



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (EXECUTIVE MBA)

Διπλωματική Εργασία

***THE STRATEGIC “DOUBLE JEOPARDY”
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΡΙΜΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ
ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΥΦΕΣΗΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ***

ΜΑΡΙΑ ΗΡΑΚΛΗ ΒΙΓΛΑΚΗ

Πειραιάς, 2010

THE STRATEGIC “DOUBLE JEOPARDY”
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΩΡΙΜΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΥΦΕΣΗΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μαρία Ηρακλή Βιγλάκη

Σημαντικοί όροι: Ιδιωτική Εκπαίδευση, Απελευθέρωση Διδάκτρων, Στρατηγική, Κριτήρια Επιλογής Σχολείων, Οικονομική Κρίση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ζήτηση για ιδιωτική τυπική εκπαίδευση στην Ελλάδα παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Το 2008/9 η γενική τυπική ιδιωτική παιδεία απορρόφησε 91.349 μαθητές σε όλες τις βαθμίδες, ποσοστό μόλις 6,65% του συνόλου. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό τα τελευταία έτη, ενώ η μικρή αύξηση που παρατηρείται το τελευταίο έτος αφορά τους μαθητές νηπιαγωγείου.

Ο μαθητικός πληθυσμός των ιδιωτικών σχολείων στην Αττική παρουσίασε μείωση στο σύνολό του μεταξύ των τελευταίων σχολικών ετών 2001/2 και 2007/8.

Οι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν αρνητικά σήμερα στην εξέλιξη της Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη χώρα μας επικεντρώνονται στην υπογεννητικότητα, στο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον και στην αύξηση των διδασκτρών, λόγω της απελευθέρωσης τους ανά επίπεδο εκπαίδευσης.

Το εξεταζόμενο στην παρούσα διπλωματική εργασία Ιδιωτικό Σχολείο χαρακτηρίζεται από καλή φήμη και μακρά ιστορία στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα τελευταία έτη αντιμετωπίζει πρόβλημα μείωσης αριθμού μαθητών.

Οι ευκαιρίες στην περιοχή που δραστηριοποιείται εντοπίζονται στο υψηλότερο μέσο οικογενειακό φορολογούμενο εισόδημα, από την ύπαρξη κυρίως σχολείων με πεπαλαιωμένες εγκαταστάσεις χωρίς χώρους δραστηριοτήτων (με λιγιστές εξαιρέσεις) και γενικότερα από την επέκταση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο νηπιαγωγείο που δημιουργεί ευκαιρία για την αύξηση της ζήτησης στη συνέχεια για το δημοτικό.

Τα δυνατά σημεία του Σχολείου που εστιάζονται στο διδακτικό προσωπικό του, την ειδίκευση σε ξένη γλώσσα και το σύγχρονο τρόπο εκπαίδευσης σε αντιδιαστολή με τις αδυναμίες του, που είναι η έλλειψη δημοτικού σχολείου, τα υψηλότερα διδάκτρα (σε σχέση με άλλα σχολεία) και οι περιορισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις στο χώρο που λειτουργεί και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι διατηρεί ιδιόκτητο οικόπεδο στην ευρύτερη περιοχή των Ν. Προαστίων, συντελούν στην υιοθέτηση της παρακάτω στρατηγικής:

⇒ **Ανάπτυξη μέσω κάθετης προς τα πίσω ολοκλήρωσης**, δηλαδή δημιουργία σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή των Ν. Προαστίων, στο ιδιόκτητο οικόπεδο. Το νέο σχολείο θα λειτουργήσει ως πηγή άντλησης μαθητών για το υφιστάμενο σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, άρα θα επιδράσει θετικά στο υφιστάμενο πρόβλημα, τη μείωση δηλαδή του αριθμού των μαθητών.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον Καθηγητή μου, κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, για την αμέριστη συνεισφορά του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και σε όλους τους φορείς λήψης στοιχείων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 3.1: Ανώτατα όρια προσαύξησης διδασκτρων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων (1983-2008)	28
Πίνακας 3.2: Υποχρεωτικά διδάκτρα Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων ανά εκπαιδευτική περιφέρεια στο νόμο Αττικής	31
Πίνακας 3.3: Ιδιωτικές εκπαιδευτικές δαπάνες στο σύνολο του δείγματος της ΕΟΠ 2004/5	35
Πίνακας 3.4: Μαθητικός πληθυσμός ανά βαθμίδα εκπαίδευσης	41
Πίνακας 3.5: Προβολές του πληθυσμού της Ελλάδας κατά ηλικία (2010-2050)	45
Πίνακας 3.6: Συγκεντρωτικός πίνακας διδασκτρων Γυμνασίων και Λυκείων Αττικής	50
Πίνακας 3.7: Μαθητές ιδιωτικών και δημόσιων σχολείων ανά βαθμίδα και διαχρονικά	55
Πίνακας 3.8: Ιδιωτικά και δημόσια σχολεία ανά βαθμίδα και διαχρονικά	58
Πίνακας 3.9: Διαστρωματικά στοιχεία δημοσίων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων ανά βαθμίδα γενικής εκπαίδευσης	60
Πίνακας 3.10: Μαθητικός πληθυσμός δημοτικών σχολείων στην Αττική	65
Πίνακας 3.11: Μαθητικός Πληθυσμός Ημερήσιων Γυμνασίων στην Αττική	65
Πίνακας 3.12: Μαθητικός Πληθυσμός Ημερήσιων Λυκείων στην Αττική	66
Πίνακας 3.13: Στοιχεία Φορολογούμενου Εισοδήματος Δήμων Νοτίων Προαστίων	67
Πίνακας 3.14: Στοιχεία Φορολογούμενου Εισοδήματος Δήμων Πειραιά, Καλλιθέας, Μοσχάτου	68
Πίνακας 3. 15: Έσοδα ανά Επιχείρηση 2006-2008	72
Πίνακας 5.1: TOWS Matrix	98
Πίνακας 5.2 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	103
Πίνακας 5.3 : Υπόδειγμα Επιχειρηματικών Στρατηγικών	109

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 2.1: Σύγκριση μεταξύ επιχείρησης και εκπαιδευτικού οργανισμού	11
Διάγραμμα 2.2: Η Στρατηγική Αρχιτεκτονική του Σχολείου	15
Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη του ρυθμού μεταβολής του γενικού δείκτη τιμών καταναλωτή και του δείκτη τιμών της εκπαίδευσης 1990-2008	33
Διάγραμμα 3.2: Εξέλιξη γεννήσεων 1980-2008	38
Διάγραμμα 3.3: Ποσοστό ατόμων ηλικίας 5-19 ετών στο σύνολο του πληθυσμού ανά περιφέρεια	39
Διάγραμμα 3.4: Εξέλιξη Εσόδων Κλάδου Ιδιωτικής Εκπαίδευσης	69
Διάγραμμα 3.5: Αποτελέσματα Κλάδου Ιδιωτικής Εκπαίδευσης	70
Διάγραμμα 3.6: Εξέλιξη EBITDA Κλάδου	70
Διάγραμμα 3.7: Έσοδα Κλάδου Ελλάδα- Αττική- Ν. Προάστια	71
Διάγραμμα 3.8: Στρατηγικές Ομάδες Επιχειρήσεων Ιδιωτικής Εκπαίδευσης	75
Διάγραμμα 3.9: Ανάλυση του Ανταγωνισμού κατά Porter	76
Διάγραμμα 4.1: Εξέλιξη Μαθητών Εκπαιδευτηρίου	88
Διάγραμμα 4.2: Τα στάδια επιλογής Ιδιωτικού Σχολείου	90
Διάγραμμα 4.3: Κυριότερα κριτήρια επιλογής σχολείων	92

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	1
1.1. Η Δομή της Διπλωματικής Εργασίας.....	1
1.2. Προσδιορισμός του Προβλήματος	2
1.3. Μεθοδολογία Εργασίας	4
2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας	6
2.1. Η Στρατηγική στην Εκπαίδευση.....	6
2.2. Σύγκριση Επιχείρησης και Εκπαιδευτικού Οργανισμού	11
2.3. Η Ανάγκη Στρατηγικής στην Εκπαίδευση	14
3. Εξωτερικό Περιβάλλον	19
3.1. Μακρο Περιβάλλον (PEST Analysis)	19
3.2. Μικρο Περιβάλλον	53
3.3. Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία για την Ανάπτυξη του Κλάδου	83
4. Εσωτερικό Περιβάλλον	86
4.1. Η Εξέλιξη του Εκπαιδευτηρίου	86
4.2. Θέση στον Κλάδο - Μεριδίο αγοράς.....	88
4.3. Δυνάμεις και Αδυναμίες	88
4.4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	94
5. Διαμόρφωση Στρατηγικής	96
5.1. SWOT Ανάλυση.....	96
5.2. TOWS Matrix	97
5.3. Τεκμηρίωση και Επιλογή Επιχειρησιακής Στρατηγικής (corporate strategy).....	100
5.4. Επιχειρηματικές στρατηγικές (business strategy).....	107
5.5. Όραμα - Αποστολή.....	109
5.6. Συμπεράσματα	110

1. Εισαγωγή

1.1. Η Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δραστηριοποιούμενο σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται α) από υπογεννητικότητα-συνεπώς μείωση της ζήτησης και β) από την υφιστάμενη οικονομική κρίση η οποία πλήττει το εισόδημα των καταναλωτών-χρηστών (φαινόμενο double jeopardy).

Για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, ακολουθήθηκε η βασική δομή περιεχομένων η οποία υπάρχει στο βιβλίο Strategic Management and Business Policy των Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (11th Edition), 2008.

Ειδικότερα:

Στο 3^ο κεφάλαιο επιχειρείται μια συνοπτική αναφορά στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις στρατηγικές στο χώρο της εκπαίδευσης και των ώριμων αγορών.

Το 4^ο κεφάλαιο αφορά την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, πραγματοποιώντας ανάλυση PEST. Διερευνάται η στρατηγική ομάδα εκπαιδευτικών οργανισμών που ανήκει το εξεταζόμενο εκπαιδευτικό ίδρυμα με βάση το υπόδειγμα Porter και εντοπίζονται οι ευκαιρίες και απειλές.

Στο 5^ο κεφάλαιο, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον του εν λόγω εκπαιδευτικού φορέα και αναδεικνύονται οι δυνάμεις και αδυναμίες καθώς και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Στο 6^ο κεφάλαιο εφαρμόζεται το υπόδειγμα TOWS Matrix για να προταθούν οι αναδεικνυόμενες στρατηγικές. Τεκμηριώνεται η επιχειρησιακή στρατηγική και

ξεκαθαρίζονται το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού. Τέλος, προτείνονται οι κατάλληλες επιχειρηματικές στρατηγικές.

Οι κύριοι στόχοι της μελέτης συνοψίζονται στους παρακάτω :

- ⇒ Διερεύνηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρούν στην ιδιωτική εκπαίδευση στην Ελλάδα
- ⇒ Υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, τρόπος υπολογισμού ετήσιων διδασκτρων και η απελευθέρωσή τους ανά βαθμίδα εκπαίδευσης
- ⇒ Δημογραφικές τάσεις και πώς επιδρούν στη ζήτηση για ιδιωτική εκπαίδευση
- ⇒ Εξέλιξη του συνόλου του μαθητικού πληθυσμού στην Ελλάδα και στην Αττική
- ⇒ Μεριδίο και εξέλιξη της ιδιωτικής εκπαίδευσης στο σύνολο του μαθητικού πληθυσμού
- ⇒ Διάρθρωση, μέγεθος και εξέλιξη του Κλάδου των Ιδιωτικών Σχολείων με προσδιορισμό κύριων οικονομικών μεγεθών
- ⇒ Ανάλυση ανταγωνισμού και εντοπισμός ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον
- ⇒ Κύρια χαρακτηριστικά του Εκπαιδευτικού Οργανισμού τον οποίο εξετάζει η μελέτη
- ⇒ Εντοπισμός υφιστάμενου προβλήματος
- ⇒ Ανάδειξη Δυνάμεων και Αδυναμιών του Εκπαιδευτικού Οργανισμού
- ⇒ Κριτήρια Επιλογής Ιδιωτικών Σχολείων
- ⇒ Ανάδειξη εναλλακτικών στρατηγικών, με συσχέτιση των ευκαιριών-απειλών και δυνάμεων-αδυναμιών
- ⇒ Σύγκριση, αξιολόγηση και τεκμηρίωση επιχειρησιακής στρατηγικής που ενδείκνυται να ακολουθήσει ο Οργανισμός
- ⇒ Προτεινόμενη επιχειρηματική στρατηγική
- ⇒ Προσδιορισμός οράματος και αποστολής, κάτω από το πρίσμα των προτεινόμενων στρατηγικών

1.2. Προσδιορισμός του Προβλήματος

Η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται επί σειρά ετών στο χώρο της δευτεροβάθμιας ιδιωτικής τυπικής εκπαίδευσης στην ευρύτερη περιοχή των Ν. Προαστίων της Αττικής.

Διακρίνεται από υψηλή αναγνωρισιμότητα στην τοπική περιοχή, καθώς η μακρά ιστορία του, το δίκτυο των αποφοίτων του και οι αρχές και το ήθος που προβάλλει το εκπαιδευτικό περιβάλλον του έχουν εδραιώσει τη φήμη του στο χώρο της ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Διατηρεί ιδιόκτητες εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για τη δραστηριότητά του, καθώς επίσης έχει αγοραστεί οικόπεδο στην ευρύτερη περιοχή των Ν. Προαστίων για μελλοντική επένδυση.

Κατά τα τελευταία έτη παρατηρείται μειωμένη προσέλευση και εκδήλωση ενδιαφέροντος από υποψήφιους μαθητές για την Α΄ Τάξη Γυμνασίου και ως εκ τούτου μακροχρόνια πτωτική τάση στον αριθμό των μαθητών. Η παραπάνω εξέλιξη δημιουργεί ανησυχία για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης, καθώς:

- Θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα όλου του σχολείου, καθώς δεν δημιουργεί ικανή βάση μαθητών Α΄ Γυμνασίου, οι οποίοι θα συντηρήσουν τον απαιτούμενο αριθμό τμημάτων στις επόμενες Τάξεις Γυμνασίου και Λυκείου.
- Πιθανό να μην καλύπτει το Νεκρό Σημείο λειτουργίας, το οποίο είναι υψηλό λόγω υψηλού λειτουργικού κόστους.
- Δημιουργεί αναλογικά υψηλό κόστος μισθοδοσίας των καθηγητών σε σχέση με τον κύκλο εργασιών.

Τα αίτια της αρνητικής αυτής εξέλιξης αποδίδονται κυρίως σε κοινωνικοοικονομικές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (μείωση συνολικού πληθυσμού περιοχής εγκατάστασης, μείωση μαθητικού πληθυσμού), καθώς επίσης στην ένταση του ανταγωνισμού (δημιουργία νέων σχολείων σε πιο μακρινές περιοχές από τις οποίες όμως αντλούσε μαθητές).

Η υφιστάμενη αρνητική οικονομική συγκυρία έρχεται να προσδώσει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις στο πρόβλημα της μείωσης του αριθμού των μαθητών, πιθανόν ακόμη μεγαλύτερη μείωση στα επόμενα έτη.

Ως εκ τούτου, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη στρατηγικού σχεδιασμού της πορείας του εν λόγω εκπαιδευτικού οργανισμού.

Τα ερωτήματα τα οποία τίθενται είναι:

- Υπάρχει δυνατότητα μετατροπής της κατάστασης;
- Ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει ο Οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του;

1.3. Μεθοδολογία Εργασίας

Προκειμένου να γίνει ανάλυση μιας κατάστασης και να εξαχθούν συμπεράσματα, υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Όλα τα ερευνητικά εργαλεία έχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Η χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου δεν αποκλείει, ωστόσο, τη χρήση ενός δεύτερου ή και ενός τρίτου. Αυτό σημαίνει ότι ο αναλυτής μπορεί να διασταυρώσει τα ερευνητικά εργαλεία εάν αυτό απαιτείται από τις ανάγκες της εργασίας του, καθώς η χρήση άνω του ενός εργαλείου μπορεί να καλύψει τις αδυναμίες που έχει η κάθε μεθοδολογία από μόνη της.

Υπάρχουν δύο βασικά είδη δεδομένων, δευτερογενή και πρωτογενή. Τα δευτερογενή δεδομένα είναι εκείνα που συγκεντρώθηκαν για κάποιον άλλο σκοπό και υπάρχουν ήδη κάπου. Τα πρωτογενή δεδομένα είναι αυτά που συγκεντρώνονται εξ αρχής για έναν ορισμένο σκοπό ή ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πρόγραμμα. (Kotler & Keller, 2008). Τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν ένα σημείο εκκίνησης και έχουν το πλεονέκτημα της εύκολης διαθεσιμότητας (εκτός του χαμηλού κόστους).

Στην παρούσα μελέτη έγινε χρήση δευτερογενών καθώς επίσης και πρωτογενών δεδομένων, ειδικότερα:

⇒ Ενδελεχής Αναζήτηση και Ανάλυση Δευτερογενών Πηγών

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης αποτελούν σημαντική πηγή δεδομένων. Χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία κυρίως από Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος,

Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (πρώην ΥΠΕΠΘ), ICAP Group A.E.

⇒ Προσωπικές συνεντεύξεις και Αναζήτηση Στοιχείων εντός του Εκπαιδευτικού Οργανισμού, με χρήση ερωτηματολογίου-οδηγού συζήτησης βασισμένο σε ανοιχτές ερωτήσεις. Συλλογή ιστορικών δεδομένων για την Επιχείρηση, αναφορικά με την εξέλιξη του αριθμού των μαθητών.

Η προσωπική συνέντευξη είναι η πιο ευέλικτη μέθοδος επαφής για άντληση στοιχείων έρευνας. Με τις ανοιχτές ερωτήσεις, ο ερωτών κάνει ερωτήσεις τις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει όπως επιθυμεί. Η επικοινωνία είναι πιο ελεύθερη, και ευέλικτη από ότι στις συνεντεύξεις κλειστού τύπου και έτσι, μπορεί να εξαχθεί περισσότερη λεπτομέρεια. Οι συνεντεύξεις ανοικτού τύπου, θεωρούνται ως το πιο κατάλληλο εργαλείο για την εξαγωγή δεδομένων καθώς είναι εύκολο να γίνει επιτόπια ανάλυση των θεμάτων και να δοθούν όλες οι απαραίτητες διευκρινίσεις, μη αφήνοντας περιθώριο σε λάθος ερμηνείες. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου, είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε απροσδόκητα συμπεράσματα και σε εκμείευση υπονοούμενων πληροφοριών, τα οποία ο ερωτών αποκαλύπτει πάνω στη συζήτηση.

⇒ Επεξεργασία Πρωτογενών Δεδομένων Ερευνών που είχε διεξάγει το Σχολείο

Σημαντική πηγή πληροφόρησης αποτέλεσαν οι πρωτογενείς έρευνες μεταξύ γονέων μαθητών που είχε διεξάγει ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός. Παρασχέθηκαν στοιχεία, όπως η αντιλαμβανόμενη εικόνα των γονέων για τα Ιδιωτικά Σχολεία και το συγκεκριμένο Σχολείο, τα κριτήρια επιλογής σχολείων κ.α., τα οποία στη συνέχεια επεξεργάστηκαν και παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη.

2. Επισκόπηση βιβλιογραφίας

2.1. Η Στρατηγική στην Εκπαίδευση

Παρόλο που δεν υπάρχουν εκτενείς διεθνείς έρευνες για τη **στρατηγική στο χώρο της πρωτοβάθμιας & δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**, στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιχειρείται μια συνοπτική αναφορά της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Η έννοια της στρατηγικής άρχισε να εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της εκπαίδευσης στη δεκαετία του 1980. (Scott Eacott, 2008). Το βασικό συμπέρασμα που αναδεικνύεται είναι ότι η γνώση της στρατηγικής στην εκπαίδευση είναι ατελής και συγκεχυμένη, καθώς η έρευνα και η μελέτη στον τομέα αυτό έχουν προσεγγίσει τη στρατηγική από μια στενή, μη ολοκληρωμένη σκοπιά. Η ανάπτυξη της ιδέας της στρατηγικής ως ένα συγκεκριμένο εργαλείο για τη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι νέας προέλευσης τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη.

Το 2004 μία ειδική έκδοση του **School Leadership & Management** (vol. 24, no. 1), μεταξύ άλλων, εξερεύνησε τη στρατηγική κάτω από εναλλακτικές προοπτικές. Αυτή η έκδοση επεσήμανε την ανάγκη για τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν τη στρατηγική ως κάτι περισσότερο από την επιδίωξη ενός πλάνου.

Οι Dimmock και Walker (2004) άσκησαν κριτική στη σύγχρονη έρευνα στρατηγικής για την τάση να συνδέει τη στρατηγική σκέψη με την ανάπτυξη του σχεδιασμού, την αδικαιολόγητη εστίαση σε συγκεκριμένους δείκτες και κριτήρια, την τάση της σύγχρονης βιβλιογραφίας για στρατηγική να παραβλέπει τη σχέση του πολιτισμικού περιεχομένου κάθε σχολείου.

Η μεταβολή στις αντιλήψεις συνεχίστηκε με την εργασία στο Ηνωμένο Βασίλειο `Success and Sustainability` του National College for School Leadership, βάσει της οποίας δημιουργήθηκε ένα περιεκτικό πλαίσιο για στρατηγική σε σχολεία που περιελάμβανε στρατηγική διαδικασία, προσεγγίσεις και ηγεσία.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Bogotya (1989) σχετικά με τη βιβλιογραφία για το στρατηγικό σχεδιασμό στην ανώτατη εκπαίδευση, συμπεραίνεται ότι, γενικά η βιβλιογραφία στο στρατηγικό σχεδιασμό και το management είναι γόνιμη. Τα άρθρα αναφέρονται σε διάφορους προσανατολισμούς του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως ορισμός, διαδικασία και εφαρμογή. Όμως, πολλά από αυτά τα άρθρα επικεντρώνονται στη θεωρία και στα μοντέλα του στρατηγικού σχεδιασμού περισσότερο παρά στην πρακτική εφαρμογή ή τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίηση. Και αναρωτιέται εάν μπορούμε να μάθουμε από τον τρόπο που τα στρατηγικά σχέδια εφαρμόζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να εφαρμόσουμε αυτή τη γνώση στα **ακαδημαϊκά και εκπαιδευτικά ιδρύματα**.

Στην έρευνά της κατηγοριοποίησε τα άρθρα που βρήκε σε δύο κατηγορίες: α) μοντέλα στρατηγικής (models of strategy) και β) προσεγγίσεις στη διαδικασία σχεδιασμού (approaches to the planning process). Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (όπως **εκπαιδευτικά ιδρύματα**, δημόσιους οργανισμούς).

α) Μοντέλα στρατηγικής

Υπάρχουν τρία μοντέλα στρατηγικής υπονοούμενα στη βιβλιογραφία: Γραμμικό (Linear), Προσαρμοσίμο (Adaptive) και Διερμηνευτικό (interpretive). Ειδικότερα:

• Γραμμικό Μοντέλο (Linear Model)

Σύμφωνα με τη γραμμική θεώρηση, η στρατηγική αποτελείται από ολοκληρωμένες αποφάσεις, δράσεις ή σχέδια που τίθενται και επιτυγχάνουν ορατούς οργανωτικούς σκοπούς (objectives). Για να επιτύχουν αυτούς τους σκοπούς, οι οργανισμοί μπορεί να μεταβάλουν τις σχέσεις τους με το περιβάλλον αλλάζοντας τα προϊόντα ή τις αγορές τους εκτελώντας διαφορετικές επιχειρηματικές δράσεις. Η θεμελιώδης διαδικασία είναι η ταυτοποίηση του σκοπού, η ανακάλυψη εναλλακτικών μεθόδων για την επίτευξή τους και τελικά η επιλογή εκείνης της εναλλακτικής μεθόδου που θα υλοποιηθεί. Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού κάτω από αυτό το μοντέλο είναι η επίτευξη του τιθέμενου από τα στελέχη της επιχείρησης σκοπού (Hatten, 1982).

Η δυσκολία να γίνει πράξη αυτό το μοντέλο στην περίπτωση των **μη κερδοσκοπικών οργανισμών (και κυρίως των εκπαιδευτικών οργανισμών)** είναι φανερή. Αυτό γιατί, οι κύριοι σκοποί δεν είναι τόσο άμεσα προφανείς όπως στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς οι οποίοι μετρούν τους σκοπούς τους με την αύξηση των κερδών ή των

πωλήσεων ή της διεύρυνσης του μεριδίου αγοράς τους. Εναλλακτικά, η οργανωτική επιβίωση είναι μόνο η μια πλευρά από την αποστολή των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Φυσικά, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αναζητούν αποτελεσματική υποστήριξη συγκεκριμένων υπηρεσιών (services) στους πελάτες τους, έτσι ώστε οι αποφάσεις επίτευξης στόχων να υλοποιηθούν. Ένα από τα προβλήματα που ανακύπτουν στην εφαρμογή του μοντέλου είναι ότι, οι στόχοι του μη κερδοσκοπικού οργανισμού δεν αποδίδονται εύκολα σε αντικειμενικούς σκοπούς και είναι δύσκολο να μετρηθούν ποσοτικά.

Ο προσδιορισμός της αποστολής στα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι μεγάλο θέμα στη βιβλιογραφία όσον αφορά μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η Hatten (1984) υποδεικνύει ότι αντί να προσδιορίζεις οργανωτικούς σκοπούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός θα μπορούσε να αρχίσει με μια γενική επανεξέταση των υφιστάμενων στρατηγικών του οργανισμού. Οι Douchete, Richardson and Fenske (1985) προτείνουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο απευθύνεται στη σχέση μεταξύ των ποιοτικών στόχων και των ποσοτικών αντικειμενικών σκοπών ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Οι συγγραφείς συνιστούν τον προσδιορισμό της αποστολής κάθε εκπαιδευτικού ιδρύματος ως ομαδοποίηση και των δύο, των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών. Ο προσδιορισμός των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών για συγκεκριμένες δραστηριότητες θα είναι λιγότερο γενικός σε σχέση με εκείνους όλου του οργανισμού. Το προηγούμενο αγεφύρωτο κενό μεταξύ στόχων και των αντικειμενικών σκοπών δεν αποτελεί θέμα, επειδή η αποστολή είναι προσδιορισμένη σε όρους των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού παρά με περισσότερο θεωρητικούς στόχους.

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν τη δυσκολία του χειρισμού του γραμμικού μοντέλου στο στρατηγικό σχεδιασμό ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Μοντέλα που στηρίζονται σε επίτευξη στόχων δεν είναι τα καταλληλότερα. Εξαρτάται όμως πώς εμείς αντιλαμβανόμαστε αυτούς τους στόχους – όπως στους οργανισμούς για κέρδος ή πιο ποιοτικά.

Προσαρμόσιμο Μοντέλο (Adaptive model)

Ένα δεύτερο μοντέλο που επικρατεί στη βιβλιογραφία είναι το Προσαρμόσιμο Μοντέλο (Adaptive model). Ο οργανισμός αναμένεται να εκτιμά συνεχώς τις εσωτερικές και

εξωτερικές συνθήκες. Αυτή η εκτίμηση οδηγεί σε συγκεκριμένες προσαρμογές εντός του οργανισμού. Να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος από τη μία πλευρά και στις οργανωτικές δυνατότητες και τους πόρους από την άλλη. Ο σκοπός της στρατηγικής εδώ είναι συμμόρφωση με το περιβάλλον περισσότερο παρά με την επίτευξη των στόχων. Αυτό το μοντέλο παραδέχεται ότι ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει με το περιβάλλον. Αν και το adaptive model μπορεί επιτυχώς να χειριστεί μεγαλύτερη πολυπλοκότητα παρά το linear μοντέλο, έχει εισηγηθεί ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ασυνέπειες στην αποστολή και τον προσανατολισμό της εταιρείας (Chaffee, 1985).

Διερμηνευτικό Μοντέλο (Interpretive model)

Το **Διερμηνευτικό Μοντέλο (Interpretive model)** δεν έχει προσδιοριστεί επαρκώς, εν τούτοις το μοντέλο υιοθετεί μια διαφορετική άποψη του οργανισμού σε σχέση με τα δύο προηγούμενα μοντέλα. Στηρίζεται περισσότερο σε μια κοινωνική συμφωνία του οργανισμού παρά μια οργανωτική. Η κοινωνική άποψη απεικονίζει τον οργανισμό ως μια συλλογή από κοινοπρακτικές συμφωνίες από ιδιώτες με ελεύθερη θέληση. Η ύπαρξη του οργανισμού επαφίεται στην ικανότητά του να προσελκύει αρκετούς ιδιώτες να συνενώνονται σε αμοιβαία ανταλλαγή ωφελειών.

