



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ  
ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

της

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΙΩΠΗ

Επιβλέπων : Α. Ανδρονικίδης  
Εξεταστές: Χ. Βασιλειάδης  
Μ. Βλαχοπούλου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(με εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ)

Ιανουάριος 2013

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το γνωστικό υπόβαθρο όπως αυτό διαμορφώνεται μέσα από την έρευνα του μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Συζητώνται στάσεις και αντιλήψεις, το σχέδιο μάρκετινγκ και οι έμπρακτες εφαρμογές της στρατηγικής μάρκετινγκ στον κλάδο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικοί άξονες διερεύνησης στην παρούσα εργασία αφορούν στα χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ εκπαιδευτικών υπηρεσιών κατά την πρακτική εφαρμογή του, στο βαθμό που οι διευθυντές διοικούν τα σχολεία τους ερχόμενοι σε συμφωνία με την ιδεολογία του μάρκετινγκ, στο ποιοι εμπλέκονται στις διαδικασίες εφαρμογής του σχολικού μάρκετινγκ στο αν και κατά πόσο αξιολογούνται τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ των σχολείων. Η έμφαση δίνεται στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας μάρκετινγκ ως το επιστημονικό εργαλείο της εκπαιδευτικής διοίκησης, το οποίο δύναται να προσθέσει αξία στο ελληνικό εκπαιδευτικό προϊόν και δη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μάρκετινγκ και Εκπαίδευση, με κοινό παρονομαστή την επιδίωξη της αξίας και προσεγγίσεις όπως ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός κι η εξατομίκευση, αν συνδυαστούν καταλλήλως, μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Η εργασία περιέχει και μια κριτική θεώρηση της μεταπολιτευτικής ελληνικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιχειρείται ο καθορισμός πεδίων παθογένειας που υποβαθμίζουν την αξία του εκπαιδευτικού προϊόντος, με την απουσία της συνεκτικότητας στις λειτουργίες του ελληνικού δημοτικού σχολείου. Συζητώνται οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες και η τμηματοποίηση των «πελατών» των ελληνικών δημοτικών σχολείων, οι αντιλήψεις των Ελλήνων δασκάλων για το μάρκετινγκ, τα προγράμματα μάρκετινγκ, το εκπαιδευτικό προϊόν, το ανθρώπινο δυναμικό και η αναγκαιότητα υιοθέτησης πελατοκεντρικής κουλτούρας. Προτείνεται για περαιτέρω διερεύνηση η πρακτική εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ στα δημοτικά σχολεία.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
1.2. ΣΥΜΒΟΛΗ .....	3
1.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	3
1.4. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ.....	4

### 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	5
2.2. ΤΟ RELATIONSHIP MARKETING.....	6
2.3. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (EDUCATIONAL MARKETING).....	7
2.3.1. ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΘΙΚΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	11
2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (SERVICE QUALITY) ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ (VALUE) ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	14

### 3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

3.1. Η ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ.....	17
3.2. Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ.....	18
3.3. Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (POSITIONING).....	18
3.4. ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING MIX), ΤΑ 7 Ps' ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	19
3.5. Ο ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ .....	22
ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ .....	23
3.6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	23
3.7. ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (EDUCATIONAL MARKETING).....	24

#### **4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

##### **4.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ**

ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....42

4.2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ.....44

4.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....46

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....48**

## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τους Kotler and Fox (1995), οποιοσδήποτε οργανισμός βασίζεται στις συναλλαγές με το περιβάλλον του, εμπλέκεται και σε κάποιου είδους μάρκετινγκ. Υπό αυτή την έννοια, το μάρκετινγκ στην εκπαίδευση δεν είναι κάτι νέο. Εκείνο όμως που είναι καινούριο στον εκπαιδευτικό κλάδο, είναι η συστηματική προσέγγιση και εφαρμογή του μάρκετινγκ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και πολύ περισσότερο σ' αυτά της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης μέσω της οποίας οι οργανισμοί αποσαφηνίζουν τις βασικές αρχές τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών. Το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών δε, απαιτεί την ταυτοποίηση των αναγκών μαθητών και κοινότητας, καθώς και τη δέσμευση για ικανοποίηση αυτών των αναγκών μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού προϊόντος (Davies and Ellison, 1997).

Το περίπλοκο περιβάλλον του 21<sup>ου</sup> αιώνα, στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν τα σχολεία, απαιτεί επανεκτίμηση της σχέσης παρόχων και χρηστών της εκπαίδευσης. Ο McLaren (1974) ορίζει την εκπαίδευση ως τη διαδικασία ανατροφής των παιδιών και των νεαρών ενηλίκων που θα πραγματοποιηθεί στην κοινωνία. Άλλοι ορισμοί αποδίδουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ως συνώνυμο της διδασκαλίας και της μάθησης. Στην παρούσα εργασία, ορίζουμε την εκπαίδευση ως το σύνολο όλων των επίσημων δραστηριοτήτων μάθησης, που βρίσκονται στη διάθεση του ατόμου. Οι αλλαγές λοιπόν στο περιβάλλον των χρηστών επιτάσσουν αλλαγές στις λειτουργίες και του σχολείου-παρόχου.

Η αποτελεσματικότητα της έμφασης στις δύο συνιστώσες της εκπαίδευσης, το Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών και τις διδακτικές μεθόδους βρίσκεται υπό αμφισβήτηση στους εκπαιδευτικούς κύκλους (Birch, 1998). Είναι το αντίστοιχο της επικέντρωσης στο product και τα processes του μάρκετινγκ. Επαρκούν όμως αυτά τα δύο, ώστε το σχολείο να μπορεί να αποδώσει αξία στους μαθητές του; Και μάλιστα σε μαθητές με εξατομικευμένες ανάγκες; Κατά τον Birch (1998), οι δυνητικοί χρήστες του εκπαιδευτικού προϊόντος κάνουν πιο εξεζητημένες επιλογές, έχουν προσδοκίες υψηλές και διαφοροποιημένες.

Το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών μονάδων δεν αφορά μόνο στην ιδιωτική εκπαίδευση. Είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες των πολιτών από τη δημόσια εκπαίδευση (Grönroos, 2004). Προσδοκίες που αφορούν και στις ικανότητες αντιμετώπισης των προκλήσεων της σύγχρονης αγοράς εργασίας, αλλά και

σε μια προσωπική, διαφοροποιημένη και ευέλικτη αντιμετώπιση από πλευράς δασκάλων. Υπό αυτή την οπτική, βασικό στοιχείο για την απόδοση αξίας στους καταναλωτές είναι η καθιέρωση ενός κατάλληλου συστήματος επικοινωνίας και συντονισμού, τέτοιου που να επιτρέπει την αλληλεπίδραση όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία (Grönroos, 2004).

Πολλή η συζήτηση και για τον προσανατολισμό στον καταναλωτή και την απαίτηση για βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Πολλοί συγγραφείς, όπως ο Grönroos (1990), επισημαίνουν την ανάγκη για αναπροσαρμογή της συνολικής κουλτούρας των οργανισμών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 έχουν γίνει άλματα στην κατανόηση και εννοιολογική θεώρηση του νέου κλάδου, του μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών, που μέχρι πριν αποτελούσε "terra incognita" (Foskett, 2012).

Πώς μπορεί το ελληνικό σχολείο σήμερα και μάλιστα σε συνθήκες κοινωνικοοικονομικής κρίσης να συνδυάσει αποτελεσματικά όλες τις λειτουργίες του; Η πρόταση που συζητείται στην παρούσα εργασία είναι η εφαρμογή από πλευράς εκπαιδευτικής διοίκησης ενός στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ και μάλιστα τέτοιου, που να εξισορροπεί και να συντονίζει τις συνιστώσες της εκπαιδευτικής υπηρεσίας μέσω μιας μορφής μείγματος μάρκετινγκ (Harvey, 1996).

### **1.1.Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας**

Σκοπός της μεταπτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικής με το μάρκετινγκ εκπαιδευτικών υπηρεσιών και της συμβολής του στην εξέλιξη και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Μέσα από τη συλλογή στοιχείων ερευνών, που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση σε διάφορες χώρες, θα συλλεχθούν πληροφορίες για το τι συνιστά ένα αποτελεσματικό σχέδιο μάρκετινγκ στην εκπαίδευση και ποια είναι τα πλεονεκτήματά του.

Αναλυτικότερα, οι επιμέρους στόχοι αφορούν στην καταγραφή των κυρίαρχων στοιχείων του μάρκετινγκ εκπαιδευτικών οργανισμών, που φαίνεται να επικρατούν διεθνώς, στην αποτύπωση των αντιλήψεων και των χαρακτηριστικών, που ο εκπαιδευτικός κόσμος αποδίδει στην έννοια του μάρκετινγκ αλλά και την εμπλοκή του στα σχολεία. Θα επιχειρηθεί επίσης, η καταγραφή της ιστορικής εξέλιξης του μάρκετινγκ υπηρεσιών ως το σύγχρονο μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών, κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια, και σε επίπεδο τόσο ακαδημαϊκής, εννοιολογικής

θεώρησης όσο και πρακτικής εφαρμογής του προγραμματισμού μάρκετινγκ στα σχολεία. Θα συζητηθούν επίσης οι έννοιες της ποιότητας (service quality) και της αξίας (value) της εκπαιδευτικής υπηρεσίας.

Απώτερος στόχος μας είναι να αξιοποιηθούν τα συγκεντρωθέντα στοιχεία και να διερευνηθεί η ανάγκη ενσωμάτωσης του μάρκετινγκ στην ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ιδιωτική και δημόσια, λαμβάνοντας υπόψη την εικόνα που παρουσιάζει η Παιδεία σήμερα με την έντονη οικονομική, πολιτική και κοινωνική κρίση.

## **1.2. Μεθοδολογία της ερευνητικής διαδικασίας**

Η παρούσα εργασία, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, στοχεύει στην αξιολόγηση της εφαρμογής του μάρκετινγκ στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες γενικά και ειδικότερα στις υπηρεσίες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Μέσα από μία βιβλιογραφική μελέτη/επισκόπηση και κριτική αξιολόγηση πρόσφατων ερευνών, άρθρων και βιβλίων σχετικών με το θέμα, θα συγκεντρωθούν πληροφορίες και στοιχεία για το μάρκετινγκ εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Ιδιαίτερα, για τον εντοπισμό ξένων άρθρων θα χρησιμοποιηθούν λέξεις κλειδιά όπως “marketing and schools”, “educational marketing”, “marketing in education”, “markets and schools” και “marketization of education” σε βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων και μέσα από τα άρθρα, που θα επιλεγθούν, θα συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με τη φύση του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση γενικά και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ειδικότερα, καθώς και στοιχεία σχετικά με την ενσωμάτωση μηχανισμών μάρκετινγκ στις δομές των σχολείων.

## **1.3. Συμβολή της εργασίας**

Η συγκεκριμένη εργασία φιλοδοξεί - έχοντας παρουσιάσει θεωρητικά στοιχεία σχετικά με το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και τις πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται στην εκπαίδευση σε άλλες χώρες - να αναδείξει τη χρησιμότητά του τόσο στην εξέλιξη και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όσο και στη βελτίωση της ίδιας της εκπαιδευτικής υπηρεσίας και της ικανοποίησης των απαιτήσεων των χρηστών της παρεχόμενης υπηρεσίας.

#### 1.4.Διάρθρωση της εργασίας

Στο εισαγωγικό μέρος θα υπάρξει αναφορά στο μάρκετινγκ υπηρεσιών γενικά. Θα ακολουθήσει η ανάλυση της έννοιας της εκπαιδευτικής υπηρεσίας, της έννοιας της ποιότητας σε αυτήν και θα παρουσιαστούν στοιχεία από τη διεθνή, κυρίως, βιβλιογραφία σχετικά με την έντονη ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες του μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στο σχηματισμό μιας εκπαιδευτικής στρατηγικής μάρκετινγκ, που θα περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τα προγράμματα που ακολουθεί και την αγορά στην οποία απευθύνεται το εκπαιδευτικό ίδρυμα, τη δυνατότητα επιλογής ενός νέου προγράμματος και την εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά, την ανάλυση των ανταγωνιστών και την τοποθέτηση του ιδρύματος ως προς αυτούς και τέλος την επιλογή της αγοράς στόχου και του μείγματος μάρκετινγκ. Το δε μείγμα μάρκετινγκ θα περιλαμβάνει πέρα από το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση και τα επιπλέον 3 ps' που κατέχουν εξέχουσα θέση στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, δηλαδή τους people/ανθρώπους (προσωπικό, εκπαίδευση, επαφή με πελάτες κ.ά.), τα physical evidence/φυσικά – απτά στοιχεία (περιβάλλον, έπιπλα κ.ά.) και τις processes/διαδικασίες (πολιτική, μηχανισμοί, ροή δραστηριοτήτων, ανάμιξη πελατών κ.ά.) (Kotler & Keller, 2009).

Επιπλέον, μέσα από παράθεση στοιχείων ερευνών, που έχουν ασχοληθεί με το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε διάφορες χώρες, αναπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες, θα γίνει προσπάθεια να περιγραφεί η τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση, καθώς και οι ηθικοί ενδοιασμοί που ανακύπτουν.

Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην ελληνική δημόσια και ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση θα αξιολογηθούν και θα παρουσιαστεί μία κριτική επισκόπηση σχετικά με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας μάρκετινγκ στην ελληνική πρωτοβάθμια εκπαίδευση.



## **2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Στην παρούσα εργασία, μέσα από την πλούσια διεθνή βιβλιογραφία για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών, κριτήριο επιλογής είναι ο βαθμός στον οποίο οι παρακάτω αναφορές ακουμπούν περισσότερο στο μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Έτσι, εκτός από τις αναφορές στο μάρκετινγκ υπηρεσιών γενικά, καταγράφονται μελέτες γύρω από το relationship marketing, το service quality/ value και βεβαίως το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών/ μάρκετινγκ της εκπαίδευσης (educational marketing).

### **2.1. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών**

Από τις πρώτες αναφορές για τη σημασία των υπηρεσιών στο Μάρκετινγκ της δεκαετίας του 1930 και τις πρώιμες ερευνητικές προσπάθειες της δεκαετίας του 1960 (Stephenson and Willet, 1969), έως σήμερα παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον για την έρευνα γύρω από το μάρκετινγκ υπηρεσιών και η σχετική βιβλιογραφία κερδίζει έδαφος διεθνώς (Fisk et al., 1993; Berry and Parasuraman, 1993). Όπως μάλιστα επισημαίνουν οι Brown et al. (1994) κανένα άλλο πεδίο του μάρκετινγκ δεν προσέκλυσε τόσο ενθουσιώδες ενδιαφέρον από την δεκαετία του '60 με τις πρωτοεμφανιζόμενες θεωρίες της συμπεριφοράς καταναλωτή.

Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις του Grönroos (1990), το μάρκετινγκ υπηρεσιών (service marketing) άμα τη εμφανίσει του περνάει τα σύνορα της αμερικανικής ακαδημαϊκής κοινότητας - όπου είθισται να αναπτύσσονται οι νέες θεωρίες - προσελκύοντας το ενδιαφέρον παγκοσμίως. Ο ίδιος συγγραφέας διακρίνει τρεις πρώτες σχολές του μάρκετινγκ υπηρεσιών: την αμερικανική, τη γαλλική και τη σκανδιναβική. Όπως συμβαίνει με κάθε νέο πεδίο γνώσης, η επιστημονική εγκυρότητα του οποίου πρέπει να στηριχθεί, έτσι και στα πρώτα στάδια του μάρκετινγκ υπηρεσιών, δαπανάται πολύς χρόνος στην εξήγηση και τεκμηρίωση των διαφορών μεταξύ του μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών (Brown et al., 1990).

Αρχικά, τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, δηλαδή η άυλη φύση (intangibility), το αδιαχώριστο (inseparability), η μεταβλητότητα (heterogeneous/variability), η άμεση απαξίωση (perishability), αποκρυσταλλώνονται ως οι κύριοι παράγοντες, που απαιτούν διαφορετική αντιμετώπιση (Gummesson, 1991). Καθώς όμως το νέο πεδίο ωριμάζει, τα παραπάνω χαρακτηριστικά τίθενται υπό αμφισβήτηση και αναδεικνύονται άλλοι παράγοντες, όπως η μεταφορά της ιδιοκτησίας, που κατά πολλούς συγγραφείς αποτελεί το κριτήριο διάκρισης της υπηρεσίας από τα υλικά αγαθά (Lovelock and Gummesson,

2004). Πολύ νωρίς επίσης, αναγνωρίζονται οι διαφορές στη διαδικασία παραγωγής των βιομηχανικών προϊόντων και των υπηρεσιών.

Χρονικά η εξέλιξη του μάρκετινγκ υπηρεσιών συμπίπτει με τις δραματικές αλλαγές κατά τη μετάβαση από τη βιομηχανική στη μεταβιομηχανική κοινωνία, η οποία πλέον βασίζεται στην υπηρεσία. Το ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες αυξάνεται, έτσι το μάρκετινγκ υπηρεσιών αναπτύσσεται το ίδιο ραγδαία (Bell, 1973). Σταδιακά η παγκοσμιοποίηση και του κλάδου των υπηρεσιών αυξάνεται, με την Αγγλία να γίνεται η πρώτη χώρα που εξάγει περισσότερες υπηρεσίες απ' ότι προϊόντα στις αρχές των 90's (Egan, 2001).

Προχωρώντας προς στη δεκαετία του 2000, οι ερευνητές του service marketing στρέφονται και σε παράγοντες πέραν των καθαρά γνωστικών, όπως στην επίδραση των συναισθημάτων (Edvardsson, 2005) και την έννοια της αριστείας (Johnston, 2004). Επιπλέον, το μάρκετινγκ υπηρεσιών αποτέλεσε την εισαγωγή για το relationship marketing, που κερδίζει ολοένα έδαφος στις υπηρεσίες (Gummesson, 1998). Πρόκειται για πεδία του μάρκετινγκ, όπως και αυτό του internal marketing, τα οποία έχουν κοινά σημεία αναφοράς με το μάρκετινγκ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

## **2.2. Το Relationship Marketing**

Συγγραφείς από το χώρο του μάρκετινγκ υπηρεσιών τονίζουν τον κρίσιμο ρόλο των σχέσεων παρόχων και πελατών. Οι Brown et al. (1994) επισημαίνουν ότι η προσέλευση, η διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της συνολικής ικανοποίησης από την υπηρεσία. Το relationship marketing (RM) δίνει έμφαση στη φροντίδα των σχέσεων, ειδικά με τους υπάρχοντες πελάτες, αλλά και στην ανάπτυξη νέων δικτύων από όπου θα μπορούσαν να προκύψουν δυνητικοί. Οι Bell (1999) και Oplatka et al. (2002) καταγράφουν αρκετές μορφές RM στα σχολεία.

Το RM έχει επηρεαστεί όχι μόνο από το παραδοσιακό μάρκετινγκ των υπηρεσιών και της βιομηχανίας, αλλά και από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Gummesson, 1999). Και κατά τους Brown et al. (1994), συνέβαλε στην οριστική απομάκρυνση από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις του μάρκετινγκ. Αποτέλεσε την απάντηση σε προβλήματα που αντιμετώπιζε το παραδοσιακό μάρκετινγκ (Egan, 2001), όπως ήταν, για παράδειγμα, οι επικρίσεις που δεχόταν ως τότε ο κλάδος ή τα διαφορετικά περιβάλλοντα σε διεθνές επίπεδο, οι κατά τόπους ανάγκες για μεγαλύτερη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις π.χ. σε ασιατικές χώρες με κολлекτιβιστική

νοοτροπία), η αυξανόμενη βαρύτητα των κοινωνικών δραστηριοτήτων (Lai Man So and Sreece, 2000). Καθώς η παραδοσιακή τμηματοποίηση της βιομηχανικής και μεταβιομηχανικής κοινωνίας διαλύεται, νέες μορφές κοινωνικών σχέσεων προκύπτουν και αυξάνει ο αριθμός των ανθρώπων που αλληλοσχετίζονται (Bell, 1973).

Η τάση είναι - αντί να αποκοπεί ως αυτόνομο παρακλάδι του μάρκετινγκ - να παραμείνει το RM ως ένα ευέλικτο πλαίσιο εννοιών και ιδεών, κυρίως εξαιτίας των διαφορών στην εφαρμογή μεταξύ των οργανισμών (Egan, 2001). Σύμφωνα με τον Bruhn (2003) οι κύριες διαστάσεις του είναι ο προσανατολισμός προς τους stakeholders, τις αποφάσεις, τα χρονοδιαγράμματα και την αξία (value). Ανάλογα κρίσιμα στοιχεία του RM είναι οι έννοιες της προσέλκυσης, της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, αν και υπάρχει και η άποψη ότι αυτές οι τελευταίες έχουν υπερτονιστεί (Ο' Malley and Tynan, 2000).

