παρά τις πρόσφατες προσπάθειες ενσωμάτωσης βασικών κριτηρίων Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας στα μοντέλα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ο πρωταρχικός στόχος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παραμένει η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Εμπνευσμένα από τα ISO, τα πανεπιστήμια, ειδικότερα, δίνουν έμφαση στη συμμόρφωση, αναλύοντας λεπτομερώς τους επιμέρους παράγοντες. Η μόνη ρητή αναφορά στη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, που αναφέρεται στο άρθρο 6 του Προεδρικού Διατάγματος 80/2016, αφορά την αυτοαξιολόγηση και την έννοια της συνεχούς συμμετοχής, η οποία περιλαμβάνει μια διεξοδική επανεξέταση της οργανωτικής κουλτούρας που διευκολύνεται από την ανάληψη ευθύνης για τις διαχειριστικές αλλαγές.

### **Μεθοδολογίες αξιολόγησης στη Ρουμανία**

Στη Ρουμανία, η υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF) ήταν καθοριστική για την ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών προσόντων της χώρας με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, διευκολύνοντας έτσι τη διασυνοριακή κινητικότητα και τις πρωτοβουλίες δια βίου μάθησης. Μέσω της θέσπισης του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων (NQF), η Ρουμανία έχει εναρμονίσει τα επίπεδα προσόντων της με αυτά του EQF, εξασφαλίζοντας διαφάνεια και συγκρισιμότητα σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτή η ευθυγράμμιση όχι μόνο ενισχύει την αναγνώριση των ρουμανικών προσόντων, αλλά και προάγει την αμοιβαία εμπιστοσύνη στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ευρώπη[10].

Μια σημαντική πτυχή της δέσμευσης της Ρουμανίας για τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση και την κατάρτιση είναι εμφανής μέσω της εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Πλαισίου για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Εκπαίδευση και την Κατάρτιση (EQAVET). Με την ενσωμάτωση πλαισίων διασφάλισης της ποιότητας τόσο σε συστημικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο παρόχων, η Ρουμανία προσπαθεί να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει την προσήλωση της Ρουμανίας στη συνεχή βελτίωση και την τήρηση των ευρωπαϊκών προτύπων ποιότητας.



Όσον αφορά τα προσόντα και την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, η Ρουμανία έχει υιοθετήσει τις αρχές που περιγράφονται στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τη Διασφάλιση της Ποιότητας (EQARF). Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη του Εθνικού Προγράμματος Σπουδών με βάση επικυρωμένα Πρότυπα Επαγγελματικής Κατάρτισης από Τομεακές Επιτροπές. Επιπλέον, η Ρουμανία έχει υιοθετήσει ένα Πρόγραμμα Σπουδών Τοπικής Ανάπτυξης, το οποίο επιτρέπει την προσαρμογή ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις τοπικές ανάγκες. Η πιστοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, σε συνδυασμό με την ενεργό συμμετοχή των εργοδοτών στις εξετάσεις πιστοποίησης, υπογραμμίζει περαιτέρω τη δέσμευση της Ρουμανίας να διασφαλίσει τη συνάφεια και την ποιότητα των προσόντων της.

Το Europass, ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων που περιλαμβάνει έγγραφα όπως βιογραφικά σημειώματα και γλωσσικά διαβατήρια, έχει επεκταθεί στη Ρουμανία για να υποστηρίξει διάφορες μορφές κινητικότητας. Η επέκταση αυτή περιλαμβάνει την αναφορά των προσόντων στο Ρουμανικό Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (NQF), στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (EQF) και στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Πιστωτικών Μονάδων για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ECVET). Με την τυποποίηση της παρουσίας των προσόντων, το Europass διευκολύνει την ομαλότερη διασυνοριακή μετάβαση, προωθώντας έτσι την απασχολησιμότητα και την επαγγελματική κινητικότητα.