Ο Chaffee (1984) δίνει έξοχα παραδείγματα του **Interpretive** στρατηγικού management μικρών ιδιωτικών κολεγίων. Τα ευρήματά του δείχνουν ότι τα ευρισκόμενα σε πτώση ιδιωτικά κολέγια τα οποία υιοθέτησαν μόνο adaptive στρατηγικές επέτυχαν λιγότερο στις προσπάθειές τους να αναβιώσουν το κολέγιο, σε σχέση με κολέγια που συνδύασαν adaptive με interpretive στρατηγικές. Ο Chaffee παραθέτει το παράδειγμα ενός Προέδρου κολεγίου που αγόρασε ένα επιπρόσθετο τμήμα (campus land) αν και το κολέγιο βρισκόταν σε αξιοσημείωτη δυσχέρεια. Η αξία αυτής της ενέργειας βρισκόταν στον αντίκτυπο σχετικά με τις προσδοκίες της θέσης του κολεγίου. Επιπρόσθετα, ο συγκεκριμένος πρόεδρος εργάστηκε για να αλλάξει τις προσδοκίες των μελών του Δ.Σ. της δικής τους σημασίας στο κολέγιο προερχόμενη από μεγαλύτερη συμμετοχή και μεγαλύτερη υποχρέωση στη χρηματοδότηση. Η έμφαση του μοντέλου είναι στην επικοινωνία των στόχων και στην κοινωνική αλληλεπίδραση.

β) Προσεγγίσεις στη διαδικασία σχεδιασμού (Planning process)

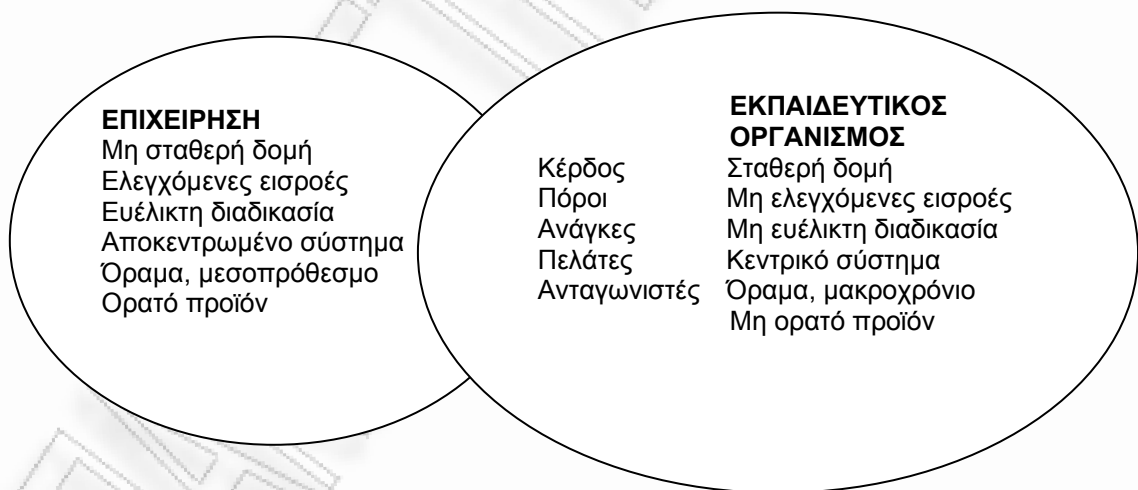
Πιο πρόσφατες προσεγγίσεις επικεντρώνονται σε ψυχο – κοινωνικές εφαρμογές – κατανόηση των αξιών του οργανισμού και της εταιρείας, φιλοσοφία, ικανότητα να σχεδιάζεις και να εφαρμόζεις πλάνα εξασφαλίζοντας συνεργασία από αυτούς που είναι εμπλεκόμενοι στην εφαρμογή (Keller and Korey, 1985, Powers and Powers, 1984). Συμμετοχική διοίκηση (participatory management) μοιάζει να είναι ιδανική για επιτυχείς συμμετοχές αυτών που δεν είναι επικεφαλής managers και στα δύο, στη λήψη αποφάσεων (decision-making) και στη διαδικασία υλοποίησης (implementation process), (Pfeiffer, Goodstein and Nolan, 1985).

2.2. Σύγκριση Επιχείρησης και Εκπαιδευτικού Οργανισμού

Οι συγγραφείς Tsiakkiros and Pashiardis (2002) αναρωτιούνται εάν η εκπαίδευση μπορεί να δανειστεί ιδέες από το επιχειρηματικό περιβάλλον και να τις υιοθετήσει επιτυχώς. Τι είναι εφαρμόσιμο σε εκπαιδευτικά συστήματα και τι όχι;

Υπάρχουν δυσκολίες να συγκριθούν οι επιχειρήσεις με την εκπαίδευση, επειδή για πολλά χρόνια θεωρούνταν ως δύο ξεχωριστές περιοχές που ασχολούνταν με τελείως διαφορετικά πράγματα. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει σχετική βιβλιογραφία με αυτό το θέμα είναι απλά μια ένδειξη στο πρόβλημα. Επιπρόσθετα, ο Brunt (1987) πιστεύει ότι υπάρχει μια αξιοληψίμη αντίσταση να εξισώνουμε τις δραστηριότητες ενός σχολείου με κάποιου άλλου οργανισμού. Υποθέτει ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αυστηρή εξίσωση. Μπορεί να υιοθετηθεί ένας παραλληλισμός, όπως στο διάγραμμα 2.1. όπου συγκρίνεται η επιχείρηση με εκπαιδευτικό οργανισμό και επισημαίνονται οι ομοιότητες και οι διαφορές.

Διάγραμμα 2.1
Σύγκριση μεταξύ επιχείρησης και εκπαιδευτικού οργανισμού



Πηγή: The International Journal of Educational Management, 16/1/2002

Όσον αφορά τις ομοιότητες, ο κύριος στόχος και των δύο είναι η επίτευξη κέρδους. Κάποιος θα διαφωνούσε ότι η έννοια του κέρδους είναι διαφορετική, αλλά με τον ένα ή άλλο τρόπο, και οι δύο περιπτώσεις προσπαθούν να επιτύχουν κάτι.

Οι πόροι τους είναι πάντα περιορισμένοι, καθώς υπάρχει στενότητα και προσπαθούν να αποκτήσουν συνεχώς περισσότερους πόρους για λογαριασμό τους. Αντίθετα, οι ανάγκες τους είναι συνήθως απεριόριστες και προσπαθούν να ικανοποιήσουν όσο περισσότερες μπορούν.

Οι Παπαδόπουλος και Οικονομίδης (1995) εξέφρασαν το κύριο οικονομικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όχι μόνο οι άνθρωποι αλλά επίσης και οι οργανισμοί. Πώς μπορούν να ικανοποιήσουν τις απεριόριστες ανάγκες τους με τους περιορισμένους πόρους που διαθέτουν; Η απάντηση είναι ότι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί πρέπει να τοποθετήσουν τις ανάγκες τους σε μια αλληλουχία σύμφωνα με την προτεραιοποίησή τους προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις περισσότερες από αυτές με το λιγότερο αδύνατο κόστος και λιγότερους πόρους.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν πελάτες που προσπαθούν να ικανοποιήσουν, καθώς αυτοί θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους μακροχρόνια.

Τέλος, μια ακόμη ομοιότητα είναι ότι οι επιχειρήσεις όπως και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν ανταγωνιστές.

Οι επιχειρήσεις και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν έχουν μόνο ομοιότητες αλλά και διαφορές. Μία βασική διαφορά είναι η δομή. Οι επιχειρήσεις συνήθως έχουν ασταθή δομή που διαμορφώνεται ανάλογα με τη συγκεκριμένη επιχείρηση και τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν σταθερή δομή χωρίς ευελιξία αλλαγών. Οι εισροές και οι διαδικασίες είναι επίσης διαφορετικές. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ελέγχουν τις εισροές τους και η διαδικασία τους μπορεί να είναι ευέλικτη και κυμαινόμενη. Στην εκπαίδευση, από την άλλη πλευρά, οι εισροές δεν μπορούν να ελεγχθούν και η διαδικασία είναι εντελώς μη ευέλικτη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αποκεντρωμένο σύστημα λειτουργίας και το όραμά τους είναι ή βραχυχρόνιο ή μεσοπρόθεσμο, ενώ στην παιδεία τα συστήματα είναι συνήθως συγκεντρωτικά και το όραμα είναι μακροχρόνιο. Τέλος, το προϊόν στις επιχειρήσεις

είναι ορατό, ενώ στην εκπαίδευση πρέπει να περιμένεις πολύ καιρό για να διαπιστώσεις αν τελικά το προϊόν είναι καλό ή όχι.

Σε ποια όμως έκταση ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά στην εκπαίδευση; Σημαντικός αριθμός συγγραφέων, όπως οι Fidler (1989), Byars (1991) και Hanson and Henry (1992) πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι εφαρμόσιμος στην εκπαίδευση όπως και σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό. Ο Lumby (1999) συμπεραίνει από την έρευνά του ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αποφέρει οφέλη σε όσα κολέγια τον εφάρμοζαν. Ο Perrot (1996) προχωρά παρακάτω και προσθέτει ότι, εάν ο δημόσιος τομέας θέλει να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις πρέπει να κοιτάξει προς τον ιδιωτικό τομέα για καθοδήγηση. Σε γενικές γραμμές οι συγγραφείς αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί αποτελεσματικά να εφαρμοσθεί στην εκπαίδευση σε μεγάλη έκταση.

2.3. Η Ανάγκη Στρατηγικής στην Εκπαίδευση

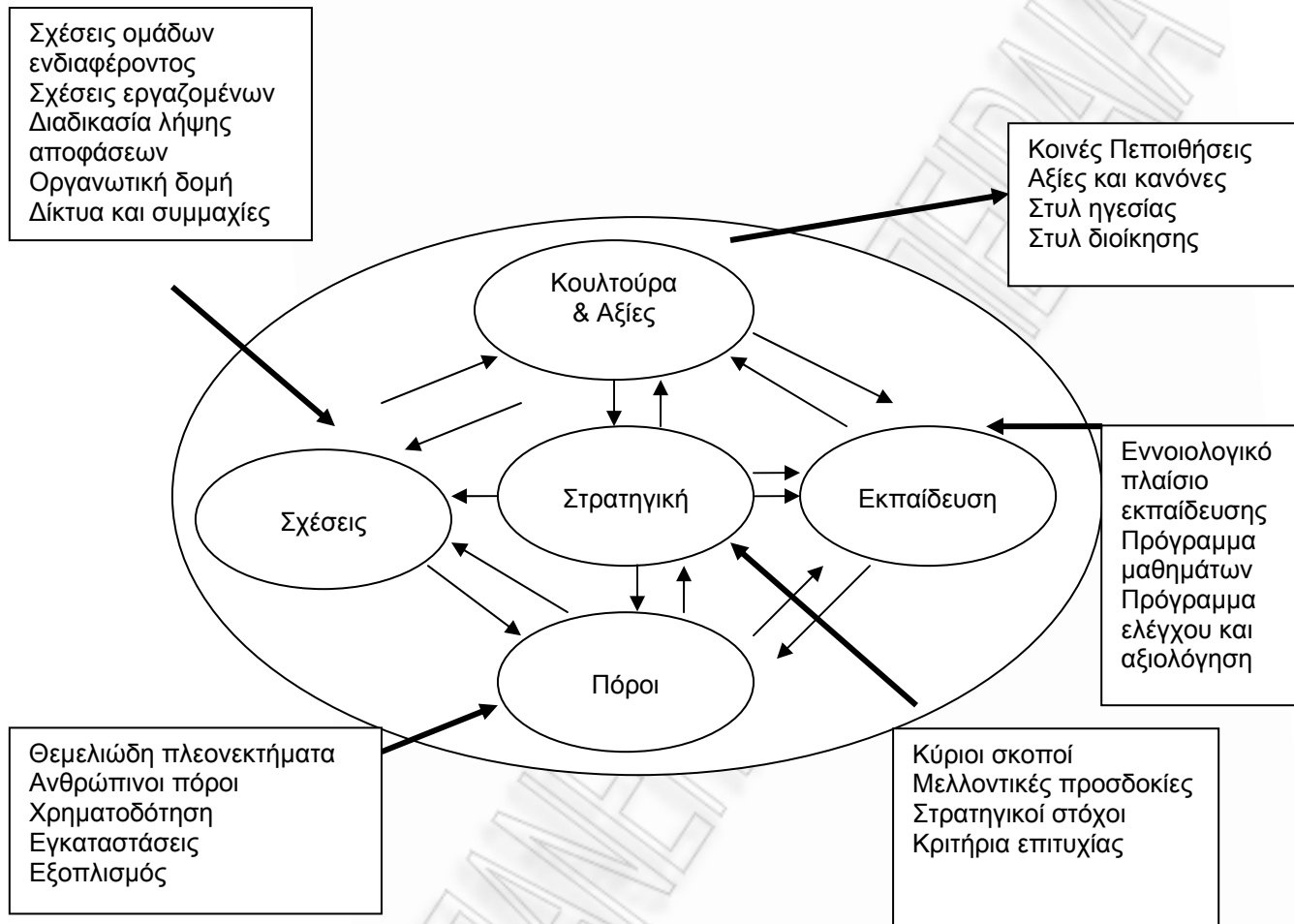
Η ανάγκη στρατηγικής στα σχολεία έχει τονισθεί από πολλούς συγγραφείς. Τα σχολεία συνήθως θεωρούνται ως μη αποτελεσματικά διαχειριζόμενοι οργανισμοί (under managed), χαρακτηριζόμενα από τη βασική τους δραστηριότητα, εκείνη της εκπαίδευσης και της μάθησης (Weick 1976, Bain 2000, Dimmock 2000, Dimmock and Walker 2004). Η στρατηγική όμως είναι το κλειδί για να ευθυγραμμίζει όλες τις διαδικασίες management.

Τα επιτυχημένα σχολεία μπορούν να εμφανίσουν υψηλότερα επίπεδα επίδοσης, όχι μόνο με βραχυπρόθεσμα πλάνα αλλά με στρατηγική προσέγγιση για μακροχρόνια διατηρησιμότητα (Brent Davies, 2003).

Οι ηγέτες πρέπει να εξετάσουν τους εξής τρεις τρόπους οι οποίοι θα συντελέσουν στο στρατηγικό προσανατολισμό ενός σχολείου: 1) απεικόνιση της στρατηγικής αρχιτεκτονικής (strategic architecture) του σχολείου 2) ανάπτυξη και εφαρμογή μιας σειράς από στρατηγικής σημασίας δραστηριότητες με σκοπό να εναρμονισθεί το σχολείο στους νέους στρατηγικούς στόχους 3) δημιουργία και ανάπτυξη στρατηγικών πλεονεκτημάτων και ικανότητα να ενισχύσει τις δραστηριότητές του για το μέλλον. Ειδικότερα:

- 1) Απεικόνιση της Στρατηγικής Αρχιτεκτονικής του Σχολείου: Η στρατηγική αρχιτεκτονική δεν είναι ένα λεπτομερές σχέδιο. Προσδιορίζει τις κύριες ικανότητες που πρέπει να δημιουργηθούν αλλά δεν αναφέρει πώς αυτές θα δημιουργηθούν (διάγραμμα 2.2). Οι Kaplan και Norton (1996, 2001) έχουν σχεδιάσει ένα στρατηγικό εργαλείο, γνωστό πλέον ως “προσέγγιση balanced scorecard”, που εξετάζει έναν αριθμό στρατηγικών δεικτών για τη δημιουργία ενός πλαισίου στρατηγικού σχεδιασμού και υλοποίησης.
- 2) Ανάπτυξη και Εφαρμογή μιας Σειράς από Στρατηγικής Σημασίας Δραστηριότητες που θα εναρμονίζουν το σχολείο στους νέους στρατηγικούς στόχους. Σχεδιάζοντας ένα όραμα προς το οποίο το σχολείο πρέπει να φθάσει, ο ηγέτης πρέπει να αποτιμήσει το κενό μεταξύ της παρούσας και της μελλοντικής κατάστασης. Μετατρέποντας αυτό το κενό σε μια σειρά από στρατηγικές δραστηριότητες, το όραμα μπορεί να επιτευχθεί.

Διάγραμμα 2.2
Η Στρατηγική Αρχιτεκτονική του Σχολείου



Πηγή: Educational management & Administration, SAGE Publications

- 3) Δημιουργία και Ανάπτυξη Στρατηγικών Πλεονεκτημάτων και ικανότητα να ενισχύσει τις δραστηριότητές του για το μέλλον. Η ιδέα των θεμελιωδών ικανοτήτων στους οργανισμούς είναι πολύ δυναμική. Παραδείγματα θεμελιωδών ικανοτήτων ή στρατηγικών ικανοτήτων θα μπορούσε να είναι μια θεμελιώδης κατανόηση της εκπαίδευσης ή της μάθησης ή μια δυνατότητα ομαδικής εργασίας που θα επέτρεπε στο σχολείο να φέρει σε πέρας νέα αναπτυξιακά σχέδια από τους δικούς του πόρους με μακροχρόνια προοπτική, παρά περιμένοντας ερεθίσματα για ανάπτυξη από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η πρόκληση να αναπτυχθούν στρατηγικά προσανατολισμένα σχολεία είναι να εξασφαλισθεί ότι, δίνουμε σημασία όχι μόνο στην ανάπτυξη σχεδιασμού με έμφαση στη στρατηγική διάσταση, αλλά δίνουμε ίση σημασία στην ανάπτυξη διαλόγου δημιουργίας στρατηγικής προοπτικής σε ένα σχολείο.

Όσον αφορά στη **στρατηγική των μικρού μεγέθους επιχειρήσεων, όπως είναι συνήθως οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί**, σημασία έχει να επιλέγεται ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) σύμφωνα με τη διάρθρωση του κλάδου (Odd Jarl Borch and Sari Forsman-Hugg, 2005). Διαφορετική διάρθρωση σε έναν κλάδο π.χ. κατακερματισμένος (fragmented), αναδυόμενος (emerging), ώριμος (mature), παρέχει διαφορετικές ευκαιρίες πάνω στις οποίες μπορούν να στηρίξουν τις στρατηγικές τους. (Barnet, 2002). Η ώριμη αγορά χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό εσωτερικού ανταγωνισμού (internal rivalry), αργό ρυθμό ανάπτυξης, περιορισμένη είσοδο νέων προϊόντων και υπηρεσιών και μειωμένη κερδοφορία κλάδου. Μια αγορά που χαρακτηρίζεται από στασιμότητα αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Σε μια ώριμη αγορά η ποσοτική αύξηση είναι περιορισμένη και γιαυτό οι εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα. Υπάρχει έδαφος για δημιουργία καινοτομικών προϊόντων αλλά όχι τόσο όπως π.χ. σε αναδυόμενους κλάδους. Ευκαιρίες συνήθως υπάρχουν σε μια ώριμη αγορά για τη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων, για αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και για εστίαση στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και για αύξηση της ποιότητας μέσω προϊόντικών καινοτομιών (Barney, 2002). Μικρότερες εταιρείες που εισέρχονται σε τέτοιες ώριμες αγορές πρέπει να είναι δημιουργικές στις προσπάθειες τοποθέτησής τους και στην ανάπτυξη κατάλληλων ανταγωνιστικών εργαλείων στρατηγικής.

Η ανταγωνιστική στρατηγική αφορά πώς μια εταιρεία ανταγωνίζεται στην αγορά (πώς επιτυγχάνει και διατηρεί μια θέση αναγνωστικού πλεονεκτήματος). Οι κύριες

κατηγορίες ανταγωνιστικών στρατηγικών εργαλείων είναι ηγεσία κόστους (cost advantage) και διαφοροποίηση (differentiation advantage).

Λαμβάνοντας υπόψη την περιορισμένη δυνατότητα των μικρού μεγέθους επιχειρήσεων να επιδιώξουν ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση θεωρείται πιο ασφαλής ως ανταγωνιστική στρατηγική σε σχέση με την ηγεσία κόστους. (Pelham and Wilson, 1996, Grant, 1998).

Η διαφοροποίηση συχνά σχετίζεται με τη διαφοροποίηση προϊόντος βασισμένη σε φυσικά προϊόντικά χαρακτηριστικά. Επιπρόσθετα όμως η διαφοροποίηση μπορεί να βασισθεί σε μη απτά χαρακτηριστικά. Για να κατανοήσουμε τις απεριόριστες δυνατότητες διαφοροποίησης, είναι απαραίτητο να επεκταθεί η προοπτική σε σχέση με τις διαστάσεις όπως το Marketing, φήμη και εμπιστοσύνη. Είναι μάλλον πιο εύκολο για μικρούς παραγωγούς να βασίσουν τη διαφοροποίηση σε παράγοντες διαφορετικούς παρά στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τυπικά χαρακτηριστικά είναι η γνώση της προέλευσης του προϊόντος, απευθείας διανομή, αξιοπιστία παράδοσης, εξατομίκευση στον πελάτη, προσωπικές επαφές κ.α. (Forsman, 2004).

Με σοβαρό ανταγωνισμό στις πιο ανταγωνιστικές παραμέτρους, εργαλεία προσανατολισμένα σε αποτελεσματικότητα κόστους δεν μπορούν να αγνοηθούν. Σε κάποιες ώριμες αγορές, υπάρχουν προϊόντα με χαμηλή συμμετοχή και στενά υποκατάστατα, που υποδηλώνει ότι οι διακυμάνσεις τιμών δεν μπορεί να είναι μεγάλες σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα. Έτσι, δεν είναι απλά θέμα πώς να διαφοροποιηθείς αλλά πώς να αναπτύξεις ετερογένεια και να δημιουργηθεί αξία στον πελάτη χωρίς τη χρήση πολύ δαπανηρών πόρων (Grant, 1998, Hoopes, 2003). Αναφορικά με το προηγούμενο παράδειγμα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ηγεσία κόστους σε συνδυασμό με διαφοροποίηση είναι κρίσιμη στην περίπτωση ανταγωνισμού με επιχειρήσεις που παρέχουν παρόμοια προϊόντα & υπηρεσίες (Borch, 1999, Forsman, 2004).

Σε ώριμες πάντως αγορές, μπορεί να είναι δύσκολη η δημιουργία διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να είναι ακόμη και επικίνδυνο να προσπαθήσεις να χτίσεις μόνιμη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν οι πόροι στους οποίους βασίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν στις προκλήσεις των αλλαγών του περιβάλλοντος. Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μέσω εταιρικής επιχειρηματικότητας

(corporate entrepreneurship) χρησιμοποιώντας άλλη εταιρεία ως πλατφόρμα έναρξης (starting platform). Ως παράδειγμα, μεταξύ των νέων επενδύσεων (start ups) στον κλάδο τροφίμων, η σύνδεση με μονάδα φάρμας μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμος πόρος.

Βιβλιογραφία

- 1) Scott Eacott, "An analysis of contemporary literature on strategy in education", Int. J. Leadership In Education, July-Sept. 2008
- 2) Brent Davies, "Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools", Educational Management & Administration, SAGE Publications, 2003
- 3) Andreas Tsiakkios and Petros Pashiardis, "Strategic planning and education: the case of Cyprus", The international Journal of educational management, 2002
- 4) Yvonne Bogotya, Strategic Planning in Higher Education: A review of the literature, Management Research News Volume 12, November 1989
- 5) Odd Jarl Borch and Sari Forsman-Hugg, "Competitive Positioning and Resource Configuration of Small Firms in a Mature Industry", Bodo Graduate School of Business, Norway, MTT Agrifood Research Finland, Finland, 2004

3. Εξωτερικό Περιβάλλον

3.1. Μακρο Περιβάλλον (PEST Analysis)

Η εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι υποχρεωτική για όλα τα παιδιά από νηπιακή ηλικία δηλαδή την Πρωτοβάθμια (Νηπιαγωγείο και Δημοτικό) και την κατώτερη Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο). Η διάρκεια φοίτησης στο Δημοτικό είναι εξαετής, με ηλικία εισόδου το έκτο έτος. Παράλληλα προς τα κοινά Νηπιαγωγεία και Δημοτικά λειτουργούν και τα Ολοήμερα σχολεία, τα οποία έχουν διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και εμπλουτισμένο Αναλυτικό Πρόγραμμα. Η μετα-υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, περιλαμβάνει δύο τύπους σχολείων: τα Γενικά Λύκεια και τα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑΛ) και τις Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑΣ).

3.1.1. Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

3.1.1.1. Η Εθνική Αναπτυξιακή Στρατηγική για την Παιδεία την περίοδο 2007-2013 – Στρατηγική Λισσαβόνας

Γενικό πλαίσιο

Το βασικό πλαίσιο ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού για την Παιδεία για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 είναι το τετράπτυχο «Ανάπτυξη - Ανταγωνιστικότητα - Εκπαίδευση - Απασχόληση». Εντός αυτού του πλαισίου, η παιδεία αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα. Η πολιτική αναζήτηση για ποιότητα ζωής για το κοινωνικό σύνολο στηρίζεται σε μια θεώρηση διαπνεόμενη από τις αρχές μιας ευνομούμενης και σωστά οργανωμένης σε κράτος κοινωνίας, όπως είναι η ελληνική, που σύμφωνα με τον συνταγματικό της χάρτη, καταγράφει ως βασική προτεραιότητα την παιδεία, την παροχή αγωγής και γνώσης σε όλους. Το υψηλό επίπεδο της εκπαίδευσης και των παρεχόμενων δεξιοτήτων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενεργών πολιτών, την ένταξη τους στην αγορά εργασίας και στην κοινωνία γενικότερα.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στα Συμπεράσματα της Εαρινής Συνόδου του (23-24.3.2006), δήλωσε ότι η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν

κρίσιμους παράγοντες για την ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης δυναμικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ανταγωνιστικότητα και κοινωνική συνοχή.

Η συνολική στρατηγική προσέγγιση για την παιδεία

Σε μια περίοδο ευρύτερων αλλαγών στην Ευρώπη αλλά και διεθνώς, η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση βρίσκονται στην καρδιά της Στρατηγικής της Λισσαβόνας (ΣΤΛ) και διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο, καθόσον όχι μόνο συμβάλλουν στην τρέχουσα κοινωνική, πολιτική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη, αλλά και στη θεμελίωση του πνεύματος, της γνώσης, των δεξιοτήτων και ανθρώπινων πόρων προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις του μέλλοντος.

Σύμφωνα με τη ΣΤΛ, ο στρατηγικός στόχος της Ένωσης έγκειται στο να βοηθήσει τα κράτη μέλη να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, να εξασφαλίσουν την πρόσβαση όλων στα συστήματα αυτά και να τα καταστήσουν ανοικτά προς το γενικό πληθυσμό.

Τον Μάρτιο του 2001, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο επικύρωσε τρεις στρατηγικούς στόχους (και δεκατρείς συναφείς συγκεκριμένους στόχους) που πρέπει να επιτευχθούν με ορίζοντα το 2010: τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να συνδυάζουν ποιότητα, πρόσβαση και άνοιγμα στον κόσμο. Ένα έτος αργότερα, ενέκρινε ένα λεπτομερές πρόγραμμα εργασιών για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Συγκεκριμένα, το επίπεδο παιδείας των Ευρωπαίων παραμένει ανεπαρκές (μόνον 75% των νέων ηλικίας 22 ετών έχουν ολοκληρώσει κάποια μορφή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ο στόχος είναι η επίτευξη ενός ποσοστού της τάξης του 85% έως το 2010), η συμμετοχή τους στην εκπαίδευση και την κατάρτιση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους παραμένει χαμηλή (ποσοστό μικρότερο του 10% των ενηλίκων συμμετέχει στη δια βίου μάθηση, ενώ ο στόχος είναι η επίτευξη ποσοστού της τάξης του 12,5% έως το 2010), η σχολική αποτυχία (ένας εκ των πέντε μαθητών εγκαταλείπει πρόωρα το εκπαιδευτικό σύστημα, ενώ ο στόχος είναι η μείωση του εν λόγω ποσοστού στο μισό) και ο κοινωνικός αποκλεισμός παραμένουν σημαντικοί παράγοντες ενώπιον μιας ανησυχητικής μείωσης των εκπαιδευτικών (έως το 2015, λόγω κυρίως της συνταξιοδότησης, πρέπει να προσληφθούν πλέον του ενός εκατομμυρίου εκπαιδευτικών).

