

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΕΝΟΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟΥ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΚΥΡΙΑΚΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο τμήμα Οικονομικών επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά της Εκπαίδευσης και στη διαχείριση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS

DEPARTMENT OF ECONOMICS



**MASTER PROGRAM IN
ECONOMICS OF EDUCATION AND MANAGEMENT OF
EDUCATIONAL UNITS**

**BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF AN
INNOVATIVE PRIVATE SECONDARY SCHOOL**

By

Meleti Kiriaki Christina

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial
Fulfillment of the requirements for the degree of Master of Economics of Education and Management of
Educational Units

Piraeus, December 2022

Στην οικογένεια μου.

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή αυτής της εργασίας Τσελεκούνη Μάρκο για την καθοδήγησή του καθώς και για την υποστήριξη και το χρόνο που αφιέρωσε σε εμένα τόσο απλόχερα καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της παρούσης προσπάθειας. Οι συμβουλές του και η εμπιστοσύνη του αποτέλεσαν πηγή αυτοπεποίθησης ώστε να συνεχίσω απτόητη την διαδικασία περάτωσης της εργασίας.

Με την παρουσίαση αυτής της διπλωματικής εργασίας, κλείνει επίσημα ένας σημαντικός κύκλος της ζωής μου και ανοίγει ένας νέος. Ευχαριστώ βαθιά τους γονείς μου οι οποίοι πάντα με υποστηρίζουν και με βοηθούν σε όλες τις αποφάσεις μου. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω την δίδυμη αδερφή μου για όλες τις στιγμές χαράς, λύπης, ψυχαγωγίας και προβληματισμού που έχουμε μοιραστεί. Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον εγκάρδιο φίλο μου, Παρασκευά Νάνο, για όλες τις συζητήσεις μας γύρω από θέματα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας που χωρίς αυτές δεν θα ήταν δυνατή η διεξαγωγή της εργασίας μου.

Επιχειρηματικό σχέδιο για την ίδρυση ενός καινοτόμου ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Σημαντικοί όροι: Εκπαίδευση, Καινοτομία, Επιχειρηματικό σχέδιο, Σχολείο

Περίληψη

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις σε οποιοδήποτε κλάδο και αν αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έτσι ώστε μακροχρόνια, να μπορούν να είναι βιώσιμες στην αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να σχεδιάσουν αναλυτικά τη στρατηγική τους, προτού ξεκινήσουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο που έχουν αποφασίσει.

Στην περίπτωση αυτή, αναλύεται, μέσω του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, η λειτουργία ενός ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου το οποίο δραστηριοποιείται στον τομέα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα μελετάται η έννοια της καινοτομίας στην εκπαίδευση και στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος, και το περιβάλλον εντός του οποίου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο «Πλάτωνας school of Ellinikon». Περιγράφεται η καινοτομία που πρόκειται να εισάγει στην εκπαιδευτική του διαδικασία, και αναλύονται οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που επικρατούν στην αγορά. Για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο της μελέτης περίπτωσης, μελετάται η χρηματοδότηση του, και τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει κατά τη δραστηριοποίησή του στην ελληνική αγορά.

Ολοκληρώνοντας, προκύπτει ότι η επένδυση στην ανάπτυξη του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου είναι βιώσιμη εφόσον, εισάγει στην αγορά μία εκπαιδευτική καινοτομία που θα το βοηθήσει να ξεχωρίσει σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF AN INNOVATIVE PRIVATE SECONDARY SCHOOL

Keywords: Education, Innovation, Business plan, School

ABSTRACT

In today's competitive environment, businesses in any industry, regardless of whether they decide to operate, should develop a competitive advantage so that they can be sustainable in the market in the long term. In this context, they should plan their strategy in detail, before starting to operate in the industry they have decided.

In this case, the operation of a private school operating in the secondary education sector is analysed, through this business plan. In particular, the concept of innovation in education is studied and then the way and the environment in which the private educational institution "Platonas school of Ellinikon" is going to operate is presented. The innovation it is going to introduce in its educational process is described, and the competitive forces prevailing in the market are analyzed. For the private educational institution of the case study, its financing and the problems it has to face during its operation in the Greek market are studied.

In conclusion, it follows that the investment in the development of the private school is sustainable as long as it introduces an educational innovation to the market that will help it stand out from its competitors.

Περιεχόμενα

Αφιέρωση.....	Error! Bookmark not defined.
Ευχαριστίες	vi
Περιεχόμενα.....	ix
Κατάλογος εικόνων	xii
Πίνακας σχημάτων	xii
Κεφάλαιο 1 ^ο : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	1
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Η καινοτομία στην εκπαίδευση.....	3
1.2.1. Προσδιορισμός της έννοιας της καινοτομίας.....	3
1.2.2. Έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας	4
1.2.3. Κατηγορίες της εκπαιδευτικής καινοτομίας	7
1.3. Εφαρμογή της καινοτομίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9
1.4. Τα προβλήματα εφαρμογής της καινοτομίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.....	13
1.5. Εισαγωγή του προγράμματος STEM για την ενίσχυση της καινοτομίας στην εκπαίδευση	14
Κεφάλαιο 2 ^ο : Γενική σύνοψη για την επιχείρηση.....	17
2.1. Σύνοψη του επιχειρηματικού πλάνου	17
Κεφάλαιο 3 ^ο : Στόχοι της επιχείρησης	19
3.1. Όραμα, στόχος και αποστολή.....	19
3.2. Διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης	20
3.3. Προσφερόμενες υπηρεσίες.....	21
3.4. Περιγραφή του περιβάλλοντος	22
3.5. Τιμολογιακή πολιτική	24
3.6. Κοινό – στόχος.....	26
3.7. Κανάλια διανομής.....	27

Κεφάλαιο 4 ^ο : Εσωτερική διάρθρωση επιχείρησης.....	29
4.1. Νομική μορφή.....	29
4.2. Τοποθεσία.....	29
4.3. Οργανόγραμμα και διοίκηση.....	29
4.4. Στρατηγικές συμμαχίες.....	32
4.5. Ασφαλιστική κάλυψη του οργανισμού.....	32
Κεφάλαιο 5 ^ο : Ανάλυση του κλάδου αγοράς.....	33
5.1. Ανάλυση της περιοχής και της αγοράς.....	33
5.2. PEST analysis.....	34
5.3. Porter Analysis.....	37
5.4. VRIO analysis.....	43
5.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	44
Κεφάλαιο 6 ^ο : Στρατηγικές marketing.....	45
6.1. SWOT Analysis.....	45
6.2. Στρατηγικές προώθησης και διαφήμιση.....	49
Κεφάλαιο 7 ^ο : Σχέδιο λειτουργίας.....	51
7.1. Πηγές χρηματοδότησης.....	51
7.2. Στόχοι και Προβλέψεις.....	51
7.3. Σχεδιασμός της λειτουργίας.....	52
Κεφάλαιο 8 ^ο : Χρηματοοικονομική ανάλυση επιχείρησης.....	53
8.1. Υποθέσεις και στόχοι ανάπτυξης.....	53
8.1.1. Υποθέσεις.....	53
8.1.2. Στόχοι ανάπτυξης.....	53
8.2. Αποτελέσματα Χρήσης.....	54
Επίλογος.....	56
Βιβλιογραφία.....	56

Ξένη	56
Ελληνική	59

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Οι αριθμοί της ιδιωτικής εκπαίδευσης	23
Εικόνα 2: Τα όρια του Δήμου Ελληνικού - Αργυρούπολης.....	33

Πίνακας σχημάτων

Σχήμα 1: Βήματα του επιχειρηματικού προγραμματισμού στο επιχειρηματικό σχέδιο	2
Σχήμα 2: Κυριότερες εκπαιδευτικές καινοτομίες του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος..	7
Σχήμα 3: Κατηγορίες καινοτομιών στην εκπαίδευση	8
Σχήμα 4: Επιπρόσθετες υπηρεσίες ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου	21
Σχήμα 5: Ποιοτικές και ποσοτικές πολιτικές τιμολόγησης	25
Σχήμα 6: Οργανόγραμμα του εκπαιδευτηρίου.....	30
Σχήμα 7: VRIO analysis	43
Σχήμα 8: Ανάλυση SWOT.....	48

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Εργαζόμενοι στο εκπαιδευτήριο	31
Πίνακας 2: Αριθμός εγγραφών και έσοδα	54

Κεφάλαιο 1^ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Εισαγωγή

Το επιχειρηματικό σχέδιο συνιστά μία περιεκτική περιγραφή των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη επιχείρηση, οργανισμό ή φορέα. Ειδικότερα, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια έκθεση στα πλαίσια της οποίας αναλύονται λεπτομερώς τα προσφερόμενα αγαθά, είτε αυτά είναι προϊόντα είτε υπηρεσίες, οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρησή που αναλύεται στο επιχειρηματικό σχέδιο για την παραγωγή της, η αγορά που δραστηριοποιείται, το πελατειακό της κοινό, οι στρατηγικές marketing και διοίκηση κι άλλα στοιχεία που αφορούν την οργάνωση, τις υποδομές αλλά και την χρήση του κεφαλαίου από την επιχείρηση (Παπαδόπουλος, 2010; Κέφης, 2010).

Στα πλαίσια της ανάλυσης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ο βασικός στόχος που τίθεται είναι η περιγραφή των επόμενων βημάτων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση έτσι ώστε να καταφέρει επιτυχώς να δραστηριοποιηθεί στην αγορά που έχει επιλέξει. Συνήθως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε μια χρονική περίοδο από τρία (3) έως πέντε (5) έτη, αναλόγως του τύπου της δραστηριότητας και της αγοράς στην οποία πρόκειται να αναπτυχθεί η εκάστοτε επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο, έχει μεγάλη χρησιμότητα για τα μέλη της διοίκησης και τους επενδυτές και έτσι θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, πληρότητα και να είναι φιλικό προς τον αναγνώστη (Κέφης, 2010).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο, για να είναι ολοκληρωμένο θα πρέπει να παρουσιάζει αναλυτικά τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και τις στρατηγικές που έχει ορίσει η ίδια η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ένα σωστά δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο, εκτός από την πληροφόρηση των πιθανών μετοχών χρησιμεύει και για την ενημέρωση και την επικοινωνία του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης, στο ανθρώπινο δυναμικό της (McKeever, 2019).

Το επιχειρηματικό σχέδιο, θα πρέπει να οργανώνεται δυναμικά και να μην είναι στατικό. Οι επιχειρήσεις που είναι επιτυχημένες στην αγορά, σε ετήσια βάση, όπως αναφέρεται από τους Tsiwo and Idunnu, (2007) φροντίζουν να ανανεώνουν το επιχειρηματικό τους σχέδιο, κάνοντας συγκρίσεις ανάμεσα στους προγραμματισμένους στόχους, και σε αυτούς που

επιτεύχθηκαν. Στο σχήμα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα βήματα τα οποία συνδέονται με τη διαδικασία του επιχειρησιακού προγραμματισμού.



Σχήμα 1: Βήματα του επιχειρηματικού προγραμματισμού στο επιχειρηματικό σχέδιο

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Taiwo and Idunnu, (2007)

Αρχικά, στα πλαίσια της αξιολόγησης της κατάστασης, γίνεται αξιολόγηση όλων των στοιχείων του περιβάλλοντος της επιχείρησης, είτε αυτό είναι εσωτερικό είτε εξωτερικό. Παρακάτω, στην ανάπτυξη της αποστολής διατυπώνεται μια σαφής δήλωση αποστολής για την επιχείρηση. Ύστερα, στο βήμα της προετοιμασίας, εφόσον προσδιοριστεί η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να ξεκινήσει η πραγματική εργασία έτσι ώστε να προετοιμαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Παρακάτω, καθορίζονται οι στόχοι οι οποίοι θα πρέπει να προσανατολίζονται προς τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης που αναφέρεται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Ύστερα στο πέμπτο βήμα γίνεται η επεξεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου, έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει λεπτομερή στοιχεία σχετικά με τη στρατηγική marketing, τις πωλήσεις και την ανάπτυξη. Παρακάτω, προσδιορίζονται οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, έτσι ώστε το προσωπικό, να έχει να ακολουθήσει ένα προσανατολισμό αναφορικά με το στόχων πωλήσεων, την ποιότητα ή και ένα χρονοδιάγραμμα για τη διαδικασία παραγωγής ενός νέου προϊόντος. Το τελευταίο βήμα της

διαδικασίας αφορά στην παρακολούθηση. Το βήμα αυτό είναι πολύ σημαντικό εφόσον γίνεται έλεγχος του επίπεδου επίτευξης των στόχων (Taiwo and Idunnu, 2007; Κέφης, 2010).

Στο πλαίσιο αυτό, για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παρούσας μελέτης γίνεται η συγκέντρωση των στοιχείων της αγοράς και στη συνέχεια ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση μιας καινοτόμου ιδιωτικής μονάδας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, στην περιοχή του Ελληνικού στην Αττική. Στο πλαίσιο αυτό, στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε βασικές έννοιες οι οποίες θα λειτουργήσουν ύστερα βοηθητικά ως προς τον αναγνώστη, έτσι ώστε το επιχειρηματικό σχέδιο που περιγράφεται να γίνει καλύτερα κατανοητό. Έτσι, γίνεται αναφορά σε έννοιες, όπως είναι αυτή της καινοτομίας, της εκπαίδευσης, της εισαγωγής καινοτομιών στον τομέα της εκπαίδευσης ενώ παράλληλα περιγράφεται το εκπαιδευτικό σύστημα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

1.2. Η καινοτομία στην εκπαίδευση

1.2.1. Προσδιορισμός της έννοιας της καινοτομίας

Η καινοτομία αποτελεί ένα μοχλό ανάπτυξης όχι μόνο της οικονομίας αλλά της και της κοινωνίας. Σε περίπτωση που απουσιάζει η καινοτομία, η κοινωνία και η οικονομία αντιμετωπίζουν τη στασιμότητα. Σήμερα, που σχεδόν όλες οι χώρες παγκοσμίως, μετά από την εξάπλωση της πανδημίας του Covid - 19 και την πρόσφατη ενεργειακή κρίση έχουν αντιμετωπίσουν μία επερχόμενη ύφεση, η ανάγκη για την προώθηση της καινοτομίας είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Έτσι, σ' αυτό το πλαίσιο στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε κάποιους από τους προσδιορισμούς της έννοιας της καινοτομίας, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτή η σημαντικότητά της.

Όπως έχει αναφερθεί από τον Μπαμπινιώτη, (2002), η καινοτομία συνιστά στην ουσία μια τροποποίηση, ή μια ριζική αλλαγή. Ο όρος αυτός, αρχικά χρησιμοποιήθηκε στην οικονομική επιστήμη, και η ιδίως στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Όπως ανέφεραν σχετικά οι Russel και Russel (1992), η καινοτομία, έχει οριστεί σαν μια διαδικασία στα πλαίσια της οποίας λαμβάνονται αποφάσεις από τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, έτσι ώστε να

υιοθετηθεί μία διαδικασία, ή αντίστοιχα μία οργάνωση ή ένα πρόγραμμα για το συγκεκριμένο οργανισμό.

Από την πλευρά τους, οι Mitchell και Coles, (2003) και Agarwal και Verma, (2020) έχουν προσδιορίσει την έννοια της καινοτομίας στην εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων ιδεών, σε κάποιες καταστάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχει μια διαφοροποίηση της έννοιας της καινοτομίας από αυτήν της αλλαγής, εφόσον ο όρος αυτός δε λαμβάνει υπόψη του την εφαρμογή του καινούργιου. Όπως σχετικά αναφέρει Δρακοπούλου (2008), βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας καινοτομίας είναι μια παρέμβαση, ή μια δραστηριότητα η οποία για πρώτη φορά εφαρμόζεται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Η έννοια της καινοτομίας έχει προσδιοριστεί επίσης από τους Kampylis, Punie και Devine, (2015), ως μία εσκεμμένη δραστηριότητα που σχεδιάζεται για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. Η εφαρμογή μιας καινοτομίας, συνεπάγεται ένα βαθμό πρωτοτυπίας στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα μιας επιχείρησης και εμφανίζεται σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό πλαίσιο.

Ο Πασιαρδής, (2015), με τη σειρά του έχει περιγράψει την καινοτομία, σαν μια νέα ιδέα η οποία εφαρμόζεται για την εισαγωγή ή και τη βελτίωση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Σε κάθε περίπτωση, η έννοια της καινοτομίας ορίζεται σαν κάτι καινούργιο, που υλοποιείται σε ένα πλαίσιο που είναι συγκεκριμένο.

Γενικότερα, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους προηγούμενους ορισμούς παρατηρείται ότι, η καινοτομία είναι μια διαδικασία πρωτότυπη, στα πλαίσια της οποίας δίνεται λύση σε ένα πρόβλημα ή βελτιώνεται μια διαδικασία σε μια επιχείρηση. Η έννοια της καινοτομίας, όπως αναφέρουν οι Πασιάς και Καλοσπύρος, (2016) εντάσσεται σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της εκπαίδευσης, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια καθώς αποτελεί μία από τις πιο σύγχρονες εκφράσεις της εκπαιδευτικής αλλαγής που μπορεί να συνδεθεί με την εκπαιδευτική μονάδα.

1.2.2. Έννοια της εκπαιδευτικής καινοτομίας

Σήμερα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εντοπίζονται πολλοί παράγοντες οι οποίοι ασκούν πίεση στο σύστημα εκπαίδευσης και ειδικότερα στις σχολικές μονάδες, έτσι ώστε οι

τελευταίες να υιοθετήσουν την καινοτομία στη λειτουργία τους (Πασιαρδής, 2015). Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί. Αρχικά, στους εσωτερικούς παράγοντες εντάσσονται οι καινοτομίες που αφορούν τη λειτουργία του εκπαιδευτικού προσωπικού, την ποιότητα ζωής της σχολικής κοινότητας, είτε αυτή αποτελείται από εκπαιδευτικούς είτε από μαθητές αλλά και σε άλλες διαδικασίες που αφορούν στα συστήματα λειτουργίας του οργανισμού. Όσον αφορά στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε αυτό συμπεριλαμβάνονται οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στην οικονομία και την κοινωνία, καθώς και οι κατευθυντήριες γραμμές που θέτουν οι διεθνείς οργανισμοί όπως είναι παραδείγματος χάριν ο ΟΑΣΑ (Πασιαρδής, 2015).

Παρόλα αυτά, εκτός από την πίεση που ασκούνται για την αναγκαστική εφαρμογή της καινοτομίας από τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας, η καινοτομία έχει αποδειχτεί ότι οδηγεί τα σχολεία στα οποία εφαρμόζεται στην πρόοδο των μαθητών και στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Το αποτέλεσμα αυτό έχει προκύψει από σχετική έρευνα των Sebring et al., (2006). Παρόμοια, μέσα από μελέτη της Γιαννακάκη (2005), έχει υποστηριχθεί ότι η εισαγωγή καινοτομιών στη σχολική μονάδα, είναι μεγάλης σημαντικότητας εφόσον συνδέεται με θετικό τρόπο με την αύξηση των επιδόσεων των μαθητών αλλά και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Η εφαρμογή καινοτομιών, είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των σχολικών μονάδων και σε διάφορες χώρες όπως είναι παραδείγματος χάριν, οι ΗΠΑ ο Καναδάς και η Νέα Ζηλανδία, προωθείται συνεχώς μέσω κανονιστικών διατάξεων και μεταρρυθμίσεων που έχουν σαν στόχο τους την αύξηση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων (Somantri, 2018).