Οι υπηρεσίες καθοδήγησης και συμβουλευτικής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της δια βίου μάθησης και της επαγγελματικής εξέλιξης στη Ρουμανία. Οι υπηρεσίες αυτές εστιάζουν στην απόκτηση δεξιοτήτων διαχείρισης της σταδιοδρομίας, στην παροχή πρόσβασης σε εξειδικευμένες υπηρεσίες υποστήριξης και στη διασφάλιση της παροχής υψηλής ποιότητας καθοδήγησης σε άτομα που ακολουθούν διάφορες εκπαιδευτικές και επαγγελματικές διαδρομές.

Η υιοθέτηση του ευρωπαϊκού πλαισίου δεξιοτήτων, ικανοτήτων, προσόντων και επαγγελμάτων (ESCO) ενισχύει περαιτέρω τις προσπάθειες της Ρουμανίας να κατηγοριοποιήσει τις δεξιότητες και τα προσόντα της αγοράς εργασίας. Με την ευθυγράμμιση με διεθνείς ταξινομήσεις, όπως η Διεθνής Τυποποιημένη Ταξινόμηση Επαγγελμάτων (ISCO-08) και η Διεθνής Τυποποιημένη Ταξινόμηση της Εκπαίδευσης (ISCED), η Ρουμανία επιδιώκει να βελτιώσει την αναγνώριση και την επικύρωση των δεξιοτήτων που αποκτώνται μέσω μη τυπικών και άτυπων μαθησιακών εμπειριών.

Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Πιστωτικών Μονάδων για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ECVET) διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διευκόλυνση της επικύρωσης, της αναγνώρισης και της συσσώρευσης γνώσεων και εμπειριών που αποκτώνται μέσω διαφορετικών μαθησιακών ή εργασιακών καταστάσεων. Η έμφαση της Ρουμανίας στην ανάπτυξη προσόντων με βάση τα μαθησιακά αποτελέσματα και η τήρηση των προδιαγραφών του ECVET υπογραμμίζουν τη δέσμευσή της να βελτιώσει την ποιότητα και τη συνάφεια των προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK) προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Η διασφάλιση της ποιότητας τόσο στα προγράμματα αρχικής όσο και στη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (EEK) αποτελεί προτεραιότητα για τη Ρουμανία. Στον τομέα της αρχικής EEK, οι μηχανισμοί διασφάλισης της ποιότητας περιλαμβάνουν την αυτοαξιολόγηση των σχολών EEK, την έγκριση και πιστοποίηση προγραμμάτων και παρόχων, την εξωτερική αξιολόγηση και την παρακολούθηση των εξετάσεων επαγγελματικής πιστοποίησης. Τα μέτρα αυτά εποπτεύονται από τη Ρουμανική Υπηρεσία Διασφάλισης Ποιότητας στην Προπανεπιστημιακή Εκπαίδευση, η οποία διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα εθνικά πρότυπα και προωθεί τη συνεχή βελτίωση της παροχής EEK.

Τα προγράμματα συνεχιζόμενης EEK στη Ρουμανία υποβάλλονται επίσης σε αυστηρές διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της έγκρισης προγραμμάτων και φορέων κατάρτισης, της εξωτερικής αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης. Συντονιζόμενοι από το υπουργείο Εργασίας, οι μηχανισμοί αυτοί αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας και της συνάφειας των προγραμμάτων συνεχιζόμενης EEK, συμβάλλοντας έτσι στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την επανεκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, ώστε να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Συνοψίζοντας, η δέσμευση της Ρουμανίας για τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση και την κατάρτιση είναι εμφανής μέσω της ευθυγράμμισής της με τα ευρωπαϊκά πλαίσια και πρότυπα. Δίνοντας προτεραιότητα στη διαφάνεια, τη συγκρισιμότητα και τη συνεχή βελτίωση, η Ρουμανία στοχεύει στην ενίσχυση της ποιότητας, της συνάφειας και της αναγνώρισης των προσόντων της, προωθώντας έτσι τη διά βίου μάθηση, την επαγγελματική κινητικότητα και την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη.