Οι βασικές προκλήσεις για τα ευρωπαϊκά συστήματα εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης περιλαμβάνουν το συνδυασμό της αριστείας και της αποδοτικότητας με την ισότητα, την καινοτομία, τις δημογραφικές αλλαγές και τη μετανάστευση. Τα ευρωπαϊκά συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να επαναπροσδιοριστούν ώστε να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές και τις κοινωνικοπολιτιστικές προκλήσεις και να συνδυάσουν την αποδοτικότητα με την ποιότητα και την ισότητα. Η ανακοίνωση της Επιτροπής το 2006 αναφορικά με την Αποδοτικότητα και την Ισότητα στα Ευρωπαϊκά Συστήματα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης κατέδειξε ότι οι στόχοι αποδοτικότητας και ισότητας είναι συμβατοί και μπορούν να ενισχυθούν αμοιβαία.

Η εθνική στρατηγική για την εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση εστιάζει στην ανάγκη ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο με τρόπο που θα επιτρέψει την ανάπτυξη ενός σύγχρονου, ευέλικτου, δυναμικού, ανταγωνιστικού, αποδοτικού και δίκαιου συστήματος εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο θα είναι προσαρμοσμένο και θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες συνθήκες, ανάγκες και προσκλήσεις.

Στόχος είναι η αύξηση της ποσότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των επενδύσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο προκειμένου να αναβαθμιστεί το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης.

Οι διαπιστώσεις που έχουν γίνει στο πρώτο κεφάλαιο σχετικά με τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οδηγούν στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης εθνικής στρατηγικής για την παιδεία, η οποία εδράζεται στη Στρατηγική της Λισσαβόνας.

Η έμφαση στην ποιότητα αναφέρεται σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης. Πρωταρχικός στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού συστήματος υψηλής ποιότητας, που θα αντικατοπτρίζει ένα σημείο ισορροπίας μεταξύ των οικονομικών και των κοινωνικο-πολιτιστικών στόχων της μάθησης. Ένα σύστημα όπου η παροχή εκπαίδευσης και γνώσης θα στοχεύει στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων.

Όλοι οι πολίτες πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και να εκσυγχρονίζουν διαρκώς εκείνες που κατέχουν, μέσω της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης. Θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι συγκεκριμένες ανάγκες των

ατόμων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό. Αυτό θα συμβάλλει στην αύξηση της αναλογίας των ενεργών ατόμων και στην οικονομική ανάπτυξη, εξασφαλίζοντας συγχρόνως την κοινωνική συνοχή.

Αυτές οι πτυχές έχουν μεγάλη σημασία στο πλαίσιο του σημερινού προβληματισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με το μέλλον του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου. Η Ευρώπη έρχεται αντιμέτωπη με τεράστιες κοινωνικοοικονομικές και δημογραφικές προκλήσεις, οι οποίες συνδέονται κυρίως με έναν γηράσκοντα πληθυσμό, τον μεγάλο αριθμό των χαμηλής εξειδίκευσης ενηλίκων και τα υψηλά ποσοστά της ανεργίας των νέων.

Βάσει των εισηγήσεων των κρατών μελών, η Επιτροπή και το Συμβούλιο καθόρισαν ορισμένους κοινούς στόχους για το μέλλον καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης θα πρέπει να συμβάλουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου που τέθηκε στη Λισσαβόνα. Πρόκειται για το πρώτο έγγραφο που διαγράφει μια σφαιρική και συνεκτική προσέγγιση των εθνικών πολιτικών στον τομέα της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το Συμβούλιο εστίασε το ενδιαφέρον του στους τρεις ακόλουθους στόχους (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Έκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, 2009):

Στόχος 1: Βελτίωση της ποιότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση αντιπροσωπεύουν ένα κατ' εξοχήν μέσο για την κοινωνική και πολιτισμική συνοχή καθώς και ένα σπουδαίο οικονομικό πλεονέκτημα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και του δυναμισμού της Ευρώπης. Το ζητούμενο είναι, μεταξύ άλλων, να ενισχυθεί η ποιότητα της κατάρτισης των διδασκόντων και των υπεύθυνων κατάρτισης και να καταβληθούν ιδιαίτερες προσπάθειες για την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων που θα πρέπει να είναι σύγχρονες ώστε να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις της κοινωνίας της γνώσης. Στόχος είναι επίσης να βελτιωθούν τα εφόδια των πολιτών σε ό,τι αφορά την ανάγνωση, τη γραφή και την αριθμητική ιδίως στο πλαίσιο των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, τις πολυδύναμες ικανότητες (π.χ.: εκμάθηση της μάθησης, ομαδική εργασία κ.λ.π.). Η ενίσχυση της ποιότητας του εξοπλισμού των σχολικών ιδρυμάτων και των ιδρυμάτων κατάρτισης με τη βέλτιστη χρήση των πόρων αποτελεί επίσης προτεραιότητα, όπως και η αύξηση των

προσλήψεων σε επιστημονικούς και τεχνικούς κλάδους, όπως είναι τα μαθηματικά και οι φυσικές επιστήμες, προκειμένου να εξασφαλισθεί η ανταγωνιστική θέση της Ευρώπης στην αυριανή οικονομία. Η βελτίωση της ποιότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σημαίνει τέλος βελτίωση της εξισορρόπησης πόρων και αναγκών, κάτι που θα επιτρέψει στα σχολικά ιδρύματα να πραγματοποιήσουν νέες συμπράξεις που θα τα βοηθήσουν στο νέο τους ρόλο, ο οποίος είναι περισσότερο διαφοροποιημένος απ' ό,τι στο παρελθόν.

Στόχος 2: Διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση

Το ευρωπαϊκό μοντέλο κοινωνικής συνοχής πρέπει να μπορεί να παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης όλων των πολιτών στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, είτε είναι επίσημα είτε είναι άτυπα, ιδίως τη δυνατότητα μετάβασης από ένα σύστημα σπουδών σε ένα άλλο (για παράδειγμα από την επαγγελματική κατάρτιση στην ανώτατη εκπαίδευση) και αυτό από την παιδική ηλικία έως την ενήλικη ζωή. Το άνοιγμα των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, συνοδευόμενο από προσπάθειες για να γίνουν τα συστήματα ελκυστικότερα, δηλαδή περισσότερο προσαρμοσμένα στις ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερόμενων ομάδων, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προαγωγή της ενεργού συμμετοχής του πολίτη στα κοινά, των ίσων ευκαιριών και της βιώσιμης κοινωνικής συνοχής.

Στόχος 3: Άνοιγμα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στον κόσμο

Ο στόχος αυτός περιλαμβάνει αφενός τη διαμόρφωση ενός ευρωπαϊκού χώρου της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, μέσω της κινητικότητας και της διδασκαλίας ξένων γλωσσών, και αφετέρου, την ενίσχυση των δεσμών με τον κόσμο της εργασίας, της έρευνας και της κοινωνίας των πολιτών στο σύνολό της.

Η περαιτέρω αύξηση των επενδύσεων στην εκπαίδευση αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για την Ελλάδα προκειμένου να επιτευχθεί ο εθνικός στόχος για προσέγγιση των δαπανών για την εκπαίδευση στον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Μια γενναιόδωρη εθνική επένδυση μαζί με τη βοήθεια του ΕΚΤ και του ΕΤΠΑ θα αποτελέσουν τους τρεις χρηματοδοτικούς πυλώνες, που θα υποστηρίξουν τη συνολική στρατηγική εκπαίδευσης στη χώρα. Σε αυτό το πλαίσιο, μέσω της εφαρμογής της εθνικής στρατηγικής για την εκπαίδευση και τη δια βίου μάθηση, η Ελλάδα προγραμματίζει τα ακόλουθα:

- Να αναδείξει την ποιότητα της προσχολικής εκπαίδευσης, αφού τα θεμέλια για την μετέπειτα επιτυχημένη απόκτηση της γνώσης και των δεξιοτήτων εντοπίζονται στα πρώιμα χρόνια της ζωής. Η επένδυση στην ποιοτική προσχολική εκπαίδευση είναι κρίσιμη καθόσον αφενός σε αυτήν τίθενται τα θεμέλια για την μεταγενέστερη μάθηση και τα επιτεύγματα, και αφετέρου επειδή αποτελεί τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την διάρρηξη τυχόντων κοινωνικοοικονομικών μειονεκτημάτων. Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι, η προσχολική εκπαίδευση δημιουργεί υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής σε προγράμματα δια βίου μάθησης, ειδικά για άτομα ευάλωτων κοινωνικά ομάδων και τα αποτελέσματα από την επένδυση στην προσχολική αγωγή αθροίζονται με την πάροδο του χρόνου.
- Να ενισχύσει τη λειτουργία και να βελτιώσει την ποιότητα των ολοήμερων σχολείων και ολοήμερων νηπιαγωγείων. Με πρόσθετο σχολικό χρόνο βελτιώνονται οι γλωσσικές ικανότητες των μαθητών και ενισχύεται η προθυμία τους για μάθηση, περιορίζεται η σχολική διαρροή και δίνεται η δυνατότητα για συμφιλίωση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.
- Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση, η οποία αποτελεί το στάδιο, στο οποίο ο μαθητικός πληθυσμός αγγίζει την εκπαιδευτική ωριμότητα, απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Το υψηλό ποσοστό συμμετοχής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση επιβάλλει σημαντικές παρεμβάσεις στα προγράμματα σπουδών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αυτό το ποσοστό όχι μόνο να διατηρηθεί, αλλά και να αυξηθεί. Παράλληλα, ο απόφοιτος γενικών σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να είναι σε θέση, χωρίς περαιτέρω δαπάνες σε συμπληρωματικά φροντιστηριακά, εξωσχολικά μαθήματα είτε να έχει πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είτε να στραφεί σε προγράμματα αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης είτε να ενταχθεί στην αγορά εργασίας.
- Να περιορισθεί περαιτέρω η εκπαιδευτική αποτυχία, η πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου και οι ανεπαρκείς βασικές δεξιότητες. Η καταπολέμηση της εγκατάλειψης του σχολείου θα πραγματοποιηθεί μέσω κρίσιμων επεμβάσεων σε ολόκληρο το φάσμα του συστήματος της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ώστε να καταστεί το εκπαιδευτικό σύστημα ελκυστικότερο, ειδικά στους μαθητές που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικά ομάδες. Έγκαιρη διάγνωση ανεπαρκών δεξιοτήτων και γνώσεων, ευέλικτο πρόγραμμα σπουδών, κατάλληλος σχολικός επαγγελματικός προσανατολισμός και πρόσφορα εργαλεία για δράση (ειδικότερα πρόσθετη διδακτική στήριξη) είναι μεγάλης σπουδαιότητας για την πολιτική της εκπαίδευσης.

3.1.1.2. Νομοθετικό Πλαίσιο

Τα κύρια θέματα τα οποία αφορούν τη λειτουργία των Σχολείων Ιδιωτικής Εκπαίδευσης και προσδιορίζονται νομοθετικά είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι εργασιακές σχέσεις και ο τρόπος καθορισμού των διδασκάλων.

Το ισχύον νομικό πλαίσιο της ιδιωτικής τυπικής γενικής εκπαίδευσης προκύπτει από το νόμο 682/77 (ΦΕΚ 244) “Περί Ιδιωτικών Σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων”, που ορίζει ως ιδιωτικά σχολεία γενικής εκπαίδευσης «τα αντίστοιχα προς τα δημόσια σχολεία γενικής δημοτικής και μέσης Εκπαιδύσεως τα μη ανήκοντα εις το Κράτος, αλλά ιδρυόμενα και συντηρούμενα υπό φυσικών προσώπων» (άρθρο 1).

Τα ιδιωτικά σχολεία υπάγονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (πρώην ΥΠΕΠΘ), το οποίο ασκεί την εποπτεία μέσω περιφερειακών εποπτικών οργάνων που αναπτύσσονται στο Κεφάλαιο Ε΄ (άρθρα 41-45). Τα ιδιωτικά σχολεία ακολουθούν την ίδια διαβάθμιση με τα δημόσια, με εξαίρεση ορισμένα που αποκτούν ειδική άδεια (άρθρα 2-3). Το ωρολόγιο και αναλυτικό πρόγραμμα διδασκαλίας είναι αυτό των δημοσίων σχολείων, ενώ επιτρέπεται και η διδασκαλία ξένων γλωσσών. Παρέκκλιση από το πρόγραμμα επιτρέπεται μόνο κατόπιν σχετικής άδειας (άρθρο 4).

Τα άρθρα 5-13 του Κεφαλαίου Α΄ αφορούν την ίδρυση και λειτουργία των ιδιωτικών σχολείων, και προσδιορίζουν τα προσόντα των ιδρυτών, είτε πρόκειται για φυσικά είτε για νομικά πρόσωπα (άρθρο 6), τη διαδικασία ιδρύσεως που περιλαμβάνει αίτηση του ιδρυτή στον αρμόδιο Επιθεωρητή και προώθηση αυτής μέσω του οικείου περιφερειακού συμβουλίου στο Υπουργείο Παιδείας (άρθρο 7), τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του ιδιοκτήτη (άρθρο 9), τη διαδικασία απόκτησης επωνυμίας (άρθρο 10), τις προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούν οι χώροι στέγασης (άρθρο 12), καθώς και τις διατάξεις που αφορούν την υποχρέωση σύνταξης εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας (άρθρο 11) και την τήρηση του αρχείου (άρθρο 13). Επίσης, προσδιορίζεται η διαδικασία απόκτησης άδειας λειτουργίας από την Επιθεώρηση, η οποία υπόκειται στον έλεγχο της επιτροπής καταλληλότητας (άρθρο 40) και οφείλει να ανανεώνεται κάθε χρόνο (άρθρο 8), ενώ άλλες παράγραφοι των άρθρων 5 και 8 προσδιορίζουν τα σχετικά με την μεταβίβαση της άδειας ιδρύσεως και λειτουργίας, τον θάνατο του ιδρυτή, τη μεταφορά του σχολείου κ.ά.

Το Κεφάλαιο Β΄ του νόμου πραγματεύεται τα σχετικά με τη φοίτηση και τις εξετάσεις, ενώ προσδιορίζει και τις οικονομικές υποχρεώσεις των μαθητών, οι οποίες δεν επιτρέπουν όμως κατακράτηση τίτλου σπουδών σε περίπτωση οικονομικής ασυνέπειας, αντιστοίχως απαγορεύεται η αύξηση των διδάκτρων κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους (άρθρο 18). Το άρθρο 14 προσδιορίζει πως ο επιτρεπόμενος αριθμός μαθητών πρέπει να είναι ανάλογος με τις αίθουσες και τις εγκαταστάσεις, ενώ για τα ιδιωτικά δημοτικά και νηπιαγωγεία μπορεί να υπερβαίνει τον οριζόμενο αριθμό έως και 10%. Το άρθρο 15 ορίζει τις ώρες λειτουργίας (τα ημερήσια σχολεία δεν μπορούν ξεκινούν πριν τις 8), τις αργίες και εορτές των ιδιωτικών σχολείων. Το άρθρο 16 επεκτείνει τις εκάστοτε ισχύουσες για τα δημόσια διατάξεις περί έναρξης και λήξης σχολικού έτους, εγγραφών, μετεγγραφών, απουσιών, εξετάσεων, βαθμολόγησης και πειθαρχικών ποινών στα ιδιωτικά σχολεία, διευκρινίζοντας ότι οι απολυτήριες εξετάσεις των μαθητών των ιδιωτικών λυκείων διεξάγονται ενώπιον ειδικών επιτροπών. Οι παρεχόμενοι τίτλοι σπουδών αναγνωρίζονται ως ισότιμοι με τους αντίστοιχους δημόσιους (άρθρο 17).

Η υπηρεσιακή κατάσταση του διδακτικού προσωπικού αναπτύσσεται από το Κεφάλαιο Δ΄ του νόμου, που ορίζει τη σύνθεση και τα προσόντα των ιδιωτικών εκπαιδευτικών κατ' αντιστοιχία με τα ισχύοντα στο δημόσιο, πλην συγκεκριμένων εξαιρέσεων (άρθρο 24). Τα υπόλοιπα άρθρα (25-37) του κεφαλαίου ρυθμίζουν τα σχετικά με τις αποδοχές, τις άδειες και αναπληρώσεις, τις προαγωγές, τη διαδικασία πληρώσεως θέσεων, τα όρια ορών διδασκαλίας και τις υπερωρίες, καθώς και τα σχετικά με τα προσόντα και τις υποχρεώσεις διευθυντών και υποδιευθυντών. Τέλος, το κεφάλαιο ΣΤ΄ (άρθρα 41-52) περιλαμβάνει αναλυτικές διατάξεις σχετικά με τις παραβάσεις των διατάξεων περί ιδιωτικής εκπαίδευσης και τις ποινές που επισύρουν.

Το παραπάνω νομικό πλαίσιο έχει υποστεί επιμέρους τροποποιήσεις από τους μετέπειτα μεταρρυθμιστικούς νόμους, όπως αποτυπώνεται για παράδειγμα στο νόμο 1566/85 (ΦΕΚ 167) άρθρο 62 για «Θέματα ιδιωτικής εκπαίδευσης», αλλά κυρίως έχει συμπληρωθεί από τις σχετικές διοικητικές πράξεις του ΥΠΕΠΘ.

Το **νομικό πλαίσιο στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης** αφορά κυρίως στο εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών λειτουργών και τα ανώτατα όρια αυξήσεων των ετήσιων διδάκτρων. Επίσης, τα ιδιωτικά σχολεία υποχρεούνται να ακολουθήσουν το ενιαίο πρόγραμμα σπουδών των δημόσιων σχολείων, γεγονός που

περιορίζει τις δυνατότητες καινοτομιών. Εξαιρέση αποτελούν μόνο τα ξένα ιδιωτικά και τα προγράμματα του Διεθνούς Απολυτηρίου.

Μεταξύ των κύριων ζητημάτων που καθορίζουν την πορεία της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι οι **εργασιακές σχέσεις**. Ο νόμος 2986/2002 προσδιορίζει ορισμένες παραμέτρους των εργασιακών σχέσεων και συνάντησε σοβαρές αντιδράσεις από τους ιδιοκτήτες των σχολείων. Κατ' αρχάς, οι συμβάσεις που υπογράφουν οι εκπαιδευτικοί λήγουν την 31η Αυγούστου του δεύτερου έτους μετά την πρόσληψή τους. Κατά τη διάρκεια των δύο αυτών ετών, ο ιδιοκτήτης του σχολείου μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση, με καταβολή αποζημίωσης δύο μηνών στον εκπαιδευτικό. Με την πάροδο διετίας και εφόσον δεν υπάρξει καταγγελία, η σύμβαση ανανεώνεται αυτοδικαίως για τέσσερα ακόμη έτη, οπότε και στη λήξη της τετραετίας γίνεται αορίστου χρόνου. Κατά τη λήξη της τετραετίας, ο ιδιοκτήτης του σχολείου μπορεί να καταγγείλει χωρίς αιτιολογία τη σύμβαση μόνο για το 33% των εκπαιδευτικών που συμπληρώνουν εξαετή υπηρεσία.

Τέλος, δεν επιτρέπεται κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους ο διορισμός ιδιωτικού εκπαιδευτικού σε άλλο ιδιωτικό σχολείο από αυτό του αρχικού διορισμού του. Προηγούμενη νομοθετική ρύθμιση (ν. 2834/2000, άρθρο 1 §7) αναγνωρίζει την προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών των ιδιωτικών σχολείων στην περίπτωση διορισμού τους στο δημόσιο.

Η απελευθέρωση των διδάκτρων το 1990 οδήγησε σε πραγματική **αύξηση του κόστους** της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Μετά το 1996, οι μεταβολές του δείκτη τιμών εκπαίδευσης δεν διέφεραν ουσιαστικά από αυτές του γενικού δείκτη. Η δυνατότητα του κράτους να παρεμβαίνει στον προσδιορισμό των διδάκτρων των ιδιωτικών εκπαιδευτικών φορέων προβλέπεται από τη σχετική νομοθεσία και εντάσσεται στα πλαίσια της ιδιάζουσας φύσης του εκπαιδευτικού προϊόντος και της άσκησης αντιπληθωριστικής και κοινωνικής πολιτικής. Από την άλλη πλευρά όμως, οκτώ ιδιοκτήτες ιδιωτικών σχολείων, σε προσφυγή τους στο δικαστήριο ανθρωπίνων δικαιωμάτων υποστήριξαν ότι, «κανένας λόγος γενικού συμφέροντος δεν μπορεί να επιβάλλει σε εμπορικές επιχειρήσεις να προσφέρουν υπηρεσίες με αντίτιμο χαμηλότερο από το κόστος τους...». Το Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων με απόφαση που εξέδωσε την 21.09.1999 απεφάνθη ότι: «Οι δραστηριότητες των ιδιωτικών σχολείων δεν έχουν αποκλειστικά κερδοσκοπικούς σκοπούς. Στοχεύουν κυρίως στην μετάδοση πολιτιστικών και εκπαιδευτικών αξιών στους μαθητές, στον ίδιο

βαθμό και στο ίδιο επίπεδο με εκείνες που προσφέρονται στα δημόσια σχολεία. Βεβαίως το κράτος δύναται να παρέμβει εντός των ορίων της διακριτικής ευχέρειας που διαθέτει στον καθορισμό των διδάκτρων των ιδιωτικών σχολείων. Η ρύθμισή τους εμπίπτει στα πλαίσια της γενικότερης πολιτικής της κυβέρνησης που αποσκοπεί στη μείωση του πληθωρισμού και στη σταθεροποίηση αμοιβών και εισοδημάτων. Στοχεύει επίσης στο να καταστεί η εκπαίδευση που παρέχεται από τα ιδιωτικά σχολεία προσιτή σε μεγάλο αριθμό γονέων και μαθητών...». Το κράτος διατηρεί δικαίωμα να παρεμβαίνει στο συγκεκριμένο τομέα λόγω της ιδιαιτερότητας της εκπαίδευσης και του γεγονότος πως είναι αγαθό υψίστης σημασίας για την κοινωνία.

Ο πίνακας 3.1 παρουσιάζει τις νομοθετικές παρεμβάσεις στον προσδιορισμό των αυξήσεων των διδάκτρων από το 1983 έως το 2008, αντιπαραθέτοντας κάθε φορά τον αντίστοιχο ρυθμό πληθωρισμού, όπως αυτό προκύπτει από την ετήσια μεταβολή στο μέσο δείκτη τιμών καταναλωτή.

Πίνακας 3.1 Ανώτατα όρια προσαύξησης διδάκτρων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων (1983-2008)		
Έτος	Νομοθετική Παρέμβαση	Ρ
1983	Υπουργική Απόφαση Α9-2235/18.08.1983 θέτει ανώτατο όριο αύξησης το 10% για τα φροντιστήρια και 15% για τα ιδιωτικά σχολεία με δίδακτρα κάτω από 100.000 δρχ. ετησίως, ενώ τα σχολεία με δίδακτρα μεγαλύτερα των 100.000 δρχ. ετησίως υποχρεώνονται σε αυξήσεις ως και 10%.	20,2
1984	Υπουργική Απόφαση Α9-611/08.04.1985 θέτει ανώτατο όριο αύξησης το 15%	18,5
1985	Υπουργική Απόφαση Α9-1438/28.08.1985 θέτει ανώτατο όριο αύξησης 15% για φροντιστήρια και σχολεία, εφ' όσον τα δίδακτρα δεν υπερβούν τις 85.000 δρχ. ετησίως για τα Νηπιαγωγεία και Δημοτικά και 100.000 δρχ. ετησίως για τα Γυμνάσια και Λύκεια (οπότε και η αύξηση γίνεται ως αυτά τα ποσά)	19,3
1986	Υπουργική Απόφαση Α9-1241/07.07.1986 θέτει ανώτατο όριο αύξησης το 10% εξαιρώντας τα Γυμνάσια και Λύκεια	23
1987	Υπουργική Απόφαση Α9-1508/16.09.1987 θέτει ανώτατο όριο αύξησης το 12% αν και ακυρώνεται εν μέρει	16,4
1988	Υπουργική Απόφαση Α4-694/10.03.1988 θέτει ανώτατο όριο αύξησης το 8,5% αλλά ακυρώνεται από την απόφαση 3095/89 του Συμβουλίου της Επικρατείας	13,5
1989	Υπουργική Απόφαση Α4-732/27.09.1989 θέτει ανώτατο όριο αυξήσεων 19% για τα ιδιωτικά σχολεία και 15% για τα φροντιστήρια	13,7
1990	Απελευθερώνεται ο προσδιορισμός των διδάκτρων ιδιωτικής εκπαίδευσης και παρατηρούνται σημαντικές αυξήσεις στα δίδακτρα που κρίνεται ότι θέτουν σε κίνδυνο την αποπληθωριστική πολιτική μετά το 1993, οπότε και επαναφέρεται η κρατική παρέμβαση.	20,4
1991 1992 1993	Νόμος 2156/93 ΦΕΚ 109/Α άρθρο 4 §2 παγώνει τα δίδακτρα και υποχρεώνει τα σχολεία να υποβάλλουν τους τιμοκαταλόγους του επομένου σχολικού έτους τον προηγούμενο Ιανουάριο (Μάιο μετά το νόμο 2227/94 ΦΕΚ 129/Α)	19,5 15,9 14,4
1994	Συμφωνία κυρίων για αυξήσεις 15% η οποία δεν τηρείται	10,9
1995	Νόμος 2339/95 ΦΕΚ 204/Α άρθρο 23 §1 προβλέπει αυξήσεις ως και 7%	8,9
1996	Νόμος 2496/97 ΦΕΚ 87/Α άρθρο 38 §1 προβλέπει αυξήσεις ως και 7%	8,2

1997	Νόμος 2526/97 ΦΕΚ 205/Α άρθρο 11 §1 προβλέπει αυξήσεις ως και 4%	5,5
1998	Ανακοίνωση ορίου 3% χωρίς νομοθετική ρύθμιση	4,8
1999	Νόμος 2741/99 ΦΕΚ 199/Α άρθρο 10 §13 προβλέπει αυξήσεις ως και 2,5%	2,6
2000	Νόμος 2837/00 ΦΕΚ 178/Α άρθρο 4 προβλέπει αυξήσεις ως και 2,5 %	3,2
2001	Το ανακοινωθέν όριο είναι 3,5%	3,4
2002	4% επί των εισπραχθέντων κατά το προηγούμενο έτος	3,6
2003	3,8% (Νόμος 3190/03/ΦΕΚ249Α/ άρθρο 18)	3,5
2004	7,58% (Νόμος 3279/04/ΦΕΚ 205Α/ άρθρο 11)	2,9
2005	ΦΕΚ 754B (6/6/2005), ανώτατο ποσοστό αύξησης των διδασκτρων 3,21%	3,5
<i>Σημείωση: Το ποσοστό αύξησης ισχύει για τα πέραν του πρώτου διδακτικά έτη Νηπιαγωγείων, Δημοτικών, Γυμνασίων και για όλες τις τάξεις του Λυκείου.</i>		
2006	ΦΕΚ 745B (20/6/2006), ανώτατο ποσοστό αύξησης των διδασκτρων 3,2%	3,2
<i>Σημείωση: Το ποσοστό αύξησης ισχύει για τα πέραν του πρώτου διδακτικά έτη Νηπιαγωγείων, Δημοτικών, Γυμνασίων και για όλες τις τάξεις του Λυκείου.</i>		
2007	ΦΕΚ 639B (24/4/2007), ανώτατο ποσοστό αύξησης των διδασκτρων 4,6%	2,9
<i>Σημείωση: Το ποσοστό αύξησης ισχύει για τα πέραν του πρώτου διδακτικά έτη Νηπιαγωγείων, Δημοτικών, Γυμνασίων και για όλες τις τάξεις του Λυκείου.</i>		
2008	ΦΕΚ 1037B (3/6/2008), ανώτατο ποσοστό αύξησης των διδασκτρων 5,0%	4,2
2009	ανώτατο ποσοστό αύξησης των διδασκτρων 3,32%	
<i>Σημείωση: Το ποσοστό αύξησης ισχύει για τα πέραν του πρώτου διδακτικά έτη Νηπιαγωγείων, Δημοτικών, Γυμνασίων και για όλες τις τάξεις του Λυκείου.</i>		
<i>Πηγή: Γενική Γραμματεία Εμπορίου Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, 2009</i>		
<i>Δίδακτρα Σχολικής Περιόδου 2009-2010: Δελτίο Τύπου 30 Απριλίου 2009</i>		

Το ιστορικό των παραπάνω ρυθμίσεων, από το οποίο εξαιρούνται τα ξένα ιδιωτικά σχολεία, καθώς και συχνά οι φορείς εκμάθησης ξένων γλωσσών που λειτουργούν βάσει διμερών μορφωτικών συμβάσεων-συμφωνιών (Ιταλικό, Γερμανικό, Γαλλικό Ινστιτούτο και Βρετανικό Συμβούλιο), καθιστά προφανές ότι, η κρατική τιμολογιακή πολιτική απέναντι στην ιδιωτική εκπαίδευση την τελευταία εικοσαετία δεν ήταν ιδιαίτερα ευμενής, αφού οδήγησε στη σχεδόν συστηματική μείωση της πραγματικής αξίας των εισπραττόμενων διδασκτρων. Η εξέλιξη αυτή αναμφίβολα έθιξε τα συμφέροντα και την κερδοφορία κάποιων ιδιωτικών εκπαιδευτικών φορέων, ιδίως των ιδιωτικών σχολείων που αντιμετωπίζουν υψηλά και ανελαστικά στοιχεία κόστους.

