



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Η διερεύνηση της επίδρασης του Εσωτερικού Μάρκετινγκ
στην Αποτελεσματική Διοίκηση Μονάδων Δια Βίου
Μάθησης**

**Internal marketing and effective management of
lifelong learning units**

του

ΧΑΣΑΠΗ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ (Α.Μ. III20050)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος στις

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2022

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2021

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τον συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Τριμελής Επιτροπή

1. Κωνσταντίνος Ζαφειρόπουλος, Καθηγητής, Τμήμα Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
2. Μιλτιάδης Σταμπουλής, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
3. Αθανάσιος Τσιρίκας, Ε.ΔΙ.Π, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία αποτελεί το τελικό στάδιο για την ολοκλήρωση των σπουδών του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οι επιστήμες της αγωγής και της δια βίου μάθησης: εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία», που πραγματοποιείται από το τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής, έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί η επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στην αποτελεσματική διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων ενηλίκων. Για τον σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ενδελεχής μελέτη των ιδανικών διοικητικών μοντέλων και τεχνικών που απαιτούνται για να διοκηθεί σωστά μια εκπαιδευτική μονάδα με στόχευση στον ενήλικο πληθυσμό. Επίσης, αναζητήθηκαν οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ και έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Στις ερευνητικές αναζητήσεις εξετάστηκε και ο ρόλος που διαδραματίζουν κάποια δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά.

Στην βιβλιογραφική έρευνα, η ερευνητική ενασχόληση που παρατηρήθηκε στο πεδίο της συσχέτισης του εσωτερικού μάρκετινγκ, με την αποτελεσματική διοίκηση, φαίνεται να είναι μικρή, καθώς δεν εντοπίστηκε ανάλογη μελέτη. Οι δύο μεταβλητές έχουν μελετηθεί ξεχωριστά σε πολλές περιπτώσεις. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα σύγχρονο ερευνητικό πεδίο, το οποίο έχει πολλά να προσφέρει στην επιστημονική κοινότητα. Η αποτελεσματική διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί την επιστημονική κοινότητα και ολόκληρη την κοινωνία, κατά τη διάρκεια πολλών δεκαετιών, και γίνονται συνεχείς προσπάθειες ώστε να βελτιωθεί. Η επιλογή του χώρου της εκπαίδευσης ενηλίκων έγινε με γνώμονα την ταχεία ανάπτυξη του συγκεκριμένου πεδίου καθώς και της πολυπλοκότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε ενήλικες.

Η υλοποίηση της παρούσας έρευνας έγινε με χρήση ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης γέννησαν την ανάγκη της διερεύνησης των απόψεων των διοικητικών στελεχών μονάδων εκπαίδευσης ενηλίκων σχετικά με την ευστάθεια ή όχι των αποτελεσμάτων στην καθημερινότητα και την πραγματικότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού κατά την κρίση του διευθυντή του. Στα πλαίσια αυτά πραγματοποιήθηκαν πέντε συνεντεύξεις με διευθυντές ή προϊσταμένους εκπαιδευτικών φορέων της πόλης της Θεσσαλονίκης

Ευχαριστίες

Για να πραγματοποιηθεί αυτή η εργασία, εκτός από προσωπικό μόχθο, χρειάστηκε και η έμπρακτη στήριξη πολλών ανθρώπων του αμέσου προσωπικού κοινωνικού περιβάλλοντος. Οφείλω σε καθέναν από αυτούς τους ανθρώπους, οι οποίοι στάθηκαν αρωγοί στην προσπάθειά μου αυτή, τις έντονες ευχαριστίες μου και την εκτίμησή μου.

Ευλικρινείς ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα Αναπληρωτή Καθηγητή του τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών, κ. Κωνσταντίνο Ζαφειρόπουλο, καθώς η βοήθειά του ήταν καθοριστική και πολύτιμη, όπως και η καθοδήγησή του συνέβαλε σε όλη την πορεία της έρευνας, από τον σχεδιασμό έως και την τελική υλοποίησή της. Η υπομονή, η ευγένεια και οι συμβουλές του ήταν εξαιρετικά σημαντικές για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά τον κ. Μιλτιάδη Σταμπούλη, Επίκουρο Καθηγητή του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, και τον κ. Αθανάσιο Τσιρίκα, ΕΔΙΠ του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, που μου έκανα την τιμή να αποτελούν τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης.

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω καθέναν από τους εξήντα εννέα συμμετέχοντες, που αφιέρωσαν τον χρόνο τους, ώστε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο που τους ζήτησα. Χωρίς την ουσιαστική συμβολή των συμμετεχόντων αυτών, η ολοκλήρωση της εργασίας θα ήταν ανέφικτη. Ξεχωριστή αναφορά αξίζει στα πρόσωπα που δέχτηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις της συνέντευξης και με την αρωγή τους να μπορέσουμε να αποκρυπτογραφήσουμε ένα κομμάτι της οπτικής των διοικητικών στελεχών σχετικά με τα ερωτήματα της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους δικούς μου αγαπημένους ανθρώπους, τους γονείς και τους φίλους μου. Η πίστη τους σε εμένα, η κατανόηση και η στήριξη στις στιγμές δυσκολίας και απογοήτευσης είχαν μια πολύ αποτελεσματική επίδραση στην ψυχολογία μου και κατ' επέκταση και στην ποιότητα του αποτελέσματος του εγχειρήματός μου.

Περίληψη

Λαμβάνοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η αποτελεσματική διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων στο παραγόμενο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, όπως επίσης και στο σχολικό κλίμα και εν γένει την εκπαιδευτική διαδικασία εξ ολοκλήρου, πραγματοποιήθηκε η παρούσα ερευνητική προσπάθεια που αποσκοπεί στη διερεύνηση της επίδρασης του εσωτερικού μάρκετινγκ στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Επιχειρήθηκε, επίσης, ο προσδιορισμός των διαφοροποιήσεων που ενδεχομένως προκύπτουν από τις διαφοροποιήσεις των συμμετεχόντων, λόγω των δημογραφικών και των κοινωνικών χαρακτηριστικών τους. Οι εξήντα εννέα σε αριθμό συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα σταθμισμένο ερωτηματολόγιο. Η πρώτη κλίμακα του ερωτηματολογίου αποτελούταν από δέκα έξι δηλώσεις, σχετιζόμενες με το εσωτερικό μάρκετινγκ, μετρώντας τη χρήση ή μη χρήση αυτού στο φορέα εργασίας των συμμετεχόντων. Η δεύτερη κλίμακα αποτελούταν από ένα ερωτηματολόγιο πενήντα τριών ερωτήσεων του Καθηγητή Πασιαρδή, οι οποίες σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και ηγεσίας στο φορέα εργασίας των συμμετεχόντων. Οι πενήντα τρεις αυτές ερωτήσεις είναι οργανωμένες σε εννέα νοητές περιοχές, που αντιστοιχούν στις κύριες λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας και διαχείρισης. Η διάκριση αυτή περιλαμβάνει τους εξής τομείς: σχολικό κλίμα, ηγεσία και διεύθυνση του σχολείου, διεύθυνση προσωπικού, διοίκηση και οικονομική διαχείριση, διαχείριση των μαθητών, επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση, σχέσεις με τους γονείς και κοινότητα, επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων (Πασιαρδής, 2014). Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε αρνητική και ασθενής η σχέση ανάμεσα σε δύο ζεύγη κλιμάκων. Δηλαδή, ανάμεσα στην κλίμακα του εσωτερικού μάρκετινγκ και την κλίμακα της ηγεσίας και διεύθυνσης του σχολείου. Παρατηρήθηκε, ακόμη, η ίδια αρνητική κι ασθενής σχέση ανάμεσα στην κλίμακα του εσωτερικού μάρκετινγκ και την κλίμακα της διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης. Αυτές οι σχέσεις, ούσες αρνητικές, παρουσιάζουν μείωση της μία κλίμακας, έπειτα από αύξηση της άλλης με ασθενή βαθμό. Αναφορικά με τους δημογραφικούς παράγοντες, προέκυψαν διαφοροποιήσεις σχετιζόμενες με τα χαρακτηριστικά του δείγματος που αφορούν τη φύση του φορέα εργασίας (δηλαδή, αν πρόκειται για δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα), την ηλικία και το φύλο.

Abstract

Taking into consideration the key role of effective management of educational institutes, which affects the produced educational result and generally the school's atmosphere as well as the educational procedure. Hence, the current research endeavor investigates the contribution of internal marketing to management's efficiency. In addition, tackling the determination of discrepancies of participants which arise due to demographic and social traits. Sixty-nine individuals may respond to a weighted questionnaire. The foremost scale of questionnaire consisted of sixteen declarations, which are related to internal marketing, estimating the utilization or not utilization of internal marketing in working domain of participants. The second scale consisted of a questionnaire by fifty-three queries of professor Dr. Pasiardis, these questions are related to management's effectiveness as well as leadership in labor's sector of participants. The fifty-three questions are organized in nine comprehensible parts which are respective in main orders of schooling leadership and management. This distinction encompasses those fields such as: schooling atmosphere, leadership and command of school, staff's management, administration and financial management, treatment of students, vocational evolution and training, relationships with parents and collectivity, resolution of problems as well as taking decisions (Pasiardis, 2014). Analyzing the results, negative and fading correlation consisted between pairs of scales. Namely, between the scale of internal marketing and the scale of school's management and administration. Moreover, another negative and fading correlation was observed between the scale of internal marketing and the scale of leadership and financial administration too. These negative correlations display depletion of one scale, subsequently, from rise of the other scale with fading level. According to demographic factors, variances arise, relating to attributes of sample which are connected with the kind of working sector, and more specifically whether it is in public or private domain, age and gender.

Πίνακας Περιεχομένων και Παραρτήματα

Τριμελής Επιτροπή.....	3
Εισαγωγή.....	4
Ευχαριστίες.....	5
Περίληψη.....	6
Abstract.....	7
Πίνακας Περιεχομένων και Παραρτήματα.....	8
Κατάλογος Πινάκων-Γραφημάτων.....	10
Κατάλογος Συντομογραφιών.....	11
A. Θεωρητική Ανασκόπηση.....	
1 Εσωτερικό Marketing.....	12
1.1 Ορισμοί Marketing.....	12
1.2 Ιστορική Εξέλιξη.....	12
1.3 E-Marketing.....	13
1.4 Marketing Υπηρεσιών.....	14
1.5 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....	15
1.6 Εσωτερικό Marketing.....	16
1.7 Ποιότητα Υπηρεσιών.....	17
2 Αποτελεσματική Διοίκηση.....	
2.1 Ορισμός Διοίκησης.....	20
2.2 Λειτουργίες της Διοίκησης.....	21
2.2.1 Προγραμματισμός.....	22
2.2.2 Οργάνωση.....	22
2.2.3 Διεύθυνση.....	23
2.3 Εκπαιδευτική Ηγεσία και Χαρακτηριστικά Ήγετη.....	24
2.4 Η Αντζέντα της E.E.....	25
2.4.1 Η Αντζέντα του Ο.Ο.Σ.Α. περί σχολικής ηγεσίας.....	26
2.4.2 Η Αντζέντα της UNESCO για τη σχολική ηγεσία.....	28
2.5 Το νομοθετικό πλαίσιο για τους διευθυντές.....	29
2.6 Οι ομάδες στην εκπαίδευση.....	31

2.6.2	Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη	32
B.	Ερευνητικός Σχεδιασμός	
3	Μεθοδολογικό πλαίσιο	
3.1	Σκοπός και στόχοι της έρευνας	34
3.2	Μέθοδος και ερευνητικά εργαλεία	35
3.3	Δείγμα της έρευνας.....	41
3.4	Δείκτης Αξιοπιστίας	45
3.5	Συμβολή της έρευνας.....	46
3.6	Διαδικασία	47
4	Παρουσίαση αποτελεσμάτων	
4.1	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	48
4.2	Συσχετίσεις.....	49
4.3	Έλεγχοι t-test.....	53
4.4	Έλεγχοι ANOVA	56
5	Ποιοτική έρευνα- Συνεντεύξεις	59
Γ.	Συζήτηση.....	
6	Ευρήματα και πιθανές ερμηνείες.....	67
7	Σημαντικότητα έρευνας	71
8	Περιορισμοί	72
9	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	73
	Βιβλιογραφία	74
	Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο	78
	Παράρτημα Β - Αποτελέσματα	89

Κατάλογος Πινάκων και Γραφημάτων

<i>Πίνακας 1:</i> Φύλο
<i>Πίνακας 2:</i> Φορέας εργασίας
<i>Πίνακας 3:</i> Ηλικία
<i>Πίνακας 4:</i> Μορφωτικό επίπεδο
<i>Πίνακας 5:</i> Πιστοποίηση εκπαιδευτή ενηλίκων
<i>Πίνακας 6:</i> Δείκτης αξιοπιστίας.....
<i>Πίνακας 7:</i> Ανάλυση ανά κλίμακα (M.O. & T.A.).....
<i>Πίνακας 8:</i> Συσχετίσεις (Αποτελεσματικής διοίκησης & Εσωτερικού Marketing)
<i>Πίνακας 9:</i> t-test κλιμάκων με το φύλο
<i>Πίνακας 10:</i> t-test κλιμάκων με το φορέα
<i>Πίνακας 11:</i> Ανάλυση ANOVA ως προς την ηλικία

Κατάλογος Συντομογραφιών

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
ΔΒΜ	Δια Βίου Μάθηση
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΟΠΠΕΠ	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού
Ι.Ε.Κ	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΚΔΒΜ	Κέντρο Δια Βίου Μάθησης
ΚΕΔΙΒΙΜ	Κέντρο Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης
ΛΑΕΚ	Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση
ΣΔΕ	Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας

1.1 Ορισμοί marketing

Ο όρος μάρκετινγκ χρησιμοποιείται κατά κόρον τα τελευταία χρόνια σε συζητήσεις με τεράστιο εύρος περιεχομένου, κυρίως επιχειρηματικό αλλά συχνότατα και πολιτικό, κοινωνικό, διοικητικό κ.α. Προσπαθώντας να εμβαθύνουμε στο μάρκετινγκ θα αντικρύσουμε μια πληθώρα ορισμών που έχουν προταθεί είτε από ακαδημαϊκούς είτε από κάποια επαγγελματική ένωση. Ενδεικτικά η Αμερικάνικη ένωση, θεωρεί πως Μάρκετινγκ είναι οι δραστηριότητες επιχειρήσεων ή οργανισμών, και οι διαδικασίες δημιουργίας, επικοινωνίας, διανομής και ανταλλαγής προϊόντων ή υπηρεσιών, που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία σε ευρύτερο πλαίσιο (American Marketing Association). Κατά τον Kotler, έναν από τους πιο γνωστούς ακαδημαϊκούς συγγραφείς του μάρκετινγκ, Μάρκετινγκ ορίζεται ως η διαδικασία όπου επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δημιουργούν αξία για τους πελάτες και χτίζουν έτσι δυνατούς δεσμούς με αυτούς ώστε να λάβουν ως αντάλλαγμα κέρδος από αυτούς (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010). Κατά τη βιβλιογραφική έρευνα εντοπίστηκαν τα ακόλουθα κοινά σημεία όλων των ορισμών του μάρκετινγκ. Αρχικά, κεντρική ιδέα εντοπίζεται η έννοια της συναλλαγής κάποιων εμπλεκόμενων μερών, επίσης, σημαντική αποτελεί η ικανοποίηση του πελάτη, σε μέσο αλλά και μακροχρόνιο ορίζοντα, όπως και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τέλος το Μάρκετινγκ διαθέτει ένα σύνολο μέσων, μεθόδων, διαδικασιών και εργαλείων που παρέχουν στήριξη στον οργανισμό να προσαρμοστεί στις ανάγκες του πελάτη και τις συνθήκες της αγοράς (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010).

1.2 Ιστορική εξέλιξη

Στα πρώτα χρόνια εμφάνισης του, το μάρκετινγκ δεν είχε ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Μέχρι να καταλήξει στη σημερινή του φιλοσοφία πέρασε αρκετός καιρός και πολλά στάδια. Οι επιχειρήσεις των αναπτυγμένων χωρών άρχισαν να προσανατολίζονται στο μάρκετινγκ περίπου τη δεκαετία του 1960. Ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ πρώτη φορά διατυπώθηκε από τους Berry et al., (1976), αργότερα το χρησιμοποίησαν και οι George (1977) και Murray (1979). Από τότε ως τώρα έχουν φανεί τέσσερις φάσεις εξέλιξης σχετικά με τον

προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Αρχικά, η φάση της παραγωγής όπου οι επιχειρήσεις δίνουν προσοχή στην παραγωγή, με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής, ταυτόχρονη αύξηση παραγωγικότητας και βελτιστοποίηση μεθόδων παραγωγής. Ακολουθεί ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, καθώς γίνεται αντιληπτή η ανάγκη δημιουργίας μιας ικανής ομάδας ατόμων που θα ασχολούνται με τις πωλήσεις και θα πείθουν στο καταναλωτικό κοινό για την αξία των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ώστε να γίνουν πελάτες. Έπειτα η προσοχή στρέφεται στο Μάρκετινγκ. Οι οργανισμοί κατανοούν πως για να βελτιώσουν τα προϊόντα τους, πρώτο βήμα αποτελεί να εντοπίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών κάνοντας χρήση του μάρκετινγκ, να εντοπίσουν δηλαδή τι επιθυμεί ο καταναλωτής και τί χρειάζεται και μετά να παράγουν. Τέλος, ο προσανατολισμός στρέφεται στο σύστημα Μάρκετινγκ, δηλαδή η φιλοσοφία του μάρκετινγκ να επηρεάζει όλη την επιχείρηση σε κάθε δραστηριότητα της. Η άποψη αυτή σημαίνει πως η επιχείρηση θα πρέπει να είναι στραμμένη προς τον καταναλωτή, να ικανοποιεί τις επιθυμίες του και να μεταβάλλεται με βάση τις αλλαγές αυτών.

1.3 E-marketing

Έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς στις μέρες μας πολλοί ορισμοί για την εννοιολόγηση της έννοιας του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ. Επί της ουσίας, με λίγα λόγια, στο e-marketing εφαρμόζονται όλα όσα ισχύουν στο Μάρκετινγκ αλλά στο χώρο του διαδικτύου. Ενναλλακτικά το E-Μάρκετινγκ έχει ονομαστεί κι ως internet marketing, web marketing, online marketing, web advertising. Σύμφωνα με τον ορισμού του Ngai (2003) το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ είναι: «η διαδικασία της δημιουργίας και διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες μιας επιχείρησης, μέσω των online δραστηριοτήτων, με κύριο στόχο την διευκόλυνση ανταλλαγής ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών, που ικανοποιούν τους στόχους και τις επιθυμίες των καταναλωτών αλλά και της επιχείρησης». Προσπαθώντας να ορίσουμε το e-marketing θα μπορούσε να λεχθεί πως περιλαμβάνει τη χρήση ηλεκτρονικών δεδομένων και εφαρμογών με στόχο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της σύλληψης της ιδέας, διανομής, προβολής και τιμολόγησης (Κούτσικος, 2008). Με τη χρήση και τις δυνατότητες που προσφέρουν τα νέα ηλεκτρονικά μέσα και τεχνολογίες του διαδικτύου, ο κάθε οργανισμός έχει την ευκαιρία με σωστά και σταθερά βήματα να αυξήσει τα κέρδη.

1.4 Μάρκετινγκ υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες ορίζονται ως διαδικασίες , δραστηριότητες ή οφέλη που προσφέρονται από μια επιχείρηση ή οργανισμό στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, η διαφορά είναι όμως ότι παρέχει ελάχιστα ή καθόλου υλικά αγαθά. Διαδικασία του μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι η διαδικασία προγραμματισμού , η εφαρμογή και ο έλεγχος του μίγματος μάρκετινγκ πραγματοποιούνται τόσο σε σχέση με τις υπηρεσίες όσο και με τα προϊόντα. Οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται στους πελάτες βελτιώνονται και όσο γίνονται καλύτερες και καλύπτει τις ανάγκες των πελατών τόσο αυξάνεται και η πίστη αυτών στους οργανισμούς και στις υπηρεσίες που αυτοί παρέχουν. Στην κεντρική θέση των υπηρεσιών φαίνεται να είναι ο άνθρωπος. Επίσης, οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στο κλάδο των υπηρεσιών δεδομένου ότι το παραγόμενο προϊόν είναι κάτι άυλο (Armstrong, 2015). Όπως γίνεται αντιληπτό οι υπηρεσίες τείνουν να εμφανίζουν ιδιαίτερα προβλήματα και προκλήσεις λόγω της άυλης υπόστασης τους.

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών φαίνεται να παρουσιάζει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά στα οποία διαφέρει. Το πρώτο και κύριο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που τις κάνει και ξεχωρίζουν από τα προϊόντα είναι ότι μια υπηρεσία ορίζεται ως άυλη, δηλαδή δεν παράγεται χειροπιαστό προϊόν. Ο αγοραστής δεν πιάνει στα χέρια του κάποιο αντικείμενο, πράγμα που σημαίνει ότι η μέθοδος προώθησης είναι διαφορετική, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην προσωπική πώληση. Δεύτερη ουσιαστική διαφορά είναι η ύπαρξη του προσωπικού στοιχείου στην πώληση. Ο παράγοντας της αξιοπιστίας και της εμπιστοσύνης είναι θεμέλιος λίθος, στην περίπτωση που εκλείπει ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει πιθανότατα σοβαρό πρόβλημα. Το μυστικό της προώθησης των υπηρεσιών είναι η προβολή των του οφέλους που προσφέρει η υπηρεσία. Ακόμα ένα χαρακτηριστικό είναι η μεταβλητότητα. Αν σκεφτούμε πως οι υπηρεσίες παράγονται από άτομα, η ποιότητα μπορεί να διαφέρει ανά οργανισμό, ή ακόμα και από μέρα σε μέρα. Επιπλέον, η ποιότητα μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα της ικανότητας προσαρμογής των υπηρεσιών στις απαιτήσεις διαφορετικών ομάδων πελατών. Για παράδειγμα δύο ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας θεωρητικά προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες, πρακτικά όμως αυτό δεν είναι σταθερό. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως με τις υπηρεσίες είναι δύσκολο να διασφαλίσουμε το ίδιο επίπεδο ποιότητας. Τέλος, τέταρτο χαρακτηριστικό είναι το φθαρτό στοιχείο των υπηρεσιών. Με την λέξη φθαρτό εννοούμε πως οι υπηρεσίες δεν μπορούν να

δημιουργήσουν απόθεμα, έτσι, η σωστή στιγμή και η αξιοποίηση των ευκαιριών είναι ζωτικής σημασίας (Gummesson, 1991).

1.5 Χαρακτηριστικά υπηρεσιών

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά στα οποία διαφέρουν από τις υπόλοιπες. Πρώτο από αυτά είναι οι πελάτες. Οι πελάτες είναι η βάση των επιχειρήσεων αυτών. Αποτελούν την θεμελιώδη μεταβλητή της επιχείρησης και επηρεάζουν την λειτουργία και την δομή της. Η αστάθμητη κατανομή της ζήτησης στο χώρο των υπηρεσιών, η πιστώσεις σε πελάτες και οι όροι πληρωμής είναι ρευστά και επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης η αλλαγή απαιτήσεων του κοινού η άμεση και προσωπική σχέση που δημιουργείται με τον πελάτη είναι χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Ο πελάτης εκτός από ένας απλός καταναλωτής της υπηρεσίας είναι και αξιολογητής της επιχείρησης. Δεύτερη διαφορά είναι η διαφορά στα προϊόντα. Από τη μία έχουμε ένα υλικό προϊόν και από την άλλη μια υπηρεσία που ενδέχεται να συνδυάζει υλικά και άυλα στοιχεία. Τρίτο χαρακτηριστικό είναι το σημείο όπου θα παρέχεται η υπηρεσία. Η επιλογή του χώρου έχει να κάνει με την πιθανή αύξηση της αποδοτικότητας της συγκεκριμένης επένδυσης, είτε σε οικονομικό αντίκτυπο είτε όχι, καθώς και με την συσχέτιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις αγοραστικές συνήθειες και ανάγκες των πελατών. Τέλος, χαρακτηριστικό είναι η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Η φύση των υπηρεσιών χρειάζεται άτομα που διαθέτουν πολλά τυπικά και μη προσόντα. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι στενά συνδεδεμένη με το προσωπικό και εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Γι' αυτό το λόγο η ποιότητα διαφέρει σε ίδιες επιχειρήσεις λόγω της διαφορετικής ποιότητας του προσωπικού.

