



Εφαρμογή Διαδικασίας Ελέγχου στην Εκπαίδευση

Παναγιώτης Μητρόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Περιφερειακής και Οικονομικής Ανάπτυξης
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Εισαγωγή

- ▶ Κύρια σημεία:
- ▶ Το Τμήμα X αντιμετωπίζει προβλήματα καθυστερημένων αποφοιτήσεων και μειωμένης ποιότητας διδασκαλίας.
- ▶ Στόχος: Εφαρμογή διαδικασίας ελέγχου (Control) για βελτίωση αποτελεσμάτων και ποιότητας.
- ▶ Χρονικός ορίζοντας: 12 μήνες.

Πλαισιο και Εμπλεκόμενοι

- **Πλαισιο:** Δημόσιο Πανεπιστήμιο – Τμήμα Χ, 420 φοιτητές, 18 μέλη ΔΕΠ.

Stakeholders:

- Διεύθυνση Τμήματος
- Μέλη ΔΕΠ
- Φοιτητές
- Γραμματεία
- Μονάδα Ποιότητας

Στόχοι και Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators, KPIs)

- ▶ **Κύριοι στόχοι:**
- ▶ Μείωση καθυστερημένων αποφοιτήσεων κατά 20%
- ▶ Αύξηση αξιολόγησης διδασκαλίας από 3.7 → 4.1
- ▶ Βελτίωση παρουσιών εργαστηρίων στο 92%

Κύριοι δείκτες (KPIs):

- ▶ Ποσοστό καθυστερημένης αποφοίτησης
- ▶ Μέση αξιολόγηση διδασκαλίας
- ▶ Παρουσίες εργαστηρίων
- ▶ Μέσος χρόνος αποφοίτησης

Η Διαδικασία Ελέγχου

1. Καθορισμός Προτύπων (Standards)
2. Μέτρηση Απόδοσης (Measure)
3. Σύγκριση με Στόχους (Compare)
4. Ανάλυση Αιτιών (Root Cause Analysis)
5. Διορθωτικές Δράσεις (Corrective Actions)
(Σχηματικά: κύκλος Plan → Do → Check → Act)

Παράδειγμα Δεδομένων (Baseline)

Δείκτης	Αρχική Τιμή	Στόχος 12 Μηνών
Καθ. αποφοίτηση	30%	24%
Αξιολόγηση διδασκαλίας	3.7	4.1
Παρουσία εργαστηρίων	85%	92%
Μέσος χρόνος αποφοίτησης	6.5 έτη	5.8 έτη

Αποτελέσματα (Υποθετικά)

- ▶ **Μετά από 12 μήνες:**
- ▶ Καθ. αποφοίτηση: 30% → 24.8%
- ▶ Αξιολόγηση διδασκαλίας: 3.7 → 4.05
- ▶ Παρουσία εργαστηρίων: 85% → 91%
- ▶ Μέσος χρόνος αποφοίτησης: 6.5 → 5.95 έτη
 - Σημαντική πρόοδος — όχι πλήρης επίτευξη όλων των στόχων.

Διορθωτικές Δράσεις

- ▶ Εκπαίδευση ΔΕΠ σε ενεργητικές μεθόδους διδασκαλίας.
- ▶ Peer observation & mentoring.
- ▶ Early warning system για φοιτητές με χαμηλή επίδοση.
- ▶ Κίνητρα προσέλευσης (π.χ. μικρά projects, πιστοποιήσεις).
- ▶ Αναθεώρηση προγράμματος σπουδών.

Μαθήματα (Lessons Learned)

- ▶ Σαφείς μετρήσιμοι στόχοι → καλύτερη λογοδοσία.
- ▶ Συνεχής συλλογή δεδομένων → ταχύτερη ανατροφοδότηση.
- ▶ Εμπλοκή προσωπικού & φοιτητών → αυξημένη αποδοχή.
- ▶ Συνδυασμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δράσεων.

Συμπεράσματα και Επόμενα Βήματα

- ▶ **Συμπεράσματα και Επόμενα Βήματα**
- ▶ **Συμπέρασμα:**

Η διαδικασία ελέγχου βελτίωσε τη διδασκαλία και τη συμμετοχή, όμως απαιτούνται βαθύτερες μεταρρυθμίσεις για διατηρήσιμα αποτελέσματα.
- ▶ **Επόμενα βήματα:**
 - ▶ Επέκταση κύκλου ελέγχου σε άλλα τμήματα.
 - ▶ Mentorship για φοιτητές σε κίνδυνο.
 - ▶ Ανασχεδιασμός προγραμμάτων σπουδών.