Τα **δίδακτρα των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων** εφεξής ορίζονται από το Νόμο 3279/04 «δίδακτρα ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων». Τα δίδακτρα των νηπιαγωγείων, των δημοτικών σχολείων και των γυμνασίων / λυκείων, ιδιωτικής εκπαίδευσης προσδιορίζονται ως εξής:

α) Τα δίδακτρα που ισχύουν κάθε έτος για την πρώτη τάξη των νηπιαγωγείων, των δημοτικών σχολείων και των γυμνασίων / λυκείων, ιδιωτικής εκπαίδευσης,

καθορίζονται με απόφαση των αντίστοιχων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημοσιοποιούνται από αυτά με κάθε πρόσφορο τρόπο και μέσω διαδικτύου, εντός των μηνών Ιανουαρίου και Φεβρουαρίου του αμέσως προηγούμενου σχολικού έτους. Η προθεσμία αυτή είναι αποκλειστική, διαφορετικά διατηρούνται τα δίδακτρα του τρέχοντος σχολικού έτους και για το επόμενο. Για τα υποχρεωτικά μαθήματα που διδάσκονται σε κάθε ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, όπως αυτά εγκρίνονται κάθε φορά από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, ανακοινώνεται ένα συνολικό ποσό, ενώ για τις επιλογές ανακοινώνεται το ποσό που αντιστοιχεί στην προσφερόμενη επιλογή και ισχύει για το σύνολο των ωρών αυτής.

β) Τα δίδακτρα του πρώτου διδακτικού έτους, που ορίζονται σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο, είναι τα δίδακτρα που ισχύουν για το διδακτικό έτος 2005-2006.

γ) Το ύψος της τυχόν αύξησης των διδάκτρων που καταβάλλονται στα νηπιαγωγεία, δημοτικά σχολεία, γυμνάσια και λύκεια ιδιωτικής εκπαίδευσης κατά τα, πέραν του πρώτου, διδακτικά έτη δεν υπερβαίνει το ποσοστό που προκύπτει από τη σχέση:

$$0,35X+0,65\Psi=Z$$

Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Δελτίο Τύπου 2-8-2004

όπου:

X: η ετήσια μεταβολή του γενικού δείκτη τιμών καταναλωτή του προηγούμενου έτους, σε μέσα επίπεδα, όπως αυτή ανακοινώνεται από την ΕΣΥΕ.

Ψ: η μέση αύξηση των αμοιβών εκπαιδευτικών ιδιωτικών σχολείων κατά το προηγούμενο έτος. Η μέση αύξηση Ψ ορίζεται ως ο αριθμητικός μέσος όρος των ποσοστών αύξησης των αμοιβών που αντιστοιχούν σε κάθε μισθολογικό κλιμάκιο εκπαιδευτικού με τέσσερα έτη σπουδών.

Z: ανώτατο ποσοστό αύξησης.

Για το διδακτικό έτος 2004-2005 ίσχυε ότι $X=3,5\%$ και $\Psi=9,77\%$, ενώ βάσει του παραπάνω τύπου προέκυπτε ότι $Z=7,58\%$.

Σημειώνεται ότι, το ποσοστό αύξησης ισχύει για τα πέραν του πρώτου διδακτικά έτη Νηπιαγωγείων, Δημοτικών, Γυμνασίων και για όλες τις τάξεις του Λυκείου. Στα

δίδακτρα της Α' τάξης του Νηπιαγωγείου και των πρώτων τάξεων δημοτικού και γυμνασίου αντίστοιχα, δεν τίθενται περιορισμοί.

Με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης, η οποία εκδίδεται το αργότερο μέχρι το Μάιο εκάστου έτους, προσδιορίζεται η μέση αύξηση των αμοιβών των εκπαιδευτικών ιδιωτικών σχολείων για το προηγούμενο έτος και ανακοινώνεται το ανώτατο ποσοστό αύξησης Ζ των διδασκτρων.

Για τη σχολική περίοδο 2009-2010, το ποσοστό της αύξησης (Ζ), σε σχέση με τα δίδακτρα, που ίσχυσαν κατά τη σχολική περίοδο 2008 – 2009, προσδιορίζεται στο 3,32%, μέχρι του οποίου, κατ ανώτατο όριο, επιτρέπεται να αυξηθούν τα δίδακτρα των προαναφερομένων τάξεων. Το ανώτατο αυτό ποσοστό της αύξησης προέκυψε λαμβάνοντας υπ' όψιν τη μέση μεταβολή του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή του έτους 2008 και τη μεταβολή των αμοιβών του διδακτικού προσωπικού μεταξύ των δύο σχολικών περιόδων, όπως ορίζει το άρθρο 11, του Ν.3279/04 ΦΕΚ Α 205.

Το ποσοστό της μεταβολής σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό που ίσχυσε για το έτος 2008 – 2009 και ανερχόταν στο 5% είναι αισθητά μειωμένο, κατά 33,6% (ή σε ποσοστιαίες μονάδες κατά 1,68%-Γενική Γραμματεία Εμπορίου).

Τα υποχρεωτικά δίδακτρα στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια για το σχολικό έτος 2009-2010 ανά εκπαιδευτική περιφέρεια στο νόμο Αττικής κυμαίνονται στα ακόλουθα επίπεδα:

Πίνακας 3.2 Υποχρεωτικά δίδακτρα Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων ανά εκπαιδευτική περιφέρεια στο νόμο Αττικής						
	ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΑ		ΔΗΜΟΤΙΚΑ		ΓΥΜΝΑΣΙΑ	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΧΟΛΕΙΩΝ	ΑΠΟ - ΕΩΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΧΟΛΕΙΩΝ	ΑΠΟ - ΕΩΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΧΟΛΕΙΩΝ	ΑΠΟ - ΕΩΣ
Α! ΑΘΗΝΑΣ	12	2.200 - 5.700	14	2.200 - 6.900	6	3.000 - 9.840
Β! ΑΘΗΝΑΣ	20	2.070 - 8.240	23	2.350 - 8.300	17	4.600 - 10.524
Γ! ΑΘΗΝΑΣ	8	2.960 - 5.800	7	3.000 - 6.127	6	3.960 - 7.476
Δ! ΑΘΗΝΑΣ	13	2.935 - 7.500	15	3.470 - 7.500	10	2.700 - 6.500

ΠΕΙΡΑΙΑΣ Α!	11	2.300 - 4.920	11	2.600 - 5160	9	2.600 - 6.690
ΠΕΙΡΑΙΑΣ Β!	2	2.760 - 3.700	1	3.950
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Α!	12	2.700 - 8.000	14	2.900 - 11.363	10	5.000 - 9.840
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗ Β!	3	3.100 - 5.600	3	3.800 - 7400	3	6.185 - 9.800

Πηγή: Γενική Γραμματεία Εμπορίου, 2009

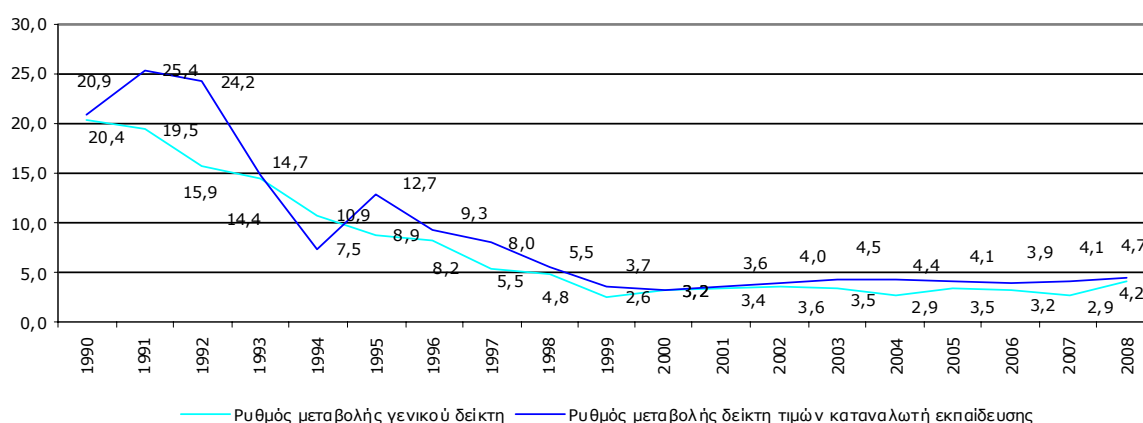
Σε παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζεται το ύψος των ετησίων διδάκτρων των ιδιωτικών σχολείων για την Α΄ Γυμνασίου, για τη σχολική περίοδο 2009-2010, η οποία αναρτάται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

3.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον

3.1.2.1. Κόστος ιδιωτικής εκπαίδευσης

Η απελευθέρωση των διδάκτρων το 1990 οδήγησε σε πραγματική αύξηση του κόστους της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Μετά το 1996, οι μεταβολές του δείκτη τιμών εκπαίδευσης δεν διέφεραν ουσιαστικά από αυτές του γενικού δείκτη, όπως διαπιστώνεται από το παρακάτω διάγραμμα 3.3. Η δυνατότητα του κράτους να παρεμβαίνει στον προσδιορισμό των διδάκτρων των ιδιωτικών εκπαιδευτικών φορέων προβλέπεται από τη σχετική νομοθεσία και εντάσσεται στα πλαίσια της ιδιάζουσας φύσης του εκπαιδευτικού προϊόντος και της άσκησης αντιπληθωριστικής και κοινωνικής πολιτικής.

Διάγραμμα 3.1 Εξέλιξη του ρυθμού μεταβολής του γενικού δείκτη τιμών καταναλωτή και του δείκτη τιμών της εκπαίδευσης 1990-2008



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2009

Με βάση την τελευταία Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2004/05, η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό ανέρχεται σε €51,34 για το σύνολο της εκπαίδευσης. Επί αυτού του ποσού, τα €4,60 αφορούν την πρωτοβάθμια τυπική εκπαίδευση και τα €4,11 τη δευτεροβάθμια τυπική εκπαίδευση. Συνεπώς, διαπιστώνεται ότι η σημαντική διαφορά (έως τα €51,34) αφορά τη μη τυπική εκπαίδευση (φροντιστήρια, ιδιαίτερα μαθήματα).

Ο πίνακας 3.3 παρουσιάζει τα σχετικά ποσά και μερίδια στο σύνολο του δείγματος, με την πρώτη στήλη του πίνακα να καταγράφει τις μέσες μηνιαίες δαπάνες ανά νοικοκυριό και τη δεύτερη στήλη να ανάγει τις δαπάνες αυτές σε ετήσια βάση και επί συνόλου 3.992.964 νοικοκυριών σε όλη τη χώρα.

Τα ποσά που καταγράφονται αφορούν τρέχουσες τιμές του 2004 και στην περίπτωση των συνολικών ετήσιων δαπανών αναφέρονται εκ. ευρώ. Τα ποσά για τα έτη 2005-2008 προέκυψαν από την αναπροσαρμογή των δαπανών του 2004 με βάση τη μεταβολή του γενικού δείκτη τιμών καταναλωτή και του δείκτη τιμών καταναλωτή της εκπαίδευσης.

ΓΑΝΕΤΣΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

Πίνακας 3.3 Ιδιωτικές εκπαιδευτικές δαπάνες στο σύνολο του δείγματος της ΕΟΠ 2004/5

	Μέση μηνιαία δαπάνη νοικοκυριού 2004 (€)	Ετήσιες Συνολικές Δαπάνες 2004 (εκ. €)	Ετήσιες Συνολικές Δαπάνες 2005 (εκ. €)	Ετήσιες Συνολικές Δαπάνες 2006 (εκ. €)	Ετήσιες Συνολικές Δαπάνες 2007(εκ. €)	Ετήσιες Συνολικές Δαπάνες 2008(εκ. €)
Σύνολο Αγορών	1.792,28	85.878,11	88.883,85	91.728,13	94.388,25	98.352,55
Εκπαίδευση	51,34	2.459,99	2.560,84	2.660,72	2.769,81	2.899,99
Γενική Εκπαίδευση	37,94	1.817,92	1.892,45	1.966,26	2.046,87	2.143,08
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (τυπική και μη-τυπική)	10,68	511,74	532,72	553,50	576,19	603,27
Τυπική πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4,60	220,41	229,45	238,40	248,17	259,84
Προσχολική εκπαίδευση (νηπιαγωγείο)	1,10	52,71	54,87	57,01	59,35	62,13
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό)	3,50	167,70	174,58	181,39	188,83	197,70
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (τυπική και μη-τυπική)	27,26	1.306,18	1.359,73	1.412,76	1.470,68	1.539,81
Τυπική Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,11	196,93	205,01	213,00	221,74	232,16
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση - πρώτο στάδιο (γυμνάσιο)	1,66	79,54	82,80	86,03	89,56	93,77
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση - δεύτερο στάδιο (ενιαίο λύκειο και τεχνικό επαγγελματικό εκπαιδευτήριο)	2,45	117,39	122,21	126,97	132,18	138,39

Πηγή: ΕΣΥΕ, Επεξεργασία στοιχείων ΕΟΠ 2004/5

3.1.2.2. Σημερινό οικονομικό περιβάλλον

Στην πρόσφατη ενδιάμεση έκθεση του Διοικητή της Τραπέζης Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2009 (20/10/2009), παρατηρείται έντονη αναφορά στην υπάρχουσα χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση, η οποία έχει αναδείξει τις προϋπάρχουσες μεγάλες μακροοικονομικές ανισορροπίες και διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας, κορυφαία εκδήλωση των οποίων είναι τα μεγάλα "δίδυμα" ελλείμματα (το δημοσιονομικό και το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών) και χρέη (το δημόσιο και το εξωτερικό). Οι χώρες εκείνες όπως η Ελλάδα, που χαρακτηρίζονται από "δίδυμα" ελλείμματα και χρέη, αντιμετωπίζουν σοβαρό κίνδυνο να είναι πολύ δυσχερέστερη και **πιο αργή η έξοδος** από την κρίση και να υπάρξει έτσι μια παρατεταμένη περίοδος χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης.

Η κρίση στην ελληνική οικονομία πρέπει να αντιμετωπιστεί ως πρόκληση αλλά και ως ευκαιρία για το συνολικό αναπροσανατολισμό της οικονομικής πολιτικής και την προώθηση ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου. Σήμερα, αρχίζουν να συνειδητοποιούνται από την κοινωνία τα μεγάλα και χρόνια προβλήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε επώδυνες εξελίξεις στο μέλλον, αν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως. Αρχίζει επίσης να γίνεται αντιληπτό ότι, για να βγει η χώρα από το σημερινό αδιέξοδο και να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη στις προοπτικές της οικονομίας, δεν υπάρχουν περιθώρια ούτε για καθυστερήσεις ούτε για ημίμετρα.

Τα δημοσιονομικά μεγέθη έχουν επιδεινωθεί δραματικά. Το 2008 το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης διαμορφώθηκε στο 5,6% του ΑΕΠ (σύμφωνα με εκτιμήσεις της ΕΣΥΕ), ενώ το 2009 θα είναι πολύ υψηλότερο, όπως σαφώς προμηνύει η αύξηση, κατά το εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου, των καθαρών δανειακών αναγκών της κεντρικής κυβέρνησης σε ταμειακή βάση στο 9,9% του ετήσιου ΑΕΠ (από 4,9% του ΑΕΠ την αντίστοιχη περυσινή περίοδο). Υπό την επήρεια του αντίξοου διεθνούς περιβάλλοντος, οι πραγματικές επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας χειροτέρευσαν.

Η διεθνής κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά την ελληνική οικονομία. Ο ρυθμός ανάπτυξης επιβραδύνθηκε απότομα στο 2% το 2008 (από 4,5% το 2007), ενώ —σύμφωνα με προσωρινές εκτιμήσεις της ΕΣΥΕ— ήταν μηδενικός το πρώτο εξάμηνο του 2009. Η επιδείνωση των συνθηκών στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές και η υποχώρηση των προσδοκιών των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών συνετέλεσαν στη μείωση των

δαπανών για κατανάλωση, επενδύσεις σε κατοικίες και επιχειρηματικές επενδύσεις, καθώς και στην υιοθέτηση αυστηρότερων όρων χρηματοδότησης από τις τράπεζες.

Για ολόκληρο το 2009, σύμφωνα με εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, η μείωση του **ΑΕΠ** μπορεί να προσεγγίσει ή και να ξεπεράσει το 1%. Η **συνολική απασχόληση** θα μειωθεί κατά 1-1,5%, ενώ το **ποσοστό ανεργίας** θα αυξηθεί και θα υπερβεί το 9%. Ο **πληθωρισμός** (βάσει του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή) θα υποχωρήσει στο 1,1-1,3%, κυρίως λόγω της μείωσης των τιμών του αργού πετρελαίου και των τροφίμων αλλά και της κάμψης της ζήτησης, ενώ ο πυρήνας του πληθωρισμού θα εμφανίσει πιο περιορισμένη υποχώρηση (στο 2,1%), παραμένοντας σε υψηλότερο επίπεδο από ό,τι στη ζώνη του ευρώ, με αποτέλεσμα να συνεχίζεται η διάβρωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας ως προς τις τιμές. (Η Ενδιάμεση Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2009).

3.1.3. Κοινωνικό Πολιτισμικό Περιβάλλον

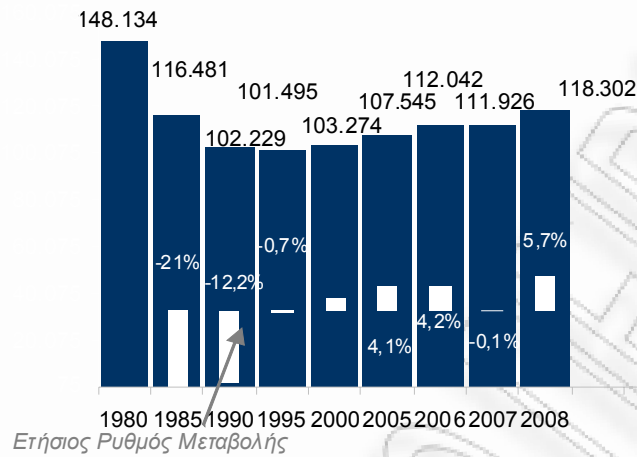
3.1.3.1. Δημογραφικές εξελίξεις

Η ζήτηση για εκπαίδευση επηρεάζεται καθοριστικά από το ίδιο το μέγεθος της μαθητικής βάσης. Ως εκ τούτου, οι δημογραφικές εξελίξεις στην Ελλάδα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στην ανάλυση της ζήτησης για εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

Η δημογραφική εξέλιξη του πληθυσμού της Ελλάδας τις τελευταίες δεκαετίες χαρακτηρίζεται από μια κατακόρυφη μείωση της γεννητικότητας (διάγραμμα 3.2). Τη δεκαετία του 1980 παρατηρήθηκε έντονη μείωση της γεννητικότητας, η οποία συνεχίστηκε με βραδύτερους ρυθμούς τη δεκαετία του 1990. Την περίοδο 2000-2008 οι γεννήσεις σημειώνουν ανοδική πορεία η οποία πιθανόν να οφείλεται στο μεταναστευτικό ρεύμα. Το 2008 οι γεννήσεις ανήλθαν σε 118.302.

Διάγραμμα 3.2 Εξέλιξη γεννήσεων 1980-2008

Εξέλιξη γεννήσεων



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2009

Δεύτερη σημαντικότερη δημογραφική εξέλιξη των τελευταίων ετών αποτέλεσε η εκτεταμένη εισροή μεταναστών, κυρίως από τις χώρες της Κεντρικής & Ανατολικής Ευρώπης, η οποία σε συνδυασμό με τον αριθμό των παλιννοστούντων ομογενών, συντήρησε τα επίπεδα του πληθυσμού και συντέλεσε στη ζήτηση για εκπαίδευση. Τα στοιχεία αυτά βεβαίως αφορούν την επίσημη μετανάστευση, η οποία δεν περιλαμβάνει τους λαθρομετανάστες. Αποτελούν έτσι μάλλον ενδεικτικό κατώτατο όριο παρά αξιόπιστο μέτρο των πραγματικών μεγεθών. Η πραγματική μετανάστευση βρίσκεται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα. Σύμφωνα με την απογραφή του 2001 υπήρχαν 148.291 αλλοδαποί μαθητές ηλικίας 5-19 ετών, εκ των οποίων το 46,7% (69.282 μαθητές) είναι εγκατεστημένοι στην Αττική, 14,1% στην Κεντρική Μακεδονία και ακολουθεί η Πελοπόννησος με μερίδιο 6,3% (9.303 μαθητές).

Στην Ελλάδα οι πληθυσμιακές ομάδες μεταξύ 0-24 ετών αποτελούν το 25,9% του συνολικού πληθυσμού της χώρας (Eurostat, 2007). Ωστόσο, ο πληθυσμός της Ευρώπης γηράσκει καθώς οι δηλωθέντες από τα 27 κράτη-μέλη της Ε.Ε. δείκτες γονιμότητας είναι χαμηλότεροι από το “επίπεδο αντικατάστασης” (replacement level)¹

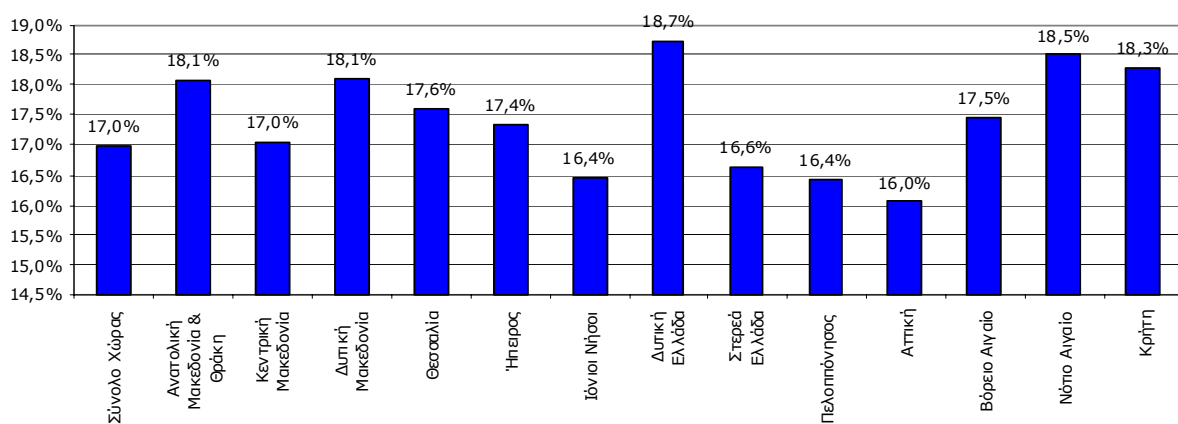
¹ Το επίπεδο αντικατάστασης ορίζεται ως ο αριθμός των παιδιών ανά γυναίκα (διάμεσος υπολογιζόμενος υπό προϋποθέσεις) που απαιτείται για τη μακροπρόθεσμη διατήρηση σταθερού πληθυσμού. Για τις αναπτυγμένες χώρες το επίπεδο αντικατάστασης είναι 2,1. (Key figures on Europe, 2009 edition, Eurostat).

του 2,1 και μάλιστα φθίνοντες. Για την Ελλάδα, η διάμεση τιμή παιδιών ανά γυναίκα είναι 1,4 (το 2006), παρουσιάζοντας μικρή αύξηση από το 1996 (1,3).

Σύμφωνα με τη Eurostat, οι δημογραφικές εξελίξεις θα έχουν τεράστια σημασία για την Ε.Ε. τις προσεχείς δεκαετίες. Ο χαμηλός ρυθμός γεννήσεων και το γεγονός ότι οι άνθρωποι ζουν περισσότερα χρόνια θα μετασχηματίσει την ηλικιακή πυραμίδα της Ε.Ε. Η μεταπολεμική γενιά, η γενιά του λεγόμενου “baby-boom” (έκρηξη γεννήσεων) είναι πλέον σε ηλικία συνταξιοδότησης. Αυτό οδήγησε την Ε.Ε. να χαράσσει τη νέα στρατηγική της για οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή υπό το πρίσμα των δημογραφικών εξελίξεων.

Η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού της χώρας, όπως καταγράφηκε το 2001 δίνει μια εικόνα των δυνητικών καταναλωτών για υπηρεσίες εκπαίδευσης. Οι ηλικιακές ομάδες δίδονται από την ΕΣΥΕ ανά πενταετία, επομένως οι «πελάτες» υπηρεσιών εκπαίδευσης ανήκουν στις ομάδες 5-9 ετών, 10-14 ετών και 15-19 ετών. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η βασική εκπαίδευση ολοκληρώνεται κανονικά στην ηλικία των 17 ετών, το σύνολο 5-19 ετών θα είναι λίγο μεγαλύτερο από το ζητούμενο πληθυσμό (διάγραμμα 3.3)

Διάγραμμα 3.3 Ποσοστό ατόμων ηλικίας 5-19 ετών στο σύνολο του πληθυσμού ανά περιφέρεια (Απογραφή 2001)



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2009

Η περιφέρεια με τη μεγαλύτερη αναλογία κατοίκων ηλικίας 5-19 ετών στο σύνολο του πληθυσμού του νομού είναι η Δυτική Ελλάδα με ποσοστό 18,7%, ενώ το μικρότερο

ποσοστό επί του συνόλου κατοίκων ηλικίας 5-19 έχει η Αττική με 16,0%. Από τη δεκαετία του 1980 και μετά, παρατηρείται συρρίκνωση του νεανικού πληθυσμού, η οποία αναπόφευκτα περιορίζει τη συνολική ζήτηση για εκπαίδευση.

3.1.3.2. Η Επίδραση των Δημογραφικών Εξελίξεων στο Συνολικό Μαθητικό Πληθυσμό

Οι δημογραφικές εξελίξεις επηρεάζουν την πορεία του συνολικού μαθητικού πληθυσμού. Στον πίνακα 3.4 παρουσιάζεται ο συνολικός μαθητικός πληθυσμός για τις περιόδους 1995/6-2008/9 ανά βαθμίδα εκπαίδευσης. Οι βαθμίδες οι οποίες αναλύονται είναι η προσχολική (νηπιαγωγεία), η δημοτική, η κατώτερη δευτεροβάθμια (γυμνάσια) και η ανώτερη δευτεροβάθμια (ενιαία λύκεια και τεχνικά λύκεια).

Παρατηρείται ότι από το 1995/6 έως το 2008/9 ο συνολικός μαθητικός πληθυσμός μειώθηκε κατά 6,3%.

Πίνακας 3.4 Μαθητικός πληθυσμός ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

Βαθμίδα	1995/6	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8	2008/9
Νηπιαγωγείο	127.980	144.653	142.305	141.008	142.369	143.637	143.716	148.529	156.629
Δημοτικό	679.288	646.331	648.487	654.780	647.543	643.200	639.961	634.207	635.804
Γυμνάσιο	411.138	326.371	311.422	312.598	317.597	324.809	330.302	342.605	340.580
Λύκειο	248.507	222.887	220.459	224.970	226.689	230.605	224.030	239.242	240.384
Σύνολο	1.466.913	1.340.242	1.322.673	1.333.356	1.334.198	1.342.251	1.338.009	1.364.583	1.373.397

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, ΥΠΕΠΘ , 2009

Ως προς την προσχολική εκπαίδευση, αυτή φαίνεται να κυμαίνεται περίπου στα ίδια επίπεδα μαθητών έως το 2006/07, ενώ τα τελευταία δύο σχολικά έτη οι μαθητές των νηπιαγωγείων αυξήθηκαν αισθητά. Η εικόνα μέχρι το 2007 είναι η συνισταμένη των αρνητικών επιδράσεων της μείωσης των γεννήσεων και των θετικών από την αύξηση της συμμετοχής των νηπίων στην προσχολική παιδεία. Στην παρούσα φάση διαφαίνεται **νέα αύξηση του μαθητικού πληθυσμού της βαθμίδας αυτής, λόγω της θέσπισης νόμου από το ΥΠΕΠΘ για υποχρεωτική φοίτηση από τη νηπιακή ηλικία**. Αυτή η αύξηση έγινε αισθητή από το τρέχον σχολικό έτος (2008/9) κατά το οποίο παρατηρήθηκε κατακόρυφη αύξηση των ιδιωτικών νηπιαγωγείων και των νηπίων που φοιτούν σε αυτά.