1.6 Εσωτερικό μάρκετινγκ

Στη βιβλιογραφία επικρατεί σύγχυση και αντιφάσεις σχετικά με τον ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ. . Κοινό σημείο φαίνεται να είναι ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της γενικής κατεύθυνσης μάρκετινγκ του οργανισμού για τη δημιουργία και τη διάδοση των αξιών που επικρατούν στη φιλοσοφία της μονάδας (Russell-Bennett, 2013). Σύμφωνα με τους Hogg και Carter, η συνολική κατεύθυνση του μάρκετινγκ ενός οργανισμού έχει ως βασικό συστατικό το εσωτερικό μάρκετινγκ με στόχο τη παραγωγή και διάδοση των εταιρικών αξιών εντός του δυναμικού του οργανισμού (Russell-Bennett, 2013). Το εσωτερικό μάρκετινγκ

δίνει μεγάλο πλεονέκτημα στον αγώνα των επιχειρήσεων να καταφέρουν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους καταναλωτές. Αν και ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ εξελίχθηκε γοργά σε σχέση με άλλους κλάδους, διότι αποτέλεσε ερευνητικό αντικείμενο πολλών συγγραφέων, φαίνεται λίγοι οργανισμοί να κατάφεραν να περάσουν από την θεωρία στην πράξη. Η Google και η Toyota είναι δύο κολοσσοί που είναι παράδειγμα παρότρυνσης υπαλλήλων. Για να είναι το προσωπικό ευσυνείδητο και αφοσιωμένο στον οργανισμό απαραίτητη είναι η συμβολή του εσωτερικού μάρκετινγκ. Το αφοσιωμένο προσωπικό είναι βάση για ανάπτυξη του οργανισμού και το εσωτερικό μάρκετινγκ συμβάλλει καθοριστικά στο γεγονός πως το προσωπικό θα είναι ευσυνείδητο και αφοσιωμένο πλήρως, με γνώμονα τη συνεχή εξέλιξη και αξιολόγηση του δυναμικού που αποφέρει ως τελικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η χρήση και εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να γίνεται σε στρατηγικό επίπεδο από τη διοίκηση του οργανισμού, ώστε να καλλιεργείται εσωτερικά ένα περιβάλλον το οποίο ενισχύει τις ευσυνείδητες και τακτικές τεχνικές προώθησης ανάμεσα στους εργαζομένους. Υπό αυτήν την οπτική, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν εσωτερικοί πελάτες και τα δεδομένα της εργασίας τους τα εσωτερικά προϊόντα του οργανισμού. Εφόσον τα δεδομένα της εργασίας, δηλαδή τα εσωτερικά προϊόντα του οργανισμού, ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στους στόχους της επιχείρησης (Berry1981, Berry και Parasuraman 1991). Το πιο θετικό και σημαντικότερο αποτέλεσμα που επιφέρει το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι πως το εργατικό δυναμικό καταθέτει κάθε δυνατή προσπάθεια, χρησιμοποιώντας το μέγιστο των ικανοτήτων τους ώστε να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εξωτερικών καταναλωτών. Το εσωτερικό μάρκετινγκ, ως κομμάτι της γενικής στρατηγικής, αφορά, «τη χρήση τεχνικών marketing μέσα σε έναν οργανισμό για την δημιουργία και τη διάχυση των εταιρικών αξιών» (Russell-Bennett, 2013). Ο Kotler (1991) πιστεύει πως το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος πρόσληψης, κατάρτισης και παραγωγής κινήτρων στους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες. Μια πιο σύγχρονη άποψη, θεωρεί πως είναι μια διαδικασία σχετιζόμενη με την οργανωτική ανάπτυξη. Αυτό θα μπορούσε να υλοποιηθεί μέσα από την εκμάθηση καινοτόμων και διαδραστικών συστημάτων επικοινωνίας, αλλά και εφαρμογή των γενικών αρχών μάρκετινγκ στην ολότητα του

οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος. Τα αποτελέσματα θα μπορούν να είναι είτε οικονομικά είτε όχι (Armstrong et al., 2015).

Στη βιβλιογραφική έρευνα εντοπίστηκαν πέντε κύρια στοιχεία του μάρκετινγκ α) Υποκίνηση και ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, β) Πελατειακή ικανοποίηση, γ) Εσωτερική πληρότητα, δ) Η προσέγγιση της εμπορίας, ε) Εφαρμογή επιχειρησιακής στρατηγικής. Εφαρμόζοντας εσωτερικής στρατηγική, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως εσωτερικοί πελάτες, οι οποίοι χρειάζεται να έχουν πειστεί για το όραμα της επιχείρησης και να το επικοινωνήσουν στους εξωτερικούς πελάτες (Rafiq & Ahmed, 2014).

1.7 Ποιότητα υπηρεσιών

Στις περιπτώσεις που οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών προσφέρουν στους εργαζομένους, δηλαδή τους εσωτερικούς τους πελάτες, ένα επίπεδο ποιότητας ικανοποιητικό και αναβαθμισμένο, αναβαθμίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και στους εξωτερικούς τους πελάτες. Έτσι, για να αποκτήσουν ανώτερη ποιότητα για τους εξωτερικούς πελάτες, θα πρέπει να βελτιώνουν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους (Hart, 1995). Οι οργανισμοί υπηρεσιών που αντιμετωπίζουν και συμπεριφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό τους σαν να είναι οι εσωτερικοί πελάτες, τους κάνει να νοιώθουν περισσότερο υπολογίσιμοι και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα συγκεντρωμένοι, αποδοτικοί και συνεπής στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Ο ρόλος των εργαζομένων είναι σύνθετος. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι μετουσιώνουν τις υποσχέσεις των υπηρεσιών της επιχείρησης σε πράξεις απέναντι στους πελάτες. Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι ξεπερνούν τις απαιτούμενες ευθύνες τους προς τους πελάτες δίνοντας στις παρεχόμενες υπηρεσίες ανώτερη ποιότητα, ενώ είναι αυτοί που μένουν πιστοί στις αξίες και τα πιστεύω που αντιπροσωπεύει ο οργανισμός που τους παρέχει εργασία.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η ποιότητα υπηρεσιών ορίζεται ως η κρίση ή η εντύπωση που έχουν οι καταναλωτές για την τελειότητα μιας διαδικασίας ή την ανωτερότητά της σε σχέση με άλλες (Cronin and Taylor, 1992). Υπάρχουν πολλές διαφωνίες και απόψεις σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να μετριέται η ποιότητα μιας υπηρεσίας και αποτελεί ένα πολυσυζητημένο ερευνητικό αντικείμενο τα τελευταία χρόνια. Όπως προτείνει ο Grönroos (1982), η μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών θα πρέπει να χωρίζεται σε δύο μέρη, από την μια την τεχνική πτυχή, δηλαδή οτιδήποτε παρέχεται από τον οργανισμό και από την άλλη την λειτουργική πτυχή,

δηλαδή τον τρόπο κατά τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία. Οι προσδοκίες που έχουν οι καταναλωτές πριν λάβουν μια υπηρεσία συγκριτικά με τις προσδοκίες που έχουν μετά την εξυπηρέτησή τους αποτελούν την αντίληψη τους για την ποιότητα της υπηρεσίας. Αν οι προσδοκίες αυτές καλυφθούν, η ποιότητα θεωρείται τουλάχιστον ικανοποιητική. Στην περίπτωση που δεν καλυφθούν, τότε η ποιότητα είναι ανεπαρκής και ο οργανισμός χρειάζεται να βελτιωθεί. Ο τρόπος που οι εργαζόμενοι παρέχουν την υπηρεσία αποτελεί μεγάλο μέρος του τρόπου που μεταφέρεται στους πελάτες. Επίσης, η ποιότητα των υπηρεσιών δεν αφορά μόνο το πρώτο επίπεδο, δηλαδή τον τρόπο που παρέχεται τακτικά η υπηρεσία, αλλά και τον τρόπο χειρισμού των εξαιρέσεων και προβλημάτων, που αποτελεί το δεύτερο επίπεδο. Όταν κάποιο πρόβλημα δημιουργηθεί, η αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και αντιπροσώπων εκπροσωπεί την εικόνα της εταιρίας και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1985).

Στην προσπάθεια να δοθεί απάντηση αν υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που με τη σειρά τους να συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών βρέθηκε στην βιβλιογραφία πως υπάρχουν δέκα που καθορίζουν την ποιότητα. Αρχικά είναι η αξιοπιστία (reliability), δηλαδή η πιστή τήρηση των αρχικών συμφωνιών, όπως η ακρίβεια πληρωμών και η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Επίσης υπάρχει η ανταπόκριση (responsiveness), η οποία σχετίζεται με την ικανότητα, τόσο σε πρακτικό όσο και σε ψυχολογικό (ευγένεια, προθυμία) επίπεδο, που δείχνουν οι εργαζόμενοι για ταχεία εξυπηρέτηση των πελατών σε μη προδιαγεγραμμένες καταστάσεις, όπως κάποιο απρόοπτο ή λάθος. Ακόμη, η αρμοδιότητα (competence) ως ο επόμενος παράγοντας, αφορά την κατάρτιση του προσωπικού και το υπόβαθρο γνώσεων που έχει καθένας τους ώστε να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους και να ευημερεί η επιχείρηση. Ακολουθεί η πρόσβαση (access), η δυνατότητα δηλαδή της επιχείρησης να είναι προσβάσιμη από τους πελάτες, να μπορεί να επικοινωνήσει ο ενδιαφερόμενος είτε τηλεφωνικώς είτε ηλεκτρονικά άμεσα, τα χρονικά διαστήματα και τα ωράρια να ικανοποιούν και να συμβαδίζουν με καθένα. Ακόμα ένας δείκτης ποιότητας είναι η ευγένεια (courtesy). Η εικόνα του προσωπικού, η προσεγμένη εμφάνιση, αλλά και οι τρόποι συμπεριφοράς του, το λεξιλόγιο, η ευγένεια και η φιλική διάθεση ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Έπεται η επικοινωνία (communication) που κρατάει μια επιχείρηση. Οι πελάτες συχνά έχουν διαφορετικό κώδικα επικοινωνίας που επηρεάζεται από την ηλικία, τη μόρφωση και πολλούς ακόμα παράγοντες. Μια

επιχείρηση οφείλει να έχει ανοιχτό το δίαυλο επικοινωνίας και να ενημερώνει τους πελάτες της προσαρμόζοντας τη γλώσσα της βάση των προτιμήσεων των πελατών τους. Η τιμιότητα (credibility) είναι η θέση της επιχείρησης στα μάτια των καταναλωτών, έχει αρκετά κοινά με την έννοια της αξιοπιστίας. Παράγοντας ποιότητας είναι και η ασφάλεια (security), η απομάκρυνση από το ρίσκο και τους κινδύνους είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τον καταναλωτή και προσδίδει ποιότητα σε όποια υπηρεσία το καταφέρνει. Υψίστης σημασίας είναι και η κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer), η προσπάθεια που γίνεται δηλαδή να από τον οργανισμό να αποκρυπτογραφήσει και να κατανοήσει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι ειδικές απαιτήσεις, η εξατομικευμένη προσέγγιση και η ειδική στόχευση είναι μέρος αυτής της κατηγορίας. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι ο παράγοντας της απτότητας (tangible). Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τόσο τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, όσο και τις διευκολύνσεις που παρέχονται από την παρουσία προσωπικού ή την διαμόρφωση του χώρου (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1985).

2. Η εξέλιξης της διοίκησης

Η διοίκηση στο χώρο των επιστημών έκανε την εμφάνιση της περίπου τον 20^ο αιώνα. Δέχθηκε επιρροές από πληθώρα επιστημών, όπως η νομική, τα οικονομικά, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία. Οι συζητήσεις μέχρι τις σημερινές απόψεις για το αντικείμενο και την μεθοδολογία της ήταν μακροχρόνιες. Σύμφωνα με τον Chevallier (1993), οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις της επιστήμης είναι τρεις, η νομολογική, η διαχειριστιολογική και η κοινωνιολογική προσέγγιση. Η πρώτη αφορά την ερμηνεία και κατανόηση της διοίκησης στο δημόσιο τομέα, η δεύτερη ασχολείται με την οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών μέσα από ορθολογικές πρακτικές και η τρίτη αφορά την ερμηνεία της διοίκησης σύμφωνα με την οπτική των θεωριών της κοινωνιολογίας.

Η πληθώρα προσεγγίσεων και παραμέτρων, όπως και η διαφορά επιρροής από διάφορα γνωστικά πεδία δημιουργεί μια σύγχυση και έχει ως αποτέλεσμα να εντοπίζεται μια πληθώρα ορισμών στην βιβλιογραφικά ανασκόπηση. Είναι δύσκολο να βρεθεί ένας κοινός ορισμός για να οριστεί ο τομέας της διοίκησης που θα ήταν αποδεκτός από όλους. Ενδεικτικά θα αναφερθούν δύο ορισμοί που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία με χρονική απόσταση μεταξύ τους ώστε να γίνει αντιληπτή η χρονική μεταβολή των απόψεων των ερευνητών στο πέρασμα του χρόνου σχετικά με το αντικείμενο. Η διοίκηση είναι « μία διαδικασία η οποία λαμβάνει χώρα μέσω ατόμων και με τη συμμετοχή ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού» σύμφωνα με τους Hersey&Blanchard (1977). Όπως γίνεται αντιληπτό ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση στη σημασία του ρόλου που διαδραματίζουν οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό, επίσης ειδική μνεία γίνεται στα αποτελέσματα που έχουν τεθεί ως στόχοι για να επιτευχθούν, ώστε να θεωρείται επιτυχής η διαδικασία της διοίκησης. Λίγα χρόνια αργότερα ο Κουτούζης (1999), θεωρεί ότι η διοίκηση είναι «η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων». Παρατηρείται πως οι δυο βασικοί παράγοντες παραμένουν στο επίκεντρο, δηλαδή τα άτομα και οι στόχοι του οργανισμού που αποτελούν κοινή συνισταμένη των περισσότερων. Η πραγματοποίηση των στόχων και σκοπών, είναι ουσιαστικά ο λόγος ύπαρξης της διοίκησης, ενώ η οργάνωση τόσο των υλικών μέσων ,όσο και των ανθρωπίνων πόρων, γίνεται μέσα από διαδικασίες και δομές.

2.2 Λειτουργίες της διοίκησης

Οι θεωρητικοί της διοίκησης θεωρούν πως οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι κοινωνικοί σχηματισμοί. Ο σκοπός αυτών των σχηματισμών είναι η μετάδοση εκπαιδευτικών παροχών, κύρια χαρακτηριστικά οι οργανισμοί εκπαίδευσης έχουν την οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνικών μέσων και λειτουργιών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τυπικές δομές και συνεχή συντονισμό, πράγματα τα οποία βασίζονται στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων που συμμετέχουν. Η διάρκεια, η σταθερότητα και η δομή αποτελούν γνωρίσματα των εκπαιδευτικών οργανισμών (Ματσαγγούρας, 2003).

Προσπαθώντας να γενικεύσουμε την οργάνωση των εκπαιδευτικών δομών θα μπορούσε να λεχθεί πως οι εκπαιδευτικές μονάδες αποτελούν μικρογραφία των κοινωνικών συστημάτων (Πασιαρδής 2014). Μία εκπαιδευτική μονάδα, διαθέτει τα ίδια χαρακτηριστικά όπως και τα συστήματα. Συγκεκριμένα, εισροές τους είναι οι άνθρωποι (μαθητές και εκπαιδευτικοί), ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, καθώς και τα οικονομικά μέσα. Οι μέθοδοι διδασκαλίας, ο συντονισμός του δυναμικού, η οικονομική στρατηγική είναι οι λειτουργίες της οργάνωσης, ενώ ακόμα εκροές θεωρούνται τα γνωστικά οφέλη των μαθητών, όπως και τα παιδαγωγικά κέρδη σε επίπεδο στάσεων, αξιών και αντιλήψεων. Κάθε εκπαιδευτική μονάδα, όπως και η σχολική, αποτελεί έναν διοικητικό θεσμό, ο οποίος διαθέτει διοικητική λειτουργία, η οποία περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο (Ζαβλανός, 1998).

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως πέντε λειτουργίες της διοίκησης ο προγραμματισμός (σχεδιασμός), η οργάνωση, η καθοδήγηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Σαΐτης, 2008). Η διαδικασία της ανατροφοδότησης (feedback), είναι βαρύνουσας σημασίας διότι μέσω αυτής γίνεται ο εντοπισμός των αστοχιών και των σφαλμάτων που έχουν εμφανιστεί. Η διαδικασία αυτή είναι ο εναρκτήριο μοχλός που ενεργοποιεί τις κινήσεις για την βελτίωση και την ανάπτυξη. Όλες οι λειτουργίες βασίζονται σε θεωρητικές βάσεις και φιλοσοφικές τάσεις, ενώ υπάρχουν και δοκιμασμένα εργαλεία όπως το οργανόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα (Κατσαρός, 2008).

Ενδεικτικά, η λειτουργία του του προγραμματισμού σημαίνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και καθορισμό των βασικών κατευθύνσεων. Ορίζονται στόχοι του οργανισμού ενώ ακόμα εκπονείται και ένα πλάνο για την επίτευξή τους. Η διαδικασία

της οργάνωσης είναι ο καταμερισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων σε άτομα και ομάδες. Έτσι, δημιουργούνται οι σχέσεις μεταξύ τους (ιεραρχία, τμήματα) με στόχο να δημιουργηθεί το σύστημα μέσα από το οποίο οι πόροι θα κατευθύνονται προς την υλοποίηση των στόχων (Μπουραντάς 1992). Η ευθύνη της εποπτείας, της ενθάρρυνσης και της ορθής καθοδήγησης των υφισταμένων, είναι το στάδιο της διεύθυνσης. Ενώ , τέλος, οι διαδικασίες ελέγχου που γίνονται με στόχο τη συνεχή και απρόσκοπτη ολοκλήρωση των σχεδίων που έχουν τεθεί για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητος διότι προλαμβάνει τυχόν λάθη και αποκλίσεις.

2.2.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι το στάδιο όπου τίθενται οι στόχοι και οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθούν αυτοί. Διαχωρίζεται σε λειτουργικό και στρατηγικό. Ο χωρισμός αυτός γίνεται με γνώμονα την χρονική διάρκεια πραγματοποίησης των στόχων. Ο λειτουργικός προγραμματισμός στοχεύει στους βραχυχρόνιους στόχους, έχει δηλαδή άμεσο χαρακτήρα. Από την άλλη ο στρατηγικός προγραμματισμός, ασχολείται με τους μακροπρόθεσμους στόχους, όπως το μελλοντικό όραμα και τις σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις (Σαΐτης, 2008). Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με την υιοθέτηση αρχών, κανόνων και σκοπών συναφών με αυτούς που έχουν τεθεί από την ευρύτερη εθνική εκπαιδευτική πολιτική (Κατσαρός 2007). Ο λειτουργικός σχετίζεται και βοηθά στην αποτελεσματικότητα, την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου και την αυτονομία της κάθε μονάδας. Η αυτονομία είναι μια συνεχώς αυξανόμενη τάση και οδηγεί σε αποκεντρωτικά μοντέλα διοίκησης (Λαΐνας, 2000).

2.22 Οργάνωση

Οι κινήσεις που γίνονται με στόχο την δημιουργία μιας οργανωτικής δομής ενός εκπαιδευτικού συστήματος είναι η λειτουργία της οργάνωσης. Η σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και η όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων είναι κομμάτι της οργάνωσης. Η οργανωτική λειτουργία βασίζεται σε κάποιες αρχές. Μία από τις βασικές είναι η διαίρεση της εργασίας, συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης αυτό είναι ο χωρισμός διδακτικού έργου σε διαφορετικά διδακτικά αντικείμενα που διδάσκονται από εξειδικευμένο προσωπικό συναφούς ειδικότητας. Η ομαδοποίηση και κατανομή των εργασιών, η δημιουργία τμημάτων αναλογιζόμενοι τα κριτήρια, της ομοιογένεια και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ονομάζεται

τμηματοποίηση. Τέλος, εποπτεία είναι η ο έλεγχος της διοίκησης σε σχέση με το κατά πόσο εκπληρώνονται οι στόχοι. Για τη λειτουργία της εποπτείας έχουν εκφραστεί ποικιλία απόψεων, ενώ το εύρος της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε οργάνωσης, τους στόχους και το είδος της εργασίας. Στο χώρο της εκπαίδευσης το βάρος πέφτει στην αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας, την αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, του χρόνου του χώρου, την κατανομή του υλικότεχνικού εξοπλισμού και εν γένει όλων των πόρων (Σαΐτης, 2008).

2.23 Διεύθυνση

Η διεύθυνση έχει ως σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Επιτυχία θεωρείται η παραγωγή αισθήματος και κινήτρων στους υφισταμένους για σκληρή δουλειά και μέγιστη απόδοση και παραγωγικότητα. Σχετίζεται με την δημιουργία σχέσεων και δεσμών σε έναν οργανισμό, την παρακίνηση του προσωπικού, την καθοδήγηση του έμψυχου δυναμικού, την ψυχολογική ενθάρρυνση και στήριξη που οδηγεί σε αμφίδρομη επικοινωνία και αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Η ορθή καθοδήγηση οδηγεί σε ολοκλήρωση του κοινού σκοπού (Μπουραντάς, 2002). Η διεύθυνση θεωρείται από τους ερευνητές διαπροσωπικός αλλά και τεχνικός ρόλος. Αυτό συμβαίνει διότι πέρα από τα διαπροσωπικά στοιχεία ο διευθυντής επιβλέπει τις εργασίες διαχείρισης και συντήρησης κτιριακών εγκαταστάσεων και υποδομών, συνθηκών υγιεινής και υγείας. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια εργαζομένων και μαθητών αλλά και την εξασφάλιση και σωστή και ορθολογική διαχείριση των απαραίτητων πόρων, τόσο υλικών όσο και άυλων. Κατά το Σαΐτη ,στη λειτουργία της διεύθυνσης, είναι δόκιμο να εντάξουμε τον καταμερισμό εξουσίας και ευθυνών σε έναν ή περισσότερους συνεργάτες, την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη, τον συντονισμό των υπό εκκρεμότητα εργασιών και την επίλυση δύσκολων εργασιών, όπως τις συγκρούσεις. Ως επικοινωνία ορίζεται ως η αμφίδρομη ανταλλαγή και ροή πληροφοριών, αντιλήψεων, στάσεων και απόψεων είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Επίσης εκχώρηση εξουσίας είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων και αναμενόμενα της αντίστοιχης εξουσίας και ευθυνών μέσα στον οργανισμό κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων. Τέλος, η διαχείριση συγκρούσεων στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας αποτελεί την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται, τόσο στις σχέσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα την τοπική κοινότητα. Ενδεχομένως να φαίνεται αρνητικό αλλά αποτελεί μία σημαντική ευκαιρία που μπορεί να οδηγήσει

στην αξιοποίηση των διαφωνιών , καθώς οδηγεί στον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων και την οπτική από διαφορετικές πλευρές που χρησιμεύουν στον οργανισμό.

2.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και χαρακτηριστικά ηγέτη

Η ηγεσία ως όρος δεν αποτελεί μια πρόσφατη ανακάλυψη. Αντιθέτως είναι αντικείμενο μελέτης και έρευνας εδώ και χιλιετίες. Για το λόγο αυτό έχει μελετηθεί σε βάθος και έχει αναλυθεί πλήρως. Με τον όρο ηγεσία εννοούμε τη διαδικασία επιρροής και διαμόρφωσης του συνόλου των σκέψεων, των ενεργειών καθώς και της συμπεριφοράς αλλά και της γενικότερης στάσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων από έναν άνθρωπο. Το άτομο αυτό ακολουθείται πιστά, πρόθυμα και εθελοντικά και χαρακτηρίζεται ως ηγέτης (Μπουραντάς, 2005). Ανάμεσα στον ηγέτη καθώς και τα άτομα που τον ακολουθούν, τείνει να επικρατεί μια ποιοτική σχέση συνεχούς αλληλεπίδρασης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει απαιτείται να είναι εφοδιασμένος με κάποια χαρακτηριστικά, τόσο τεχνικά όσο και διαπροσωπικά ώστε να καταφέρει να φέρει εις πέρας το πολυδιάστατο έργο που του έχει ανατεθεί. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει από την κλασσική αρχαιότητα τους μεγάλους φιλοσόφους.

Οι δύο θεωρίες των χαρακτηριστικών είναι (1) η θεωρία του μεγάλου άνδρα σύμφωνα με την οποία κάποιοι έχουν γεννηθεί για να οδηγούν και κάποιοι για να οδηγούνται, ενώ ο ηγέτης θα αναδειχτεί μέσα από τις απαιτήσεις της ίδιας της κατάστασης και (2) η θεωρία των γνωρισμάτων σύμφωνα με την οποία κάποιοι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένα γνωρίσματα που τους κάνουν καλύτερους ηγέτες από άλλους (Tomlinson, 2004).

Η ηγεσία στην εκπαίδευση διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αυτή εφαρμόζεται σε άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα οι επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει διότι η γενικότερη φιλοσοφία μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι πολύ διαφορετική από την αντίστοιχη μιας οποιασδήποτε επιχείρησης. Καθαρός στόχος της κάθε εταιρείας είναι η κερδοφορία της, σε αντίθεση με το σχολείο το οποίο στοχεύει στην παροχή γνώσης και τη διαμόρφωση του χαρακτήρα των μαθητών του. Οι γενικότερες τάσεις που παρατηρήθηκαν στον τομέα άσκησης Διοίκησης, είναι και αυτές που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη σχηματοποίηση των Εκπαιδευτικών Μορφών Ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, ο Sergiovanni (1984) ξεχωρίζει πέντε τύπους κατηγορίες εκπαιδευτικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα:

- Την τεχνική (technical) που δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό, την οργάνωση, τον προγραμματισμό και τη στελέχωση του σχολικού οργανισμού, με αποτέλεσμα να κάνει αποτελεσματικότερη τη λειτουργία του.
- Την ανθρώπινη (human) που συνδέεται με το συναίσθημα και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ενθάρρυνση, η έμπρακτη στήριξη, η προστασία και η παροχή κινήτρων μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων καθώς και την ενεργότερη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.
- Την εκπαιδευτική (educational), η οποία πετυχαίνει στόχους μέσω διαδικασιών όπως η διδασκαλία, η εποπτεία, η συχνή αξιολόγηση, η συμβουλευτική και βελτίωση των εργαζομένων.
- Τη συμβολική (symbolic), που στόχο έχει να φέρει στο επίκεντρο την αξία του σχολείου καθώς και συσχετίζεται με την προσπάθεια στροφής της προσοχής των άλλων προς το σχολείο.