Οι επιχειρηματικές σχέσεις βασίζονται στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών κι έχουν προφανώς μια προσωπική χροιά. Έτσι, συχνά στη βιβλιογραφία παρομοιάζονται με παραδοσιακές προσωπικές σχέσεις, όπως ο γάμος (Malley and Tynan, 2000). Τέτοιου είδους διαφορές όμως ενέχουν τον κίνδυνο του να ταυτιστεί το μάρκετινγκ με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Βασική υποενότητα, ακόμη, του μάρκετινγκ υπηρεσιών αποτελεί η συμπεριφορά καταναλωτή (Hunt, 2002). Αυτό που ενδιαφέρει στο πλαίσιο της εργασίας είναι η διασύνδεση της βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ - από την πλευρά της προσφοράς - με την αντίστοιχη για τους γονείς/καταναλωτές - από την πλευρά της ζήτησης. Τέλος, οι Lagrosen and Svensson (2006) στη μελέτη τους για το ακαδημαϊκό πλαίσιο αναφοράς των σχολών μάρκετινγκ διαπιστώνουν πως αυτό βρίσκεται ακόμη σε εμβρυώδες στάδιο με προοπτικές εξέλιξης τόσο σε θεωρητικό όσο και δημιουργικό επίπεδο. Εστιάζουν από τη μια στην πρακτική εφαρμογή του μάρκετινγκ υπηρεσιών που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα, κι από την άλλη στην ανάπτυξη της ακαδημαϊκής θεωρίας.

### **2.3. Το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών (Educational Marketing)**

Η εισαγωγή του Μάρκετινγκ στο χώρο της Εκπαίδευσης καταγράφεται στη διεθνή βιβλιογραφία ήδη από τη δεκαετία του '80 και με μεγαλύτερη ένταση στη δεκαετία του '90 (Belland Rowley, 2002; Cookson, 1994; Gewirtz et al., 1995; Levin, 2001; Oplatka, 2002; Taylor, 2001). Η αύξηση του ανταγωνισμού σε όλα τα επίπεδα

αγορών δεν θα άφηνε ανεπηρέαστο τον κλάδο της εκπαίδευσης (Foskett, 2002). Καθώς η έννοια της αγοράς συνεπάγεται μεταξύ άλλων και την εμπορευματοποίηση, με ότι αυτό σημαίνει για τις διαδικασίες προώθησης στις οποίες δίνουν πλέον προτεραιότητα οι μανάτζερς - εν προκειμένω οι διευθυντές των σχολείων, ώστε να πουλήσουν το σχολικό προϊόν τους (Foskett, 2002; Hanson, 1996; Maguire et al., 2001). Στο βαθμό που η επιβίωση του σχολείου τους εξαρτάται από την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε μεγέθη μαθητών, αποτελεσμάτων και πόρων που αυτό κατακτά, εντείνεται και η προσπάθεια για την προώθησή του στο εξωτερικό περιβάλλον (Davis and Ellison, 1997; Grace, 1995; Holcomb, 1993; Kotler and Fox, 1995).

Η συνειδητοποίηση του ότι το εκπαιδευτικό περιβάλλον αποτελεί πλέον ένα νέο πεδίο ανταγωνιστικής αγοράς, έχει στρέψει πολλά σχολικά ιδρύματα στην υιοθέτηση ποικίλων μηχανισμών μάρκετινγκ, με στόχο πρωτίστως την προσέλκυση μαθητών (Foskett, 1998; James and Philips, 1995; Levin, 2001; Oplatka, 2002; Wood et al., 1996). Ωστόσο, όπως εντοπίζει ο Foskett (2002), η θεωρία γύρω από το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης απέχει από το να είναι πλήρης και συγκροτημένη, αντίθετα είναι αποσπασματική και αφορά σε επιμέρους εφαρμογές και δομές της μαθησιακής διαδικασίας.

Οι περισσότεροι θεωρητικοί εστιάζουν την έρευνα στο πρόβλημα της επιλογής, δηλαδή στους παράγοντες που καθορίζουν την προσέλκυση και εγγραφή νέων σπουδαστών (Foskett and Hemsley-Brown, 2001; Gorard, 1999; Powers and Cookson, 1999) και πολλοί υπογραμμίζουν τον σημαίνοντα ρόλο των γονεϊκών επιλογών (Ball, 1994; Gewirtz et al., 1995; Lauder and Hughes, 1999).

Διαπιστώνονται κενά στη διεθνή έρευνα, καθώς η προσοχή στρέφεται κυρίως στο θέμα της επιλογής σχολείου (enrollment) και όχι τόσο στη επίδραση των δυνάμεων της αγοράς και του περιβάλλοντος, ούτε στο πώς αυτές οι δυνάμεις επηρεάζουν την εφαρμογή μηχανισμών μάρκετινγκ στα σχολεία και την αναπροσαρμογή της εκπαιδευτικής διοίκησης. Αυτή η έλλειψη θεωρητικών αναφορών, κατά την εκτίμηση των Oplatka and Hemsley-Brown (2004) τείνει να εμποδίζει την ολιστική εννοιολογική προσέγγιση των σύγχρονων αλλαγών στις οργανωσιακές διαδικασίες των σχολείων. Οι δημοσιεύσεις των Oplatka et al. (2002, 2004, 2007) στοχεύουν ακριβώς στην κάλυψη των παραπάνω κενών της διεθνούς βιβλιογραφίας και προάγουν τη θεωρητική συζήτηση γύρω από την κατανόηση των πρακτικών του μάρκετινγκ στα σχολεία, καταγράφοντας τους τρόπους με τους οποίους τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εφαρμόζουν τις μάρκετινγκ στρατηγικές τους.

Οι εμπειρικές έρευνες του Orlatka και των συνεργατών του περιλαμβάνουν μελέτες περιπτώσεων (case studies) σχολείων - κυρίως σε Ισραήλ και Μ. Βρετανία - που διακρίνονται για την πρακτική εφαρμογή μηχανισμών μάρκετινγκ. Τα βασικά ερωτήματα, τα οποία αναζητούν απαντήσεις συνοψίζονται στα εξής: 1. Ποια είναι τα συνήθη θέματα και χαρακτηριστικά που αναδύονται μέσα από τις μελέτες για το μάρκετινγκ στα σχολεία, και 2. Τι παραμένει ασαφές και ανολοκλήρωτο ως προς το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης κι αποτελεί σημείο άξιο λόγου για μελλοντική έρευνα (Orlatka and Hemsley-Brown, 2004).

Όταν στα τέλη του '80 στις Η.Π.Α. και τη Μ. Βρετανία άρχισε να αναπτύσσεται η συζήτηση γύρω από τον νέο κλάδο του Μάρκετινγκ της Εκπαίδευσης, εκδόθηκε πλήθος βιβλίων και ποικίλων εγχειριδίων σχετικών με πρακτικές μάρκετινγκ για κάθε πιθανό τύπο σχολείου. Όπως παρατηρεί σχετικά ο Pardey (1991) ως προς τα προτεινόμενα μοντέλα, επρόκειτο για εργαλεία του μάρκετινγκ, που είχαν αναπτυχθεί σε εξωεκπαιδευτικούς κλάδους. Ανάλογα και οι ορισμοί που προτάθηκαν για το Μάρκετινγκ της Εκπαίδευσης (Educational Marketing) ομοίαζαν με τους εννοιολογικούς ορισμούς του Μάρκετινγκ στο χώρο των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών.

Ακολουθώντας τον κλασικό ορισμό του μάρκετινγκ - ως την ανάλυση, τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο προσεκτικά διαμορφωμένων προγραμμάτων, που οδηγούν στην εκούσια εθελοντική ανταλλαγή αξιών και με απώτερο στόχο την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (Kotler and Fox, 1995, p.6), το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης ορίζεται ως το σύνολο των μέσων με τα οποία το σχολείο επικοινωνεί και προμοτάρει τους σκοπούς του, τις αξίες και τα προϊόντα του σε μαθητές, γονείς, προσωπικό και ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Davis and Ellison, 1997, p.3).

Ο Pardey (1991, p12.) προσθέτει την παράμετρο του μάρκετινγκ, που αφορά στην αναγκαιότητα του να αναγνωριστούν, να προβλεφθούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη, προκειμένου οι στόχοι του οργανισμού να μπορέσουν να επιτευχθούν.

Παρόμοια είναι και η θεώρηση του μάρκετινγκ ως διαδικασία ταυτοποίησης και ικανοποίησης των απαιτήσεων καταναλωτών και κοινωνίας, μια αδιάπτωτη διαδικασία που διενεργείται από πλευράς διοίκησης (Evans, 1995, p.4). Αναλόγως λοιπόν, και το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης αποτελεί μια αδιάσπαστη λειτουργία της διοίκησης, χωρίς την οποία το σχολείο δεν θα μπορούσε να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον του, δεδομένου ότι το σχολείο δεν αρκεί να είναι αποτελεσματικό, αλλά

χρειάζεται να μεταδίδει και μια αποτελεσματική εικόνα (image) στους γονείς και εταίρους (stakeholders) του.

Ο Foskett (2002) θεωρεί το μάρκετινγκ ως μια ολιστική διαδικασία του μάνατζμεντ, που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας κυρίως μέσω της ικανοποίησης των επιθυμιών κι αναγκών των γονέων και όχι απλώς πουλώντας προϊόντα κι υπηρεσίες σε πελάτες που πείθονται να αγοράσουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Με άλλα λόγια το μάρκετινγκ στην εκπαίδευση αποτελεί μια νέα πρόταση φιλοσοφίας διοίκησης, που βασίζεται στην ιδανική σχέση μεταξύ σχολείου και κοινότητας.

Σε αντιδιαστολή με παλαιότερες αντιλήψεις, οι Kotler και Fox (1995, p.8) υποστηρίζουν τον μάρκετινγκ προσανατολισμό για κάθε οργανισμό που έχει ως βασικό του μέλημα τον καθορισμό των αναγκών, των επιθυμιών των αγορών-στόχων και την ικανοποίησή τους μέσω του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της τιμολόγησης και της διανομής των κατάλληλων και ανταγωνιστικών προγραμμάτων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Lumbly, 1999), σχολεία τα οποία υιοθετούν έναν «μάρκετινγκ προσανατολισμό», ανταποκρίνονται καλύτερα τόσο στις επιθυμίες και ανάγκες γονιών και παιδιών, όσο και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της ευρύτερης κοινότητας. Η εστίαση αυτών των σχολείων στους γονείς και τα παιδιά, στην ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί πρώτη προτεραιότητα (Hanson, 1996; Pardey, 1991).

Υπό το πρίσμα του μάρκετινγκ τα σχολεία ενθαρρύνονται να ακολουθήσουν τα συγκεκριμένα κύρια στάδια: 1. Έρευνα μάρκετινγκ και Ανάλυση Περιβάλλοντος, 2. Διαμόρφωση στρατηγικής και προγράμματος μάρκετινγκ, 3. Εφαρμογή μείγματος μάρκετινγκ και 4. Αξιολόγηση της όλης διαδικασίας (Davis and Ellison, 1997; Foskett and Hemsley-Brown, 2001; Hanson, 1996; Kotler and Armstrong, 1999). Επιπλέον, οι διευθυντές των σχολείων, που αποδέχονται το πρίσμα του μάρκετινγκ, αναμένεται να εφαρμόσουν τα παραπάνω στάδια, παράλληλα με τη διερεύνηση των αναγκών των μαθητών και των γονιών τους. Το ερώτημα βέβαια που προκύπτει είναι το κατά πόσο τα σχολεία είναι διατεθειμένα να υιοθετήσουν ή όχι τις θεωρητικές υποδείξεις του μάρκετινγκ, καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό οι σχολικές δραστηριότητες είναι απλώς τύπου μάρκετινγκ ή όντως δομούνται σε επιστημονική βάση.

Συνοψίζοντας ο Foskett (2012, p.57) τις εξελίξεις στο μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών μονάδων, διαπιστώνει ότι η εικόνα που έχει διαμορφωθεί μέχρι και την πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα συστατικά:

1. Η τοποθέτηση στις εξωτερικές αγορές αποτελεί το στοιχείο-κλειδί της στρατηγικής ανάπτυξης των περισσότερων ιδρυμάτων. Η έμφαση στην ικανοποίηση αναγκών κι επιθυμιών των μαθητών, γονέων και μελλοντικών χρηματοδοτών ταυτίζεται πια με ανασχεδιασμούς των προγραμμάτων σπουδών και των κτιριακών εγκαταστάσεων, με την επιδίωξη της αριστείας (π.χ. στα αποτελέσματα των εξετάσεων), και με την προτεραιότητα που δίνεται στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους εξωτερικούς πελάτες/ stakeholders.
2. Η έννοια του “brand” έχει καθιερωθεί στην εκπαιδευτική αρένα. Ο ορισμός και η διάδοση του οράματος και των διακριτών χαρακτηριστικών, που προσθέτουν αξία σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, αντιμετωπίζονται ως ζωτικά σημεία της στρατηγικής του.
3. Οι όροι «πελάτης» ή «καταναλωτής» του εκπαιδευτικού προϊόντος έχουν πλέον αντικατασταθεί από μια πιο εκλεπτυσμένη περιγραφή, αυτή της σχέσης συν-δημιουργίας. Το παράγωγο αποτέλεσμα της «καλής» εκπαίδευσης αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα της στενής αλληλεπίδρασης σχολείου και μαθητή. Ο «αγοραστής» δηλαδή εμπλέκεται στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος και θεωρείται συμμετέχων - συνεργάτης. Πάνω σε αυτή τη συνεργασία οφείλουν πλέον να δομούνται οι αγορές της εκπαίδευσης.
4. Τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης οφείλουν να επιδεικνύουν στρατηγικές δεξιότητες αποδοτικότητας σε περιβάλλοντα αγοράς. Μάλιστα, η στρατολόγηση διευθυντικών στελεχών αποκαλύπτει την απαίτηση για τις παραπάνω δεξιότητες ως βασικό κομμάτι της περιγραφής έργου/θέσης.

Μέσα από την 30χρονη εξέλιξή του, το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης φτάνει σήμερα να ανάγει ως στόχο όλων των εμπλεκομένων, εκπαιδευτικών κι ερευνητών, την βελτιστοποίηση των επιπέδων επίτευξης και έμπνευσης των μαθητών στα επόμενα χρόνια (Foskett, 2012).

### **2.3.1. Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και ηθικά διλήμματα γύρω από το μάρκετινγκ στην εκπαίδευση**

Οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών και του διδακτικού προσωπικού των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι ένα από τα κύρια σημεία της διεθνούς έρευνας γύρω από την έννοια του μάρκετινγκ και την εμπλοκή του στα σχολικά δρώμενα. Η έρευνα των Oplatka and Hemsley-Brown (2004), που βασίζεται σε ερωτηματολόγια και

ανοιχτές συνεντεύξεις διευθυντών σχολείων της Μ. Βρετανίας, διαπιστώνει για το μάρκετινγκ (α) ότι αποτελεί μια ανεξάρτητη δραστηριότητα για τα ανταγωνιστικά σχολεία, (β) αντιμετωπίζεται αρνητικά στο χώρο τη εκπαίδευσης και (γ) η ανάγκη εφαρμογής του στο σχολείο γεννά σοβαρά διλήμματα σε διευθυντές και δασκάλους.

Οι αντιλήψεις αυτές ωστόσο, διαφοροποιούνται ανάλογα με την ένταση και το είδος του ανταγωνισμού στο περιβάλλον του σχολείου. Έτσι, σχολεία που ανταγωνίζονται για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε μελλοντικούς μαθητές ή αντιμετωπίζουν πρόβλημα μείωσης των εγγραφών, θεωρούν το μάρκετινγκ ως ζωτικής σημασίας παράγοντα για την προσέλκυση πελατών και την ίδια την επιβίωσή τους (Oplatka, 2002). Τη θετική συσχέτιση μεταξύ μάρκετινγκ και διασχολικού ανταγωνισμού διαπιστώνει και ο Ball (1994, p.132). Ομοίως, έρευνα σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ισραήλ, καταδεικνύει πως όταν διευθυντές, περιγράφουν τις σχέσεις μεταξύ των σχολείων με όρους σκληρού, επιθετικού ανταγωνισμού κι έλλειψης συνεργασίας, αντιμετωπίζουν και το μάρκετινγκ ως κρίσιμο κομμάτι του ρόλου τους (Oplatka, 2002).

Στην ίδια γραμμή ευρημάτων κινούνται και οι έρευνες σε Αγγλία και Ουαλία των Birch (1998) και Herbert (2000) αντίστοιχα: οι μηχανισμοί του μάρκετινγκ εξασφαλίζουν την επιλογή του σχολείου όχι μόνο από του υπάρχοντες αλλά και από δυνητικούς μαθητές της ευρύτερης περιοχής.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι νεώτεροι κυρίως δάσκαλοι αντιμετωπίζουν το μάρκετινγκ ως κάτι αναπόφευκτο μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό των σχολείων της Αγγλίας (Oplatka et al., 2002). Αντίθετα, διευθυντές και δάσκαλοι σχολείων που λειτουργούν σε λιγότερο ανταγωνιστικές συνθήκες, όπως είναι δημοτικά σχολεία αγροτικών περιοχών ή μικρών πόλεων, σχολεία με υπερπληθυσμό μαθητών εξαιτίας της μοναδικότητας της θέσης τους κλπ., θεωρούν περιττές τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ (Grace, 1995).

Το ηθικό δίλημμα ως προς τη συμβατότητα του μάρκετινγκ με την εκπαίδευση αναδύεται ακόμη και μεταξύ αυτών που θεωρούν το πρώτο αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής ζωής. Κατά τον Birch (1998) το σχολείο, στις εκτιμήσεις των διευθυντών, επικρατεί ως χώρος μάθησης και διδασκαλίας και όχι ως πεδίο αγοράς. Οι Grace (1995) και Oplatka et al. (2002) επισημαίνουν τις αντιρρήσεις των δασκάλων απέναντι στην άποψη ότι η εκπαίδευση μπορεί να εμπορευματοποιηθεί και να αντιμετωπιστεί ως προϊόν ή υπηρεσία ανάλογη των επιχειρήσεων. Μάλιστα οι Άγγλοι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως το μάρκετινγκ έρχεται σε σύγκρουση με τις ηθικές αξίες και τον κώδικα δεοντολογίας της παραδοσιακής βρετανικής κουλτούρας (Grace, 1995). Το παράδοξο



είναι πως, ακόμη κι όταν ενεργοποιούν δραστηριότητες μάρκετινγκ στα σχολεία τους, μπαίνουν σε θέση απολογητική και δεν νιώθουν άνετα με αυτό (Gewirtz et al., 1995).

Μία πιθανή εξήγηση, κατά τους Davis and Ellison (1997), της αρνητικής σημασίας που του έχουν προσδώσει, είναι οι περιορισμένες γνώσεις τους όσον αφορά στον ορισμό και το πραγματικό περιεχόμενο του μάρκετινγκ. Καθώς αγνοούν την επιστημονική θεώρηση του μάρκετινγκ ως μία λειτουργία της διοίκησης, το ταυτίζουν με την πώληση, και μάλιστα με έμφαση στη διαφήμιση, το promotion, τις δημόσιες σχέσεις, τα σλόγκαν (Bell, 1999) και κάθε είδους παραπλανητικά μηνύματα και προσπάθεια εξαπάτησης του κοινού (Gewirtz et al. 1995).

Λόγω των παραπάνω ανακριβών χαρακτηριστικών, που αποδίδουν στο μάρκετινγκ, εκπαιδευτικοί οι οποίοι υποχρεώνονται να το εμπλέξουν στη δουλειά τους, δεν το κάνουν χωρίς να βρεθούν αντιμέτωποι με διλήμματα. Αυτό συμβαίνει ακόμη και σε χώρες όπου οι κυβερνητικές οδηγίες τους υποχρεώνουν να το πράξουν, π.χ. Αγγλία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία (Grace, 1995; Levin, 2001).

Ένα από τα διλήμματα έγκειται στον τρόπο διάθεσης των χρημάτων. Δηλαδή, οι περισσότεροι ερωτηθέντες στην έρευνα του Birch (1998) εκφράζουν τη δυσφορία τους για το γεγονός ότι πολλές φορές βρίσκονται στην ανάγκη να διαθέσουν χρήματα σε διαφημιστικά έντυπα αντί σε αμιγώς εκπαιδευτικές δραστηριότητες, έστω κι αν συνειδητοποιούν ότι ο ανταγωνισμός επιβάλλει τα ήθη του μάρκετινγκ. Ανάλογο δίλημμα αφορά στις αγορές - στόχους των σχολείων : αν ,δηλαδή, θα απευθυνθούν σε μαθητές από προνομιούχα κοινωνικά στρώματα, όλων των τύπων οικογένειας, εθνικών μειονοτήτων, ειδικών μαθησιακών αναγκών κλπ (Lauder and Hughes, 1999, p.104).

Διευθυντές και εκπαιδευτικοί – κυρίως σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των αστικών κέντρων - αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του μάρκετινγκ στην προσπάθεια επιβίωσης μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, που έχουν επιβάλει οι πολιτικές των κρατών του δυτικού κόσμου. Η ασυμβατότητα αυτών των πολιτικών με τις εκπαιδευτικές και ηθικές αξίες, σε συνδυασμό και με τις προκαταλήψεις εις βάρος του μάρκετινγκ, περιπλέκουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγράμματος κι έρευνας μάρκετινγκ στα σχολεία (Oplatka and Hemsley-Brown, 2004).