Στα δημοτικά σχολεία όπου το ποσοστό συμμετοχής ήταν ήδη αρκετά υψηλό και δεν αυξήθηκε κατά την εξεταζόμενη περίοδο, η δημογραφική επίδραση είναι πιο σαφής. Με τη λογική της χρονικής υστέρησης των έξι ετών, παρατηρείται φθίνουσα πορεία στον πληθυσμό των δημοτικών σχολείων, ιδιαίτερα από το σχολικό έτος 2004/05. Έτσι, από 646.331 μαθητές το 2001/2, το 2008/9 μειώθηκαν σε 635.804.

Στο μαθητικό πληθυσμό του γυμνασίου, παρατηρείται μείωση μέχρι το έτος 2003/04, ενώ στη συνέχεια σημειώνεται σταδιακή ανάκαμψη, με αποτέλεσμα το 2007/8 οι μαθητές να αυξηθούν σε 342.605. Το 2008/9 μειώθηκαν σε 340.580.

Στην ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ο συνολικός αριθμός των μαθητών κυμαίνεται μεταξύ 220.459 – 240.384 μαθητών την περίοδο 2001/2-2008/9. Ο μαθητικός πληθυσμός της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επηρεάζεται έντονα από τα ποσοστά συμμετοχής σε αυτή τη βαθμίδα τα οποία αυξάνονται συνολικά, αλλά διαφοροποιούνται μεταξύ της γενικής και της τεχνικής – επαγγελματικής εκπαίδευσης υπέρ της δεύτερης.

Η μερική ανασχεση της μείωσης του μαθητικού πληθυσμού, κυρίως στα δημοτικά σχολεία την τελευταία πενταετία, συνδέεται αναμφισβήτητα και με τις αντίστοιχες μεταναστευτικές εισροές, που έχουν επιδράσει στη σύνθεση των ελληνικών σχολείων. Σε αρκετές περιοχές μάλιστα, ιδιαίτερα του λεκανοπεδίου Αττικής, στη σύνθεση των τάξεων υπερτερούν οι αλλοδαποί μαθητές, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στη ροή της διδασκαλίας, εφόσον η διαφορετική εθνική κουλτούρα και

μητρική γλώσσα (για τους αλλοδαπούς) επηρεάζουν αρνητικά το επίπεδο σπουδών. Το γεγονός αυτό οδήγησε ορισμένα νοικοκυριά να στραφούν στην ιδιωτική εκπαίδευση.

Αν και είναι δύσκολο να πραγματοποιήσει κανείς ποσοτικές εκτιμήσεις των παραπάνω επιδράσεων στον κλάδο της μη-τυπικής εκπαίδευσης, είναι αναμφίβολο ότι η ζήτηση για τις ανάλογες υπηρεσίες επηρεάζεται από τις δημογραφικές εξελίξεις.

3.1.3.3. Προβλέψεις και Εκτιμήσεις για τη Μελλοντική Εξέλιξη του Μαθητικού Πληθυσμού

Οι μελλοντικές προοπτικές του κλάδου συναρτώνται στενά με τις προσδοκώμενες δημογραφικές εξελίξεις. Προβλέψεις σχετικά με την εξέλιξη του συνολικού πληθυσμού παρέχονται από αρκετές υπηρεσίες και συνήθως βασίζονται σε ένα σύνολο υποθέσεων σχετικά με καθοριστικές μεταβλητές (γονιμότητα, θνησιμότητα, μεταναστευτικές ροές), αλλά και κάποια εναλλακτικά σενάρια. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, ο εν δυνάμει μαθητικός πληθυσμός (ηλικίας 5-19 ετών) προβλέπεται ότι σταδιακά θα μειωθεί. Το 2050 ενδέχεται να διαμορφωθεί σε 1.350 χιλιάδες άτομα (Πίνακας 3.5).

Από τα στοιχεία προκύπτει ότι η δημογραφική συρρίκνωση του μαθητικού πληθυσμού τα ακόλουθα χρόνια αναμένεται να συνεχιστεί, αν και όπως είναι φυσικό, το κύριο μερίδιο της συρρίκνωσης μετατοπίζεται στις ηλικίες 15-19, 20-24 και αργότερα 25-29.

Αν και δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν προβλέψεις για τις μεταναστευτικές εισροές στη χώρα, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι, μετά το μεταναστευτικό ρεύμα των αρχών της δεκαετίας του 1990, οι εισροές φαίνεται να σταθεροποιούνται σε χαμηλότερα επίπεδα. Η κρατική μεταναστευτική πολιτική, η πολιτική του Υπουργείου Παιδείας σχετικά με την εκπαίδευση των μεταναστών, καθώς και ο βαθμός ένταξής τους στην ελληνική κοινωνία σαφώς θα επηρεάσουν και τα μερίδια των αλλοδαπών μαθητών στα σχολεία.

Η παραπάνω ανάλυση έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στους δημογραφικούς παράγοντες που προσδιορίζουν το μέγεθος της μαθητικής βάσης, από την οποία πηγάζει η ζήτηση για εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Από τα σχετικά στοιχεία προκύπτει τόσο η μείωση του

μαθητικού πληθυσμού, όσο και η αλλαγή της σύνθεσής του, με την ενσωμάτωση όλο και περισσότερων μεταναστών.

Εντούτοις, οφείλουμε να υπενθυμίσουμε ότι η συνολική ζήτηση για εκπαίδευση δεν παύει να είναι το γινόμενο του συνόλου του εν δυνάμει μαθητικού πληθυσμού επί την ατομική ζήτηση, δηλαδή της ιδιωτικής επιλογής για κατανάλωση / επένδυση σε εκπαίδευση (που συνδέεται κατ' εξοχήν με την προσδοκία καλού μορφωτικού επιπέδου, υψηλότερου εισοδήματος, επαγγελματικής αποκατάστασης και κοινωνικής καταξίωσης). Η ατομική ζήτηση παίζει καταλυτικό ρόλο, κυρίως στην τυπική ανώτερη δευτεροβάθμια και στη μη-τυπική εκπαίδευση, όπου η απουσία θεσμικών παρεμβάσεων επιτρέπει μεγαλύτερη εκδήλωση του στοιχείου της ιδιωτικής επιλογής. Στην ελληνική κοινωνία, αλλά και στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών, παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες μια ταυτόχρονη και αντίρροπη λειτουργία των παραπάνω παραγόντων, δηλαδή μια υποχώρηση της μαθητικής βάσης και επέκταση της ζήτησης για εκπαίδευση ανά μαθητή. Αυτό που είναι αναπόφευκτο σε αυτή τη διαδικασία είναι η αναδιάρθρωση του κλάδου της εκπαίδευσης από τις παραδοσιακές υπηρεσίες σε όλο και πιο εξειδικευμένες παροχές, αλλά και η μετατόπιση της ζήτησης προς ανώτερες βαθμίδες εκπαίδευσης.

Πίνακας 3.5 Προβολές του πληθυσμού της Ελλάδας κατά ηλικία (2010-2050)

Ηλικιακή Ομάδα	2010	2020	2030	2040	2050
Σύνολο	11.244.118	11.342.924	11.249.902	11.077.816	10.778.997
0-4	525.561	471.092	430.285	433.016	417.085
5-9	525.430	514.348	450.565	438.536	438.227
10-14	529.087	544.052	489.716	449.009	451.785
15-19	572.044	547.041	536.042	472.448	460.501
20-24	626.043	557.355	572.417	518.422	477.984
25-29	794.357	615.413	590.766	580.029	516.922
30-34	875.139	681.487	613.470	628.695	575.195
35-39	892.937	845.773	668.416	644.237	633.868
40-44	886.888	913.300	721.938	654.995	670.549
45-49	807.540	915.745	869.991	695.838	672.684
50-54	771.963	892.561	919.577	733.367	668.896
55-59	701.675	795.654	902.114	859.650	692.675
60-64	652.624	740.917	858.327	886.811	711.628
65-69	533.173	651.472	742.494	845.599	810.052
70-74	558.279	573.497	657.548	768.449	800.286
75-79	495.421	420.448	522.664	606.344	701.919
80-84	315.552	355.050	377.189	449.045	542.544
85-89	130.430	210.576	190.887	254.480	315.078
90+	49.975	97.143	135.496	158.846	221.119
5-19	1.626.561	1.605.441	1.476.323	1.359.993	1.350.513
	14,5%	14,2%	13,1%	12,3%	12,5%

Πηγή: ΕΣΥΕ, 2009

3.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η εισαγωγή στο σχολείο των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, είναι πλέον αναγκαιότητα. Στόχος πρέπει να είναι αφενός η εξοικείωση των μαθητών και των εκπαιδευτικών με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και αφετέρου η αξιοποίησή τους στη διαδικασία της μάθησης. Είναι επιτακτική ανάγκη, οι μαθητές να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν και να αγαπάνε τη μάθηση γιατί θα ζήσουν στην «Κοινωνία της Μάθησης» δηλαδή σε ένα κόσμο που αλλάζει γρήγορα και απαιτεί συνεχή και δια βίου εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση.

Η χρήση ποιοτικού εκπαιδευτικού λογισμικού μπορεί να βοηθήσει το έργο του δασκάλου και να συμπληρώσει κενά στη λειτουργία του συμβατικού-έντυπου βιβλίου. Ενώ ο δάσκαλος με χρήση του λόγου κινητοποιεί τη φαντασία, το εκπαιδευτικό λογισμικό και τα εποπτικά μέσα διδασκαλίας μπορούν να δράσουν συμπληρωματικά και να κινητοποιήσουν τις αισθήσεις. Επιπλέον, τα πολυμέσα σε σχέση με τα συμβατικά εποπτικά μέσα, video, audio κ.λπ., προσφέρουν κάτι περισσότερο. Ο μαθητής δεν παρακολουθεί παθητικά, αλλά συμμετέχει, αυτενεργεί. Κυρίως όμως η τεχνολογία των πολυμέσων προσφέρει τη δυνατότητα διασύνδεσης των πληροφοριών και επομένως πλοήγησης στη γνώση ανάλογα με τη διάθεση, το ενδιαφέρον ή και την περιέργεια του μαθητή. Ενεργοποιεί το μαθητή και συγχρόνως σπάει την «παγωμένη-στατική» εργονομία του βιβλίου. Επίσης οι δυνατότητες που προσφέρουν τα δίκτυα υπολογιστών είναι σημαντικές. Εάν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να βοηθήσουν τους μαθητές στην αναζήτηση της γνώσης από πολλές πηγές, στην πρόσβαση σε επίκαιρη γνώση και πληροφόρηση, στην επικοινωνία και συνεργασία με άλλους μαθητές, σχολεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, μουσεία, ειδικούς επιστήμονες κ.λπ. και να συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός πλούσιου μαθησιακού περιβάλλοντος που θα ευνοεί τη συνεργατική, τη διερευνητική και τη δημιουργική μάθηση.

3.1.4.1. Η Πληροφορική στο Γυμνάσιο

Η εισαγωγή της Πληροφορικής στο Γυμνάσιο άρχισε σταδιακά την προηγούμενη δεκαετία ως γνωστικό αντικείμενο. Από το σχολικό έτος 1993-94 διδάσκεται και στις τρεις τάξεις ως μονόωρο μάθημα. Αν και το ισχύον Αναλυτικό Πρόγραμμα είναι σύγχρονο (Π.Δ. 446/95 ΦΕΚ 260) τα προβλήματα είναι πολλά. Οι ώρες διδασκαλίας είναι ανεπαρκείς και τα διδακτικά βιβλία και τα εργαστήρια δεν είναι ό,τι καλύτερο. Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ανταποκρινόμενο στη διαρκώς αυξανόμενη κοινωνική απαίτηση για επαρκή εκπαίδευση στις τεχνολογίες αιχμής, σχεδίασε και πρότεινε στην πολιτική ηγεσία του πρώην ΥΠ.Ε.Π.Θ. τον εκσυγχρονισμό του μαθήματος της Πληροφορικής που διδάσκεται στο Γυμνάσιο. (Δρ. Γ. Κ. Παπαδόπουλος, 1999)

Επίσης, η ενσωμάτωση του φορητού υπολογιστή στην τάξη από το σχολικό έτος 2009-2010 για τους μαθητές Α΄ Γυμνασίου έχει στόχο να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εργαλείο τόσο στα χέρια του μαθητή όσο και του εκπαιδευτικού. Ο εκπαιδευτικός θα έχει τη

δυνατότητα να παραδώσει την απαιτούμενη ύλη των μαθημάτων έχοντας στη διάθεσή του ένα επιπλέον πολύτιμο εργαλείο για τα σημερινά δεδομένα, το μαθητικό φορητό υπολογιστή. Εργαλείο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει για να παρουσιάσει με έναν τρόπο πιο διαδραστικό και πιο ζωντανό (χρησιμοποιώντας εικόνες, ήχους, κίνηση, κείμενα κτλ.) φαινόμενα και καταστάσεις στους μαθητές του, να παρουσιάσει έτοιμα ή όχι σενάρια πειραματισμού και επίλυσης προβλημάτων με μεθοδολογικό τρόπο, να ενεργοποιήσει το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα των μαθητών τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, να παροτρύνει την ανάπτυξη των ιδιαίτερων κλίσεων, δεξιοτήτων και τρόπο έκφρασης των μαθητών. Οι μαθητές θα μπορέσουν με αυτόν τον τρόπο να εξοικειωθούν στη χρήση του υπολογιστή ως εργαλείου αναζήτησης πληροφοριών στο πλαίσιο των καθημερινών σχολικών τους δραστηριοτήτων, να εργαστούν συνεργατικά σε ομαδικές δραστηριότητες στην τάξη, να έρθουν σε επαφή με αντίστοιχες ομάδες άλλων χωρών και άλλων πολιτισμών, να ανταλλάξουν ιδέες και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Στόχος της ενσωμάτωσης του μαθητικού υπολογιστή στην τάξη είναι να αποκτήσουν οι μαθητές τις απαραίτητες κριτικές και κοινωνικές δεξιότητες που θα τους εξασφαλίσουν ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στη γνώση αλλά και δυνατότητες στη δια βίου μάθηση.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας συνδέεται άμεσα με την εκπαίδευση και την παιδεία. Η παιδεία, από τους πλέον ευαίσθητους και ενεργούς κοινωνικούς ιστούς, βρίσκεται στο κέντρο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση 2007-2013» που έχει ως κεντρικό στόχο τη σύγκλιση της χώρας με την Ευρωπαϊκή Ένωση αξιοποιώντας δυναμικά τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Οι εμπλεκόμενοι στο χώρο της παιδείας αποτελούν ζωντανά κύτταρα της κοινωνίας με ένα διπλό ρόλο: είτε ως μέλη του εκπαιδευτικού μας συστήματος (εκπαιδευόμενοι, παραγωγοί γνώσης, υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής κλπ) που βιώνουν την εκπαιδευτική πραγματικότητα είτε ως καθημερινοί πολίτες που διεκδικούν καλύτερη πρόσβαση στη γνώση, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την ενεργότερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι νεαρές δε ηλικίες, μέσω της εξοικείωσης τους με τις νέες τεχνολογίες, μπορούν να αναδειχθούν σε πρωτεργάτες της ψηφιακής σύγκλισης. Στρατηγική, μετά τους «δείκτες» της Λισσαβόνας, είναι η ποιοτική και ουσιαστική παρέμβαση για την Παιδεία στην Ψηφιακή Εποχή με ουσιαστικά εφόδια ώστε να υπάρχει αρμονικός συνδυασμός βασικών και διαχρονικών γνώσεων αλλά και πιστοποιημένων δεξιοτήτων. Οι βασικές γνώσεις και δεξιότητες ΤΠΕ πρέπει να αποκτούνται νωρίς, ώστε όλοι οι νέοι να έχουν πιστοποιημένα εφόδια για την ζωή τους. Επιπλέον, έχει ιδιαίτερη σημασία στην

επίτευξη της στρατηγικής η εξοικείωση των εκπαιδευτικών στις ΤΠΕ με συνεχή και περιοδική επανάληψη της βασικής και εξειδικευμένης επιμόρφωσης με στόχο την επίσημη επαγγελματική πιστοποίησή τους από το Υπ. Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Τα προηγούμενα χρόνια, το Υπουργείο Παιδείας σχεδίασε και υλοποίησε πλήθος δράσεων με στόχο την δραστική αναβάθμιση του περιεχομένου και των υπηρεσιών εκπαίδευσης (πχ. Εκπαιδευτικά λογισμικά, ψηφιακές βιβλιοθήκες), αλλά και την καλύτερη οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος (τεχνικές υποδομές, μητρώα, δίκτυα πρόσβασης κλπ). Ο στόχος για την περίοδο 2007-2013 θα είναι πλέον η λειτουργική και τεχνολογική ενοποίηση όλων αυτών των εργαλείων και η παροχή καθολικών υπηρεσιών πρόσβασης στα ψηφιακά αγαθά με τρόπο που θα εγγυάται ισότιμη συμμετοχή για όλους. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αναβαθμιστούν οι διαδικασίες και τα μέσα πρόσβασης ώστε να ενισχυθεί η δημοκρατικότητα στη λήψη αποφάσεων.

Αναγνωρίζοντας έμπρακτα το γεγονός ότι οι υπολογιστές δεν πρόκειται να φύγουν από δίπλα μας πολύ σύντομα, το αντίθετο μάλιστα, οι περισσότερες χώρες του δυτικού κόσμου έχουν προσθέσει μαθήματα πληροφορικής στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε κάποιες χώρες τα πράγματα έχουν προχωρήσει ακόμη περισσότερο, εκτός των μαθημάτων για την εκμάθηση του υπολογιστή, ο υπολογιστής χρησιμοποιείται ως βοηθητικό εργαλείο και για τα υπόλοιπα μαθήματα.

Ένας βασικός στόχος τόσο για την πρωτοβάθμια όσο και για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως ορίζεται στη συνολική στρατηγική προσέγγιση για την παιδεία (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση', Αναπτυξιακή Στρατηγική για την Εκπαίδευση 2007-2013) είναι να προσαρμοστεί η διδακτική πρακτική στη σύγχρονη πραγματικότητα (π.χ. ανάπτυξη της οικολογικής συνείδησης). Ο στόχος είναι για τους μεμονωμένους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία, μέσω των μεθόδων διδασκαλίας που υποκινούν την επιθυμία τους να μάθουν. Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν αυξημένες δυνατότητες σε αυτήν την κατεύθυνση.

Επίσης, με βάση την Αναπτυξιακή Στρατηγική 2007-2013, προγραμματίζεται να βελτιωθεί περαιτέρω η ποιότητα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Οι εξειδικευμένες δραστηριότητες επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε μια σειρά θεμάτων (π.χ. νέες τεχνολογίες, παιδαγωγική) θα εξοπλίσουν το διδακτικό προσωπικό της

πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με την απαραίτητη γνώση αναβαθμίζοντας την εκπαιδευτική διαδικασία μια ζωντανή και διαδραστική προσπάθεια στην οποία θα εμπλέκονται όχι μόνο οι ίδιοι αλλά και οι μαθητές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Παράρτημα
Πίνακας 3.6 ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΥΜΝΑΣΙΑ / ΛΥΚΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΩΝ ΔΙΔΑΚΤΡΩΝ & ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ *
Α΄ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ
ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2009 - 2010
(ΠΟΣΑ ΣΕ €)

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟΥ	ΠΕΡΙΟΧΗ	ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2009-2010			
			1	2	3	
			ΔΙΔΑΚΤΡΑ ΒΑΣΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜ ΥΠΕΠΘ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜ ΕΚΤΟΣ ΥΠΕΠΘ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ (1+2)	ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ
1	ΕΛΛΗΝΟΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ "JEANNE D' ARC"	Πειραιάς	6.690	0	6.690	1400
2	ΑΓ. ΙΩΣΗΦ ΕΛΛΗΝΟΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	Πεύκη	6.980	0	6.980	1600-1730
3	ΑΓ. ΠΑΥΛΟΣ ΕΛΛΗΝΟΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΕΙΡΑΙΑ	Πειραιάς	5.660	840	6.500	1400
4	ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟ ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ	Αγ. Παρασκευή	8.611	0	8.611	1010-1845
5	ΑΡΣΑΚΕΙΟ ΨΥΧΙΚΟΥ	Π. Ψυχικό	5.925	0	5.925	1200
6	ΑΥΓΟΥΛΕΑ - ΛΙΝΑΡΔΑΤΟΥ Α.Ε.Ε.	Περιστέρι	7.476	0	7.476	0
7	ΒΑΘΕΙΑ-ΚΥΡΑΪΛΙΔΗΣ Σύγχρονη Παιδεία	Βύρωνας	5.500	0	5.500	0
8	ΒΥΖΑΝΤΙΟ - ΣΙΜΟΠΟΥΛΟΥ Χ. & Ο.	Καρέας	5.500	0	5.500	0
9	ΓΕΙΤΟΝΑ ΑΕΜΕ	Βάρη	8.400	0	8.400	1375
10	ΓΕΝΝΑΔΕΙΟΣ ΣΧΟΛΗ Ζώη Β.	Άλιμος	6.500	0	6.500	400
11	ΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ	Μαρούσι	4.912	0	4.912	---
12	ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ	Γλυφάδα	6.020	200	6.220	1080
13	ΔΟΥΚΑ Α.Ε. ΠΑΛΛΑΔΙΟΝ ΛΥΚΕΙΟ	Μαρούσι	8.530	1.505	10.035	920
14	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ ΕΚΠ/ΡΙΑ ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΥ	Αφίδνες	7.400	200	7.600	1200
15	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ	Μαρούσι Ηράκλειο	4.600	0	4.600	1380
16	ΕΛΛΗΝΟΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	Αγ. Παρασκευή	5.550	850	6.400	1106-1348
17	ΕΛΛΗΝΟΓΑΛΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΟΥΡΣΟΥΛΙΝΩΝ	Ν.Ψυχικό	5.650	800	6.450	1440
18	ΕΛΛΗΝΟΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΑΓΩΓΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΝΑΓΕΑ - ΣΑΒΒΑ	Παλλήνη	8.175	1.325	9.500	0

19	ΕΡΑΣΜΕΙΟΣ ΕΛΛΗΝΟΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΒΟΣΣΟΥ Π. ΑΕ	Κάντζα	6.400	1.800	8.200	-----
20	ΖΗΡΙΔΗ ΝΕΑ ΓΕΝΙΑ	Χρυσούπολη - Σπάτα	8.800	37	8.837	1650
21	ΖΩΗ Γ. Α.Ε.	Αργυρούπολη	5.100	0	5.100	900
22	ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ	Πειραιάς	3.850	0	3.850	800
23	Θεομήτωρ ΝΠΔΔ Κοινοβιακή Γυναικεία Ι.Μ.	Ηλιούπολη	5.000	0	5.000	0
24	ΙΟΝΙΟΣ ΣΧΟΛΗ Α.Ε.Ε.	Φιλοθέη	7.330	860	8.190	1160-1890
25	ΙΤΑΛΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ	Αθήνα	4.400	0	4.400	0
26	ΚΑΙΣΑΡΗ Α.Ε.	Κορωπί	8.700	0	8.700	0
27	ΚΑΛΟΣΚΑΜΗ (ΕΣΠ)	Κερατσίνι	2.600	0	2.600	0
28	ΚΑΡΑΧΑΛΙΟΥ ΑΙΚ.	Πειραιάς	2.800	0	2.800	500
29	ΚΑΡΓΑΚΟΥ Β. κ' ΣΙΑ ΕΠΕ	Κηφισιά	5.400	1.200	6.600	0
30	ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΑΘΗΝΩΝ (Ελληνοαμερ. Ίδρυμα)	Π. Ψυχικό	10.524	0	10.524	1150-1690
31	ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΨΥΧΙΚΟΥ (Ελληνοαμερ. Ίδρυμα)	Π. Ψυχικό	10.524	0	10.524	1150-1690
32	ΚΩΣΤΕΑ-ΓΕΙΤΟΝΑ	Παλλήνη	8.215	400	8.615	701-1012
33	ΛΑΖΑΡΟΠΟΥΛΟΥ Α. Κληρ. ΚΑΡΑΜΑΛΗ Ι.(ΕΣΠΕΡΙΝΟ)	Ν. Σμύρνη	2.200	500	2.700	0
34	ΛΑΜΠΙΡΗ Μ.	Μοσχάτο	4.400	500	4.900	0
35	ΛΕΟΝΤΕΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ 'ΑΓΙΟΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ Ο ΑΡΕΟΠΑΓΙΤΗΣ	Ν. Σμύρνη	6.200	0	6.200	1510
36	ΛΕΟΝΤΕΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΠΑΤΗΣΙΩΝ	ΠΑΤΗΣΙΑ	5.600	0	5.600	1400
37	ΜΑΚΡΥΓΙΑΝΝΗΣ ΚΩΝ.	Κορυδαλλός	4.400	0	4.400	0
38	ΜΑΛΙΑΡΑΣ Ν.	Άλιμος	5.100	0	5.100	0
39	ΜΑΝΕΣΗΣ ΠΑΝ.	Ηράκλειο	5.014	981	5.995	0
40	ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΕΙΟ Πλαφουτζή Ευαγ.	Πειραιάς	5.150	460	5.610	0
41	ΜΩΡΑΪΤΗ ΑΕ	Π. Ψυχικό	8.540	1.005	9.545	1860
42	ΞΕΝΟΠΟΥΛΟΥ-ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Ο.Ε	Π. Φάληρο	5.000	0	5.000	500-700

43	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ - Α. ΖΑΧΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.	Βαρυπόμπη	6.000	185	6.185	0
44	ΠΑΛΛΑΔΙΟ ΚΟΡΑΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	Ν. Σμύρνη	3.400	1.100	4.500	350
45	ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ Ι.Μ. Α.Ε.	Π. Ψυχικό - Παλλήνη	6.048	1.020	7.068	1417
46	ΠΕΤΡΑΚΗ Μ.- ΒΑΛΣΑΜΙΔΟΥ	Πειραιάς	4.400	900	5.300	0
47	Εκπαιδευτήρια "Ο Πλάτων"	Γλυκά Νερά	7.500	0	7.500	0
48	ΠΟΛΥΤΡΟΠΗ ΑΡΜΟΝΙΑ	Χαϊδάρι	6.500	0	6.500	0
49	ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ	Βάρη- Ηλιούπολη	9.840	0	9.840	0
50	ΡΑΥΤΟΠΟΥΛΟΥ ΣΤ.	Παλλήνη	5.000	0	5.000	1000
51	ΣΤΕΓΚΑΣ Α.Λ. Ο.Ε	Κερατσίνι	2.900	1.400	4.300	0
52	ΑΡΣΑΚΕΙΟ ΕΚΑΛΗΣ	Εκάλη	5.925	0	5.925	1200
53	ΤΣΙΑΜΟΥΛΗ Ι.	Περιστέρι	1.320	2.640	3.960	0
54	ΩΘΗΣΗ	Σταμάτα	9.800	0	9.800	1380-1590
55	ΤΣΟΥΜΑΝΗ ΚΟΡΙΛΛΗ	Αργυρούπολη	4.045,00	0	4.045	450
56	ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ	Αιγάλεω	4.900,00	600	5.500	0
57	Ι & Α ΚΑΝΤΑΣ	Βριλήσια	4.000	800	4.800	0
58	ΕΞΑΡΧΟΠΟΥΛΟΥ	ΑΘΗΝΑ	3.000	0	3.000	0
59	ΝΕΑ ΠΑΙΔΕΙΑ ΑΦΑΙΑΣ- ΝΤΑΓΚΑΣ	ΧΑΪΔΑΡΙ	5.000	0	5.000	0
60	ΠΑΠΑΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	4.650	0	4.650	730
61	ΑΡΜΕΝΙΚΟΣ ΚΥΑΝΟΥΣ ΣΤΑΥΡΟΣ	ΚΑΛΛΙΘΕΑ	500-1000	0	500-1000	200

Πηγή: Γενική Γραμματεία Εμπορίου Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, Παρατηρητήριο Τιμών Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων, 2009

3.2. Μικρο Περιβάλλον

3.2.1. Ο Κλάδος των Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων

Η ζήτηση για ιδιωτική τυπική εκπαίδευση στην Ελλάδα, στο βαθμό που είναι δυνατόν να προσεγγισθεί από τα τρέχοντα στοιχεία μαθητών και εκπαιδευτικών μονάδων, παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Το 2008/9 η γενική τυπική ιδιωτική παιδεία απορρόφησε 91.349 μαθητές σε όλες τις βαθμίδες, δηλαδή ποσοστό μόλις 6,65% του συνόλου. Το ποσοστό αυτό παραμένει σταθερό τα τελευταία έτη, όπως φαίνεται στα στοιχεία του πίνακα 3.7, συγκεκριμένα τα τέσσερα προηγούμενα σχολικά έτη το ποσοστό διείσδυσης ανερχόταν στο 6,2% ετησίως. Η μικρή αύξηση του τελευταίου έτους αφορά τους μαθητές νηπιαγωγείου, καθώς, όπως ήδη αναφέρθηκε, η εκπαίδευση είναι πλέον υποχρεωτική σε αυτό το επίπεδο και έτσι το ποσοστό των νηπίων στα ιδιωτικά νηπιαγωγεία αυξήθηκε από 3,6% το 2007/8 σε 6,1% το 2008/9.