2.4 Η ατζέντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η ευρωπαϊκή πολιτική δραστηριοποιείται στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας την οποία και συνδέει με το αίτημα για δυναμικά, καινοτόμα και συμπεριληπτικά συστήματα, αποσκοπώντας σε μια ενδυναμωμένη εκπαίδευση που θα μπορεί να διαδραματίζει τον ρόλο της -οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό- στις σύγχρονες συνθήκες (Μπουτσιούκη, 2017) . Αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη των διευθυντών των σχολείων η Ε.Ε επισημαίνει πως η αποτελεσματική ηγεσία των σχολείων συνιστά βασικό παράγοντα διαμόρφωσης του συνολικού περιβάλλοντος διδασκαλίας και μάθησης, δημιουργίας φιλοδοξιών και στήριξης μαθητών, γονέων και προσωπικού, συμβάλλοντας σε υψηλότερα επίπεδα επιτευγμάτων. Για αυτό και κρίνεται σημαντική η διασφάλιση ύπαρξης ή ανάπτυξης των απαιτούμενων ικανοτήτων και προσόντων των ηγετικών στελεχών προκειμένου να αναλάβουν αυξημένα καθήκοντα. Εξίσου σημαντικό θεωρείται να διασφαλιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν επιβαρύνονται υπερβολικά με διοικητικά καθήκοντα και επικεντρώνονται σε ουσιώδη θέματα, όπως η ποιότητα μάθησης, τα προγράμματα, τα παιδαγωγικά

ζητήματα, η απόδοση, τα κίνητρα και η εξέλιξη του προσωπικού (The Council of the EU, 2009) . Σε συνέχεια του ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος υπογραμμίζεται ότι η ηγεσία απαιτεί ανεπτυγμένες ικανότητες υποστηριζόμενες από βασικές αξίες. Η επαγγελματική δέσμευση, η ικανότητα παροχής κινήτρων και παρότρυνσης, οι δεξιότητες επικοινωνίας, η ανάπτυξη στρατηγικού οράματος αποτελούν παράγοντες διαμόρφωσης αποτελεσματικών σχέσεων με τελικό στόχο την επίτευξη βελτιωμένων επιδόσεων για τους εκπαιδευόμενους (Συμβούλιο της Ε.Ε., 2014) . Αν και η ευθύνη για τα εκπαιδευτικά συστήματα εναπόκειται αποκλειστικά στα επιμέρους κράτη μέλη, η Ε.Ε. καλεί σε συνεργασία και ανταλλαγή καλών πρακτικών στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Συγκεκριμένα τα κράτη μέλη καλούνται να καταστήσουν την ηγεσία πιο ελκυστική με την εξασφάλιση υψηλού επαγγελματισμού ως μέσου προσέλκυσης των πλέον ικανών υποψηφίων, με την ανεύρεση καλύτερης ισορροπίας μεταξύ των καθαρά διοικητικών καθηκόντων και των βασικών καθηκόντων που αφορούν την εκπαίδευση και την κατάρτιση, την προώθηση της ομαδικότητας και των ευέλικτων ηγετικών πλαισίων, με τη δημιουργία για παράδειγμα ειδικών ομάδων αντιμετώπισης προκλήσεων, δικτύων ανταλλαγής εμπειριών και συνεργασίας (Συμβούλιο της Ε.Ε., 2014).

Πέραν του θεσμικού πλαισίου η Ε.Ε. ενθαρρύνει τη δραστηριοποίηση των κρατών μελών μέσω εξειδικευμένων εγχειρημάτων εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών παρεμβάσεων. Μεταξύ αυτών εμβληματική θέση καταλαμβάνει το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εκπαιδευτική Ηγεσία (European Policy Network on School Leadership – EPNoSLS). Πρόκειται για ένα δίκτυο στοχοπροσηλωμένο στη βελτίωση τόσο των πολιτικών όσο και των πρακτικών άσκησης εκπαιδευτικής ηγεσίας στην Ευρώπη. Μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας οι ενδιαφερόμενοι δύναται να παρακολουθήσουν σεμινάρια για θέματα ηγεσίας συμμετέχοντας παράλληλα και σε fora συζητήσεων (European Policy Network on School Leadership) . Επιπρόσθετα παρέχεται και εργαλειοθήκη για τη σχολική ηγεσία, την ισότητα και τη μάθηση. Απευθύνεται σε υπευθύνους χάραξης πολιτικής, σε σχολεία, σε ιδρύματα κατάρτισης εκπαιδευτικών, σε ερευνητές παρέχοντάς τους εργαλεία για στοχασμό, αναγνώριση των προκλήσεων και διαβάθμιση προτεραιοτήτων, επισημαίνοντας εξ αρχής ότι η επίτευξη στόχων σχετιζόμενων με την εκπαιδευτική ηγεσία είναι σύνθετη και πολυδιάστατη διαδικασία (School Leadership Toolkit).

2.41 Η ατζέντα του Ο.Ο.Σ.Α. περί σχολικής ηγεσίας

Ο Ο.Ο.Σ.Α. δημοσιεύει συχνά και συστηματικά αποτελέσματα από έρευνες που έχουν διεξαχθεί αναφορικά με την εκπαίδευση, ακολουθούμενες από βελτιωτικές προτάσεις. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ η ηγεσία των σχολείων έχει καταστεί προτεραιότητα στις διεθνείς εκπαιδευτικές πολιτικές, καθώς διαδραματίζει καίριο ρόλο στη βελτίωση των σχολικών αποτελεσμάτων. Καθώς οι χώρες επιδιώκουν να προσαρμόσουν τα εκπαιδευτικά τους συστήματα στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής οφείλουν να βελτιώσουν την ποιότητα της σχολικής ηγεσίας και να την καταστήσουν βιώσιμη. Παράλληλα απαιτείται κατάλληλη στήριξη, χρόνος, και ικανότητα προκειμένου οι ηγέτες να επικεντρωθούν στις πρακτικές εκείνες που δύναται να συνδράμουν στη βελτιστοποίηση της μάθησης. Ως μοχλός βελτίωσης μπορεί να λειτουργήσει η ανάπτυξη πλαισίων ηγεσίας ώστε «το επάγγελμα» του σχολικού ηγέτη να καταστεί δημοφιλές (OECD, 2008) . Η εργαλειοθήκη του ΟΟΣΑ ως εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει στην ανάλυση των τρεχουσών πολιτικών και πρακτικών σχολικής ηγεσίας και στην ανάπτυξη ενός κοινά κατανοητού τρόπου δράσης, προσφέροντας περιθώρια προβληματισμού και αναστοχασμού και δυνατότητα επικοινωνίας και σύνδεσης των εμπλεκόμενων μερών (OECD, 2009) . Ακόμη τονίζεται η σημασία της προετοιμασίας και εκπαίδευσης των σχολικών ηγετών, η δόμηση δικτύων συνεργασίας για τη διάχυση της καινοτομίας, καθώς και η επαγγελματική υποστήριξη ώστε να αποκτηθούν ουσιαστικά οφέλη (OECD, 2012) . Στο «Education at a glance», ανάμεσα σε άλλα, διακρίνουμε το ρόλο του σχολικού ηγέτη ως συνδετικού κρίκου ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς/κηδεμόνες, επίσημες κρατικές αρχές και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (OECD, 2016) .

Στην αξιολόγηση το καλοκαίρι του 2017 αναφορικά με την εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα, αναφέρεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο στην εκπαιδευτική ηγεσία. Εκεί επισημαίνεται ότι οι σχολικοί ηγέτες δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι, μια και δεν είναι υποχρεωτικό βάσει νόμου να έχουν λάβει κάποια περαιτέρω εκπαίδευση. Ως εκ τούτου όσοι αναλαμβάνουν για πρώτη φορά ηγετικά καθήκοντα διαθέτουν μικρή προετοιμασία και κατάρτιση. Επισημαίνεται ακόμη ότι στη χώρα μας οι σχολικοί ηγέτες έχουν περιορισμένη ευθύνη στην κατανομή των ανθρώπινων και υλικών πόρων και στη διαμόρφωση του προγράμματος σπουδών εξαιτίας του ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο. Η υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να αλλάξει με αποκέντρωση και αυτονομία. Τέλος, σημειώνεται πως με την υπάρχουσα οικονομική

κρίση αλλά και άλλα απαιτητικά ζητήματα, όπως το μεταναστευτικό, κρίνεται επιβεβλημένο οι σχολικοί ηγέτες να είναι σε θέση να δρουν άμεσα κι επιτυχημένα σε απρόβλεπτες συνθήκες, κάτι που χρειάζεται εκπαίδευση αλλά και μέριμνα από την πολιτεία (OECD, 2017).

2.42 Η ατζέντα της UNESCO για τη σχολική ηγεσία

Η Ουνέσκο θεωρεί με τη σειρά της πως η σχολική ηγεσία έχει αναγνωριστεί τα τελευταία χρόνια ως παράγοντας-κλειδί στην εξασφάλιση ποιότητας στην εκπαίδευση. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο πώς των πρακτικών και των λειτουργιών. Παράλληλα με αυτά η Ουνέσκο, δεν παραλείπει να τονίσει ότι είναι πολύ σημαντικό να εκπαιδεύονται και να επανεκπαιδεύονται οι σχολικοί ηγέτες, διότι είναι εκείνοι που εφαρμόζουν εκπαιδευτικές πολιτικές. Αν είναι ελλιπώς εκπαιδευμένοι ή υποστηριζόμενοι η οποιαδήποτε πολιτική σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο θα εφαρμοστεί αναποτελεσματικά. Από την έρευνα που πραγματοποίησε σε Αυστραλία, Χιλή, Κορέα και Νότια Αφρική, παρόλη την ετερογένεια και τις ιδιαιτερότητες κάθε πλαισίου συμπεραίνεται ότι οι αρμοδιότητες της σχολικής ηγεσίας είναι απαραίτητο να τεθούν στο επίκεντρο. Επειδή οδηγούμαστε σε διαρκώς αυξανόμενες ευθύνες της σχολικής ηγεσίας, όταν αναφερόμαστε στην ηγεσία δε θα πρέπει να έχουμε στο νου μόνο τον διευθυντή, αλλά και άλλους από το περιβάλλον του σχολείου, όπως οι εκπαιδευτικοί (Vaillant, 2015).

Σε άλλη έρευνα που δημοσίευσε η Ουνέσκο αναφορικά με τη σχολική ηγεσία - Αραβικά κράτη, ανατολική Ασία, νοτιοδυτική Ασία, υποσαχάρια Αφρική, ανατολική Ευρώπη και Κεντρική Ασία, Λατινική Αμερική και τα κράτη της Καραϊβικής- έχοντας αναλύσει τα προφίλ των ηγετών -από τη σκοπιά της ηλικίας, του φύλου, των τυπικών προσόντων, της εμπειρίας- καθώς και τα υφιστάμενα θεσμικά και πολιτικά πλαίσια παρατηρήθηκε πως σε πολλές χώρες παρατηρείται η διαχειριστική διάσταση του σχολικού ηγέτη, όπως και η ελλιπής εκπαίδευση και υποστήριξη του. Επίσης στις περισσότερες χώρες διαφάνηκε πως σχολικοί ηγέτες γίνονται οι εκπαιδευτικοί που είναι κοντά στη συνταξιοδότηση, χωρίς να έχουν εκπαιδευτεί στις απαιτούμενες ηγετικές δεξιότητες. Έτσι η πρόταση της Ουνέσκο έγκειται στο να αναπτυχθούν εθνικά και υπερεθνικά ισχυρά δίκτυα συνεργασίας, να μοιράζονται οι καλές πρακτικές αλλά και οι όποιες εκπαιδευτικές αλλαγές να συντελούνται λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές

ανάγκες, την εθνική οικονομική κατάσταση, την εθνική/τοπική κουλτούρα και τις όποιες ομάδες επιρροής (UNESCO, 2016).

2.5 Το νομοθετικό πλαίσιο για τους διευθυντές

Οι θεωρητικές απόψεις (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Kotter, 2001, Μπουραντάς, 2005) συγκλίνουν στην αντίληψη ότι η ιεραρχική και γραφειοκρατική κατανομή των οργανώσεων θέτει εμπόδια στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών. Οι δυσκολίες ανάδειξης ηγετικών στελεχών (Κελεσιδής, 2018, σσ. 81-99) διαφαίνονται από το γεγονός ότι στην Ελλάδα από το 1982 έως και το 2018 η Πολιτεία δεν κατόρθωσε να αποσαφηνίσει τις απαιτήσεις και ανάγκες και να καταλήξει σε ένα αποτελεσματικό, αξιόπιστο και αποδεκτό σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης. Το νομοθετικό πλαίσιο, ο αυστηρός καθορισμός του έργου από την κεντρική εξουσία, η πολυπλοκότητα και πληθώρα εγκυκλίων, τα κριτήρια επιλογής διοικητικών στελεχών, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας αφήνουν μικρά περιθώρια για άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς καθώς λειτουργούν ως εμπόδια και περιοριστικοί παράγοντες (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Αξίζει κανείς να αναφερθεί συνοπτικά σε νόμους και διατάξεις της ελληνικής πολιτείας σχετικά με τα καθήκοντα των σχολικών διευθυντών, προκειμένου να αναδειχθεί η σημαντικότητα της αποτελεσματικής και σωστής διαχείρισης των καθηκόντων.

Όπως προβλέπει το θεσμικό πλαίσιο ο διευθυντής καλείται να ηγηθεί ενός πλαισίου από το οποίο δεν έχει εκλεγεί ως φυσικός ηγέτης, αλλά έχει οριστεί από μια υπερκείμενη αρχή. Στην ελληνική πραγματικότητα η ανάληψη της διεύθυνσης ενός σχολείου θεωρείται φυσικό επακόλουθο κυρίως λόγω αρχαιότητας και όχι ηγετικής επάρκειας (Καμπουρίδης, 2002). Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο στο διευθυντή των ελληνικών σχολείων δίνονται ελάχιστα περιθώρια πολιτικών, οργανωτικών και διοικητικών πρωτοβουλιών, τη στιγμή που η έννοια της ηγεσίας θέτει ως καίρια προϋπόθεση την αυτονομία δράσης από την οποία συνακόλουθα απορρέει η δυνατότητα επίδρασης στη διαμόρφωση σχέσεων και δραστηριοτήτων με τελικό σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Γιαννακοπούλου, 2008, σσ. 84-85).

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι αν και η λειτουργία της διεύθυνσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της ηγεσίας, κάθε διοικητικό στέλεχος δεν αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη καθώς η ηγεσία δεν εξασφαλίζεται από τη θέση (Κατσαρός, 2008, σσ. 98-99). Ειδικότερα στο χώρο της εκπαίδευσης η ηγεσία

είναι πολυεπίπεδη και πολύμορφη, καθώς μπορεί να ασκείται από κάθε επίπεδο ευθύνης, από τα στελέχη κάθε ιεραρχικής βαθμίδας, και όχι μόνο της ανώτερης (Kotter, 2001· Μπουραντάς, 2005). Αν και έχουν συντελεστεί ως σήμερα ουκ ολίγες αλλαγές ως αναγκαιότητα προβάλλεται ο επανακαθορισμός του θεσμικού πλαισίου ώστε να μιλούμε στο μέλλον για στελέχη που θα έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν μέσω της ηγεσίας.

Στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο αρχικά διαπιστώνουμε πως, σύμφωνα με το νόμο 1340/2002, ο διευθυντής είναι ο διοικητικός και ο επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος του σχολείου. Βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, αποτελώντας τον εκπρόσωπό της και καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα. Επίσης, βοηθάει τους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα τους νεότερους και φροντίζει να είναι το σχολείο μια στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης. Με τους εκπαιδευτικούς συνεργάζεται ισότιμα, ελέγχει την πορεία των εργασιών τους, τους καθοδηγεί, τους αξιολογεί δημιουργικά, αμβλύνει τις αντιθέσεις, τους εμπνέει, τους παρέχει κίνητρα και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες. Ο διευθυντής του σχολείου, εκτός από τα διοικητικά του καθήκοντα, συνεργάζεται στενά με το Σύλλογο Διδασκόντων, τους μαθητές, τους Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, τον Προϊστάμενο Γραφείου, καθώς και με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και άλλους συντελεστές εκπαίδευσης όπως είναι ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων.

Σύμφωνα με το νόμο 3848/2010 ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και τη συνεχή ενημέρωση του ηλεκτρονικού συστήματος που πλέον ονομάζεται myschool. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τον νόμο 4115/2013, ο διευθυντής είναι ο πρόεδρος της ΕΔΕΑΥ (Επιτροπή, Διαγνωστικής Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης και Υποστήριξης) του σχολείου του, αν αυτό ανήκει στο ΣΔΕΥ (Σχολικό Δίκτυο Εκπαίδευσης και Υποστήριξης). Στόχος της ΕΔΕΑΥ είναι η υποστήριξη των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον νόμο 2648/2014, οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την χορήγηση αδειών, κανονικών, αναρρωτικών και εξετάσεων, στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας, ενημερώνοντας την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Τέλος, σύμφωνα με τον νόμο 4547/2018 το διδακτικό ωράριο των διευθυντών είναι το εξής: (I) Διευθυντές 4θέσιων και 5θέσιων δημοτικών σχολείων, ώρες 18. (II) Διευθυντές 6θέσιων μέχρι και 9θέσιων δημοτικών σχολείων, ώρες 10. (III) Διευθυντές 10θέσιων και 11θέσιων δημοτικών σχολείων, ώρες 8. (IV) Διευθυντές 12θέσιων και πάνω δημοτικών σχολείων, ώρες 6.

(V) Εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε 1θέσια, 2θέσια και 3θέσια δημοτικά σχολεία, ανεξάρτητα από το βαθμό και το χρόνο υπηρεσίας τους, ώρες 25. (VI) Εκπαιδευτικοί 4θέσιων και πάνω δημοτικών σχολείων: αν έχουν μέχρι 10 έτη υπηρεσίας, ώρες 24, αν έχουν από 10 μέχρι 15 έτη υπηρεσίας, ώρες 23, αν έχουν από 15 μέχρι 20 έτη υπηρεσίας, ώρες 22 και αν έχουν πάνω από 20 έτη υπηρεσίας, ώρες 21.

2.6 Ομάδες στην εκπαίδευση

Μέσα σε κάθε οργανισμό δημιουργούνται ομάδες διαφόρων τύπων και με διαφορετική στόχευση. Τα σχολεία και γενικά οι εκπαιδευτικές μονάδες αποτελούν οργανισμούς τυπικής εκπαίδευσης και είναι οργανωμένα συστήματα με συγκεκριμένες στοχεύσεις. Ο στόχος δεν είναι μονοδιάστατος. Ένα σχολείο θα πρέπει να καλύπτει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών, δηλαδή την μεταβολή γνωστικού επιπέδου και ικανοτήτων των μαθητών. Επίσης θα πρέπει να ικανοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των συμμετεχόντων, όπως συνθήκες μάθησης και εργασίας καθώς και να καλύπτονται οι ανάγκες για τα μέσα που απαιτούνται, δηλαδή τον τεχνικό και τεχνολογικό εξοπλισμό που απαιτείται. (Paisey,1992). Ένα αποτελεσματικό σχολείο ορίζεται αυτό που «καταφέρνει να έχει αντιστοιχία στόχων και αποτελεσμάτων». « Το σύστημα λήψης ομαδικών αποφάσεων εντάσσεται στη διοίκηση μιας τυπικής οργάνωσης , άρα και μιας σχολικής μονάδας, με συλλογικά όργανα». (Σαΐτη,2012). Σε ένα σχολείο πέραν του διευθυντή και του υποδιευθυντή κυρίαρχη θέση έχει ο σύλλογος διδασκόντων. Η συμμετοχή πολλών ατόμων στην λήψη αποφάσεων έχει ως στόχο να ληφθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση που πολλές φορές είναι πολύπλοκη διαδικασία για έναν άνθρωπο. « Η λήψη ομαδικών αποφάσεων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση» (Υφαντή,2000) Η απόφαση αυτή στόχο έχει να αύξηση την αποδοτικότητα. Όταν όμως οι άτυπες ομάδες που υπάρχουν μέσα στην σχολική μονάδα και ειδικά σε έναν σύλλογο αποκλίνουν από αυτόν τον στόχο και επιδιώκουν κάτι διαφορετικό ως αποτέλεσμα της απόφασής τους, τότε το ίδιο το σχολείο ως οργανισμός παρεκκλίνει από τον στόχο του. Η επικοινωνία και οι δεσμοί που αναπτύσσονται σε κάθε ευκαιρία ανάμεσα στα μέλη επηρεάζει την αντίληψη τους και την κρίση τους στην διαδικασία την απόφασης. Για παράδειγμα μια συνδικαλιστική ομάδα μέσα στον σύλλογο που έχει ως επιδίωξη την προβολή των αιτημάτων της λάβει μια απόφαση με γνώμονα αυτό, θα δυσκολέψει την στοχεύσει του συνόλου. Επιπλέον είναι πιθανό ένα

μέλος μιας ανεπίσημης ομάδας να είναι δυσαρεστημένο με την διεύθυνση και να παρασύρει μέσω της επικοινωνίας κι άλλα μέλη στην αρνητική αντιμετώπιση προς αυτήν, ενώ και κάποιος ηγέτης που έχει αναδειχθεί μέσα από την διαδικασία της ομαδοποίησης ίσως για λόγους αντιπαλότητας να αντιδράει στην αποφάσεις και τις δράσεις της διορισμένης ηγεσίας του σχολείου. Η ισορροπία λοιπόν και η κοινή αντιστοιχία στόχων του συνόλου και των ομάδων που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό, είναι συνδεδεμένη με την τελικό αποτέλεσμα που θα καταφέρει ο οργανισμός.

2.62 Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη

Στην εκπαιδευτική διοίκηση εξέχοντα ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας. Τα προσωπικά ηγετικά χαρακτηριστικά του προϊσταμένου έχουν σημασία για την επίτευξη της απαιτούμενης ισορροπίας. « Η κατοχή της διευθυντικής θέσης δεν ταυτίζεται με τη άνοια του ηγέτη και της ηγεσίας» (Σαΐτη, 2012), άρα ο διευθυντής δεν είναι εξ ορισμού και ηγέτης, στην πραγματικότητα όμως για να επιτευχθεί η παρουσία ενός αποτελεσματικού σχολείου που επιδιώκεται ο διευθυντής πρέπει να κατέχει χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Η ικανότητα να πείθει τους υφιστάμενους του για την σπουδαιότητα του κοινού σκοπού και η μετάδοση του οράματος για το μέλλον συμβάλουν στην ενότητα του συνόλου και τη συσπείρωση όλων των δυνάμεων προς τον στόχο. Η προσωπικότητα του πρέπει να εμπνέει, μέσα από την οποία επηρεάζει τα μέλη της ομάδας να εργάζονται με προθυμία και κλίμα συνεργασίας για την συνεχή βελτίωση του έργου. Συνεπώς ένας διευθυντής εκτός από τον διοικητικό ρόλο, πρέπει να είναι και ο ηγέτης που θα εμπνεύσει, θα συνεργαστεί, θα λύσει διάφορες διαμάχες, θα υποκινήσει τα μέλη στην βελτίωση και την προθυμία άσκησης των καθηκόντων τους. «Οι δυσκολίες ανάδειξης ηγετικών στελεχών» (Κελεσιδης,2018) διαφαίνονται από το γεγονός ότι στην Ελλάδα από το 1982 έως και το 2018 η Πολιτεία δεν κατόρθωσε να αποσαφηνίσει τις απαιτήσεις και ανάγκες και να καταλήξει σε ένα αποτελεσματικό, αξιόπιστο και αποδεκτό σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης. Παρά την πληθώρα αλλαγών που έχουν συντελεστεί ως σήμερα ως αναγκαιότητα προβάλλεται ο επανακαθορισμός του θεσμικού πλαισίου ώστε να μιλούμε στο μέλλον για στελέχη που θα έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν μέσω της ηγεσίας και δεν θα αποτελούν απλά διαχειριστικά όργανα. Όπως ορίζει το θεσμικό πλαίσιο ο διευθυντής καλείται να ηγηθεί ενός πλαισίου από το οποίο δεν έχει εκλεγεί ως φυσικός ηγέτης, αλλά έχει οριστεί από μια υπερκείμενη αρχή. Στην

ελληνική πραγματικότητα η ανάληψη της διεύθυνσης ενός σχολείου θεωρείται φυσικό επακόλουθο κυρίως λόγω αρχαιότητας και όχι ηγετικής επάρκειας (Καμπουρίδης,2002). Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο στο διευθυντή των ελληνικών σχολείων δίνονται ελάχιστα περιθώρια πολιτικών, οργανωτικών και διοικητικών πρωτοβουλιών, τη στιγμή που η έννοια της ηγεσίας θέτει ως καίρια προϋπόθεση την αυτονομία δράσης από την οποία συνακόλουθα απορρέει η δυνατότητα επίδρασης στη διαμόρφωση σχέσεων κα δραστηριοτήτων με τελικό σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Γιαννακοπούλου, 2008). Οι εκπαιδευτικοί μέσα από την διαδικασία της δια βίου μάθησης είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνονται για τις εξελίξεις της επιστήμης, να βελτιώνουν την στάση τους και να καλλιεργούν τα χαρακτηριστικά με τα οποία οφείλουν να είναι εφοδιασμένοι για να φέρουν εις πέρας το πολυδιάστατο έργο τους.