## **2.4. Η έννοια της ποιότητας (service quality) και της αξίας (value) στην εκπαίδευση**

Κορυφαίο σημείο ενδιαφέροντος για το μάρκετινγκ υπηρεσιών αποτελεί η έννοια της ποιότητας (Brown 1994, Parasuraman, 1997). Περικλείει τη διοίκηση ποιότητας, δεδομένης της ετερόκλητης εμπειρίας της υπηρεσίας, το σχεδιασμό και τον έλεγχο όλων διαδικασιών στη μεταμοντέρνα κοινωνία (Farrell, 2001). Η συζήτηση γύρω από το προϊόν-υπηρεσία εκπαίδευσης δεν μπορεί παρά να έχει ως επιστέγασμα την έννοια της ποιότητας. Όσο πολυπόθητη είναι όμως η λυδία λίθος της εκπαίδευσης, άλλο τόσο δύσκολο είναι να οριστεί κι έπειτα να περιγραφεί ο τρόπος επίτευξής της. Τι αντιλαμβάνονται ως ποιοτικό οι μαθητές, οι γονείς, οι εξωτερικοί πελάτες γενικότερα; Ποιες παραμέτρους της υπηρεσίας του σχολείου χρησιμοποιούν για να αξιολογήσουν την ύπαρξή της ή μη; Και σε ποιο βαθμό τα κριτήρια των εξωτερικών πελατών επηρεάζουν τις αντίστοιχες απόψεις των δασκάλων-εσωτερικών πελατών για την ποιότητα στην εργασία τους; Για το πολυδιάστατο της έννοιας της ποιότητας γίνεται ειδική αναφορά στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Σύμφωνα με τα πορίσματα του τριετούς ερευνητικού προγράμματος του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου της Ελλάδας για τη «διερεύνηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», η ποιότητα αποδεικνύεται έννοια πολυσύνθετη και ιδεολογικά φορτισμένη. Η αποτίμησή της θα πρέπει να βασίζεται σε τρεις πυλώνες: 1. την οριοθέτηση των στόχων, που το εκπαιδευτικό σύστημα έχει θέσει σε εθνικό επίπεδο και σε σχέση με τις διεθνείς τάσεις, 2. την αποτίμηση της υλοποίησης αυτών των στόχων και το βαθμό εσωτερικής συνέπειας για κάθε μια από τις παραμέτρους του συστήματος, 3. τη διαδικασία διασφάλισης, δηλαδή παρακολούθησης και υποστήριξης της υλοποίησης των στόχων, κάτι που προϋποθέτει τον συντονισμό και την ισόρροπη αλληλεπίδραση μεταξύ των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008).

Διεθνώς, το service quality αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα ρεύματα στο χώρο του service marketing (Seth et al., 2005). Στη δεκαετία των 80's εκδίδονται σημαντικότερες εργασίες για την ποιότητα στις υπηρεσίες, με προεξάρχουσα αυτή των Parasuraman et al. (1985) και την παρουσίαση του "Gaps model". Η εξέταση των επιμέρους διαστάσεων του service quality και η ανάπτυξη του ερευνητικού εργαλείου SERVQUAL, παραμένουν ως σήμερα στο επίκεντρο του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Ο Grönroos (1984), εμπλουτίζει το θεωρητικό υπόβαθρο με την εννοιολογική ανάλυση των διαφορών μεταξύ τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας, καθώς και της

συνάφειας της εικόνας. Σήμερα πλέον το service quality αποτελεί ζωτική επιδίωξη στο πλαίσιο της ευρύτερης, τακτικής και επιχειρησιακής διοίκησης των λειτουργιών σε πολλούς οργανισμούς (Lagrosen and Svensson, 2006).

Στο πεδίο της εκπαίδευσης η ποιότητα μετριέται σε συσχετισμούς με τις προσδοκίες των πελατών, τις αντιρρήσεις τους (complaints) και τη διαχείρισή τους από πλευράς σχολείου (Oplatka and Hemsley–Brown, 2004).

Σύμφωνα με τη μελέτη της Nicolescu (2009), η ποιότητα των υπηρεσιών των ιδρυμάτων ανώτερης εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντική, καθώς είναι αυτή που πυροδοτεί την ικανοποίηση των καταναλωτών. Το πρόβλημα όμως είναι πως ο κάθε stakeholder έχει τη δική του άποψη περί ποιότητας και η οποία εξαρτάται από τις προσωπικές του ανάγκες. Για παράδειγμα, όταν μιλούμε για ποιότητα εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η διδασκαλία και οι μαθησιακές δραστηριότητες αποτελούν τις δύο όψεις του νομίσματος και τα αποτελέσματα εξαρτώνται τόσο από τους δασκάλους όσο και από τους μαθητές, αφού και οι δεύτεροι είναι συμμετοχοί στη διαδικασία απόκτησης μιας ποιοτικής υπηρεσίας (Nicolescu, 2009, p.39).

Παρακολουθώντας λοιπόν, την εξέλιξη της ακαδημαϊκής ορολογίας, διαπιστώνουμε πως ειδικά μέσα στην τελευταία δεκαετία έχουν γίνει άλματα στο εννοιολογικό υπόβαθρο, τη θεωρητική, φιλοσοφική σκέψη γύρω από το τι κομίζει τελικά το educational marketing σε όρους ποιότητας ή αξίας. Έτσι, αντί της ποιότητας μιλούμε για προστιθέμενη αξία κι αντί του καταναλωτή/πελάτη μιλούμε για stakeholders του εκπαιδευτικού προϊόντος.

Οι Shahaida et al. (2009) προτείνουν μια ολιστική προσέγγιση του μαθητή, επομένως και της συνεισφοράς του στην αξία του τελικού προϊόντος. Αντί να αντιμετωπίζεται λοιπόν, ως απλός συνεργάτης, ο μαθητής θεωρείται stakeholder, δηλαδή ένα πρόσωπο με άμεσο ενδιαφέρον και ανάμειξη, ένας άμεσος επενδυτής στη διαδικασία απόκτησης εκπαίδευσης. Ως stakeholder ο μαθητής γίνεται συνδημιουργός και συνεισφέρει καταλυτικά στη διαδικασία διανομής της υπηρεσίας.

Την υπερβολική έμφαση στις κρατούσες πρακτικές μάρκετινγκ, που βασίζονται στη συνάφεια (relevance) και την ικανοποίηση των σπουδαστών, αμφισβητούν με τη μελέτη τους οι Taylor and Judson (2009) και επισημαίνουν πως τέτοιες πρακτικές δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα την επιθυμητή ποιότητα της εκπαίδευσης ως υπηρεσίας. Η εστίαση στην ικανοποίηση των μαθητών/καταναλωτών δεν αρκεί, καθώς δεν προκαλεί την ανάμειξη του μαθητή στη διαδικασία συν-δημιουργίας αξίας στο εκπαιδευτικό προϊόν. Αποδίδουν δε, αυτή την μονοδιάστατη αντιμετώπιση - της αξίας σε συνδυασμό σχεδόν αποκλειστικά με την ικανοποίηση πελατών - στο γεγονός ότι οι ειδικοί του

μάρκετινγκ υπηρεσιών δεν έχουν κατανοήσει ως σήμερα τα μοναδικά εκείνα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης, που την καθιστούν υπηρεσία ανόμοια με όλες τις άλλες.

Με άλλα λόγια, η ποιότητα της εκπαίδευσης έχει τα δικά της χαρακτηριστικά αριστείας, που είναι ανεξάρτητα από τις αντιλήψεις των μαθητών. Η ποιότητά της, όπως και κάθε δημόσιου αγαθού, έχει δύο διαστάσεις: την παρεχόμενη, εμπειρική διάσταση (που αντιπροσωπεύει το service quality) και μια πιο ενδιαφέρουσα, εσωτερική διάσταση «καλοσύνης», ανεξάρτητη από αντιλήψεις μαθητών (Taylor, Judson, 2009).

Λίγο πολύ, η επιδίωξη της ποιότητας και αναβάθμισης της αξίας στον ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης, αντιμετωπίζεται σήμερα ως ένα φαινόμενο υβριδισμού της συνάφειας (π.χ. με τις απαιτήσεις της αγοράς) και της παράδοσης (π.χ. φιλελεύθερες αρχές) (Lowrie and Wilmott, 2006; Taylor and Judson, 2009). Η χρυσή τομή αναζητείται πλέον στη σύγκλιση των παραδοσιακών παιδαγωγικών πρακτικών, των αποφάσεων των stakeholders και των πρακτικών μάρκετινγκ μέσω των οποίων γίνεται η διάχυση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και σε συνάφεια βεβαίως με τους επιχειρησιακούς σκοπούς του ιδρύματος (Taylor and Judson, 2009).

### **3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Στον πυρήνα κάθε στοχευμένης προσπάθειας εφαρμογής μάρκετινγκ βρίσκεται το σχέδιο μάρκετινγκ με διαμορφωμένους στόχους για την επιθυμητή τοποθέτηση του οργανισμού, π.χ. μια στρατηγική για ένα προϊόν ή υπηρεσία, ώστε αυτό να καταλάβει τη διακριτή και επιθυμητή θέση μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων στο μυαλό του καταναλωτή και με βάση τη θεωρία της έρευνας μάρκετινγκ και τμηματοποίησης της αγοράς - στόχου (Kotler and Armstrong, 1999).

Το πρώτο ερώτημα που ανακύπτει προς διερεύνηση, είναι ο βαθμός στον οποίο ο στρατηγικός προγραμματισμός μάρκετινγκ λαμβάνει χώρα στα σχολεία. Οι ερευνητές (Birch, 1998; James and Philips, 1995; Oplatka, 2002) ανιχνεύουν το κατά πόσο οι διευθυντές μελετούν και τμηματοποιούν την αγορά, συγκεντρώνουν πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών κι αξιοποιώντας τις στο σχέδιο μάρκετινγκ, πώς επίσης τοποθετούν το σχολείο τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Όπως προκύπτει, η συντριπτική πλειοψηφία των σχολείων δεν υιοθετεί συστηματικά,

στοχευμένα προγράμματα μάρκετινγκ (Foskett, 2002). Ο Bell (1999) αποδεικνύει ότι κανείς από τους διευθυντές δεν καταγράφει ξεκάθαρα διαμορφωμένη πολιτική μάρκετινγκ ούτε πολύ περισσότερο συγκροτημένο σχέδιο μάρκετινγκ. Επιπλέον, ο Birch (1998) επισημαίνει την απουσία ειδικού προϋπολογισμού για το μάρκετινγκ, παρόλο που πολλά κονδύλια διατίθενται για σχετικές δραστηριότητες. Ενώ ο Oplatka μεταξύ των στελεχών εκπαίδευσης διαπιστώνει απουσία στοχοθεσίας άρα και αποτυχία εφαρμογής συντονισμένων και δομημένων προγραμμάτων μάρκετινγκ. Οι Ισραηλινοί διευθυντές της έρευνάς του κάνουν απόπειρες μεμονωμένων προσπαθειών μάρκετινγκ, οι οποίες τις περισσότερες φορές περιορίζονται σε στοιχεία δημοσιότητας του σχολείου τους (Oplatka, 2002).

### **3.1. Η έρευνα μάρκετινγκ στα σχολεία**

Η θεωρία του Μάρκετινγκ τονίζει την σπουδαιότητα του συστηματικού σχεδιασμού, της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων γύρω από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των αγορών στόχων, ως τις παραμέτρους-κλειδιά κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού (Davis and Ellison, 1997). Ανάλογη της απουσίας τυπικού μάρκετινγκ προγραμματισμού είναι και η διεξαγωγή έρευνας σχολικού μάρκετινγκ. Σε σποραδικές περιπτώσεις καταγράφεται η SWOT ανάλυση με στόχους όπως η αιτιολόγηση της επιλογής γονέων για ένα συγκεκριμένο σχολείο και η καταγραφή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά σχολεία (Woods, 1994). Πέρα από μεμονωμένες έρευνες καταγραφής κυρίως των κριτηρίων των γονέων, δεν υπάρχουν ενδείξεις στη διεθνή βιβλιογραφία για διαδεδομένη χρήση της έρευνας μάρκετινγκ στα σχολεία (Oplatka and Hemsley-Brown, 2004). Συνεπάγεται ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν στηρίζουν τις αποφάσεις τους σε ευρήματα τυπικών ερευνών (James and Philips, 1995), δεν διεξάγουν Ανάλυση Περιβάλλοντος (Holmes et al., 1995), ενώ επικαλούνται την έλλειψη χρόνου για την μη υλοποίηση συστηματικών ερευνών μάρκετινγκ (Bagley et al., 1996).

Η συγκέντρωση πληροφοριών για τους γονείς και όλους τους ενδιαφερομένους (stakeholders) πραγματοποιείται με πλάγιους, ειδικούς τρόπους ανατροφοδότησης-πλην της συστηματικής έρευνας. Ως τέτοιες, φωτογραφίζονται οι άτυπες συζητήσεις και συγκεντρώσεις διευθυντών και δασκάλων με γονείς, από τις οποίες μπορούν να προκύψουν ζωτικές πληροφορίες σχετικές με τις ανάγκες και τις στάσεις των γονιών απέναντι στο σχολείο (Goldring and Rallis, 1993). Ορισμένοι δε, διευθυντές

παρακολουθούν τις αλλαγές στο περιβάλλον της κοινότητας, διατηρώντας στενές επαφές με τις τοπικές αρχές και σωματεία (Holmes et al., 1995).

### **3.2. Η τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου**

Η απάντηση στο ερώτημα του αν και κατά πόσο εφαρμόζεται τμηματοποίηση της αγοράς για λογαριασμό των σχολείων, είναι ασαφής. Τα σχολεία τείνουν να μην εργάζονται πάνω στο θέμα μιας συστηματικής τμηματοποίησης αγοράς, τέτοιας που να αναφέρεται στην κατάτμηση της αγοράς-στόχου σε διακριτές ομάδες καταναλωτών, οι οποίοι λόγω των ιδιαίτερων αναγκών και συμπεριφορών τους απαιτούν αντίστοιχα και διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προσπάθειες μάρκετινγκ (James and Philips, 1995; Maguire et al., 2001; Oplatka, 2002). Ωστόσο, καταγράφονται περιπτώσεις διευθυντών, που αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της τμηματοποίησης προκειμένου να λάβουν αποφάσεις ως προς τα group των μαθητών/ γονέων ή τις νέες αγορές, όπου θα στρέψουν την προσοχή τους και θα εστιάσουν το μάρκετινγκ του σχολείου τους (Ball, 1994). Για διαφοροποιημένες στρατηγικές κάνει λόγο και ο Maguire (Maguire et al., 2001). Ενώ οι Bagley et al. (1996) και Oplatka (2002) διαπιστώνουν ότι οι Βρετανοί και Ισραηλινοί διευθυντές τείνουν να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στο μάρκετινγκ στα πιο προνομιούχα τμήματα μελλοντικών μαθητών.

### **3.3. Η τοποθέτηση του σχολείου (positioning)**

Ιδανικά και σε θεωρητικό επίπεδο οι οργανισμοί τοποθετούν τον εαυτό τους μέσα στην αγορά με διακριτό πάντα τρόπο, εξασφαλίζοντας, για παράδειγμα, πως το προϊόν ή η υπηρεσία τους θα καταλάβει ξεκάθαρη, ιδιαίτερη και βεβαίως επιθυμητή θέση σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα στο μυαλό των αγορών στόχων (Foskett, 2002; Kotler and Armstrong, 1999). Στην πράξη όμως, η χρήση στρατηγικών τοποθέτησης ακολουθεί την ίδια τάση με αυτή της έρευνας μάρκετινγκ, της τμηματοποίησης και του προγραμματισμού μάρκετινγκ, δηλαδή τείνει να μην είναι συστηματική.

Υπό αυτή τη συνθήκη, τα σχολεία τείνουν να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών τους και στις δικές τους επικοινωνιακές μεθόδους μάρκετινγκ (Bagley et al., 1996; Herbert, 2000). Μάλιστα, συνήθως είναι η επιδίωξη της τοποθέτησής του ως υψηλού ακαδημαϊκού ή τεχνολογικού επιπέδου ιδρύματα. Παρομοίως, οι έρευνες των Ball (1994), Bell (1999), Maguire et al. (2001) και Oplatka

(2002) αναδεικνύουν περιπτώσεις διευθυντών, οι οποίοι ενδιαφέρονται σοβαρά για το χτίσιμο της διακριτής ταυτότητας και της εικόνας (image) του σχολείου τους, καθώς το θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι της προσπάθειάς τους να κατακτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Συνοψίζοντας, κατά τη διαπίστωση του Orlatka (2002), η κατάστρωση ενός marketing plan που θα περιλαμβάνει έρευνα μάρκετινγκ, τμηματοποίηση αγοράς και τοποθέτηση της σχολικής μονάδας, που θα υποστηρίζεται δε, από την αντίστοιχη θεωρία, είναι μάλλον απίθανο να συμβεί, για την πλειοψηφία τουλάχιστον των σχολείων του σημερινού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Τα σχολεία αρκούνται σε απλές, μη αξιόπιστες τεχνικές έρευνας και τμηματοποίησης, απέχουν μακράν από την καθιέρωση οργανωμένων προγραμμάτων μάρκετινγκ, παρόλο που τα διευθυντικά στελέχη είναι εξοικειωμένα με τη χρησιμότητα των στόχων μάρκετινγκ.

### **3.4. Το μείγμα μάρκετινγκ/τα 7 p's στην εκπαίδευση**

Όσον αφορά στη στρατηγική μάρκετινγκ στην εκπαίδευση, πρέπει να διευκρινιστεί ότι τα επτά «P» του μείγματος μάρκετινγκ στην εκπαίδευση εξειδικεύονται ως εξής:

Μείγμα ανθρώπων:

Το μείγμα ανθρώπων αφορά την ικανότητα των διδασκόντων, τις δεξιότητες, τη γνώση, την εμπειρία τους και τη φροντίδα που δείχνουν στους μαθητές. Οι Douglas et al. (2006) υποστηρίζουν ότι οι πιο σημαντικές πλευρές που επηρεάζουν την ικανοποίηση των μαθητών συνδέονται με τη διδασκαλία και τη μάθηση, ενώ αρκετοί είναι αυτοί που υιοθετούν την άποψη ότι η ικανότητα στην επικοινωνία και οι γνώσεις των εκπαιδευτικών συνδέονται θετικά με την εν γένει ικανοποίηση από το σχολείο (Friedman et al., 2006; Marzo-Navarro et al., 2005), που με τη σειρά της ενισχύει την πίστη των μαθητών (Helgesen and Nasset, 2007). Η μελέτη των Palacio et al.'s (2002) δείχνει ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό επηρεάζει θετικά την εικόνα των πανεπιστημίων. Οι υπηρεσίες παραδίδονται από τον εκπαιδευτικό στο μαθητή και τη στιγμή εκείνη ενισχύεται ή «χαλάει» η εικόνα του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Banwet and Datta, 2003).

Μείγμα εκπαιδευτικού προϊόντος:

Στην προκειμένη περίπτωση το προϊόν δεν είναι απλώς ένα σύνολο υλικών χαρακτηριστικών, αλλά μια περίπλοκη σύνθεση από ωφέλειες, που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών (Ivy, 2008). Σε ένα πρώτο επίπεδο, αφορά στο πρόγραμμα

σπουδών, αλλά και τις παράπλευρες άυλες υπηρεσίες που απολαμβάνει ο μαθητής, π.χ. ο σεβασμός, η αυτοεκτίμηση, η βελτίωση σε γνωστικό επίπεδο κ.ά. Όλοι αυτοί οι τύποι προσφερόμενου προϊόντος καλό είναι να ταυτοποιούνται και να προβάλλονται, κατά την McFarland (2001).

#### Μείγμα τιμής:

Η τιμή της εγγραφής σε ένα ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την ικανοποίηση του μαθητή σύμφωνα με τους Marzo-Navarro et al. (2005). Αν και ο παράγοντας «τιμή», στον οποίο συμπεριλαμβάνεται και η δημόσια φορολόγηση, φαίνεται να έχει τη μικρότερη σημασία στο χώρο της εκπαιδευτικής υπηρεσίας, καλό θα ήταν να προβάλλεται απλά ως ενδεικτική και όχι αντιπροσωπευτική αυτού που στην πραγματικότητα προσφέρει το σχολείο, ακόμη και το δημόσιο (McFarland, 2001).

#### Μείγμα διανομής/place:

Το μείγμα διανομής αφορά στο εάν το εκπαιδευτικό ίδρυμα έχει εύκολη πρόσβαση και αν είναι η μεταφορά προς αυτό είναι βολική. Ο τόπος εμφανίζεται ως ένα ετερογενές φαινόμενο, το οποίο διαφοροποιείται σε κάθε σχολείο και σε κάθε τόπο. Το μίγμα διανομής αφορά στο χρόνο που γονείς και μαθητές πρέπει να αφιερώνουν για να πηγαίνουν στο σχολείο κάθε μέρα (Yoo et al., 2000). Σε γενικές γραμμές ο παράγοντας αυτός δεν φαίνεται να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον κλάδο της εκπαίδευσης (Nicolescu, 2009).

#### Physical evidence:

Μπορεί η προσβασιμότητα (accessibility) των σχολικών εγκαταστάσεων να αποτελεί προϋπόθεση εκ των ων ουκ άνευ για τους αγοραστές της εκπαιδευτικής υπηρεσίας, ωστόσο δεν μπορούν να επέμβουν σε αυτή την παράμετρο δάσκαλοι και διευθυντές. Το στοιχείο όμως που δεν επιτρέπεται να περιθωριοποιείται είναι αυτό της φυσικής παρουσίας των υποδομών. Ως μέρος της προσπάθειάς τους στο μάρκετινγκ του σχολείου τους πολλοί Ισραηλινοί διευθυντές διακόσμησαν κτίρια και αύλειους χώρους (Orlatka, 2002). Διευθυντές σχολείων της Αγγλίας βελτίωσαν τις εγκαταστάσεις και διακόσμησαν τους χώρους υποδοχής, ώστε να δείχνουν πιο φιλόξενοι (Bell, 1999; James and Philips, 1995). Σε αγγλικά σχολεία εργασίες των μαθητών αναρτώνται στο χώρο υποδοχής με τη μορφή περιοδικών εκθέσεων (Furse, 1989).