## Μεθοδολογικό πλαίσιο για την EEK στον τουρισμό

Η ραγδαία πρόοδος της τεχνητής νοημοσύνης και των ψηφιακών τεχνολογιών απαιτεί την εξέλιξη της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (EEK) στον τομέα του τουρισμού. Το πλαίσιο αυτό αξιοποιεί τα συμπεράσματα της ανάλυσης της Δραστηριότητας 2.2, ενσωματώνοντας επιτυχημένες μεθοδολογίες και αντιμετωπίζοντας τα διαπιστωμένα κενά δεξιοτήτων. Με την ενσωμάτωση της γνώσης της τεχνητής νοημοσύνης και των ηθικών παραμέτρων, το προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο στοχεύει στην ενίσχυση της ποιότητας, της συνάφειας και της προσαρμοστικότητας των προγραμμάτων EEK στον τουρισμό, εξασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις της τουριστικής βιομηχανίας και των κοινωνικών προσδοκιών.

Με βάση τα αποτελέσματα της δραστηριότητας WP2/A2, τα ακόλουθα στοιχεία αποτελούν τη βάση του καινοτόμου μεθοδολογικού πλαισίου μας:

## 1. Μεθοδολογία Lean:

- Χαρτογράφηση της ροής αξίας: Προσδιορισμός και βελτιστοποίηση των διαδικασιών που προσθέτουν αξία στον μαθητή, μειώνοντας τη σπατάλη και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της παροχής εκπαίδευσης (Womack & Jones, 1996).
- Συνεχής βελτίωση (Kaizen): Ενθάρρυνση της σταδιακής βελτίωσης των μεθοδολογιών διδασκαλίας και των διοικητικών διαδικασιών μέσω τακτικής ανατροφοδότησης και αξιολόγησης (Imai, 1986).

## 2. Ολική διαχείριση ποιότητας (TQM):

- Εστίαση στον πελάτη: Εστίαση της εκπαίδευσης στις ανάγκες των μαθητών, διασφαλίζοντας ότι το πρόγραμμα σπουδών είναι σχετικό και ενημερωμένο με τις απαιτήσεις του κλάδου (Oakland, 2003).
- Προσέγγιση προσανατολισμένη στις διαδικασίες: Τυποποίηση και εξορθολογισμός των εκπαιδευτικών διαδικασιών για τη διασφάλιση της συνέπειας και της ποιότητας στην παροχή εκπαίδευσης.

## 3. Ευρωπαϊκό πλαίσιο ψηφιακών ικανοτήτων (DigComp):

- Ανάπτυξη ικανοτήτων: Ευθυγράμμιση των στόχων της εκπαίδευσης με τις ψηφιακές ικανότητες που περιγράφονται στο DigComp, διασφαλίζοντας ότι οι μαθητές διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες.

# Προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο

Η προτεινόμενη μεθοδολογία EthAI Tour ενσωματώνει διάφορα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία ενός ισχυρού πλαισίου για προγράμματα ΕΕΚ στον τομέα του τουρισμού. Το πλαίσιο αυτό είναι καινοτόμο λόγω της ολιστικής του προσέγγισης, καθώς συνδυάζει τις αρχές Lean, της ολικής διαχείρισης ποιότητας (TQM), της μάθησης βάσει ικανοτήτων και του σχεδιαστικού τρόπου σκέψης, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζεται με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων και δίνει έμφαση στην ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης.

**1. Ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στο πρόγραμμα σπουδών:** Η συμπερίληψη μαθημάτων τεχνητής νοημοσύνης στο πρόγραμμα σπουδών προσφέρει στους μαθητές ΕΕΚ μια βασική κατανόηση του ρόλου της τεχνητής νοημοσύνης στον τομέα του τουρισμού. Με την εμβάθυνση σε θέματα όπως η μηχανική μάθηση και η ανάλυση δεδομένων, οι μαθητές μπορούν να κατανοήσουν τις πρακτικές εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στην βελτιστοποίηση των τουριστικών εμπειριών. Αυτά τα μαθήματα όχι μόνο προετοιμάζουν τους μαθητές για την εξελισσόμενη αγορά εργασίας, αλλά και καλλιεργούν μια νοοτροπία καινοτομίας και προσαρμοστικότητας.