ΜΕΡΟΣ Β- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Με αφορμή το γεγονός πως το ερευνητικό ενδιαφέρον για τη χρήση μάρκετινγκ στις υπηρεσίες εκπαίδευσης ολοένα και αυξάνεται, λήφθηκε η απόφαση να σχεδιαστεί η παρούσα έρευνα. Σκοπός της είναι να εξεταστεί και να διερευνηθεί η σχέση της επιρροής του εσωτερικού μάρκετινγκ στην αποτελεσματική διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων δια βίου μάθησης. Επιπλέον σκοπός αποτελεί η καταγραφή τυχόν διαφοροποιήσεων που δύναται να προκύψουν σχετικά με επιμέρους διαφορετικά κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα :

- 1) Η έρευνα προσπαθεί να εντοπίσει πιθανή σχέση ανάμεσα στην χρήση τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ και αποτελεσματικής διοίκησης.
- 2) Να προσδιορίσει την χρήση τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ σε μονάδες δια βίου μάθησης από την οπτική των εργαζομένων σε αυτές.
- 3) Τον εντοπισμό πιθανών διαφοροποιήσεων σχετιζόμενων με δημογραφικά ή κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος.
- 4) Τις πιθανές αποκλίσεις στις σχετιζόμενες με τη φύση της λειτουργίας του φορέα εργασίας.

3.2 Μέθοδος και ερευνητικά εργαλεία

Η υλοποίηση της παρούσας έρευνας έγινε με χρήση ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου. Η επιλογή αυτή έγινε διότι ποσοτική μέθοδος εφαρμόζεται, όταν κύριος στόχος της έρευνας είναι να ελεγχθούν συγκεκριμένες θεωρητικές υποθέσεις. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης γέννησαν την ανάγκη της διερεύνησης των απόψεων των διοικητικών στελεχών μονάδων δια βίου μάθησης σχετικά με την ευστάθεια ή όχι των αποτελεσμάτων στην καθημερινότητα και την πραγματικότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μέσα από τα μάτια του διοικητικού του ηγέτη. Στα πλαίσια αυτά πραγματοποιήθηκαν πέντε αυτοτελείς συνεντεύξεις με πέντε διαφορετικούς διευθυντές ή προϊσταμένους εκπαιδευτικών φορέων της πόλης της Θεσσαλονίκης. Μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων σκοπός είναι η καταγραφή

των πραγματικών εμπειριών και περιγραφών των ερωτώμενων με στόχο την αποκρυπτογράφηση της ύπαρξης ή απουσίας τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ στο φορέα εργασίας τους, όπως και την ενδεχόμενη επίδραση αυτών στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης και ηγεσίας που αυτοί ασκούν. Οι συνεντευξιαζόμενοι είχαν δυνατότητα επιλογής δημοσιοποίησης των στοιχείων τους ή πλήρους ανωνυμίας. Για τη μέτρηση του εσωτερικού μάρκετινγκ γίνεται χρήση του εργαλείου μέτρησης των Money και Foreman (1996) με τις 16 δηλώσεις. Η κλίμακα της μέτρησης είναι η 5 -βάθμια κλίμακα Likert από 1-« Συμφωνώ Απόλυτα» έως 5-«Διαφωνώ Απόλυτα». Το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την μέτρηση της αποτελεσματικής διοίκησης είναι ένα ερωτηματολόγιο 53 δηλώσεων, σχεδιασμένο από τον καθηγητή Εκπαιδευτικής Ηγεσίας στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, δρ. Πέτρο Πασιαρδή, το 1998. Το προαναφερθέν ερευνητικό εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί επιτυχώς σε Ελλάδα, Κύπρο και Πορτογαλία. Η κλίμακα μέτρησης είναι 4-βάθμια τύπου Likert (1=ποτέ, 2= κάποτε, 3= συχνά, 4= πάντα).

Το εργαλείου μέτρησης των Money και Foreman (1996) με τις 16 δηλώσεις πραγματεύεται και αποτυπώνει την ύπαρξη και χρήση τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ στον φορέα εργασίας των ερωτώμενων. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μία ενιαία κλίμακα και παραδείγματα των ερωτήσεων που απευθύνει προς τους ερωτώμενους είναι τα εξής: 1) Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν, 2)Υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμού στους εργαζόμενους. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση είναι η 5 -βάθμια κλίμακα Likert από 1-« Συμφωνώ Απόλυτα» έως 5-«Διαφωνώ Απόλυτα».

Στο ερωτηματολόγιο της αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας περιλαμβάνονται 53 ερωτήσεις που είναι οργανωμένες σε εννέα νοητές περιοχές. Αυτές θεωρείται σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ότι αντιστοιχούν στις κύριες λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας και διαχείρισης.

Οι ερωτήσεις διαχωρίζονται σε τρία πεδία, βάσει του περιεχομένου που εξετάζουν. Η διάκριση αυτή γίνεται ως εξής:

Οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου (1-8),(Π.χ. Προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές

όσο και από το προσωπικό, Αφήνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να προγραμματίζουν και να οργανώνουν τη διδασκαλία τους που αφορούν το σχολικό κλίμα και σχετίζονται με τις ικανότητες και τις δεξιότητες ενός σχολικού διευθυντή, συμβάλλοντας στην επικράτηση μίας θετικής ατμόσφαιρας στο φορέα-οργανισμό. Σύμφωνα με τους Beare, Caldwell και Millikan (1989, όπ. Αναφ. στο Πασιαρδής, 2014), το σχολικό κλίμα εξαρτάται από την κοινωνική και φαινομενολογική μοναδικότητα μίας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων και περικλείει μέσα της αφανή συμβολικά στοιχεία, για παράδειγμα οι αξίες, οι φιλοσοφίες και οι ιδεολογίες, ενώ διακρίνονται και φανερά σημεία, όπως είναι το πρόγραμμα, οι στόχοι επίτευξης και γενικότερα, η οργάνωση και η δομή. Εξετάζοντάς το από άλλη οπτική, το σχολικό κλίμα, κατά τον Hayes (1994), είναι η διάδραση μεταξύ ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών παραγόντων του σχολικού περιβάλλοντος, που επηρεάζει θετικά την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών και λειτουργεί καταλυτικά στην κατάκτηση των στόχων που θέτουν (Sergiovanni & Starratt, 2002).

Θεμελιωτής κι υπεύθυνος διατήρησης του κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος είναι ο σχολικός διευθυντής, επικεντρωμένος στην εργασία, την ομαδικότητα, την εμπιστοσύνη και την υπευθυνότητα στη λήψη των αποφάσεων (Πασιαρδής, 1996).

Οι Hoy και Miskel (1996) διέκριναν και παρουσίασαν τρία είδη σχολικού κλίματος, με βάση τη σύνδεση του ανθρώπινου παράγοντα και των στόχων για επαρκή αποτελέσματα, η οποία θα αποτελέσει και την ισορροπία ανάμεσα στην ανεπίσημη και επίσημη οργάνωση του σχολείου. Τα είδη αυτά είναι: α) το τυπικό ή απρόσωπο κλίμα, που αναπτύσσεται σε απόλυτα οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές, β) το άτονο κλίμα, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε άγνοια για το ρόλο και τις αρμοδιότητές τους και γ) το τυπικό- προσωπικό κλίμα, όπου το εξωτερικό και εσωτερικό σύστημα ισοσταθμίζονται, προωθείται η συνεργασία και η ανάδειξη ηγετικών προτύπων για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης.

Στον δεύτερο τομέα, περιλαμβάνονται οκτώ ερωτήσεις που αφορούν την ηγεσία και διεύθυνση του σχολείου(9-16) (Π.χ. Ενθαρρύνει το προσωπικό σε ενεργό συμμετοχή στον προγραμματισμό για υλοποίηση της αποστολής αυτής, Παρουσιάζει το όραμά του για το σχολείο σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου) Οι ερωτήσεις αυτές πραγματεύονται τους ηγετικούς ρόλους, τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας διευθυντής, αναφορικά με την άσκηση τόσο των ηγετικών όσο και των διοικητικών καθηκόντων που είναι υποχρεωμένος να φέρει εις πέρας κατά την εργασιακή του

καθημερινότητα. Η ποιοτική διεύθυνση ενός σχολείου εξαρτάται από την ικανότητα του διευθυντή να δημιουργήσει όραμα σε όλα τα μέλη που υπάρχουν μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, στην οποία εργάζεται. Οι προσδοκίες που έχει από τους υφισταμένους του και ο τρόπος που τις διατυπώνει σε αυτούς. Ένας διευθυντής είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της μονάδας, έχει ως σκοπό να επέμβει στη διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών και πρωτοποριακών ιδεών, αλλά και να επιβλέπει κατά πόσο επιτυγχάνονται αυτές οι αλλαγές. Η προσωπική ενσυναίσθηση του διευθυντή και το αίσθημα ευθύνης επιφέρουν αντίκτυπο στο σχολικό περιβάλλον και την ευρύτερη κοινωνία.

Η τρίτη περιοχή πραγματεύεται τον τρόπο και τα μέσα που χρησιμοποιεί ένας διευθυντής, με στόχο την ανάπτυξη προγραμμάτων στη μονάδα. Εδώ, περιλαμβάνονται τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου (17-20) (Π.χ. Παρέχει τα διδακτικά μέσα και υλικά για καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του διδακτικού προσωπικού) . Ένας επιτυχημένος διοικητικός ηγέτης έχει ως στόχο να αναπτύξει επιμορφωτικές δράσεις στον εκπαιδευτικό φορέα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει τη διανοητική ικανότητα, το ενδιαφέρον για όσα λαμβάνουν χώρα γύρω του και κατανοεί τον τρόπο που χρειάζεται, ώστε να προσεγγίσει τους εκπαιδευτικούς και να τους βοηθήσει να προγραμματίζουν, να εφαρμόζουν δηλαδή τις κατάλληλες στρατηγικές που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να διδαχθούν και να καλύψουν τις μαθησιακές του ανάγκες. Κατά τον Πασιαρδή (2014), ένας αποτελεσματικός διευθυντής σχολικής μονάδας, λόγω της πείρας του, αντιλαμβάνεται και κωδικοποιεί τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα που ενδεχομένως να έχει η σχολική τάξη. Επιπρόσθετα, ο διοικητικός ηγέτης είναι οδηγός του συλλογικού προγραμματισμού και παλεύει ώστε να υπάρχει η απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή, προκειμένου να επιτευχθεί όσο κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία στη μονάδα.

Ο επόμενος τομέας του ερωτηματολογίου εμπεριέχει δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου (21-22) (Π.χ. 20 Κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά όλα τα κανονικά προγράμματα με τα προγράμματα για παιδιά με ειδικές ανάγκες) , οι οποίες σχετίζονται με τη διεύθυνση του προσωπικού. Αυτές αναφέρονται στις ηγετικές ικανότητες που απαιτείται να διέπουν το χαρακτήρα ενός ηγέτη, ώστε να επιτύχει σωστή διεύθυνση του προσωπικού. Στη βιβλιογραφία βρέθηκαν τρεις αποτελεσματικές στρατηγικές της αποτελεσματικής ηγεσίας: α) η παροχή κινήτρων για επαρκή επαγγελματική ανάπτυξη, β) η παρακολούθηση των πρακτικών διδασκαλίας και γ) η διαρκής ανταλλαγή γόνιμων

απόψεων για επαγγελματικά θέματα. Εστιάζοντας στον μετασχηματιστικό ηγέτη, κατανοούμε ότι εκείνος στοχεύει στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, δεξιοτήτων κι αντιλήψεων που επιφέρουν αλλαγές σε όσες δεσμεύσεις έχουν λάβει τα μέλη του οργανισμού αλλά και στις ικανότητες αυτών. Όσο μεγαλύτερη είναι η προσωπική δέσμευση και οι ικανότητες για την πραγματοποίηση των στόχων, τόσο μεγαλύτερη είναι κι η προσπάθεια που καταβάλλεται, όπως κι η παραγωγικότητα (Leithwood & Duke, 1999). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να μεταδώσουν διανοητική παρακίνηση, να αποτελέσουν πρότυπα μεταδίδοντας πρακτικές και αξίες που αναπτύσσουν τις συμμετοχικές αποφάσεις. Πέραν των ηγετικών ικανοτήτων, αναφέρονται και ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες προβάλλουν τη διαπροσωπική διάσταση που με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας.

Τέλος, εντοπίζουμε τις κοινωνικές ικανότητες που σχετίζονται με τον τρόπο όπου ένας ηγέτης διαχειρίζεται τις σχέσεις ανάμεσα σε όλα τα μέλη. Όταν ο ηγέτης αυτός διακατέχεται από υψηλού βαθμού συναισθηματική νοημοσύνη, αντιλαμβάνεται καλύτερα τις ανάγκες ανάπτυξης των υπολοίπων και τη σημαντικότητα της υποστήριξης, χρησιμοποιώντας σωστή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση. Σημαντικός παράγοντας είναι η ικανότητα ιεραρχίας των προτεραιοτήτων, καθώς βοηθά στον προγραμματισμό και την οργάνωση των εργασιών που καλείται να φέρει εις πέρας ο ίδιος αλλά και τα υπόλοιπα μέλη.

Η επόμενη περιοχή ασχολείται με τη διοίκηση και οικονομική διαχείριση μέσα στον οργανισμό και μετριέται μέσα από πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου (23-27) (Π.χ. Παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού). Αυτές οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις διοικητικές λειτουργίες, με τις οποίες είναι επιφορτισμένος ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, αλλά και την ευθύνη της σωστής οικονομικής διαχείρισης. Ο διευθυντής είναι και «manager» του οργανισμού (Κατσαρός, 2008). Γι' αυτό το λόγο, είναι υποχρεωμένος να διαθέτει χρόνο από την καθημερινότητά του στον τομέα της διοίκησης και να καταφέρνει εξίσου να αναθέτει σωστά τα διοικητικά καθήκοντα. Είναι επιφορτισμένος με το να παρακολουθεί την ολοκλήρωση και το αποτέλεσμα των εργασιών, χρησιμοποιώντας τις ικανότητες προγραμματισμού κι οργάνωσης. Ακολουθεί το θεσμικό πλαίσιο κι όσα προβλέπονται από αυτό, χρησιμοποιώντας τις θεωρίες της διοίκησης με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σε καθημερινή βάση. Είναι υπεύθυνος για τις κτιριακές εγκαταστάσεις, την αναβάθμιση και βελτίωση του εξοπλισμού, καθώς και

τον εκσυγχρονισμό αυτών, σύμφωνα με τα δεδομένα που επιβάλλει η εποχή. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ευθύνη για τα οικονομικά ζητήματα των σχολείων, σύμφωνα με τις κείμενες νομοθεσίες, επιμερίζεται στις σχολικές επιτροπές κάθε καλλικρατικός δήμος. Σύμφωνα με το άρθρο 52 του Ν. 1566/85, οι Σχολικές Επιτροπές, αντικαθιστούν τις Σχολικές Εφορείες,. Ο σκοπός των Σχολικών Επιτροπών είναι η διαχείριση των πιστώσεων για δαπάνες των σχολείων (ΦΕΚ 3436/2006, όπως τροποποιήθηκε για τους Καλλικρατικούς δήμους με το ΦΕΚ 318/2011). Ο νόμος 3436/2006 δήλωνε ότι οι πιστώσεις που αφορούν τις λειτουργικές δαπάνες ενός σχολείου γίνεται με ορισμένα κριτήρια, όπως είναι ο αριθμός των τμημάτων, το μέγεθος αυτών, η παλαιότητα των εγκαταστάσεων και άλλα συναφή. Σύμφωνα με το νόμο, οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων έχουν δικαίωμα να συμμετέχουν στη σύνθεση της σχολικής επιτροπής. Όταν υπάρχουν πολλές σχολικές μονάδες σε μία περιοχή, κριτήριο συμμετοχής αποτελεί η αρχαιότητα της θέσης. Ο διευθυντής έχει την ευθύνη της νόμιμης ανάθεσης και διαχείρισης των κονδυλίων, ελέγχει τα κριτήρια με τα οποία γίνονται οι πιστώσεις και τους λόγους που μπορεί να υπάρξουν έκτακτες επιχορηγήσεις. Η διαχείριση των χρημάτων γίνεται από τους διευθυντές μέσω τραπεζικών λογαριασμών. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως με το υπάρχον καθεστώς ένας διευθυντής καλείται να διαχειριστεί ορθολογικά τα κεφάλαια που διατίθενται στο σχολείο του και για να γίνει αυτό, πρέπει να επιδειξεί σημαντικές οικονομικές ικανότητες.

Στο ερωτηματολόγιο ακολουθεί το πεδίο της μεταχείρισης των μαθητών. Στο πεδίο αυτό περιλαμβάνονται εννέα ερωτήσεις κλειστού τύπου (28-36) (Π.χ. Βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται οι σχολικοί κανονισμοί στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές) . Αυτές οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις ηγετικές δεξιότητες ενός διευθυντή, οι οποίες επιφέρουν τη δίκαιη μεταχείριση των μαθητών και τη σωστή ανάπτυξή τους. Η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας φαίνεται στη συνεχή ύπαρξη ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται και στις ίσες ευκαιρίες για όλους (Πασιαρδής,2000). Στη βιβλιογραφία φαίνονται οι ενδοσχολικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη βελτίωση του σχολείου. Αυτές μπορεί είτε να έχουν σχέση με την οργάνωση του σχολείου είτε να καθορίζουν το κλίμα μέσα σε αυτό και την κουλτούρα από την οποία θα διέπεται. Η εκπαιδευτική ηγεσία, οι υψηλές προσδοκίες των καθηγητών, η μέτρηση κι η ορθή αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, η γόνιμη

συμμετοχή των κηδεμόνων, αλλά και της ευρύτερης κοινότητας στο έργο που παράγει το σχολείο, μπορούν να αποτελούν παράγοντες.

Στην έβδομη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχονται τέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου (37-40) (Π.χ. Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και γνώσεις που πήρε μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια για αυτο-βελτίωση που σχετίζονται με την επαγγελματική ανέλιξη κι επιμόρφωση). Αυτές αναφέρονται στις λειτουργίες που επηρεάζουν την προσωπική ανάπτυξη ενός διευθυντή μονάδας. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), διακρίνονται δύο πόλοι που σχετίζονται με τα θεωρητικά μοντέλα της ηγετικής συμπεριφοράς. Το πρώτο αφορά τον προσανατολισμό στους ανθρώπους και το δεύτερο τον προσανατολισμό στα συστήματα. Ο ερευνητής αυτός διατυπώνει ένα μοντέλο τεσσάρων τόξων ενός κύκλου, στον οποίο οι δύο διάμετροι στοχεύουν στην κουλτούρα του οργανισμού από τη μία, ενώ από την άλλη στην ανάπτυξη των ανθρώπων και των συστημάτων. Σχετικά με την ανάπτυξη των ανθρώπων, ο ηγέτης στοχεύει στην ανάπτυξη των ίδιων των συνεργατών του, σε συγκερασμό με τη δική του προσωπική του ανάπτυξη, την ανάπτυξη της κουλτούρας του σχολείου και την ανάπτυξη των ομάδων.

Στην όγδοη ενότητα υπάρχουν έξι ερωτήσεις (41-46) (Π.χ. Ενθαρρύνει τις σχέσεις της κοινότητας και των γονιών με το σχολείο που αφορούν τις σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα) . Εδώ αναφέρονται οι λειτουργίες ενός ηγέτη που αφορούν την ενδυνάμωση των σχέσεων της σχολικής κοινότητας με τους βασικούς εξωτερικούς παράγοντες. Δηλαδή, πρόκειται για τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας. Το σχολείο είναι ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, γι' αυτόν το λόγο υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Ένας επιτυχημένος διοικητικός ηγέτης έχει ως στόχο την ενδυνάμωση του σχολείου, χρησιμοποιώντας τη σύσφιξη των σχέσεων αυτής με το εξωτερικό περιβάλλον. Έχει ως στόχο να διαμορφώσει την σχολική κουλτούρα, με γνώμονα την ίδια την τοπική κοινωνία και την σχολική κοινότητα, κατανοώντας όλες τις πολιτισμικές, κοινωνικές κι οικονομικές διαφορές (Κατσαρός, 2008). Για να αναβαθμίσει το σχολείο, συνεργάζεται στενά με τοπικούς φορείς, κι έτσι επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των μαθητών σε πολιτισμικό, κοινωνικό και προσωπικό επίπεδο. Η στενή συνεργασία με τους γονείς αποτελεί μία βοήθεια και στήριξη, με στόχο την βελτίωση των μαθητών και την προσωπική τους ανέλιξη.

Τελευταίο πεδίο του ερωτηματολογίου αφορά στην προσέγγιση του διευθυντή στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Εδώ υπάρχουν έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου (48-53) (Π.χ. Μοιράζεται τις πληροφορίες του και παίρνουμε αποφάσεις από κοινού) που ασχολούνται με τους δυνητικούς τρόπους που μπορούν να επιλυθούν τα προβλήματα σε ένα σχολείο και στις σωστές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να ληφθεί μια απόφαση. Οι διαδικασίες αυτές καθορίζουν το στυλ ηγεσίας. Η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την συμμετοχική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι εργαζόμενοι μέσα από την προσωπική τους συμμετοχή αισθάνονται σημαντικοί και χρήσιμοι. Επιπλέον, η προσωπική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αυξάνεται, αν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, διότι προτιμούν να έχουν οι ίδιοι ευκαιρία να αποφασίζουν.

Για τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, με διαστήματα από το 1 έως το 4. Η κλίμακα αυτή φανερώνει πως ο διευθυντής συμπεριφέρεται με τον τρόπο που δηλώνεται στις ερωτήσεις-απαντήσεις, ως εξής : 1= ποτέ, 2= κάποτε, 3= πολύ συχνά, 4= πάντα. Επομένως, όσοι συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αποτυπώσουν την αντίληψή τους για τον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας, όπου υπηρετούν, επιλέγοντας στην κλίμακα, έναν αριθμό από το 1 έως το 4.

3.3 Δείγμα της έρευνας.

Το δείγμα της μελέτης αποτελούταν συνολικά από 69 εκπαιδευτικούς Ενηλίκων ωρομίσθιοι σε Δ.Ι.Ε.Κ , Ι.Ι.Ε.Κ, Κ.Δ.Β.Μ. και Σ.Δ.Ε. Το δείγμα αποτελείται στη συντριπτική του πλειοψηφία από άνδρες (επτά στους δέκα), συγκεκριμένα το 68,11% ήταν άνδρες και το 31,89% γυναίκες (τρεις στους δέκα), όπως φαίνεται αναλυτικά στον πίνακα 1.

Πίνακας 1: Φύλο

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
Άνδρας	47	68,11%
Γυναίκα	22	31,89%
Σύνολο	69	100,0%

Επιπλέον, λόγω της έντονης ύπαρξης ιδιωτικής πρωτοβουλίας στο χώρο της εκπαίδευσης ενηλίκων έγινε διαχωρισμός ανάλογα με τον φορέα εργασίας ώστε να γίνει μια προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων για τις ενδεχόμενες διαφορές ανάμεσα σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Συγκεκριμένα από το δείγμα το στην πλειονότητα του κατά 63.76% εργαζόταν στον ιδιωτικό τομέα και το υπόλοιπο 36,24% στο δημόσιο (έξι στους δέκα και τέσσερις στους δέκα αντίστοιχα) όπως φαίνεται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2: Φορέας Εργασίας

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
Ιδιωτικός	44	63,76%
Δημόσιος	25	36,24%
Σύνολο	69	100,0%

Αναφορικά με την ηλικία του δείγματος παρατηρήθηκε και διαφαίνεται στον πίνακα 3 πως το 21,74% του ήταν εκπαιδευτικοί έως 40 ετών, με το 44,92 να είναι από 41 έως 50 ετών, επιπλέον το 33,34% του δείγματος ήταν από 51 έως 60 ετών και τέλος κανείς δεν δήλωσε 61 ετών και άνω.

Πίνακας 3: Ηλικία

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
Έως 40	15	21,74%
41-50	31	44,92%
51-60	23	33,34%
Άνω των 60	0	0%
Σύνολο	69	100,0%

Σχετικά με τη μόρφωση των εκπαιδευτικών όπως φαίνεται στον πίνακα 4 παρατηρήθηκε πως το 40,56% (4 στους 10) του δείγματος ήταν κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ, με το 33,34 % (3 στους 10) του δείγματος να διαθέτει επιπλέον πτυχίο, επίσης το 18,84% (2 στους 10) του δείγματος διέθετε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 5,79% του δείγματος διέθετε και κάποιο Διδακτορικό τίτλο σπουδών. Τέλος, όπως φαίνεται στον πίνακα 5 παρατηρήθηκε πως το 78,26% (8 στους 10) του δείγματος διέθετε πιστοποίηση ΕΟΠΠΕΠ εκπαίδευσης ενηλίκων ενώ το υπόλοιπο 21,73% (2 στους 10) του δείγματος δεν διέθετε κάποια τέτοια πιστοποίηση.