#### Processes:

Οι διαδικασίες αφορούν σε όλες τις διοικητικές, γραφειοκρατικές λειτουργίες του οργανισμού: το ύφος που τις χαρακτηρίζει, τον τρόπο που διενεργούνται π.χ. η υποδοχή, οι εγγραφές, η αξιολόγηση κλπ. Στα εκπαιδευτικά ιδρύματα υπάρχει ένα



πλήθος διαδικασιών που πρέπει να εφαρμόζονται ταυτόχρονα και σε συμφωνία με τις άλλες λειτουργίες (χρηματοοικονομικό σύστημα, εγκαταστάσεις, χρονοδιαγράμματα, βιβλιοθήκες), ώστε να διασφαλίζεται το μέγιστο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των μαθητών (Iny, 2008).

Μείγμα προώθησης:

Το μείγμα προώθησης αναφέρεται στις πληροφορίες που λαμβάνουν οι γονείς για το εκπαιδευτικό ίδρυμα (π.χ. φυλλάδια, επιστολές, διαφημιστικό υλικό κ.ά.). Τα περισσότερα εκπαιδευτικά ιδρύματα αναπτύσσουν δημόσιες σχέσεις που κοινοποιούνται στον τύπο. Μάλιστα σε πολλές χώρες, σχολεία που έχουν αναπτύξει συγκεκριμένη πολιτική μάρκετινγκ, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην κάλυψη διαφόρων δραστηριοτήτων τους από τον τύπο προκειμένου να προσελκύσουν μαθητές (Oplatka and Hemsley-Brown, 2004).

Το promotion αποτελεί το πιο διαδεδομένο συστατικό του σχεδίου μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στα σχολεία. Δραστηριότητες σχετικές με διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις (PR) και έντυπο υλικό κάθε είδους είναι τα συνηθέστερα παραδείγματα εφαρμογής αυτού που καλείται “promotion” στη διεθνή βιβλιογραφία για το σχολικό μάρκετινγκ και μέσω των οποίων οι οργανισμοί ενημερώνουν την αγορά και πείθουν τους πελάτες να επιλέξουν την παρεχόμενη υπηρεσία (Kotler and Armstrong, 1999). Αντιθέτως, η ανάπτυξη του προϊόντος με βάση τις ανάγκες των πελατών, η βελτίωση της διαθεσιμότητας και της διανομής /προσβασιμότητας της σχολικής υπηρεσίας, καθώς και η αξιολόγηση της διαδικασίας μάρκετινγκ, καταγράφονται ελάχιστα στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ.

Οι πιο συνήθεις μορφές άτυπου PR, που καταγράφονται στα σχολεία παγκοσμίως, είναι οι συγκεντρώσεις με γονείς, οι μέρες γονέων κατά τις οποίες το σχολείο παραμένει ανοιχτό για ενημέρωση και ξενάγηση, απογευματινές εκδηλώσεις, ημερίδες κλπ. Ωστόσο, συχνά οι διευθυντές δεν εκλαμβάνουν ανάλογες δράσεις ως κομμάτι του μάρκετινγκ (Birch, 1998). Ο Symes (1998) εξηγεί την ετήσια έκθεση των αυστραλιανών σχολείων ως τμήμα της πολιτικής εντυπωσιασμού των διοικήσεων. Ενώ ο Oplatka (2002, p.90) αναγνωρίζει σε τέτοιου τύπου εκδηλώσεις, όπως οι μέρες γονέων, την πρόθεση του σχολείου να παρέχει στους πελάτες αξιόπιστη πληροφόρηση.

Ειδικότερα, μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με την στόμα-με-στόμα διαφήμιση (word of mouth), το έμμεσο, δηλαδή, κανάλι που ασκεί σημαντική επιρροή στις επιλογές των καταναλωτών (Kamins et al., 1997) και ως τέτοιο έχει ήδη επισημανθεί από τους διευθυντές (Bell, 1999). Πόσο μάλλον όταν η υπηρεσία είναι

τόσο πολυδιάστατη, όπως το σχολείο, οι φήμες αποτελούν σύνηθες κανάλι διασποράς πληροφοριών για τις λειτουργίες του.

Στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν δυνητικούς πελάτες, σχολεία που υιοθετούν πολιτικές μάρκετινγκ, στρέφονται για προβολή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και περισσότερο στον γραπτό τύπο, που δημοσιογραφικά καλύπτει τις εκδηλώσεις τους, ενώ σπανίως καταφεύγουν σε πληρωμένες διαφημίσεις (Oplatka and Hemsley-Brown, 2004). Ως προς αυτές τις τελευταίες, οι αρνητικές στάσεις οφείλονται στην άποψη ότι η πληρωμή για διαφήμιση είναι κάτι ασυμβίβαστο με ηθικούς και επαγγελματικούς κώδικες δεοντολογίας (James and Philips, 1995; Oplatka, 2002).

Και ο Bell (1999) συμφωνεί πως Άγγλοι διευθυντές χρησιμοποιούν τον τύπο για να προωθήσουν τη δουλειά και να τοποθετήσουν (position) το σχολείο τους στην τοπική κοινότητα. Οι Goldring and Rallis (1993) επισημαίνουν πως οι διευθυντές των πιο δυναμικών σχολείων από επιλογή αφιερώνουν χρόνο και χρήμα σε PR, εφαρμόζοντας μια τρόπον τινά στρατηγική διοίκησης περιβάλλοντος (environmental management strategy). Κι αυτό, γιατί πιστεύουν πως οι καλές δημόσιες σχέσεις θα μπορούσαν να διαμορφώσουν τις κρίσεις των γονιών, να συντηρήσουν την καλή εικόνα και να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις ενδεχόμενων αρνητικών γεγονότων.

Το άλλο προσφιλέ μέσο διαφήμισης, οι προσούρες κάθε είδους, περιλαμβάνουν λίγο ως πολύ πληροφορίες για: τα στοιχεία και μήνυμα του ιδιοκτήτη, το ιστορικό του σχολείου, την τοποθεσία και τους τρόπους πρόσβασης, τις εγκαταστάσεις, το σχολικό ημερολόγιο, τις πολιτικές εισαγωγής, το πρόγραμμα σπουδών, τις διδακτικές και πειθαρχικές μεθόδους, τα αποτελέσματα εξετάσεων και διαγωνισμών, τις κοινωνικές εκδηλώσεις στο πλαίσιο τη σχολικής ζωής (Copeland, 1994; Hesketh and Knight, 1998; Oplatka, 2002; Symes, 1998). Ο κεντρικός στόχων πάντως είναι να προβληθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εκάστοτε σχολείου σε σύγκριση με τα υπόλοιπα σχολεία στην αρένα του ανταγωνισμού.

### **3.5. Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής υπηρεσίας**

Η έννοια του προσανατολισμού στην αγορά αναφέρεται στην προτεραιότητα, που δίνεται από την εταιρεία, στις ανάγκες των καταναλωτών κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Kohli and Jaworski, 1990). Ειδικότερα στον κλάδο της εκπαίδευσης η ενσωμάτωση του «προσανατολισμού στην αγορά» στη σχολική κουλτούρα παρακωλύεται από νομοθετικές ρυθμίσεις, όπως το ενοποιημένο εθνικό

αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, διατάγματα του Υπουργείου Παιδείας, αλλά και ηθικούς περιορισμούς. Χαρακτηριστική η εκτίμηση ανώτερων διευθυντικών στελεχών, που θεωρούν πως το curriculum δεν επηρεάζεται καθόλου από τον ανταγωνισμό και τις ανάγκες των γονέων (Woods, 1993). Στην ίδια γραμμή, οι James και Philips (1995) δεν εντοπίζουν τεκμήρια στροφής της αγγλικής εκπαιδευτικής κουλτούρας προς την προσέγγιση του προσανατολισμού στην αγορά. Αντιθέτως, τα ευρήματα της έρευνάς τους αποκαλύπτουν πως οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες σχεδιάζονται σε συμφωνία με ό,τι υποθέτει το προσωπικό για τις ανάγκες γονιών και μαθητών, και όχι με τις πραγματικές επιθυμίες των δευτέρων.

Δραστηριότητες τύπου niche εντοπίζει ο Herbert (2000), σε ορισμένα ουαλικά σχολεία, π.χ. τμήματα ξένων γλωσσών, υποθέτοντας πως αυτά τα προγράμματα υιοθετούνται, γιατί θα άρεσε κάτι τέτοιο στους γονείς. Ό,τι συμβαίνει δηλαδή και σε σχολεία που εντάσσουν στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους μουσική, εφαρμοσμένες τέχνες κλπ (Bell, 1999). Παρόμοιες σποραδικές διαφοροποιήσεις στα προγράμματα σπουδών με κριτήριο το τι θέλουν οι πελάτες, καταγράφονται και από άλλους συγγραφείς: οι Ball (1994) και Woods (1993) για την αλλαγή της πολιτικής εσωτερικών εξετάσεων, οι Hess et al. (2001) για την προσθήκη νέων υπηρεσιών κατόπιν αιτήματος γονιών, οι Lauder και Hughes (1999) για την εισαγωγή νέου συστήματος πειθαρχίας.

### **3.6. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ**

Τα σχολεία, ακόμη κι όταν χρησιμοποιούν τεχνικές μάρκετινγκ, δεν αξιολογούν την επίδρασή τους στα αποτελέσματα, πχ. αύξηση αριθμού εγγραφών (Birch, 1998 και Foskett, 1998). Ενδεικτική και η άποψη των συμμετεχόντων διευθυντών στη μελέτη των James and Philips (1995), οι οποίοι εκτιμούν ότι το μάρκετινγκ που εφαρμόσαν ήταν αποτελεσματικό, χωρίς ωστόσο να έχουν πραγματοποιήσει ουδεμία συστηματική αξιολόγηση. Ανάλογα περιορισμένα κριτήρια αξιολόγησης συναντούμε στη μελέτη περίπτωσης αμερικάνικου σχολείου, το οποίο έχοντας προμοτάρει την εισαγωγή προγράμματος νέων τεχνολογιών, συμπεραίνει πως το μάρκετινγκ του απέδωσε σημαντικά οφέλη σε όρους εγγραφών μαθητών και χορηγιών, με μοναδικό κριτήριο αξιολόγησης τη σύγκριση της πριν και μετά το μάρκετινγκ περιόδου (DeZarn, 1998).

### **3.7. Κριτική επισκόπηση της ελληνικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης υπό το πρίσμα του μάρκετινγκ εκπαιδευτικών οργανισμών**

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μία κριτική θεώρηση της ελληνικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Βασίζεται σε εμπειρική καταγραφή πτυχών της δημόσιας και ιδιωτικής εκπαίδευσης, καθώς και στα πορίσματα της έρευνας που διεξήχθη από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, κατά τα έτη 2005-2008 στην ελληνική επικράτεια, για λογαριασμό του ΥΠΕΠΘ. Με βάση αυτή την έρευνα και τη διεθνή βιβλιογραφία, που αναλύθηκε διεξοδικά στις προηγούμενες ενότητες, επιχειρούμε την κριτική συζήτηση που ακολουθεί.

Σχολιάζονται πεδία παθογένειας, που εκδηλώνονται στα ελληνικά δημοτικά σχολεία, και στα οποία εκτιμούμε πως θα μπορούσε να συνδράμει ουσιαστικά το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Επιχειρείται, μέσα από παραδείγματα, ο καθορισμός παραμέτρων που επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, τους διαύλους επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, το έργο δασκάλων και στελεχών εκπαίδευσης, που καθορίζουν ουσιαστικά την εν γένει λειτουργία των σχολείων, και τελικά τις αστοχίες κι ασυμφωνίες, όπως αυτές εκδηλώνονται στην καθημερινή πρακτική της κάθε σχολικής μονάδας.

Πρόκειται για παραδείγματα που αποκαλύπτουν την απουσία συνεκτικότητας στις παραμέτρους της σχολικής λειτουργίας, αλλά και την υστέρηση των ελληνικών σχολείων –κι ειδικά των δημοσίων– ως προς τις εξελίξεις και τα οφέλη του μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Συζητώνται οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες και η τμηματοποίηση των «πελατών» των δημοτικών σχολείων, οι αντιλήψεις των Ελλήνων δασκάλων για το μάρκετινγκ, τα προγράμματα μάρκετινγκ (σκοποί, στόχοι, ανάλυση αγοράς, εφαρμογή σχεδίου μάρκετινγκ), το εκπαιδευτικό προϊόν, το ανθρώπινο δυναμικό και η αναγκαιότητα μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη των σχολείων και τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης από αυτά εκπαίδευσης, το μάρκετινγκ έχει πολλά να προσφέρει, κυρίως μέσα από την παροχή ενός ξεκάθਾਰου πλαισίου δράσης, εφόσον ο όρος του μάρκετινγκ συμπεριλαμβάνει τομείς όπως η ανάλυση, ο συντονισμός και η προώθηση. Το μάρκετινγκ αφορά ένα στρατηγικό σχέδιο για διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την προσπάθεια του να πείσει ένα συγκεκριμένο κοινό να εγκρίνει, να αγοράσει, να

υποστηρίζει και να χρησιμοποιήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Bucher & Krotee, 1998, p. 413).

Το μάρκετινγκ μεταξύ άλλων έχει να κάνει και με τη διαχείριση σχέσεων μέσω μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ειδικότερα, στον κλάδο της παραγωγής (εμπόριο, βιομηχανία) υπηρετεί τη συναλλαγή μεταξύ παραγωγών και πελατών στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του αμφίπλευρου κέρδους. Αντίστοιχα, στον κλάδο της εκπαίδευσης, η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει ως αντικείμενο τη σχέση μεταξύ των σχολείων και των πελατών τους. Οι Davis και Ellison ορίζουν το Μάρκετινγκ στην Εκπαίδευση ως το σύνολο «των μέσων με τα οποία το σχολείο επικοινωνεί δραστικά και προβάλλει το σκοπό του, τις αξίες του και τα προϊόντα του στους μαθητές, τους γονείς, το προσωπικό και την ευρύτερη κοινωνία» (Davis and Ellison, 1997, p.204).

Η συνολική εικόνα της ελληνικής Πρωτοβάθμιας πλήττεται από αρνητικά παραδείγματα σχολείων-με διοικήσεις κυρίως παλαιότερης γενιάς δασκάλων- τα οποία διακατέχονται από το πνεύμα της δυσκαμψίας, που αποδίδεται στη μη παραγωγική μερίδα του ελληνικού δημοσίου. Και σ' αυτού του τύπου την παθογένεια, το μάρκετινγκ θα μπορούσε να λειτουργήσει ως αντίδοτο: με τα συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα ενός σχεδίου μάρκετινγκ, τη σφαιρική θεώρηση της πραγματικότητας υπό το πρίσμα επιχειρησιακής στρατηγικής, τις προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες, θα μπορούσε να συμβάλει αποτελεσματικά στην εκτίμηση του κύκλου ζωής των επιμέρους εκπαιδευτικών προϊόντων και τις απαιτούμενες αναπροσαρμογές τους. Αρκετοί συγγραφείς εφαρμόζουν μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών για να αξιολογήσουν τις απόψεις των μαθητών σχετικά με τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες που αυτοί λαμβάνουν (Arambewela and Hall 2006; Engelland, Workman and Singh 2000; Stodnick and Rogers, 2008).

Η διάθεση για διασύνδεση του μάρκετινγκ με την εκπαίδευση εγείρει - στις πρώτες μόλις αναφορές της- αρκετές ενστάσεις από πλευράς των Ελλήνων δασκάλων. Πρόκειται για μία στάση που εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της επιφύλαξης και καχυποψίας των εκπαιδευτικών απέναντι σε ό,τι προέρχεται από το χώρο της οικονομίας και της αγοράς. Στα πρώτα στάδια συζητήσεων-πilotικών συνεντεύξεων με δασκάλους, αναδύεται η αρνητική διάθεση απέναντι στην «εισβολή» του μάρκετινγκ στο χώρο της εκπαίδευσης, καθώς θεωρούν πως κάτι τέτοιο δεν συνάδει με τις εκπαιδευτικές αξίες, ενώ παράλληλα οι ίδιοι ως επαγγελματίες δεν ορίζουν το ρόλο τους παρά μέσα και αποκλειστικά στα όρια της διδασκαλίας. Ωστόσο, συζητώντας τις παραμέτρους που ορίζουν την παρεχόμενη υπηρεσία, τα επιμέρους στοιχεία που αυτή περιλαμβάνει, αλλά και το τι πρέπει να γίνει ώστε να βελτιωθεί η ποιότητά τους,

σταδιακά διαφοροποιούν σημαντικά τις απόψεις τους. Τα πράγματα είναι πιο απλά στο χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης, όπου εκ προοιμίου η διαχείριση της φήμης ενός σχολείου αντιμετωπίζεται ως ζωτικής σημασίας.

Όπως προαναφέρθηκε το μάρκετινγκ έχει να κάνει και με τη διαχείριση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της αμφίδρομης διαδικασίας συνδιαλλαγής, κατά την οποία προκύπτουν αμοιβαία οφέλη τόσο για αυτούς που παρέχουν την υπηρεσία όσο και για αυτούς που απολαμβάνουν τα προϊόντα της. Γενικά, η εκπαίδευση είναι μία από τις υπηρεσίες που έχει την υψηλότερη αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του παρόχου υπηρεσιών, η οποία απαιτεί την ανάπτυξη μιας σχέσης που δε θα τελειώσει κατά τη στιγμή της ολοκλήρωσης του προγράμματος, αλλά είναι μια σχέση ζωής (Lovelock, 1983).

Τα ελληνικά σχολεία, δυστυχώς, στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, από την εποχή της μεταπολίτευσης και μέχρι σήμερα, αντιμετωπίζουν μια κλιμακούμενη απαξίωση, που συχνά σκιάζει τις σχέσεις σχολείου, γονέων, ευρύτερης κοινωνίας. Αυτή η εικόνα αποτυπώνεται στο πλαίσιο της πανελλήνιας, τριετούς διάρκειας έρευνας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, και στην οποία μεταξύ άλλων διαπιστώνεται πως οι γονείς και οι μαθητές αποδίδουν τεράστιες ευθύνες για τα ποικίλα προβλήματα των σχολείων «στο εκπαιδευτικό σύστημα, στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και στους εκπαιδευτικούς» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σ. 533). Επιπλέον, το Π.Ι. διαπιστώνει ερευνητικά και καταγράφει αναλυτικά τις αρνητικές εκτιμήσεις για τον εκπαιδευτικό ρόλο του σημερινού σχολείου και την εκπαιδευτική διαδικασία, τεκμηριώνοντας δυστυχώς μια μειωμένη κοινωνική αποδοχή.

Στην πράξη, τα περισσότερα σχολεία λειτουργούν αποκομμένα από τον κοινωνικό ιστό, παρά τις θεωρητικές υποδείξεις για άνοιγμα στην τοπική κοινωνία. Διαπιστώνεται περιορισμένος ο ρόλος των Συλλόγων Γονέων και πλήθος άλλων δυσλειτουργιών. Ακόμη και στις περιπτώσεις που κάποια σχολεία ή δάσκαλοι προσφέρουν πράγματι υπηρεσία με προδιαγραφές ποιότητας, παρατηρείται το φαινόμενο του να μην επικοινωνείται ολοκληρωμένα το μήνυμα προς τα έξω και σε κάθε περίπτωση του να μη δίνεται η εντύπωση της κοινής στοχοθεσίας, της ταυτότητας του σχολείου.

Ήδη, λοιπόν, αναδεικνύεται ένα κενό, το οποίο θα μπορούσε να καλύψει μια θεώρηση υπό το πρίσμα του μάρκετινγκ. Σε ένα περιβάλλον υπηρεσίας όπως αυτό του σχολείου, τα προϊόντα θα πρέπει εξ αρχής να αποτελέσουν αντικείμενο διαβούλευσης ως προς τον ορισμό τους, την ταυτότητά τους, τα στοιχεία ποιότητάς τους, τους αποδέκτες τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, το μάρκετινγκ διερευνά τις

ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και καθορίζει το πώς πρέπει να παρουσιαστεί καλύτερα το προϊόν στο κοινό στο οποίο απευθύνεται. Εν ολίγοις, το μάρκετινγκ εστιάζεται στη σχέση μεταξύ του προϊόντος και του καταναλωτή (Bucher & Krotee, 1998; Shank, 1999; Pitts & Stotlar, 1996).

Ο καθορισμός όλων αυτών θα πρέπει αυτονόητα να βρίσκει σύμφωνους τόσο τους παρόχους όσο και τους αποδέκτες της εκπαίδευσης. Το μάρκετινγκ λοιπόν στα σχολεία δεν έχει να κάνει απλώς με την πώληση προϊόντων κι υπηρεσιών, αλλά δύναται να εξυπηρετήσει στην ταυτοποίηση, στην αποσαφήνιση των προσδοκιών των πελατών, καθώς και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στη βάση της ποιότητας- της επιδιωκόμενης όσο και πολύπαθης αυτής έννοιας, οι πρακτικές του μάρκετινγκ μπορούν να βοηθήσουν και στον ανασχεδιασμό ολόκληρης της στρατηγικής στην πρωτοβάθμια και όχι μόνο εκπαίδευση.