Το ποσοστό των μαθητών ιδιωτικών σχολείων αφορά στην πλειοψηφία του μαθητές ενιαίου λυκείου και δημοτικού, όπου παρατηρείται η μεγαλύτερη διείσδυση του ιδιωτικού τομέα. Τα συνολικά στοιχεία αποκρύπτουν ασφαλώς μεγάλο μέρος των περιφερειακών διακυμάνσεων, με την Αττική να απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό.

Η ζήτηση για ιδιωτική τυπική εκπαίδευση συναρτάται στενά με την αντίστοιχη εικόνα του δημοσίου σχολείου, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των διακυμάνσεων σε αυτή (ιδιωτική εκπαίδευση) να σχετίζεται με τις εξελίξεις στην ποιότητα των παρεχομένων δημοσίων υπηρεσιών, την αναστάτωση των μεταρρυθμίσεων, κ.ο.κ.

Η ιδιωτική ζήτηση για παιδεία, με δεδομένο – κυρίαρχο στόχο την είσοδο στα ΑΕΙ-ΤΕΙ, έχει στραφεί προς τη μη-τυπική εκπαίδευση, και συγκεκριμένα στα φροντιστήρια, που με μικρότερο κόστος παρέχουν ένα εξειδικευμένο πακέτο υπηρεσιών που εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ωστόσο, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι αυτό οδηγεί και στο να θεωρείται η εισαγωγή στο Πανεπιστήμιο αυτοσκοπός της λυκειακής φοίτησης, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται φαινόμενα όπως στείρα απομνημόνευση και η μειωμένη προσοχή σε μαθήματα που δεν περιλαμβάνονται στα αυστηρώς απαιτούμενα προς εξέταση (για εισαγωγή στα ΑΕΙ – ΤΕΙ) αναλόγων της επιλεγόμενης κατεύθυνσης.

Εάν στους παράγοντες αυτούς προστεθεί το σημαντικό ύψος των διδάκτρων για τα περισσότερα ιδιωτικά σχολεία, οι περιορισμοί ρευστότητας ή η αβεβαιότητα των γονέων σχετικά με τη δυνατότητα μελλοντικής αποπληρωμής σπουδαστικών δανείων, καθώς και η γεωγραφική κατανομή των σχολείων, γίνεται αντιληπτό γιατί δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα μια ιδιωτική τυπική εκπαίδευση ευρείας (οικονομικής, κοινωνικής και γεωγραφικής) πρόσβασης και αποδοχής.

Πίνακας 3.7 Μαθητές ιδιωτικών και δημόσιων σχολείων ανά βαθμίδα και διαχρονικά - απόλυτα μεγέθη και μερίδια ιδιωτικής γενικής εκπαίδευσης													
	1980/1	1985/6	1990/1	1995/6	2000/1	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8	2008/9
Μαθητές Νηπιαγωγείων													
Σύνολο	145.924	160.079	136.536	127.980	145.513	144.653	142.305	141.008	142.369	143.637	143.716	148.529	156.629
Δημόσια	132.339	153.454	129.817	123.266	140.340	139.711	137.572	136.222	137.770	139.199	139.226	143.193	147.141
Ιδιωτικά	13.585	6.625	6.719	4.714	5.173	4.942	4.733	4.786	4.599	4.438	4.490	5.336	9.488
Ιδιωτικά	9,31	4,14	4,92	3,68	3,56	3,42	3,33	3,39	3,23	3,09	3,12	3,6	6,1
% συνόλου													
Μαθητές Δημοτικών													
Σύνολο	900.562	887.735	813.353	679.288	639.932	646.331	648.487	654.780	647.543	643.200	639.961	634.207	635.804
Δημόσια	843.148	836.061	755.903	631.237	593.094	597.847	600.254	605.961	599.843	596.652	593.583	589.152	589.198
Ιδιωτικά	57.414	51.674	57.450	48.051	46.838	48.484	48.233	48.819	47.700	46.548	46.378	45.055	46.606
Ιδιωτικά	6,38	5,82	7,06	7,07	7,32	7,50	7,44	7,46	7,37	7,24	7,25	7,10	7,3
% συνόλου													
Μαθητές Γυμνασίων													
Σύνολο	423.685	429.815	435.723	411.138	338.717	326.371	311.422	312.598	317.597	324.809	330.302	342.605	340.580
Δημόσια	409.027	416.910	418.698	394.301	320.170	309.476	295.496	296.734	301.492	307.822	312.992	323.447	321.590
Ιδιωτικά	14.658	12.905	17.025	16.837	18.547	16.895	15.926	15.864	16.105	16.987	17.310	19.158	18.990
Ιδιωτικά	3,46	3,00	3,91	4,10	5,48	5,18	5,11	5,07	5,07	5,23	5,24	5,6	5,6
% συνόλου													
Μαθητές Γενικής Ανώτερης Δευτεροβάθμιας (Ενιαία Λύκεια)													
Σύνολο	206.892	262.912	268.306	268.909	234.699	222.887	220.459	224.970	226.689	230.605	224.030	239.242	240.384
Δημόσια	196.252	253.465	256.018	255.015	218.965	207.631	204.969	209.372	211.248	214.606	208.407	222.978	224.119
Ιδιωτικά	10.640	9.447	12.288	13.894	15.734	15.256	15.490	15.598	15.441	15.999	15.623	16.264	16.265
Ιδιωτικά	5,14	3,59	4,58	5,17	6,70	6,84	7,03	6,93	6,81	6,94	6,97	6,8	6,8
% συνόλου													
Σύνολο Μαθητών Γενικής Εκπαίδευσης													

Σύνολο	1.677.063	1.740.541	1.653.918	1.487.315	1.358.861	1.340.242	1.322.673	1.333.356	1.334.198	1.342.251	1.338.009	1.364.583	1.373.397
Δημόσια	1.580.766	1.659.890	1.560.436	1.403.819	1.272.569	1.254.665	1.238.291	1.248.289	1.250.353	1.258.279	1.254.208	1.278.770	1.282.048
Ιδιωτικά	96.297	80.651	93.482	83.496	86.292	85.577	84.382	85.067	83.845	83.972	83.801	85.813	91.349
Ιδιωτικά %	5,74	4,63	5,65	5,61	6,35	6,39	6,38	6,38	6,28	6,26	6,26	6,29	6,65
συνόλου													
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2009													

3.2.2. Σχολικές μονάδες

Το 2008/9 λειτούργησαν 847 σχολικές μονάδες ιδιωτικών σχολείων, αριθμός σημαντικά αυξημένος σε σχέση με το προηγούμενο έτος (631 ιδιωτικές σχολικές μονάδες). Αυτό οφείλεται αποκλειστικά στην ίδρυση νέων νηπιαγωγείων για να καλύψουν τις ανάγκες της υποχρεωτικής φοίτησης. Έτσι από 142 μονάδες το 2007/8 λειτούργησαν 268 το 2008/9. Αντίθετα, ο αριθμός των δημοτικών σχολείων μειώθηκε από 369 σε 366. Επίσης, και τα Γυμνάσια και τα Γενικά Λύκεια μειώθηκαν κατά τον ίδιο αριθμό μονάδων (3).

Σημειώνεται η σημαντική μείωση του συνολικού αριθμού των ιδιωτικών σχολείων, που το 1980/1 ανερχόταν σε 1.006 μονάδες. Το μερίδιο των ιδιωτικών σχολικών μονάδων επί του συνόλου των σχολικών μονάδων της χώρας μειώθηκε από 6,2% το 1980/1 σε 5,5% το 2008/9. Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.8.

Το μεγαλύτερο μέρος των ιδιωτικών σχολικών μονάδων βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής (281 σχολικές μονάδες επί συνόλου 3.145 δημόσιων και ιδιωτικών το έτος 2007/8, 8,9%). Ακολουθεί η Κεντρική Μακεδονία, η οποία περιλαμβάνει τη Θεσσαλονίκη, με 78 σχολεία (πίνακας 3.9) ενώ η Θεσσαλία, η Πελοπόννησος, η Δυτική Ελλάδα και η Κρήτη ακολούθησαν με αρκετή διαφορά. Τα ανωτέρω ποσοστά είναι ελαφρώς υπερεκτιμημένα, λόγω της εξαίρεσης από το δείγμα της περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, όπου ο αριθμός των ιδιωτικών σχολείων παρουσιάζεται ιδιαίτερα υψηλός (207 σχολικές μονάδες), αφού σε αυτόν συνυπολογίζονται τα μειονοτικά σχολεία. Η συγκεντρωτική αυτή εικόνα αποκρύπτει διαφορές στην περιφερειακή κατανομή ανά βαθμίδα, οι οποίες όμως δεν εμφανίζουν μεγάλες διακυμάνσεις.

Τα προηγούμενα χρόνια η επίδραση της τελευταίας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στην πορεία των μεγεθών ήταν πιο έκδηλη προκαλώντας βραχυχρόνια πρόσκαιρη αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η αισιοδοξία που προκλήθηκε από αυτή την τάση οδήγησε στη δημιουργία θετικού επενδυτικού κλίματος για νέα σχολεία σε ορισμένες περιοχές. Εντούτοις, καθώς η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος εισόδου για νέες επιχειρήσεις (αφού η ίδρυση ή εξαγορά ενός ιδιωτικού σχολείου απαιτεί μια σημαντική αρχική επένδυση και συνεπάγεται υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας), η προσφορά ιδιωτικών υπηρεσιών τυπικής εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα ανελαστική στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

Πίνακας 3.8 Ιδιωτικά και δημόσια σχολεία ανά βαθμίδα και διαχρονικά - Απόλυτα μεγέθη και μερίδια ιδιωτικής γενικής εκπαίδευσης													
	1980/1	1985/6	1990/1	1995/6	2000/1	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2005/6	2006/07**	2007/08*	2008/09*1
Νηπιαγωγεία													
Σύνολο	4.576	5.203	5.518	5.543	5.624	5.628	5.670	5.646	5.676	5.672	5.810	5.803	5.965
Δημόσια	4.263	5.052	5.376	5.414	5.511	5.518	5.560	5.535	5.557	5.553	5.693	5.661	5.697
Ιδιωτικά	313	151	142	129	113	110	110	111	119	119	117	142	268
Ιδιωτικά % συνόλου	6,84	2,90	2,57	2,33	2,01	1,95	1,94	1,97	2,10	2,10	2,01	2,45	4,5
Δημοτικά													
Σύνολο	9.457	8.675	7.653	6.928	6.094	5.989	5.925	5.854	5.778	5.675	5.594	5.590	5.519
Δημόσια	8.944	8.282	7.259	6.524	5.708	5.600	5.541	5.471	5.398	5.297	5.220	5.221	5.153
Ιδιωτικά	513	393	394	404	386	389	384	383	380	378	374	369	366
Ιδιωτικά % συνόλου	5,42	4,53	5,15	5,83	6,33	6,50	6,48	6,54	6,58	6,66	6,69	6,60	6,6
Γυμνάσια													
Σύνολο	1.369	1.610	1.761	1.833	1.797	1.793	1.741	1.835	1.838	1.863	1.872	1.908	1.967
Δημόσια	1.265	1.542	1.689	1.739	1.693	1.695	1.652	1.735	1.736	1.756	1.752	1.801	1.859
Ιδιωτικά	104	68	72	94	104	98	89	100	102	107	120	107	108
Ιδιωτικά % συνόλου	7,60	4,22	4,09	5,13	5,79	5,47	5,11	5,45	5,55	5,74	6,41	5,61	5,5
Γενική ανώτερη δευτεροβάθμια (Ενιαία Λύκεια)													
Σύνολο	796	972	1.122	1.211	1.233	1.182	1.205	1.221	1.240	1.276	1.338	1.327	1.384
Δημόσια	720	921	1.064	1.134	1.148	1.095	1.115	1.129	1.146	1.175	1.243	1.220	1.279
Ιδιωτικά	76	51	58	77	85	87	90	92	94	101	95	107	105
Ιδιωτικά % συνόλου	9,55	5,25	5,17	6,36	6,89	7,36	7,47	7,53	7,58	7,92	7,10	8,06	7,6
Σύνολο μονάδων γενικής εκπαίδευσης													
Σύνολο	16.198	16.460	16.054	15.515	14.748	14.592	14.541	14.556	14.532	14.486	14.614	14.628	14.835
Δημόσια	15.192	15.797	15.388	14.811	14.060	13.908	13.868	13.870	13.837	13.781	13.908	13.903	13.988
Ιδιωτικά	1.006	663	666	704	688	684	673	686	695	705	706	725	847
Ιδιωτικά % συνόλου	6,21	4,03	4,15	4,54	4,67	4,69	4,63	4,71	4,78	4,87	4,83	4,96	5,7

Ιδιωτικά μερίδια (%) σε πρωτοβάθμια και γενική δευτεροβάθμια

Πρωτοβάθμια	5,89	3,92	4,07	4,27	4,26	4,30	4,26	4,30	4,36	4,38	4,31	4,49	5,5
Γενική δευτεροβάθμια	8,31	4,61	4,51	5,62	6,24	6,22	6,08	6,28	6,37	6,63	6,70	6,62	6,3

*Στοιχεία ενάρξεως του ακαδημαϊκού έτους

**Στοιχεία ενάρξεως του ακαδημαϊκού έτους μόνο για το Γυμνάσιο και το Λύκειο

†Προσωρινά στοιχεία από το ΥΠΕΠΘ. Σημειώνεται ότι ο αριθμός ιδιωτικών δημοτικών είναι υποτιμημένος, καθώς δεν περιλαμβάνει τα μειονοτικά δημοτικά της Α. Μακεδονίας και Θράκης που λογίζονται ως ιδιωτικά από την ΕΣΥΕ.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, ΥΠΕΠΘ, 2009

Πίνακας 3.9 Διαστρωματικά στοιχεία δημοσίων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων ανά βαθμίδα γενικής εκπαίδευσης

		Αν. Μακ. & Θράκη	Αττική	Βόρειο Αιγαίο	Δυτική Ελλάδα	Δυτική Μακεδ.	Ήπειρος	Θεσσαλία	Ιόνια Νησιά	Κεντρ. Μακεδ.	Κρήτη	Νότιο Αιγαίο	Πελοπόν- νησος	Στερεά Ελλάδα	Σύνολο
Νηπιαγωγεία	2001/2	359	1.059	153	458	255	274	566	156	1.003	429	204	367	345	5.628
	2002/3	361	1.065	153	456	258	280	575	154	1.015	430	205	366	352	5.670
	2003/4	353	1.066	149	455	248	278	570	153	1.024	428	210	358	354	5.646
	2004/5	360	1.074	152	457	250	277	570	151	1.035	426	207	358	359	5.676
	2005/6	353	1.080	154	453	246	265	577	155	1.033	426	209	368	353	5.672
	2006/7	354	1.083	150	456	240	259	570	154	1.057	430	212	371	357	5.693
	2007/8*	388	1.113	151	459	236	261	568	154	1.071	439	225	375	363	5.803
Δημόσια	2001/2	359	999	152	454	254	271	551	156	987	426	204	363	342	5.518
	2002/3	361	1.007	152	453	258	277	559	154	997	426	205	362	349	5.560
	2003/4	353	1.009	148	452	248	275	552	153	1.005	424	210	356	350	5.535
	2004/5	360	1.014	151	454	250	275	553	151	1.012	421	206	355	355	5.557
	2005/6	353	1.020	154	447	245	264	561	155	1.011	421	208	365	349	5.553
	2006/7	354	1.025	149	452	239	258	554	154	1.033	425	211	369	353	5.576
	2007/8*	384	1.053	150	452	236	260	552	153	1.037	432	222	372	358	5.661
Ιδιωτικά	2001/2	0	60	1	4	1	3	15	0	16	3	0	4	3	110
	2002/3	0	58	1	3	0	3	16	0	18	4	0	4	3	110
	2003/4	0	57	1	3	0	3	18	0	19	4	0	2	4	111
	2004/5	0	60	1	3	0	2	17	0	23	5	1	3	4	119
	2005/6	0	60	0	6	1	1	16		22	5	1	3	4	119
	2006/7	0	58	1	4	1	1	16		24	5	1	2	4	117
	2007/8*	4	60	1	7	0	1	16	1	34	7	3	3	5	142
Ιδιωτ. % Συνόλου	2001/2	0,00	5,67	0,65	0,87	0,39	1,09	2,65	0,00	1,60	0,70	0,00	1,09	0,87	1,95
	2002/3	0,00	5,45	0,65	0,66	0,00	1,07	2,78	0,00	1,77	0,93	0,00	1,09	0,85	1,94
	2003/4	0,00	5,35	0,67	0,66	0,00	1,08	3,16	0,00	1,86	0,93	0,00	0,56	1,13	1,97
	2004/5	0,00	5,59	0,66	0,66	0,00	0,72	2,98	0,00	2,22	1,17	0,48	0,84	1,11	2,10
	2005/6	0,00	5,56	0,00	1,32	0,41	0,38	2,77	0,00	2,13	1,17	0,48	0,82	1,13	2,10
	2006/7	0,00	5,36	0,67	0,88	0,42	0,39	2,81	0,00	2,27	1,16	0,47	0,54	1,12	2,06

	2007/8*	1,03	5,39	0,66	1,53	0,00	0,38	2,82	0,65	3,17	1,59	1,33	0,80	1,38	2,45
Δημοτικά	2001/2	521	1.113	174	591	240	300	583	125	861	429	202	431	419	5.989
	2002/3	516	1.111	171	576	238	289	579	121	862	423	203	421	415	5.925
	2003/4	508	1.117	168	564	234	280	569	119	857	416	204	412	406	5.854
	2004/5	497	1.119	165	549	231	276	553	120	858	402	201	407	400	5.778
	2005/6	488	1.118	160	527	230	265	549	120	856	396	199	373	394	5.675
	2006/7	484	1.117	156	507	225	250	546	119	852	390	199	364	385	5.594
	2007/8*	480	1.133	157	500	221	246	542	119	857	389	203	361	382	5.590
Δημόσια	2001/2	297	1.004	173	585	240	297	571	125	842	424	201	424	417	5.600
	2002/3	296	1.007	170	570	238	286	566	121	840	418	202	414	413	5.541
	2003/4	292	1.011	167	558	234	277	556	119	835	410	202	406	404	5.471
	2004/5	286	1.012	164	544	231	273	540	120	835	397	198	400	398	5.398
	2005/6	279	1.010	159	521	230	263	538	120	832	391	196	366	392	5.297
	2006/7	281	1.007	155	502	225	248	535	119	827	385	196	357	383	5.220
	2007/8*	282	1.026	156	494	221	244	531	119	832	384	199	353	380	5.221
Ιδιωτικά	2001/2	224	109	1	6	0	3	12	0	19	5	1	7	2	389
	2002/3	220	104	1	6	0	3	13	0	22	5	1	7	2	384
	2003/4	216	106	1	6	0	3	13	0	22	6	2	6	2	383
	2004/5	211	107	1	5	0	3	13	0	23	5	3	7	2	380
	2005/6	209	108	1	6	0	2	11	0	24	5	3	7	2	378
	2006/7	203	110	1	5	0	2	11	0	25	5	3	7	2	374
	2007/8*	198	107	1	6	0	2	11	0	25	5	4	8	2	369
Ιδιωτ. % Συνόλου	2001/2	42,99	9,79	0,57	1,02	0,00	1,00	2,06	0,00	2,21	1,17	0,50	1,62	0,48	6,50
	2002/3	42,64	9,36	0,58	1,04	0,00	1,04	2,25	0,00	2,55	1,18	0,49	1,66	0,48	6,48
	2003/4	42,52	9,49	0,60	1,06	0,00	1,07	2,28	0,00	2,57	1,44	0,98	1,46	0,49	6,54
	2004/5	42,45	9,56	0,61	0,91	0,00	1,09	2,35	0,00	2,68	1,24	1,49	1,72	0,50	6,58
	2005/6	42,83	9,66	0,63	1,14	0,00	0,75	2,00	0,00	2,80	1,26	1,51	1,88	0,51	6,66
	2006/7	41,94	9,85	0,64	0,99	0,00	0,80	2,01	0,00	2,93	1,28	1,51	1,92	0,52	6,69
	2007/8*	41,25	9,44	0,64	1,20	0,00	0,81	2,03	0,00	2,92	1,29	1,97	2,22	0,52	6,60
Γυμνάσια	2001/2	99	465	47	146	75	84	153	48	283	107	66	102	118	1.793
	2002/3	102	446	42	134	74	74	151	47	277	106	69	99	120	1.741
	2003/4	96	472	47	147	75	85	152	47	306	107	65	116	120	1.835

	2004/5	96	469	44	146	75	82	150	47	307	108	77	118	119	1.838
	2005/6	98	499	48	146	74	85	143	48	302	105	77	119	119	1.863
	2006/7*	99	514	49	147	75	75	143	48	301	104	78	120	119	1.872
	2007/8*	Μ.Δ.	507	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Δημόσια	2001/2	97	407	47	141	75	82	146	47	268	102	66	100	117	1.695
	2002/3	100	390	42	129	74	71	145	47	267	102	69	97	119	1.652
	2003/4	96	414	47	142	75	82	146	47	289	101	65	112	119	1.735
	2004/5	94	414	44	141	75	80	144	47	289	103	75	112	118	1.736
	2005/6	96	435	48	141	74	83	141	47	285	101	75	112	118	1.756
	2006/7*	97	442	49	142	75	73	137	47	283	100	76	113	118	1.752
	2007/8*	Μ.Δ.	447	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Ιδιωτικά	2001/2	2	58	0	5	0	2	7	1	15	5	0	2	1	98
	2002/3	2	56	0	5	0	3	6	0	10	4	0	2	1	89
	2003/4	0	58	0	5	0	3	6	0	17	6	0	4	1	100
	2004/5	2	55	0	5	0	2	6	0	18	5	2	6	1	102
	2005/6	2	64	0	5	0	2	2	1	17	4	2	7	1	107
	2006/7*	2	72	0	5	0	2	6	1	18	4	2	7	1	120
	2007/8*	Μ.Δ.	60	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Ιδιωτ. % Συνόλου	2001/2	2,02	12,47	0,00	3,42	0,00	2,38	4,58	2,08	5,30	4,67	0,00	1,96	0,85	5,47
	2002/3	1,96	12,56	0,00	3,73	0,00	4,05	3,97	0,00	3,61	3,77	0,00	2,02	0,83	5,11
	2003/4	0,00	12,29	0,00	3,40	0,00	3,53	3,95	0,00	5,56	5,61	0,00	3,45	0,83	5,45
	2004/5	2,08	11,73	0,00	3,42	0,00	2,44	4,00	0,00	5,86	4,63	2,60	5,08	0,84	5,55
	2005/6	2,04	12,83	0,00	3,42	0,00	2,35	1,40	2,08	5,63	3,81	2,60	5,88	0,84	5,74
	2006/7*	2,02	14,01	0,00	3,40	0,00	2,67	4,20	2,08	5,98	3,85	2,56	5,83	0,84	6,41
	2007/8*	Μ.Δ.	11,83	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Ενιαία Λύκεια	2001/2	49	358	35	89	28	50	98	33	187	58	47	73	77	1.182
	2002/3	54	347	37	88	29	50	99	34	183	66	50	84	84	1.205
	2003/4	56	362	36	92	29	50	98	34	181	66	47	86	84	1.221
	2004/5	56	355	37	93	32	49	98	35	188	67	57	88	85	1.240
	2005/6	55	384	37	93	32	49	98	34	194	68	58	88	86	1.276
	2006/7*	59	397	32	101	33	49	102	29	171	64	57	162	82	1.338
	2007/8*	Μ.Δ.	392	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.

Δημόσια	2001/2	47	303	35	85	28	48	93	32	173	57	47	70	77	1.095
	2002/3	54	293	37	85	29	48	91	33	169	64	50	79	83	1.115
	2003/4	54	310	36	88	29	48	91	33	165	64	47	81	83	1.129
	2004/5	54	306	37	89	32	48	90	34	170	65	55	82	84	1.146
	2005/6	54	327	37	88	32	48	91	33	176	66	56	82	85	1.175
	2006/7*	57	341	32	95	33	48	96	28	160	62	55	155	81	1.243
	2007/8*	Μ.Δ.	338	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Ιδιωτικά	2001/2	2	55	0	4	0	2	5	1	14	1	0	3	0	87
	2002/3	0	54	0	3	0	2	8	1	14	2	0	5	1	90
	2003/4	2	52	0	4	0	2	7	1	16	2	0	5	1	92
	2004/5	2	49	0	4	0	1	8	1	18	2	2	6	1	94
	2005/6	1	57	0	5	0	1	7	1	18	2	2	6	1	101
	2006/7*	2	56	0	6	0	1	6	1	11	2	2	7	1	95
	2007/8*	Μ.Δ.	54	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Ιδιωτ. % Συνόλου	2001/2	4,08	15,36	0,00	4,49	0,00	4,00	5,10	3,03	7,49	1,72	0,00	4,11	0,00	7,36
	2002/3	0,00	15,56	0,00	3,41	0,00	4,00	8,08	2,94	7,65	3,03	0,00	5,95	1,19	7,47
	2003/4	3,57	14,36	0,00	4,35	0,00	4,00	7,14	2,94	8,84	3,03	0,00	5,81	1,19	7,53
	2004/5	3,57	13,80	0,00	4,30	0,00	2,04	8,16	2,86	9,57	2,99	3,51	6,82	1,18	7,58
	2005/6	1,82	14,84	0,00	5,38	0,00	2,04	7,14	2,94	9,28	2,94	3,45	6,82	1,16	7,92
	2006/7*	3,39	14,11	0,00	5,94	0,00	2,04	5,88	3,45	6,43	3,13	3,51	4,32	1,22	7,10
	2007/8*	Μ.Δ.	13,78	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Σύνολο	2001/2	1.028	2.995	409	1.284	598	708	1.400	362	2.334	1.023	519	973	959	14.592
	2002/3	1.033	2.969	403	1.254	599	693	1.404	356	2.337	1.025	527	970	971	14.541
	2003/4	1.013	3.017	400	1.258	586	693	1.389	353	2.368	1.017	526	972	964	14.556
	2004/5	1.009	3.017	398	1.245	588	684	1.371	353	2.388	1.003	542	971	963	14.532
	2005/6	994	3.081	399	1.219	582	664	1.367	357	2.385	995	543	948	952	14.486
	2006/7**	996	3.111	387	1.211	573	633	1.361	350	2.381	988	546	1.017	943	14.497
	2007/8*	Μ.Δ.	3.145	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Δημόσια	2001/2	800	2.713	407	1.265	597	698	1.361	360	2.270	1.009	518	957	953	13.908
	2002/3	811	2.697	401	1.237	599	682	1.361	355	2.273	1.010	526	952	964	13.868
	2003/4	795	2.744	398	1.240	586	682	1.345	352	2.294	999	524	955	956	13.870
	2004/5	794	2.746	396	1.228	588	676	1.327	352	2.306	986	534	949	955	13.837

	2005/6	782	2.792	398	1.197	581	658	1.331	355	2.304	979	535	925	944	13.781
	2006/7**	789	2.815	385	1.191	572	627	1.322	348	2.303	972	538	994	935	13.791
	2007/8*	Μ.Δ.	2.864	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	13.903
Ιδιωτικά	2001/2	228	282	2	19	1	10	39	2	64	14	1	16	6	684
	2002/3	222	272	2	17	0	11	43	1	64	15	1	18	7	673
	2003/4	218	273	2	18	0	11	44	1	74	18	2	17	8	686
	2004/5	215	271	2	17	0	8	44	1	82	17	8	22	8	695
	2005/6	212	289	1	22	1	6	36	2	81	16	8	23	8	705
	2006/7**	207	296	2	20	1	6	39	2	78	16	8	23	8	706
	2007/8*	Μ.Δ.	281	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
Ιδιωτ. % Συνόλου	2001/2	22,18	9,42	0,49	1,48	0,17	1,41	2,79	0,55	2,74	1,37	0,19	1,64	0,63	4,69
	2002/3	21,49	9,16	0,50	1,36	0,00	1,59	3,06	0,28	2,74	1,46	0,19	1,86	0,72	4,63
	2003/4	21,52	9,05	0,50	1,43	0,00	1,59	3,17	0,28	3,13	1,77	0,38	1,75	0,83	4,71
	2004/5	21,31	8,98	0,50	1,37	0,00	1,17	3,21	0,28	3,43	1,69	1,48	2,27	0,83	4,78
	2005/6	21,33	9,38	0,25	1,80	0,17	0,90	2,63	0,56	3,40	1,61	1,47	2,43	0,84	4,87
	2006/7**	20,78	9,51	0,52	1,65	0,17	0,95	2,87	0,57	3,28	1,62	1,47	2,26	0,85	4,87
	2007/8*	Μ.Δ.	8,93	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	Μ.Δ.
* Στοιχεία ενάρξεως															
**Στοιχεία ενάρξεως μόνο για γυμνάσια και ενιαία λύκεια															
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, ΥΠΕΠΘ, 2008															

3.2.3. Εξέλιξη Μαθητικού Πληθυσμού στην Αττική

Ο μαθητικός πληθυσμός των ιδιωτικών σχολείων στην Αττική ακολουθεί την εξέλιξη σε εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, μεταξύ των τελευταίων σχολικών ετών 2001/2 και 2007/8 παρατηρείται ότι:

- Οι μαθητές δημοτικών σχολείων μειώθηκαν από 30.673 σε 27.718 (πίνακας 3.10.), αποσπώντας ποσοστό 13% επί συνόλου μαθητικού πληθυσμού (δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων).
- Οι μαθητές ημερήσιων γυμνασίων μειώθηκαν από 13.001 σε 12.362 (πίνακας 3.14.), αποσπώντας ποσοστό 10,9% επί συνόλου μαθητικού πληθυσμού (πίνακας 3.11),.
- Οι μαθητές ημερήσιων λυκείων μειώθηκαν από 11.328 σε 13.362 (πίνακας 3.12), αποσπώντας ποσοστό 12,3% επί συνόλου μαθητικού πληθυσμού.