Πίνακας 4: Μόρφωση

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΕΙ ή ΤΕΙ	29	42,03%
Επιπλέον πτυχίο	23	33,34%
Μεταπτυχιακό τίτλο	13	18,84%
Διδακτορικό τίτλο	4	5,79%
Σύνολο	69	100,0%

Πίνακας 5: Πιστοποίηση ΕΟΠΠΕΠ εκπαιδευτή ενηλίκων

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
Ναι	54	78,26%
Όχι	15	21,73%
Σύνολο	69	100,0%

3.4 Δείκτης αξιοπιστίας

Αρχικά έγινε έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και φαινομενικής εγκυρότητας. Η αξιοπιστία σε κάθε ποσοτική έρευνα διαφαίνεται και βασίζεται στο

γεγονός ότι παρέχει δυνατότητα στο ερωτηματολόγιο να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από υπολογιστικά λάθη (Ζαφειρόπουλος,2015). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του εργαλείου της ικανότητας ρύθμισης συναισθημάτων στο σύνολό του και των υποκλιμάκων του διενεργήθηκε έλεγχος με τον δείκτη Cronbach's α . Ο συντελεστής αυτός, παίρνει τιμές από 0 έως 1. Πολύ υψηλή αξιοπιστία θεωρείται όταν οι τιμές είναι 0,9 ή περισσότερο, καλή αξιοπιστία όταν είναι 0,8 έως 0,9 και επαρκώς αποδοτική όταν είναι 0,7 έως 0,8. Όταν ο συντελεστής άλφα είναι από 0,45 έως 0,7 κρίνεται πως η αξιοπιστία βρίσκεται σε αποδεκτό και επαρκές επίπεδο για τις κοινωνικές επιστήμες (Taber,2018). Ο δείκτης αξιοπιστίας στο σύνολο του ερωτηματολογίου κρίθηκε ικανοποιητικός καθώς και στις δύο κλίμακες και υποκλίμακες αυτών βρέθηκε πως $\alpha > 0,51$. Αναλυτικά οι τιμές διαφαίνονται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

	N	Cronbachs Alpha
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	16	0,705
Σχολικό κλίμα	8	0,608
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	8	0,545
Ανάπτυξη προγραμμάτων	4	0,651
Διεύθυνση προσωπικού	2	0,621
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	5	0,668
Μεταχείριση μαθητών	10	0,564
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	4	0,601
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	6	0,622
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	6	0,635

3.5 Συμβολή της έρευνας

Η παρούσα έρευνα θεωρείται πρωτότυπη διότι στην ελληνική βιβλιογραφία δεν εντοπίστηκαν έρευνες οι οποίες μελετούν τη σχέση ανάμεσα στο εσωτερικό μάρκετινγκ και την αποτελεσματική διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Επιλέχθηκε ο τομέας της διά βίου μάθησης διότι πέραν των δημόσιων δομών υπάρχει έντονη παρουσία και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Η χρήση τεχνικών μάρκετινγκ ολοένα και γίνεται εντονότερη στις εκπαιδευτικές δομές και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να οδηγήσουν σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την αξία της χρήσης τους και την συμβολή τους στην ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού. Προσδοκία είναι η παρούσα έρευνα να οδηγήσει σε συστηματοποίηση και οργάνωση τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ στις γενικές τεχνικές μάρκετινγκ του εκπαιδευτικού οργανισμού.

3.6 Διαδικασία

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως μέσο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο 1 που σε έντυπη μορφή διαμοιράστηκε σε ωρομίσθιους εκπαιδευτές ενηλίκων σε Δ.Ι.Ε.Κ., Ι.Ι.Ε.Κ, Κ.Ε.Κ., Κ.Δ.Β.Μ, και Σ.Δ.Ε στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Αξίζει να αναφερθεί πως η πρώτη προσπάθεια συλλογής έγινε μέσω του διαδικτύου και ήταν ανοιχτή σε όλη την επικράτεια. Το δείγμα που απάντησε μέσω του διαδικτύου και των μέσων κοινωνική δικτύωσης αριθμήσε συνολικά 69 άτομα. Η ελευθερία απαντήσεων βέβαια ενέχει τον κίνδυνο της εύκολης ή τυχαίας επιλογής ή επίσης την απάντηση από άτομα μη σχετικά με τον τομέα της έρευνας. Μια τέτοια περίπτωση αποτέλεσε και αυτή, καθώς οι δείκτης αξιοπιστίας α Cronbach κρίθηκε μη ικανοποιητικός από το παραπάνω δείγμα. Έτσι, η δεύτερη προσπάθεια ,που είναι και αυτή στην οποία βασίστηκε η έρευνα, περιορίστηκε σε ωρομίσθιους εκπαιδευτές ενηλίκων σε Δ.Ι.Ε.Κ., Ι.Ι.Ε.Κ, Κ.Ε.Κ., Κ.Δ.Β.Μ. και Σ.Δ.Ε στην πόλη της Θεσσαλονίκης, με τον διαμοιρασμό έντυπου ερωτηματολογίου. Έπειτα από το πέρας της συλλογής των δεδομένων προς μελέτη αυτά επεξεργάστηκαν με τρόπο ο οποίος επέτρεπε την στατιστική τους ανάλυση. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με την 23^η έκδοση του στατιστικού πακέτου SPSS το οποίο χρησιμοποιείται στην πλειοψηφία των ποσοτικών μελετών εντός και εκτός των συνόρων της χώρας. Παράλληλα λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ανάλυση των δεδομένων με χρήση την τεχνική διασταύρωσης απαντήσεων.

Στη συνέχεια της ερευνητικής διαδικασίας, προσπαθώντας να τοποθετήσουμε και να ελέγξουμε την ορθότητα των ερευνητικών αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκαν πέντε αυτοτελείς συνεντεύξεις με πέντε διαφορετικούς διευθυντές ή προϊσταμένους εκπαιδευτικών οργανισμών μονάδων δια βίου μάθησης. Σκοπός των συνεντεύξεων αυτών ήταν η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μέσα από τα μάτια του διοικητικού ηγέτη και η σύνδεση τους με την πρακτική καθημερινότητα που επικρατεί στον φορέα που διευθύνουν.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Περιγραφική ανάλυση- μέσοι όροι

Στον πίνακα 7 διαφαίνονται οι μέσοι όροι, τα μέγιστα και ελάχιστα καθώς και το περιθώριο τυπικού σφάλματος κάθε κλίμακας και υποκλίμακας. Στον ακόλουθο πίνακα είναι εμφανείς οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις καθώς και οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές των κλιμάκων και υποκλιμάκων που εμπεριέχονταν στην έρευνα.

Πίνακας 7: Περιγραφική Στατιστική

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O	T.A.
Εσωτερικό Μάρκετινγκ	69	50,00	65,00	58,4126	3,29816
Σχολικό κλίμα	69	27,00	33,00	31,1049	1,25996
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	69	22,00	32,00	28,0070	2,74887
Ανάπτυξη προγραμμάτων	69	10,00	16,00	14,6014	1,48770
Διεύθυνση προσωπικού	69	4,00	8,00	7,4266	1,01044
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	69	15,00	20,00	18,6713	1,60885
Μεταχείριση μαθητών	69	29,00	36,00	32,2867	1,65139
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	69	12,00	16,00	15,0699	1,12369
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	69	17,00	24,00	22,6783	1,50399
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	69	18,00	24,00	21,4126	1,66712
Πλήθος N	69				

Αναλυτικά, παρατηρούμε πως η κλίμακα του εσωτερικού μάρκετινγκ παρουσιάζει πολύ υψηλό μέσο όρο απαντήσεων. Γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ αξιοποιούνται σε υψηλό βαθμό στους φορείς εργασίας των ατόμων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις των

εργαζομένων φαίνεται πως δείχνουν ισχυρή ενασχόληση των οργανισμών εκπαίδευσης ενηλίκων με το εσωτερικό μάρκετινγκ.

Στην κλίμακα της αποτελεσματικής διοίκησης οι μέσες τιμές παρουσιάζουν ομοιομορφία. Ο διαχωρισμός των εννέα νοητών περιοχών στο ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία θεωρούνται πως ότι αντιστοιχούν στις κύριες λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας και διαχείρισης. Αυτές συγκεκριμένα είναι το σχολικό κλίμα, η διοίκηση και ηγεσία του σχολείου, η ανάπτυξη προγραμμάτων, η διεύθυνση προσωπικού, η διοίκηση και οικονομική διαχείριση, η μεταχείριση των μαθητών, η επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση, οι σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα, η προσέγγιση στην λύση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Γενικά παρατηρείται ομοιομορφία στις τιμές, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι φορείς επιτυγχάνουν το διοικητικό τους έργο κατανέμοντας τις προσπάθειες τους σχετικά ισομερώς σε κάθε λειτουργία της αποτελεσματικής διοίκησης. Τον μικρότερο μέσο όρο απαντήσεων παρουσιάζει η υποκλίμακα της διεύθυνσης προσωπικού. Για την επιτυχή διοίκηση κάθε φορέα, η διεύθυνση προσωπικού αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι. Οι χαμηλές τιμές στο συγκεκριμένο τομέα του ερωτηματολογίου ίσως να προέρχονται από την πολυπλοκότητα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκτείνεται σε πολύ ευρύτερο πλαίσιο και είναι ένα ευρύτερο πεδίο από τη στεία διοίκηση του εργατικού δυναμικού, τα θέματα των χρηματικών απολαβών, των συνθηκών εργασίας, της ιεραρχίας και των πιθανών πειθαρχικών προβλημάτων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Κάθε επιχείρηση κινδυνεύει να πάψει να υφίσταται αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά. (Χατζηπαντέλη, 1999)

4.2 Συσχετίσεις

Πρώτο βήμα στην προσπάθεια απάντησης στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, ήταν η μελέτη των συσχετίσεων ανάμεσα στο εσωτερικό μάρκετινγκ και την αποτελεσματική διοίκηση και τις υποκλίμακες αυτής. Στον Πίνακα 8 μελετήθηκαν και παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών της μελέτης σε σχέση με το εσωτερικό Μάρκετινγκ. Αναλυτικότερα παρατηρήθηκε πως το εσωτερικό μάρκετινγκ συσχετιζόταν σε ασθενή βαθμό και θετικά με την Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου (0,491) και την Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση (0,321). Η κλίμακα του εσωτερικού μάρκετινγκ μετράει τις απαντήσεις με ασθενέστερο βαθμό όσο ανεβαίνει η τιμή, ενώ η κλίμακα της αποτελεσματικής διοίκησης αντίθετα.

Πίνακας 8: Πίνακας Συσχετίσεων

Εσωτερικό Μάρκετινγκ	r
Σχολικό κλίμα	-,160
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	**-,491
Ανάπτυξη προγραμμάτων	-,146
Διεύθυνση προσωπικού	-,172
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	**-,321
Μεταχείριση μαθητών	,144
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	-,145
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	,223
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	,183

p < 0,01** p < 0,05*

N= 69

Στον Πίνακα 8 φαίνεται πως το εσωτερικό μάρκετινγκ συσχετιζόταν σε ασθενή βαθμό και θετικά με την Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου (0,491) και την Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση (0,321). Αυτό σημαίνει πως η αύξηση χρήσης τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ στον εκπαιδευτικό φορέα αυξάνει την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση, συγκεκριμένα στους τομείς της ηγεσίας-διεύθυνσης του σχολείου και την οικονομική διαχείριση. Οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ ενέχουν μέσα τους τη διάχυση του οράματος στα μέλη του οργανισμού, την πεποίθηση πως η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων περισσότερο ως επένδυση παρά ως κόστος, την ευελιξία να συμβιβάζονται οι διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων, την σημαντική έμφαση στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους, την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, το γεγονός πως οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μας να εργάζονται μαζί συμμετοχικά. Εν ολίγοις, οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ προωθούν την επικοινωνία, τη διάχυση του οράματος, και την κατανόηση από πλευράς του εργαζομένου του λόγου της εργασίας και όχι απλά τη διεκπεραίωση αυτής. Η ηγεσία και διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας απαιτεί από το διευθυντή-ηγέτη να ενθαρρύνει το προσωπικό του φορέα σε ενεργό συμμετοχή, να προσπαθεί για τη συμμετοχή στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, να παρουσιάζει το όραμά του για το σχολείο σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και αυτό να διαχέεται σε όλη την ομάδα. Είναι αντιληπτό πως για ένα διευθυντή- ηγέτη είναι δύσκολη η διαδικασία επιρροής και διαμόρφωσης του συνόλου των σκέψεων, των ενεργειών καθώς και της συμπεριφοράς αλλά και της γενικότερης στάσης. Ανάμεσα στον ηγέτη καθώς και τα άτομα που τον ακολουθούν, επικρατεί μια σχέση συνεχούς αλληλεπίδρασης. Το άτομο που ακολουθείται πιστά, πρόθυμα και εθελοντικά και χαρακτηρίζεται ως ηγέτης (Μπουραντάς, 2005). Η χρήση τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ βοηθάει τον ηγέτη στη διαδικασία διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος και της γενικής στάσης, καθώς το εσωτερικό μάρκετινγκ ενισχύει το όραμα, την ομαδικότητα, την αντίληψη και κατανόηση του σκοπού της εργασίας, οπότε είναι λογικό ο διευθυντής-ηγέτης όσο περισσότερο χρησιμοποιεί το εσωτερικό μάρκετινγκ, τόσο να αυξάνεται η θετική άποψη των υπαλλήλων του προς το πρόσωπο του.

Στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης εμπεριέχονται τα ζητήματα της αποτελεσματικότητας των ενεργειών για τη χρήση των υλικών που απαιτούνται και προβλέπονται από τη νομοθεσία για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου, τη

σωστή χρήση, τακτική συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και γενικά την επίβλεψη όλων των εγκαταστάσεων του σχολείου, (κτιριακές και άλλες), ώστε να υπάρχει ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον. Το εσωτερικό μάρκετινγκ από τη φύση του ορίζει την παροχή ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος από τον διοικητικό ηγέτη του οργανισμού προς του υφισταμένους του. Είναι λογικό πως για να νιώθει σημαντικός ο εργαζόμενος και να ενστερνίζεται το όραμα του φορέας, πρέπει να νιώθει πως εργάζεται σε ένα ποιοτικό και αξιοπρεπές περιβάλλον.

4.3 Έλεγχοι t-tests

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος ισότητας μέσω των τιμών t-test από τον οποίο προέκυψε ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς. Παρατηρώντας τον πίνακα 9 που ακολουθεί και πραγματοποιώντας ελέγχους υποθέσεων για τις διακυμάνσεις και τις μέσες τιμές προκύπτει ύπαρξη διαφοράς μέσω των τιμών στις κλίμακες του Σχολικού κλίματος του σχολείου, της Διοίκησης και Οικονομικής διαχείρισης, και των Σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα όσον αφορά το φύλο. Παρατηρήθηκε πιο συγκεκριμένα πως οι άνδρες παρουσίασαν μεγαλύτερες μέσες τιμές στην κλίμακα της Διοίκησης και Οικονομικής διαχείρισης. Επιπλέον οι γυναίκες παρατηρήθηκε πως είχαν μεγαλύτερες τιμές στις κλίμακες του Σχολικού κλίματος και της Ανάπτυξης προγραμμάτων.

Πίνακας 9: T-Test κλιμάκων με το φύλο

	Φύλο	N	M.O.	T.A.	t	P
Εσωτερικό Μάρκετινγκ	Άνδρας	47	59,0851	,54223	0,336	,070
	Γυναίκα	22	59,4091	,57230		
Σχολικό κλίμα	Άνδρας	47	30,9787	,21397	3,376	,014
	Γυναίκα	22	31,8636	,15141		
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Άνδρας	47	28,8936	,33764	0,623	,301
	Γυναίκα	22	28,5455	,38211		
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Άνδρας	47	14,3617	,26589	1,774	,191
	Γυναίκα	22	15,1364	,28902		
Διεύθυνση προσωπικού	Άνδρας	47	7,1702	,16747	2,358	,003
	Γυναίκα	22	7,6364	,10497		
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Άνδρας	47	18,4894	,25964	3,411	,001
	Γυναίκα	22	17,6364	,21366		
Μεταχείριση μαθητών	Άνδρας	47	32,3830	,26085	1,076	,209
	Γυναίκα	22	31,9091	,32172		
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Άνδρας	47	14,9787	,15947	0,575	,751
	Γυναίκα	22	15,1364	,21111		
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Άνδρας	47	22,8723	,16270	1,647	,002
	Γυναίκα	22	22,0909	,44580		
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Άνδρας	47	21,0426	,25800	0,650	,178
	Γυναίκα	22	21,3182	,28213		

Όπως φαίνεται στον πίνακα 9, οι άντρες δείχνουν να έχουν μεγαλύτερες τιμές στην κλίμακα της διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης δηλαδή σε ερωτήσεις που σχετίζονται με τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και το περιβάλλον εργασίας. Φαίνεται οι άντρες να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το περιβάλλον που εργάζονται σχετικά με την υλικοτεχνική υποδομή συγκριτικά με τις γυναίκες συναδέλφους τους. Στον αντίποδα, οι γυναίκες δείχνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένες στους τομείς που σχετίζονται με το σχολικό κλίμα και την ανάπτυξη προγραμμάτων μέσα στον οργανισμό. Το σχολικό κλίμα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία της διαχείρισης και της αποτελεσματικότητας ενός σχολείου. Σε ένα σχολείο που θεωρείται αποτελεσματικό και επιτυγχάνει τους στόχους του, το καλό σχολικό κλίμα επιτρέπει την υποστήριξη ή την ενθάρρυνση του προσωπικού, είτε πρόκειται για εκπαιδευτικούς, είτε διοικητικό προσωπικό, είτε για μαθητές. Αυτοί με τη σειρά τους εκτελούν διάφορες δραστηριότητες και καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η έννοια του «σχολικού κλίματος» είναι πολυδιάστατη και αφορά πτυχές της σχολικής ζωής (Σαΐτης, 2008). Επίσης, η ανάπτυξη προγραμμάτων είναι ζωτικής σημασίας για ο φορέα, καθώς αποτελεί τομέα καινοτομίας και ανάπτυξης. Ο συνεχώς μεταβαλλόμενος χώρος της εκπαίδευσης ενηλίκων χρειάζεται αέναη ανάπτυξη νέων προγραμμάτων, τεχνικών και εκπαιδευτικών μεθόδων ώστε ο οργανισμός να φέρει εις πέρας το δύσκολο και πολυδιάστατο έργο και να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους του.

Όσον αφορά το φορέα εργασίας παρατηρήθηκε και διαφαίνεται στον πίνακα 10 πως υπήρχε διαφορά στις μέσες τιμές των εργαζομένων σε ιδιωτικό και δημόσιο φορέα όσον αφορά την Διεύθυνση προσωπικού, την Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση και την Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση. Όπως είναι εμφανές και στις τρεις κλίμακες που προαναφέρθηκαν οι εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό τομέα παρουσίασαν μεγαλύτερες μέσες τιμές.

Πίνακας 10: T-Test κλιμάκων με το φορέα εργασίας

	Φορέας	N	M.O.	T.A.	P	t
Εσωτερικό	Δημόσιος	27	59,7037	,75072	,359	1,008
Μάρκετινγκ	Ιδιωτικός	42	58,8571	,47046		
Σχολικό κλίμα	Δημόσιος	27	31,3333	,20672	,402	0,359
	Ιδιωτικός	42	31,2143	,22997		
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Δημόσιος	27	27,7778	,42478	,183	3,328
	Ιδιωτικός	42	29,4286	,28946		
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Δημόσιος	27	14,0000	,33333	,847	2,446
	Ιδιωτικός	42	15,0000	,24811		
Διεύθυνση προσωπικού	Δημόσιος	27	7,0000	,24460	,002	1,940
	Ιδιωτικός	42	7,5238	,11425		
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Δημόσιος	27	18,1852	,36607	,004	2,622
	Ιδιωτικός	42	19,2857	,20529		
Μεταχείριση μαθητών	Δημόσιος	27	31,7407	,35241	,265	1,955
	Ιδιωτικός	42	32,5476	,24147		
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Δημόσιος	27	14,5556	,22854	,016	1,123
	Ιδιωτικός	42	15,3333	,13052		
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Δημόσιος	27	22,8519	,19024	,005	,1123
	Ιδιωτικός	42	22,4762	,27526		
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Δημόσιος	27	21,3333	,33758	,210	0,824
	Ιδιωτικός	42	21,0000	,24098		

Στον χώρο της εκπαίδευσης ενηλίκων και της δια βίου μάθησης είναι έντονη η παρέμβαση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Οι επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα του κλάδου αυτού παρουσιάζουν παρόμοιες διαφορές με αυτές του δημόσιου τομέα όπως σχεδόν σε όλους τους κλάδους. Στον ιδιωτικό τομέα οι συνθήκες εργασίας εξαρτώνται από τον ιδιοκτήτη ή το διευθυντή του φορέα, όπως επίσης και η επιλογή του προσωπικού είναι στην ευχέρεια της διοίκησης. Αυτά τα γεγονότα προσδίδουν μεγάλη ευελιξία σε αντίθεση με το δημόσιο τομέα που τα κονδύλια για το εργασιακό περιβάλλον είναι περιορισμένα και κάποιες φορές καθυστερούν σε γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Επιπλέον, η μη μονιμότητα της θέσης εργασίας δίνει το πλεονέκτημα και στις δύο πλευρές, σε περίπτωση που δεν είναι ευχαριστημένοι, να αναζητήσουν αλλού εργασία ή εργαζόμενους αντίστοιχα, ενώ ενδέχεται αυτό να ενεργεί θετικά στην διάθεση και των δύο πλευρών για επιμόρφωση, από τη πλευρά του εργαζομένου για να διατηρηθεί η θέση εργασίας ή και να προαχθεί και από την πλευρά της διοίκησης για να επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης. Στον τομέα της επιμόρφωσης η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης πιθανόν να αποτελεί ακόμα ένα θετικό στοιχείο. Ευελιξία προσδίδει και το γεγονός της επιλογής προσωπικού που στο δημόσιο τομέα γίνεται βάση μοριοδότησης με γνώμονα τα τυπικά προσόντα. Έτσι, είναι εύλογο οι υπάλληλοι ιδιωτικών οργανισμών να φαίνονται πως έχουν υψηλότερες τιμές στις κλίμακες αυτές.

4.4 Ανάλυση ANOVA ως προς την ηλικία

Κατά την ανάλυση πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανάλυσης της διασποράς ή ανάλυσης διακύμανσης (one way ANOVA). Από τα αποτελέσματα στατιστικά σημαντική διαφορά φάνηκε ότι υπάρχει στην υποκλίμακα του σχολικού κλίματος ανάμεσα στις τρεις ηλικιακές κατηγορίες Όπως φάνηκε στην ανάλυση παρουσιάζονται διαφορές ως προς την ηλικία στην κλίμακα του σχολικού κλίματος φάνηκε πως το Σχολικό κλίμα είναι η μόνη κλίμακα με διαφορές στις μέσες τιμές. Παρατηρώντας τον πίνακα 11 που ακολουθεί προέκυψε πως στην κλίμακα του σχολικού κλίματος οι εκπαιδευτικοί από 51 έως 60 ετών παρουσίασαν διαφορές στις μέσες τιμές τους με τους εκπαιδευτικούς έως 40 ετών και τους από 41 έως 50 ετών.

Πίνακας 6: ANOVA Σχολικό κλίμα και Ηλικιακή κατηγορία

	Ηλικιακή Κατηγορία	Μ. Ο.	Τυπική Απόκλιση
Σχολικό κλίμα	Έως 40	2,32	0,42
	41-50	1,98	0,41
	51-60	1,00	0,41
	Σύνολο	2,03	0,41

$$F(2,37) = 3,65$$

$$p = 0,036 < 0,05$$

Όπως έχει λεχθεί η έννοια του «σχολικού κλίματος» είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Καλύπτει τεράστιο φάσμα της εκπαιδευτικής ζωής, καλύπτει ζητήματα που αφορούν από τη κατάσταση των κτιρίων και εγκαταστάσεων έως και τις προσωπικές αντιλήψεις και αξίες ή τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και γενικά των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Γίνεται αντιληπτό πως υπάρχει ένα μεγάλο εύρος προσεγγίσεων στη συγκεκριμένη έννοια. Υπάρχει σύνδεση με τη στάση ατόμων ή ομάδων σχετικά με μία δραστηριότητα. Το σχολικό κλίμα περιλαμβάνει εφαρμογές ή πρακτικές, παραδόσεις και εργασιακές συνήθειες μέσα στον οργανισμό. Το σχολικό κλίμα μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών που περιγράφουν τη διάθεση και τη γενικότερη ατμόσφαιρα της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Το κλίμα το οποίο επικρατεί σε έναν οργανισμό συνδέεται άμεσα με τις προσωπικές αντιλήψεις και απόψεις των εργαζομένων για την τρέχουσα διοικητική ηγεσία (Steinke et al., 2015). Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως το σχολικό κλίμα δεν αποτελεί μια μονοσήμαντη έννοια.