Η συζήτηση γύρω από την εφαρμογή του μάρκετινγκ στην Εκπαίδευση, στην παγκόσμια βιβλιογραφία, στρέφεται κυρίως γύρω από δύο άξονες: πρώτον, τις επικοινωνιακές επιλογές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με στόχο την προσέλκυση και στρατολόγηση σπουδαστών και ,δεύτερον, τοπικές έρευνες πάνω σε επιμέρους συστατικά ποιότητας. Στην πλειοψηφία τους δε, αφορούν στα πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Στην Ελλάδα η αντίστοιχη συζήτηση βρίσκεται σε εμβρυικό στάδιο και με ελάχιστες αναφορές στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Φαίνεται πως υπάρχει ένα νέο πεδίο δράσης, στο οποίο οι επιστημονικές μέθοδοι του μάρκετινγκ υπηρεσιών θα μπορούσαν να προσφέρουν τα κατάλληλα εργαλεία (π.χ. Στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ) για την ανασύνταξη της επιχειρησιακής στρατηγικής των σχολείων. Κάτι που κρίνεται απαραίτητο, αν πράγματι το ζητούμενο είναι να βγουν τα σχολεία από το τέλμα μιας αποτυχημένης εκπαιδευτικής πολιτικής και να αναπτύξουν όλες τις λειτουργίες τους στην κατεύθυνση της ποιότητας.

Η απαρχή της νέας αυτής αντιμετώπισης θα πρέπει να είναι η αλλαγή της αντίληψης των λειτουργών της Παιδείας ότι η αξία είναι από μόνη της ανταποδοτική. Αποτελεί ήδη κοινό τόπο στο χώρο του μάρκετινγκ ότι η αξία του προϊόντος δεν αποδίδει αφ εαυτής-τουλάχιστον σε μεγέθη ανάλογα- αλλά για να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη, χρειάζεται να συνοδεύεται από την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ. Το γεγονός ότι ορισμένα σχολεία- ιδιωτικά και δημόσια- επιδεικνύουν σποραδικά θετική συνεισφορά, αυτό δεν εξασφαλίζει ούτε τη βιωσιμότητά τους ούτε τη διατήρηση της επιτυχίας τους στο μέλλον. Αλλά ούτε και αναβαθμίζει συνολικά την ποιότητα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, αυτές οι μεμονωμένες επιτυχίες ελάχιστα

γνωστοποιούνται κι εκτιμώνται από την ευρύτερη κοινωνία, στην οποία –υποτίθεται– απευθύνονται.

Η εδραίωση λοιπόν, μιας αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων-πελατών του-ως μια βασική λειτουργία της διαδικασίας μάρκετινγκ -καλό είναι να προβληματίσει εκ νέου δασκάλους και στελέχη εκπαίδευσης. Το σχολείο θα πρέπει να παρέχει σαφή πληροφόρηση για τους στόχους και τα επιτεύγματά του προς τους υπάρχοντες και δυνητικούς αποδέκτες του: τους μαθητές, τους γονείς, την τοπική αυτοδιοίκηση, την κεντρική εξουσία (Υπουργείο, Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης), τους χορηγούς(από το χώρο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, βιομηχανίες, τράπεζες κλπ). Αυτή όμως η - τρόπον τινά - εξωστρέφεια του σχολείου έχει ανάγκη από μια συγκροτημένη κι ολοκληρωμένη στρατηγική προώθησης (promotion), προκειμένου να είναι αποτελεσματική και να εξασφαλίσει τη συμβατότητα ανάμεσα στις εκατέρωθεν προσδοκίες κι αντιλήψεις. Μιλούμε δηλαδή για μια ισορροπία, που έχει χαθεί. Αρκεί να δει κανείς τη μαζική κριτική που ασκείται από το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας εις βάρος των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Έτσι, κι ενώ ένα πλήθος δασκάλων- από το Δημοτικό μέχρι το Πανεπιστήμιο- πασχίζει για την επίτευξη της αριστείας, βρίσκεται ταυτόχρονα αντιμέτωπο με την ισοπεδωτική κριτική, η οποία μπορεί μεν, να είναι βάσιμη ως προς επιμέρους παθογένειες, οφείλεται δε, και στην έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης κι αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης. Πρόκειται για ένα πρόβλημα των ελληνικών σχολείων για το οποίο ελάχιστα γίνεται λόγος, και που θα μπορούσε να αμβλυνθεί με τη βοήθεια του Στρατηγικού Προγραμματισμού Μάρκετινγκ. Η προβολή της υπερπροσπάθειας των δασκάλων με θετικά αποτελέσματα-και μάλιστα μέσα σε καθεστώς απαξίωσης, έλλειψης πόρων κλπ- ως αντίβαρο στις κρατούσες στερεοτυπικές αντιλήψεις, θα μετέστρεφε καταρχήν τις προσδοκίες κι αντιλήψεις του περιβάλλοντος, ενώ στη συνέχεια θα ενθάρρυνε την περαιτέρω βελτίωση.

Εφόσον η έννοια της αποτελεσματικής επικοινωνίας βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του εκπαιδευτικού μάρκετινγκ, είναι ζωτικής σημασίας η ακρίβεια και η σαφήνεια στον ορισμό του target group, στο οποίο απευθύνεται η σχολική μονάδα. Σ' ένα πρώτο επίπεδο, η αγορά στόχος είναι οι μαθητές και οι γονείς τους. Αυτή η πελατειακή αντιμετώπιση θεωρείται αυτονόητη και είναι διαδεδομένη ιδιαίτερα στο χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης-σχολείου εστιάζεται στην είσπραξη διδάκτρων κι επομένως οι πρακτικές τύπου μάρκετινγκ, που υιοθετούνται, είναι κυρίως πρακτικές στρατολόγησης. Αν και δικαιολογημένη ως ένα βαθμό η επιδίωξη, από πλευράς ιδιωτικών σχολείων, της χρηματοδότησης, ωστόσο πρόκειται για περιοριστική προσέγγιση και δεν εξασφαλίζει



τη διατήρηση της κερδοφορίας στο μέλλον. Κι αυτό γιατί παραβλέπει συχνά την ομάδα των εσωτερικών πελατών του οργανισμού, των υπόλοιπων «συμμετόχων» στην εκπαιδευτική διαδικασία, οι οποίοι όμως διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαφοροποίηση της ταυτότητας του σχολείου, στην εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση στη μακροβιότητά του.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, στους εσωτερικούς πελάτες της σχολικής μονάδας εντάσσουμε τους υπάρχοντες μαθητές και γονείς, το διδακτικό προσωπικό, το βοηθητικό προσωπικό, τα διευθυντικά στελέχη του σχολείου (διευθυντής - υποδιευθυντής στο δημόσιο σχολείο, περισσότεροι στο ιδιωτικό), οι τακτικοί συνεργάτες. Στους εξωτερικούς πελάτες ταξινομούνται οι μαθητές και γονείς, οι απόφοιτοι, το δυνητικό προσωπικό, η τοπική κοινωνία, εκπαιδευτικοί-πολιτιστικοί οργανισμοί, ο εμποροβιομηχανικός κλάδος, η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιφέρειας του σχολείου, το Υπουργείο Παιδείας, οι Διδασκαλικές Οργανώσεις. Το internal marketing υποδεικνύει ότι εργαλεία και έννοιες όπως η τμηματοποίηση, η έρευνα μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν και στο εσωτερικό του οργανισμού, τους υπαλλήλους (Berry, 1983), καθώς ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συνήθως οδηγούν σε ικανοποιημένους πελάτες (Brown et al., 1994). Το ότι ανάλογη σχέση καταγράφεται και στα σχολεία έχουν επισημάνει και οι Maguire et al. (2001).

Μια τέτοια τμηματοποίηση αναδεικνύει ασφαλώς το εύρος της φύσης, των αναγκών, των προσδοκιών και των αντιλήψεων κάθε κατηγορίας πελατών. Η ανάλυση του καθενός ξεχωριστά, αλλά και η αποτελεσματική διασύνδεσή τους επαφίεται κυρίως στις ικανότητες της διεύθυνσης και του προσωπικού του σχολείου. Σίγουρα πρόκειται για περίπλοκη διαδικασία, καθώς οι απαιτήσεις δύσκολα ομαδοποιούνται εξαιτίας της αυξανόμενης τάσης προς την εξατομίκευση.

Επιπλέον, δεν είναι μόνον οι διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των επιμέρους target groups που πρέπει να εξισορροπηθούν. Χρειάζεται παράλληλα και η σε βάθος ανάλυση της βαρύτητας που αποδίδουν οι γονείς, επί παραδείγματι, στους διάφορους δείκτες αποδοτικότητας- ή σε ό,τι τουλάχιστον οι ίδιοι κατά την υποκειμενική τους κρίση θεωρούν δείκτες ποιότητας. Η δε εικόνα της μάρκας και η φήμη είναι επίσης έννοιες του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται για τη διαφοροποίηση του εκπαιδευτικού ιδρύματος και έχουν αναλυθεί από αρκετούς συγγραφείς (Bennett & Ali-Choudhury, 2009; Chapleo, 2004; Nguyen & LeBlanc, 2001; Wæraas & Solbakk, 2009).

Η φήμη ενός σχολείου χτίζεται πάνω σε μια σειρά παραγόντων, που συχνά διαφεύγουν της προσοχής της διεύθυνσης ως λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, ο όγκος

των κατ' οίκον εργασιών για τους περισσότερους Έλληνες γονείς αποτελεί ένδειξη υψηλής ποιότητας εργασίας, η συμπεριφορά των μαθητών εντός κι εκτός σχολείου αποδίδεται στη δουλειά του σχολείου, η στολή στα ιδιωτικά σχολεία εκτιμάται ως ένδειξη πειθαρχίας στο σχολικό περιβάλλον, οι καλές συναδελφικές σχέσεις του διδακτικού προσωπικού και η ακαδημαϊκή κατάρτισή του ως επιτυχία της διεύθυνσης κλπ. Αυτές κι ανάλογες προσωπικές αντιλήψεις των γονέων-πελατών καλώς ή κακώς συχνά είναι πιο καθοριστικές από το ουσιαστικό έργο που παράγεται μέσα στην τάξη. Πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν διάφορα μοντέλα λήψης καταναλωτικών αποφάσεων προκειμένου να ερμηνεύσουν τη διαδικασία επιλογής και προτίμησης διαφόρων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από τους μαθητές (Briggs, 2006; Simões & Soares, 2010; Soutar & Turner, 2002). Τέτοιου είδους μοντέλα εφαρμοζόμενα για λογαριασμό των δημοτικών σχολείων, θα μπορούσαν να φωτίσουν πτυχές της εργασίας τους, στις οποίες οι Έλληνες δάσκαλοι δεν έχουν δώσει τη δέουσα προσοχή.

Μία από τις πιο διαδεδομένες αντιλήψεις των Ελλήνων εκπαιδευτικών γύρω από την έννοια του εκπαιδευτικού μάρκετινγκ είναι η εσφαλμένη άποψη πως αυτό αφορά μόνο στα διαφημιστικά έντυπα ενός σχολείου. Προφανώς απουσιάζει η γνώση γύρω από τη φιλοσοφία και τις στρατηγικές του μάρκετινγκ, όπως και η αναγνώριση του ότι η επιδίωξη της ποιότητας αποτελεί σημείο συνάντησης των δύο επιστημών, του Μάρκετινγκ και της Παιδαγωγικής.

Το μάρκετινγκ του σχολείου περιλαμβάνει τη διερεύνηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών, καθώς και το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την ποιότητα εκείνη της εκπαίδευσης, που ικανοποιεί τις συγκεκριμένες ανάγκες. Ως οργανισμός το σχολείο προσανατολίζεται στην κάλυψη των αναγκών των μαθητών του και στα οφέλη που δύνανται να αποκομίσουν οι πελάτες του στο μέγιστο δυνατό βαθμό, κι αυτό μέσα σε συνθήκες αμοιβαίας εμπιστοσύνης, υπευθυνότητας. Επιπλέον, η αξία του καταναλωτή θεωρείται ως η βασική μεταβλητή, που επηρεάζει την ικανοποίηση των μαθητών, καθώς και τη συμπεριφορά τους προς τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την πίστη και τη διαφήμιση στόμα με στόμα (Lai et al. 2011; Ledden and Kalafatis, 2010; Ledden, Kalafatis, and Samouel, 2007). Ακριβώς σ' αυτό το σημείο το μάρκετινγκ μπορεί να διαδραματίσει ένα ρόλο κλειδί στη σχέση σχολείου και πελατών του, διευκολύνοντας τη μεταξύ τους αποτελεσματική επικοινωνία.

Το γεγονός ότι το σχολείο παρέχει υπηρεσίες παιδείας, που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών του, δεν αποτελεί στις μέρες μας αυτονόητη πεποίθηση των γονέων. Επιπλέον, οι διάφορες αντιλήψεις περί αξίας φαίνεται ότι επηρεάζουν την αξιολόγηση της εκπαίδευσης από τους μαθητές (LeBlanc and Nguyen, 1999). Εάν η

παραπάνω αλήθεια αντιμετωπιστεί από τους εκπαιδευτικούς ως ένα μήνυμα, που χρειάζεται να επανατοποθετηθεί στη συνείδηση του «καταναλωτικού» κοινού, τότε το μάρκετινγκ ως ένα σύνολο διαδικασιών-κι όχι απλά ως μεμονωμένες τεχνικές- θα μπορούσε να προσφέρει πολλά στη μεταστροφή εκατέρωθεν εσφαλμένων αντιλήψεων.

Εξίσου περιοριστική είναι και η αντίληψη ότι το μάρκετινγκ αφορά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Είναι όμως η εσωτερική αγορά του οργανισμού, που θα πρέπει πρωτίστως να προσεχθεί. Είναι οι εσωτερικοί πελάτες, κυρίως οι δάσκαλοι, που χρειάζεται να' χουν το κοινό όραμα, την αίσθηση του σκοπού, της ταυτότητας, των κοινών αξιών. Διαφορετικά, καθίσταται σχεδόν αδύνατο να πείσουν τους εξωτερικούς πελάτες για αυτά τα χαρακτηριστικά.

Τα ελληνικά σχολεία σήμερα παρουσιάζουν έλλειψη αξιοπιστίας απέναντι στους εξωτερικούς πελάτες τους, το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Φαίνεται να μη δίνουν μια σαφή, ξεκάθαρη εικόνα του τι ακριβώς πρεσβεύουν, τι και πώς το υπηρετούν, ποιες είναι οι επιτυχίες τους. Μάλιστα ακόμη κι όταν τα επιτεύγματά τους δημοσιοποιούνται, δεν καταφέρνουν να αλλάξουν σημαντικά την κρατούσα αρνητική εικόνα.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων τη λύση στο πρόβλημα θα πρόσφερε η υλοποίηση ενός σχεδίου μάρκετινγκ για το εσωτερικό πρωτίστως περιβάλλον του οργανισμού. Ό,τι πέτυχε, δηλαδή, η Apple με την Think Different: μια καμπάνια, που απευθυνόταν στο εσωτερικό της εταιρείας, στην τόνωση του φρονήματος των υπαλλήλων της. Αντίστοιχα, το πρώτο πράγμα που χρειάζονται οι Έλληνες δάσκαλοι σήμερα, είναι το όραμα και η αυτοπεποίθηση για το «προϊόν» που προσφέρουν, προκειμένου να το επικοινωνήσουν σωστά. Το πρόβλημα της κοινωνικής απαξίωσης του ρόλου τους και της οικονομικής εξαθλίωσης από πλευράς πολιτείας, θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί μέσω της εφαρμογής πολιτικών παρόμοιων με αυτές του Στρατηγικού Μάρκετινγκ: ένα σχέδιο μάρκετινγκ που θα στοχεύει πρώτον, στην εδραίωση του οράματος περί παροχής παιδείας-ως υπηρεσία στα κοινά- κι όχι στεγνής εκπαίδευσης, και δεύτερον, στη διαφοροποίηση του ελληνικού εκπαιδευτικού προϊόντος, την επίγνωση κι εκτίμηση της διαφορετικότητας του έργου που παράγουν οι Έλληνες δάσκαλοι σε σύγκριση με εκείνο των Ευρωπαίων συναδέλφων τους. Είναι καιρός η εμπειρία των εκπαιδευτικών από τα ευρωπαϊκά προγράμματα (Da Vinci, Comenius κ.ά.) να αναδείξει τα δυνατά σημεία (strengths) των Ελλήνων δασκάλων: ακαδημαϊκή κατάρτιση, δημιουργικό πνεύμα, ελευθερία κι ευελιξία στην εκτέλεση της υπηρεσίας τους κ.ά.

Θεωρούμε, λοιπόν, πως οι πρωταρχικές δράσεις του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρωθούν στο εσωτερικό των σχολείων και να χαρακτηρίζονται από μια προοπτική επιχειρησιακού τύπου. Διαφορετικά, καμία στρατηγική απευθυνόμενη στους εξωτερικούς πελάτες δεν έχει πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιτυχίας, αν, δηλαδή, προηγουμένως δεν αποκατασταθούν οι δομές, η αφοσίωση και η δέσμευση στο εσωτερικό «πελατολόγιο». Πρόκειται για έναν παράγοντα ποιότητας κι επιτυχίας, που δεν τυγχάνει της δέουσας προσοχής, όχι μόνο στη δημόσια εκπαίδευση, αλλά ούτε ακόμη στην ιδιωτική, παρόλο που η δεύτερη επιδεικνύει αποδοτικότερες στρατηγικές επιχειρηματικού χαρακτήρα.

Στην όποια προσπάθεια αναθεώρησης, το πρώτο εμπόδιο που αναμένεται να παρουσιαστεί, είναι μία ακόμη εσφαλμένη αντίληψη των δασκάλων: η άποψη που συνοψίζεται στη φράση «αυτό δεν είναι η δουλειά μου» απέναντι σε ό,τι αφορά δραστηριότητες και πρακτικές εκτός του διδακτικού έργου. Οπωσδήποτε, οι αλλαγές των ατομικών στάσεων, των στερεοτυπικών αντιλήψεων είναι πολύ δύσκολο να επέλθουν. Όπως έχει προαναφερθεί, δύσκολα αποδέχεται ο εκπαιδευτικός κόσμος την μεθοδολογία του μάρκετινγκ, λόγω της ιστορικής προέλευσης από τον εμπορικό κόσμο. Στην καλύτερη των περιπτώσεων, θεωρούν πως αυτή ανήκει στη σφαίρα των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης, ενώ υποτιμούν το ρόλο της συμμετοχής τους στην εικόνα του σχολείου συνολικά.

Στο σημείο αυτό οι δάσκαλοι των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων διαφοροποιούνται: αντιλαμβάνονται εξαρχής και λειτουργούν συνειδητά ως πρεσβευτές του σχολείου τους και πωλητές της εικόνας, της ταυτότητας του σχολείου τους προς τα «έξω». Ωστόσο, χρειάζεται η συνειδητοποίηση, και από πλευράς των Ελλήνων λειτουργών της δημόσιας εκπαίδευσης, του ότι εξωτερικοί πελάτες του σχολείου διαμορφώνουν τις δικές τους αντιλήψεις για την εικόνα, την αξία, την ποιότητα της υπηρεσίας από ένα πλήθος παραμέτρων εκτός του διδακτικού έργου, όπως τον τρόπο π.χ. που απαντώνται οι τηλεφωνικές κλήσεις στο σχολείο, την εξυπηρέτηση των γονέων ως την επικοινωνιακή δεινότητα των δασκάλων κ.ά. ότι επιπλέον, αυτή η διαμορφούμενη αντίληψη των εξωτερικών πελατών περί ποιότητας επιστρέφει στους εκπαιδευτικούς ως βελτίωση της ποιότητας των ίδιων των συνθηκών εργασίας τους και εισπράττεται ποικιλοτρόπως.

Η αντιμετώπιση των σχετικών με την εισαγωγή του μάρκετινγκ αντιρρήσεων των εκπαιδευτικών θα μπορούσε να επιτευχθεί στο πλαίσιο της εισαγωγικής επιμόρφωσης (ΠΕΚ) και ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης σε θέματα πρακτικής αξιοποίησης της φιλοσοφίας μάρκετινγκ. Εξάλλου δεν είναι λίγες οι τεχνικές του, τις οποίες εφαρμόζουν οι δάσκαλοι στην καθημερινή εκτέλεση του έργου τους, χωρίς να

τις αντιλαμβάνονται ως τέτοιες. Για παράδειγμα, με το σχεδιασμό των φυλλαδίων εργασίας, ώστε αυτά να είναι πιο ελκυστικά στους μαθητές, τη διοργάνωση εκδηλώσεων με τη συμμετοχή γονέων, φορέων, εξωτερικών συνεργατών, τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ποικίλες δράσεις, ουσιαστικά επιδιώκουν την αναβάθμιση της ποιότητας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Χωρίς την ύπαρξη όμως μιας συντονισμένης Στρατηγικής, τα αποτελέσματα είναι δυσανάλογα φτωχά σε σχέση με τους πόρους που αναλώνονται (οικονομικούς και έμψυχου υλικού, ώρες εργασίας κλπ), ενώ ούτε τα οφέλη διαχέονται επαρκώς.

Η εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ στην Εκπαίδευση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της συνολικής στρατηγικής διοίκησης των σχολείων και όχι αποσπασματική ή περιστασιακή υλοποίηση τεχνικών και προσεγγίσεων. Κατά τους Davis & Ellison (1997, p.19) υπάρχουν τρεις κύριες φάσεις κατά την υιοθέτηση των διαδικασιών μάρκετινγκ: η αποσαφήνιση του σκοπού, η στρατηγική ανάλυση της αγοράς και η εφαρμογή. Η ανάλυση των επιμέρους τμημάτων κάθε φάσης, και η συνειδητοποίηση από μέρους των δασκάλων της μεταξύ τους διασύνδεσης, μειώνουν τον κίνδυνο αποτυχίας και αυξάνουν τη συνολική απόδοση των σχολείων. Πράγμα που δεν συμβαίνει σήμερα, καθώς μεμονωμένες τεχνικές επιφέρουν - αξιολόγητα μεν - μικρής εμβέλειας δε, ποιοτικά αποτελέσματα.