Ερωτήσεις για Συζήτηση

- ▶ Ποιες παγίδες υπάρχουν όταν βασιζόμαστε μόνο σε KPIs;
- ▶ Πώς διασφαλίζεται η ηθική χρήση δεδομένων φοιτητών;
- ▶ Πώς ισορροπούνται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα;
- ▶ Πώς μπορεί να ενισχυθεί η συμμετοχή των φοιτητών στη διαδικασία ελέγχου;

Ποιες παγίδες υπάρχουν όταν βασιζόμαστε μόνο σε KPIs;

- Η χρήση δεικτών απόδοσης (KPIs) είναι πολύτιμη, αλλά ενέχει κινδύνους όταν αποτελούν το μοναδικό εργαλείο αξιολόγησης:
- **Μηχανιστική προσέγγιση:** Οι εκπαιδευτικές διαδικασίες είναι πολυπαραγοντικές και δεν μπορούν να αποτυπωθούν πλήρως σε αριθμούς. Η αποκλειστική εστίαση σε ποσοτικά KPIs μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της ουσίας της μάθησης.
- **«Διδασκαλία για τον δείκτη»:** Οι διδάσκοντες μπορεί να προσαρμόσουν τη διδασκαλία τους ώστε να βελτιώσουν τους δείκτες (π.χ. ποσοστά επιτυχίας), εις βάρος της πραγματικής ποιότητας μάθησης.
- **Αγνόηση ποιοτικών παραμέτρων:** Η φοιτητική εμπειρία, η δημιουργικότητα και η καινοτομία δεν αποτυπώνονται εύκολα με KPIs.
- **Ανομοιογένεια δεδομένων:** Οι δείκτες μπορεί να επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες (κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, διαθέσιμες υποδομές), οδηγώντας σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

Συμπέρασμα: Οι KPIs πρέπει να συνδυάζονται με ποιοτικά δεδομένα (focus groups, συνεντεύξεις, peer review) για να υπάρχει σφαιρική εικόνα.

Πώς διασφαλίζεται η ηθική χρήση δεδομένων φοιτητών;

- ▶ Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων φοιτητών στο πλαίσιο ελέγχου πρέπει να γίνεται **με σεβασμό στην ιδιωτικότητα και τη δεοντολογία**:
- ▶ **Ανωνυμοποίηση δεδομένων:** Τα δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται χωρίς προσωπικά στοιχεία.
- ▶ **Συναίνεση και ενημέρωση:** Οι φοιτητές ενημερώνονται για το πώς και γιατί συλλέγονται τα δεδομένα.
- ▶ **Περιορισμός πρόσβασης:** Μόνο εξουσιοδοτημένα άτομα (π.χ. Μονάδα Ποιότητας) έχουν πρόσβαση σε ευαίσθητα στοιχεία.
- ▶ **Χρήση για βελτίωση, όχι για πειθαρχία:** Οι μετρήσεις πρέπει να στοχεύουν στη βελτίωση της διδασκαλίας και όχι στην τιμωρία ή κατηγοριοποίηση φοιτητών ή διδασκόντων.
- ▶ **Συμμόρφωση με GDPR και πανεπιστημιακές πολιτικές προστασίας δεδομένων.**

Συμπέρασμα: Η διαφάνεια, η ανωνυμία και η λογοδοσία είναι θεμέλια της ηθικής αξιοποίησης των εκπαιδευτικών δεδομένων.

Πώς ισορροπούνται βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα;

- ▶ Η ισορροπία αυτή είναι κρίσιμη για να αποφευχθεί η «κόπωση» από διαρκείς παρεμβάσεις ή η επιφανειακή βελτίωση:
- ▶ **Βραχυπρόθεσμα μέτρα:** «Γρήγορες νίκες» (quick wins) όπως επιμόρφωση ΔΕΠ, βελτίωση υλικού μαθημάτων ή μικρά κίνητρα φοιτητών δημιουργούν θετική δυναμική.
- ▶ **Μακροπρόθεσμα μέτρα:** Ανασχεδιασμός προγραμμάτων σπουδών, αλλαγές κουλτούρας αξιολόγησης, ενίσχυση mentoring και υποστήριξης φοιτητών.
- ▶ **Κύκλος συνεχούς βελτίωσης (PDCA):** Επαναλαμβανόμενη εφαρμογή του κύκλου Plan–Do–Check–Act διασφαλίζει ότι τα προσωρινά κέρδη ενσωματώνονται σε διαρκείς πολιτικές.
- ▶ **Ισορροπημένος χρονικός προγραμματισμός:** Διαχωρισμός δράσεων σε 3-, 6-, και 12-μηνες φάσεις.