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ- ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

5. Συνεντεύξεις

Μετά το πέρας της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων των ευρημάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκαν τρεις αυτοτελείς συνεντεύξεις με τρεις διοικητικούς ηγέτες μονάδων δια βίου μάθησης της πόλης της Θεσσαλονίκης. Σκοπός των συνεντεύξεων αυτών είναι η διαπίστωση κατά πόσο τα ευρήματα της έρευνας συνάδουν με την πραγματικότητα της καθημερινότητας στις μονάδες δια βίου μάθησης

και οι απόψεις των ίδιων των διοικητικών στελεχών σχετικά με την επίδραση του εσωτερικού μάρκετινγκ στην αποτελεσματική διοίκηση. Μέσα από τη βιβλιογραφία αναλύθηκαν οι τομείς της αποτελεσματικής διοίκησης, έτσι οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν κατά την δική τους γνώμη επιδρά το εσωτερικό μάρκετινγκ σε κάποιον από αυτούς τους τομείς είτε θετικά είτε αρνητικά.

Συνέντευξη 1

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της διευθύντριας του εκπαιδευτικού ομίλου on-line που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και συγκεκριμένα στην οδό Παπαναστασίου Αλέξανδρου. Πρόκειται για έναν ιδιωτικό όμιλο, σε ιδιόκτητο οίκημα που μετράει χρόνια παρουσίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Προσφέρει μαθήματα τόσο με μαθητές, όσο και σε ενήλικες. Υπάρχει τμήμα διδασκαλίας ξένων γλωσσών, τομέας ανάπτυξης πληροφοριακών δεξιοτήτων, καθώς και συνεργασία με πανεπιστήμια και φορείς του εξωτερικού με πληθώρα επιλογών μαθητικών προγραμμάτων. Όπως είναι κατανοητό η διοίκηση ενός τέτοιου ομίλου απαιτεί από την διοίκηση να βρίσκεται πάντα σε εγρήγορση, να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους και να πρωτοπορεί στις εξελίξεις και τις επιταγές της εποχής. Στην ερώτηση αν στο συγκεκριμένο φορέα γνωρίζουν τον ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ η απάντηση ήταν πως γνωρίζουν και χρησιμοποιούν πολλές από τις τεχνικές του εσωτερικού μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, η διευθύντρια είπε πως *«αν ο συνεργάτης δεν πιστέψει ο ίδιος στο γενικό όραμα που προσβέυει η επιχείρηση, δεν βέβαιο πως δεν θα καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. Το όραμα είναι σημαντικό να το πιστέψει ο κάθε εργαζόμενος»*. Συνέχισε λέγοντας ότι *«στόχος του ομίλου είναι ο εργαζόμενος να γνωρίζει την βαρύτητα του ρόλου του και όχι απλώς να διεκπεραιώσει την δουλειά του. Κάθε νέος συνεργάτης πρωτίστως εκπαιδεύεται μέχρι να νιώσει έτοιμος τόσο πρακτικά όσο και ψυχολογικά για να αναλάβει τα καθήκοντά του, αλλά και τα ήδη υπάρχοντα στελέχη δεν σταματούν ποτέ να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους. Οι συνθήκες που θέλουμε να προσφέρουμε στον εργαζόμενο τις καλύτερες εργασιακές συνθήκες, τόσο σε επίπεδο καθημερινών συνθηκών, όπως υγιές περιβάλλον και υλικοτεχνική υποδομή, όσο και σε πνευματικό, προσφέροντας στήριξη και κατανόηση. Ο εξοπλισμός που θέλουμε να παρέχουμε στον εργαζόμενο παλεύουμε να είναι τελευταίας τεχνολογίας, αλλάζουμε*

συχνά ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διαδραστικούς πίνακες και προσπαθούμε να είμαστε καινοτόμοι σε κάθε νέα αλλαγή ». Όπως γίνεται αντιληπτό, το εσωτερικό μάρκετινγκ στο συγκεκριμένο φορέα φαίνεται να κατέχει σημαντική θέση στη διοικητική ατζέντα. Στη συνέχεια της συζήτησης τέθηκε η ερώτηση αν η διεύθυνση πιστεύει ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ επιδρά στην αποτελεσματική διοίκηση και αν ναι με ποιόν τρόπο. Η απάντηση φάνηκε να δίνεται εύκολα «χωρίς το εσωτερικό μάρκετινγκ, δεν θα μπορούσε να σταθεί η ίδια ομάδα στελεχών για τόσα χρόνια. Το ομαδικό πνεύμα και η καλή επικοινωνία μεταξύ όλων είναι απόρροια όλων των παραπάνω ». Ζητώντας να μάθω περισσότερα, πρόσθεσε πως « εκτός από καλό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων, υπάρχει καλή σχέση και με την ηγεσία του οργανισμού. Το καλό κλίμα επηρεάζει και αυτό. Όπως επίσης θεωρώ ότι προσφέρει πολλά περιθώρια βελτίωσης και επιμόρφωσης στον ίδιο τον εργαζόμενο, τόσο σε τυπικά όσο και σε άτυπα προσόντα, όπως η ευγενική συμπεριφορά και η ομαδικότητα. Το καλό κλίμα όμως δεν είναι μόνο για εσωτερική κατανάλωση. Περνάει και στους ίδιους τους μαθητές είτε είναι ενήλικες είτε παιδιά. Ο μαθητής πέρα από το να αποκτήσει γνώσεις μας ενδιαφέρει να νιώθει και όμορφα κατά τη διάρκεια της φοίτησης του. Και αν σκεφτούμε ακόμα μακρύτερα μας το καλό κλίμα μεταφέρεται και στο σπίτι του μαθητή. Ο μαθητής νιώθοντας όμορφα κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, πετυχαίνει ευκολότερα τους μαθητικούς στόχους του ».

Αναλύοντας την πρώτη συνέντευξη παρατηρούμε πως στο συγκεκριμένο οργανισμό το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει σημαντικό ρόλο στη διοικητική ατζέντα. Σύμφωνα με την διευθύντρια του φορέα η χρήση εσωτερικού μάρκετινγκ συνεισφέρει ουσιαστικά στο καλό σχολικό κλίμα του οργανισμού. Ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν και τη σχέση μεταξύ υφισταμένων και διοίκησης. Η διευθύντρια επίσης, πιστεύει πως υπάρχει σύνδεση του εσωτερικού μάρκετινγκ με την αποδοτικότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Ενώ θεωρεί πως μέσα από το καλό σχολικό κλίμα επιτυγχάνεται και η σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με την κοινότητα, καθώς το όραμα του οργανισμού διαχέεται αρχικά μεταξύ των υπαλλήλων, έπειτα στους μαθητές και κατ' επέκταση στους γονείς και κηδεμόνες αυτών. Τέλος, σχετικά με τους τομείς της επιμόρφωσης και της ποιότητας του περιβάλλοντος εργασίας, παρατηρείται πως υπάρχει μία σχέση, καθώς η διοικητική μέριμνα είναι έντονη. Η πολιτική του οργανισμού είναι να παρέχεται αρχική εκπαίδευση στον υπάλληλο μέχρι να νιώσει έτοιμος να αναλάβει καθήκοντα, ενώ οι

προσπάθειες για εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής υποδομής και των εκπαιδευτικών μεθόδων δείχνει να είναι συνεχής.

Συνέντευξη 2

Στη δεύτερη συνέντευξη τις απαντήσεις έδωσε μια πρώην προϊστάμενη τομέα ενός ιδιωτικού ινστιτούτου επαγγελματικής κατάρτισης της πόλης της Θεσσαλονίκης. Λόγω της μη σχέσης της πλέον με την επιχείρηση, αιτήθηκε να μην αναφερθεί η επωνυμία της επιχείρησης και δέχτηκε να μιλήσει για τις εμπειρίες της όσο εργαζόταν ως διοικητικό στέλεχος υπό τον όρο της ανωνυμίας. Στην ερώτηση αν στο φορέα που εργαζόταν γνωρίζουν ή και χρησιμοποιούν τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ η απάντηση ήταν μάλλον αρνητική συγκεκριμένα ειπώθηκε πως « *γνωρίζαμε στη θεωρία τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ και σε πολλά συμβούλια είχαμε μιλήσει για αυτό και προσπαθήσει να το εφαρμόσουμε αλλά δεν νομίζω ότι εφαρμόστηκε ποτέ στην ουσία* ». Η απάντηση αυτή οδήγησε στην ερώτηση πώς θα φανταζόταν ιδανικά την επαρκή εφαρμογή του, απαντώντας πως « *από όσα γνωρίζω το εσωτερικό μάρκετινγκ στοχεύει στην ικανοποίηση του εργαζόμενου, στο κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας μεταξύ των υπαλλήλων. Γενικά η δική μου εμπειρία ως υπάλληλος του συγκεκριμένου ομίλου δεν ήταν καθόλου έτσι. Η ομαδικότητα ήταν σχεδόν άγνωστη λέξη. Αποκλειστικός σκοπός ήταν η διεκπεραίωση των καθηκόντων. Υπήρχε χάσμα ανάμεσα στους καθηγητές και τη διοίκηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την συνεχή αλλαγή προσώπων στις θέσεις των καθηγητών. Δεν υπήρχε σταθερότητα ούτε στα πρόσωπα ούτε στις στρατηγικές. Η λήψη όλων των αποφάσεων γινόταν αποκλειστικά από τον διευθυντή, ίσως με κάποιον απολυταρχικό ή αυταρχικό τρόπο* ». Στην ερώτηση αν αυτά συνέβαλαν στην αποχώρηση της από την εργασία της η απάντηση ήταν διαφορούμενη λέγοντας πως « *η κάθε απόφαση έχει πολλούς παράγοντες. Σίγουρα το κακό κλίμα είναι ένας σημαντικός λόγος για να αποχωρήσεις. Αν είσαι μέλος μιας ομάδας που βρίσκεται υπό διάλυση. Ενώ ένας ακόμα σημαντικός λόγος είναι η κακή διοίκηση από κάποιον ηγέτη* ».

Μελετώντας τα ευρήματα της συνέντευξης στο συγκεκριμένο φορέα, φαίνεται, μέσα από την οπτική της προϊσταμένης, η απουσία τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ. Αυτό φαίνεται να έχει ως συνέπεια της απουσία αποδοχής του οράματος του οργανισμού από τους εργαζομένους σε αυτό. Η κατάσταση αυτή οδηγεί σε μηχανική εργασία σύμφωνα με την άποψη της συνεντευξιαζόμενης. Από το σχολικό κλίμα

φαίνεται να απουσιάζει η εμπιστοσύνη, η κατανόηση και η αλληλοβοήθεια. Δείγματα ενός αρνητικού εκπαιδευτικού αλλά και εργασιακού περιβάλλοντος. Φαίνεται πως υπάρχει απόσταση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Δείγμα που θα οδηγούσε στο συμπέρασμα της μη αποδοχής και αναγνώρισης των ηγετικών χαρακτηριστικών της διοίκησης από τους υφισταμένους. Γεγονός που δείχνει να δημιουργεί αστάθεια στο μόνιμο προσωπικό. Τέλος, η διοικητική μέριμνα σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια του περιβάλλοντος εργασίας, της επιμόρφωσης και ανέλιξης του προσωπικού και της κατανόησης των προβλημάτων των εργαζομένων είναι απύσπαστη.

Συνέντευξη 3

Η τρίτη συνέντευξη δόθηκε από την διευθύντρια ενός Κ.Δ.Β.Μ επιπέδου 2 που δρύνει στα δυτικά της πόλης της Θεσσαλονίκης, το οποίο προσφέρει εκπαιδευτικές επιλογές σε εργαζομένους και ανέργους μέσα από τη διεξαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης και σεμιναρίων και προγραμμάτων ΛΑΕΚ. Λόγω παλαιότερης προσωπικής μου ενασχόλησης με το συγκεκριμένο φορέα είχα τη δυνατότητα να διαπιστώσω από κοντά την ύπαρξη των τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ. Γνωρίζοντας την άποψη της διευθύντριας για την σημαντικότητα του εσωτερικού μάρκετινγκ η πρώτη ερώτηση σχετικά με την χρήση των τεχνικών του ήταν απλά μια επιβεβαίωση οπότε προχωρήσαμε τάχιστα στη δεύτερη ερώτηση σχετικά με την επίδραση του στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Η απάντηση ήταν πως « χωρίς το εσωτερικό μάρκετινγκ η επιχείρηση ίσως να μην ήταν εδώ. Δεδομένου ότι η κατάσταση στην χώρα λόγω των πρωτόγνωρων συνθηκών της πανδημίας έχει αλλάξει άρδην όσα γνωρίζαμε ως τώρα, για να καταφέρει οποιαδήποτε επιχείρηση να σταθεί χρειάζεται γερές βάσεις. Οι βάσεις αυτές προέρχονται εν μέρει και από το εσωτερικό μάρκετινγκ. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται ουσιαστικότερες οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης, από τον πιο νέο έως των παλαιότερο. Το όραμα μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι η βάση της και πρέπει να προωθείται από κάθε μέλος. Επίσης, αυτονόητο για εμάς θεωρείται πως ο οργανισμός πρέπει να προσφέρει τις καλύτερες εργασιακές συνθήκες στους υπαλλήλους της. Με λίγα λόγια είμαστε της άποψης πως ο εργαζόμενος είναι η βάση της επιτυχίας ».

Συνοψίζοντάς τη συνέντευξη της διευθύντριας του εξεταζόμενου Κ.Δ.Β.Μ παρατηρούμε πως κατά τη γνώμη της το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει συμβάλει στην απόδοση του οργανισμού σε δύσκολες συνθήκες όπως αυτή της πανδημίας covid-19.

Σύμφωνα με τη διευθύντρια, το εσωτερικό μάρκετινγκ ασκείται επιτυχώς και έχει ως αποτέλεσμα την πίστη στο όραμα από όλους τους μετέχοντες στον οργανισμό. Επίσης επιφέρει σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Επίσης φαίνεται πως γίνεται προσπάθεια ώστε να προσφέρονται στον εργαζόμενο ποιοτικές και υγιείς συνθήκες εργασίας. Από την πλευρά του εργαζομένου φαίνεται να εκτιμώνται αυτές οι προσπάθειες και να δείχνει πίστη και αφοσίωση στο όραμα του οργανισμού. Αυτό τον οδηγεί να είναι διατεθειμένος να συμβάλλει όσο μπορεί σε δύσκολες συνθήκες, γεγονός που ενδυναμώνει το καλό κλίμα και την σταθερότητα στο φορέα.

Συνέντευξη 4

Ακολούθησε η συνέντευξη του πατέρα Γεράσιμου, ενός από τους υπευθύνους του πνευματικού πολιτιστικού κέντρου Βασιλειάδα. Το συγκεκριμένο κέντρο τελεί υπό την αιγίδα της Μητρόπολης Νεαπόλεως και Σταυρουπόλεως. Είναι μια πρωτοβουλία που, πέραν των άλλων ενεργειών παροχής βοήθειας προς τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, διατηρεί και τομέα παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης, τόσο σε μαθητές όσο και σε ενήλικες, όπως για παράδειγμα η εκμάθηση ελληνικών, ξένων γλωσσών και πληροφορικής. Η λειτουργία του αρχίζει το 2000, συνεχίζει ως σήμερα και αριθμεί πάνω από 100 στελέχη που προσφέρουν εθελοντικά τη βοήθεια τους για το κοινό όραμα. Συζητώντας για αυτό το όραμα ο υπεύθυνος μου είπε « *το όραμα της δράσης είναι αυτό που την κρατάει ζωντανή. Για πολλούς ίσως είναι δύσκολο να αντιληφθούν τις έννοιες της προσφοράς και της αγάπης για το συνάνθρωπο. Εδώ, όλα τα στελέχη παλεύουν για αυτό το σκοπό. Δίνουν χρόνο και προσπάθεια ώστε να βοηθήσουν ανθρώπους να αποκτήσουν γνώσεις. Όλοι είναι εθελοντές, χωρίς να κερδίσουν κάτι, μόνο να προσφέρουν* ». Ζητώντας του να συσχετιστεί το όραμα αυτό με τη διοίκηση και οργάνωση όλης της δράσης ή να μας αναφέρει διοικητικά προβλήματα μας ανέφερε ότι « *τόσα χρόνια δεν έχω δει προστριβές ή κάτι παρόμοιο μεταξύ των στελεχών ή των υπευθύνων. Σίγουρα, το οικονομικό είναι ένα διοικητικό πρόβλημα καθώς βασιζόμαστε σε χορηγίες και κονδύλια του ναού. Προσπαθούμε να προσφέρουμε τις καλύτερες συνθήκες. Οι εγκαταστάσεις είναι περίπου 800τμ., διαθέτουμε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εξοπλισμένες αίθουσες διδασκαλίας. Στόχος μας είναι το όραμα και οι προσπάθειες μας να διαχέονται σε όλη την κοινωνία. Συνεχώς ασχολούμαστε με την εκπόνηση νέων προγραμμάτων. Θέλουμε όλα τα στελέχη και οι εκπαιδευόμενοι να*

αγαπούν αυτό που κάνουν και είναι ψυχικά ικανοποιημένοι ». Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις περιγραφές, κατανοούμε την σημαντικότητα του οράματος στη συγκεκριμένη δράση.

Μέσα από αυτή τη συνέντευξη βλέπουμε την εκπαίδευση μέσα από την οπτική της εθελοντικής προσφοράς. Η εθελοντική δράση ενέχει από μόνη της της οικειοποίηση και αποδοχή του οράματος της δράσης από όλα τα μέλη που μετέχουν σε αυτή. Η Διάχυση του οράματος είναι που κινητοποιεί το προσωπικό να προσφέρει αφιλοκερδώς το χρόνο του για να είναι κομμάτι του όλου εγχειρήματος. Η υψηλή διάχυση του οράματος, το αίσθημα της προσφοράς προς το κοινό καλό και όχι απλά η διεκπεραίωση μιας εργασίας είναι αυτή που παράγει το καλό κλίμα μέσα στη δομή, που απομακρύνει συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη και αναπτύσσει δυνατές σχέσεις μεταξύ όλων των συμμετεχόντων αλλά και μεταξύ αυτών και της κοινότητας. Από την πλευρά της διοίκησης γίνονται προσπάθειες ώστε να παρέχονται υψηλές υπηρεσίες, μεριμνώντας για την ποιότητα των εγκαταστάσεων και των υλικών που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση του έργου. Η ηγετική ομάδα δείχνει να χαίρει της εκτίμησης των εθελοντών-στελεχών, ενώ σημαντικές προσπάθειες γίνονται ώστε να συνδεθεί η εκπαιδευτική δράση με την κοινότητα και να επικοινωνηθεί η όλη προσπάθεια.

Συνέντευξη 5

Η τελευταία συνομιλία έγινε με την ιδιοκτήτρια του κέντρου διά βίου μάθησης επιπέδου ένα « Καλλωπίζω » που προωθεί την εκμάθηση τεχνικής εκπαίδευσης σχετικής με την αισθητική και το μακιγιάζ. Η ιδιοκτήτρια δήλωσε σχετικά με το εσωτερικό μάρκετινγκ πως « ο τομέας αυτός έχει ανθίσει τα τελευταία χρόνια. Αν και η κατάσταση που επικρατεί στη χώρα λόγω της πανδημίας είναι δύσκολη, οι δυνατότητες ανάπτυξης είναι πολλές. Οι μαθητές διακρίνονται για την αγάπη που έχουν για τον χώρο της αισθητικής. Οι καθηγητές βέβαια, εκτός από αυτό, χρειάζονται τις γνώσεις, την εμπειρία και τις εκπαιδευτικές μεθόδους για να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί. Ο καθηγητής χρειάζεται να κατανοήσει τη βαρύτητα του ρόλου του, πρόκειται για έναν σύνθετο ρόλο. Η ανταμοιβή του καθηγητή πέραν των χρηματικών απολαβών είναι και η ηθική ικανοποίηση όταν βλέπει μαθητές του να προοδεύουν ». Στην ερώτηση αν γίνονται επιμορφώσεις ή εκπαιδεύσεις στο προσωπικό απάντησε ότι « εμείς ως κέντρο κάνουμε

προσπάθειες ώστε να είναι οι εργαζόμενοι μας ικανοποιημένοι όσο και οι πελάτες μας. Συνήθως οι εργαζόμενοι έχουν εξέλιξη στην επιχείρηση. Πραγματοποιείται συνεχής επιμόρφωση και σεμινάρια ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αυτό είναι επακόλουθο της ανάγκης εκμάθησης νέων τεχνικών σχετικές με το αντικείμενο μας και της τεχνολογικής εξέλιξης του εξοπλισμού που απαιτεί νέο τρόπο χειρισμού». Σχετικά με την κατανόηση των προβλημάτων των εργαζομένων αποκρίθηκε λέγοντας « κάθε άνθρωπος έχει τη δική του προσωπικότητα, τη δική του ζωή, οπότε είναι λογικό να χρειάζεται ειδική αντιμετώπιση και εμείς σίγουρα προσπαθούμε να είμαστε δίπλα σε όποιον εργαζόμενο αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα. Ένας επιτυχημένος διευθυντής-ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης που τον οδηγούν στην εξατομικευμένη και προσωποποιημένη προσέγγιση και συμπεριφορά ». Η απάντηση για τη συσχέτιση του εσωτερικού μάρκετινγκ με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης είπε « όταν ο εργαζόμενος κατανοεί πως προσπαθείς με όποια δύναμη έχεις, να προσφέρεις ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, να είσαι κοντά του σε ανθρώπινο επίπεδο και να δείχνεις κατανόηση τα λάθη τα δικά σου και των άλλων, σίγουρα το εκτιμά και το αναγνωρίζει. Όταν δείχνεις ενσυναίσθηση στην προσωποποιημένη προσέγγιση κάθε ατόμου, ωθείς τον εργαζόμενο να νιώσει σημαντικό κομμάτι και να δεθεί με το εγχείρημα ». Ρωτώντας για το κλίμα, την ανάπτυξη προγραμμάτων και τις σχέσεις μεταξύ τους δήλωσε πως « το κλίμα είναι φιλικό, νομίζω πως όλοι νιώθουμε άνετα και φιλικά μεταξύ μας. Βγαίνουμε κάποιες φορές και σαν παρέα. Θα έλεγα πως το καλό κλίμα είναι προϋπόθεση για να αναπτυχθεί και η επιχείρηση. Σκεφτόμαστε συνεχώς την μελλοντική ανάπτυξη. Για παράδειγμα υπάρχει σαν σκέψη η συμμετοχή σε πρόγραμμα Erasmus που δίνει τη δυνατότητα εκπαίδευσης και εκμάθησης νέων τεχνικών του αντικειμένου μέσα από ταξίδια στο εξωτερικό. Είναι σημαντική η παρατήρηση και του τρόπου εργασίας σε διαφορετικό περιβάλλον και συναναστροφή με άλλες κουλτούρες. Έχεις να πάρεις και να δώσεις πράγματα μέσα από αυτή τη διαδικασία».

Αναλύοντας την τελευταία συνέντευξη παρατηρούμε πως και σε αυτόν το φορέα οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ αξιοποιούνται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το καλό σχολικό και εργασιακό κλίμα, καθώς οι εργαζόμενοι βλέπουμε πως διατηρούν σχέσεις και σε φιλικό επίπεδο με κοινές εξόδους, όταν είναι εφικτό. Η προσπάθεια για εξατομικευμένη και προσωποποιημένη προσέγγιση και συμπεριφορά από το διευθυντή δείχνει στον εργαζόμενο τα υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης του ηγέτη και αυτού του είδους η προσέγγιση αναγνωρίζεται από τους υφιστάμενους και οδηγούν σε υψηλή

ικανοποίηση από την ηγεσία του οργανισμού καθώς ο εργαζόμενος νιώθει σημαντικό και ουσιαστικό συστατικό της επιχείρησης. Τέλος, βλέπουμε πως η ανάπτυξη προγραμμάτων και επιμόρφωση των εργαζομένων είναι προτεραιότητα των διοικητικών στελεχών, στοχεύοντας στην ανάπτυξη εκπαίδευσης προσωπικού και εκμάθησης νέων τεχνικών του αντικειμένου μέσα από διεθνή προγράμματα κινητικότητας που οδηγούν σε επαφή με προηγμένες τεχνολογικά χώρες.