**2. Ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης:** Ολοκληρωμένα μαθήματα σχετικά με τις ηθικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης δίνουν τη δυνατότητα στους μαθητές της ΕΕΚ να αξιολογούν κριτικά τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης και τον αντίκτυπό τους στην κοινωνία. Η ενσωμάτωση των αρχών της ηθικής τεχνητής νοημοσύνης θα μπορούσε να βασιστεί στις «Κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας για αξιόπιστη τεχνητή νοημοσύνη» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής [11] σε όλα τα μαθήματα κατάρτισης. Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι προετοιμασμένοι να χρησιμοποιούν τα εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης με υπευθυνότητα, αντιμετωπίζοντας ηθικές ανησυχίες και χτίζοντας εμπιστοσύνη για τις εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στον τουρισμό. Επίσης, μέσω μελετών περιπτώσεων και συζητήσεων, οι μαθητές αναπτύσσουν μια λεπτομερή κατανόηση θεμάτων όπως η προστασία των δεδομένων και η μεροληψία των αλγορίθμων, αποκτώντας τα εφόδια για να αντιμετωπίσουν ηθικά διλήμματα σε πραγματικές καταστάσεις. Αυτή η ηθική συνείδηση προάγει την υπεύθυνη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στον τουριστικό κλάδο [12]. Εστιάζοντας στην ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, η μεθοδολογία διασφαλίζει ότι οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι μόνο εξειδικευμένοι στη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, αλλά και ενήμεροι για τις ηθικές επιπτώσεις, προωθώντας υπεύθυνες πρακτικές τεχνητής νοημοσύνης.

**3. Πλαίσιο DigiComp:** Η ενσωμάτωση με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακών Ικανοτήτων [13] διασφαλίζει ότι τα προγράμματα ΕΕΚ ευθυγραμμίζονται με αναγνωρισμένα πρότυπα ψηφιακής επάρκειας. Με την ενσωμάτωση του DigiComp, τα ιδρύματα ΕΕΚ μπορούν να αξιολογούν και να αναπτύσσουν συστηματικά τις ψηφιακές ικανότητες των μαθητών, διασφαλίζοντας ότι είναι εξοπλισμένοι για τις ψηφιακές απαιτήσεις της τουριστικής βιομηχανίας. Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει την αξιοπιστία και τη συνάφεια των προσόντων ΕΕΚ στην αγορά εργασίας. Αυτή η ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι τα προγράμματα ΕΕΚ δεν είναι μόνο υψηλής ποιότητας και συναφή, αλλά και συνεπή με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, διευκολύνοντας τη διασυνοριακή αναγνώριση των δεξιοτήτων και των προσόντων.

**4. Ενσωμάτωση της μεθοδολογίας Lean:** Η μεθοδολογία Lean, που χρησιμοποιείται παραδοσιακά στους τομείς της μεταποίησης και των επιχειρήσεων, εφαρμόζεται με καινοτόμο τρόπο στο εκπαιδευτικό πλαίσιο για την απλοποίηση των λειτουργιών και την εστίαση στη δημιουργία αξίας για τους μαθητές. Η ενσωμάτωση των αρχών της μεθοδολογίας Lean στα προγράμματα ΕΕΚ δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τη συνεχή βελτίωση στην εκπαίδευση στον τομέα του τουρισμού. Με την απλοποίηση των διαδικασιών και την ελαχιστοποίηση της σπατάλης, τα ιδρύματα ΕΕΚ μπορούν να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων και να ενισχύσουν τις εκπαιδευτικές εμπειρίες των σπουδαστών [14]. Οι μεθοδολογίες Lean δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς ΕΕΚ να προσαρμόσουν τις μεθόδους παράδοσης του προγράμματος σπουδών ώστε να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες ανάγκες του κλάδου, εξασφαλίζοντας ότι οι απόφοιτοι είναι καλά προετοιμασμένοι για τον δυναμικό τουριστικό τομέα.