Όπως γίνεται αντιληπτό σήμερα, η έννοια της καινοτομίας στην εκπαίδευση έχει αποκτήσει πολύ μεγάλη σημασία. Ωστόσο, για την καλύτερη κατανόηση της καινοτομίας και της εισαγωγής της στο εκπαιδευτικό σύστημα, θα πρέπει να γίνουν ορισμένες εννοιολογικές αποσαφηνίσεις.

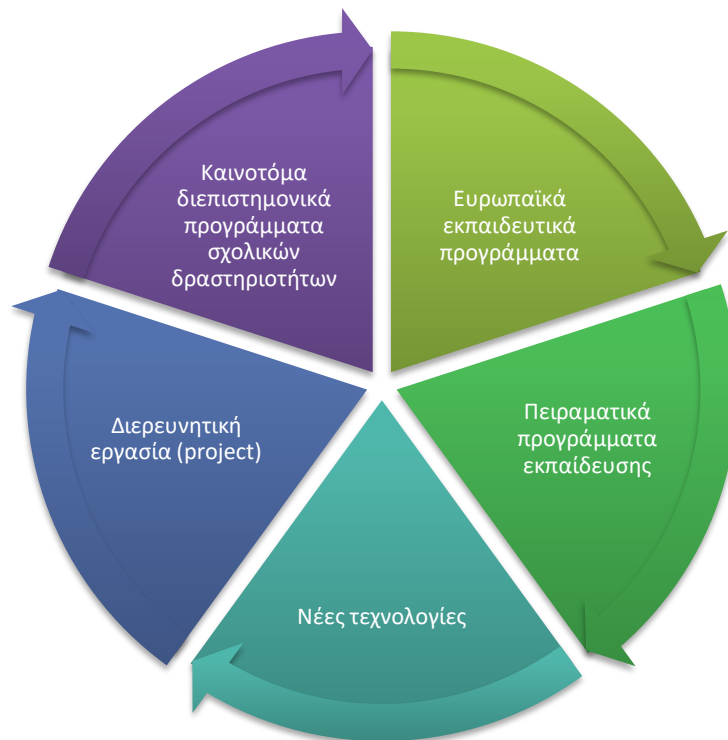
Ο όρος καινοτομία, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο χώρο των επιχειρήσεων και της οικονομίας, θέτοντας σαν στόχο την εισαγωγή νέων ιδεών στον τομέα της παραγωγής, της διανομής ή της οργάνωσης για τη βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Ματσαγγούρας, (2002) η ενσωμάτωση της καινοτομίας στον τομέα της εκπαίδευσης, είναι σήμερα ιδιαίτερα σημαντική. Η καινοτομία στην εκπαίδευση όπως σχετικά αναφέρει ο Frost (2012) σχετίζεται άμεσα με

την υλοποίηση οποιoδήποτε χρήσιμου και νέου στοιχείου, που αναφέρεται στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Στον όρο της εκπαιδευτικής καινοτομίας μπορούν να συμπεριληφθούν διάφορες αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία, οι οποίες μπορεί να προκύπτουν από τη μία πλευρά από τις πρωτοβουλίες των στελεχών της εκπαίδευσης ή από την άλλη, από μεμονωμένους εκπαιδευτικούς. Όπως αναφέρεται, η καινοτομία αποτελεί ουσιαστικά μια νέα διάσταση της αλλαγής στον τομέα της εκπαίδευσης, η οποία δεν εφαρμόζεται με το χαρακτήρα της επιβολής αλλά αντιθέτως, συνδέεται με το εκπαιδευτικό προσωπικό και στοχεύει στην εξυπηρέτηση των αναγκών της σχολικής μονάδας (Frost, 2012). Η καινοτομία στην εκπαίδευση αποτελεί μία ουσιαστική αλλαγή, η οποία, λαμβάνοντας την φύση της έννοιας, επιλέγεται για πρώτη φορά να εφαρμοστεί σε ένα εκπαιδευτικό πλαίσιο προωθώντας διάφορες νέες διαδικασίες. Επιπροσθέτως, η καινοτομία στην εκπαίδευση ορίζεται σαν μια αλλαγή μεγάλης σημαντικότητας η οποία παρατηρείται στην οργάνωση και στην παροχή υπηρεσιών, επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο την υλοποίηση διαφόρων στόχων που έχουν τεθεί, οι οποίοι είναι νέοι ή και σε άλλη περίπτωση στην αναπροσαρμογή υφιστάμενων στόχων. Παράλληλα, όπως αναφέρουν οι Bryk et al., (2010) η καινοτομία συνδέεται με την παρουσίαση των αλλαγών σε πρακτικές αναφορικά με τη μέθοδο εφαρμογής του αναλυτικού προγράμματος.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο όπως αναφέρει η Υφαντή, (2014) η καινοτομία στην εκπαίδευση αποτελεί στην ουσία μια παρέμβαση στον τομέα αυτό, και βασίζεται στην πρωτοτυπία των αρχών και των ιδεών που εφαρμόζονται επιφέροντας έτσι σημαντικές αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία. Μέσω της εφαρμογής καινοτομιών στοχεύεται η αναβάθμιση των διαστάσεων της λειτουργίας της εκπαίδευσης και του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού ανεξαρτήτως της μεθόδου που χρησιμοποιείται για την προώθηση και την εφαρμογή των καινοτομιών αυτών.

Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, οι σημαντικότερες καινοτομίες που έχουν εφαρμοσθεί μέχρι σήμερα στο ελληνικό σχολείο, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2: Κυριότερες εκπαιδευτικές καινοτομίες του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Μανταγοπούρας και συν., 2011; ΥΠΠΕΘ, 2019

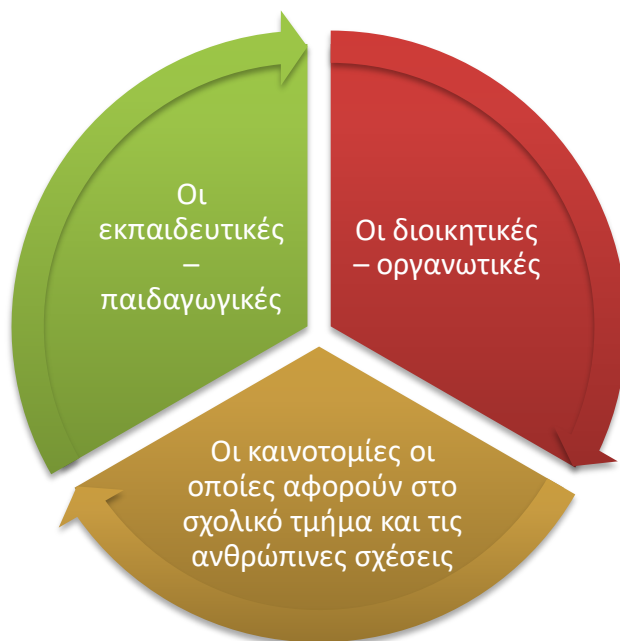
Πιο πρόσφατα, η εκπαιδευτική καινοτομία που εισήχθη στο ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης ήταν αυτή της θεματικής εβδομάδας στα πλαίσια της οποίας αναπτύχθηκαν διάφορες θεματικές σχετικά με τη διατροφή και την ποιότητα ζωής, την πρόληψη των εξαρτήσεων και τις έμφυλες ταυτότητες (ΥΠΠΕΘ, 2019).

Παρόλο που γίνονται προσπάθειες εισαγωγή της καινοτομίας στην εκπαίδευση, το Ελληνικό σχολείο θα πρέπει να αναπροσαρμοστεί και να καταβάλει περισσότερες προσπάθειες, και σε ένα πιο οργανωμένο πλαίσιο, για την εισαγωγή της καινοτομίας, έτσι ώστε να καταφέρει να επιβιώσει στο πολύπλοκο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

1.2.3. Κατηγορίες της εκπαιδευτικής καινοτομίας

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα προαναφερθέντα, η καινοτομία αποτελεί ένα βασικό συστατικό των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων μιας σχολικής μονάδας, αλλά και

στο σύνολο της, της εκπαίδευσης (Γιαννακάκη, 2005). Στη σχολική εκπαίδευση και ιδίως στον τομέα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διακρίνονται τρεις διαφορετικές κατηγορίες καινοτομιών. Οι κατηγορίες αυτές παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί ενώ στη συνέχεια αναλύονται περαιτέρω.



Σχήμα 3: Κατηγορίες καινοτομιών στην εκπαίδευση

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Γιαννακάκη, 2005

Η κατηγορία των εκπαιδευτικών – παιδαγωγικών καινοτομιών αφορά κυρίως την εφαρμογή νέων διαδικασιών και απόψεων, οι οποίες οδηγούν στη μεταβολή του αναλυτικού προγράμματος του σχολείου, όσον αφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τους στόχους του, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διδασκαλία και την αξιολόγηση και τα περιεχόμενα του.

Στη συνέχεια, οι διοικητικές – οργανωτικές καινοτομίες, αφορούν στην εφαρμογή καινοτομιών σε οργανωτικό ή διοικητικό επίπεδο όπως είναι παραδείγματος χάριν εισαγωγή νέων τεχνολογιών για τη διδασκαλία, η ηλεκτρονική καταγραφή των απουσιών και των βαθμολογιών των μαθητών ή αντίστοιχα, στον τομέα της διοίκησης, η εισαγωγή του

επιστημονικού συμβουλίου που εφαρμόζεται κυρίως τα πειραματικά σχολεία. Στην κατηγορία, τέλος των καινοτομιών που αφορούν στο κλίμα και τις ανθρώπινες σχέσεις, παρατηρεί την εισαγωγή καινοτομιών που συνδέονται με όλους τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της σχολικής μονάδας, και αφορούν ζητήματα όπως είναι παραδείγματος χάριν οι σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές αλλά και με άτομα εκτός της σχολικής μονάδας όπως είναι οι γονείς (Γιαννακάκη, 2005; Πασιάς, 2010).

Η πρώτη κατηγορία, αυτή των εκπαιδευτικών – παιδαγωγικών καινοτομιών, κατηγοριοποιείται σε τρεις ακόμη διαφορετικούς τύπους καινοτομίας. Όπως έχει προτείνει ο Fullan, (2007) υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες των εκπαιδευτικών – παιδαγωγικών καινοτομιών. Αρχικά η πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνει την χρήση καινοτόμων διδακτικών μέσων και διδακτικού υλικού. Παράδειγμα καινοτομίας στην κατηγορία αυτή είναι εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαστηρίων, έτσι ώστε να γίνει καλύτερη διδασκαλία των φυσικών επιστημών, η χρήση προσομοιώσεων κ.α. Στη συνέχεια, στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι καινοτόμες διδακτικές προσεγγίσεις όπως είναι παραδείγματος χάριν η διδασκαλία μέσω ομαδοσυνεργατικών μεθόδων, ή με τη χρήση κάποιου διαδραστικού πίνακα. Τέλος, όπως ανέφερε ο Fullan, (2007), ένας ακόμη τύπος καινοτομιών στην εκπαίδευση, είναι η ανάπτυξη νέων στάσεων από την πλευρά των εκπαιδευτικών και η εφαρμογή αυτών στην πράξη.

1.3. Εφαρμογή της καινοτομίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Κατά διάρκεια των τελευταίων ετών, διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα των χωρών της ΕΕ, έχουν εισάγει στη λειτουργία τους την καινοτομία, δημιουργώντας και υλοποιώντας καινοτόμα προγράμματα, αποσκοπώντας με αυτό τον τρόπο στην ανανέωση του περιεχομένου του αναλυτικού προγράμματος και της μαθησιακής διαδικασίας μέσα από την ανάπτυξη αλλαγών, όπως είναι παραδείγματος χάριν η μετατροπή της ατομικής μάθησης σε ομαδοσυνεργατική μάθηση. Παράλληλα στοχεύεται, μέσα από την υλοποίηση εκπαιδευτικών καινοτόμων προγραμμάτων η καλλιέργεια και η ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμπεριφορών της μαθησιακής κοινότητας (Σπυροπούλου και συν., 2018).

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης όλων των καινοτόμων προγραμμάτων, έχει παρατηρηθεί ότι βασικό χαρακτηριστικό είναι η προσπάθεια που πραγματοποιείται, για να προσεγγιστεί η γνώση μέσα από μια βιωματική διαδικασία και μέσα από την εφαρμογή εναλλακτικών

μεθόδων διδασκαλίας, υιοθετώντας σε μεγάλο βαθμό τη νέα τεχνολογία. Έτσι ο εκπαιδευτικός, μετατρέπεται σε *πομπό* της γνώσης και ο μαθητής σαν εάν μέλος και μέτοχο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Williams and Foulger, 2006).

Στην Ελλάδα, πραγματοποιούνται πολλές προσπάθειες για την ενσωμάτωση καινοτομιών, θέτοντας ως στόχο τη γεφύρωση του χάσματος που υπάρχει μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου εκπαίδευσης και μάθησης, και των σύγχρονων παιδαγωγικών τάσεων που εφαρμόζονται διεθνώς. Η γεφύρωση αυτού του χάσματος, στοχεύετε να γίνει μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία λαμβάνουν την χρηματοδότηση τους από την ΕΕ και στοχεύουν στην ανάπτυξη και την καλλιέργεια θετικών στάσεων των μαθητών. Το σχολείο, λειτουργεί σαν ένα βασικό κύτταρο του συστήματος της εκπαίδευσης, και έτσι θα πρέπει να ενσωματώνει κριτικά όλες τις αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική. Ωστόσο, για να μπορέσει το σχολείο να γίνει ένας οργανισμός και φορέας μεταφοράς των καινοτομιών, είναι αναγκαία η εφαρμογή μιας πολιτικής αποκέντρωσης και ο σχεδιασμός εκ νέου σχολικού προγράμματος.

Εξετάζοντας το ιστορικό πλαίσιο, παρατηρείται ότι τα καινοτόμα προγράμματα που ενσωματώθηκαν διαχρονικά στην εκπαίδευση της Ελλάδας αποτελούσαν μια πολιτική του ΥΠΕΠΘ και εφαρμόστηκαν θέτοντάς σαν στόχο, τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Στα προγράμματα αυτά, συγκαταλέγονται διάφορα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων όπως είναι παραδείγματος χάριν η περιβαλλοντική εκπαίδευση, τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΕΕ όπως είναι παραδείγματος χάριν το πρόγραμμα «Σωκράτης» και τα πειραματικά προγράμματα εκπαίδευσης όπως είναι παραδείγματος χάριν η θεματική εβδομάδα, στην οποία ναι έγινε αναφορά και προηγουμένως.

Έναν βασικό πυλώνα των αλλαγών που εφαρμόστηκαν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, έθεσε η *περιβαλλοντική εκπαίδευση*. Στην ουσία, η περιβαλλοντική εκπαίδευση ήταν το πρώτο καινοτόμο πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο εφαρμόστηκε στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και βασίστηκε στις προδιαγραφές που είχε θέσει η UNESCO. Λαμβάνοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει, η περιβαλλοντική εκπαίδευση έθεσε ορισμένες βασικές αρχές τη βιωματική προσέγγιση της γνώσης, στην ανάπτυξη του διαλόγου και την ομαδική εργασία. Όπως αναφέρουν οι Σπυροπούλου και συν., (2018). Η εφαρμογή της είχε σαν στόχο την απόκτηση περιβαλλοντικών γνώσεων και την

προστασία και προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης. Το δίκτυο «οικολογικά σχολεία» που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της προώθησης της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, αποτέλεσε μια στρατηγική για την ενίσχυση της ευαισθησίας του συνόλου της σχολικής κοινότητας ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη συνεργασίας ανάμεσα σε όλα τα μέλη της όπως είναι οι μαθητές, οι καθηγητές, η τοπική κοινωνία και οι γονείς έτσι ώστε να επιτευχθεί μια αποτελεσματική περιβαλλοντική δράση (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2018a).

Στο πλαίσιο αυτό εφαρμόστηκε και το καινοτόμο πρόγραμμα «αγωγή υγείας». Το πρόγραμμα αυτό εφαρμόστηκε στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και έθετε σαν στόχο του την ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης και της υπευθυνότητας των μαθητών. Το πρόγραμμα κινούταν γύρω από διάφορες θεματικές όπως ήταν η ενημέρωση για τις εξαρτησιογόνες ουσίες, ο εθελοντισμός, η αντιμετώπιση κρίσεων κι άλλα κοινωνικά θέματα. Στην κατηγορία των προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων, εντάσσονται και τα πολιτιστικά θέματα, πότε που αποτελούν μια δημιουργική καινοτόμα διαδικασία που στόχο της είχε την προώθηση του ελληνικού πολιτισμού και την κατάλληλη ενέργεια της αισθητικής αγωγής τους μαθητές (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2018b).

Στη συνέχεια, η αγωγή σταδιοδρομίας αναπτύχθηκε συμπληρωματικά με τα προγράμματα του επαγγελματικού προσανατολισμού στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και επικεντρώθηκε σε θέματα και ζητήματα που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον και την επαγγελματική αποκατάσταση. Επίσης αναπτύχθηκαν τα κέντρα εκπαιδευτικής και συμβουλευτικής υποστήριξης, για να υποστηρίζουν όχι μόνο τους μαθητές αλλά και τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να σχεδιάζουν και να υλοποιούν τα προγράμματα σταδιοδρομίας τους (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2018b).

Προχωρώντας στην επόμενη κατηγορία προγραμμάτων καινοτομίας γίνεται αναφορά στα Ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία σχεδιάστηκαν έχοντας σαν στόχο να αναπτύξουν τη συνεργασία ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ όσον αφορά στην ανταλλαγή επιτυχημένων πρακτικών και στην ενδυνάμωση των ευρωπαϊκών δράση στον τομέα της εκπαίδευσης. Ένα από αυτά τα προγράμματα ήταν και το Erasmus plus, στο οποίο στόχευε στην ανάπτυξη της ποιότητας της διδασκαλίας και κάλυπτε τους μαθητές από την προσχολική μέχρι και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ουσιαστικά το πρόγραμμα ενθάρρυνε την κινητικότητα και έδινε έμφαση στην καινοτομία (Erasmus+, 2019).

Σε επίπεδο ΕΕ, υλοποιήθηκαν τα προγράμματα eTwinning και ASPnet, τα οποία αναπτύχθηκαν από την UNESCO και είχαν σαν στόχο την ενσωμάτωση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας. Αρχικά, το πρόγραμμα ή του είναι eTwinning, διεξήχθη μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας και προσέφερε στις σχολικές μονάδες την ευκαιρία να αναπτύξουν συνεργασία μεταξύ τους χρησιμοποιώντας ψηφιακά μέσα. Το πρόγραμμα ASPnet από την άλλη πλευρά, ήταν ένα διεθνές πρόγραμμα το οποίο έχει σαν βάση του το μόνιμο δίκτυο, και έρχεται σαν στόχο τη δημιουργία ενεργών και υπευθύνων πολιτών. Το πρόγραμμα αυτό αναπτύχθηκε την UNESCO, και βασικός σκοπός του ήταν να προωθήσει τις αξίες του διεθνούς οργανισμού και της εκπαίδευσης (Press, 2021).