Η διατύπωση του σκοπού θα εμπλέξει και θα καθοδηγήσει τους δασκάλους προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, και οφείλει να είναι σαφής και στοχευμένη στην παροχή της Παιδείας αντί της εκπαίδευσης. Οι στόχοι, χωρίς γενικότητες και πλατειασμούς, που επιδέχονται υποκειμενικές ερμηνείες, να υποδεικνύουν συγκεκριμένες επιλογές ως προς το περιεχόμενο των σπουδών. Προϋπόθεση, βέβαια, είναι οι δάσκαλοι να ενστερνίζονται τις αξίες, τους κοινούς στόχους και το όραμα του σχολείου, διαφορετικά η προσαρμογή θα είναι επιφανειακή και αναποτελεσματική.

Αυτή η διαπίστωση με τη σειρά της παραπέμπει στην αναγκαιότητα της αναπροσαρμογής των προγραμμάτων σπουδών των Παιδαγωγικών Τμημάτων της Ελλάδας. Εδώ τις τελευταίες δεκαετίες επικρατεί η τάση της αποσπασματικής κατάρτισης των δασκάλων σε τεχνικές και μεθόδους διδασκαλίας εις βάρος του περιεχομένου και του βαθύτερου οράματος της Παιδείας, καθώς επίσης η έμφαση σε επιμέρους ανάγκες της εκπαιδευτικής συγκυρίας, όπως η διαπολιτισμικότητα, σε βάρος της σφαιρικής επαγγελματικής μόρφωσης, που έχουν ανάγκη οι μελλοντικοί δάσκαλοι, προκειμένου να ανταπεξέλθουν αξιοπρεπώς στις αυξανόμενες απαιτήσεις του ρόλου τους. Το εν λόγω έλλειμμα αποκαλύπτεται και σ' ένα ακόμη παράδειγμα αυτό της αποτυχίας των στελεχών εκπαίδευσης στο να πείσουν τους δασκάλους για την

υλοποίηση προγραμμάτων πολιτιστικών θεμάτων, τέχνης, λόγου και γενικότερα προγραμμάτων που αναβαθμίζουν την ποιότητα σπουδών προς την κατεύθυνση της Παιδείας. Εκτός από την έλλειψη οικονομικών κινήτρων, που σαφώς δεν υποτιμάται, μία από τις αιτίες αυτής της αποτυχίας έγκειται και στο γεγονός ότι διευθυντές, σχολικοί σύμβουλοι, προϊστάμενοι τμημάτων εστιάζουν στις γραφειοκρατικού τύπου διατυπώσεις και καταγραφές, χωρίς προηγουμένως να έχουν πείσει για την αξία αυτών των προγραμμάτων. Η ευθύνη σε κάθε περίπτωση είναι συν-ευθύνη των λειτουργών όλων των βαθμίδων.

Στην περίπτωση που οι δάσκαλοι δεν συμμερίζονται τους σκοπούς και τις αξίες, που το σχολείο πρεσβεύει, έπεται ότι θα αντιμετωπίσουν επιπόλαια την εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ. Έτσι, η εικόνα προς το εξωτερικό περιβάλλον θα είναι μια εικόνα ανακολουθίας, με το σχολείο να δείχνει ασυνέπεια ανάμεσα στις προσδοκίες, που δημιουργεί στους γονείς-πελάτες, και σε αυτό που τελικά προσφέρει ως υπηρεσία. Κατά τον Kawasaki (1995) η δημιουργία ενός στρατηγικού σκοπού (strategic intend) περιλαμβάνει τρεις αλληλένδετες έννοιες: τους επιχειρησιακούς στόχους (strategic causes), την προσανατολισμένη στον πελάτη κουλτούρα και το pro-active προσωπικό.

Ο ίδιος ορίζει τον σκοπό ως αυτό στο οποίο πιστεύει κανείς πάρα πολύ και θέλει να το πιστέψουν και οι άλλοι στον ίδιο βαθμό (Kawasaki, 1995, p.90). για να είναι όμως πετυχημένος ένας στρατηγικός σκοπός οφείλει να συνάδει με το Όραμα του οργανισμού, να επαναπροσδιορίζει τις εμπειρίες, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και να εμπνέει δυνατά συναισθήματα. Αν και από τον κόσμο των επιχειρήσεων, τα παραπάνω εφαρμόζουν και στον κλάδο της εκπαίδευσης.

Κατά τον Jenkins (1991, p.38) το όραμα αποτελεί ένα είδος ερμηνείας της κατεύθυνσης προς την οποία κινείται ένας οργανισμός, μια ερμηνεία που εμπνέει, διαφωτίζει και διαποτίζει τον οργανισμό. Το όραμα διασφαλίζει την αίσθηση του σκοπού και είναι εξορισμού προσανατολισμένο στο μέλλον. Στην περίπτωση του σχολείου αποσαφηνίζει τις φιλοδοξίες ως προς τους μαθητές πρωτίστως, το προσωπικό και την κοινότητα στην οποία ανήκει. Και στην περίπτωση της ελληνικής πρωτοβάθμιας παρατηρείται –ως ένα ακόμη σύμπτωμα έκπτωσης της ποιότητας- η έλλειψη κοινού οράματος σε επίπεδο τουλάχιστον της πλειοψηφίας των σχολικών μονάδων. Η εικόνα της εκπαιδευτικής πραγματικότητας στην Ελλάδα σήμερα επιδεικνύει σχολικές μονάδες, που αγωνίζονται να διεκπεραιώσουν βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, δεσμεύσεις οι οποίες όχι μόνο δεν παρουσιάζουν συνοχή προς την κατεύθυνση μακροπρόθεσμων επιτευγμάτων, αλλά ούτε και εξυπηρετούν το Όραμα της ελληνικής Παιδείας. Την σημασία εξάλλου του επαναπροσδιορισμού του οράματος

και της αποστολής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος τονίζουν οι σπουδαιότεροι Έλληνες παιδαγωγοί.

Στην περίπτωση επίσης του σχολείου, ο σκοπός θα πρέπει να είναι τέτοιος που να επαναπροσδιορίζει τις εμπειρίες, να προκαλεί την ανανέωση των εκπαιδευτικών βιωμάτων, την αναθεώρηση των εργασιακών δομών που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες μαθητών και προσωπικού, την αναζήτηση τέλος καινοτόμων δράσεων ή λύσεων σε ό,τι δεν λειτούργησε σωστά κατά το παρελθόν. Στο χώρο της ελληνικής πρωτοβάθμιας ωστόσο, οι επιμέρους στόχοι περί ανανέωσης της μαθησιακής εμπειρίας συχνά αποδεικνύονται ανεδαφικοί, μη ρεαλιστικοί κι αναξιόπιστοι. Ένα πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η εισαγωγή 800 διαδραστικών πινάκων σε ισάριθμες σχολικές τάξεις, ως επιστέγασμα – υποτίθεται - της στόχευσης στην αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαίδευση. Την ίδια στιγμή η συντριπτική πλειοψηφία των σχολικών μονάδων αγωνίζεται για την απόκτηση τουλάχιστον ενός Η/Υ ανά τάξη. Τέτοιου είδους «προτεραιότητες» προφανώς δεν υπηρετούν κανένα ρεαλιστικό σκοπό ενός εκπαιδευτικού συστήματος που θέλει να προσανατολίζεται σ' ένα ελκυστικό μέλλον.

Ο σκοπός, επίσης, οφείλει να ανεβάζει τον πήχη των προσφερόμενων υπηρεσιών και των προσδοκιών που αφορούν στις εμπειρίες και τα επιτεύγματα των μαθητών. Να ενσωματώνει και να εκφράζει ένα σύνολο αξιών, που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας, τόσο συνολικά όσο και σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Κι επιπλέον, επειδή κανένας στόχος δεν ολοκληρώνεται επιτυχώς χωρίς «επίκληση στην καρδιά», η διατύπωσή του οφείλει να προκαλεί δυνατά συναισθήματα. Να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να γίνουν μέρος του οράματος. Οι μεν εσωτερικοί πελάτες, οι Έλληνες δάσκαλοι, χρειάζεται να εμπνευστούν εκ νέου για να συστρατευτούν στην υπηρεσία του κοινού σκοπού, του οράματος της ελληνικής παιδείας, ώστε με τη σειρά τους να εμπνεύσουν ενθουσιώδη συναισθήματα στους εξωτερικούς πελάτες, τους μαθητές και τους γονείς τους.

Αντίθετα όμως, αυτό που συμβαίνει στην ελληνική πραγματικότητα είναι μία κλιμακούμενη συναισθηματική αποφόρτιση εννοιών, οι οποίες είχαν υιοθετηθεί κατά το παρελθόν ως σκοποί ή επιμέρους στόχοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η αγάπη για τη γνώση, η μετάδοση βασικών γνωστικών δεξιοτήτων, η πολυπολιτισμική κουλτούρα, η συνεργατικότητα, η διαθεματικότητα κ.ά. στερούνται πλέον τόσο νοήματος όσο και συναισθηματικού ενδιαφέροντος από πλευράς των Ελλήνων δασκάλων. Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008, σ.205) εντοπίζει ως βασικότερους λόγους, εξαιτίας των οποίων τα διάφορα καινοτόμα προγράμματα που θεωρητικά θα

θεράπευαν τις παραπάνω αξίες, δεν βρήκαν απήχηση, τα ανελαστικά Αναλυτικά Προγράμματα, την εφαρμογή των προγραμμάτων εκτός του Ωρολογίου Προγράμματος και την έλλειψη χρόνου.

Εν κατακλείδι, αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή των διαδικασιών μάρκετινγκ αποτελεί η διατύπωση ενός στρατηγικού σκοπού του σχολείου. Κάτι που βέβαια προϋποθέτει με τη σειρά του την ύπαρξη ενός κοινού οράματος για την παιδεία και την ανάλογη εργασιακή κουλτούρα.

Η ανάλυση της αγοράς αφορά στην έρευνα γύρω από συγκεκριμένους τομείς, όπως: το περιβάλλον του σχολείου, οι ανταγωνιστές του, οι πελάτες, το προϊόν και οι υπηρεσίες του. Οι πληροφορίες, που συγκεντρώνονται από τις αναλύσεις αυτές, δύνανται να βοηθήσουν τους διευθυντές των σχολικών μονάδων στις εκτιμήσεις τους και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχουν να κάνουν με την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Η ανάλυση αγοράς δεν αφορά μόνο τα ιδιωτικά σχολεία-τα οποία ούτως ή άλλως λειτουργούν ως επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα- αλλά και τα δημόσια σχολεία της χώρας. Κι αυτό γιατί οι συνθήκες και οι πολιτικές επιλογές των τελευταίων χρόνων στρέφουν βαθμιαία τη διαχείριση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων στην τοπική αυτοδιοίκηση, με ένα συνεπακόλουθο την αναζήτηση της ιδιωτικής χορηγίας ως εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης.

Όσον αφορά στην εφαρμογή των προγραμμάτων μάρκετινγκ, αυτή περιλαμβάνει τρία μέρη: την εκτίμηση των τεχνικών και προσεγγίσεων που διαθέτει στο οπλοστάσιό του το μάρκετινγκ, την εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ, που θα προβάλλει το σχολείο ως πάροχο ποιοτικών υπηρεσιών και τέλος, την αξιολόγηση της συνολικής διαδικασίας μάρκετινγκ.

Η σημαντικότερη συνιστώσα του μείγματος μάρκετινγκ στο χώρο της εκπαίδευσης είναι αυτή του προϊόντος, του συνόλου, δηλαδή, των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που το σχολείο παρέχει στους μαθητές του. Η χρήση των όρων «μείγμα μάρκετινγκ» και «προϊόν» στο σχολικό περιβάλλον, αν και εγείρει ενστάσεις, δεν παύει να' ναι ένας τρόπος «συνεννόησης», ώστε να οριστεί ένα ξεκάθαρο πλαίσιο εργασιών, στο οποίο αναλύονται διεξοδικά και με σαφείς προτάσεις το εύρος, τα οφέλη, ο κύκλος ζωής και η ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος/υπηρεσίας.

Ένα από τα στοιχεία στα οποία οφείλεται η είσοδος του μάρκετινγκ στον τομέα της εκπαίδευσης, είναι η αυξημένη έμφαση στην εξατομίκευση στην παιδαγωγική επιστήμη, η τοποθέτηση δηλαδή του μαθητή στην καρδιά της υπηρεσίας (Horne, 2005). Το εύρος του προϊόντος, δηλαδή του συνόλου των εκπαιδευτικών αγαθών και υπηρεσιών, που προσφέρει το ελληνικό σχολείο, ορίζεται κυρίως από τα Αναλυτικά



Προγράμματα Σπουδών κι εξασφαλίζει μια σχετική ομοιογένεια σε όλη την επικράτεια. Ωστόσο, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια διαφοροποίησης προϊόντος, καθώς το curriculum κατά περιοχή και σχολική μονάδα συμπληρώνεται ή συνδιαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση ποικίλων παραμέτρων: Ιδιωτικά σχολεία τροποποιούν το ωρολόγιο πρόγραμμα, κυρίως προσθέτουν επιπλέον γνωστικά αντικείμενα, απασχόληση μαθητών με δημιουργικές δραστηριότητες κλπ. Πολλά από αυτά τα σχολεία δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένους τομείς, όπως οι νέες τεχνολογίες, η θρησκευτική αγωγή, τα πολιτιστικά θέματα, επιδιώκοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το χτίσιμο της ιδιαίτερης ταυτότητας, που θα τα διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές. Αλλά και στα δημόσια σχολεία παρατηρείται ανάλογη διαφοροποίηση, εξαρτώμενη από τις γεωγραφικές, κοινωνικές ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος (π.χ. διαπολιτισμικά, Ρομά, παραμεθόριος), τις ειδικές μαθησιακές ανάγκες (ειδικά σχολεία), τη σύνθεση του συλλόγου διδασκόντων, τον τύπο των διευθυντών. Πρόκειται για μία εκπαίδευση που είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του μαθητή, στα ενδιαφέροντά του και στην ικανότητά της να εκμεταλλευτεί και να αναπτύξει το δυναμικό του κάθε μαθητή (Hartley, 2007).

Θεωρούμε πως αυτή η διαφοροποίηση θα έπρεπε να σχεδιάζεται προσεκτικότερα: 1<sup>ov</sup>) με όρους που δεν θα μειώνουν την ποιότητα του συνολικού παιδαγωγικού οφέλους, 2<sup>ov</sup>) έτσι ώστε να μεταβιβάζεται σωστά το μήνυμα προς τους γονείς ότι η εξειδίκευση μάλλον προσθέτει υπεραξία, παρά στερεί από την αξία της προσφερόμενης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Από αυτή τη σκοπιά, το μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, εισάγοντας περισσότερους δείκτες αποδοτικότητας αντί της μονομερούς εστίασης, και προβάλλοντας τα αποτελέσματα (outcomes) των ποικίλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο σχολείο.

Σε πολλές περιπτώσεις, δημοτικά σχολεία σ' όλη την επικράτεια της χώρας επιδεικνύουν αξιέπαινη ευελιξία και πρωτοβουλίες όσον αφορά στην ανανέωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών τους: οσφραϊνόμενα τις αλλαγές στις κοινωνικές ανάγκες και οραματιζόμενα το μέλλον της ελληνικής εκπαίδευσης, ενισχύουν το «προϊόν» τους με νέα προγράμματα και τροποποιούν τις δραστηριότητες τους. Σε όρους αγοράς δηλαδή, εκτιμούν τον κύκλο ζωής των προϊόντων τους και προσαρμόζουν τις στρατηγικές μάθησης, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στις επιταγές των καιρών όσο και στις εξατομικευμένες ανάγκες των μαθητών. Βεβαίως, η εξατομίκευση στην εκπαίδευση οδηγεί σε άμεσους συνειρμούς με τη θεωρία του μάρκετινγκ και κυρίως με τον καταναλωτισμό (Hartley, 2009; Miriam & Clegg, 2008). Ούτως ή άλλως, η

εξατομικευμένη μάθηση αποτελεί έναν κεντρικό πυλώνα σύγκλισης του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση με την προοπτική του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Στο χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης ο ρόλος του παράγοντα της τιμής είναι προφανής, καθώς οι γονείς πληρώνουν δίδακτρα για τη φοίτηση των παιδιών τους και με διαφοροποίηση από σχολείο σε σχολείο και από τάξη σε τάξη. Στην Ελλάδα επικρατεί μεταξύ των γονέων η αντίληψη ότι τα υψηλά δίδακτρα αντικατοπτρίζουν υψηλότερης ποιότητας παρεχόμενη εκπαίδευση. Συνδέουν, δηλαδή, την υψηλή τιμολογιακή πολιτική με την αξία του προϊόντος που αγοράζουν. Επιπλέον, εκτιμώντας πως το Δημοτικό προσφέρει τις βάσεις για τη μόρφωση και τη μετέπειτα επιτυχημένη μαθητική πορεία, επιλέγουν συνήθως τα ακριβά ιδιωτικά εκπαιδευτήρια για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση των παιδιών τους, συνεχίζοντας έπειτα στη δημόσια δευτεροβάθμια και ειδικά μάλιστα στην περίπτωση που υπάρχει καλό δημόσιο σχολείο στην περιοχή διαμονής τους. Αυτές οι πληροφορίες (market-based information) αξιοποιούνται από τους ιδιοκτήτες των ιδιωτικών σχολείων κατά την προσαρμογή της τιμολογιακής τους πολιτικής αλλά και στην προσπάθεια διεύρυνσης του πελατολογίου τους.

Αλλά και στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης η τιμολογιακή πολιτική εφαρμόζει σε θέματα χρηματοδότησης των σχολείων, με κριτήρια όπως ο αριθμός των μαθητών, η απόσταση από τα αστικά κέντρα (π.χ. Ολιγοθέσια παραμεθορίου), ενδεχομένως στο μέλλον και κριτήρια επιδόσεων. Σε κάθε περίπτωση η εκτίμηση του κόστους ανά μαθητή και ανά σχολική μονάδα οφείλει να εντάσσεται στο πλαίσιο μιας πολιτικής τιμολόγησης τέτοιας που θα αντιμετωπίζει την παιδεία ως επένδυση με μακροπρόθεσμο ανταποδοτικό όφελος.

Η μεγαλύτερη δυσκολία στην εφαρμογή ενός σχεδίου μάρκετινγκ στα σχολεία είναι η καθιέρωση της κουλτούρας του μάρκετινγκ μεταξύ των διδασκόντων και των διευθυντών και στο σύνολο των εσωτερικών διαδικασιών. Η επικρατούσα κουλτούρα είναι περισσότερο προσανατολισμένη στο εκπαιδευτικό προϊόν, ενώ οι ελάχιστες περιπτώσεις – κυρίως αυτές ιδιωτικών σχολείων - εμφανίζει παράλληλες πελατοκεντρικές τάσεις. Πριν την εφαρμογή λεπτομερούς προγράμματος μάρκετινγκ, λοιπόν, επιβάλλεται η κατανόηση και υιοθέτηση της επιχειρησιακής λογικής από πλευράς σχολικού οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, σε πρώτη φάση οι διευθυντές των σχολικών μονάδων κι έπειτα οι δάσκαλοι θα πρέπει να επιμορφωθούν στα επιμέρους θέματα του πελατοκεντρικού προσανατολισμού.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός, με την προτεραιότητα στις ανάγκες του πελάτη, αποτελεί κοινό τόπο. Η κεντρική θέση που

έχει ο καταναλωτής στο μάρκετινγκ, για παράδειγμα, δείχνει ότι η έννοια του μαθητή ως καταναλωτή είναι εγγενής σε μία τέτοιου είδους έρευνα. Μάλιστα οι Chung και McLarney (2000) παρομοιάζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ μαθητών και διδασκόντων με μία κλασική περίπτωση παροχής υπηρεσιών, και υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού προσφοράς υπηρεσιών από τα ιδρύματα θα προσέφερε σ' αυτά ανώτερη αξία.

Στο χώρο της εκπαίδευσης όμως, η κρατούσα νοοτροπία αντιμετωπίζει παραδοσιακά το σχολείο ως την πηγή της γνώσης και της μεταφοράς αυτής της γνώσης προς ένα παθητικό μαθητικό κοινό. Είναι καιρός να ανοίξει η συζήτηση, και στον εκπαιδευτικό κόσμο, γύρω από τις στάσεις του απέναντι στους δικούς του πελάτες. Σχετικές έννοιες από τον εμποροβιομηχανικό κλάδο μπορούν να ορίσουν ένα πρώτο πλαίσιο διαβούλευσης.

Έτσι, λοιπόν, το κλειδί για μια επιτυχημένη σχέση αλληλεπίδρασης σχολείου-πελατών του αποτελεί η ποιότητα των μεταξύ τους επαφών (τρόποι, μέσα, συχνότητα, ποικιλία, ύφος διαδικασιών κλπ). Οι πελάτες, που προσέρχονται στα σχολεία, αναζητούν εύλογα εκπαιδευτική υπηρεσία. Το σχολείο οφείλει να ανταποκριθεί με επαγγελματισμό στην ικανοποίηση των αναγκών κι επιθυμιών τους, παρέχοντας υψηλών προδιαγραφών εκπαιδευτικό προϊόν και μέσω προσεγγμένων διαδικασιών, κάτι που ούτως ή άλλως επιβάλλεται και από την ίδια τη φύση του συγκεκριμένου «προϊόντος», την αξία της μόρφωσης ως υπέρτατο αγαθό.