**5. Σχεδιαστική σκέψη:** Τα προγράμματα κατάρτισης και τα εργαστήρια σχετικά με τη σχεδιαστική σκέψη επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς ΕΕΚ να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και επίλυσης προβλημάτων μεταξύ των μαθητών. Υιοθετώντας αρχές σχεδιασμού με επίκεντρο τον άνθρωπο, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ενδυναμώσουν τους μαθητές ώστε να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν δημιουργικά τις προκλήσεις στον τομέα του τουρισμού. Μέσω της συνεργασίας και της επανάληψης, οι μαθητές αναπτύσσουν τις δεξιότητες για να σχεδιάζουν λύσεις που δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των χρηστών και βελτιώνουν τις τουριστικές εμπειρίες. [15]

**6. Μάθηση βασισμένη στις ικανότητες:** Τα εργαστήρια καινοτομίας στα ιδρύματα ΕΕΚ παρέχουν στους φοιτητές ευκαιρίες εμπειρικής μάθησης για την εφαρμογή τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης σε πραγματικά τουριστικά περιβάλλοντα. Μέσω της συμμετοχής σε πρακτικά έργα και συνεργασίες, οι φοιτητές αναπτύσσουν πρακτικές δεξιότητες και καινοτόμο σκέψη, ενισχύοντας την απασχολησιμότητά τους στον τουριστικό κλάδο. Επιπλέον, οι ερευνητικές συνεργασίες με πανεπιστήμια και ιδρύματα επιτρέπουν στα προγράμματα ΕΕΚ να παραμένουν ενημερωμένα για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης και να συμβάλλουν στη γνώση του κλάδου. [16]

**7. Ολική διαχείριση ποιότητας:** Οι αρχές της ολικής διαχείρισης ποιότητας (TQM) διασφαλίζουν ότι τα προγράμματα ΕΕΚ παρέχουν σταθερά υψηλής ποιότητας εκπαίδευση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των φοιτητών και των ενδιαφερόμενων μερών του κλάδου. Δίνοντας προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των πελατών, τα ιδρύματα ΕΕΚ μπορούν να ενισχύσουν τη συνάφεια και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων τους. Η εφαρμογή πρακτικών TQM προάγει μια κουλτούρα αριστείας και υπευθυνότητας, εξοπλίζοντας τελικά τους αποφοίτους με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να διαπρέψουν στον ανταγωνιστικό τομέα του τουρισμού [17].