Τέλος όσον αφορά στα πειραματικά προγράμματα, μία τις μεγαλύτερες καινοτομίες που εφαρμόστηκαν στο χώρο της εκπαίδευσης, ήταν αυτή του ολοήμερού σχολείου. Η καινοτομία του ολοήμερού σχολείου αφορούσε στην εφαρμογή ενός διευρυμένου ωραρίου, που έδινε τη δυνατότητα στους μαθητές να παρακολουθούν διάφορα προγράμματα αθλητικών και δημιουργικών δραστηριοτήτων. Επίσης, μία σημαντική καινοτομία που εφαρμόστηκε ήταν η θεματική εβδομάδα, που υλοποιήθηκε από το έτος 2016 και ύστερα και στόχευε, στην ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση του συνόλου των μελών της σχολικής κοινότητας για ζητήματα που αφορούν την αειφόρο ανάπτυξη. Κατά τη διάρκεια της θεματικής εβδομάδας, διοργανωνόταν διάφορες δραστηριότητες γύρω από ορισμένους θεματικούς άξονες όπως ήταν η οδική ασφάλεια, οι έμφυλες ταυτότητες, τα ανθρώπινα δικαιώματα και άλλα. Έτσι οι μαθητές, μπορούσα να συζητήσουν σχετικά με τα προηγούμενα θέματα και να αναζητήσουν λύσεις σε προβλήματα της κοινωνίας (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2019).

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα προηγούμενα, τα καινοτόμα προγράμματα που εφαρμόστηκαν στην εκπαίδευση, στοχεύουν κυρίως στη δημιουργία νέου περιβάλλοντος μάθησης και διδασκαλίας, και στην προώθηση μια διαφορετικής προσέγγιση της γνώσης. Τα προγράμματα, είχαν πολλά και σημαντικά αποτελέσματα ωστόσο λόγω ελλιπούς χρηματοδότησης στον τομέα της εκπαίδευσης, εφαρμόστηκαν ελλιπώς στα δημόσια σχολεία, σε σύγκριση με την ιδιωτική εκπαίδευση που επιδεικνύει μεγάλη ευελιξία και μεγάλο βαθμό ενσωμάτωσης της καινοτομίας.

1.4. Τα προβλήματα εφαρμογής της καινοτομίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Αν και οι προαναφερθείσες θεωρίες της καινοτομίας, σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής έχουν εδραιωθεί ως προς τη συμβολή που έχουν στην προώθηση της εκπαίδευσης και στην ανάπτυξη των μαθησιακών σχέσεων, μέχρι σήμερα υπάρχουν πολλές δυσκολίες και προβλήματα όσον αφορά στην υλοποίηση και την ενσωμάτωση των καινοτομιών στην εκπαιδευτική πράξη (Κυπριανός, 2011).

Μέσα από την έρευνα έχει προκύψει ότι, στα πιο προφανή εμπόδια έχουν συμπεριληφθεί οι ιδεολογικές διαφωνίες αναφορικά με το σκοπό και το ρόλο της εκπαίδευσης, καθώς και η έλλειψη ενός κοινού συστήματος για την ταξινόμηση των μορφών καινοτομίας οι οποίες μπορούν να επιδιωχθούν. Παράλληλα σημαντικό ρόλο, παίζει η δυσπιστία ως προς το να αποδοθούν πρωτοβουλίες στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε οι τελευταίοι να πειραματιστούν με καινοτόμες ιδέες και πρακτικές, έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα οι ίδιοι να εκλαμβάνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών από το κράτος σχετικά με τη θεσμοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην εκπαίδευση, ως επιβολή (Καραλής, 2013).

Εκτός των προβλημάτων αυτών που αναφέρονται, τα οποία θέτουν σημαντικά εμπόδια στην εισαγωγή των καινοτομιών στην εκπαίδευση έχουν επισημανθεί και κάποια άλλα, τα οποία, σε πολλές περιπτώσεις παίρνουν απαρατήρητα. Πιο συγκεκριμένα τα προβλήματα αυτά μπορούν να μπορεί να αφορούν σε πρακτικές αδυναμίες όπως είναι παραδείγματος χάριν η έλλειψη πρόσβασης σε πόρους ή αντίστοιχα η έλλειψη χρόνου καθώς και η έλλειψη επιμόρφωσης των ίδιων των εκπαιδευτικών. Σημαντικές επίσης είναι και οι ελλείψεις που σημειώνονται σε τεχνικούς πόρους. Όπως αναφέρει ο Μαυρογιώργος, (2008) και ο Παπακωσταντίνου, (2008) η υλοποίηση της καινοτομίας στην εκπαίδευση πολλές φορές αποτυγχάνει λόγω του γεγονότος ότι, όχι μόνο οι εκπαιδευτικοί αλλά και η μαθητική κοινότητα, εισπράττουν την καινοτομία ως επιβολή και ως όχι κάτι που γίνεται για τη δική τους ανάπτυξη έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα να αιφνιδιάζονται. Σήμερα είναι προφανές ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα θα πρέπει να αποδίδουν τον ανάλογο σεβασμό και να υποστηρίζουν την εμπειρία των ίδιων των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε ο μετασχηματισμός της εκπαίδευσης μέσα από την εισαγωγή των καινοτομιών, να έχει αποτέλεσμα.

Πολλές επίσης έρευνες έχουν εστιάσει στους ψυχολογικούς λόγους που κάνουν το εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων να αντιστέκεται στην αλλαγή. Μέσα από τις έρευνες έχει προκύψει ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό τείνει να υιοθετεί καινοτόμες πρακτικές μόνο σε περίπτωση που η καινοτομία τους προσφέρει την απαραίτητη βοήθεια να φέρουν εις πέρας παραδοσιακές μεθοδολογίες και στόχους. Έτσι, μέσα από τις έρευνες έχει προκύψει ότι εισαγωγή των καινοτομιών προϋποθέτει μια διαδικασία προσωπικής αλλαγής των εκπαιδευτικών στον τρόπο, που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στα πλαίσια της λειτουργίας της σχολικής μονάδας (Καραλής, 2013; Ξωχέλης, 2006).

Συνεπώς, όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, κομβικής σημασίας είναι το γεγονός ότι οι ίδιοι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να προβούν στη μαθητική κοινότητα την αξία της καινοτομίας, προσπαθώντας να εφαρμόσουν γενικότερες αλλαγές στο σύστημα αξιών που εφαρμόζεται στα σχολεία και να αναδείξουν τη δημιουργικότητα σαν ένα στόχο που αξίζει να επιτευχθεί. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στο πλαίσιο αυτό θεωρείται καθοριστικός, εφόσον ο εκπαιδευτικός είναι εκείνος που θα λειτουργήσει ως ένας εξισορροπητικός δείκτης για τη μετάβαση από την πρότερη γνώση στη δημιουργική ιδέα.

Για να επιτευχθούν τα προηγούμενα, σημαντικό είναι να εφαρμοστεί μια συνολική ανασυγκρότηση του αναλυτικού προγράμματος των σχολικών μονάδων εντάσσοντας τη δημιουργικότητα σε διαθεματικό επίπεδο. Επίσης η καινοτομία θα πρέπει να διατρέχει συνολικά την εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες της. Επιπροσθέτως θα πρέπει να επιδιωχθεί μια εξισορρόπηση ανάμεσα στη μάθηση και το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών των μαθητών.

1.5. Εισαγωγή του προγράμματος STEM για την ενίσχυση της κακονομίας στην εκπαίδευση

Στην περίπτωση του σχολείου που πρόκειται να αναπτυχθεί στη συνέχεια, θα ενσωματωθεί ως στοιχείο της καινοτομίας του το πρόγραμμα STEM.

Η Έκθεση της Επιτροπής της ΕΕ το 2015 έδειξε ότι η Ευρώπη αντιμετωπίζει έλλειμμα σε άτομα με επιστημονικές γνώσεις σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας. Όλο και περισσότεροι φοιτητές εγκαταλείπουν την επίσημη εκπαίδευση στους τομείς της επιστήμης ενώ παράλληλα δε έχει παρατηρηθεί αύξηση των αριθμών όσον αφορά στα άτομα

που ενδιαφέρονται να ακολουθήσουν επιστημονικές σταδιοδρομίες. Επιπροσθέτως, δεν υπάρχει βελτιωμένη καινοτομία που να βασίζεται στην επιστήμη ή μεγάλη αύξηση της επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με τα δεδομένα της ίδιας έκθεσης (European Council, 2015).

Το πρόγραμμα STEM στην ουσία είναι το ακρωνύμιο των λέξεων science, technology engineering και math και αποτελεί μία διδακτική προσέγγιση η οποία ενσωματώνει στο περιεχόμενο της δεξιότητες των μαθηματικών και της επιστήμης. Κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας οι εκπαιδευόμενοι, προσεγγίζουν διαθεματικά την επίλυση προβλημάτων και καθοδηγούνται στην δημιουργικότητα. Ο στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι να προετοιμάσουν τους μαθητές για τις ανάγκες του 21^{ου} αιώνα. Το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να αναπτύξουν διάφορες δεξιότητες και να γενικεύσουν το περιεχόμενο της γνώσης τους, σε πραγματικά πλαίσια. Το πρόγραμμα STEM προωθεί την ενεργητική μάθηση εντός ενός μαθητοκεντρικού μαθησιακού περιβάλλοντος (Felder and Brent, 2016).

Οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στη διατύπωση ερωτημάτων και στην επίλυση προβλημάτων ενώ παράλληλα αναπτύσσουν μεταξύ τους συνεργασία και αντιμετωπίζουν πραγματικά προβλήματα της ζωής. Οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν στο πλαίσιο αυτό το ρόλο του διαμεσολαβητή στην τάξη και καθοδηγούν τους μαθητές στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Μέσα από την εφαρμογή του STEM, οι μαθητές απαντούν σε σύνθετα ερωτήματα, διερευνούν παγκόσμια ζητήματα και αναπτύσσουν λύσεις για τα προβλήματα του πραγματικού κόσμου μέσα από την εφαρμογή της επιστήμης, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών. Επιπροσθέτως οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν πρόσβαση σε ένα νέο τρόπο σκέψης και επικοινωνίας και λαμβάνουν πολλές γνώσεις (Felder and Brent, 2016).

Η εκπαίδευση μέσω STEM για πολλούς μαθητές δεν είναι αρκετά ενδιαφέρουσα. Τα καλλιτεχνικά μυαλά, βρίσκουν συχνά την επιστήμη «βαρετή» ή «πολύ τεχνική». Για να γίνει η επιστήμη πιο προσιτή και να καταφέρει το πεδίο αυτό να προσελκύσει περισσότερους δημιουργικούς μαθητές σε αυτήν, θα πρέπει να γίνει πιο διασκεδαστική. Είναι απαραίτητο να υιοθετείται μια πιο καλλιτεχνική προσέγγιση στο STEM, προκειμένου να γίνεται το πρόγραμμα πιο κατανοητό και ελκυστικό για μαθητές που διαφορετικά δεν θα είχαν ενδιαφέρον για αυτό.

Στο σχολείο που πρόκειται να αναπτυχθεί στη συνέχεια του επιχειρηματικού σχεδίου, πρόκειται να υιοθετηθεί η εκπαίδευση μέσω STEM ωστόσο, οι τεχνικές που θα ενσωματωθούν στη διαδικασία αυτή δεν είναι οι τυπικές, αλλά αντίθετα, η τεχνική των παραστατικών τεχνών και της παιχνιδιάρικης σκέψης θα δώσει την ευκαιρία στα παιδιά να σκεφτούν εκτός από το πλαίσιο της λογικής σκέψης και θα δημιουργήσει μία εναλλακτική λογική που μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργικότητα και τη μάθηση. Αυτός είναι ο λόγος που της δημιουργίας της συγκεκριμένης προσέγγισης STEM.

Το πρόγραμμα θα συμπεριλαμβάνει, e-book σχετικά με τις τεχνικές STEM και μελέτες περιπτώσεων, σενάρια διδασκαλίας για δασκάλους, εργαστήρια για μαθητές, κινούμενα σχέδια που δημιουργούνται από μαθητές και πλατφόρμα ανταλλαγής γνώσεων.

Κεφάλαιο 2^ο : Γενική σύνοψη για την επιχείρηση

2.1. Σύνοψη του επιχειρηματικού πλάνου

Στην ενότητά της σύνοψης του επιχειρηματικού σχεδίου, γίνεται μια αναφορά στις σημαντικότερες πληροφορίες και δεδομένα τις οποίες συμπεριλαμβάνει το επιχειρηματικό πλάνο. Η ενότητα της σύνοψης, δεν αποτελεί την περίληψη του επιχειρηματικού πλάνου αλλά αντίθετα, αξιοποιείται στο πεδίο της παρουσίασης της επιχειρηματικής δράσης της επιλεγόμενης επιχείρησης παρέχονται πληροφορίες και δεδομένα τα οποία είναι χρήσιμα έτσι ώστε να γίνει κατανοητό το πως διαφοροποιείται το προϊόν ή αντίστοιχα η υπηρεσία της επιχείρησης που επιλέχθηκε και πως μπορεί να εξασφαλιστεί το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων που λειτουργούν ως ανταγωνιστές στην αγορά. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι τα στοιχεία που παρουσιάζονται στη σύνοψη του επιχειρηματικού σχεδίου, προκύπτουν από τη μελέτη και τη σύνταξη των ενοτήτων που παρουσιάζονται στη συνέχεια του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου (Κέφης, 2015).

Στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, παρουσιάζεται η περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου «Πλάτωνας school of Ellinikon», το οποίο δραστηριοποιείται στη δευτεροβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης. Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, έχει ως σκοπό να εισάγει καινοτόμα μέσα μάθησης και εμπειρίες εκπαίδευσης, έτσι ώστε οι μαθητές να αναπτυχθούν ηθικά, πνευματικά και κοινωνικά.

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο «Πλάτωνας school of Ellinikon», εδρεύει στην περιοχή του Ελληνικού και διοικείται από ένα δεκαμελές διοικητικό συμβούλιο. Το συμβούλιο αυτό, είναι επιφορτισμένο με τη λήψη αποφάσεων για διάφορα θέματα σχετικά με τη λειτουργία, την χρηματοδότηση και την ανάπτυξη του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου. Το συμβούλιο, πιο συγκεκριμένα λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το ύψος των διδάκτρων, τις στρατηγικές και πολιτικές εκπαίδευσης, τη μισθοδοσία των καθηγητών και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών για την ανάπτυξη των μαθητών. Ο πρόεδρος του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, αποτελεί και το ανώτατο όργανο της διοίκησης και μέσα από τη δράση του φροντίζει το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο να επιτύχει τους στόχους του έτσι ώστε να είναι ένα πρωτότυπο και καινοτόμο εκπαιδευτικό ίδρυμα που βασίζεται στην κουλτούρα και τις παγκόσμιες αξίες.

Ο βασικός στόχος του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου «Πλάτωνας school of Ellinikon», για τα επόμενα πέντε (5) έτη, στα οποία απευθύνεται το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο, είναι να αυξήσει τις εγγραφές του προσελκύοντας νέους μαθητές και διατηρώντας τους ήδη υπάρχοντες μέσω της βελτίωσης του αναλυτικού προγράμματος και της διδακτέας ύλης καθώς και της εισαγωγής όλο και περισσότερων εκπαιδευτικών καινοτομιών στη διαδικασία της μάθησης. Μέσω των διαδικασιών αυτών, ενισχύεται η δημόσια εικόνα και η φήμη του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, το οποίο πρόκειται κατά τα επόμενα έτη να δημιουργήσει ένα πολύ ισχυρό brand name μέσα από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών και την προώθηση της κουλτούρας του οργανισμού, που στοχεύει στην ενίσχυση της μάθησης, της υπευθυνότητας της ευθύνης και της βελτίωσης, η οποία, αποτελεί μια συνεχόμενη διαδικασία.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης προέρχεται από τα ίδια κεφάλαια των τριών αδερφών επενδυτών οι οποίοι είναι κάτοχοι του ακινήτου στην περιοχή του Ελληνικού. Τα τρία αδέρφια, έχοντας εμπειρία στη διοίκηση μονάδων εκπαίδευσης έλαβαν την απόφαση να ιδρύσουν το δικό τους εκπαιδευτήριο, ενσωματώνοντας στη διδασκαλία το σύστημα STEM. Ο Αναστάσιος Ε., ο Δημήτριος Ε. και ο Γιώργος Ε. είναι τα βασικά μέλη της διεύθυνσης του εκπαιδευτηρίου και οι βασικοί επενδυτές του.

Κεφάλαιο 3^ο: Στόχοι της επιχείρησης

3.1. Όραμα, στόχος και αποστολή

Στο σημείο αυτό, διατυπώνεται ο σκοπός, το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης. Μέσα από τη διατύπωση του οράματος της επιχείρησης, αιτιολογείται ο λόγος ύπαρξής της. Ειδικότερα, μέσα από το όραμα αναλύεται ο προσανατολισμός της επιχείρησης μελλοντικά, ενσωματώνονται οι φιλοδοξίες και οι στόχοι του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης και γενικότερα, αποτυπώνονται οι επιθυμίες του ίδιου του επιχειρηματία και τα όνειρά του, για το πώς η επιχείρηση για το που η επιχείρηση θέλει να βρίσκεται μελλοντικά. (McKeever, 2019).

Το όραμα μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως του μεγέθους και της δυναμικής της, θα πρέπει απαραίτητως να κοινοποιείται στους υπαλλήλους της. Σήμερα, υπάρχουν πολλά παραδείγματα εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων οι οποίες κλήθηκαν να προσδιορίσουν το όραμα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και κανείς απ' αυτούς σχεδόν δεν ήξερε να απαντήσει. Η γνωστοποίηση του επιχειρηματικού οράματος στο εργατικό δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης συνδέεται με τη μεταβίβαση της κουλτούρας της σε αυτούς (Corporate Finance Institute, 2020; Peek, 2019).

Αντιστοίχως όσον αφορά στο σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης είναι στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το αντικείμενο της δράσης της αντίστοιχης επιχείρησης. Μέσα απ' τη δήλωση αποστολής της επιχείρησης, αποδίδονται οι δραστηριότητες της, αναφορικά με τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Βάσει της αποστολής της επιχείρησης, αποτυπώνεται η δέσμευση του επιχειρηματία, ή αντίστοιχα των επιχειρηματιών αναφορικά με τους γενικότερους στόχους που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση (Abrams, 2019).

Οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση, θα πρέπει να ενσωματώνονται στο όραμά της και στην αποστολή της. Οι στόχοι, διαφορετικά προκύπτουν μέσα από την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης και την οδηγούν στην επίτευξή τους. Οι στόχοι πρέπει να ορίζονται βάση της πραγματικής κατάστασης του περιβάλλοντος της επιχείρησης και να κινούνται στα πλαίσια των πόρων που διαθέτει η κάθε μία επιχείρηση (Abrams, 2019).

Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης παρόλο που διαμορφώνεται μέσα από την κουλτούρα του επιχειρηματία, θα πρέπει να γέννα πρωτοβουλίες και δραστηριότητες για τον ίδιο τον επιχειρηματία και να παρέχει κίνητρα σε αυτόν και στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης για να το πετύχουν.

Για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο «Πλάτωνας school of Ellinikon» το όραμά του είναι να προωθήσει τη διδασκαλία μέσω καινοτόμων τεχνικών έτσι ώστε να δημιουργήσει τα απαραίτητα κίνητρα για όλη τη σχολική κοινότητα, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, έτσι ώστε οι ίδιοι να κατανοήσουν την αξία της καινοτομίας και να φροντίσουν μαζί να αναπτύξουν νέες μεθόδους και τεχνικές για την προώθηση της εκπαίδευσης. Η αποστολή του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου συνίσταται στη διαμόρφωση του προγράμματος με τέτοιο τρόπο, και στην επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προσωπικού, έτσι ώστε να καταφέρει να δημιουργήσει μελλοντικούς πολίτες, υπεύθυνους που κατανοούν τα ηθικά ζητήματα του σήμερα, και έχουν κριτική σκέψη.

Τέλος το όραμα του σχολείου είναι να παρέχει στους μαθητές του, εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, έχοντας βασικό σημείο αναφοράς το σεβασμό στη διαφορετικότητα και την προώθηση της τεχνολογίας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

3.2. Διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο «Πλάτωνας school of Ellinikon», δεν έχει ήδη υφιστάμενη παρουσία και πρόκειται να ιδρυθεί τον Ιανουάριο του 2023. Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, είναι ένα ιδιωτικό σχολείο γενικής εκπαίδευσης το οποίο παρέχει υπηρεσίες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα μαθήματα του σχολείου, γίνονται σε μικρές ομάδες οι οποίες δεν ξεπερνούν τα 10 άτομα. Ο μέγιστος αριθμός μαθητών που μπορεί να αποδεχτεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο είναι 150 άτομα και η διαδικασία της εκπαίδευσης έχει τη βάση της σε μια ομαδοσυνεργατική προσέγγιση των μαθητών, με μια εις βάθος μελέτη όλων των θεμάτων και παράλληλα με την ενσωμάτωση στη διδασκαλία ψηφιακών τεχνολογιών και καινοτόμων μεθόδων.

Τη διεξαγωγή των μαθημάτων έχουν αναλάβει ειδικά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί, στο πεδίο της ανώτατης εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στη διοίκηση της μονάδας, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως αυτή ασκείται από το 10μελές Διοικητικό Συμβούλιο που είναι επιφορτισμένο με την αξιολόγηση την επιλογή των εκπαιδευτικών, την κάλυψη των αναγκών των μαθητών, την οικονομική σταθερότητα, το στρατηγικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη σχέσεων με τα μέλη της κοινότητας και την χρηματοδότηση.

3.3. Προσφερόμενες υπηρεσίες

Το καινοτόμο ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα, προσφέρει υπηρεσίες στον τομέα της δευτεροβάθμιας βαθμίδας εκπαίδευσης για τις τάξεις του γυμνασίου και του Λυκείου, σε παιδιά ηλικίας που ανήκουν στο ηλικιακό γκρουπ των 11-18 ετών.

Εκτός των βασικών υπηρεσιών που προσφέρει, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να συμμετέχουν και σε άλλες δραστηριότητες όπως αυτές που παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4: Επιπρόσθετες υπηρεσίες ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Επίσης δίνεται η δυνατότητα, οι μαθητές να μεταφέρονται από το εκπαιδευτήριο στο σπίτι τους με σχολικό λεωφορείο.

3.4. Περιγραφή του περιβάλλοντος

Αναλύοντας την αγορά της ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έτσι ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι δυνάμεις του ανταγωνισμού μπορεί να επηρεάζουν την ανάπτυξη ενός νέου ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, όπως αυτό της μελέτης περίπτωσης, παρατηρείται ότι η τάση εγγράφων στα ιδιωτικά σχολεία της Αττικής συνεχώς αυξάνεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών (TVXS, 2014). Παράλληλα, οι επενδύσεις οι οποίες πραγματοποιούνται από ξένα κεφάλαια για την ίδρυση των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, ακολουθούν μια αυξανόμενη τάση. Η ανοδική πορεία εγγράφων στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια ξεκινήσει από το 2017, και από τότε εμφανίζονται πολύ υψηλές πληρότητες. Στην παρούσα περίοδο, πόλος έλξης αποτελεί περιοχή του Ελληνικού για τη για την κατασκευή και την ανάπτυξη ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων (Λακασάς, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο Λακασάς, (2022), υπάρχει μια μεγάλη στροφή στα ιδιωτικά σχολεία, παρόμοια με εκείνη του 2005. Η αύξηση που παρατηρείται στο ενδιαφέρον των οικογενειών, στα ιδιωτικά σχολεία, ξεκίνησε κατά τα τέλη της δεκαετίας του '20 και αποδόθηκε κυρίως στην ανατροφή του οικονομικού κλίματος, μετά από μια περίοδο μεγάλης κρίσης. Παράλληλα, όπως αναφέρεται υπήρχε μεγάλη αύξηση του ενδιαφέροντος για τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και λόγω της εξάπλωσης της πανδημίας.

Όπως αναφέρει ο Χριστόπουλος Γ., ο πρόεδρος του ΟΙΕΛΕ¹ κατά τη διάρκεια του Μαρτίου του 2020 που είχε εφαρμοστεί η πρώτη καραντίνα, ο κλάδος των ιδιωτικών σχολείων φάνηκε να έχει πολύ ισχυρά αντανακλαστικά όσον αφορά στην οργάνωση των πλατφορμών για την παροχή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, σε σύγκριση με τον δημόσιο τομέα της εκπαίδευσης. Έτσι, καταγράφηκε αύξηση στις συνολικές εγγραφές της τάξεως του 10%. Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται ο τομέας της ιδιωτικής εκπαίδευσης σε αριθμούς.

¹ Ομοσπονδίας Ιδιωτικών Εκπαιδευτικών Λειτουργών Ελλάδος



Εικόνα 1: Οι αριθμοί της ιδιωτικής εκπαίδευσης

Πηγή: Λακασάς, 2022

Την ανάπτυξη του κλάδου της ιδιωτικής εκπαίδευσης συνοδεύει η μεγάλη αύξηση των επενδύσεων, και ιδιαίτερα των πειραματικών σχολείων όπου εφαρμόζονται βέλτιστες και καινοτόμες πρακτικές όπως στον τομέα της διεθνούς εκπαίδευσης. Έχει αναφερθεί, ότι πόλος έλξης για την ίδρυση ιδιωτικών σχολείων αποτελεί περιοχή του Ελληνικού παρόλα αυτά, τα μισθώματα είναι απαγορευτικά ακόμη για τη διενέργεια επενδύσεων.

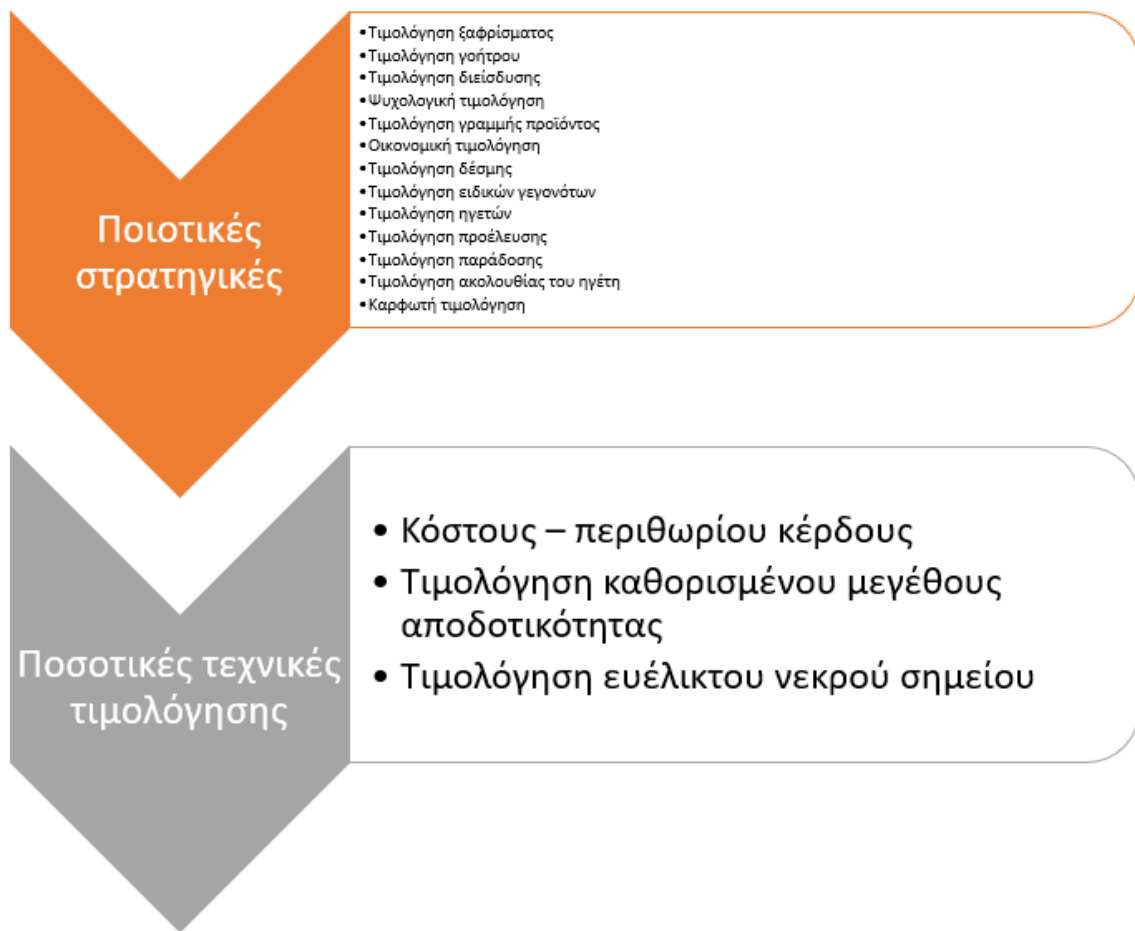
Όσον αφορά στη διάρθρωση της αγοράς των ιδιωτικών σχολείων όπως φαίνεται, υπάρχει μεγάλη ανισότητα στην κατανομή των εσόδων στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης εφόσον το 50% του τζίρου ανά έτος, ελέγχεται από το 0,8% του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν οκτώ ιδιωτικά εκπαιδευτήρια τα οποία ελέγχουν τουλάχιστον το μισό τζίρο της αγοράς. Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν πάνω από 1035 ιδιωτικές σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που εξ' αυτών οι 840, είναι δημοτικά σχολεία και νηπιαγωγεία. Υπάρχει πολύ υψηλή συγκέντρωση των ιδιωτικών σχολείων στην Αττική, εφόσον το 70% βρίσκονται στην περιοχή αυτή. Ως επί το πλείστον, τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια λειτουργούν και ως ιδιωτικές επιχειρήσεις που έχουν οικογενειακό χαρακτήρα. Όπως αναφέρεται, περίπου 200 σχόλια συγκεντρώνουν το 70% του κύκλου εργασιών, συνολικά του τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, ενώ μόλις οκτώ σχολεία αποτελούν τους ηγέτες της αγοράς συγκεντρώνοντας το 50% του τζίρου (TVXS, 2014).

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα προηγούμενα, ο ανταγωνισμός στον κλάδο των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων είναι ιδιαίτερα υψηλός. Ειδικά, για την περιοχή του ελληνικού που στοχεύεται να λειτουργήσει η εκπαιδευτική μονάδα, η επένδυση που πρέπει να πραγματοποιηθεί θα πρέπει να είναι πολύ ψηλή. Έτσι το εκπαιδευτήριο, θα πρέπει να προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες στους μαθητές του έτσι ώστε να καταφέρει να διαφοροποιηθεί σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά.

3.5. Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική που θα διαλέξει μια επιχείρηση, είναι ιδιαίτερα σημαντική εφόσον, μέσω αυτής εντοπίζεται το κατάλληλο σημείο πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας της έτσι ώστε να καταφέρει να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της και κατά συνέπεια το περιθώριο κέρδους της. Βάση της σχετικής βιβλιογραφίας, η στρατηγική τιμολόγησης, αποτελεί ένα ευρύτερο πεδίο προσδιορισμού της δράσης της επιχείρησης, βάσει του οποίου λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τις τιμές. Κατά τη διαδικασία του καθορισμού των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης, τα διοικητικά μέλη της θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων βρίσκεται το κόστος της παραγωγής και προώθησης του προϊόντος, οι ανταγωνιστικές πολιτικές, οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται αλλά και τοποθέτηση των προϊόντων στη συνείδηση των καταναλωτών αυτών (Mühlmeier, Belz and Handel, 2000).

Στη συνέχεια, γίνεται μια αναφορά στις διάφορες πολιτικές τιμολόγησης, οι οποίες διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Στο σχήμα που ακολουθεί, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των ποιοτικών και ποσοτικών στρατηγικών τιμολόγησης ενώ παρακάτω αναλύονται περαιτέρω.



Σχήμα 5: Ποιοτικές και ποσοτικές πολιτικές τιμολόγησης

Πηγή: Επεξεργασία από Mühlmeier, Belz and Handel, 2000

Αξιολογώντας τις πολιτικές τιμολόγησης που παρουσιάζονται στο προηγούμενο σχήμα, για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο της μελέτης περίπτωσης θα εφαρμόσει έναν συνδυασμό στρατηγικών τιμολόγησης. Εφόσον, υπάρχουν μεγάλοι ηγέτες στην αγορά που έχουν ήδη εγκαθιδρύσει τη θέση τους και τη φήμη τους, σημαντικό για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο είναι να εφαρμόσει μια ποιοτική στρατηγική ακολουθίας του ηγέτη. Ωστόσο, λόγω του ό,τι οι υπηρεσίες που προσφέρει θα είναι εξειδικευμένες και μοναδικές, είναι σημαντικό αυτό να αποτυπώνεται και στην τιμή που παρέχει τις υπηρεσίες αυτές. Έτσι, θα ακολουθήσει και τη στρατηγική τιμολόγησης γοήτρου για Premium υπηρεσίες.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα στοιχεία που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, η τιμολογιακή πολιτική του σχολείου πρόκειται να καθαριστεί από τα μέλη της διοίκησης. Το κόστος σε ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, που επιθυμεί να έχει ποιότητα σε όλες τις υπηρεσίες του, είναι δύσκολο να μειωθεί. Παράλληλα, είναι δύσκολο να περιοριστούν οι επενδύσεις στο εκπαιδευτικό δυναμικό του σχολείου, και γενικά να μειωθούν τα λειτουργικά του έξοδα. Το μόνο που μπορεί να κάνει το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, για να παρέχει εκπτώσεις στους πελάτες του είναι η παροχή υποτροφιών και επιβραβεύσεων σε επίπεδο τιμών στις οικογένειες εκείνες που καταβάλλουν το αντίτιμο των υπηρεσιών του σχολείου στην ώρα τους. Επιπλέον εκπτώσεις μπορεί να παρασχεθούν στους γονείς εκείνους οι οποίοι επιλέγουν το εκπαιδευτήριο για πάνω από ένα παιδιά. Η τιμή, στην περίπτωση αυτή καθορίζεται με βάση την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι λαμβάνει. Η στρατηγική αυτή τιμολόγησης που εφαρμόζει και σε προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία θεωρούνται premium.

3.6. Κοινό – στόχος

Όταν ένας οργανισμός σχεδιάζει να ξεκινήσει η λειτουργία του, σύντομα διαπιστώνει ότι δεν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε όλα τα τμήματα της αγοράς εφόσον, έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν σε σχέση με τους υπόλοιπους οργανισμούς. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι θα πρέπει να επικεντρωθεί σε εκείνους τους καταναλωτές, που μπορεί να τους εξυπηρετήσει πιο αποτελεσματικά. Έτσι, ο προσδιορισμός του κοινού – στόχων του οργανισμού γίνεται εντοπίζοντας ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τμημάτων της αγοράς και βάσει αυτών μπορεί να γίνει η διαίρεση σε συγκεκριμένες ομογενείς ομάδες (Collica, 2017). Για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής, τα τμήματα θα πρέπει να είναι εύκολα εντοπίσιμα και τα δεδομένα για τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά τους να είναι προσβάσιμα.

Όσον αφορά στο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο της μελέτης περίπτωσης, ο καθορισμός του κοινού – στόχου γίνεται έχοντας ως σημείο αναφοράς διαφορετικά κριτήρια, τα κριτήρια αυτά είναι γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά και συμπεριφορικά. Αρχικά όσον αφορά στα γεωγραφικά κριτήρια αυτά αναφέρονται στην περιοχή στην οποία θα ιδρυθεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο. Τα δημογραφικά κριτήρια συνδέονται με το μέγεθος της οικογένειας, το επίπεδο του εισοδήματος της, το μορφωτικό τους επίπεδο, την επαγγελματική τους κατάσταση και την κοινωνική τους τάξη. Στη συνέχεια τα ψυχογραφικά κριτήρια, συνδέονται με τον τρόπο ζωής των οικογενειών, και με τις δραστηριότητές τους. Τέλος, τα

συμπεριφορικά κριτήρια έχουν να κάνουν με τη στάση που διατηρούν οι δυνητική πελάτες σε σχέση με τη λειτουργία του εκπαιδευτικού ιδρύματος αλλά και με την προσδοκώμενη ωφέλεια που ενδεχομένως να λάβουν από αυτό.

Παρόλο που στην περίπτωση αυτή η άμεση χρήστες των υπηρεσιών του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου είναι οι μαθητές, οι γονείς είναι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για την επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μονάδας. Έτσι αξιοποιώντας τα προηγούμενα κριτήρια τμηματοποίησης, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο επιθυμεί να προσεγγίσει την αγορά των καταναλωτών που αναζητά εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου για τα παιδιά τους, ενώ παράλληλα δείχνουν να μην είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες της δημόσιας εκπαίδευσης.

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των δυνητικών πελατών της εκπαιδευτικής μονάδας, οι γονείς δραστηριοποιούνται κυρίως στον επιχειρηματικό κλάδο, χωρίς να αποκλείονται οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα. Οι οικογένειες αυτές, ως επί το πλείστον ανήκουν στην άνω – μεσαία κοινωνική τάξη και έχουν σχετικά υψηλό εισόδημα.

Όσον αφορά στα γεωγραφικά κριτήρια, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο δε στοχεύει μόνο στους κατοίκους της περιοχής του ελληνικού αλλά και των γειτονικών περιοχών, εφόσον προσφέρει σχολικό λεωφορείο στη διάθεση των παιδιών για να μετακινούνται από και προς το σπίτι τους. Οι πελάτες – στόχος του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, όσον αφορά στα επίπεδο εκπαίδευσης τους είναι απόφοιτοι κάποιου ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, κάτοχοι μεταπτυχιακού διδακτορικού τίτλου ή πτυχιούχοι μετά – δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, οι πελάτες στους οποίους στοχεύει το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, είναι άτομα τα οποία έχουν συγκεκριμένη εικόνα για το εκπαιδευτικό προϊόν στο οποίο θα αποκτήσουν πρόσβαση τα παιδιά τους. Οι οικογένειες αυτές δίνουν πολύ μεγάλη αξία στην εκπαίδευση των παιδιών τους και είναι προτεραιότητα για αυτούς.