Μία ενδιαφέρουσα διαφοροποίηση των αντιλήψεων μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών εκπαιδευτικών, σε σχέση πάντα με τον τρόπο θεώρησης των πελατών-γονέων και κατ' επέκταση το ύφος προσέγγισής τους, είναι και η εξής: για τους ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς η εξάρτηση της δουλειάς τους είναι προφανής, ενώ για τους δημόσιους λειτουργούς η σχέση αυτή θεωρείται ανύπαρκτη. Η παρουσία δε, των γονέων στο σχολικό περιβάλλον αντιμετωπίζεται συχνά ως όχληση και όχι ως ερέθισμα για βελτίωση των συνθηκών παροχής υπηρεσίας. Τέτοιου είδους σκεπτικά όμως, που αντανακλούν στο στυλ των εσωτερικών διεργασιών, αποτελούν πρόκληση για μεταστροφή του προσανατολισμού προς την αγορά, την πελατειακή βάση των σχολικών οργανισμών. Σαφώς αυτός ο προσανατολισμός σε καμία περίπτωση δεν θα αποβεί εις βάρος των παραδοσιακών αξιών, που πρεσβεύει το σχολείο εν γένει. Απλώς αναδεικνύει τη ζητούμενη συνάφεια αυτών των αξιών της μάθησης, των γνωστικών δεξιοτήτων, με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Επιβάλλεται λοιπόν, αναθεώρηση του τρόπου αντιμετώπισης των πελατών από πλευράς των δασκάλων του ελληνικού δημοσίου.

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός θα μπορούσε να συνδράμει στην κάλυψη ενός ακόμη παραδείγματος επαγγελματικού ελλείμματος στο χώρο της πρωτοβάθμιας: αυτό της διαχείρισης των συναντήσεων με γονείς. Μολονότι οι Έλληνες δάσκαλοι διαμαρτύρονται συχνά για προβλήματα συνεννόησης με γονείς, δεν υλοποιούνται σεμινάρια, επιμορφωτικά προγράμματα με αντικείμενο την βελτίωση της επικοινωνίας δασκάλων-γονέων. Κατά τις συναντήσεις αυτές, πολλές φορές οι προσδοκίες των δύο μερών δεν συναντώνται. Οι γονείς έρχονται στο σχολείο με προσδοκίες επίλυσης των πάσης φύσεως προβλημάτων τους- προσδοκίες που φτάνουν να ξεπερνούν τα όρια του εφικτού- και βεβαίως αγνοώντας τις εσωτερικές διαδικασίες του κάθε σχολείου, οι οποίες μάλιστα μπορεί να δυσχεραίνουν την επίλυση. Σίγουρα, δεν οφείλουν να γνωρίζουν αυτά, εκείνο όμως που εκτιμούν πάντα είναι η θετική διάθεση του δασκάλου που προσεγγίζει τα θέματά τους σφαιρικά, υπό το πρίσμα μιας κουλτούρας μάρκετινγκ - έστω κι αν δεν είναι αυτή συνειδητή εφαρμογή εκ μέρους του.

Είναι ακόμη κοινός τόπος για τους δασκάλους η αποφυγή της αυτοαναίρεσης ενώπιον των μαθητών, εξαιτίας της ακύρωσης των όποιων υποσχέσεων. Ανάλογη απογοήτευση των γονέων μπορεί να προκαλέσει και η αθέτηση των δεσμεύσεων του σχολείου. Η συνέπεια και η σοβαρότητα αποτελούν στη συνείδηση των γονέων προφανές δείγμα υψηλής ποιότητας στην εκπαίδευση. Ενώ κάθε κρούσμα ασυνέπειας μπορεί να επιφέρει, μέσω της διαφήμισης από στόμα σε στόμα, πολλαπλάσιο πλήγμα στη φήμη ενός σχολείου και όχι μόνο ενός μεμονωμένου σχολείου, αλλά με τη γενικευτική τάση των στερεοτυπικών αντιλήψεων, να επιβαρύνει τη φήμη των δημόσιων σχολείων στο σύνολό τους. Χρήσιμη πάντα η υπενθύμιση του μάρκετινγκ ότι, η αξία του καταναλωτή αντιμετωπίζεται ως η καρδιά του μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον Holbrook (2005).

Συνοψίζοντας, οι δάσκαλοι οφείλουν να είναι προσεκτικοί σε όλες τις μορφές συνδιαλλαγής με πελάτες. Η πρώτη εντύπωση και η κάθε φαινομενικά ασήμαντη λεπτομέρεια είναι κρίκοι της αλυσίδας των δεδομένων που καθορίζουν τη γνώμη των πελατών για κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό. Το ύφος του καλωσορίσματος, ο τρόπος απάντησης στις τηλεφωνικές κλήσεις, το στυλ του διευθυντή, ο χρόνος και το ύφος της ανταπόκρισης σε οποιοδήποτε αίτημα του γονέα, η αισθητική των διαφημιστικών και των προσκλήσεων κ.ά αποτελούν ουσιαστικά δείκτες, που μετρούν την ποιότητα ενός σχολικού οργανισμού στα μάτια των πελατών του.

Ο παράγοντας κλειδί στην επιτυχία εφαρμογής του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση είναι το έμπυλο δυναμικό των σχολείων με το είδος, το βαθμό της κινητοποίησης και την ποιότητα που επιδεικνύει. Ο παράγοντας “people” σ’ ένα μείγμα μάρκετινγκ

υπηρεσιών περιλαμβάνει όλους όσους συμμετέχουν στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, πρωτίστως τους εργαζομένους-εσωτερικούς πελάτες, αλλά και τους εξωτερικούς πελάτες. Οι εργαζόμενοι στους τομείς των υπηρεσιών, στην προκειμένη περίπτωση οι δάσκαλοι, αλληλεπιδρούν με τους εξωτερικούς πελάτες σε όλα τα στάδια παροχής της εκπαιδευτικής υπηρεσίας και παραδίδουν στους δεύτερους πληροφορίες, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τις επιλογές των γονέων-πελατών.

Οι εν λόγω πληροφορίες αντλούνται από στοιχεία συμπεριφοράς κι εμφάνισης των δασκάλων, τα οποία ερμηνεύονται ως δείκτες αποδοτικότητας, ανταγωνιστικότητας και στάσεων. Συχνά μάλιστα, ως είθισται στον κλάδο των υπηρεσιών, οι καταναλωτές ταυτίζουν στη συνείδησή τους την εμπειρία από τους εργαζομένους με την ίδια την υπηρεσία, και ανεξαρτήτως του βαθμού εμπλοκής τους στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος. Είναι, λοιπόν, ζωτικής σημασίας για κάθε σχολική μονάδα, όπως για κάθε οργανισμό παροχής υπηρεσιών, η αποσαφήνιση του τι ακριβώς αναμένεται από τους δασκάλους να επιτελούν κατά τις συναλλαγές τους με τους υπόλοιπους πελάτες.

Η προσέλκυση όμως και η εκπαίδευση εργαζομένων - και δη δασκάλων- που θα εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων του σχολικού οργανισμού, θεωρούμε πως είναι κομμάτι του μείγματος μάρκετινγκ της υπηρεσίας. Δεν αρκεί, δηλαδή, μόνο το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά απαιτείται συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ. Κι επειδή κάτι τέτοιο στο χώρο της πρωτοβάθμιας είναι ανύπαρκτο μέχρι στιγμής, θα ήταν μια χρήσιμη αρχή η υιοθέτηση στρατηγικών μάρκετινγκ για τη διαχείριση των θεμάτων του διδακτικού προσωπικού. Στις επιχειρήσεις ούτως ή άλλως το τμήμα HR και το τμήμα Μάρκετινγκ συνεργάζονται προκειμένου να καθορίσουν τα κριτήρια πρόσληψης, τις πολιτικές εκπαίδευσης, προαγωγών κι ανταμοιβών, με σκοπό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εργατικό δυναμικό ικανό να επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους στόχους του οργανισμού. Είναι όμως το μείγμα μάρκετινγκ αυτό που θα καθορίσει την ειδοποιό διαφορά στη σχέση επικοινωνίας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Αυτή η διάσταση αποκαλύπτεται, ενδεικτικά, στις διαδικασίες επιλογής και αλλά και διατήρησης προσωπικού στα ιδιωτικά σχολεία. Εκεί δεν αρκούν μόνο τα τυπικά, αντικειμενικά προσόντα του δασκάλου (π.χ. πτυχίο Παιδαγωγικού, μεταπτυχιακές σπουδές κλπ.), αλλά προτιμώνται υποψήφιοι, συνεργάτες, που διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες τέτοιες που να διασφαλίζουν την ολοκληρωμένη μετάδοση του επιθυμητού μηνύματος προς τους πελάτες, παράλληλα με αντίστοιχες επικοινωνιακές ικανότητες στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Αντίθετα, στη

δημόσια εκπαίδευση ακόμη κι όταν περιστασιακά υιοθετούνται σταθμισμένα κριτήρια επιλογής κι αξιολόγησης (π.χ. ΑΣΕΠ, κρίσεις στελεχών εκπαίδευσης), αυτό αποδεικνύεται στην πράξη ανεπαρκές.

Με άλλα λόγια, η ελληνική πρωτοβάθμια έχει ανάγκη από μια σύζευξη στρατηγικών HR και Μάρκετινγκ, ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη δυνατή ποιότητα δασκάλων με ισχυρά κίνητρα και διάθεση ανάμειξης στην εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ του σχολείου. Η αλλαγή της νοοτροπίας προς τη λογική του μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών δύναται να υπερκεράσει τις επιμέρους ελλείψεις και να αναβαθμίσει σφαιρικά την εικόνα κάθε σχολείου, οδηγώντας τελικά και σε μια πιο θετική mouth-to-mouth διαφήμισή του.

#### **4.1.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρήθηκε η συζήτηση των σημαντικότερων θεμάτων και χαρακτηριστικών, όπως αυτά προκύπτουν από την έρευνα και διεθνή βιβλιογραφική καταγραφή σχετικά με το μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών μονάδων στις δεκαετίες κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια. Η σχετική θεματική ως σήμερα επικεντρώνεται στην καταγραφή των δραστηριοτήτων και στρατηγικών μάρκετινγκ, και στην έκθεση των στάσεων των εκπαιδευτικών απέναντι σ' αυτό. Υπό αυτούς τους όρους οι περιορισμοί που ανακύπτουν είναι ουσιώδεις και δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Η παρούσα εργασία αποτελεί μόνο το πρώτο βήμα για την κατανόηση των εννοιολογικών και πρακτικών συγγενειών των δύο κλάδων, της εκπαίδευσης και του μάρκετινγκ. Το δεύτερο βήμα θα ήταν η εφαρμογή δομημένων σχεδίων μάρκετινγκ σε συγκεκριμένα και διαφορετικού τύπου ελληνικά σχολεία, ώστε να δοκιμαστεί στην πράξη η αποτελεσματικότητά τους.

Καταρχάς η μέχρι σήμερα διαθέσιμη έρευνα διεθνώς, και της οποίας αρχικός σκοπός υπήρξε η διερεύνηση των διαδικασιών και πρακτικών του μάρκετινγκ στα σχολεία-και δη της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, είναι πολύ περιορισμένη ως προς την ποσότητα, τη μεθοδολογία, τη γεωγραφική τοποθέτηση, τους σκοπούς και τη θεματική της. Χαρακτηριστικά, επικεντρώνεται δυσανάλογα σε διευθυντές και δασκάλους της Αγγλίας και του Ισραήλ. Πρόκειται για ποσοτικές ως επί το πλείστον έρευνες, που καταγράφουν τις πρακτικές εφαρμογές και τις αντιλήψεις απέναντι στο «σχολικό» μάρκετινγκ.

Επιπροσθέτως, η ιδιαίτερη δυσκολία της εργασίας είχε να κάνει με την οριοθέτηση και τη διασύνδεση των επιμέρους θεμάτων, κάτι που «συνήθως συμβαίνει

σε πεδία μελέτης/θεωρίας που βρίσκεται ακόμη σε πρώιμα στάδια διαμόρφωσης» (Orlatka & Hemsley-Brown, 2004, p.391). Η έλλειψη συγκροτημένων θεωριών και μοντέλων του μάρκετινγκ για σχολεία γεννά περιορισμούς σε οποιαδήποτε ερευνητική προσπάθεια. Έτσι οι περισσότερες μελέτες, των οποίων σκοπός ήταν να εξετάσουν τις σχολικές δραστηριότητες μάρκετινγκ, βρέθηκαν τελικά να καθοδηγούνται από μοντέλα του κλάδου των επιχειρήσεων, τα οποία όμως δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τους την ιδιαίτερη φύση του σχολικού περιβάλλοντος. Καθόλου τυχαία λοιπόν, οι έρευνες φωτογραφίζουν την απουσία ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ για τα σχολεία, καθώς επίσης την υπερβολική έμφαση που δίνεται στις δημόσιες σχέσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για το μάρκετινγκ.

Επιπλέον, στην παρούσα επισκόπηση, συζητήθηκαν χαρακτηριστικά, κίνητρα, εκφάνσεις γενικότερα του μάρκετινγκ στα σχολεία. Όσα όμως γνωρίζουμε προκύπτουν κυρίως από μικρής κλίμακας επιμέρους έρευνες, δευτερογενείς πηγές καθώς και από εμπειρικές καταγραφές, και όχι από συστηματικές μεγάλης κλίμακας έρευνες-ποιοτικές και όχι μόνο ποσοτικές-, που θα μπορούσαν να εξετάσουν τους όλους πιθανούς συσχετισμούς μεταξύ όλων των εσωτερικών κι εξωτερικών μεταβλητών, που καθορίζουν τον τρόπο που «μαρκετάρεται» το σχολείο.

Το πρόβλημα είναι ότι οι μέχρι τώρα έρευνες είναι περιορισμένης οπτικής, βάθους και μεθοδολογίας, ενδεχομένως γιατί πηγάζουν από ανεπαρκώς εφαρμοσμένες πρακτικές μάρκετινγκ από τον κόσμο των επιχειρήσεων. Ενώ θα έπρεπε το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης να αντιμετωπιστεί ως μια επιστήμη της συμπεριφοράς, που αναζητά την εξήγηση των συναλλαγών πχ. τις ανταλλαγές σχέσεων, και που μας παρέχει το πλαίσιο για να εξετάσουμε τις σχέσεις των σχολείων με τους καταναλωτές του(γονείς, παιδιά, κοινότητα (Hunt, 2002). Οι εξωτερικές συνδιαλλαγές του σχολείου δεν θα έπρεπε απαραίτητα να εξετάζονται υπό το πρίσμα εννοιών ή θεωριών που αναπτύχθηκαν για το μάρκετινγκ προϊόντων, όπου για παράδειγμα ο παράγοντας της τιμής αποτελεί κύριο συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ ως προς την αξία και τα οφέλη για τον καταναλωτή (Gilbert, 2003). Δεν μπορεί κάτι τέτοιο να αφορά στην εκπαίδευση.

Η μελέτη του μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών μονάδων δύναται να συνεισφέρει στην ανάπτυξη, τη δοκιμή/αξιολόγηση και τη διεύρυνση της γνώσης τόσο για τις εξωτερικές σχέσεις όσο και τις εσωτερικές λειτουργίες του σχολείου. Μέχρι στιγμής δεν αποτελεί ξεχωριστό κλάδο σπουδών, αλλά εξελίσσεται ως παρακλάδι του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Ο βαθμός της εγκυρότητας και της αποδοχής του θεωρούμε πως θα εξαρτηθεί από την έμφαση που θα δοθεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του

σχολείου ως οργανισμού, που το διαφοροποιούν από τους άλλους οργανισμούς υπηρεσιών.

Οι παραδοσιακές στρατηγικές για φυσικά αγαθά και υπηρεσίες δεν είναι κατάλληλες για τα σχολεία. Εκείνο που χρειάζεται το μάρκετινγκ της εκπαίδευσης, ως ένα νέο πεδίο εκπαιδευτικής διοίκησης, είναι η ανάπτυξη νέας θεωρίας εννοιολογικά υποστηριζόμενης και μοντέλων που θα συνδυάζουν γνώσεις από το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, τη Διοίκηση, την Παιδαγωγική, την Ψυχολογία και την Κοινωνιολογία. Η εν λόγω βιβλιογραφία είναι αμφιλεγόμενη και με απόψεις που δίστανται (Hunt, 2002) Εκτιμούμε όμως, πως η ευθύνη του νέου πεδίου είναι η διαμόρφωση γνώσης που θα διαθέτει τη δυναμική να εφαρμοστεί από τους λειτουργούς της εκπαίδευσης, ώστε η βελτίωση του μάρκετινγκ των σχολείων τους να ισοδυναμεί με αύξηση της αξίας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

#### **4.2.Διοικητικές υποδείξεις**

Τα σχολεία χρειάζεται να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τη στροφή προς έναν μάρκετινγκ προσανατολισμό και να ανακαλύψουν καινοτόμους τρόπους που θα τα διαφοροποιήσουν. (Birch, 1998). Όσοι διοικούν δημοτικά σχολεία χρειάζεται να αρχίσουν να χτίζουν την εικόνα ενός σχολείου (brand image) με ευδιάκριτες τις αξίες, τη συνεισφορά και τα χαρακτηριστικά του (Lovelock and Weinberg, 1992).

Προτείνεται τα διευθυντικά στελέχη των σχολείων να αναπτύξουν μία στρατηγική μάρκετινγκ, τέτοια που να τοποθετεί τον χρήστη-υπό την έννοια του stakeholder- στον πυρήνα της. Το σχέδιο μάρκετινγκ θα μπορούσε να εξασφαλίσει μια τέτοια κουλτούρα, καθώς και να οργανώσει τον προσανατολισμό του σχολείου, ξεκαθαρίζοντας στόχους και λεπτομερείς δράσεις.

Από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι η εφαρμογή μιας στρατηγικής μάρκετινγκ αποφέρει πολλαπλά οφέλη για την εκπαιδευτική μονάδα. Οφέλη που όπως ταξινομούν οι Kotler and Fox (1985), έχουν να κάνουν με: μεγαλύτερη επιτυχία στην ολοκλήρωση της αποστολής του ιδρύματος, βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, αύξηση της αποδοτικότητας, μεγαλύτερη προσέλκυση εσόδων.

Λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ανάγκες και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας, η υιοθέτηση του σχεδίου μάρκετινγκ μπορεί να προλάβει ή να θεραπεύσει ζητήματα σχετικά με τη βελτίωση της αξίας της παρεχόμενης εκπαιδευτικής υπηρεσίας, της ποιότητας των επιμέρους παραμέτρων (πχ. της συνεισφοράς όλων των εταίρων),



της εικόνας του σχολείου, και βεβαίως σε αύξηση του αριθμού των εγγραφών , κάτι που ενδιαφέρει άμεσα τα ιδιωτικά σχολεία.

Μέσω της εφαρμογής του σχεδίου μάρκετινγκ, η σχολική μονάδα θα είναι σε θέση να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του curriculum και τη συνολική παροχή εκπαιδευτικής υπηρεσίας, συγχρονίζοντάς τα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες των εταίρων (stakeholders), τις αδυναμίες (weaknesses) , τα δυνατά σημεία (strengths), και το όραμά της (Michael, 1990).

Επισημαίνεται ωστόσο, ότι η σποραδική εφαρμογή στρατηγικής μάρκετινγκ, π.χ. η περιστασιακή χρήση τεχνικών προώθησης, δεν αποδεικνύεται επαρκώς αποτελεσματική για τα σχολεία. Εκείνο που συστήνεται, ώστε να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά οφέλη, είναι η σφαιρική υιοθέτηση μιας προσέγγισης μάρκετινγκ, που θα ξεκινά με σοβαρές αλλαγές στη νοοτροπία των εσωτερικών πελατών και θα κατευθύνει τη δημιουργικότητα του διδασκαλικού κλάδου προς ξεκάθαρους στόχους.

Παράλληλα με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ, κρίνεται απαραίτητη η διεξαγωγή συστηματικής και συντρέχουσας έρευνας μάρκετινγκ, ώστε να ενημερώνεται η βάση δεδομένων, πάνω στην οποία θα βασίζονται όλες οι διοικητικές αποφάσεις.

Όπως έχει επίσης διαφανεί κατά την παρούσα συζήτηση, ρόλο κλειδί στην επιτυχία οποιασδήποτε εφαρμογής μάρκετινγκ κατέχει ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός. Αυτή η φιλοσοφία θα πρέπει να εκφράζεται από διευθυντικά στελέχη και διδακτικό προσωπικό των σχολείων, σε όλα τα επίπεδα: λήψης αποφάσεων, περιεχομένου διδασκόμενης ύλης και διαδικασιών (processes) που διαμορφώνουν το γενικότερο ύφος της σχολικής μονάδας.

Όπως έχει προκύψει από την μεγάλη έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, «η έλλειψη κινήτρων και η μη αναγνώριση κάθε καλής προσπάθειας στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα, η αίσθηση της παραίτησης και της εσωστρέφειας των εκπαιδευτικών, πέρα από τον γραφειοκρατικό συγκεντρωτισμό, οφείλεται σαφώς και σε έναν παιδαγωγικό συγκεντρωτισμό, που αφορά στο ίδιο το Περιεχόμενο των Σπουδών καθώς και στο διδακτικό υλικό. Η αδράνεια του εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί να υπερκερασθεί, όταν αποκατασταθούν σχέσεις αμοιβαιότητας και συμμετοχής σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διαδικασίας» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σ.545). Εκτιμούμε πως όλες οι παθογένειες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, όπως αναλύονται στην έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, περιγράφονται σε όρους μάρκετινγκ ως ελλείψεις και στα επτά ps' του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Το σχέδιο μάρκετινγκ, ως προτεινόμενο εργαλείο συντονισμού των επιμέρους λειτουργιών του

σχολείου, συνδυασμένο με τεχνικές του relationship marketing, και προσανατολισμένο στο μαθητή, θα μπορούσε να αναβαθμίσει τα παράγωγα του ελληνικού δημοτικού σχολείου.