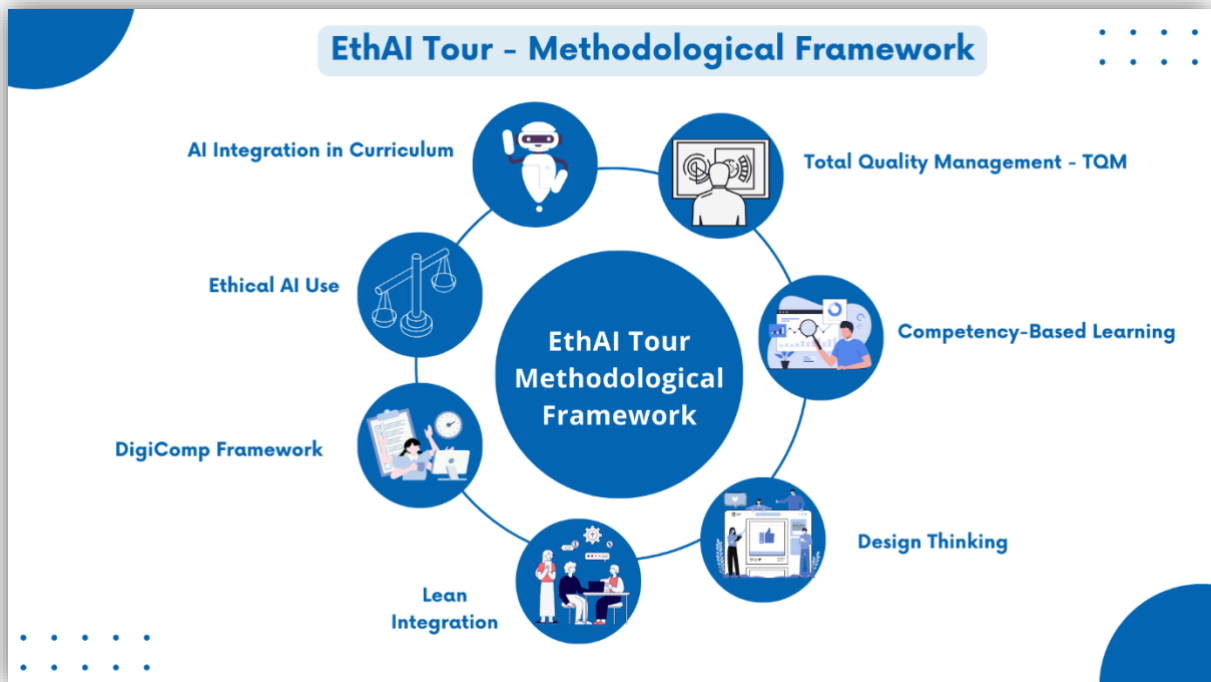
## Εφαρμογή και παρακολούθηση

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του μεθοδολογικού πλαισίου EthAI Tour, θα ληφθούν τα ακόλουθα μέτρα:

- ✓ **Εκπαίδευση εκπαιδευτικών ΕΕΚ:** Οι εκπαιδευτικοί θα λάβουν εκπαίδευση σχετικά με τις νέες μεθοδολογίες και εργαλεία, ώστε να είναι καλά προετοιμασμένοι για την παράδοση του επικαιροποιημένου προγράμματος σπουδών.
- ✓ **Ανάπτυξη προγράμματος σπουδών:** Ανάπτυξη και αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών για την ενσωμάτωση των προτεινόμενων μεθοδολογιών, διασφαλίζοντας ότι είναι συναφή και αποτελεσματικά.
- ✓ **Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση:** Καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) και τακτικών διαδικασιών αξιολόγησης για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των προγραμμάτων κατάρτισης.



- ✓ **Μηχανισμοί ανατροφοδότησης:** Εφαρμογή μηχανισμών ανατροφοδότησης, όπως συναντήσεις Lean coffee και ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, για τη συνεχή συλλογή πληροφοριών από τα ενδιαφερόμενα μέρη και την πραγματοποίηση των απαραίτητων προσαρμογών.



## Συμπέρασμα

Το μεθοδολογικό πλαίσιο EthAI Tour στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ΕΕΚ στον τομέα του τουρισμού, ενσωματώνοντας αποδεδειγμένες μεθοδολογίες και ευθυγραμμίζοντας αυτές με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Εστιάζοντας στις αρχές Lean, της συνεχούς βελτίωσης, της μάθησης βάσει ικανοτήτων, του σχεδιαστικού τρόπου σκέψης και της ηθικής χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, το πλαίσιο διασφαλίζει ότι τα κέντρα ΕΕΚ μπορούν να προετοιμάσουν αποτελεσματικά τους εκπαιδευόμενους για το εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο του τουρισμού.

Το προτεινόμενο πλαίσιο έχει σχεδιαστεί για να καθοδηγήσει τον τομέα ΕΕΚ στην υπεύθυνη υιοθέτηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, εξασφαλίζοντας παράλληλα υψηλής ποιότητας κατάρτιση που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