3.7. Κανάλια διανομής

Εφόσον ο το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, θα είναι καινούργιο στην αγορά, θα πρέπει να αξιοποιηθούν πολλές στρατηγικές, offline και online, έτσι ώστε να καταφέρει να χτίσει το brand name του και να είναι αναγνωρίσιμο από το κοινό - στόχο. Έτσι στα πλαίσια αυτά, το βασικότερο κανάλι διανομής του των υπηρεσιών του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου είναι το

διαδίκτυο, δηλαδή η ιστοσελίδα του και η παρουσία του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ειδικότερα, όσον αφορά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο θα διατηρεί σελίδα στο facebook, το LinkedIn και του YouTube που θα παρουσιάζονται οι εγκαταστάσεις του μέσω φωτογραφιών και βίντεο. Όσον αφορά στην offline στρατηγική των καναλιών διανομής που θα αξιοποιηθεί, αυτή θα είναι μέσω διαφημίσεων που θα γίνουν σε διάφορα εκπαιδευτικά έντυπα.

Κεφάλαιο 4^ο: Εσωτερική διάρθρωση επιχείρησης

4.1. Νομική μορφή

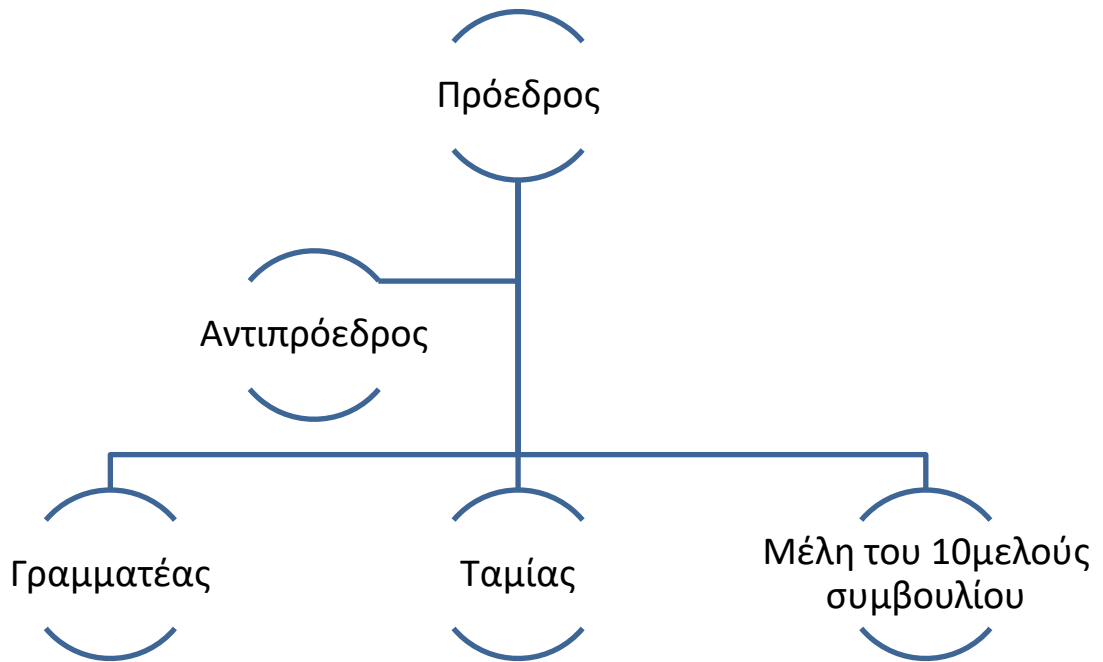
Το σχολείο θα λειτουργήσει με τη νομική μορφή της Α.Ε. έχοντας σαν σημείο αναφοράς τη νομοθεσία που ορίζεται από το Υπουργείο Παιδείας. Ειδικότερα, το σχολείο καλείται να καταβάλει φόρο μισθωτών υπηρεσιών για το σύνολο του εκπαιδευτικού του προσωπικού ενώ δεν θα καταβάλλει ΦΠΑ για τα εισπραττόμενα δίδακτρα. Επιπροσθέτως, το εκπαιδευτήριο είναι υποχρεωμένο να καταβάλει φόρο υπέρ του ειδικού λογαριασμού ιδιωτικής γενικής εκπαίδευσης, ο οποίος καταβάλλεται από όλα τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια της χώρας. Επιπλέον, είναι αναγκαίο το σχολείο να πληρώνει όλες τις υποχρεώσεις του στο δήμο του Ελληνικού και τις δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ενώ παράλληλα, μέσω των δράσεων του θα συμβάλει στην αναβάθμιση της τοπικής κοινωνίας.

4.2. Τοποθεσία

Οι υποδομές του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου βρίσκονται στα νότια προάστια της Αττικής και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή του Ελληνικού. Οι εγκαταστάσεις του εκπαιδευτηρίου είναι ιδιόκτητες και ανήκουν στην ιδιοκτησία των τριών αδερφών. Η τοποθεσία που βρίσκεται στο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο θεωρείται στρατηγική εφόσον είναι μία περιοχή που πρόκειται κατά τα επόμενα έτη λόγω των επενδύσεων στο πάρκο του Ελληνικού να αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό. Επίσης είναι εύκολα προσβάσιμη με δημόσια Μέσα Μαζικής Μεταφοράς όπως είναι το μέτρο, αλλά και με το αυτοκίνητο.

4.3. Οργανόγραμμα και διοίκηση

Ο σχεδιασμός του οργανογράμματος για οποιαδήποτε οργανισμό, είναι απαραίτητος έτσι ώστε να απεικονίζεται απλοποιημένα η οργανική δομή των λειτουργιών οργανισμό αυτού, είτε δραστηριοποιείται στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Τα πιο σημαντικά δυναμικά οργανογράμματα μέσα από τα οποία αναπαρίσταται η ροή της παραγωγικής διαδικασίας είναι τα συνθετικά οργανογράμματα Γκαντ και αναλυτικά οργανογράμματα Γκίλμπερθ (Galbraith, 2009). Στη συνέχεια, παρατίθεται ένα στατικό οργανόγραμμα κατανομής του προσωπικού του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου.



Σχήμα 6: Οργανόγραμμα του εκπαιδευτηρίου

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Τη διοίκηση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου έχει αναλάβει το 10μελές διοικητικό συμβούλιο. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι εκείνος ο οποίος πραγματοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό και την εποπτεία των διαδικασιών και του σχολικού προγράμματος. Ο πρόεδρος επίσης, είναι υπεύθυνος για την έγκριση των τελικών αποφάσεων οι οποίες έχουν ληφθεί από το 10μελές συμβούλιο. Στην περίπτωση αυτή, τη θέση του προέδρου λαμβάνει ο Δημήτριος Ε. λόγω της εμπειρίας που είχε στη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών κατά τη διάρκεια των τελευταίων δέκα ετών.

Ο αντιπρόεδρος του δεκαπενταμελούς συμβουλίου στη συνέχεια, έχει αναπληρωματικό έχει ρόλο αναπληρωτή σε περίπτωση που ο πρόεδρος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του. Το ρόλο αυτό αναλαμβάνει ο Γιώργος Ε. Ύστερα, γραμματέας είναι εκείνος ο οποίος φροντίζει να καταγράφονται τα πρακτικά των συνεδριάσεων του 10μελούς συμβουλίου ενώ παράλληλα, είναι υπεύθυνος για την τήρηση των κανονισμών, όπως αυτοί ορίζονται από τον πρόεδρο. Το ρόλο αυτό αναλαμβάνει υπάλληλος του εκπαιδευτηρίου.

Στο δεκαπενταμελές συμβούλιο, συμμετέχει ο ταμίας ο οποίος είναι υπεύθυνος για την εποπτεία των οικονομικών καταστάσεων της ιδιωτικής εκπαιδευτικής μονάδας. Το ρόλο του ταμιά αναλαμβάνει ο Αναστάσιος Ε. ο οποίος έχει μεγάλη εμπειρία στο χειρισμό των οικονομικών ενός ομίλου, λόγω της παλαιότερης εργασίας του σε παρόμοιες θέσεις.

Στο 10μελές διοικητικό συμβούλιο έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν και έξι (6) άτομα. Τα τρία (3) εξ αυτών άτομα βρίσκονται εκτός της διοίκησης του σχολείου και είναι γονείς των παιδιών. Οι γονείς αυτοί εκλέγονται από τους υπόλοιπους και έχουν συνολικά δύο έτη θητεία. Τα υπόλοιπα τρία (3) άτομα είναι μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο Πλάτωνας school of Ellinikon, θα απασχολήσει αρχικά, κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας του περίπου 26 άτομα ως μόνιμο προσωπικό αλλά και ορισμένα άτομα ως έκτακτο. Το ποσοστό του 70% του συνολικού προσωπικού είναι δάσκαλοι και το υπόλοιπο 30% λειτουργεί σαν υποστηρικτικό προσωπικό και σαν προσωπικό διοίκησης. Στον πίνακα που ακολουθεί, αναφέρεται το πλήθος των εργαζομένων ανά τομέα εργασίας

Πίνακας 1: Εργαζόμενοι στο εκπαιδευτήριο

Προσωπικό	Δραστηριότητες
Εκπαιδευτικοί Γενικής εκπαίδευσης	10
Εκπαιδευτικοί STEM	4
Εκπαιδευτικοί ξένων γλωσσών	4
Προσωπικό ασφάλειας	2
Προσωπικό εστιατορίου	2
Προσωπικό καθαριότητας και κήπου	3
Προσωπικό διοίκησης	3

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

4.4. Στρατηγικές συμμαχίες

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο προσφέρει ορισμένες υπηρεσίες στους μαθητές του για τις οποίες βασίζεται στη συνεργασία του με άλλους φορείς εξωτερικούς του οργανισμού. Ειδικότερα προσφέρονται τα ακόλουθα:

- Σχολικό εστιατόριο
- Εκδρομές και καλοκαιρινή κατασκήνωση για τους μαθητές
- Ασφάλεια στο χώρο του σχολείου
- Καθαριότητα σχολικών εγκαταστάσεων

Αρχικά, για την εξασφάλιση της παροχής φαγητού στους μαθητές, καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής τους στο σχολικό χώρο το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο φιλοξενεί μία σχολική καφετέρια η οποία προμηθεύεται όλα τα γεύματα από εξωτερική εταιρεία έτοιμων γευμάτων. Στη συνέχεια το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο έχει αναπτύξει συνεργασίες με τουριστικά γραφεία και του tour operators για τη διοργάνωση των εκδρομών και των καλοκαιριών κατασκηνώσεων. Όσον αφορά στην ασφάλεια των χώρων και των μαθητών, ο οργανισμός συνεργάζεται με εταιρεία φύλαξης, η οποία είναι υπεύθυνη για την 24ωρη φύλαξη του σχολείου. Τέλος, ο οργανισμός συνεργάζεται με εταιρεία καθαρισμού, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας οι σχολικές εγκαταστάσεις και το προαύλιο βρίσκονται σε άριστη κατάσταση.

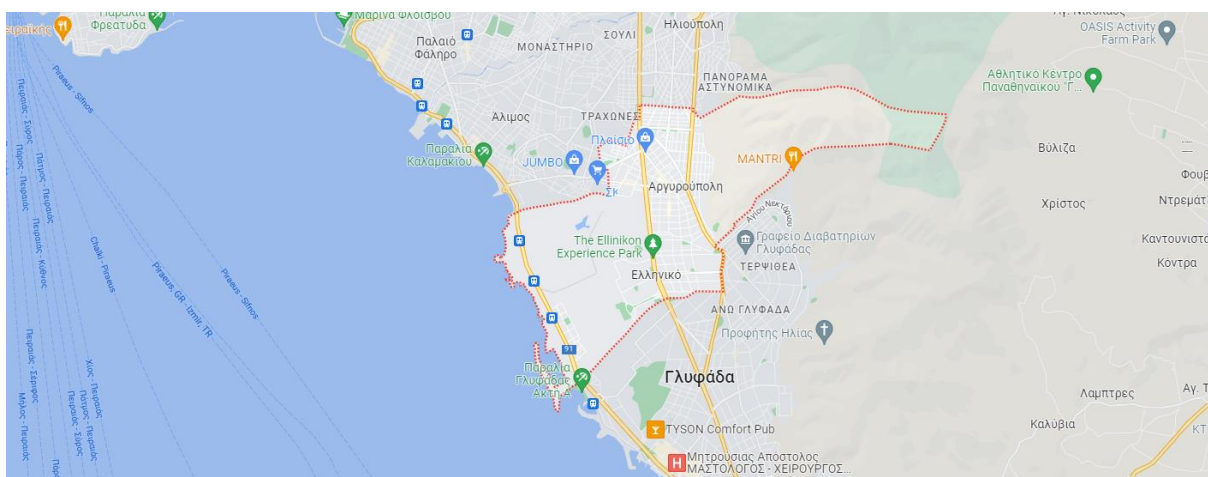
4.5. Ασφαλιστική κάλυψη του οργανισμού

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, έχει ασφαλιστική κάλυψη όχι μόνο για το σύνολο των εργαζομένων του αλλά και για το σύνολο των μαθητών του. Είναι γεγονός ότι τα ατυχήματα που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του σχολείου είναι πολλά και θα πρέπει να καλύπτονται. Επιπροσθέτως, το σύνολο της μαθητικής κοινότητας θα πρέπει να προστατεύεται κατά τη διάρκεια των εκδρομών ή των κατασκηνώσεων. Για αυτό το λόγο, ο οργανισμός έχει συνάψει ασφάλιση ολικής ευθύνης με πλήρη αποζημίωση των ιατρικών εξόδων για τους μαθητές και τους εργαζόμενους του. Επιπλέον, το σύνολο των υπαλλήλων του οργανισμού έχουν πρόσβαση σε ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Το σχολικό συγκρότημα επίσης είναι ασφαλισμένο για ζημιές που προκύπτουν από φυσικά φαινόμενα, πυρκαγιές και κλοπή.

Κεφάλαιο 5^ο: Ανάλυση του κλάδου αγοράς

5.1. Ανάλυση της περιοχής και της αγοράς

Ο δήμος Ελληνικού– Αργυρουπόλεως, βρίσκεται στο νότιο τομέα Αθηνών, στην περιφέρεια Αττικής. Ο δήμος Ελληνικού, προέκυψε από την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης» μέσω της συνένωσης των παλαιότερων δήμων, Ελληνικού και Αργυρουπόλεως. Ο συνολικός πληθυσμός, βάσει των τελευταίων δημοσιευμένων στοιχείων της απογραφής του 2011, υπολογίζεται σε 51.330 κατοίκους. Ο δήμος Ελληνικού – Αργυρουπόλεως, θεωρείται σήμερα ο 62ος μεγαλύτερος δήμος σε όλη την Ελλάδα. Έδρα του Δήμου είναι η Αργυρούπολη και συνολική έκταση του ισούται με 15,7 km² (Δήμος Ελληνικού - Αργυρούπολης, 2022). Στο χάρτη που ακολουθεί, απεικονίζονται τα όρια του Δήμου Ελληνικού - Αργυρούπολης.



Εικόνα 2: Τα όρια του Δήμου Ελληνικού - Αργυρούπολης

Η παλιά ονομασία της περιοχής του Ελληνικού, ήταν Λοιμικό, λόγω της σχετικής εγκατάστασης λοιμοκαθαρηρίου. Κατά τις αρχές του 20ού αιώνα, το Λοιμικό μετονομάστηκε σε Ελληνικό, εφόσον η ονομασία αυτή ήταν πιο εύηχη.

Κατά το 1922, και μετά την μικρασιατική εκστρατεία, στην βόρεια περιοχή του Δήμου Ελληνικού εγκαταστάθηκαν διάφοροι πρόσφυγες που προέρχονταν από τα Σούρμενα του Πόντου ενώ, η περιοχή που βρίσκεται πάνω από την λεωφόρο Βουλιαγμένης ονομάστηκε Σούρμενα. Το 1930, αναγνωρίστηκαν ως κοινότητες οι οποίες συγχωνεύτηκαν με την κοινότητα Καλαμακίου, και στη συνέχεια δημιουργήθηκε ο δήμος Αλίμου. Το 1976,

αποσπάστηκε από το Δήμου Αλίμου ενώ το 2011 μέσω του προγράμματος Καλλικράτης, δημιουργήθηκε ο δήμος Ελληνικού – Αργυρούπολης.

Μέχρι και το 2001, στην περιοχή του Δήμου Ελληνικού, λειτουργούσαν τρία αεροδρόμια, το αεροδρόμιο εσωτερικού, το αεροδρόμιο Αθηνών και το πολεμικό αεροδρόμιο της αμερικανικής βάσης (Δήμος Ελληνικού - Αργυρούπολης, 2022).

Στο Δήμου Ελληνικού, τελευταία πραγματοποιούνται διάφορα έργα έτσι ώστε να δημιουργηθεί στο παλιό αεροδρόμιο το μεγάλο πάρκο του Ελληνικού. Αυτό σημαίνει, ότι στην περιοχή του Ελληνικού έχουν πραγματοποιηθεί πολλές επενδύσεις, για τη δημιουργία εγκαταστάσεων και οι τιμές ζώνης κατοικίας έχουν αυξηθεί κατά πολύ ξεκινώντας από 3.250 και φθάνοντας έως 8.000 ευρώ το τετραγωνικό μέτρο (Βουργάνα, 2022). Αυτό σημαίνει πως οι κάτοικοι της περιοχής, θα πρέπει να είναι ευκατάστατοι έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν ή και να μισθώσουν κάποια κατοικία.

5.2. PEST analysis

Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σήμερα, θα πρέπει να υπολογίσουν όλους τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν στην ανταγωνιστική αγορά. Οι παράγοντες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος ασκούν μεγάλη επιρροή στο κατά πόσο ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Έτσι, τα στελέχη και τα μέλη της διοίκησης θα πρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις και τα γεγονότα και να καταβάλουν προσπάθειες έτσι ώστε να προβλέψουν τις επιπτώσεις αυτών στην πορεία του οργανισμού (Graham, 2005).

Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία, ένα εκ των οποίων είναι η ανάλυση PEST. Η ανάλυση PEST συνιστά ένα πολύ σημαντικό εργαλείο, πάνω στο οποίο βασίζονται τα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να οργανώσουν τους παράγοντες εκείνους του εξωτερικού περιβάλλοντος και να εντοπίσουν τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίον οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τον εκάστοτε οργανισμό (Campbell, 2017).

Η ανάλυση PEST, είναι ένα πλαίσιο το οποίο χρησιμοποιείται διαχρονικά για την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίον διάφοροι παράγοντες του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν ένα οργανισμό. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για την εξέταση των στρατηγικών των

επιχειρήσεων ανεξαρτήτως του τομέα δραστηριοποίησης τους (Campbell, 2017). Η ανάλυση PEST, συνιστά ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο αξιοποιείται στη μελέτη καταστάσεων για τον εντοπισμό των βασικών εξωτερικών δυνάμεων, σε επίπεδο μακρο περιβάλλοντος που ενδεχομένως να επηρεάσουν τη δραστηριότητα ενός οργανισμού (Graham, 2005). Οι δυνάμεις αυτές δημιουργούν ευκαιρίες και απειλές για τον οργανισμό αυτόν. Κατά συνέπεια, μέσα από την ανάλυση αυτή στοχεύεται η εκάστοτε επιχείρηση να μπορέσει να προσδιορίσει όλους αυτούς τους παράγοντες, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αμυνθεί στις απειλές καθώς και θα ανακαλύψει τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν (Παπαδάκης, 2016).