Με βάση τις εμπειρίες που περιγράφονται από ανθρώπους βίωσαν διαφορετικές συνθήκες παρατηρούμε πως η χρήση τεχνικών εσωτερικού μάρκετινγκ στη συνείδηση όλων, είναι σχετιζόμενες με το όραμα, την ικανοποίηση των υπαλλήλων, την κατανόηση των προβλημάτων τους και την στήριξη τους. Είδαμε απόψεις από διαφορετικά πλαίσια εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ως συμπέρασμα θα κρατούσαμε το γεγονός ότι σχετίζουν όλοι το εσωτερικό μάρκετινγκ ή την απουσία αυτού με το κλίμα μέσα στο φορέα, δηλώνοντας πως η παρουσία του ανεβάζει τη θετικά το καλό κλίμα, με τη διοίκηση και ηγεσία του οργανισμού, δηλώνοντας πάλι πως η παρουσία του ενισχύει την αποδοχή και εκτίμηση προς το πρόσωπο του ηγέτη και τον τομέα της οικονομικής διαχείρισης, καθώς οι διευθυντές δείχνουν να έχουν βασικό μέλημα την δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Τέλος, η άποψη των διοικητικών στελεχών είναι πως το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθάει και την εξωστρέφεια του οργανισμού δηλώνοντας πως το όραμα, το καλό κλίμα, το ασφαλές περιβάλλον, οι σχέσεις μεταξύ των μελών και εν γένει η ικανοποίηση του εργαζόμενου διαχέεται σε όλη την κοινότητα. Ένα πράγμα που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία συνδέει το εσωτερικό με το εξωτερικό μάρκετινγκ του φορέα και σε βάθος χρόνου ενδεχομένως να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας του οργανισμού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6. Ευρήματα της μελέτης-Πιθανές ερμηνείες

Μετά την ανάλυση των ευρημάτων κι αποτελεσμάτων της μελέτης, παρατηρήθηκε ασθενής και θετική σχέση ανάμεσα σε δύο ζεύγη κλιμάκων. Αρχικά, ανάμεσα στην κλίμακα του εσωτερικού marketing και την κλίμακα της ηγεσίας και διεύθυνσης του σχολείου. Έπειτα, παρατηρήθηκε η ίδια ασθενής και θετική σχέση ανάμεσα στην κλίμακα του εσωτερικού marketing και την κλίμακα της διοίκησης και οικονομικής διαχείρισης. Αυτές οι σχέσεις, ούσες θετικές, παρουσιάζουν αύξηση της μία κλίμακας, έπειτα από αύξηση της άλλης με ασθενή βαθμό. Σκεπτόμενοι τις πραγματικές συνθήκες που επικρατούν μέσα στις μονάδες εκπαίδευσης ενηλίκων, αλλά και αναλογιζόμενοι τόσο τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και τις περιγραφές των διοικητικών στελεχών που δέχτηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη, προσπαθήσαμε να εξάγουμε ένα συμπέρασμα από τα παραπάνω ευρήματα. Καταλήξαμε, λοιπόν, στο γεγονός πως οι δύο αυτές σχέσεις έχουν λογική στο πραγματικό πλαίσιο της εκπαίδευσης. Στην πρώτη σχέση της ασθενούς και θετικής αντίδρασης του εσωτερικού marketing με την ηγεσία και διεύθυνση, η θετική αυτή σχέση μπορεί να αιτιολογηθεί, αν αναλογιστούμε πως το εσωτερικό marketing αυξάνει την συμμετοχική διοίκηση, ωθεί τους εκπαιδευτικούς να νιώθουν σημαντικοί, να ενστερνίζονται και να μεταδίδουν το όραμα του οργανισμού (Σαΐτης, 2008) . Η συμμετοχή των μελών της σχολικής μονάδας επιδρά πολλαπλασιαστικά στην επιδραστικότητα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου και αυξάνει τη δημοκρατικότητα στα πλαίσια της ομάδας. Ο τύπος αυτός διοίκησης θα αναγκάσει λοιπόν τους πάντες να πάρουν την ευθύνη της επιτυχίας των μαθητών, να ενεργοποιηθούν σε τομείς που είναι πραγματικά ικανοί και να καρπωθούν ένα μερίδιο του ηγετικού ρόλου. Ο τύπος αυτός ηγεσίας, συμβάλλει στην ομαλή συνεργασία των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ εκπαιδευτικών-ηγέτη (διευθυντή) και διανέμει την ηγεσία (Sergiovanni, 1984).

Ενδεχομένως, μελετώντας τις απαντήσεις από τις εμπειρίες που περιγράφονται στις συνεντεύξεις θα μπορούσε να λεχθεί πως οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ ενδυναμώνουν τις σχέσεις μέσα στην ομάδα, τόσο μεταξύ των των μελών όσο και μεταξύ αυτών και της διοίκησης καθώς όπως γίνεται αντιληπτό στους οργανισμούς που οι διευθυντές δηλώνουν πως έχουν σε προτεραιότητα την αξιοποίηση τεχνικών

εσωτερικού μάρκετινγκ, φαίνεται πως υπάρχει σταθερότητα στο προσωπικό. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιγράφονται ως αρμονικές, το σχολικό κλίμα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης δείχνουν να είναι ικανοποιητικά ώστε να επιτευχθεί ο στόχος μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Το επίπεδο διοίκησης δείχνει να είναι υψηλό και αποτελεσματικό και να αναγνωρίζεται από όλους. Από αυτό θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα πως νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το περιβάλλον που προσφέρει σε αυτούς ο φορέας που απασχολούνται. Ήδη από το 1976 ο Locke απέδωσε σε ορισμένους παράγοντες καταλυτική σημασία και ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτοί αφορούν τη φύση και το περιβάλλον της εργασίας, τις απολαβές, τις ηθικές ή λεκτικές ανταμοιβές. Η υψηλές τιμές εσωτερικού μάρκετινγκ σε έναν οργανισμό, οδηγούν τον εργαζόμενο να αισθανθεί πως εργάζεται σε ένα φορέα που διοικείται αποτελεσματικά και ενδιαφέρεται για αυτόν, κατανοώντας τις ανάγκες του και γενικά υπηρετώντας ένα όραμα, όχι απλά διεκπεραιώνοντας τις εργασίες, και επιτυγχάνοντας το στόχο μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Στη δεύτερη σχέση που παρατηρήθηκε κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, δηλαδή της ασθενούς και θετικής σχέσης ανάμεσα στο εσωτερικό marketing και την κλίμακα της διοίκησης και σωστής οικονομικής διαχείρισης, κατανοούμε πως οι τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ απαιτούν, εκτός από όλα τα άλλα απαραίτητα, την κατανόηση των αναγκών του εργαζόμενου τόσο σε ψυχολογικό όσο και πρακτικό επίπεδο στην καθημερινότητα. Μια αποτελεσματική μονάδα είναι λογικό να χρειάζεται τη μέριμνα του διευθυντή σε θέματα τέτοιου τύπου. Ο διευθυντής είναι επιφορτισμένος με την αντιμετώπιση προβλημάτων τόσο σχετιζόμενα με το προσωπικό όσο και με την υλικοτεχνική υποδομή. Χρειάζεται να παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και να επιβλέπει όλες τις εγκαταστάσεις του σχολείου, και να διαφυλάσσει πως παρέχεται ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

Με βάση τις εμπειρίες των συνεντευξιζόμενων φαίνεται πως οι ηγέτες που γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ ενδιαφέρονται για το εργασιακό περιβάλλον που παρέχουν στο προσωπικό. Δείχνουν ενδιαφέρον και αγωνίζονται για να προσφέρουν ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Προσπαθούν να εκσυγχρονίσουν την υλικοτεχνική υποδομή και τον εξοπλισμό της μονάδας τους. Αν προσπαθήσουμε να αναλογιστούμε την οπτική των εργαζομένων μιας τέτοιας μονάδας, είναι λογικό να νιώθουν ικανοποιημένοι και χαρούμενοι για το

περιβάλλον που περνάνε μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς τους. Η ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος μπορεί να προσεγγισθεί με βάση διαστάσεις και πτυχές της εργασίας. Γι' αυτό συναντάται η διάκριση ενδογενούς ικανοποίησης που προέρχεται από το περιεχόμενο και τις όψεις της εργασίας και εξωγενούς -που σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο εντός του οποίου η εργασία παρέχεται (Κάντας,1993). Το εσωτερικό μάρκετινγκ ενισχύει το πλαίσιο της εργασίας, ενδυναμώνει τις σχέσεις, διαχέει το όραμα του οργανισμού, ωθεί τον εργαζόμενο να νιώσει σημαντικό κομμάτι του εγχειρήματος και να κατανοήσει την ουσία και τη σημασία του παραγόμενου αποτελέσματος της εργασίας. Το ποιοτικό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον δείχνει πως ο διευθυντής παράγει έργο και προσπαθεί για αυτό. Κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει σημαντικός και αναγνωρίζονται οι κόποι και οι προσφορές του. Λογικό επακόλουθο είναι να θεωρείται από τους υφισταμένους τους ως ένας αποτελεσματικός διευθυντής και να χαίρει της εκτίμησης του.

Ως γενικό συμπέρασμα, θα μπορούσε να ειπωθεί πως οι υψηλές τιμές εσωτερικού μάρκετινγκ σε έναν οργανισμό επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης του ή σε τομείς αυτής. Φαίνεται πως ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί τέτοιες τεχνικές, δείχνει να νοιάζεται για την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, να προσπαθεί να διαδώσει το όραμα αυτού σε κάθε εργαζόμενο, να παρέχει στον εργαζόμενο ένα καλό εργασιακό περιβάλλον με δυνατότητες επιμόρφωσης, συνθήκες κατανόησης των ιδιαίτερων αναγκών και παροχής ανταμοιβών. Από την πλευρά των υφισταμένων φαίνεται πως υπάρχει ικανοποίηση για το εργασιακό περιβάλλον του οποίου είναι μέλη. Οι σχέσεις δείχνουν να είναι δυνατότερες ανάμεσα στα μέλη και η διοικητική ιεραρχία φαίνεται να χαίρει της εκτίμησης. Η ηγεσία δείχνει να έχει ισχυρότερες βάσεις ενώ στην ατζέντα περίοπτη θέση έχει η εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου παρέχοντας όλα τα εφόδια στο προσωπικό για την επίτευξη αυτού. Αντίθετα σε οργανισμούς που απουσιάζει το εσωτερικό μάρκετινγκ, αντικρίζουμε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Απουσιάζουν οι έννοιες της ομαδικότητας και της κατανόησης των αναγκών. Το προσωπικό αναζητά τη διαφυγή, η ηγετικές ικανότητες του διευθυντή αμφισβητούνται, οπότε κατανοούμε πως η αποτελεσματικότητα της διοίκησης αμφισβητείται.

Ταυτόχρονα παρατηρήθηκε πως οι άνδρες εκπαιδευτικοί παρουσίασαν μεγαλύτερες μέσες τιμές στην κλίμακα της Διοίκησης και Οικονομικής διαχείρισης έναντι των γυναικών συναδέλφων τους. Επιπλέον οι γυναίκες εκπαιδευτικοί

παρατηρήθηκε πως είχαν μεγαλύτερες τιμές στις κλίμακες του Σχολικού κλίματος και της Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης έναντι των ανδρών συνάδελφων τους. Αναφορικά με τις διαφορές που παρατηρήθηκαν στις κλίμακες με γνώμονα την ηλικία προέκυψε πως οι εκπαιδευτικοί από 51 έως 60 ετών παρουσίασαν διαφορές στις μέσες τιμές στην κλίμακα του σχολικού κλίματος συγκριτικά με τους εκπαιδευτικούς έως 40 ετών και τους εκπαιδευτικούς από 41 έως 50 ετών.

Ένα ακόμη εύρημα της μελέτης ήταν ότι οι εκπαιδευτικοί εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό τομέα παρουσίασαν μεγαλύτερες μέσες τιμές στις κλίμακες της Διεύθυνση προσωπικού, της Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση και της Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση έναντι των συναδέλφων τους στον δημόσιο τομέα. Από αυτά τα δεδομένα μπορεί να ειπωθεί πως στο χώρο της εκπαίδευσης ενηλίκων η ισχυρή ιδιωτική πρωτοβουλία επηρεάζει και διαφοροποιείται από τη δημόσια εκπαίδευση, όσον αφορά στην αποτελεσματική διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Φαίνεται ότι ο ιδιωτικός τομέας δύναται να προσφέρει στους εργαζομένους του μεγαλύτερες προοπτικές, σχετικές με την επαγγελματική τους ανέλιξη, όπως και ορθότερη οικονομική διαχείριση του φορέα, αλλά και διεύθυνση προσωπικού. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να δικαιολογηθούν, αν σκεφτούμε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε όλες τις επιχειρήσεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Όπως για παράδειγμα, ότι ο ιδιωτικός τομέας έχει ως στόχο το κέρδος και η οικονομική διαχείριση θεωρείται προτεραιότητα, αλλά και πως ένας εργαζόμενος στον ιδιωτικό τομέα έχει περισσότερες προοπτικές να προαχθεί και η θέση του δεν είναι μόνιμη, πράγμα που τον ωθεί ενδεχομένως στο να επιμορφώνεται συνεχώς. Ένας διευθυντής ενός ιδιωτικού κέντρου έχει περισσότερη ευελιξία, περισσότερα διαθέσιμα κονδύλια και έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το προσωπικό του φορέα με τα κριτήρια που αυτός θεωρεί πιο σημαντικά.

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε να λεχθεί πως οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική διοίκηση είναι το φύλο, οι ηλικιακές ομάδες, αλλά και η ίδια η φύση του φορέα (δημόσιο ή ιδιωτικό). Δεδομένα, αυτοί οι παράγοντες διαφοροποιούν σχεδόν όλα τα ευρήματα των ερευνών.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

7. Σημαντικότητα

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια καταγραφής της επίδρασης του εσωτερικού marketing στην αποτελεσματική διοίκηση μονάδων εκπαίδευσης. Οι τεχνικές marketing είναι ένας ολοένα κι αναπτυσσόμενος επιστημονικός τομέας, ο οποίος έχει πολλά να δώσει σε πολλούς κλάδους, όπως αυτός της διοίκησης. Η σημασία κι η αξία της έρευνας φαίνεται στο γεγονός πως δεν έχει αναλυθεί ο συγκεκριμένος τομέας και δεν αναφέρονται πηγές, ούτε στην Ελλάδα, αλλά ούτε και σε διεθνές επίπεδο. Θα μπορούσε να λεχθεί πως η χρησιμότητα της συγκεκριμένης έρευνας βρίσκεται στην πρωτοτυπία αυτής. Το στοιχείο αυτό προσδίδει ενδιαφέρον, καθώς αναλύει δεδομένα που έως σήμερα δεν έχουν καταγραφεί και αξιολογηθεί, τουλάχιστον επαρκώς. Τα αποτελέσματα και τα πορίσματα που προέκυψαν απ' την έρευνα μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες-διοικητές των εκπαιδευτικών μονάδων και να εστιάσουν στις σωστές τεχνικές εσωτερικού marketing, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους, αλλά και τελικά των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης. Τέλος, η έρευνα μπορεί να συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό, στη χάραξη πολιτικής, καθώς γίνεται μία αρχική σύγκριση, τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς φορείς. Όπως έχει αναφερθεί, το νομικό πλαίσιο για τους σχολικούς διευθυντές, που διακατέχεται από πολυνομία, και πιθανότατα χρειάζεται ενός επιπέδου εκσυγχρονισμό.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

8. Περιορισμοί

Όπως έχει ειπωθεί ξανά, πρόκειται ένα πρώτο εγχείρημα και γίνεται αντιληπτό η έρευνα αυτή αποτελεί αφετηρία για περαιτέρω μελλοντική διερεύνηση, αλλά όπως είναι λογικό εμφανίζει και κάποιες αδυναμίες. Ο αριθμός των 69 συμμετεχόντων δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί αν είναι επαρκής, ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα και να διατυπωθούν αναμφισβήτητες παραδεδεδυμένες αλήθειες. Την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί φορείς δημόσιου αλλά και ιδιωτικού φορέα βρίσκονταν σε καθεστώς αναστολής όλων των δραστηριοτήτων τους, λόγω της πανδημίας Covid-19. Εύλογο είναι πως οι πρωτόγνωρες αυτές καταστάσεις, επηρέασαν σημαντικά την επικοινωνία και κατέστησαν αδύνατη την δειγματοληψία από όλο το γεωγραφικό φάσμα της χώρας, ώστε να υπάρχει αντιπροσωπευτικό δείγμα συμμετεχόντων και να γίνει ορθή γεωγραφική κατανομή. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων προέρχεται από τον νομό Θεσσαλονίκης, πράγμα που αποτελεί έναν παράγοντα αδυναμίας, σχετικά με τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλη την ελληνική επικράτεια. Το δείγμα ήταν ευκολίας και συλλέχθηκε με έντυπο ερωτηματολόγιο σε καθηγητές ΙΕΚ και ΣΔΕ.

Τέλος, η αδυναμία σύγκρισης των αποτελεσμάτων με άλλες έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο έγκειται στο γεγονός της απουσίας ερευνών στη βιβλιογραφία που μελετήθηκε. Η αδυναμία αυτή σύγκρισης δεν βοηθά ιδιαίτερα στο να καταλήξουμε σε ακόμη πιο αξιόπιστα και ασφαλή αποτελέσματα.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

9. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συγκεκριμένη έρευνα ελπίζουμε να αποτελέσει την απαρχή για περαιτέρω διερεύνηση στο πεδίο του εσωτερικού marketing και της αποτελεσματικής διοίκησης. Στο μέλλον, θα μπορούσαν να διεξαχθούν έρευνες με μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού, που θα οδηγούσε σε ασφαλέστερα συμπεράσματα. Επίσης, να διεξαχθούν έρευνες με δείγμα από όλη την γεωγραφική έκταση της χώρας. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν συγκρίσεις ανάμεσα στις έρευνες, ανάλογα με τη διαχείριση της αντίστοιχης γεωγραφικής περιοχής και να εξάγονταν συμπεράσματα βάσει άλλων παραγόντων και χαρακτηριστικών, εκτός των ήδη προαναφερθέντων, όπως είναι οι διαφορές στη διοίκηση και διαχείριση στις πόλεις και τις επαρχίες. Επιπλέον, θα μπορούσε να αναλυθεί περαιτέρω η άποψη των διευθυντών από άλλες γεωγραφικές περιοχές της χώρας σχετικά με την ύπαρξη και χρήση τεχνικών εσωτερικού marketing στο φορέα που διευθύνουν και την επίδραση αυτού στο αποτέλεσμα της διοίκησης. Όπως και να διερευνηθεί η άποψη των καθηγητών ως προς την αξιοποίηση του εσωτερικού μάρκετινγκ μέσα από ποιοτικές διερευνήσεις. Τέλος, προτείνεται η διενέργεια ποιοτικών ερευνών, με μεγαλύτερο αριθμό δείγματος μέσω ομάδων εστίασης, παρατηρήσεων και ομαδικών συνεντεύξεων, ώστε να ανιχνευτούν όσα στοιχεία χρειάζονται βελτίωση, με τελικό στόχο να δυναμώσει και να βελτιωθεί το βασικό ζητούμενο, δηλαδή η παρεχόμενη υπηρεσία εκπαίδευσης. Στις έρευνες αυτές, θα μπορούσε να ζητηθεί από τους μετέχοντες να περιγράψουν και να αναφέρουν τα ποιοτικά στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να προσπεράσουν τις αδυναμίες και να οδηγήσουν σε βελτίωση.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Ahmed, S. (2014). Cultural politics of emotion. Edinburgh University Press.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015). Marketing: an introduction. Pearson Education.
- Bennis, W. (2009). On Becoming a Leader (4 εκδ.). Basic Books.
- Berry and Parasuraman, (1991). P. 151 Marketing of services – competing through quality, Macmillan, New York, NY
- Berry, L.L (1981) The employee as customer, Journal of retail banking, Vol.3 No 1, March, pp. 33-9
- Chevallier, J. (1993). Διοικητική Επιστήμη (μετ. Ανδρουλάκης- Σουλάνδρου). Αθήνα- Κομοτηνή. Εκδόσεις: Σάκκουλα.
- Cronin, J.J. Jr and Taylor, S.A. (1992), “Measuring service quality: a re-examination and extension”, Journal of Marketing, pp. 55-68.
- Gummesson E. (1987). Using Internal Marketing to Develop a New Culture: The Case of Ericsson Quality, Journal of Business and Industrial Marketing, 2(3), 23-28.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1996). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (5th edition). New York: Mc Graw- Hill.
- Hoy, W. K. & Miskel, C G. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice. (6 thed). New York: Mc Graw- Hill.
- Kotler P., (2000). Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition.
- Kotler, P. (2013). Marketing insights from A to Z. 80 concepts every manager needs to know.
- Kotler, P., (2017). Marketing Management. Birla institute of management technology.
- Leithwood, K. A. (2007). Transformation school leadership in a transactional policy world. San Francisco. CA: Jossey- Bass.
- Money A.H. and Foreman S. (1996). The measurement of internal marketing: a confirmatory case study, Journal of Marketing Management, 11(8), 755–766.
- Ngai E.W.T (2003). The successful management of a small logistics company. Management of a small company, pp. 825-842.
- OECD. (2008). Improving School Leadership: Volume 1: Police and Practice (Τόμ. 1). (B. Pont, D. Nusche, & H. Moorman, Επιμ.) OECD Publishing.
- OECD. (2009). Improving School Leadership: The Toolkit. OECD Publishing.

- OECD. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st century. Lessons from around the world.* (A. Schleiecher, Επιμ.) OECD Publishing.
- OECD. (2016). *Education at a Glance 2016: OECD Indicators.* Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Education Policy in Greece: A Preliminary Assessment.* OECD Publishing.
- Paisey A. (1992). *Organization and management in schools,* London.
- Parasuraman A., Zeithaml A. V. and Berry L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Rafiq M. and Ahmed P.K. (2000). A meta-model of internal marketing. In R.J. Varey and B.R.Lewis (eds), *Internal Marketing: Directions for Management,* Routledge, 2002, 192–220
- Russell-Bennett, R., Wood, M., & Previte, J. (2013). Fresh ideas: services thinking for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 3(3), 223-238.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. *Educational Leadership*, 41(5), σσ. 4-13.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998). *Supervision : a Redefinition (6th edition).* Singapore: Mc Graw- Hill.
- Steinke, C., Dastmalchian, A. & Baniyadi, Y. (2015), Exploring aspects of workplace climates in Canada: implications for the human resources of healthcare. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 415-431
- The Council of the EU. (2009, Δεκ. 12). Council conclusions of 26 November 2009 on the professional development of teachers and school leaders (2009/C 302/04). *Official Journal of the European Union*, 6-9.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership: Personal Growth for Professional Development.* London: SAGE Publications.
- UNESCO. (2016). *Leading better learning: School leadership and quality in the Education 2030 agenda.* UNESCO Education Sector. Division for Policies and Lifelong Learning Systems (ED/PLS). Section of Education Policy (ED/PLS/EDP).
- Vaillant, D. (2015). *School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education.* Education for All Global Monitoring Report. UNESCO.

Ελληνική

- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και Οργάνωση. Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Γιαννακοπούλου, Ε., & Χασάπης, Δ. (2010). Μια κριτική ανάλυση πολιτικών και συστημάτων ευρωπαϊκών χωρών για τη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Στο Α. Παπασταμάτης, Ε. Βαλκάνος, Ε. Πανιτσίδου, & Γ. Ζαρίφης (Επιμ.), Διά Βίου Μάθηση & Εκπαιδευτές Ενηλίκων. Θεωρητικές & Εμπειρικές προσεγγίσεις (σσ. 121-134). Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Δημητριάδης Σ., Τζωρτζάκη Α. (2010). Μάρκετινγκ: Αρχές- Στρατηγικές-Εφαρμογές. Ζαβλανός,Μ. (1998) Μανάτζμεντ. Αθήνα. Εκδόσεις : ΕΛΛΗΝ
- Ζαβλανός, Μ. (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα. Εκδόσεις: Σταμούλη.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών (2η εκδ.). ΚΡΙΤΙΚΗ
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων. Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1993). Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία (Μέρος 1^ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαρός, Ι. (2007). Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. 3^ο τεύχος για την επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων. Πάτρα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κούτσικος, Κ. (2008). Σημειώσεις στο μάθημα «Ηλεκτρονικό Εμπόριο». Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Λαΐνας,Α. (2000).Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων. Επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα. Θεσσαλονίκη. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

- Ματσαγγούρας, Η. (2003). Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος- ομάδα- πειθαρχία- μέθοδος. Αθήνα. Εκδόσεις : Γρηγόρης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα. Εκδόσεις : Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα. Εκδόσεις: Κριτική.
- Μπουτσιούκη, Σ. (2017). Εκπαιδευτική πολιτική και εκπαιδευτική ηγεσία: Από το όραμα στην αποστολή. Στο Β. Καραβάκου, & Κ. Τσιούμης (Επιμ.), Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες. 1, σσ. 160-170. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα. Εκδόσεις : Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα. Αθήνα. Εκδόσεις : Ίων.
- Πασιαρδής, Π. (2014). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Νέα αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα. Εκδόσεις : Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). Αποτελεσματικό σχολείο: Πραγματικότητα ή ουτοπία. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις : Τυπωθήτω.
- Σαϊτής, Χ. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα. Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. (2012). Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο : Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων. Αθήνα. Αυτοέκδοση.
- Σταμπουλής, Μ. Γ. (2017). Αρχιτεκτονική σχεδιασμού & υλοποίησης προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Συμβούλιο της Ε.Ε. (2014, Φεβρ. 14). Συμπεράσματα του Συμβουλίου για την αποτελεσματική ηγεσία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (2014/C 30/02). Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Τζωρζάκης Κ., (2002). Αρχές Μάρκετινγκ, Η ελληνική προσέγγιση, εκδ. Rosil.
- Χατζηπαντελή, Π., (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο.

Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί εργαλείο έρευνας στα πλαίσια Διπλωματικής Εργασίας του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών <Επιστήμες της Αγωγής και της ΔΒΜ: Εκπαιδευτική Διοίκηση & Ηγεσία> που πραγματοποιείται από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Η έρευνα έχει ως στόχο την διερεύνηση της επίδρασης του εσωτερικού μάρκετινγκ στην αποτελεσματική διοίκηση μονάδων εκπαίδευσης δια βίου μάθησης.