## Αναφορές

- [1] «Βάση δεδομένων EEK στην Ευρώπη | Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ευρώπη | Ελλάδα | CEDEFOP.» <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/greece-u2> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [2] «EQAVET - Ευρωπαϊκή διασφάλιση ποιότητας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση - Απασχόληση, κοινωνικές υποθέσεις και ένταξη - Ευρωπαϊκή Επιτροπή». <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1536> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [3] «Το μοντέλο EFQM - EFQM». <https://efqm.org/the-efqm-model/> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [4] Cedefop - Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης, «Εγχειρίδιο για παρόχους EEK: υποστήριξη της εσωτερικής διαχείρισης ποιότητας και της κουλτούρας ποιότητας», 2015.
- [5] Boletín Oficial del Estado, «Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional», *Boletín Of. del Estado*, τόμος 13249, σ. 101239–101266, 2022.
- [6] «Ισπανία: Επανάσταση στην EEK | CEDEFOP». <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/spain-vet-revolution> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [7] «Página no encontrada - TodoFP | Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes». <https://www.todofp.es/sobre-fp/nuevaleyfp2022.html> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [8] MCAST, «Εθνική πολιτική επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης», 2015.
- [9] «Ιταλία | CEDEFOP». <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/nqfs-online-tool/countries/italy-2020> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [10] «Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στη Ρουμανία - Υπηρεσία Εκδόσεων της ΕΕ». <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9c076b46-4b8b-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [11] «Κατευθυντήριες γραμμές δεοντολογίας για αξιόπιστη τεχνητή νοημοσύνη | Διαμορφώνοντας το ψηφιακό μέλλον της Ευρώπης». <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [12] L. Floridi *et al.*, «AI4People—Ένα ηθικό πλαίσιο για μια καλή κοινωνία τεχνητής νοημοσύνης: ευκαιρίες, κίνδυνοι, αρχές και συστάσεις», *Minds Mach.*, τόμος 28, αριθ. 4, σελ. 689–707, Δεκ. 2018, doi: 10.1007/S11023-018-9482-5.
- [13] A. F. Editors, Y. Punie και B. N. Bre, «DIGCOMP: Ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη και την κατανόηση της ψηφιακής ικανότητας στην Ευρώπη», 2013, doi: 10.2788/52966.
- [14] J. P. Womack και D. T. Jones, «Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation», *J. Oper. Res. Soc.*, τόμος 48, αριθ. 11, σελ. 1148–1148, Δεκ.



- 1997, doi: 10.1038/SJ.JORS.2600967.
- [15] «Design Thinking». <https://hbr.org/2008/06/design-thinking> (πρόσβαση στις 5 Ιουνίου 2024).
- [16] J. Siota, M. J. Prats, I. Martinez και Y. Martínez, «Ανοιχτή καινοτομία: Εναρμόνιση ταχύτητας, κόστους, αυτονομίας και αντίκτυπου για την επέκταση της εταιρικής σας επιχειρηματικής μονάδας», *IESE Insight*, 2019, Πρόσβαση: 5 Ιουνίου 2024. [Online]. Διαθέσιμο: [https://books.google.com/books/about/Open\\_Innovation.html?id=4hTRWStFhVgC](https://books.google.com/books/about/Open_Innovation.html?id=4hTRWStFhVgC)
- [17] J. S. Oakland, R. J. Oakland και M. A. Turner, *Ολική διαχείριση ποιότητας και επιχειρησιακή αριστεία: κείμενο με παραδείγματα*. Πρόσβαση: 5 Ιουνίου 2024. [Online]. Διαθέσιμο: <https://www.routledge.com/Total-Quality-Management-and-Operational-Excellence-Text-with-Cases/Oakland-Oakland-Turner/p/book/9781138673410>

## Κατάλογος εικόνων

|                                                                              |   |
|------------------------------------------------------------------------------|---|
| <b>Σχήμα 1:</b> Ανάλυση SWOT για μεθοδολογίες Lean και Agile .....           | 4 |
| <b>Σχήμα 2:</b> Ανάλυση SWOT για τη μάθηση βάσει ικανοτήτων .....            | 5 |
| <b>Σχήμα 3:</b> Ανάλυση SWOT για το Design Thinking .....                    | 5 |
| <b>Σχήμα 4:</b> Ανάλυση SWOT για τη συνολική διαχείριση ποιότητας - TQM..... | 6 |



# ethAI Tour

Facebook: @Ethaitour

Linkedin: @ Ethaitour