Στην ανάλυση PEST, οι παράγοντες του **πολιτικού περιβάλλοντος** έχουν να κάνουν κυρίως με το ρόλο που διαδραματίζει η κυβέρνηση στη λειτουργία ενός οργανισμού. Το τμήμα αυτό αφορά στις φορολογικές πολιτικές, στις μεταβολές στους εμπορικούς περιορισμούς αλλά και τη σταθερότητα των κυβερνήσεων (Παπαδάκης, 2016).

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου αρχικά όσον αναφορά στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας παρατηρείται ότι υπάρχει σχετική σταθερότητα και αυτοδυναμία στην κυβέρνηση, ένα πράγμα το οποίο καθιστά το περιβάλλον σταθερό και με μειωμένη βεβαιότητα. Ωστόσο όμως στοιχεία όπως το ενδεχόμενο επιβολής υψηλής φορολόγησης των ιδιωτικών σχολείων, το μεγάλο κόστος των ενοικίων αλλά και τα υψηλά κόστη του εργατικού της δυναμικού, προκαλούν προβληματισμούς. Επιπροσθέτως, ο κρατικός παρεμβατισμός στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, είναι ένα αρνητικό στοιχείο για την λειτουργία των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων. Σε επίπεδο γραφειοκρατίας, που παλαιότερα έκανε τη λειτουργία των εκπαιδευτηρίων περίπλοκη, υπάρχει μεγάλη βελτίωση.

Στη συνέχεια, όσον αφορά στους παράγοντες του **οικονομικού περιβάλλοντος** αυτοί επηρεάζουν την παραγωγή, τη ροή κατανάλωσης και κεφαλαίων και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του οργανισμού, τη βιωσιμότητα του και την κερδοφορία. Στη χειρότερη περίπτωση, οι οικονομικοί κίνδυνοι μπορούν να δημιουργήσουν διαταραχές στις αλυσίδες εφοδιασμού των επιχειρήσεων και να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις αυτές σε πτώχευση. Τα επιτόκια, η συναλλαγματική ισοτιμία, οι διακυμάνσεις της οικονομίας και οι αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση μπορεί να δημιουργήσουν κινδύνους για τους οργανισμούς οι οποίοι εξετάζονται στα πλαίσια το εξωτερικό τους περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2016).

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, ισχύει ότι η οικονομία της Ελλάδας μετά την εξάπλωση της πανδημίας του Covid -1 9 και της πρότερης οικονομικής κρίσης, σήμερα φαίνεται να παρουσιάζει μία εικόνα συγκρατημένης αισιοδοξίας, κυρίως λόγω της επικείμενης ενεργειακής κρίσης. Οι φορολογικοί συντελεστές εξακολουθούν να κινούνται σε υψηλό επίπεδο, παράλληλα με τις τιμές των ακινήτων. Στην περίπτωση αυτή, το οίκημα που θα φιλοξενηθεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο είναι ιδιόκτητο κι έτσι θα αποφευχθούν τα ζητήματα κόστους που θα πρέπει να καταβληθεί για την ενοικίαση και την αγορά χώρου (Kathimerini.gr, 2022; Statistics.gr, 2012). Επιπροσθέτως για την επιχείρηση δημιουργούνται πολλοί προβληματισμοί από την πιθανότητα επιβολής ΦΠΑ στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, ένα γεγονός που μπορεί να προκαλέσει σημαντική αύξηση των διδάκτρων και στη συνέχεια, να καταστήσει απαγορευτικά για ένα μεγάλο πλήθος των πολιτών τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια. Επιπροσθέτως, ο τραπεζικός δανεισμός είναι δύσκολος ενώ παράλληλα, δεν υπάρχει ούτε κρατική οικονομική ενίσχυση για τη λειτουργία του εκπαιδευτηρίου.

Παρακάτω, οι **κοινωνικοί παράγοντες** έχουν να κάνουν με τις κοινωνικό - πολιτιστικές πτυχές και τον αντίκτυπό τους στη δράση της εταιρείας. Η κοινωνικό - πολιτιστικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την επιχειρησιακή πρακτική, είναι είτε δημογραφικοί, είτε κοινωνικοί και πολιτιστικοί, είτε παράγοντες που σχετίζονται με τις πεποιθήσεις και τις τάσεις μιας κοινωνίας (Παπαδάκης, 2016).

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου που μελετάται όσον αφορά στο κοινωνικό περιβάλλον εντός του οποίου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, λόγω της πανδημίας υπάρχει έντονη φοβία που επηρεάζει τη λειτουργία των σχολείων, λόγω των μέτρων που πρέπει να ληφθούν ενώ παράλληλα αυξάνεται το κόστος λειτουργίας δεδομένης της κατάστασης. Παρ' όλο που, η πανδημία εξασθενεί σε μεγάλο βαθμό, κάθε κρούσμα που προκύπτει στο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, αποτελεί ένα μεγάλο θέμα όσον αφορά στη διαχείριση του.

Η οικονομική κρίση που εμφανίστηκε στην Ελλάδα έχει οδηγήσει στην αύξηση της μετανάστευσης, ένα γεγονός που οδήγησε στη συρρίκνωση των οικογενειών με μικρά παιδιά, που θα ήταν δυνητικοί πελάτες. Η μετανάστευση σήμερα, έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό λόγω της πανδημίας, ωστόσο το πρόβλημα που υπάρχει είναι δεδομένο και έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και λειτουργία της αγοράς. Επιπλέον, το δημογραφικό χαρακτηριστικό της

Ελλάδας είναι η γήρανση και η μειωμένες γεννήσεις, ένα γεγονός που οδηγεί στη συρρίκνωση του πελατειακού κοινού του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση PEST, γίνεται αναφορά στους **τεχνολογικούς παράγοντες**. Οι τεχνολογικοί παράγοντες, βρίσκονται παντού στη σημερινή αγορά και αλλάζουν γρήγορα. Τα διοικητικά μέλη των οργανισμών και οι αναλυτές θα πρέπει να κατανοήσουν ότι οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν σε βάθος να επηρεάσουν μεμονωμένα έναν οργανισμό ή και ολόκληρο τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ταχύτητα και η κλίμακα των τεχνολογικών αλλαγών που παρατηρούνται στο σημερινό περιβάλλον, είναι άνευ προηγουμένου και σε πολλές περιπτώσεις έχει καταστροφικό αντίκτυπο στις παραδοσιακές επιχειρήσεις και τομείς (Παπαδάκης, 2016).

Οι παράγοντες αυτοί έχουν να κάνουν κυρίως με καινοτομίες στην τεχνολογία που μπορεί να επηρεάσουν ευνοϊκά τις λειτουργίες ενός ολόκληρου κλάδου. Ειδικότερα, οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με τα κίνητρα τεχνολογίας, το επίπεδο εισαγωγής της καινοτομίας, της αυτοματοποίησης, την έρευνα και ανάπτυξη καθώς και την τεχνολογική ετοιμότητα μιας επιχείρησης.

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, ο παράγοντας αυτός είναι πάρα πολύ σημαντικός. Πρωταρχικά, λόγω της καινοτομίας στην οποία βασίζεται για να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους στην αγορά, δηλαδή την εισαγωγή της εκπαίδευσης STEM και την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Για την εφαρμογή των τρόπων αυτών διδασκαλίας η υιοθέτηση της τελευταίας τεχνολογίας είναι απαραίτητη.

Η διάσταση αυτή του εξωτερικού περιβάλλοντος του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου είναι ίσως η πιο σημαντική εφόσον βασική καινοτομία που θα εφαρμόσει είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης STEM. Για να είναι ένα εκπαιδευτήριο σήμερα ανταγωνιστικό θα πρέπει απαραίτητως να έχει στις υποδομές του τον κατάλληλο υλικό και τεχνικό εξοπλισμό και να έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις ανάλογα στον τομέα της εκπαίδευσης εφόσον αποτελεί το μέλλον της παιδείας.

5.3. Porter Analysis

Για όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, η αποτελεσματική διαχείριση είναι δύσκολη και βασίζεται στην ικανότητα των διοικητικών

στελεχών να αξιολογούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα μέλη της διοίκησης των οργανισμών, θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν διάφοροι τρόποι ανάλυσης της αγοράς, ένας εκ των οποίων είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Η ανάλυση αυτή αποτελεί έναν πολύ ισχυρό εργαλείο εφόσον βοηθά στην κατανόηση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας στο παρόν αλλά και στο μέλλον (Campbell, 2017; Παπαδάκης, 2016).

Η ανάλυση Porter, αξιοποιείται σε ένα γενικότερο πλαίσιο για να προσδιορίσει αν τα προϊόντα, ή αντίστοιχα οι υπηρεσίες της επιχείρησης είναι βιώσιμα και κερδοφόρα. Παράλληλα παρέχει βοήθεια στα μέλη της διοίκησης και στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, να κατανοήσουν την ισορροπία των δυνάμεων σε μία αγορά. Μέσα από την ανάλυση εξετάζεται η ένταση της δύναμης πέντε (5) ζωτικών σημείων που μπορούν να επηρεάσουν τον επιχειρηματικό ανταγωνισμό. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι δυνάμεις αυτές για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο.

Αρχικά αναφορικά με την κατηγορία της απειλής που δημιουργεί από τα **υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**, η δύναμη αυτή προκαλεί του χρήστη να εξετάσει την πιθανότητα κάποιο άλλο προϊόν ή αντίστοιχα υπηρεσία μπορεί να αντικαταστήσει εκείνα που προσφέρονται από την υπό ανάλυση επιχείρηση (Παπαδάκης, 2016). Γενικότερα, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται και μπορούν να καλύψουν μία συγκεκριμένη ανάγκη, τόσο λιγότερη είναι και η πληροφορία που υπάρχει σε ένα κλάδο. Στην ουσία, γίνεται αναφορά σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία το οποίο αντικαθίστανται από ένα παρόμοιο προϊόν έχοντας τον τελικό σκοπό την επίτευξη της ίδιας εργασίας ή την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης.

Στην περίπτωση του εκπαιδευτηρίου, ως υποκατάστατα προϊόντα, θεωρούνται τα δημόσια σχολεία. Παρόλα αυτά, στην περιοχή του Ελληνικού, ο κίνδυνος που προκύπτει από τη λειτουργία των δημόσιων σχολείων σαν ένα υποκατάστατο προϊόν, είναι μικρός. Αυτό ισχύει εφόσον η αντίληψη ότι τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια είναι καλύτερα σε ποιότητα σε σχέση με τα σχολεία του δημόσιου τομέα επικρατεί. Ωστόσο, αυτό δεν έχει αποδειχθεί εφόσον οι φορείς της δημόσιας εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών αναπτύσσονται συνεχώς και επενδύουν στην ποιότητα του προγράμματος σπουδών και των υπηρεσιών τους (Καραγιάννης, 2022). Ωστόσο, λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας τα σχολεία του δημόσιου

τομέα δεν έχουν τη δυνατότητα να υιοθετήσουν ορισμένα καινοτόμα προγράμματα έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια να επικρατούν όσον αφορά στην αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια, στο πλαίσιο της ανάλυσης Porter γίνεται αναφορά στη **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλης έντασης σε περίπτωση που δεν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές από τους οποίους η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ένα προϊόν ή αντίστοιχα μία υπηρεσία (Scott and Williams, 2022). Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται χαμηλότερη όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές εφόσον υπάρχουν πολλές πηγές από τις οποίες μπορεί η εταιρεία να διαλέξει και έτσι της δίνεται η ευκαιρία να διαπραγματευτεί μία χαμηλότερη τιμή.

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών που στην περίπτωση αυτή είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι μέτρια. Αυτό συμβαίνει εφόσον, αν και τα δημόσια σχολεία παρέχουν κίνητρα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, η προσφορά εργασίας στον ιδιωτικό τομέα είναι πολύ μεγάλη και έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δηλαδή των καθηγητών υπολογίζεται ως σχετικά μικρή. Ειδικά για το εκπαιδευτήριο της μελέτης περίπτωσης το οποίο είναι πρωτοπόρο και σύντομα θα φτιάξει ένα ισχυρό brand name στην αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται ακόμη περισσότερο.

Ύστερα, η **διαπραγματευτική δύναμη των πελατών** είναι αυξημένη σε περίπτωση που υπάρχει μεγάλη πληθώρα εταιρειών οι οποίες παρέχουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία (Παπαδάκης, 2016). Στην περίπτωση αυτή, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τις εταιρίες που επιθυμεί να αγοράσει έτσι ώστε να διαπραγματευτεί με μειώσεις τιμών. Εάν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές σε ένα κλάδο, η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι χαμηλή. Ειδικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, εξαρτάται από το συνολικό αριθμό τους, το μέγεθος και η πληροφόρησή τους (Scott and Williams, 2022).

Οι αγοραστές του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου είναι στην ουσία οι γονείς των μαθητών οι οποίοι είναι εκείνοι που λαμβάνουν την απόφαση σχετικά με το σχολείο που θα φοιτήσουν τα παιδιά τους και θα επιβαρυνθούν με το εκάστοτε κόστος. Η ζήτηση στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης θεωρείται πως είναι σχετικά ανελαστική. Αυτό συμβαίνει, εφόσον ότι η αύξηση στην τιμή των διδάκτρων, δεν θα επηρεάσει σε τόσο μεγάλο βαθμό τους γονείς, ειδικά σε

σύγκριση με οποιοδήποτε άλλο κλάδο. Αυτό συμβαίνει εφόσον το κόστος αλλαγής του εκπαιδευτικού χώρου είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο για τους γονείς.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση Porter, γίνεται αναφορά στα **εμπόδια εισόδου** που υπάρχουν σε κάθε κλάδο (Παπαδάκης, 2016). Τα εμπόδια εισόδου, είναι αυτά που διαμορφώνουν την τελική απόφαση της κάθε επιχείρησης για το αν τελικά επιθυμεί να αναπτύξει δραστηριότητα στον κλάδο αυτό. Όσο πιο εύκολο είναι να εισέλθει μια επιχείρηση σε ένα κλάδο, τόσο πιο δύσκολο θα είναι σε αυτό τον κλάδο να είναι κερδοφόρα (Scott and Williams, 2022).

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, όσον αφορά στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, αυτή δεν θεωρείται ιδιαίτερα εύκολη. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι για την ίδρυση και λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, την απόκτηση μεγάλων εκτάσεων αλλά και τεχνολογικού εξοπλισμού για την εξυπηρέτηση των αναγκών των μαθημάτων χρειάζεται ένα μεγάλο ύψος χρηματοδότησης. Επιπροσθέτως, το brand name των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, δομεί υψηλά εμπόδια για τις νέες επιχειρήσεις. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά αυτή πρόκειται να δυσκολευτούν.

Τέλος, ολοκληρώνοντας την ανάλυση γίνεται αναφορά **στον ανταγωνισμό που διαμορφώνεται μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**. Η ανταγωνιστική αυτή η δύναμη που διαμορφώνεται στον κλάδο, επηρεάζει όλους τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Όταν ο ανταγωνισμός είναι σκληρός, η κάθε μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο καταβάλλει προσπάθειες έτσι ώστε να αποκτήσει επιπλέον μερίδιο αγοράς σε σχέση με τους υπόλοιπους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει την εταιρία σε επιθετική τιμολόγηση. Σε κλάδους στους οποίους ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο εύκολο να μπουν λόγω του γεγονότος ότι όλοι οι ανταγωνιστές αποδέχονται ο ένας την παρουσία του άλλου, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις διευκολύνουν όλο και περισσότερο την είσοδο στις αγορές και τη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα (Scott and Williams, 2022).

Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, όσον αφορά στον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, στην περίπτωση της ιδιωτικής εκπαίδευσης, κάποια εκπαιδευτήρια που δραστηριοποιούνται στο χώρο έχουν ήδη

διαμορφώσει τη φήμη τους έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα να είναι ήδη αναγνωρισμένα από το κοινό - στόχο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικά στην αγορά. Ο ανταγωνισμός των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων εξαρτάται από τη φήμη τους, την τοποθεσία τους, το πρόγραμμα σπουδών τους, την επιτυχία των αποφοίτων τους κ.α. Κάποια ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτόν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά ανεξάρτητα από το υψηλό ποσό που καλούνται να καταβάλουν οι γονείς ως δίδακτρα, εφόσον υπάρχουν οι προηγούμενοι παράγοντες που διαδραματίζουν πιο σημαντικό ρόλο. Υπάρχει κατηγορία του κοινού που δείχνει να προτιμά ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, εκτιμώντας την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρέχεται και τη φήμη του σχολείου. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος στον κλάδο.

Το πιο σημαντικό στοιχείο για έναν οργανισμό, έτσι ώστε να σχεδιαστεί κατάλληλα τη στρατηγική του και το βιώσιμο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, είναι να αναλύσει τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός, μπορεί να προέρχεται από πολλούς άλλους οργανισμούς, έχοντας σαν σημείο αναφοράς διαφορετικά κριτήρια. Κάποια από αυτά τα κριτήρια, είναι η τιμολογιακή πολιτική των οργανισμών, ο χρόνος δραστηριοποίησης τους στον εκάστοτε κλάδο, η φήμη τους, τα ποσοστά επιτυχίας τους, τα συστήματα διδασκαλίας τους, η δυνατότητα χορήγησης υποτροφιών κ.α. Συνολικά, στην Αττική σήμερα δραστηριοποιούνται 211 ιδιωτικά εκπαιδευτήρια (eduadvisor.gr, 2022) εκ των οποίων, στα νότια προάστια της αττικής δραστηριοποιούνται συνολικά 89 (vrisko.gr, 2022). Στην περιοχή του Ελληνικού, οι βασικοί ανταγωνιστές παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Εκπαιδευτήριο Ευρωπαϊκό Πρότυπο: Στο εκπαιδευτήριο αυτό, εφαρμόζονται καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως είναι η μουσικοκινητική εκπαίδευση ενώ παράλληλα, προσφέρονται πολλοί διαγωνισμοί όπως είναι ο διαγωνισμός ρητορικής, ο διαγωνισμός στατιστικής, ο διαγωνισμός φυσικής και άλλοι. Το σχολείο προσφέρει τη δυνατότητα στους μαθητές να συμμετέχουν σε μικρές τάξεις και έτσι, δημιουργείται ένα οικογενειακό κλίμα. Βασικό σημείο αναφοράς στην εκπαίδευση του εκπαιδευτηρίου, είναι η ενίσχυση της θετικής αυτό εικόνας των μαθητών, της εμπιστοσύνης, τη διαφορετικότητας, της συναισθηματικής ωρίμανσης και της φαντασίας. Το σχολείο προσφέρει διδασκαλία σε ξένες γλώσσες και υποτροφίες (Ευρωπαϊκό Πρότυπο - EPS, 2022).