Πίνακας 3.10

Μαθητικός πληθυσμός δημοτικών σχολείων στην Αττική

	1995/6	1998/9	1999/0	2000/1	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Σύνολο	228.046	220.456	217.910	217.169	220.163	219.246	221.728	215.380	211.434	213.506	212.297
Δημόσια	197.884	192.797	189.334	187.888	189.320	188.387	191.055	188.605	185.689	185.054	184.579
Ιδιωτικά	30.162	27.659	28.576	29.281	30.843	30.859	30.673	26.775	25.745	28.452	27.718
Ιδιωτ. % Συνόλου	13,2	12,5	13,1	13,5	14,0	14,1	13,8	12,4	12,2	13,3	13,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, Τμήμα Στατιστικών Εκπαίδευσης 2009

Πίνακας 3.11

Μαθητικός Πληθυσμός Ημερήσιων Γυμνασίων στην Αττική

	2001/2	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Σύνολο	117.223	114.335	111.251	113.855	113.329
Δημόσια	104.222	102.428	100.589	102.715	101.167
Ιδιωτικά	13.001	11.907	10.662	11.140	12.362
Ιδιωτ. % Συνόλου	11,0	10,4	9,6	9,8	10,9

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, Τμήμα Στατιστικών Εκπαίδευσης 2009

Πίνακας 3.12
Μαθητικός Πληθυσμός Ημερήσιων Λυκείων στην Αττική

	2001/2	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Σύνολο	89.405	82.765	81.834	79.924	82.806
Δημόσια	78.077	72.451	71.738	69.892	72.589
Ιδιωτικά	11.328	10.314	9.396	10.032	10.217
Ιδιωτ. % Συνόλου	12,7	12,5	11,5	12,5	12,3

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, Τμήμα Στατιστικών Εκπαίδευσης 2009

3.2.4. Κοινωνικοοικονομικό Προφίλ Περιοχής Εγκατάστασης

Το μέσο οικογενειακό φορολογούμενο εισόδημα στο σύνολο των Δήμων των Νοτίων Προαστίων ανέρχεται σε €17.215 έναντι €12.944 στη χώρα, είναι δηλαδή 33% υψηλότερο. Στους Δήμους Πειραιά, Καλλιθέας και Μοσχάτου το μέσο οικογενειακό εισόδημα ανέρχεται σε €14.052 (9% υψηλότερο από ότι στη χώρα). Όλοι οι επιμέρους Δήμοι διαθέτουν υψηλότερο εισόδημα από τη χώρα με διαφορά που κυμαίνεται από 5% στην Καλλιθέα έως και 70% στη Βούλα.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντική έκταση της φοροδιαφυγής στη χώρα μας καθώς και τις νόμιμες φοροαπαλλαγές που υπάρχουν, και με δεδομένο ότι νοικοκυριά με υψηλότερα εισοδήματα έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να διαφύγουν από τη φορολόγηση τους, εκτιμάται πως η παραπάνω διαφορά στο οικογενειακό εισόδημα θα πρέπει να είναι σημαντικά μεγαλύτερη.

Επίσης, οι τέσσερις υψηλότερες εισοδηματικές ομάδες (από δέκα στο σύνολο), οι οποίες έχουν φορολογούμενο οικογενειακό εισόδημα πάνω από €17.608, έχουν αναλογικά μεγαλύτερη παρουσία στους Δήμους αυτούς (32% του συνόλου των νοικοκυριών) από ότι στη χώρα (22% του συνόλου των νοικοκυριών). Αναλυτικά στοιχεία για το φορολογούμενο εισόδημα για κάθε Δήμο – στόχο καθώς και συγκριτικά στοιχεία με τη χώρα παρουσιάζονται στους Πίνακες 3.13 και 3.14.

Πίνακας 3.13
Στοιχεία Φορολογούμενου Εισοδήματος Δήμων Νοτίων Προαστίων

	Αγ. Δημήτριος	Άλιμος	Αργυρούπολη	Γλυφάδα	Δάφνη	Ελληνικό	Ηλιούπολη	Ν. Σμύρνη	Π. Φάληρο	Υμηττός	Βάρη	Βούλα	Βουλιαγμένη	Σύνολο Ν. Προαστίων	Ελλάδα
Μέσο φορολογητέο οικογενειακό εισόδημα (σε €)	14.522	17.919	15.378	19.938	14.310	16.691	17.213	17.540	16.915	14.786	15.666	22.063	20.324	17.215	12.944
Αναλογία μέσου οικογενειακού εισοδήματος σε σχέση με τη χώρα	1,12	1,38	1,19	1,54	1,11	1,29	1,33	1,36	1,31	1,14	1,21	1,70	1,57	1,33	1,00
Αριθμός νοικοκυριών ανά εισοδηματική ομάδα (οι 4 υψηλότερες)															
17.608,22 έως 23.477,62	3.771	2.098	2.020	4.503	1.431	780	4.867	4.569	3.921	729	523	1.303	198	30.713	440.710
23.477,62 έως 29.347,03	2.202	1.413	1.137	2.839	824	504	2.841	2.956	2.301	402	265	934	139	18.757	243.573
29.347,03 έως 44.020,54	2.689	1.979	1.546	4.132	1.015	704	3.657	4.062	3.280	500	347	1.376	206	25.493	306.324
> 44.020,54	994	1.403	722	3.223	513	427	1.873	2.717	2.353	246	282	1.501	221	16.475	149.366
Σύνολο υψηλότερων εισοδηματικών ομάδων	9.656	6.893	5.425	14.697	3.783	2.415	13.238	14.304	11.855	1.877	1.417	5.114	764	91.438	1.139.973
Σύνολο νοικοκυριών	35.258	19.661	18.467	42.493	14.598	7.662	43.217	41.429	36.503	6.719	4.995	12.462	2.266	285.730	5.178.048
Ποσοστό νοικοκυριών ανά εισοδηματική ομάδα στο σύνολο															
17.608,22 έως 23.477,62	10,7%	10,7%	10,9%	10,6%	9,8%	10,2%	11,3%	11,0%	10,7%	10,8%	10,5%	10,5%	8,7%	10,7%	8,5%
23.477,62 έως 29.347,03	6,2%	7,2%	6,2%	6,7%	5,6%	6,6%	6,6%	7,1%	6,3%	6,0%	5,3%	7,5%	6,1%	6,6%	4,7%
29.347,03 έως 44.020,54	7,6%	10,1%	8,4%	9,7%	7,0%	9,2%	8,5%	9,8%	9,0%	7,4%	6,9%	11,0%	9,1%	8,9%	5,9%
> 44.020,54	2,8%	7,1%	3,9%	7,6%	3,5%	5,6%	4,3%	6,6%	6,4%	3,7%	5,6%	12,0%	9,8%	5,8%	2,9%
Σύνολο υψηλότερων εισοδηματικών ομάδων	27,4%	35,1%	29,4%	34,6%	25,9%	31,5%	30,6%	34,5%	32,5%	27,9%	28,4%	41,0%	33,7%	32,0%	22,0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2007

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ

Πίνακας 3.14
Στοιχεία Φορολογούμενου Εισοδήματος Δήμων Πειραιά, Καλλιθέας, Μοσχάτου

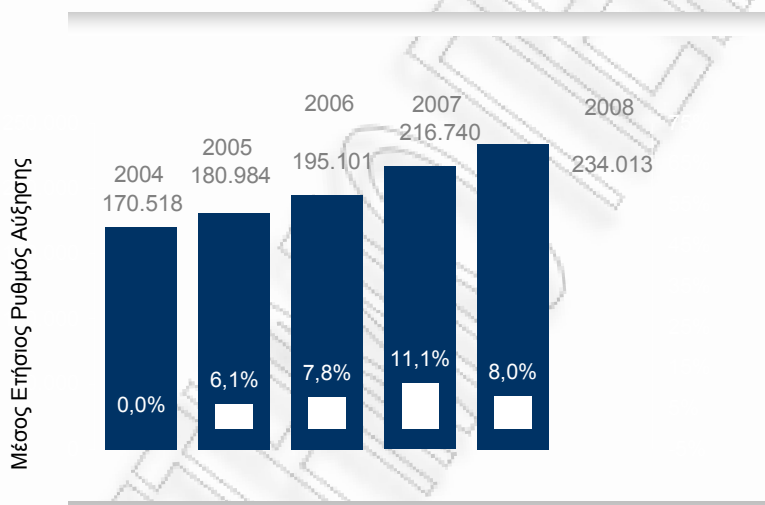
	Πειραιάς	Καλλιθέα	Μοσχάτο	Σύνολο Περιοχής
Μέσο φορολογητέο οικογενειακό εισόδημα (σε €)	14.167	13.584	15.454	14.052
Αναλογία οικογενειακού εισοδήματος σε σχέση με τη χώρα	1,09	1,05	1,19	1,09
Αριθμός νοικοκυριών ανά εισοδηματική ομάδα (οι 4 υψηλότερες)				
17.608,22 έως 23.477,62	10.232	6.771	1.476	18.479
23.477,62 έως 29.347,03	5.784	3.648	835	10.267
29.347,03 έως 44.020,54	6.678	4.144	1.082	11.904
> 44.020,54	3.777	1.836	568	6.181
Σύνολο υψηλότερων εισοδηματικών ομάδων	26.471	16.399	3.961	46.831
Σύνολο νοικοκυριών	105.114	66.045	13.373	184.532
Ποσοστό νοικοκυριών ανά εισοδηματική ομάδα στο σύνολο				
17.608,22 έως 23.477,62	9,7%	10,3%	11,0%	10,0%
23.477,62 έως 29.347,03	5,5%	5,5%	6,2%	5,6%
29.347,03 έως 44.020,54	6,4%	6,3%	8,1%	6,5%
> 44.020,54	3,6%	2,8%	4,2%	3,3%
Σύνολο υψηλότερων εισοδηματικών ομάδων	25,2%	24,8%	29,6%	25,4%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2007

3.2.5. Ρυθμός Ανάπτυξης Κλάδου

Ο Κλάδος της τυπικής Ιδιωτικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ωριμότητας. Τα συνολικά έσοδα (όπως διαμορφώθηκαν από τις 69 εταιρείες οι οποίες δημοσίευσαν οικονομικά στοιχεία τα 5 τελευταία έτη) ανήλθαν σε €234 εκ. το 2008 από €170 το 2004 (διάγραμμα 3.4). Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης κυμάνθηκε μεταξύ 6%-11%, με υψηλότερο ρυθμό το 2007.

Διάγραμμα 3.4
Εξέλιξη Εσόδων Κλάδου Ιδιωτικής Εκπαίδευσης

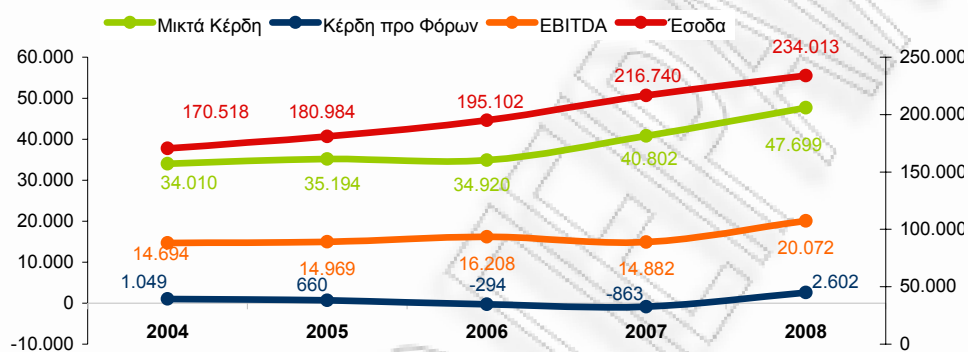


Πηγή: ICAP DataBank, Ισολογισμοί Εταιρειών

Τα μικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 38% συνολικά την εξεταζόμενη πενταετία, ενώ τα κέρδη προ φόρου εισοδήματος μετά από δύο ζημιογόνες χρήσεις, διαμορφώθηκαν σε €2,6 εκ το 2008.² (διάγραμμα 3.5). Επίσης, το EBITDA του κλάδου αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 8% (διάγραμμα 3.6).

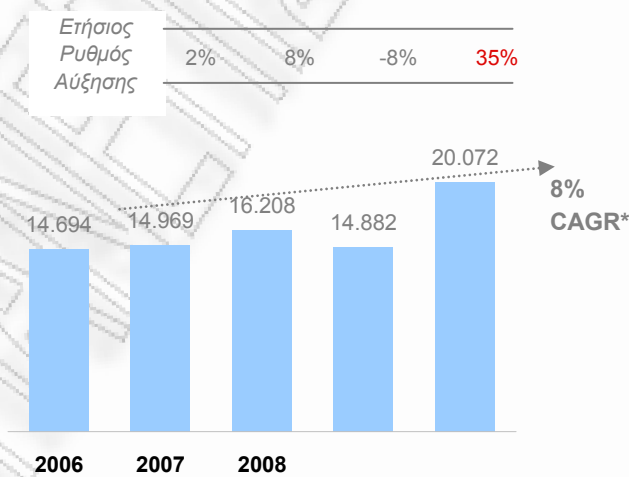
² εκ των οποίων τα 1,682 προέρχονται από 1 εταιρεία η οποία το προηγούμενο έτος είχε ζημίες ύψους €-2,428.

Διάγραμμα 3.5
Αποτελέσματα Κλάδου Ιδιωτικής Εκπαίδευσης



Πηγή: ICAP DataBank, Ισολογισμοί Εταιρειών

Διάγραμμα 3.6
Εξέλιξη EBITDA Κλάδου

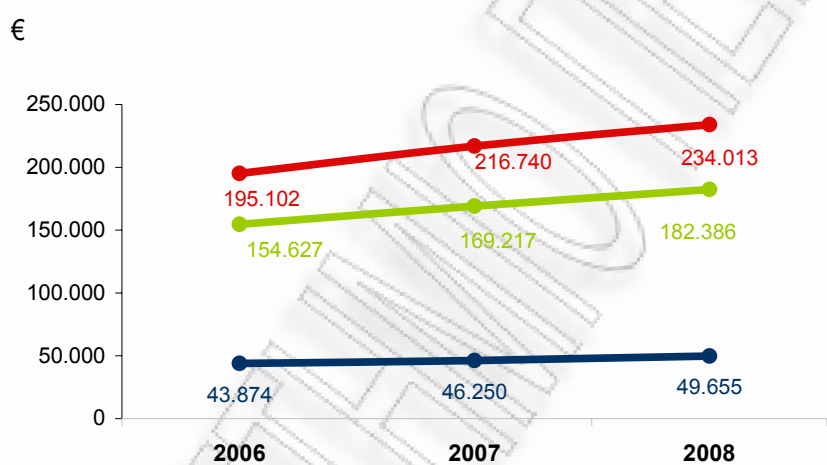


* Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Αύξησης

Πηγή: ICAP DataBank, Ισολογισμοί Εταιρειών

Με βάση την περιοχή εγκατάστασης των επιχειρήσεων του κλάδου, διαπιστώνεται ότι το 78% των εσόδων προέρχεται από τις επιχειρήσεις της Αττικής (διάγραμμα 3.7), ενώ το 27% αυτών αφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι εγκατεστημένες στα Νότια Προάστια (περιοχή εγκατάστασης της εξεταζόμενης επιχείρησης).

Διάγραμμα 3.7
Έσοδα Κλάδου Ελλάδα- Αττική- Ν. Προάστια



Πηγή: ICAP DataBank, Ισολογισμοί Εταιρειών

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, όπου λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν ηγετική θέση αποσπώντας τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλες σύγχρονες εγκαταστάσεις, όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, απογευματινές αθλητικές δραστηριότητες και μερικές campus καλοκαιρινών δραστηριοτήτων. Στον πίνακα 3.15 παρουσιάζεται η εξέλιξη των εσόδων των επιχειρήσεων του κλάδου για την τελευταία τριετία.

Πίνακας 3. 15 Έσοδα ανά Επιχείρηση 2006-2008

Επωνυμία	Περιοχή	Κύκλος Εργασιών σε €		
		2006	2007	2008
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΓΕΙΤΟΝΑ Α.Ε.	ΒΑΡΗ	16.269.802	17.685.671	18.492.313
ΔΟΥΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΜΑΡΟΥΣΙ	12.446.338	13.067.996	14.603.540
ΜΩΡΑΙΤΗ ΣΧΟΛΗ Α.Ε.	ΨΥΧΙΚΟ	12.826.740	13.164.395	13.941.429
ΕΛΛΗΝΟΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΑΓΩΓΗ Α.Ε.	ΠΑΛΛΗΝΗ	10.605.304	11.812.305	13.798.755
ΚΩΣΤΕΑ - ΓΕΙΤΟΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΠΑΛΛΗΝΗ	9.858.170	11.514.397	11.836.975
CAMPUS Ε.Π.Ε.	ΣΠΑΤΑ	7.637.727	8.532.697	10.426.188
ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΣ ΣΜΥΡΝΗΣ Α.Ε.	ΝΕΑ ΣΜΥΡΝΗ	8.011.048	8.533.699	9.178.325
MEYER BRIDGES EDUCATIONAL TRUST ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	ΚΟΡΩΠΙ	6.601.535	6.994.115	7.933.753
ΕΡΑΣΜΕΙΟΣ ΕΛΛΗΝΟΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ Π. ΒΟΣΣΟΥ Α.Ε.	ΜΑΡΟΥΣΙ	6.736.743	6.833.494	7.676.634
ΠΛΑΤΩΝ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΓΛΥΚΑ ΝΕΡΑ	6.411.470	6.694.999	7.634.638
ΑΥΓΟΥΛΕΑ - ΛΙΝΑΡΔΑΤΟΥ Σ. Α.Ε.	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	6.079.372	6.699.982	7.629.659
ΜΑΝΤΟΥΛΙΔΗ Ε. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΘΕΡΜΗ	6.287.438	6.650.216	7.591.339
ΙΟΝΙΟΣ ΣΧΟΛΗ Α.Ε.Ε.	ΦΙΛΟΘΕΗ	6.170.523	6.100.722	6.921.248
ΛΕΟΝΤΕΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΠΑΤΗΣΙΩΝ Α.Ε.	ΑΘΗΝΑ	5.871.518	6.161.223	6.701.714
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟ ΣΧΟΛΗ Ι. Μ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε.	ΠΑΛΛΗΝΗ	5.977.242	6.136.740	6.688.474
ΚΑΡΑΓΛΑΝΗ Ο. - Δ. ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΚΑΠΑΝΔΡΙΤΙ	5.587.490	4.555.280	5.325.198
ΚΑΙΣΑΡΗΣ Α.Ε.	ΚΟΡΩΠΙ	4.027.112	4.443.528	5.108.018
ΜΑΛΛΙΑΡΑΣ Γ. Α.Ε. ΝΕΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ	ΑΛΙΜΟΣ	3.033.555	3.347.829	3.634.680
ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΡΟΔΟΥ Α.Ε.	ΡΟΔΟΣ	1.564.574	3.114.768	3.462.543
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΚΟΡΙΝΘΙΑΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟ Α.Ε.	ΚΟΡΙΝΘΟΣ	3.058.680	3.239.718	3.221.129
ΠΑΓΚΡΗΤΙΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟΝ Ν. Γ. ΚΟΠΙΔΑΚΗΣ Α.Ε.	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	2.717.690	2.805.651	3.116.178
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΑ ΠΑΙΔΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	ΠΥΛΑΙΑ	2.508.177	2.599.194	2.935.436
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Ε.Π.Ε.	ΠΥΛΑΙΑ		3.717.937	2.852.704
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ Α.Ε.	ΡΟΔΟΣ	2.343.573	2.446.301	2.799.402
ΩΘΗΣΗ ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ Α.Ε.	ΜΑΡΟΥΣΙ	2.411.389	2.666.493	2.679.407
ΚΕΝΤΡΟ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Μ. Ν. ΡΑΠΤΟΥ Α.Ε.	ΛΑΡΙΣΑ	2.975.054	2.416.258	2.577.057

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Ν. ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗ Α.Ε.	ΛΑΡΙΣΑ	2.581.690	2.507.015	2.474.565
ΑΔΑΜΑΝΤΙΟΣ ΣΧΟΛΗ Α.Ε.	ΚΑΛΑΜΑΡΙΑ	1.961.188	2.082.907	2.259.327
ΖΩΗ Γ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ	1.977.133	1.988.236	2.161.012
ΦΡΥΓΑΝΙΩΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΑΣΒΕΣΤΟΧΩΡΙ	1.621.266	1.810.510	2.154.496
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ Ε.Π.Ε.	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	1.644.954	1.813.681	2.020.572
ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗ Π. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΘΕΡΜΗ	1.264.058	1.429.759	1.752.103
ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΧΑΝΙΑ	1.208.123	1.371.347	1.710.633
ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ Α.Ε.	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	2.556.457	1.487.749	1.662.797
ΑΡΓΥΡΗ - ΛΑΙΜΟΥ Μ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΓΕΡΑΚΑΣ	1.094.338	1.206.509	1.630.534
ΧΑΤΖΗΒΕΝΣ ΣΤ. Α.Ε.	ΝΕΑ ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑ	1.297.354	1.376.531	1.610.459
ΖΩΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΑΛΙΜΟΣ	1.549.315	1.681.393	1.605.630
ΚΟΡΑΗΣ Α.Ε.	ΝΕΑ ΣΜΥΡΝΗ	1.377.415	1.438.000	1.516.929
ΒΥΡΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	ΓΕΡΑΚΑΣ		1.580.046	1.508.690
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΑΓΙΟΣ ΠΑΥΛΟΣ Ε.Π.Ε.	ΑΘΗΝΑ		2.595.794	1.504.607
ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΓΛΥΦΑΔΑ	1.100.069	1.207.848	1.424.060
ΔΩΔΩΝΑΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΙΩΑΝΝΙΝΑ	1.157.722	1.221.463	1.379.434
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΡΡΩΝ Α.Ε.	ΣΕΡΡΕΣ	1.264.083	1.210.019	1.249.992
ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	1.219.981	1.268.800	1.236.192
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΣΩΤΗΡΧΟΠΟΥΛΟΥ Α.Ε.	ΠΑΤΡΑ	997.814	1.126.535	1.182.277
ΝΕΟ ΣΧΟΛΕΙΟ Α.Ε.	ΑΡΓΟΣ	839.785	978.098	1.112.976
ΙΟΡΔΑΝΑΚΕΙΟΝ Α.Ε.	ΓΛΥΦΑΔΑ	714.451	825.982	1.090.234
ΠΟΛΥΤΡΟΠΗ ΑΡΜΟΝΙΑ Α.Ε.	ΧΑΙΔΑΡΙ	407.636	688.814	999.097
ΖΑΝΝΕΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟ Α.Ε.	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	942.893	998.413	934.621
ΣΧΟΛΗ ΚΑΡΑΒΑΝΑ Α.Ε.	ΛΑΡΙΣΑ	749.316	803.147	933.344
ΜΟΝΤΕΣΣΟΡΙΑΝΗ ΣΧΟΛΗ ΑΘΗΝΩΝ Μ. ΓΟΥΔΕΛΗ Α.Ε.	ΑΘΗΝΑ	613.946	735.007	889.944
ΙΟΝΙΟΣ ΣΧΟΛΗ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ Α.Ε.	ΜΑΡΟΥΣΙ		1.134.079	790.220
ΚΑΨΑΛΗΣ Γ. - Ι. ΠΕΛΕΚΗ Α.Ε.	ΜΥΚΟΝΟΣ			770.771
ΠΑΠΑΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Θ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.Ε.	ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	667.170	639.784	740.117
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.	ΚΕΡΚΥΡΑ	567.403	671.985	720.766
ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ Κ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΩΡΑΙΟΚΑΣΤΡΟ	518.396	597.657	641.961
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΠΛΑΤΩΝΟΣ Α.Ε.	ΜΥΤΙΛΗΝΗ	664.956	690.320	617.157
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΜΠΟΥΓΑ Α.Ε.	ΚΑΛΑΜΑΤΑ	244.073	472.665	613.614
ΠΕΙΡΑΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Ε.Π.Ε.	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	136.690	333.221	601.665
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΜΠΟΥΚΑΛΗ Α.Ε.	ΛΑΜΙΑ	496.440	511.000	500.195
ΑΤΣΟΓΛΟΥ Α.Ε.	ΚΟΡΙΝΘΟΣ	448.264	467.322	497.923
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΚΑΛΟΣΚΑΜΗ Α.Ε.	ΚΕΡΑΤΣΙΝΙ	405.679	410.024	418.908
ΙΣΤΟΣ Α.Ε.	ΑΡΓΟΣ	272.069	314.119	328.669
ΜΠΑΧΛΙΤΖΑΝΑΚΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ Α.Ε.	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	403.302	413.720	0
ΚΑΡΓΑΚΟΥ Β. & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.	ΣΤΑΜΑΤΑ	2.118.266	2.715.435	0Δ
ΣΥΝΟΛΟ		195.101.959	216.740.542	234.013.227

Πηγή: ICAP DataBank, Ισολογισμοί Εταιρειών

3.2.6. Στρατηγικές Ομάδες

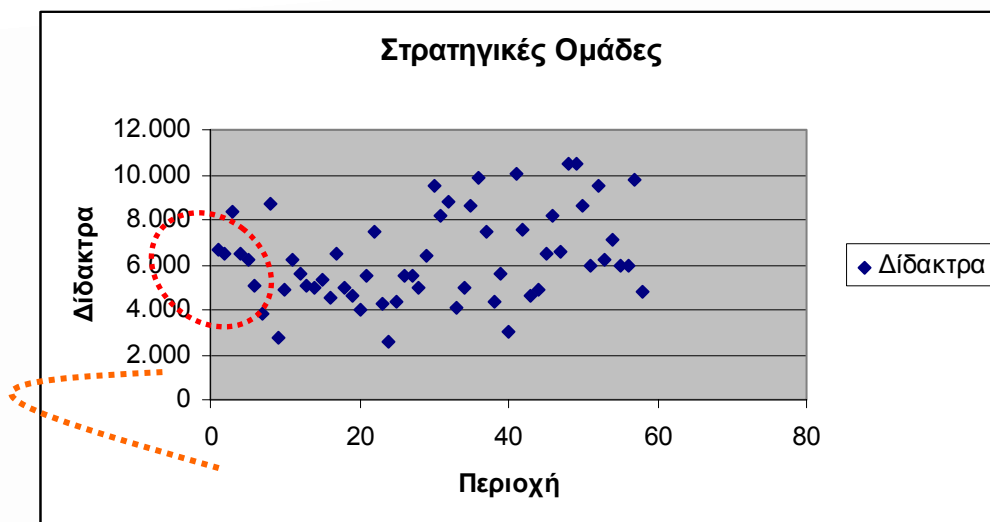
Εντός του κλάδου της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης μπορούμε να διακρίνουμε στρατηγικές ομάδες.