Οι διευθυντές, ειδικά, συστήνεται να λειτουργούν όχι μόνο ως διεκπεραιωτές διοικητικών καθηκόντων, λογιστές, υπεύθυνοι HR και πολυδύναμοι δάσκαλοι, αλλά και ως marketers. Εκτιμούμε πως μόνον έτσι θα πετύχουν να μειώσουν τα χάσματα ανάμεσα στις προσδοκίες των εταίρων (stakeholders) και την πραγματική αξία του εκπαιδευτικού προϊόντος που προσφέρουν τα σχολεία τους.

### **4.3.Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Το σχέδιο μάρκετινγκ ως εργαλείο δομημένο και με οργανωμένο πλαίσιο ολοκληρωμένων δράσεων, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών του σχολείου, να μεγιστοποιήσει την αξία του, και ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει το κενό και τις αδυναμίες στον τομέα της οργάνωσης, από τις οποίες πάσχει η ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα και που της στοιχίζουν σε αποτελέσματα. Παράπλευρη ωφέλεια, η αποκατάσταση του κύρους του σχολείου και των δασκάλων μέσα από τη χρήση τέτοιων εργαλείων. Μία πρόταση λοιπόν για μελλοντική συζήτηση είναι η διαμόρφωση Προγράμματος Μάρκετινγκ για το ιδιωτικό και δημόσιο ελληνικό σχολείο, σε συμφωνία με ένα ευρύτερο σχέδιο μάρκετινγκ της ελληνικής πρωτοβάθμιας.

Όσον αφορά στην καθεαυτή έρευνα μάρκετινγκ, όπως έχει επισημανθεί, ανοίγεται ένα ευρύ πεδίο θεμάτων. Προέχει η συστηματική μεγάλης κλίμακας έρευνα για το τι θα περίμεναν ιδανικά οι γονείς και οι δάσκαλοι από κάθε μία λειτουργία του σχολείου ξεχωριστά, ποιες είναι οι κύριες πηγές δυσαρέσκειας, καθώς και ποιες οι προθέσεις τους απέναντι σε συγκεκριμένες αλλαγές. Οι συσχετισμοί και οι αποκλίσεις στα επιμέρους σημεία (πχ. όραμα, καλό εργασιακό κλίμα, αλλαγή σχολικής ύλης, τόνωση φήμης σχολείου κλπ ).

Περαιτέρω διερεύνηση και σε επιμέρους θέματα, ενδιαφέρουσες πτυχές θα αποκάλυπτε μια έρευνα πάνω στις στρατηγικές του Relationship Marketing: ποια τα χαρακτηριστικά της συνδιαλλαγής δασκάλων-παιδιών-γονέων, το θέμα της πιστότητας των πελατών των ιδιωτικών σχολείων, με ποιους τρόπους διατηρείται η εμπιστοσύνη των γονέων προς το σχολείο κλπ. Σε συνδυασμό με το Internal Marketing, και με αφορμή τις υπερεξουσίες που τείνουν να συγκεντρώνονται σήμερα στο πρόσωπο του διευθυντή, ενδιαφέροντα θέματα προς διερεύνηση θα ήταν: ποιος είναι ο τύπος

διευθυντή που επικρατεί σήμερα στα ελληνικά σχολεία και πώς αυτό επιδρά στο καλό εργασιακό/συναδελφικό κλίμα, πώς συσχετίζεται η προσωπικότητα του διευθυντή με τα αποτελέσματα/προϊόντα του σχολείου(σε όρους ικανοποίησης και πιστότητας μαθητών και δασκάλων, συμμετοχής και διάκρισης του σχολείου σε «εξωστρεφείς»εκδηλώσεις, αύξησης χρηματοδότησης από σύλλογο γονέων, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς, χορηγούς κλπ ).

Μία ακόμη πρόταση για περαιτέρω έρευνα είναι η εξής: Με χρήση του SERVQUAL και αξιοποίηση των αναλύσεων του Edvardsson (2005) για την επίδραση των συναισθημάτων) και του Johnston (2004) για την έννοια της αριστείας, να διερευνηθούν τα gaps στις αντιλήψεις μεταξύ δασκάλων και διοικούντων (στελεχών εκπαίδευσης, Υπουργείου) ως προς το πώς επιτυγχάνεται η αναβάθμιση της αξίας στην ελληνική εκπαίδευση. Να αναλυθεί η δυσaréσκεια των εσωτερικών πελατών/εκπαιδευτικών σε συνθήκες κρίσης, σε ποιους παράγοντες οφείλεται και κατά πόσο αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την κρίση καθεαυτή, να διαπιστωθεί αν υπάρχουν και σε ποιο βαθμό αντιφάσεις με τη ζητούμενη από πλευράς διοίκησης αναβάθμιση της ποιότητας.

Εν κατακλείδι, τόσο σε θεωρητική βάση όσο και σε πρακτικό επίπεδο έρευνας, υπάρχουν ακόμη πολλά κενά να καλυφθούν. Οι εκτιμήσεις συγκλίνουν στο ότι βρίσκεται σε εξέλιξη ένα συγκροτημένο, εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο θα περιλαμβάνει τα μοναδικά εκείνα χαρακτηριστικά του σχολείου και την επίδρασή τους στο μάρκετινγκ. Στην παρούσα διπλωματική προτείνεται η εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ στην εκπαίδευση, ακριβώς γιατί σε αυτό το εργαλείο του μάρκετινγκ φάνηκε να συγκλίνουν περισσότερο οι δύο επιστημονικοί κλάδοι. Η Εκπαίδευση και περισσότερο η πρωτοβάθμια-ως πιο εξοικειωμένη- συναντάται και με τα δύο κομμάτια του Μάρκετινγκ: με το θεωρητικό υπόβαθρο του marketing plan, καθώς συγκλίνουν θεωρίες κι απόψεις για οργάνωση με όραμα, στοχοθεσία, προγράμματα κλπ, αλλά και με τις πιο πρακτικές εφαρμογές, της έρευνας, αλλά και των μορφών άτυπου μάρκετινγκ που καθιστά πιο ελκυστικό το προϊόν του σχολείου.

## Βιβλιογραφία

- Aaker, J.L. (1997), “Dimensions of brand personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 3, pp. 347-56.
- Arambewela, R. and Hall, J. (2006), A comparative analysis of international education satisfaction using SERVQUAL, *Journal of Services Research*, Vol. 6, Special Issue, pp.141-63.
- Bagley, C., Woods, P. and Glatter, R. (1996), “Scanning the market”, *Educational Management and Administration*, Vol.24 No.2, pp.125-38.
- Ball, S.J.(1994), *Education Reform: A Critical and Post-Structural Approach*, Open University Press, Buckingham.
- Banwet, D. and Datta, B. (2003), “A Study of the Effect of Perceived Lecture Quality on Post-Lecture Intentions,” *Work Study*, Vol.52 Nos 4/5, pp. 234 - 243.
- Bay, D. and Daniel, H. (2001), The student is not the customer – An alternative perspective. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 11 No. 1, pp. 1–19.
- Bennett, R., and Ali-Choudhury, R. (2009), Prospective students’ perceptions of university brands: An empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 19, pp. 85–107.
- Bell, L. (1999), “Primary schools and the nature of the education marketplace” in Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R. and Ribbins, P. (Eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy, Practice*, Paul Chapman, London, pp.59-75.
- Bell, D. (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York, NY.
- Beverland, M. and Lockshin, L. (2003), A longitudinal study of customers’ desired value change in business-to-business markets, *Industrial Marketing Management* 32, Vol. 8, pp. 653–66.
- Berry, L. and Parasuraman, A. (1993), “Building a new academic field-the case of services marketing”, *Journal of Retailing*, Vol.69 No.1, pp.13-60.
- Birch, C. (1998), “Research note: marketing awareness in UK primary schools”, *Journal of Marketing Practice*, Vol.4 No.2, pp.57-63.
- Briggs, S. (2006), An exploratory study of the factors influencing undergraduate student choice: The case of higher education in Scotland. *Studies in Higher Education* 31, Vol. 6, pp. 705–22.

- Brown, S.W., Fisk, R.P. and Bitner, M.J. (1994), "The development and emergence of services marketing thought", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5 No.1,pp.21-48.
- Bruhn, M. (2003), *Relationship Marketing, Management of Customer Relationships*, Pearson Education Ltd, Harlow.
- Bucher, C. and Krotee, M.(1998), *Management of physical education and sport* , WCB/McGraw-Hill, Boston.
- Chapleo, C. (2004), Do Universities Have "Successful" Brands?, *International Journal of Educational Advancement*, Vol. 6 No, 1 , pp. 54-64.
- Chung, E. and McLarney, C. (2000), The classroom as a service encounter: Suggestions for value creation, *Journal of Management Education* 24, Vol. 4, pp. 484–500.
- Cronin, J. and Taylor, S. (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56 No3,pp. 55-68.
- Davis, B. and Ellison, L. (1997), *Strategic Marketing for Schools*, Pitman Publishing, London.
- DeZarn, P.E. (1998), "Marketing the school technology plan", *Momentum*, Vol.29 No.2, pp.72-4, (Washington DC).
- Douglas, J., Douglas, A. and Barnes, B. (2006), "Measuring student satisfaction at a UK university", *Quality Assurance in Education*, Vol. 14 No. 3, pp. 251-67.
- Edvardsson, B.(2005), "Service quality: beyond cognitive assessment", *Managing Service Quality*, Vol.15 No.2, pp.127-31.
- Egan, J. (2001), *Relationship Marketing, Exploring Relational Strategies in Marketing*, Pearson Education Ltd, Harlow.
- Engelland, B., Workman, L. and Singh, M. (2000), Ensuring Service Quality for Campus Career Services Centers: A Modified SERVQUAL Scale, *Journal of Marketing Research*, Vol.22 No.3, pp.236-45.
- Evans, I. (1995), *Marketing for Schools*, Cassell, London.
- Fisk, R. P., Brown, S.W. and Bitner, M.J. (1993), "Tracking the evolution of the services marketing literature", *Journal of Retailing*, Vol.69 No.1, pp. 69-103.
- Foskett, N. (2012), Marketization and Education Marketing: The Evolution of a Discipline and a Research Field, *Advances in Educational Administration*, Vol.15, pp.39-61.
- Foskett, N. (2002), "Marketing", in Bush, T. and Bell, L. (Eds), *The Principles and Practice of Educational Management*, Paul Chapman, London, pp. 241-57.

- Foskett, N. (1998), "Schools and marketization", *Educational Management and Administration*, Vol.29, pp.197-210.
- Friedman, B.A., Bobrowski, P.E. and Geraci, J. (2006), "Parents' school satisfaction: ethnic similarities and differences", *Journal of Educational Administration*, Vol. 44 No. 5, pp. 471-86.
- Friedman, B.A., Bobrowski, P.E. and Markow, D. (2007), "Predictors of parents' satisfaction with their children's school", *Journal of Educational Administration*, Vol. 45 No. 3, pp. 278-88.
- Furse, J. (1989), "Marketing in primary school", in Fidler, B. and Bowwles, G. (Eds), *Effective Local Management of Schools*, Longman, London.
- Gewirtz, S., Ball, S.J. and Bowe, R. (1995), *Markets, Choice and Equity in Education*, Open University Press, London.
- Goldring, E.B. and Rallis, S.(1993),*Principals of Dynamic Schools*, Corwin and Sage, Newbury Park, CA.
- Grace, G. (1995), *School Leadership: Beyond Education Management*, Falmer, London.
- Gray, L. (1991), *Marketing Education*, Open University Press, Milton Keynes.
- Grönroos, C. (2004), "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue and value", *Journal of Business &Industrial Marketing*, Vol.19 No.1, pp.99-113.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan, Singapore.
- Grönroos, C. (1984), "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, Vol.18 No.4, pp.36-45.
- Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, London.
- Gummesson, E. (1998), "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10 No.1, pp.4-15.
- Gummesson, E. (1991), "Truths and myths in quality service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.2 No.3, pp. 7-16.
- Hartley, D. (2009), Personalization: The Nostalgic Revival of Child-Centered Education? *Journal of Educational Policy*, Vol.24 No.4, pp. 423-434.
- Hartley, D. (2007), Personalization: The emerging 'revised' code of education?, *Oxford Review of Education* ,Vol.33 No 5, pp. 629-642.

- Harvey, J. (1996), Marketing schools and consumer choice, *International Journal of Educational Management*, Vol.10 No.4, pp. 26-32.
- Helgesen, O. and Nettet, E. (2007), "What accounts for students' loyalty? Some field study evidence", *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 126-43.
- Helgesen, O. (2008), Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 18 No. 1, pp. 50-78.
- Hennig-Thurau, T., Langer, M.F. and Hansen, U. (2001), "Modeling and managing student loyalty", *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 4, pp. 331-44.
- Herbert, D. (2000), "School choice in the local environment: headteachers as gatekeepers on an uneven playing field", *School Leadership and Management*, Vol. 20 No. 1, pp.79-97.
- Holmes, G., McElwee, G. and Thomas, R. (1995), "Environmental scanning and the information-gathering behavior of headteachers", *International Journal of Educational Management*, Vol.9 No.5, pp. 27-30.
- Holcomb, J.H. (1993), *Educational Marketing*, University Press of America, New York, NY.
- Horne, M. (2005), Personalized Learning, *Becta Research Conference 2005*.
- Ivy, J. (2008), A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol.22 No.4, pp. 288-99.
- James, C. and Phillips, P. (1995), "The practice of educational marketing in schools", *Educational Management and Administration*, Vol.23 No.2, pp.75-88.
- Jenkins, H. (1991), *Getting it right: A Handbook for Successful School Leadership*, Blackwell Education, Oxford.
- Johnston, R.(2004), "Towards a better understanding of service excellence", *Managing Service Quality*, Vol.14 Nos 2/3, pp.129-33.
- Joseph, M., Yakhou, M. and Stone, G. (2005), "An educational institution's quest for service quality: customers' perspective", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 66-82.
- Kamins, M.A., Folkes, V.S. and Perner, L. (1997), "Consumer responses to rumors: good news, bad news", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.6 No.2, pp.165-87.
- Kawasaki, G. (1995), How to Drive Your Competition Crazy: Creating Disruption for Fun and Profit, *Hyperion*, New York.

- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Englewood cliffs, NJ.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2009), *Marketing Management*. 13th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1999), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Englewood cliffs, NJ.
- Kotler, P., Fox, K. (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lagrosen, S. and Svensson, G.( 2006), A seminal framework of marketing schools: revisited and updated, *Journal of Management History*, Vol.12 No.4, pp. 369-84.
- Lai Man So, S. and Speece, M.W. (2000), "Perceptions of relationship marketing among account managers of commercial banks in a Chinese environment", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.18 No.7, pp. 315-27.
- Lauder, H. and Hughes, D.(1999), *Trading in Futures: Why in Education Don' t Work*, Open University Press, Buckingham.
- Ledden, L., Kalafatis, S. and Samouel, P. (2007), The relationship between personal values and perceived value of education. *Journal of Business Research*, Vol.60, pp. 965-974.
- Levin, B.(2001), *Reforming Education: From Origins to Outcomes*, Routledge, London.
- Lovelock, C. and Gummesson, E. (2004), "Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, Vol.7 No.1, pp. 20-41.
- Lovelock, C. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 3, pp 9-20.
- Lowrie, A. and Willmott, H. (2006), Marketing Higher Education: The Promotion of Relevance and the Relevance of Promotion, *Social Epistemology*, Vol.20 Nos.3/4, pp. 221-40.
- McFarland, A.(2001), Developing a strategic marketing plan for physical education, *The Physical Educator*, Vol.58 No.4,pp.191-96.
- McClung, G. and Werner, M. (2008), A Market/Value Based Approach to Satisfy Stakeholders of Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 18 No.1, pp. 102-123.
- Maguire, M., Ball, S.J. and McRae, S. (2001), "In all our interests: internal marketing at Northwark Park school", *British Journal of Education*, Vol.22 No. 1, pp.35-50.



- Maringe, F., Gibbs, P. (2009), *Marketing Higher Education, Theory and Practice*. London: McGraw Hill.
- Martinez, E. and Pina, J.M. (2005), "Influence of corporate image on brand extensions: a model applies to the service sector", *Journal of Marketing Communication*, Vol. 11 No. 4, pp. 263-81.
- Marzo - Navarro, M., Pedraja - Iglesias, M. and Rivera-Torres, P.M. (2005), "Measuring customer satisfaction in summer courses", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 53-65.
- Michael, O., (1990), Marketing Educational Institutions: Implications for Administrators, *International Journal of Educational Management*, Vol.4 No.5, pp.23-30.
- Miriam, D. and Clegg, S.(2008), Power, Pedagogy and Personalization in Global Higher Education: the Occlusion of Second-wave Feminism?, *Studies in the Cultural Politics of Education*, Vol.29 No.4, pp.483-498.
- Nicolescu, L., (2009), Applying marketing to higher education: scopes and limits, *Management & Marketing*, Vol.4 No.2,pp.35-44.
- Nguyen, N. and Leblanc, G. (2001a), "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8 No. 4, pp. 227-36.
- Nguyen, N. and Leblanc, G. (2001b), "Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 303-11.
- O'Malley, L. and Tynan, C. (2000), "Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality?" *European Journal of Marketing*, Vol.354 No.7, pp. 797-815.
- Oplatka, I. and Hemsley-Brown, J. (2007), The incorporation of market orientation in the school culture, An essential aspect of school marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol.21 No.4, pp. 292-305.
- Oplatka, I. and Hemsley-Brown, J. (2004), "The research on school marketing: current issues and future directions", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 No. 3, pp. 375-400.
- Oplatka, I. (2002), "The emergence of educational marketing: lessons from the experience of Israeli principals", *Comparative Education Review*, Vol.46 No.2, pp.211-33.

- Oplatka, I., Hemsley-Brown, J. and Foskett, N.H. (2002), "The voice of teachers in marketing their school: personal perspectives in competitive environments", *School Leadership and Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 177-96.
- Palacio, A.B., Meneses, G.D. and Perez, P.J. (2002), "The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students", *Journal of Educational Administration*, Vol. 40 No. 5, pp. 486-505.
- Pardey, D. (1991), *Marketing for Schools*, Kogan Page, London.
- Parasuraman, A. (1997), Reflections of gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 No. 2,pp. 154–61.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol.49, pp. 41-50.
- Pitts, B. and Stotlar, D. (1996), *Fundamentals of sport marketing*, Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Powers, J.M. and Cookson, P.W. (1999), "the politics of school choice research: fact, fiction and statistics", *Educational Policy*, Vol. 13 Nos.1/2, pp. 104-22.
- Seth, N., Deshmukh, S.G. and Vrat, P. (2005), "Service quality models: a review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.22 No.9, pp.913-49.
- Shank, M. (1999), *Sports marketing: A strategic perspective*, Prentice Hall, NJ.
- Shahaida, P., Rajashekar, H. and Nagundkar, R. (2009), A conceptual model of brand-building for B-schools: an Indian perspective, *International Journal of Commerce and Management*, Vol.19 No. 1, pp.58-71.
- Simões, C. and Soares, A. (2010), Applying to higher education: information sources and choice factors, *Studies in Higher Education*, Vol. 35 No.4, pp.371-89.
- Soutar, G. and Turner, J. (2002), "Students' preferences for university: a conjoint analysis", *International Journal of Educational Management*, Vol.16 No 1, pp.40-45.
- Stephenson, P. R. and Willet, R.P. (1969), "Determinants of buyer response to physical distribution service", *Journal of Marketing Research*, p. 279.
- Stodnick, M., Rogers, P.(2008), Using SERVQUAL to measure the quality of the classroom experience. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, Vol. 6 No.1, pp. 115-133.

- Symes, C. (1998), "Education for sale: a semiotic analysis of school prospectuses and other forms of educational marketing", *Australian Journal of Education*, Vol.42 No. 2, pp.135-52.
- Taylor, S. and Judson, K. (2009), A Service Perspective on the Marketization of Undergraduate Education, *Service Science*, Vol.3 No.2, pp.110-26.
- Taylor, A. (2001), "Fellow travelers and true believers: a case study of religion and politics in Alberta Schools", *Journal of Education Policy*, Vol.16 No.1, pp.15-37.
- Waeraas, A. and Solback, M. (2009), Defining the essence of a university: lessons from higher education branding, *Higher Education*, Vol. 57, No 4 , pp 449-462.
- Woods, P., Bagley, C. and Glatler, R.(1996), "Dynamics of competition-the effects of local competitive arenas on schools", in Pole, C. and Chawla-Duggan, R. (Eds), *Reshaping Education in the 1990s: Perspectives on Secondary Education*, Falmer Press, London.
- Woods, P. (1994), "School response to the quasi-market", in Halstead, J.M. (Ed.), *Parental choice and Education*, Kogan Page, London.
- Woods, P. (1993), "Responding to the consumer: parental choice and school effectiveness", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.4 No.3, pp.205-29.
- Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S. (2000), "An examination of selected marketing mix elements and brand equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 2, pp. 195-211.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavior consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46.
- Van Kemenade, E., Pupius, M. and Hardjono, T. (2008), More Value to Defining Quality. *Quality in Higher Education*, Vol.14 No.2,pp. 175-185.
- Whisman, R. (2009), Internal Branding: A University's Most Valuable Intangible Asset. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 18 No.5, pp. 367-370.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2008), Η ποιότητα στην εκπαίδευση, Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Αθήνα, ΥΠΕΠΘ.