Εκπαιδευτήρια Γεωργίου Ζώη: συνεχίζοντας με τα εκπαιδευτήρια Γεωργίου Ζώη το σχολείο δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να αποκτήσουν πρόσβαση στη βιωματική

μάθηση και στη προσέγγιση της γνώσης χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως είναι οι διαδραστικοί πίνακες και τα εργαστήρια πληροφορικής, φυσικών επιστημών, καλλιτεχνών αλλά και μέσω της συμμετοχής σε διάφορους διαγωνισμούς μαθηματικών και επισκέψεις σε πολιτιστικούς χώρους. Επίσης δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής σε μαθήματα διδασκαλίας ξένων γλωσσών όπως είναι τα αγγλικά, τα γαλλικά, τα γερμανικά και τα ισπανικά. Επιπροσθέτως, τα εκπαιδευτήρια προσφέρουν στους μαθητές τη δυνατότητα να συμμετέχουν στο θερινό σχολείο μαθηματικών και φιλολογικών αλλά και στο πρόγραμμα προετοιμασίας που γίνεται κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού για την εισαγωγή στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Επίσης στους μαθητές δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν στις καλοκαιρινές κατασκηνώσεις του σχολείου (Zois-school.gr, 2019).

Το εκπαιδευτήριο **Πολύτροπη**: Το εκπαιδευτήριο προσφέρει στους μαθητές ολοκληρωμένη παιδεία όσον αφορά στα βασικά μαθήματα, σε ξένες γλώσσες και σε άλλες δραστηριότητες αθλητικού και καλλιτεχνικού τύπου. Επίσης, το εκπαιδευτήριο είναι ο βασικός ανταγωνιστής του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου «Πλάτωνας school of Ellinikon» εφόσον προσφέρει πρόσβαση στους μαθητές σε πρόγραμμα STEM. Μέσα από το πρόγραμμα οι μαθητές του εκπαιδευτηρίου έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν δεξιότητες και να εμπλακούν σε διαθεματικές δραστηριότητες έτσι ώστε να προσεγγίσουν έννοιες και αρχές από ένα σύνολο επιστημονικών πεδίων όπως είναι αυτά της φυσικής, των μαθηματικών, της πληροφορικής και της μηχανικής. Το εκπαιδευτήριο επίσης, προσφέρει την δυνατότητα στους μαθητές να συμμετέχουν στο πρόγραμμα του επαγγελματικού της προσανατολισμού. Οι εξωσχολικές δραστηριότητες του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου συμπεριλαμβάνουν μαθητικούς διαγωνισμούς, τη συμμετοχή στις σχολικές εφημερίδες και περιοδικά καθώς και τις εκδρομές και επισκέψεις σε πολιτισμικούς χώρους στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επίσης οι μαθητές, μπορούν να συμμετέχουν στη διδασκαλία αγγλικών γερμανικών και γαλλικών (Politropi.gr, 2022).

5.4. VRIO analysis

Τα ανταγωνιστικά οφέλη για κάθε οργανισμό μπορεί να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα σε περίπτωση που ακολουθούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις όπως αυτές απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 7: VRIO analysis

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Goggin, 2021

Έχοντας σαν σημείο αναφοράς τους παράγοντες της ανάλυσης VRIO για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο αναλύονται ως εξής.

Αρχικά όσον αφορά στην **αξία**, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο πρόκειται να αποκτήσει αξία μέσα από τη γνώση που έχουν τα μέλη του εκπαιδευτικού του προσωπικού στο χώρο της εκπαίδευσης, από την μαθητοκεντρική προσέγγιση που υιοθετεί και από τις μικρές και ευέλικτες τάξεις του. Επίσης, η αξία του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου ενισχύεται και από την υιοθέτηση του συστήματος STEM, εφόσον οι εκπαιδευτικοί είναι γνωστές και μπορούν να προσδώσουν σημαντική αξία μέσω αυτού στο σχολείο.

Όσον αφορά στη **σπανιότητα του μοντέλου**, αυτή προέρχεται μέσα από τη χρήση των πόρων (Goggin, 2021). Στην περίπτωση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου η γνώση του εκπαιδευτικού δυναμικού του οργανισμού σχετικά με την εφαρμογή των προγραμμάτων STEM, προσδίδει σπανιότητα. Επίσης η σπανιότητα των υπηρεσιών, προέρχεται και από τη δυνατότητα παροχής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αλλά και από τη σχέση μεταξύ του κόστους και της παροχής υπηρεσιών.

Όσον αφορά στη **δυσκολία να αντιγράψει**, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που δημιουργούν δυσκολίες στους ανταγωνιστές, να αντιγράψουν τα συστήματα εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο. Η σωστή χρήση των πόρων, το εξειδικευμένο εκπαιδευτικό δυναμικό αλλά και ο τρόπος διαχείρισης που το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο διαχειρίζεται την εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι ορισμένα στοιχεία, που δυσκολεύουν τον ανταγωνισμό.

Τέλος όσον αφορά στην **οργάνωση** που επιλέγεται για την λειτουργία του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, ακολουθείται μία κουλτούρα ανοιχτή προς τις ανάγκες των γονέων και των μαθητών και ευελιξία στη διαδικασία οργάνωσης. Η κουλτούρα που χρησιμοποιείται στο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, αποτελεί παράλληλα έναν πόρο και μία πηγή που καθοδηγεί το δυναμικό του οργανισμού και προσφέρει αξία στους πελάτες.

5.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνιστά στην πραγματικότητα, τη δημιουργία εκ μέρους ενός οργανισμού, μιας υψηλότερης αξίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές του (Παπαδάκης, 2016; Κέφης, 2010). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι κάτι διαφορετικό σε σχέση με αυτό που προσφέρει το σύνολο των ανταγωνιστών, εφόσον αν όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι ίδιες, τότε καμία εταιρεία δεν θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό, σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2016), δημιουργείται με δύο διαφορετικούς τρόπους, με διαφοροποίηση των υπηρεσιών και με πλεονέκτημα τιμής.

Στην περίπτωση αυτή το εκπαιδευτήριο ακολουθεί την επιλογή της διαφοροποίησης υπηρεσιών για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών του επιλέγοντας την προσέγγιση STEM και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η προσέγγιση STEM εφαρμόζεται διαφορετικά σε σχέση με τα υπόλοιπα εκπαιδευτήρια, διότι ενσωματώνεται μια προσέγγιση «παιχνιδιού» και δημιουργικότητας, μέσα από τη διδασκαλία των φυσικών επιστημών, έτσι ώστε όλοι οι μαθητές, ακόμη κι εκείνοι που δεν έχουν ενδιαφέρον για την επιστήμη, να ενσωματωθούν στη διαδικασία.

Μέσα από την εφαρμογή του προγράμματος, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο της μελέτης περίπτωσης αποκτά το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στους μαθητές τα ακόλουθα:

- Επιστημονικό εγγραμματισμό
- Τεχνολογικό εγγραμματισμό
- Μηχανική παιδεία
- Μαθηματική παιδεία

Κεφάλαιο 6^ο: Στρατηγικές marketing

6.1. SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT, αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στο πεδίο του εντοπισμού και της μελέτης των δυνατών σημείων, των αδυναμιών των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Ο βασικός στόχος που τίθεται μέσα από αυτή την ανάλυση, είναι να προκύψουν πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη μιας απόφασης ή το σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Για να γίνει αυτό, μέσα από την ανάλυση SWOT διερευνάται το σύνολο των παραγόντων που

επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και τη βιωσιμότητα, συνολικά της επιχειρησιακής στρατηγικής (Seth, 2020).

Οι επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν την ανάλυση SWOT για την αξιολόγηση πρωτοβουλιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Παραδείγματος χάριν, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να κάνουν χρήση της ανάλυσης SWOT έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα πρότυπο στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο. Η ανάλυση SWOT, αξιοποιείται ως επί το πλείστο στην αρχή της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού (Seth, 2020).

Το πλαίσιο αυτό θεωρείται αρκετά ισχυρό για τη λήψη αποφάσεων, λόγω του γεγονότος ότι παρέχει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αποκαλύψει ευκαιρίες που προηγουμένως δε γνώριζε. Επιπροσθέτως μέσα από την ανάλυση υπογραμμίζονται οι απειλές προτού αρχίσουν να επηρεάζουν σημαντικά τον οργανισμό.

Όπως αναφέρουν σχετικά οι Κέφης, (2010) και Παπαδάκης, (2016), η ανάλυση SWOT προσδιορίζει μία θέση αγοράς στην οποία ο οργανισμός έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση SWOT, περιλαμβάνει τα στοιχεία που αναφέρονται στο εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού βάσει των οποίων αναπτύσσεται η επιχείρηση αλλά και παράγοντες του που καθιστούν πιο δύσκολη την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, όπως είναι παραδείγματος χάριν το ανεπαρκές προσωπικό.

Επίσης, γίνεται αναφορά σε παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, που μπορεί ο ίδιος να τους χρησιμοποιήσει έτσι ώστε να κεφαλαιοποιήσει την αξία του, όπως είναι παραδείγματος χάριν τα φορολογικά κίνητρα. Τέλος υπάρχουν οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που θα μπορούσε να δημιουργήσουν κίνδυνο για την επιχειρηματική οντότητα, όπως είναι παραδείγματος χάριν, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός.

Στη συνέχεια, περιγράφονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου αναλυτικά, ενώ στο τέλος της ενότητας παρατίθεται ένα σχήμα με τα βασικότερα σημεία της καθεμιάς κατηγορίας.

Μία από τις βασικότερες **δυνάμεις** του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου είναι η δυνατότητα που παρέχει στους μαθητές του, να πραγματοποιήσουν ταξίδια εντός και εκτός Ελλάδος, και να συμμετέχουν σε καλοκαιρινές κατασκηνώσεις. Επιπροσθέτως, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο

δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές του, μετά το τέλος του σχολικού προγράμματος, να συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες οι οποίες διεξάγονται στις εγκαταστάσεις του σχολείου. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και για τους γονείς των μαθητών, οι οποίοι εργάζονται και μπορούν να εμπιστευτούν τα παιδιά τους στο ασφαλές περιβάλλον του σχολείου. Στις δραστηριότητες αυτές, συμπεριλαμβάνονται διάφορες αθλητικές δραστηριότητες εφόσον το σχολείο έχει στις εγκαταστάσεις του γήπεδα ποδοσφαίρου, μπάσκετ και βόλεϊ καθώς και πισίνα. Μία ακόμη δύναμη του εκπαιδευτηρίου είναι το εργατικό του δυναμικό στο οποίο συμπεριλαμβάνονται εγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί με αξιόλογες σπουδές στο εξωτερικό και την ανάλογη εργασιακή εμπειρία στο σύστημα STEM, μια βασική εκπαιδευτική καινοτομία που θα εισάγει στη διαδικασία του το εκπαιδευτήριου. Σημαντικό στοιχείο που ενισχύει την κατηγορία των δυνάμεων είναι ο τελευταίος τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των αναγκών του εκπαιδευτικού προγράμματος του σχολείου. Τέλος, οι υποτροφίες που δίνονται στους μαθητές και η δυνατότητα να συμμετέχουν σε προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών συμπεριλαμβάνονται στις δυνάμεις του εκπαιδευτηρίου.

Στις **αδυναμίες** του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου δεν θα μπορούσε να μη συμπεριληφθεί το υψηλό κόστος των διδάκτρων, το οποίο σε σύγκριση με άλλα εκπαιδευτήρια του κλάδου, είναι υψηλό. Επιπροσθέτως, η τοποθεσία του σχολείου σε νότιο προάστιο της αττικής και πιο συγκεκριμένα στο Ελληνικό, μπορεί να αποτελέσει ένα αποθαρρυντικό παράγοντα για γονείς που διαμένουν σε απομακρυσμένες περιοχές, έτσι ώστε να επιλέξουν το σχολείο. Σημαντικός παράγοντας που λειτουργεί σαν μία αδυναμία στην περίπτωση αυτή, είναι η αδυναμία λήψης χρηματοδότησης του σχολείου από άλλες πηγές, εκτός των διδάκτρων, ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην ύπαρξη δυσκολιών στη ρευστότητα σε κάποιους χρονικές περιόδους, όπως είναι οι καλοκαιρινοί μήνες. Επιπροσθέτως, οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες πρόκειται να φιλοξενηθεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, έχουν ορισμένες φθορές και χρειάζονται συντήρηση και νέο εξοπλισμό.

Στις **ευκαιρίες** που παρουσιάζονται για το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, δεν μπορεί να μη συμπεριληφθεί και η προτίμηση των περισσότερων οικογενειών, προς την ιδιωτική εκπαίδευση αποτελεί ένα φαινόμενο των τελευταίων ετών. Επιπροσθέτως, οι τεχνολογικές υποδομές που θα ενσωματώσει το σχολείο δίνουν τη δυνατότητα της διεξαγωγής πολλών διαδικτυακών μαθημάτων, και έτσι οι μαθητές θα μπορούν να παρακολουθήσουν από το

σπίτι τους και να χρησιμοποιήσουν σύγχρονα εργαλεία εκμάθησης. Τέλος, στις ευκαιρίες του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, θα πρέπει να συνυπολογιστεί και η τάση που παρατηρείται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, οι γονείς να επενδύουν μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση των παιδιών τους έτσι ώστε να εξασφαλίζεται για αυτά ένα καλύτερο μέλλον.

Στις **απειλές** του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου συμπεριλαμβάνεται η ενδεχόμενη επιβολή ΦΠΑ στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα τη στροφή των οικογενειών προς τη δημόσια εκπαίδευση. Επίσης, σημαντική δυσκολία συνιστά και η δυσκολία δανεισμού του οργανισμού, ειδικά σε περίπτωση που υπάρχει ανάγκη για ρευστότητα. Επιπροσθέτως, το φαινόμενο της μετανάστευσης των οικογενειών στο εξωτερικό, το οποίο είναι πολύ συχνό κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, δημιουργεί μία απειλή για τη λειτουργία του εκπαιδευτικού του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, εφόσον μειώνονται στην ουσία οι αγοραστές των υπηρεσιών του.



Σχήμα 8: Ανάλυση SWOT

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

6.2. Στρατηγικές προώθησης και διαφήμιση

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, πρόκειται να πραγματοποιήσει επενδύσεις για την ενίσχυση της εικόνας του στο διαδίκτυο αξιοποιώντας τις δυνατότητες που δίνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επιπροσθέτως, πρόκειται να προβάλλει τις υπηρεσίες του σε έντυπα περιοδικά που έχουν σαν θέμα τους την εκπαίδευση. Λόγω του γεγονότος ότι το κοινό που στοχεύει έχει την οικονομική δυνατότητα να αγοράσει τις υπηρεσίες του ενώ παράλληλα λαμβάνει πληροφορίες μέσω εντύπων και παρακολουθεί τα μέσα μαζικής ενημέρωσης η επένδυση εκ μέρους του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου σε όλα τα μέσα ανεξαρτήτως του κόστους, αρχικά θα το κάνει γνωστό σε όλους τους ενδιαφερόμενους και θα βοηθήσει με τις άμεσες εγγραφές των παιδιών.

Επιπροσθέτως, το σχολείο θα μπορούσε να αναπτύξει επικοινωνία με την τοπική και όχι μόνο κοινωνία μέσα από την οργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών σεμιναρίων έτσι ώστε, να γνωστοποιήσει στους κατοίκους τα προγράμματα του. Παράλληλα, θα μπορούσε να διοργανώσει ομιλίες των διοικητικών του στελεχών και άλλων εργαζομένων του σε συνεδρία, πανεπιστήμια και εταιρείες. Η προώθηση μέσω των δημόσιων σχέσεων θα πρέπει να αξιοποιηθεί και να αναπτυχθεί από τον οργανισμό. Στα πλαίσια της προβολής των υπηρεσιών του σχολείου θα γίνουν προσπάθειες για την αύξηση των χορηγιών μέσα από το τμήμα επικοινωνίας του σχολείου. Οι χορηγίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την υλοποίηση διαφόρων εκπαιδευτικών σεμιναρίων τα οποία οργανώνονται από το εκπαιδευτήριο.

Στο κομμάτι της προώθησης, πολύ σημαντικό εργαλείο είναι και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εφόσον η κάλυψη τους πλέον αυξάνεται όχι μόνο σε τοπικό αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Μεγάλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εφόσον το κόστος είναι μικρό και το μήνυμα διαχέεται άμεσα. Επιπροσθέτως, ιδίως οι μαθητές κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εκτεταμένα, έχοντας αυτό σαν αποτέλεσμα ο έλεγχος εκ μέρους του εκπαιδευτηρίου των μέσων αυτών, να είναι πολύ σημαντικός στο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων.

Εκτός των προηγούμενων, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο θα κάνει ορισμένες φιλανθρωπίες, σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές οργανώσεις, εφόσον η φιλανθρωπία είναι μία άλλη μορφή

διαφήμισης. Ολοκληρώνοντας, όπως αναφέρει ο Γούναρης (2018) είναι σημαντικό το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο να αναπτύξει δράσεις όπως είναι παραδείγματος χάριν οι βελτιώσεις στους σχολικούς χώρους και στον κτιριακό εξοπλισμό αλλά και η παροχή υπηρεσιών σε επαγγελματικούς χώρους ένα γεγονός που συμβάλει ουσιαστικά στη δημιουργία συναισθημάτων όχι μόνο για τους μαθητές αλλά και τους γονείς του επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο της στάσεις τους.

Κεφάλαιο 7^ο : Σχέδιο λειτουργίας

7.1. Πηγές χρηματοδότησης

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, έχει την ανάγκη συνεχόμενων εισροών έτσι ώστε να συντηρεί και να βελτιώνει τις εγκαταστάσεις του εφόσον, είναι αναγκαία η συνεχής ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, που θα ενδυναμώνουν τη θέση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου στην αγορά. Έτσι, για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται στις νέες τεχνολογίες στον τομέα της εκπαίδευσης, ένα γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι χρειάζονται επενδύσεις σε υπολογιστές, διδακτικό υλικό κ.τ.λ.

Επιπροσθέτως απαραίτητη θεωρείται μέσα στα χρόνια η συντήρηση των κτιρίων και της αυλής του σχολείου. Οι περισσότερες από αυτές τις απαιτήσεις, βαρύνουν τα έσοδα των εργασιών και τον τρόπο διαχείρισής τους. Κάποια από αυτά τα αιτήματα μελλοντικά θα μπορούσαν να καλύπτονται από χορηγίες και δωρεές που γίνονται από άλλους οργανισμούς ενώ ένα μέρος, προέρχεται από την υποστήριξη μέσω των γονέων για τα ετήσια δίδακτρα. Ωστόσο σε όλες τις περιπτώσεις, το έργο που θα πρέπει να υλοποιηθεί έχει μεγάλες οικονομικές απαιτήσεις, που χρειάζεται να συγκεντρωθεί ένα μεγάλο ποσό.