Παρακαλώ θερμά να μου προσφέρετε τη βοήθεια σας και να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις. Στο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Σας διαβεβαιώνω ότι τα προσωπικά σας δεδομένα και οι απαντήσεις που πρόκειται να δώσετε είναι ανώνυμες και δεν πρόκειται να διαρρεύσουν ή χρησιμοποιηθούν για κάποιον άλλο σκοπό πέραν αυτών της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα διαθέσετε ώστε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο. Η συμμετοχή σας στην έρευνα με τιμά και είναι καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτής

Χασάπης Στυλιανός

Επιστήμες της Αγωγής και της ΔΒΜ: Εκπαιδευτική Διοίκηση & Ηγεσία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 Ο Οργανισμός μας προσφέρει στους εργαζόμενους το όραμα , στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πιστέψουν

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.2 Υπάρχει σωστή διάχυση του οράματος του οργανισμού στους εργαζόμενους

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.3 Ο Οργανισμός ετοιμάζει τους εργαζόμενους ώστε να λειτουργούν σωστά

- 1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ
4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.4 Ο Οργανισμός βλέπει την ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων περισσότερο ως επένδυση παρά ως κόστος

- 1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ
4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.5 Η ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων είναι μια συνεχής διαδικασία για τον οργανισμό

- 1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ
4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.6 Μαθαίνουμε στους εργαζόμενους “γιατί πρέπει να κάνουν κάτι” και όχι μόνο “πώς να κάνουν κάτι”

- 1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ
4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.7 Στον οργανισμό μας και εκπαιδευόμε και επιμορφώνουμε τους εργαζόμενους

- 1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ
4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.8 Οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας και τα συστήματα ανταμοιβών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μας να εργάζονται μαζί συμμετοχικά

- 1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.9 Μετράμε και ανταμείβουμε την αποτελεσματικότητα των

εργαζομένων που συνεισφέρουν περισσότερο στην εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.10 Ο οργανισμός χρησιμοποιεί δεδομένα που συλλέγει από τους εργαζόμενους για να βελτιώσει την εργασία τους και να αναπτύξει την στρατηγική του οργανισμού

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.11 Ο οργανισμός διαχέει στους εργαζόμενους το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσιών

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.12 Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι που παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες ανταμείβονται για την προσπάθειά τους

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.13 Στον οργανισμό μας οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σωστά για να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.14 Ο οργανισμός μας έχει την ευελιξία να συμβιβάζει τις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.15 Ο οργανισμός μας δίνει σημαντική έμφαση στην επικοινωνία του με τους εργαζόμενους

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

1.16 Ο οργανισμός μας μπορεί εσωτερικά να λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγάλο χρονικό διάστημα (χωρίς εξωτερική παρέμβαση)

1 Συμφωνώ απόλυτα 2 Συμφωνώ 3 Ούτε συμφωνώ- ούτε διαφωνώ

4 Διαφωνώ 5 Διαφωνώ απόλυτα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1 Διατυπώνει την αποστολή του σχολείου με σαφήνεια

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

2 Προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

3 Αναγνωρίζει τις εξαιρετικές επιδόσεις

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

4 Αφήνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς για να προγραμματίζουν και να οργανώνουν τη διδασκαλία τους

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

5 Δίνει ευκαιρίες για διάλογο και προγραμματισμό μεταξύ ομάδων, τάξεων και μαθημάτων

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

6 Αναλαμβάνει τον ρόλο του μεσολαβητή και διευκολύνει τη λύση παραξήγησεων και διαφωνιών μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

7 Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις με το προσωπικό παρά την αυστηρή προσήλωση στην ιεραρχία

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

8 Αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει τέτοια προγράμματα που ευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού, ανθρώπινου κλίματος εργασίας

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

9 Με τη συνεργασία του προσωπικού δημιουργεί ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω πρόοδο του σχολείου

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

10 Ενθαρρύνει το προσωπικό σε ενεργό συμμετοχή στον προγραμματισμό για υλοποίηση της αποστολής αυτής

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

11 Παρουσιάζει το όραμά του για το σχολείο σε όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

12 Οι αξίες και τα οράματά του φαίνονται μέσα από τα πράγματα που κάνει, τον τρόπο που περνά το χρόνο του και στο τι θεωρεί σημαντικό

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

13 Υποστηρίζει μια κουλτούρα όπου ενθαρρύνονται οι πειραματισμοί και οι καινοτομίες

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

14 Η εξουσία του παρουσιάζεται περισσότερο μέσα από τις γνώσεις και την ικανότητά του παρά μέσα από τη δύναμη που του προσδίδει η θέση του

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

15 Συνεργάζεται στενά και συνεισφέρει στο όλο έργο του Υπουργείου Παιδείας

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

16 Εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

17 Βεβαιώνεται ότι η ανανέωση των προγραμμάτων είναι συνεχής και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

18 Παρέχει τα διδακτικά μέσα και υλικά για καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του διδακτικού προσωπικού

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

19 Παρακολουθεί συστηματικά και με συνέπεια τις διδακτικές και διοικητικές διαδικασίες για να είναι σίγουρος ότι οι διάφορες ενέργειες συνδέονται άμεσα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

20 Κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά όλα τα κανονικά προγράμματα με τα προγράμματα για παιδιά με ειδικές ανάγκες

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

21 Συνομιλεί με τους υφισταμένους του σχετικά με την επαγγελματική επιμόρφωση και ανέλιξή τους και τους βοηθά στην υλοποίηση των σχεδίων

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

22 Οι προσδοκίες του σε ό,τι αφορά την απόδοση του προσωπικού είναι σαφείς σε σχέση με τις διδακτικές στρατηγικές, τη διεύθυνση και οργάνωση της τάξης, και την επικοινωνία με το κοινό

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

23 Συμμορφώνεται με την πολιτική του Υπουργείου, καθώς και με τους νόμους του κράτους κατά την εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου του

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

24 Είναι αποτελεσματικός στον προγραμματισμό ενεργειών και στη χρήση των υλικών για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

25 Παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

26 Επιβλέπει όλες τις εγκαταστάσεις του σχολείου, (κτιριακές και άλλες), αποτελεσματικά, για να υπάρχει ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

27 Δείχνει σεβασμό στο χρόνο των άλλων με το να είναι ακριβής στις διάφορες συνεδρίες και τα διάφορα ραντεβού του

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

28 Θεσπίζει και παρουσιάζει κατά τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές, το προσωπικό και τους γονείς, τους κανονισμούς που διέπουν τη συμπεριφορά των μαθητών για το συγκεκριμένο σχολείο

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

29 Βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται οι σχολικοί κανονισμοί στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

30 Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γονείς, είτε μέσω κοινών συνελεύσεων είτε κατ'ιδίαν για θέματα που αφορούν το σχολείο και τη συμπεριφορά των μαθητών, μεταδίδοντας τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

31 Προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές παρενοχλήσεις

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

32 Προσπαθεί να εφαρμόζονται τέτοιες μέθοδοι που βοηθούν στην ανάπτυξη "ανωτέρων" μορφών σκέψης και δημιουργικότητας

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

33 Προωθεί τέτοιες πρακτικές οι οποίες βοηθούν στην εφαρμογή και χρήση των γνώσεων σε μια ποικιλία εφαρμογών

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

34 Προωθεί τη διασύνδεση των μαθησιακών εμπειριών μέσα στο σχολείο με πρακτικές που εφαρμόζονται έξω από αυτό

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

35 Προωθεί, και είναι ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση, τη δια βίου εκπαίδευση χρησιμοποιώντας νέες ιδέες, καθώς επίσης και τις επιτυχίες και αποτυχίες του σαν παραδείγματα

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

36 Δημιουργεί αρχείο μαθητών όπου υπάρχουν πληροφορίες που αποδεικνύουν για ποιούς λόγους ορισμένοι μαθητές έχουν τοποθετηθεί σε κάποιο πρόγραμμα που διαφέρει από το κανονικό

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

37 Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που προέρχονται από επιθεωρήσεις και άλλες αξιολογήσεις του προσωπικού για να βελτιώσει την προσφορά του εκπαιδευτικού

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

38 Προσπαθεί να βελτιώσει τις ηγετικές του ικανότητες μέσα από διάφορες επαγγελματικές ενέργειες που γίνονται κατόπιν δικής του πρωτοβουλίας

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

39 Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και γνώσεις που πήρε μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια για αυτο-βελτίωση

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

40 Διανέμει πληροφοριακό υλικό και παρουσιάζει νέες ιδέες σε άλλους συναδέλφους για αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων του επαγγέλματος

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

41 Ενθαρρύνει τις σχέσεις της κοινότητας και των γονιών με το σχολείο

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

42 Προωθεί συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, φορείς και επιχειρήσεις από την κοινότητα έτσι που να ικανοποιούνται διάφορες ανάγκες των μαθητών

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

43 Δημιουργεί τέτοιες σχέσεις με την κοινότητα και τους γονείς ώστε αυτοί να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις που αφορούν το σχολείο

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

44 Επιδεικνύει γνώση των αναγκών της κοινότητας και παίρνει πρωτοβουλίες για ικανοποίησή τους

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

45 Χρησιμοποιεί κατάλληλες και αποτελεσματικές τεχνικές για μεγαλύτερη ανάπτυξη των σχέσεων γονιών, κοινότητας και σχολείου

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

46 Δίνει μεγάλη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

47 Παρουσιάζει μια θετική εικόνα του σχολείου στην Κοινότητα

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

48 Παρουσιάζει τη συζήτηση και αναζήτηση ως κοινά αποδεκτές πρακτικές στο σχολείο

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

49 Μοιράζεται τις πληροφορίες του και παίρνουμε αποφάσεις από κοινού

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

50 Επιλύει τα προβλήματα συνεργατικά και από κοινού με τους εκπαιδευτικούς

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

51 Είναι ανοιχτός σε διαφορετικές προσεγγίσεις και λύσεις και δεν επιμένει σε ένα τρόπο επίλυσης προβλημάτων

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

52 Προσπαθεί να ακούσει πολλές απόψεις και ιδέες προτού προχωρήσει στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

53 Εφαρμόζει διαδικασίες λήψεως αποφάσεων οι οποίες είναι συμμετοχικές παρά αυταρχικές

1=ποτέ 2= κάποτε 3= συχνά 4= πάντα

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία

έως 40

41-50

51-60

Πιστοποίηση εκπαιδευτή ενηλίκων

ΝΑΙ ΟΧΙ

Φορέας εργασίας

Δημόσιος Ιδιωτικός

Μόρφωση

ΑΕΙ ή ΤΕΙ
Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Δεύτερο

Παράρτημα Β - Αποτελέσματα

Στο παράρτημα Β φαίνονται αυτούσια τα αποτελέσματα της επεξεργασίας και της ανάλυσης της εργασίας. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS.

	N of items	Cronbachs Alpha
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	16	0,705
Σχολικό κλίμα	8	0,608
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	8	0,545
Ανάπτυξη προγραμμάτων	4	0,651
Διεύθυνση προσωπικού	2	0,621
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	5	0,668
Μεταχείριση μαθητών	10	0,564
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	4	0,601
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	6	0,622
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	6	0,635

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	69	50,00	65,00	58,4126	3,29816
Σχολικό κλίμα	69	27,00	33,00	31,1049	1,25996
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	69	22,00	32,00	28,0070	2,74887
Ανάπτυξη προγραμμάτων	69	10,00	16,00	14,6014	1,48770
Διεύθυνση προσωπικού	69	4,00	8,00	7,4266	1,01044
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	69	15,00	20,00	18,6713	1,60885
Μεταχείριση μαθητών	69	29,00	36,00	32,2867	1,65139
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	69	12,00	16,00	15,0699	1,12369
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	69	17,00	24,00	22,6783	1,50399

Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	69	18,00	24,00	21,4126	1,66712
Valid N (listwise)	69				

Συσχετίσεις των μεταβλητών		Εσωτερικό Μαρκετινγκ
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 69
Σχολικό κλίμα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,160 ,190 69
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	**-,491 ,000 69
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,146 ,232 69
Διεύθυνση προσωπικού	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,172 ,157 69
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	**-,321 ,007 69
Μεταχείριση μαθητών	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,144 ,237 69
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,145 ,236 69
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,223 ,065 69
	Pearson Correlation	,183

Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Sig. (2-tailed) N	,132 69
---	----------------------	------------

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	Άνδρας	47	59,0851	3,71735	,54223
	Γυναίκα	22	59,4091	2,68433	,57230
Σχολικό κλίμα	Άνδρας	47	30,9787	1,46687	,21397
	Γυναίκα	22	31,8636	,71016	,15141
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Άνδρας	47	28,8936	2,31474	,33764
	Γυναίκα	22	28,5455	1,79224	,38211
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Άνδρας	47	14,3617	1,82287	,26589
	Γυναίκα	22	15,1364	1,35560	,28902
Διεύθυνση προσωπικού	Άνδρας	47	7,1702	1,14814	,16747
	Γυναίκα	22	7,6364	,49237	,10497
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Άνδρας	47	18,4894	1,77999	,25964
	Γυναίκα	22	19,6364	1,00216	,21366
Μεταχείριση μαθητών	Άνδρας	47	32,3830	1,78829	,26085
	Γυναίκα	22	31,9091	1,50899	,32172
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Άνδρας	47	14,9787	1,09325	,15947
	Γυναίκα	22	15,1364	,99021	,21111
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Άνδρας	47	22,8723	1,11545	,16270
	Γυναίκα	22	22,0909	2,09100	,44580
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Άνδρας	47	21,0426	1,76878	,25800
	Γυναίκα	22	21,3182	1,32328	,28213

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	Equal variances assumed	3,394	,070	-,366	67	,716	-,32398	,88534	-2,09112	1,44315

	Equal variances not assumed			-,411	55,286	,683	-,32398	,78838	-1,90375	1,25578
Σχολικό κλίμα	Equal variances assumed	6,331	,014	-2,679	67	,009	-,88491	,33035	-1,54429	-,22554
	Equal variances not assumed			-3,376	66,873	,001	-,88491	,26212	-1,40812	-,36171
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Equal variances assumed	1,086	,301	,623	67	,536	,34816	,55916	-,76793	1,46426
	Equal variances not assumed			,683	52,097	,498	,34816	,50991	-,67500	1,37132
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Equal variances assumed	1,749	,191	-1,774	67	,081	-,77466	,43666	-1,64624	,09692
	Equal variances not assumed			-1,973	53,949	,054	-,77466	,39272	-1,56203	,01271
Διεύθυνση προσωπικού	Equal variances assumed	9,722	,003	-1,822	67	,073	-,46615	,25586	-,97685	,04455
	Equal variances not assumed			-2,358	66,695	,021	-,46615	,19765	-,86070	-,07160
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Equal variances assumed	12,060	,001	-2,814	67	,006	-1,14700	,40763	-1,96064	-,33336
	Equal variances not assumed			-3,411	64,552	,001	-1,14700	,33625	-1,81863	-,47538
Μεταχείριση μαθητών	Equal variances assumed	1,609	,209	1,076	67	,286	,47389	,44062	-,40559	1,35336
	Equal variances not assumed			1,144	48,180	,258	,47389	,41418	-,35879	1,30657
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Equal variances assumed	,102	,751	-,575	67	,567	-,15764	,27435	-,70524	,38996
	Equal variances not assumed			-,596	45,098	,554	-,15764	,26457	-,69048	,37520
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Equal variances assumed	10,133	,002	2,028	67	,047	,78143	,38530	,01237	1,55049
	Equal variances not assumed			1,647	26,750	,111	,78143	,47457	-,19272	1,75559
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Equal variances assumed	1,850	,178	-,650	67	,518	-,27563	,42422	-1,12238	,57112
	Equal variances not assumed			-,721	53,674	,474	-,27563	,38231	-1,04222	,49096

Group Statistics

	Φορέας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	Δημόσιος	27	59,7037	3,90084	,75072
	Ιδιωτικός	42	58,8571	3,04896	,47046
Σχολικό κλίμα	Δημόσιος	27	31,3333	1,07417	,20672
	Ιδιωτικός	42	31,2143	1,49039	,22997
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Δημόσιος	27	27,7778	2,20721	,42478
	Ιδιωτικός	42	29,4286	1,87594	,28946
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Δημόσιος	27	14,0000	1,73205	,33333
	Ιδιωτικός	42	15,0000	1,60791	,24811
Διεύθυνση προσωπικού	Δημόσιος	27	7,0000	1,27098	,24460
	Ιδιωτικός	42	7,5238	,74041	,11425
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Δημόσιος	27	18,1852	1,90217	,36607
	Ιδιωτικός	42	19,2857	1,33043	,20529
Μεταχείριση μαθητών	Δημόσιος	27	31,7407	1,83120	,35241
	Ιδιωτικός	42	32,5476	1,56490	,24147
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Δημόσιος	27	14,5556	1,18754	,22854
	Ιδιωτικός	42	15,3333	,84584	,13052
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Δημόσιος	27	22,8519	,98854	,19024
	Ιδιωτικός	42	22,4762	1,78391	,27526
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Δημόσιος	27	21,3333	1,75412	,33758
	Ιδιωτικός	42	21,0000	1,56174	,24098

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	Equal variances assumed	,852	,359	1,008	67	,317	,84656	,83990	-,82989	2,52301
	Equal variances not assumed			,956	45,939	,344	,84656	,88595	-,93683	2,62995
Σχολικό κλίμα	Equal variances assumed	,712	,402	,359	67	,721	,11905	,33159	-,54281	,78090
	Equal variances not assumed			,385	66,037	,701	,11905	,30923	-,49834	,73644
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Equal variances assumed	1,809	,183	-3,328	67	,001	-1,65079	,49605	-2,64092	-,66067
	Equal variances not assumed			-3,211	49,047	,002	-1,65079	,51403	-2,68375	-,61784
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Equal variances assumed	,038	,847	-2,446	67	,017	-1,00000	,40878	-1,81593	-,18407
	Equal variances not assumed			-2,407	52,559	,020	-1,00000	,41553	-1,83362	-,16638
Διεύθυνση προσωπικού	Equal variances assumed	10,579	,002	-2,165	67	,034	-,52381	,24198	-1,00680	-,04081
	Equal variances not assumed			-1,940	37,451	,060	-,52381	,26997	-1,07059	,02297
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Equal variances assumed	8,995	,004	-2,829	67	,006	-1,10053	,38902	-1,87703	-,32403
	Equal variances not assumed			-2,622	42,273	,012	-1,10053	,41971	-1,94737	-,25369
Μεταχείριση μαθητών	Equal variances assumed	1,265	,265	-1,955	67	,055	-,80688	,41275	-1,63073	,01697
	Equal variances not assumed			-1,889	49,259	,065	-,80688	,42720	-1,66526	,05150
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Equal variances assumed	6,082	,016	-3,177	67	,002	-,77778	,24482	-1,26645	-,28911
	Equal variances not assumed			-2,955	42,835	,005	-,77778	,26318	-1,30860	-,24696
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Equal variances assumed	8,522	,005	,998	67	,322	,37566	,37625	-,37534	1,12667
	Equal variances not assumed			1,123	65,836	,266	,37566	,33461	-,29244	1,04376

Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Equal variances assumed	1,600	,210	,824	67	,413	,33333	,40431	-,47368	1,14034
	Equal variances not assumed			,804	50,873	,425	,33333	,41477	-,49940	1,16606

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	Between Groups	28,715	2	14,358	1,247	,294
	Within Groups	759,835	66	11,513		
	Total	788,551	68			
Σχολικό κλίμα	Between Groups	14,383	2	7,192	2,370	,016
	Within Groups	106,921	66	1,620		
	Total	121,304	68			
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	Between Groups	23,558	2	11,779	2,661	,077
	Within Groups	292,181	66	4,427		
	Total	315,739	68			
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Between Groups	5,254	2	2,627	,888	,416
	Within Groups	195,181	66	2,957		
	Total	200,435	68			
Διεύθυνση προσωπικού	Between Groups	4,445	2	2,222	2,273	,111
	Within Groups	64,541	66	,978		
	Total	68,986	68			
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	Between Groups	12,324	2	6,162	2,334	,105
	Within Groups	174,227	66	2,640		
	Total	186,551	68			
Μεταχείριση μαθητών	Between Groups	5,106	2	2,553	,872	,423
	Within Groups	193,184	66	2,927		
	Total	198,290	68			
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Between Groups	3,901	2	1,951	1,787	,175
	Within Groups	72,041	66	1,092		
	Total	75,942	68			
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	Between Groups	5,614	2	2,807	1,214	,303
	Within Groups	152,589	66	2,312		
	Total	158,203	68			
	Between Groups	14,642	2	7,321	2,890	,063

Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	Within Groups	167,184	66	2,533		
	Total	181,826	68			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Εσωτερικό Μαρκετινγκ	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,35333	,91884	,922	-2,5564	1,8498
		απο 51 έως 60 ετών	1,74857	1,13262	,277	-4,4643	,9671
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,35333	,91884	,922	-1,8498	2,5564
		απο 51 έως 60 ετών	1,39524	1,09822	,417	-4,0284	1,2380
	απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	1,74857	1,13262	,277	-,9671	4,4643
		απο 41 έως 50 ετών	1,39524	1,09822	,417	-1,2380	4,0284
Σχολικό κλίμα	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,05333	,34468	,987	-,7731	,8798
		απο 51 έως 60 ετών	2,32286*	,42487	,021	,1441	2,1816
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	-,05333	,34468	,987	-,8798	,7731
		απο 51 έως 60 ετών	1,98952*	,41197	,024	,1218	2,0973
	απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	1,16286*	,42487	,021	-2,1816	-,1441
		απο 41 έως 50 ετών	1,00952*	,41197	,024	-2,0973	-,1218
Ηγεσία και Διεύθυνση του σχολείου	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,23333	,56978	,912	-1,1328	1,5995
		απο 51 έως 60 ετών	1,55714	,70235	,076	-,1269	3,2412
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	-,23333	,56978	,912	-1,5995	1,1328
		απο 51 έως 60 ετών	1,32381	,68101	,135	-,3091	2,9567
	απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	1,55714	,70235	,076	-3,2412	,1269
		απο 41 έως 50 ετών	1,32381	,68101	,135	-2,9567	,3091
Ανάπτυξη προγραμμάτων	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,13333	,46569	,956	-1,2499	,9833
		απο 51 έως 60 ετών	,74286	,57404	,404	-2,1192	,6335
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,13333	,46569	,956	-,9833	1,2499
		απο 51 έως 60 ετών	,60952	,55661	,520	-1,9441	,7251
	απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	,74286	,57404	,404	-,6335	2,1192
		απο 41 έως 50 ετών	,60952	,55661	,520	-,7251	1,9441

Διεύθυνση προσωπικού	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,22667	,26779	,676	-,4154	,8688
		απο 51 έως 60 ετών	,70286	,33010	,092	-,0886	1,4943
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,22667	,26779	,676	-,8688	,4154
		απο 51 έως 60 ετών	,47619	,32007	,303	-,2912	1,2436
απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	,70286	,33010	,092	-1,4943	,0886	
	απο 41 έως 50 ετών	,47619	,32007	,303	-1,2436	,2912	
Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,60667	,43998	,358	-1,6616	,4483
		απο 51 έως 60 ετών	1,14000	,54235	,097	-2,4404	,1604
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,60667	,43998	,358	-,4483	1,6616
		απο 51 έως 60 ετών	,53333	,52588	,571	-1,7942	,7276
απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	1,14000	,54235	,097	-,1604	2,4404	
	απο 41 έως 50 ετών	,53333	,52588	,571	-,7276	1,7942	
Μεταχείριση μαθητών	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,27333	,46330	,826	-1,3842	,8375
		απο 51 έως 60 ετών	,75429	,57110	,389	-2,1236	,6150
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,27333	,46330	,826	-,8375	1,3842
		απο 51 έως 60 ετών	,48095	,55375	,662	-1,8087	,8468
απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	,75429	,57110	,389	-,6150	2,1236	
	απο 41 έως 50 ετών	,48095	,55375	,662	-,8468	1,8087	
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,30667	,28292	,527	-,9850	,3717
		απο 51 έως 60 ετών	,31714	,34875	,636	-,5191	1,1533
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,30667	,28292	,527	-,3717	,9850
		απο 51 έως 60 ετών	,62381	,33816	,163	-,1870	1,4346
απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	,31714	,34875	,636	-1,1533	,5191	
	απο 41 έως 50 ετών	,62381	,33816	,163	-1,4346	,1870	
Σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,14000	,41176	,938	-,8473	1,1273
		απο 51 έως 60 ετών	,76857	,50756	,291	-,4484	1,9855
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	,14000	,41176	,938	-1,1273	,8473
		απο 51 έως 60 ετών	,62857	,49214	,413	-,5514	1,8086
απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	,76857	,50756	,291	-1,9855	,4484	
	απο 41 έως 50 ετών	,62857	,49214	,413	-1,8086	,5514	
Προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων	έως 40 ετών	απο 41 έως 50 ετών	,39333	,43100	,634	-,6401	1,4267
		απο 51 έως 60 ετών	1,27429*	,53128	,050	,0004	2,5481
	απο 41 έως 50 ετών	έως 40 ετών	39333	,43100	,634	-1,4267	,6401
		απο 51 έως 60 ετών	,88095	,51514	,209	-,3542	2,1161
απο 51 έως 60 ετών	έως 40 ετών	1,27429*	,53128	,050	-2,5481	-,0004	
	απο 41 έως 50 ετών	,88095	,51514	,209	-2,1161	,3542	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