Συμπέρασμα: Η διοίκηση πρέπει να διαχειρίζεται παράλληλα «έργα ταχείας επίδρασης» και «δομικές αλλαγές», ώστε να διατηρείται η κινητοποίηση και η βιωσιμότητα.



Πώς μπορεί να ενισχυθεί η συμμετοχή των φοιτητών στη διαδικασία ελέγχου;

- ▶ Η ενεργός εμπλοκή των φοιτητών είναι καθοριστική για την εγκυρότητα και την επιτυχία του ελέγχου:
- ▶ **Συμμετοχή σε επιτροπές ποιότητας:** Εκπρόσωποι φοιτητών μπορούν να συμμετέχουν σε ομάδες σχεδιασμού και ανατροφοδότησης.
- ▶ **Συστηματική αξιολόγηση μαθημάτων:** Η έγκαιρη συλλογή και αξιοποίηση αξιολογήσεων ενισχύει την εμπιστοσύνη.
- ▶ **Διαφάνεια στα αποτελέσματα:** Αν οι φοιτητές βλέπουν τις αλλαγές που προκύπτουν από τα σχόλια τους, αυξάνεται η συμμετοχή τους.
- ▶ **Co-creation μαθησιακών δράσεων:** Συνεργασία φοιτητών και διδασκόντων στη σχεδίαση δραστηριοτήτων ή project-based assignments.
- ▶ **Κίνητρα συμμετοχής:** Πιστοποιήσεις συμμετοχής, μοριοδότηση ή αναφορά στο φοιτητικό μητρώο ως «student ambassador».

Συμπέρασμα: Από «αντικείμενα αξιολόγησης» οι φοιτητές πρέπει να μετατραπούν σε **ενεργούς εταίρους** της διαδικασίας ελέγχου.

Συνολική Επισήμανση

- Η διαδικασία ελέγχου στην εκπαίδευση είναι αποτελεσματική μόνο όταν συνδυάζει **ποσοτικά δεδομένα με ποιοτική κατανόηση**, σέβεται **δεοντολογικές αρχές** και καλλιεργεί **κουλτούρα συνεργασίας** ανάμεσα σε διοίκηση, διδάσκοντες και φοιτητές.



Προβλήματα στον Έλεγχο των Εκπαιδευτικών

- ▶ **Αντίσταση στην αξιολόγηση και τον έλεγχο**
- ▶ Πολλοί διδάσκοντες βλέπουν τον έλεγχο ως **εξωτερική απειλή ή μορφή επιτήρησης**, όχι ως εργαλείο βελτίωσης.
- ▶ Στο case study, κάποια μέλη ΔΕΠ **αντέδρασαν στην ιδέα συλλογής δεδομένων** από τις αξιολογήσεις φοιτητών, θεωρώντας ότι υπονομεύεται η αυτονομία τους.
- ▶ Αυτή η **αντίσταση οδηγεί σε περιορισμένη συνεργασία**, καθυστερήσεις στην εφαρμογή των δράσεων και φτωχή κουλτούρα ανατροφοδότησης.
- ▶  **Αντιμετώπιση:** Εμπλοκή των διδασκόντων από την αρχή στη διαμόρφωση των δεικτών και διασφάλιση ότι ο έλεγχος συνδέεται με επαγγελματική ανάπτυξη, όχι με πειθαρχικές συνέπειες.

Δυσκολία ποσοτικοποίησης της διδακτικής ποιότητας

- ▶ Ο έλεγχος στην εκπαίδευση αφορά έννοιες όπως **κριτική σκέψη, δημιουργικότητα, παιδαγωγική σχέση** — δύσκολο να μετρηθούν με KPIs.
- ▶ Στο Τμήμα X, οι δείκτες (π.χ. «βαθμολογίες φοιτητών», «ποσοστά επιτυχίας») **δεν αντικατόπτριζαν πάντα την ποιότητα διδασκαλίας**, ειδικά σε θεωρητικά μαθήματα.
- ▶ Υπάρχει κίνδυνος **ποσοτικής υπεραπλούστευσης** πολύπλοκων παιδαγωγικών διαδικασιών.
- ▶ **Αντιμετώπιση:** Συνδυασμός ποσοτικών με ποιοτικά εργαλεία (παρατηρήσεις διδασκαλίας, peer review, portfolios διδασκόντων).

Έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων

- ▶ Τα συστήματα συλλογής δεδομένων είναι συχνά **ασυνεπή** ή **ελλιπή** (π.χ. μη ολοκληρωμένες αξιολογήσεις φοιτητών, παλαιά αρχεία).
- ▶ Στο case study, η ομάδα ελέγχου διαπίστωσε ότι **μόνο το 60% των φοιτητών** συμμετείχε συστηματικά στις αξιολογήσεις μαθημάτων — επομένως τα αποτελέσματα δεν ήταν πάντα αντιπροσωπευτικά.
- ▶ Αυτό οδηγεί σε **λανθασμένα συμπεράσματα** και δυσκολία στον καθορισμό προτεραιοτήτων.
- ▶ **Αντιμετώπιση:** Εκπαίδευση φοιτητών και προσωπικού στη σημασία των δεδομένων και βελτίωση των εργαλείων συλλογής (π.χ. ηλεκτρονικές πλατφόρμες, ανώνυμες αξιολογήσεις).

Έλλειψη κουλτούρας ανατροφοδότησης

- ▶ Σε πολλά ακαδημαϊκά περιβάλλοντα δεν υπάρχει παράδοση **συστηματικής ανατροφοδότησης** προς τους διδάσκοντες.
- ▶ Στο παράδειγμά μας, η διοίκηση του Τμήματος δεν παρείχε πάντα **εποικοδομητική ή εξατομικευμένη ανατροφοδότηση**, με αποτέλεσμα οι διδάσκοντες να μη γνωρίζουν πώς να βελτιωθούν.
- ▶ Αυτό οδηγεί σε **παθητική στάση** απέναντι στη διαδικασία ελέγχου.
- ▶ **Αντιμετώπιση:** Δημιουργία συστημάτων mentoring, peer observation και συζητήσεων ανατροφοδότησης σε πνεύμα συνεργασίας.

Γραφειοκρατία και υπερβολική τυποποίηση

- ▶ Ο έλεγχος συχνά μετατρέπεται σε **γραφειοκρατική διαδικασία** (φόρμες, εκθέσεις, πίνακες), χωρίς ουσιαστική ανατροφοδότηση.
- ▶ Στο case study, η Μονάδα Ποιότητας είχε εστιάσει περισσότερο στη **συμπλήρωση πινάκων KPIs** παρά στην ουσιαστική ανάλυση των αιτίων.
- ▶ Αυτό οδηγεί σε "**έλεγχο για τον έλεγχο**", όχι σε βελτίωση.
- ▶ **Αντιμετώπιση:** Εστίαση στην ανάλυση και την ανατροφοδότηση, όχι στη γραφειοκρατία — σύνδεση των ευρημάτων με συγκεκριμένες δράσεις βελτίωσης.

Πολιτισμικές και θεσμικές αντιστάσεις

- ▶ Ορισμένα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα λειτουργούν με **παραδοσιακές αντιλήψεις ιεραρχίας και αυτονομίας**.
- ▶ Η εισαγωγή συστημάτων ελέγχου εκλαμβάνεται ως απώλεια κύρους ή ως αμφισβήτηση επαγγελματισμού.
- ▶ Στο case study, αυτό εκδηλώθηκε με **αντίδραση μελών ΔΕΠ σε κοινές συνεδρίες αξιολόγησης** και περιορισμένη διάθεση συνεργασίας με τους φοιτητές.
- ▶ Αντιμετώπιση: Δημιουργία «κουλτούρας ποιότητας» μέσα από συμμετοχικό σχεδιασμό και θετικό πλαίσιο (όχι τιμωρητικό).

Έλλειψη σύνδεσης του ελέγχου με επιμόρφωση

- ▶ Ο έλεγχος συχνά λειτουργεί **αποκομμένα από την επαγγελματική ανάπτυξη** των διδασκόντων.
- ▶ Αν οι αδυναμίες εντοπίζονται αλλά **δεν συνοδεύονται από ευκαιρίες βελτίωσης**, τότε η διαδικασία χάνει το νόημά της.
- ▶ Στο case study, η αξιολόγηση ανέδειξε ανάγκη για σεμινάρια διδακτικών δεξιοτήτων, αλλά αυτά καθυστέρησαν να οργανωθούν.
- ▶ **Αντιμετώπιση:** Σύνδεση του ελέγχου με προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και mentoring.

Συνολική Επισήμανση

- Η επιτυχία της διαδικασίας ελέγχου στην εκπαίδευση εξαρτάται όχι μόνο από τα εργαλεία, αλλά κυρίως από τη **νοοτροπία** και το **πλαισιο συνεργασίας** που τη συνοδεύει.

Στο case study του Τμήματος X, τα προβλήματα δεν αφορούσαν τόσο τα δεδομένα, όσο την **ανθρώπινη διάσταση του ελέγχου** — έλλειψη εμπιστοσύνης, συμμετοχής και κοινής κατανόησης του σκοπού.