Στην περίπτωση αυτή, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο το οποίο θα αναπτυχθεί, αποτέλεσε έναν ανεξάρτητο οργανισμό με σημαντικές εισροές που προβλέπεται ότι θα μπορέσει να είναι βιώσιμο και να αντέξει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η οικονομική διαχείριση και ο μηδενικός δανεισμός του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, μπορεί να οδηγήσουν σε επιπλέον επενδύσεις στα περιουσιακά του στοιχεία. Έτσι, μπορεί να αποτελέσει μία εκπαιδευτική μονάδα η οποία θα παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλής εκπαίδευσης στη μαθητική κοινότητα.

7.2. Στόχοι και Προβλέψεις

Στόχος του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών είναι τα λειτουργικά του έσοδα να είναι στο 3% επάνω από την ημέρα ίδρυσης του. Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, δεν θα προχωρήσει στη λύση του τραπεζικού δανεισμού αλλά αντίθετα, θα έχει σαν βάση του τα ίδια κεφάλαια των τριών μετόχων. Το σύνολο των εξόδων των

σχολείων θα καλυφθεί από τα έσοδα του, ενώ παράλληλα, θα επιδιώξει τη χρηματοδότηση για την υλοποίηση του σχεδιασμού, των υλικοτεχνικών υποδομών αλλά και την κάλυψη του κόστους του εξειδικευμένου του προσωπικού. Η εξασφάλιση της ρευστότητας είναι απαραίτητη, έτσι ώστε το εκπαιδευτήριο να διαχειριστεί τις δύσκολες περιόδους όπως είναι η παρούσα και να στηρίζει την ανάπτυξη της τηλεεκπαίδευσης κάνοντας χρήση νέων τεχνολογιών για την ικανοποίηση των αναγκών των μαθητών

7.3. Σχεδιασμός της λειτουργίας

Το εκπαιδευτήριο της μελέτης περίπτωσης έθεσε ως στόχο του να αναπτύξει συνεργασία με πολλές εταιρείες προμηθευτών, έτσι ώστε να καλύψει τις ανάγκες των μαθητών του. Στις εταιρείες αυτές συμπεριλαμβάνονται διάφοροι ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί που έχουν να κάνουν με την παροχή προμηθειών τεχνολογικού εξοπλισμού και υποδομών, αλλά και αναλωσίμων.

Το κτίριο στο οποίο πρόκειται να στεγαστεί το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, ανήκει σε τρία αδέρφια που ως όραμα τους έχουν να δημιουργήσουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ο οποίος επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έχοντας σαν σημείο αναφοράς τα προγράμματα STEM.

Η επιλογή της περιοχής του Ελληνικού, έγινε λόγω του οικονομικού υπόβαθρου των κατοίκων της περιοχής καθώς και άλλων παραγόντων όπως είναι η θετική τους αντίληψη για τον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης και λόγω της εύκολης προσβασιμότητας για τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς εφόσον υπάρχουν Μέσα Μαζικής Μεταφοράς. Αρχικά, στο φορέα δεν θα απασχοληθεί μεγάλη πληθώρα εκπαιδευτικού προσωπικού ωστόσο σταδιακά θα αξιοποιηθούν τουλάχιστον 10 εν δυνάμει εκπαιδευτικοί αλλά και φύλακες - οδηγοί για την κάλυψη όλων των βαρδιών. Επιπροσθέτως, θα χρειαστεί ένας υπεύθυνος διατροφής και ένα άτομο το οποίο θα περιποιείται τον κήπο. Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, θα χρειαστεί σαν εξωτερικούς συνεργάτες δύο λογιστές και έναν δικηγόρο.

Κεφάλαιο 8^ο: Χρηματοοικονομική ανάλυση επιχείρησης

8.1. Υποθέσεις και στόχοι ανάπτυξης

8.1.1. Υποθέσεις

Για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία του σχεδιασμού σε οικονομικό επίπεδο του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, έτσι ώστε να αξιολογηθεί η επένδυση, πραγματοποιούνται οι ακόλουθες υποθέσεις.

- Από την αρχή της λειτουργίας του, η χρηματοδότηση του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου θα γίνει με μηδενικό δανεισμό, εφόσον ο χώρος είναι ιδιόκτητος και οι εισροές κεφαλαίου προέρχονται από επενδυτές.
- Οι μισθολογικές αποδοχές του προσωπικού του εκπαιδευτηρίου θα παραμείνουν σταθερές από την αρχή, έχοντας σαν σημείο αναφοράς την τρέχουσα νομοθεσία.
- Η έναρξη της λειτουργίας του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου πρόκειται να γίνει τον Ιανουάριο του 2023.
- Το κόστος ανά μαθητή, με όλες τις παροχές που προσφέρει το σχολείο, θα είναι ετήσιο.

8.1.2. Στόχοι ανάπτυξης

Οι βασικοί στόχοι που τίθενται από το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο για τα επόμενα πέντε έτη είναι οι ακόλουθοι:

- Ετήσιες εγγραφές παρέχοντας 30% έκπτωση.
- Αύξηση της καθαρής θέσης ανά έτος.

Στον πίνακα που ακολουθεί, γίνονται ορισμένες προβλέψεις αναφορικά με τα έσοδα στα πέντε έτη λειτουργίας του εκπαιδευτηρίου και τις εγγραφές.

Πίνακας 2: Αριθμός εγγραφών και έσοδα

Έτη λειτουργίας	Αριθμός εγγραφών	Συνολικά έσοδα
1 ^ο	30	120.000
2 ^ο	50	200.000
3 ^ο	65	260.000
4 ^ο	80	320.000
5 ^ο	100	400.000

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

8.2. Αποτελέσματα Χρήσης

Στο σημείο αυτό γίνεται αντιπαραβολή των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης έτσι ώστε να αποφασιστεί αν η λειτουργία της είναι συμφέρουσα για την επόμενη πενταετία.

	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης				
	Έτος βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	2023	2024	2025	2026	2027
	Έσοδα				
Δίδακτρα και τέλη	120000	200000	260000	320000	400000
Υποτροφίες	2500	4500	6500	7500	8500
Χορηγίες	6000	6000	6000	6000	6000
Πιστωτικοί τόκοι	1900	1400	1250	1200	2000
Έσοδα δραστηριοτήτων	1200	4600	5800	5900	5950
Λοιπά έσοδα	4100	5500	5000	5500	6500
Εισφορά στην Καθαρή Θέση	3000	6000	6000	6500	10500
Συνολικά έσοδα	138700	228000	290550	352600	439450
	Έξοδα				
Έξοδα δραστηριοτήτων	5000	6000	10000	15000	27000

Εκπαιδευτικά και έξοδα	95000	110000	135000	160000	210000
Έξοδα για έργα και συντήρηση	6500	7500	9000	15000	30000
Συνολικά έξοδα	106500	123500	154000	190000	267000
Καθαρό κέρδος ή ζημία	32200	104500	136550	162600	172450

Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, ο οργανισμός ιδιωτικής εκπαίδευσης του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι βιώσιμος και κερδοφόρος.

Επίλογος

Η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού πλάνου, είναι ένας βασικός παράγοντας έτσι ώστε να μπορέσει να υλοποιηθεί το όραμα ενός επιχειρηματία ή μιας ομάδας ανθρώπων. Το επιχειρηματικό σχέδιο στην ουσία αποτελεί μία σημαντική πρόκληση για τους επιχειρηματίες έτσι ώστε αυτοί να αποφασίζουν αν θα επενδύσουν ή όχι σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα, και να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει μέσω της αξιοποίησης των πόρων της επιχείρησης. Η επίτευξη των στόχων που τίθενται στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού σχεδίου λειτουργεί συναρτήσει διαφόρων στοιχείο του περιβάλλοντος, είτε αυτά αφορούν το εξωτερικό, είτε το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή επιχειρήθηκε η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για ένα καινοτόμο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο που δραστηριοποιείται στον τομέα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και θα έχει έδρα του το Ελληνικό. Η βασική καινοτομία που θα το διαφοροποιεί από τα περισσότερα της αγοράς είναι η ενσωμάτωση στη διδασκαλία του συστήματος STEM. Όπως προέκυψε από την ανάλυση των εισροών και εκροών του συστήματος, καθώς και από τη μελέτη του ανταγωνισμού, το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο Πλάτωνας school of Ellinikon του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι βιώσιμο και κερδοφόρο.

Βιβλιογραφία

Ξένα

Abrams, R. (2019). *SUCCESSFUL BUSINESS PLAN : secrets & strategies*. S.L.: Planning Shop.

Agarwal, N. and Verma, M. (2020). A STUDY ON TAXONOMY OF INNOVATIONS. *Globus An International Journal of Management & IT*, [online] 11(1), p.57. doi:10.46360/globus.120192011.

Bryk, A.S., Sebring, P.A., Allensworth, E. and Easton, J.Q. (2010). *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago*. [online] ResearchGate. Available at:

- https://www.researchgate.net/publication/40421656_Organizing_Schools_for_Improvement_Lessons_from_Chicago [Accessed 26 Oct. 2022].
- Campbell, D. (2017). *Business Strategy*. London: Pearson.
- Collica, R.S. (2017). *Customer segmentation and clustering using SAS Enterprise Miner*. Cary, N.C.: Sas Institute.
- Corporate Finance Institute (2020). *External Analysis*. [online] Corporate Finance Institute. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/external-analysis/> [Accessed 27 Sep. 2022].
- eduardvisor.gr. (2022). *eduardvisor.gr*. [online] Available at: <https://eduardvisor.gr/jreviews-adv-search> [Accessed 29 Nov. 2022].
- Erasmus+. (2019). *Σχολική εκπαίδευση*. [online] Available at: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/el/opportunities/opportunities-for-individuals/staff-teaching/school-education-staff-teaching> [Accessed 26 Oct. 2022].
- European Council (2015). *2015 Joint Report of the Council and the Commission on the implementation of the strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020)*. [online] Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215\(02\)&from=LT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XG1215(02)&from=LT) [Accessed 12 Dec. 2022].
- Felder, R.M. and Brent, R. (2016). *Teaching and Learning STEM*. John Wiley & Sons.
- Frost D. (2012). From professional development to system change: teacher leadership and innovation, *Professional Development in Education*, 38(2), 205-227.
- Fullan, M. (2007). *The NEW meaning of educational change*. 4th ed. New York, Ny: Teachers College Press.
- Galbraith, J.R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work : how IBM, Procter & Gamble, and others design for success*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Goggin, M. (2021). *Explaining The VRIO Framework (With A Real-Life Example)*. [online] ClearPoint Strategy. Available at: <https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/> [Accessed 29 Nov. 2022].

- Graham, T. (2005). *Business strategy*. Oxford: Cima/Elsevier.
- Kampylis, P., Punie, Y. and Devine, J. (2015). *Promoting Effective Digital-Age Learning - A European Framework for Digitally-Competent Educational...* [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/295010417_Promoting_Effective_Digital-Age_Learning_-_A_European_Framework_for_Digitally-Competent_Educational_Organisations [Accessed 25 Oct. 2022].
- Kathimerini.gr. (2022). *ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ*. [online] Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/> [Accessed 29 Nov. 2022].
- Mckeever, M.P. (2019). *How to write a business plan*. Berkeley, California: Nolo.
- Mitchell, D. and Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), pp.15–21. doi:10.1108/02756660310504924.
- Peek, S. (2019). *What Is a Vision Statement?* [online] Business News Daily. Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html> [Accessed 18 Aug. 2022].
- Press, E. (2021). *Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων e-twinning για το σχ. έτος 2021-2022 - Elniplex*. [online] Elniplex. Available at: <https://www.elnplex.com/%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AC%CF%84/> [Accessed 26 Oct. 2022].
- Russel. R.D. & Russel, GJ. (1992). An Examination of the Effect of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy. *Journal of Management*. 18(4), 639-656

- Scott, G. and Williams, P. (2022). *Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model*. [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> [Accessed 29 Nov. 2022].
- Sebring, P.A., Allensworth, E., Bryk, A.S. and Luppescu, S. (2006). *The Essential Supports for School Improvement*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/255606110_The_Essential_Supports_for_School_Improvement [Accessed 26 Oct. 2022].
- Seth, C. (2020). *SWOT analysis*. S.L.: 50Minutes.com.
- Somantri, C. (2018). Decentralization and Effective Educational Leadership: Expectation versus Reality. *IRJE*, 2(2).
- Statistics.gr. (2012). *Η Ελληνική Οικονομία - ELSTAT*. [online] Available at: <https://www.statistics.gr/the-greek-economy> [Accessed 29 Nov. 2022].
- Taiwo, A.S. and Idunnu, F.O. (2007). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival. *Research Journal of Business Management*, 1(1), pp.62–71. doi:10.3923/rjbm.2007.62.71.
- vrisko.gr (2022). *Βρήκα Ιδιωτικά Σχολεία Νότια Προάστια . Στο www.vrisko.gr βρίσκεις ό,τι ψάχνεις!* [online] <https://www.vrisko.gr/dir/idiotika-ekpaideytiria/notia-proastia/>. Available at: <https://www.vrisko.gr/dir/idiotika-ekpaideytiria/notia-proastia/> [Accessed 29 Nov. 2022].
- Williams, M.K. and Foulger, T.S. (2006). *Filling the Gap with Technology Innovations: Standards, Curriculum, Collaboration, Success*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/254946233_Filling_the_Gap_with_Technology_Innovations_Standards_Curriculum_Collaboration_Success [Accessed 26 Oct. 2022].
- Zois-school.gr. (2019). *Εκπαιδευτήρια Γεωργίου Ζώη*. [online] Available at: <https://www.zois-school.gr/> [Accessed 29 Nov. 2022].

Ελληνική

- Βουργάνα Μαρία (2022). *Ελληνικό – νέες αντικειμενικές αξίες: Τιμή ζώνης έως 8.000 ευρώ το τετραγωνικό μέτρο στις περιοχές – φιλέτα στο Μητροπολιτικό Πόλο*. [online] Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr. Available at:

- <https://www.ot.gr/2022/08/10/oikonomia/akinita/elliniko-timi-zonis-eos-8-000-eyro-to-tetragoniko-metro-apoktoun-oi-perioxes-fileta-sto-mitropolitiko-polo/> [Accessed 12 Dec. 2022].
- Γιαννακάκη, Μ.Σ. (2005). *Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα*. Στο Καψάλης, Α. (επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σ.σ. 243-276). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Γούναρης Σ.(2018), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας
- Δήμος Ελληνικού - Αργυρούπολης. (2022). *Δήμος Ελληνικού - Αργυρούπολης*. [online] Available at: <https://www.elliniko-argyroupoli.gr/> [Accessed 12 Dec. 2022].
- Ευρωπαϊκό Πρότυπο - EPS. (2022). *Ευρωπαϊκό πρότυπο - Το πρότυπο στην εκπαίδευση*. [online] Available at: <https://www.eps.edu.gr/> [Accessed 29 Nov. 2022].
- Καραγιάννης, Κ. (2022). *Δεκαπέντε απλές προτάσεις για άμεση βελτίωση στην εκπαίδευση*. [online] Alfavita. Available at: https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/184862_dekapente-aples-protaseis-gia-amesi-beltiosi-stin-ekpaideysi [Accessed 29 Nov. 2022].
- Καραλής, Θ. 2013. *Κίνητρα και Εμπόδια για τη Συμμετοχή των Ενηλίκων στη Διά Βίου Εκπαίδευση*, ΓΝΕ ΓΣΕΕ και ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα.
- Κέφης, Βασίλης Ν (2010). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Κριτική.
- Κυπριανός Π. (2011). «*Εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: 1974-2000*», στο περιοδικό *Δελτίο εκπαιδευτικού προβληματισμού και επικοινωνίας*, αρ. τεύχους 46.
- Ματσαγγούρας, Η. (2002). *Διεπιστημονικότητα, διαθεματικότητα και ενιαιοποίηση στα νέα Προγράμματα Σπουδών: Τρόπος οργάνωσης της σχολικής γνώσης*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, τχ. 7, 19-36.
- Ματσαγγούρας, Η., Ευθυμίου, Δ., Κοσμίδης, Π., Κούσουλας, Γ., Μπαζίγου, Κ., Μπαράτση, Α., Πετρέσκου, Θ., Σχίζα, Κ., & Σωτηροπούλου, Δ. (2011). *Η Καινοτομία των Ερευνητικών Εργασιών στο Νέο Λύκειο*. Πάτρα: ΙΤΥΕ Διόφαντος.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). «*Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής*» στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Α. Διακοπούλου, Μ. Κου-τούσης,

- Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης (επιμ.) Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Μπαμπινιώτης, Δ.Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας* (2η έκδοση). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Ξωχέλλης Π., (2006), *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο*, Αθήνα: Δαρδανός
- Παπαδόπουλος, Δημήτριος Λ (2010). *Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan): Κριτική διερεύνηση όλων των πτυχών σύνταξής του στο πλαίσιο της διεθνούς βιβλιογραφίας και της ελληνικής πραγματικότητας*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). «Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή» στο Οδηγός Επιμόρφωσης-Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγω-γή. Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ. Ανάκτηση 20/9/2018 από World Wide Web: [hnD://goo.gl/5OzFJc](https://doi.org/10.1017/9789605339000)
- Πασιαρδής, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Πασιάς, Γ. & Καλοσπύρος, Ν. (2016). *Το «συμβάν» του «Πρότυπου Πειραματικού Σχολείου» ως «οργανισμού και ως κοινότητας μάθησης»: Η περίπτωση του ΠΠΛ Αναβρύτων (2011 - 2014)*.
- Σπυροπούλου, Δ., Βαβουράκη, Α., Κούτρα, Χ., Λουκά, Ε., & Μπούρας, Σ. (2018). *Καινοτόμα προγράμματα στην εκπαίδευση*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 13, 69-83.
- ΥΠ.Π.Ε.Θ. (2018α). *Εγκύκλιος με θέμα: «Σχεδιασμός Προγραμμάτων Σχολικών Δραστηριοτήτων (Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας, Πολιτιστικών Θεμάτων, Αγωγής Σταδιοδρομίας) για το σχολικό έτος 2018-2019»*, (ΑΠ: 212004/Δ7/7-12-2018). 104
- ΥΠ.Π.Ε.Θ. (2018β). *Εγκύκλιος με θέμα: «Σχεδιασμός και υλοποίηση των προγραμμάτων ASPnetUNESCO και eTwinning για το σχολικό έτος 2017-2018»*, (ΑΠ: 15615/ ΓΔ4/30-01-2018).
- ΥΠ.Π.Ε.Θ. (2019). *Εγκύκλιος με θέμα: «Υλοποίηση στο Γυμνάσιο Θεματικής Εβδομάδας Ενημέρωσης και Ευαισθητοποίησης σε ζητήματα Δημοκρατικής Συνύπαρξης και*

Ανθρώπινων Δικαιωμάτων κατά το σχολικό έτος 2018- 2019», (ΑΠ: Φ1/6058/Δ2/15-01-2019).

ΥΠΠΕΘ (2019). *Υλοποίηση στο Γυμνάσιο Θεματικής Εβδομάδας Ενημέρωσης και Ευαισθητοποίησης σε ζητήματα Δημοκρατικής Συνύπαρξης και Ανθρώπινων Δικαιωμάτων κατά το σχολικό έτος 2018-2019.* Ανακτήθηκε από <https://edu.klimaka.gr/sxoleia/gymnasia/2804-thematiki-evdomada-sto-gymnasio>

Υφαντή Α., (2014). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.* Πολιτικές και πρακτικές στην Ελλάδα. Αθήνα: Διάδραση