Μια στρατηγική ομάδα είναι μια ομάδα επιχειρήσεων ή οργανισμών που ακολουθούν την ίδια στρατηγική σε μια δεδομένη αγορά στόχο (Kotler, Keller 2008). Κατηγοριοποιώντας τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες είναι χρήσιμο, ως καλύτερος τρόπος κατανόησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Για να χαρτογραφήσουμε τις στρατηγικές ομάδες χρησιμοποιούμε διάφορες παραμέτρους ή διαστάσεις που μπορεί να προσδιορίσουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων στον κλάδο. Αυτές μπορεί να είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το μέγεθος αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή (Παπαδάκης, 2002). Έτσι, μπορούμε να εντοπίσουμε τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους, οι οποίες συνήθως ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Στην περίπτωση των Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων θα χρησιμοποιήσουμε διάγραμμα δύο αξόνων με βάση τα παρακάτω δύο χαρακτηριστικά:

- α) η περιοχή εγκατάστασης και συγκεκριμένα οι περιοχές της Αττικής έχουν ομαδοποιηθεί σε Βόρεια, Νότια, Ανατολικά και Δυτικά Προάστια. Ο τόπος εγκατάστασης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή σχολείου, καθώς ο κύριος μαθητικός πληθυσμός προέρχεται από κοντινές περιοχές. Έτσι, σχολεία με μακρινή απόσταση μεταξύ τους φυσιολογικά δεν ανταγωνίζονται, και
- β) το κόστος των διδασκτρών, καθώς υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των σχολείων (πίνακας 3.9).

Η εξεταζόμενη επιχείρηση ανήκει στη στρατηγική ομάδα των Ιδιωτικών Σχολείων Ν. Προαστίων και με διδάκτρα μεταξύ €5-7.000.



Διάγραμμα 3.8 Στρατηγικές Ομάδες Επιχειρήσεων Ιδιωτικής Εκπαίδευσης

3.2.7. Ανάλυση κατά Porter (5 Δυνάμεις Ανταγωνισμού)

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητα για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής (Παπαδάκης, 2002). Για την ανάλυση του Ανταγωνισμού θα εφαρμοσθεί το Υπόδειγμα Porter (ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter), με βάση τη στρατηγική ομάδα στην οποία ανήκει η εξεταζόμενη επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2009).



Διάγραμμα 3.9 Ανάλυση του Ανταγωνισμού κατά Porter

⇒ **Απειλή Εισόδου-Νεοεισερχόμενοι**

Μεταξύ των σημαντικότερων φραγμών στην προσφορά ιδιωτικής τυπικής εκπαίδευσης συγκαταλέγονται οι περιορισμοί από πλευράς ζήτησης, καθώς και οι πολλαπλές (κυρίως θεσμικές) ακαμψίες που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Ο χαμηλός αριθμός ιδιωτικών σχολείων δεν αποδίδεται μόνο στη γεωγραφικά, κοινωνικά και εισοδηματικά πεπερασμένη ζήτηση, αλλά και σε παράγοντες όπως το υψηλό κόστος εισόδου στην αγορά και τους θεσμικούς περιορισμούς που επιβάλλει το κράτος.

Η λειτουργία ενός ιδιωτικού σχολείου, ιδιαίτερα αν αυτή αναπτυχθεί στην ανταγωνιστική περιφέρεια της Αττικής, απαιτεί μεγάλες αρχικές δαπάνες σε υποδομές, οργάνωση και διαφήμιση, ενώ το λειτουργικό κόστος καλύπτεται μόνο εφ' όσον συγκεντρωθεί ικανός αριθμός μαθητών. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων επιβαρύνεται

από την ακαμψία που χαρακτηρίζει τη νομοθεσία σχετικά με το εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών λειτουργιών, αλλά και τα ανώτατα όρια αυξήσεων των ετήσιων διδάκτρων. Το στοιχείο αυτό επεκτείνεται και στα προγράμματα σπουδών και βιβλία, με τη συντριπτική πλειοψηφία των ιδιωτικών σχολείων (εξαιρέση αποτελούν τα ξένα ιδιωτικά και τα προγράμματα του Διεθνούς Απολυτηρίου) να υποχρεούνται να ακολουθήσουν το ενιαίο πρόγραμμα σπουδών των δημοσίων σχολείων, γεγονός που περιορίζει τις δυνατότητες καινοτομιών.

Ειδικότερα, η ένταση της πίεσης από νεοεισερχόμενους αναλύεται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

Οικονομίες κλίμακος: Νεοεισερχόμενοι μπορεί να προκύψουν από Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Οικονομίες κλίμακος βέβαια δεν υπάρχουν, καθώς οι εγκαταστάσεις και το διδακτικό προσωπικό διαφοροποιούνται.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Λόγω του εκπαιδευτικού πλαισίου το οποίο καθορίζεται νομοθετικά από το αρμόδιο Υπουργείο, οι δυνατότητες διαφοροποίησης έγκεινται κυρίως στην ποιότητα και το μέγεθος των κτηριακών εγκαταστάσεων, στο γνωστικό επίπεδο των διδασκόντων καθώς επίσης στο εύρος των πρόσθετων απογευματινών δραστηριοτήτων.

Απαιτήσεις κεφαλαίων: Η ίδρυση ενός νέου σχολείου απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και ενέχει αρκετές δυσκολίες. Το μεγαλύτερο μέρος μιας επένδυσης στον εξεταζόμενο κλάδο αφορά το κόστος της γης, στο οποίο εντοπίζονται και γεωγραφικές διαφοροποιήσεις, καθώς το κόστος γης στην κατάλληλη τοποθεσία στην περιφέρεια της Αττικής, είναι αρκετά υψηλότερο σε σχέση με αυτό των υπολοίπων περιοχών της χώρας (υψηλό κόστος ευκαιρίας). Επιπροσθέτως, το κόστος γης, εκτός από τα εμπόδια εισόδου που δημιουργεί, αποτελεί και κόστος για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στο πλαίσιο επέκτασής τους.

Κόστος ανεξαρτήτως μεγέθους: Το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας ενός νέου Σχολείου είναι αρκετά υψηλό και δε σχετίζεται τόσο με το μέγεθος, καθώς θα πρέπει να δημιουργηθούν από την αρχή όλες οι τάξεις, όπως ορίζει το νομοθετικό πλαίσιο. Επιπλέον, η καθιέρωση και εδραίωση της φήμης – ονόματος ορισμένων μεγάλων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών κυρίως στην περιφέρεια της Αττικής, καθώς η δημιουργία «καλής φήμης» ενός ιδιωτικού

εκπαιδευτηρίου είναι μακροχρόνια διαδικασία. Η εμπιστοσύνη και αφοσίωση σε ένα εκπαιδευτήριο που έχει εδραιώσει την κυριαρχία του στο χώρο δημιουργεί εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές. Η παρατήρηση αυτή ενισχύεται και από τις ιδρύσεις των σχολείων, όπου η πλειονότητα των νεοϊδρυθέντων εκπαιδευτηρίων βρίσκονται σε επαρχιακές πόλεις και όχι στην περιφέρεια της Αττικής ή στη Θεσσαλονίκη. Επίσης, το γεγονός ότι η μετακίνηση ενός μαθητή από σχολείο σε σχολείο συνεπάγεται κόστος, καθιστά τη διείσδυση ενός νέου εκπαιδευτηρίου στην αγορά δύσκολη υπόθεση.

Θεσμικοί Περιορισμοί: Η καθιέρωση ανώτατου ποσοστού αύξησης διδασκόντων το οποίο ορίζεται από το Κράτος, δημιουργεί κίνδυνο λειτουργίας, καθώς ανεξαρτήτως του αριθμού μαθητών και με δεδομένο το λειτουργικό κόστος (καθόσον πρέπει να λειτουργούν όλες οι τάξεις), δεν δημιουργεί ευελιξία στην κερδοφορία.

Άρα, συνεπάγεται ότι, η δύναμη από νεοεισερχόμενους θεωρείται ασήμαντη.

⇒ **Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**

Ο κίνδυνος από Υποκατάστατα είναι σημαντικός και προέρχεται:

- Από τα δημόσια σχολεία των Ν. Προαστίων και ειδικά της κοντινής περιοχής εγκατάστασης
- Από τα Σχολεία που έχουν και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στην ίδια περιοχή

Η δημόσια εκπαίδευση αποτελεί υποκατάστατο, η δύναμη του οποίου διαφοροποιείται ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος. Το αυξημένο κόστος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με το αντίστοιχο της Πρωτοβάθμιας (επιπρόσθετες ξένες γλώσσες, φροντιστηριακή προετοιμασία για τις Πανελλαδικές) δημιουργεί συνθήκες αλλαγής από την ιδιωτική εκπαίδευση στη δημόσια. Γι αυτό το λόγο και ο αριθμός των μαθητών ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι αρκετά υψηλότερος στο δημοτικό σε σχέση με το γυμνάσιο – λύκειο (27.500 έναντι 22.500 το σχολικό έτος 2007-8). Αυτό εξηγεί ο γεγονός ότι αρκετοί γονείς, μη αντέχοντας το επιπλέον κόστος των επιπρόσθετων μαθημάτων επιλέγουν δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Από πρωτογενή έρευνα της ICAP η οποία είχε πραγματοποιηθεί σε περιοχή της Β. Ελλάδος, οι γονείς είχαν εκφράσει την άποψη ότι τα ιδιωτικά σχολεία είναι επιλογή μόνο για όσους έχουν οικονομική ευχέρεια. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο κίνδυνος υποκατάστασης (και προτίμησης της δημόσιας εκπαίδευσης) αυξάνεται.

Η παραπάνω επιλογή επιτείνεται από φέτος, καθώς η οικονομική κρίση λειτουργεί υπέρ της δημόσιας εκπαίδευσης. Από την αντίθετη πλευρά, υπέρ της ιδιωτικής εκπαίδευσης λειτουργούν οι κρίσεις που έχουν παρατηρηθεί στη δημόσια εκπαίδευση (πολυήμερες καταλήψεις σχολείων) οι οποίες δημιουργούν αρνητική εικόνα στη δημόσια εκπαίδευση.

Από έρευνα μεταξύ των γονέων έχει προκύψει ότι, σημαντικό πλεονέκτημα επιλογής ενός σχολείου αποτελεί η ύπαρξη και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης (Νηπιαγωγείο, Δημοτικό, Γυμνάσιο-Λύκειο). Σαφώς, λοιπόν, ένα Σχολείο το οποίο έχει πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι φυσιολογικό το παιδί να συνεχίσει στο ίδιο Σχολείο και για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Σε γενικές γραμμές, η δύναμη από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι σημαντική. Παράλληλα, όμως πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το κόστος αλλαγής είναι υψηλό, καθώς ο μαθητής και χρήστης των υπηρεσιών συγκεκριμένου σχολείου δύσκολα θα αλλάξει σχολείο εάν δεν συντρέχουν σοβαροί λόγοι (αλλαγή τόπου διαμονής, δυσκολία προσαρμογής κλπ.)

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η βασική κατηγορία προμηθευτών των Εκπαιδευτικών Οργανισμών αποτελεί το εκπαιδευτικό προσωπικό. Λόγω του θεσμού των ολοήμερων σχολείων δημιουργήθηκαν προβλήματα στον ιδιωτικό τομέα, λόγω της προσέλκυσης σημαντικού αριθμού εκπαιδευτικών στο δημόσιο, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ελλείψεων προσωπικού στους ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς φορείς. Η συνεχιζόμενη αποχώρηση σημαντικού αριθμού εκπαιδευτικών από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα, έχει ωθήσει τους ιδιοκτήτες ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στην παροχή πρόσθετων κινήτρων, τα οποία αυξάνουν το κόστος.

Το ρυθμιστικό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των ιδιοκτητών εκπαιδευτηρίων και των καθηγητών προσδιορίζεται από το δημόσιο τομέα, γεγονός που εντείνει την ανελαστικότητα του καθεστώτος των εργασιακών σχέσεων και δημιουργεί προβλήματα σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι, βάσει νόμου δεν μπορούν να γίνουν απολύσεις (πέραν του πρώτου έτους απασχόλησης), παρά μόνο στην περίπτωση που αποδειχθεί δυσαρμονία μεταξύ εκπαιδευτηρίου και εκπαιδευτικού από ειδική τριμελή επιτροπή και τελικά ο

εκπαιδευτικός πάει στο δημόσιο. Ταυτόχρονα βέβαια, υπάρχει μεγάλη δυνατότητα επιλογής και τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια μπορούν να χρησιμοποιούν υψηλά κριτήρια στην επιλογή διδακτικού προσωπικού, δημιουργώντας περισσότερα κίνητρα συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και άλλες καινοτόμες δραστηριότητες.

Παρά τα προβλήματα λειτουργίας όμως που μπορεί να δημιουργήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό, δεν έχει δύναμη επιρροής στην τιμολογιακή πολιτική, καθώς ορίζεται ανώτατο ποσοστό αύξησης (εκτός της Α΄ Τάξης) από το Υπουργείο.

Συνεπώς, η δύναμη των προμηθευτών αξιολογείται ως σημαντική μόνο στη λειτουργία και όχι στο κόστος.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Στον εξεταζόμενο κλάδο τη ζήτηση τη δημιουργούν οι γονείς οι οποίοι επιλέγουν κάποιο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο για την εκπαίδευση των παιδιών τους. Η ζήτηση για εκπαιδευτικές υπηρεσίες χαρακτηρίζεται ως σχετικά ανελαστική συγκριτικά με άλλους τομείς, καθώς το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται δίνει τις περισσότερες φορές μεγαλύτερη σημασία στις προσφερόμενες υπηρεσίες σε σχέση με το χρηματικό κόστος το οποίο πρέπει να καταβληθεί. Σε μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής της παρεχόμενης υπηρεσίας (των διδάκτρων), οι καταναλωτές θα μειώσουν τη ζήτησή τους λιγότερο ίσως από ό,τι σε άλλους κλάδους. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (μαθητών/γονέων) μειώνεται, λόγω του κόστους που θα προκαλέσει η αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, η πληροφόρηση που έχουν οι αγοραστές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και η δυνατότητα παρατήρησης του “μετρήσιμου αποτελέσματος” (επιτυχία σε διαγωνισμούς, επιτυχής είσοδος στα Πανεπιστήμια κλπ.) ενισχύει τη δύναμή τους, καθώς οι γονείς γνωρίζουν πολλά από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα άλλων εκπαιδευτηρίων.

Οι αγοραστές δεν έχουν καμιά διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις τιμές των διδάκτρων. Παρά την κάποια απελευθέρωση που έγινε πρόσφατα, η ιδιωτική εκπαίδευση συνεχίζει να είναι ένας από τους λίγους κλάδους στον οποίο το κράτος παρεμβαίνει σημαντικά.

Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών/χρηστών είναι σχετικά μικρή.

Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα των ιδιωτικών σχολείων των Ν. Προαστίων και με μεσαίου επιπέδου δίδακτρα, εμφανίζει ανταγωνιστική εικόνα, με τη λειτουργία πολλών ιδιωτικών σχολείων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτικών σχολείων εντοπίζεται στη διατήρηση ή διεύρυνση του μεριδίου αγοράς της κάθε ομάδας με τη συντήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματός της, δηλαδή των διαφορών στα δίδακτρα και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Έτσι, για τις επιμέρους κατηγορίες ιδιωτικών σχολείων ο ανταγωνισμός αφορά περισσότερο στη φήμη, στην ποιότητα και στο φάσμα των υπηρεσιών, παρά στο ύψος των διδάκτρων. Ωστόσο, οι μεταβολές των οικονομικών συνθηκών που αντιμετωπίζουν τα νοικοκυριά έχει αυξήσει τη βαρύτητα του παράγοντα των διδάκτρων για την τελική επιλογή που κάνουν οι γονείς.

Ο ανταγωνισμός για τη συνεχή διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει λάβει ιδιαίτερα μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια. Η διδασκαλία δεύτερης και τρίτης γλώσσας ή ηλεκτρονικών υπολογιστών αποτελεί πλέον σχεδόν σταθερό μέρος της βασικής δέσμης υπηρεσιών, ενώ τα μεγάλα ιδιωτικά σχολεία επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πιο εξειδικευμένες περιοχές, όπως μαθήματα σκι, κολύμβησης, γιόγκα, εικαστικών τεχνών, θεάτρου, χορού και μουσικής. Αξιοσημείωτη είναι η προσπάθεια των ιδιωτικών σχολείων να αποσπάσουν μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς μη-τυπικής εκπαίδευσης, όχι μόνο μέσω των ξένων γλωσσών και των υπολογιστών, αλλά συχνά και μέσω της προσφοράς ενισχυτικών-φροντιστηριακών μαθημάτων.

Η αγορά των ιδιωτικών σχολείων στην ευρύτερη περιοχή των Νοτίων Προαστίων του Νομού Αττικής χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη εκπαιδευτικών οργανισμών τα οποία στην πλειοψηφία τους έχουν ιδρυθεί αρκετά χρόνια και έχουν χαμηλή δυναμικότητα αριθμού μαθητών. Στην ευρύτερη περιοχή υπάρχουν 18 ιδιωτικά σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που καλύπτουν το 30% του συνολικού αριθμού των ιδιωτικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Αττική.

Οι εγκαταστάσεις των περισσότερων ιδιωτικών σχολείων των Ν. Προαστίων στο σύνολό τους είναι πεπαλαιωμένες και δεν καλύπτουν τις απαιτήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης, πλην ελαχίστων 3-4 περιπτώσεων. Ακόμη και ο χώρος αύλησης είναι

πολύ περιορισμένος, ενώ παρατηρείται έλλειψη πρασίνου στον περιβάλλοντα χώρο. Τα παραπάνω ευρήματα προέρχονται από πρωτογενή έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε όλα σχεδόν τα σχολεία της περιοχής με τη μέθοδο του mystery shopping.

Επισημαίνεται ότι τα μεγαλύτερα σε αριθμό μαθητών σχολεία της Αττικής είναι εγκατεστημένα στα βόρεια και ανατολικά προάστια του νομού. Ωστόσο, σημειώνεται πως η ΛΕΟΝΤΕΙΟΣ Σχολή και τα Εκπαιδευτήρια ΓΕΙΤΟΝΑ και ΚΑΙΣΑΡΗ έχουν σημαντικό αριθμό παιδιών και από άλλες περιοχές πλην των Νοτίων Προαστίων.

Ο ρυθμός αγοράς (με βάση τα στοιχεία του μαθητικού πληθυσμού στην Αττική) είναι στάσιμος. Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά καθώς όλα τα σχολεία στεγάζονται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις αρκετών τ.μ. οι οποίες έχουν μεγάλη αξία εγκαταστάσεων (γη, κτίρια, αθλητικές εγκαταστάσεις κλπ.). Η διαφοροποίηση της υπηρεσίας που παρέχουν σχετίζεται κυρίως με ποιοτικά στοιχεία καθώς αυτή καθαυτή η υπηρεσία καθορίζεται από το Υπουργείο Παιδείας. Αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αποτελούν η φήμη του σχολείου, η υποδομή του (κτιριακές και αθλητικές εγκαταστάσεις), η γεωγραφική του τοποθεσία, οι υπηρεσίες που προσφέρει (καλύτερη παρεχόμενη παιδεία, επιπλέον υπηρεσίες – δραστηριότητες εκτός εκπαιδευτικού προγράμματος), το ύψος των διδασκτρων, καθώς και το κοινωνικό του προφίλ. Συνήθως τα σχολεία που είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα έχουν μεγάλη υπεραξία (λόγω φήμης και ιστορίας) που τα καθιστά πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά ακόμα και αν οι παρεχόμενες υπηρεσίες τους δεν είναι σημαντικά καλύτερες από αυτές των ανταγωνιστών.

Συνεπώς, υφίσταται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των σχολείων αυτής της κατηγορίας αλλά, καθώς το κάθε σχολείο αντλεί μεν μαθητές κυρίως από την κοντινή του περιοχή, αλλά ταυτόχρονα προσπαθεί να διαφοροποιεί μέσω της παροχής επιπρόσθετων μαθημάτων και δραστηριοτήτων.

Λοιπές Ομάδες Ενδιαφέροντος (Stakeholders)

Οι λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος αποτελούνται κυρίως από Συλλόγους Γονέων, Συλλόγους Καθηγητών, οι οποίες έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του νομοθετικού πλαισίου.

3.3. Θετικά και Αρνητικά Στοιχεία για την Ανάπτυξη του Κλάδου

Με βάση την παραπάνω προηγηθείσα ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, προκύπτουν τα ακόλουθα θετικά και αρνητικά στοιχεία.

3.3.1. Θετικά Στοιχεία

α) ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον

- Η επέκταση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο νηπιαγωγείο ευνοεί την αύξηση της ζήτησης για το συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης.
- Η αύξηση του αριθμού των μεταναστών οι οποίοι απευθύνονται κατά κύριο λόγο στις σχολικές μονάδες του δημόσιου τομέα, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία “ανισοτήτων” που εμποδίζουν την απρόσκοπτη διδασκαλία στο δημόσιο σχολείο, σύμφωνα με τους γονείς (μείωση ποιότητας παρεχόμενων γνώσεων λόγω της ποιοτικής σύνθεσης των τάξεων), στοιχείο που στρέφει ένα μέρος προς τον ιδιωτικό τομέα, ώστε να τους παρέχεται το επιθυμητό επίπεδο γνώσεων για τα παιδιά τους.
- Οι περίοδοι κρίσης της δημόσιας παιδείας (π.χ. καταλήψεις) επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση βραχυχρόνια για την ιδιωτική εκπαίδευση.

β) γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης σχολείου

- Η ύπαρξη σχολείων στη συγκεκριμένη περιοχή των Νοτίων Προαστίων της Αττικής με πεπαλαιωμένες και ανεπαρκείς εγκαταστάσεις χωρίς χώρους δραστηριοτήτων (με εξαίρεση 2-3 σύγχρονα σχολεία) δημιουργεί συνθήκες για την είσοδο νέων σχολείων.
- Τα Νότια Προάστια χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο εισοδηματικό προφίλ κατοίκων. Το μέσο οικογενειακό φορολογούμενο εισόδημα στο σύνολο των Δήμων των Νοτίων Προαστίων ανέρχεται σε €17.215 έναντι €12.944 στη χώρα, είναι δηλαδή κατά 33% υψηλότερο.

3.3.2. Αρνητικά Στοιχεία

- Η υπογεννητικότητα και οι προβλέψεις για την εξέλιξη των δημογραφικών μεγεθών δημιουργούν συνθήκες για μείωση της ζήτησης τόσο της ιδιωτικής όσο και της δημόσιας εκπαίδευσης.
- Η μείωση του μαθητικού πληθυσμού

- Η μείωση του αριθμού των μαθητών ιδιωτικών σχολείων στην Αττική.
- Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον τόσο το 2009 όσο και οι προβλέψεις για το 2010 που δημιουργεί μείωση του οικογενειακού εισοδήματος και ανάγκη επανασχεδιασμού της κατανομής του διαθέσιμου εισοδήματος.
- Η απελευθέρωση των διδασκτρων ανά επίπεδο εκπαίδευσης η οποία δημιουργεί ανασφάλεια στους γονείς, ειδικά σε αυτούς που έχουν πάνω από ένα παιδί, καθώς δεν γνωρίζουν τι δίδακτρα θα κληθούν να πληρώσουν για τα άλλα παιδιά (ενώ φοιτά το πρώτο παιδί).

Βιβλιογραφία:

- 1) Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων
- 2) Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Τμήμα Στατιστικής της Εκπαίδευσης
- 3) Γενική Γραμματεία Εμπορίου Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας
- 4) Eurora.eu, Σύνοψη της Νομοθεσίας της Ε.Ε.
- 5) Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Έκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση, Αναπτυξιακή Στρατηγική για την Εκπαίδευση 2007-2013
- 6) Δρ. Γ. Κ. Παπαδόπουλος, Η Πληροφορική στο Σχολείο: Ο σχεδιασμός και το έργο του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, 1999
- 7) Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2007
- 8) ICAP Group A.E., Κλαδική Μελέτη: Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση, Μάιος 2009
- 9) ICAP Group A.E., ICAP DataBank, Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων, 2010
- 10) Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, 2002
- 11) Νίκος Γεωργόπουλος, “Σημειώσεις Μαθήματος Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, 2009
- 12) Kotler and Keller, Marketing Management, 2008

4. Εσωτερικό Περιβάλλον

4.1. Η Εξέλιξη του Εκπαιδευτηρίου

Το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα που εξετάζεται στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας λειτουργεί αρκετά χρόνια στην ευρύτερη περιοχή των Ν. Προαστίων της Αττικής. Περιλαμβάνει Ημερήσιο Γυμνάσιο και Ημερήσιο Ενιαίο Λύκειο. Έχει καλή φήμη, καθώς η μακρά ιστορία του, το δίκτυο των αποφοίτων του και οι αρχές και το ήθος που προβάλλει το εκπαιδευτικό περιβάλλον του έχουν εδραιώσει τη φήμη του Ιδρύματος στο χώρο της ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, ο βαθμός συνολικής ικανοποίησης των γονέων για την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του ανέρχεται σε 95% σύμφωνα με στοιχεία πρωτογενούς έρευνας που διεξήγαγε το σχολείο.

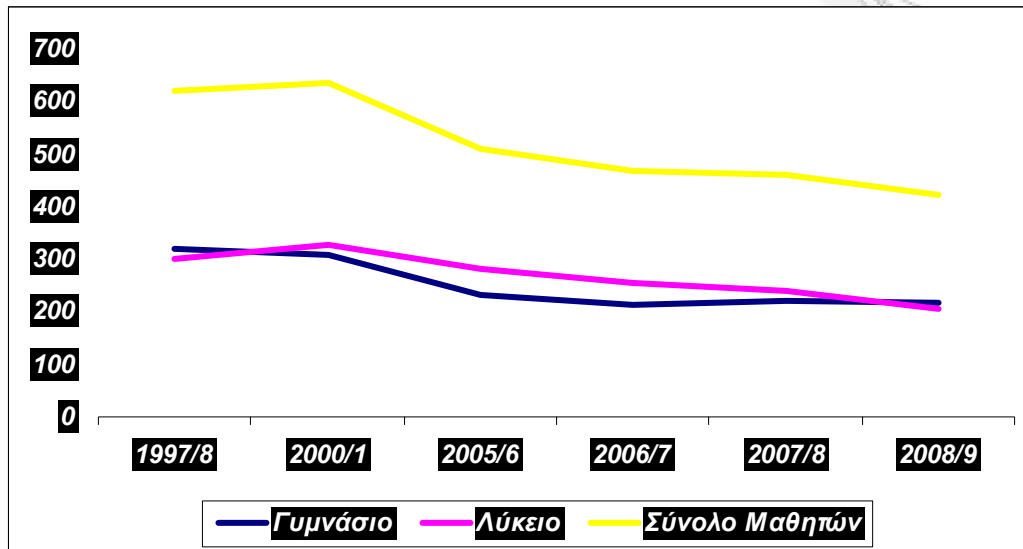
Στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, ενώ έχει στην ιδιοκτησία του οικόπεδο στην ευρύτερη περιοχή των Ν. Προαστίων (σε διαφορετικό δήμο από που είναι τώρα εγκατεστημένο), το οποίο απέκτησε πριν μερικά χρόνια για επενδυτικό σκοπό, αλλά χωρίς να έχει ληφθεί η απόφαση για το είδος της επένδυσης.

Το πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια σχετίζεται με τη μειωμένη προσέλευση για εκδήλωση ενδιαφέροντος από μαθητές υποψήφιους για την Α΄ Τάξη Γυμνασίου. Η μείωση αυτή οδήγησε σε απώλεια εσόδων. Αυτή η εξέλιξη αποτελεί ανησυχία για τη Διοίκηση του Εκπαιδευτηρίου, καθώς η μείωση της προσέλευσης μαθητών:

- Θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα όλου του σχολείου, καθώς δεν δημιουργεί ικανή βάση μαθητών Α΄ Γυμνασίου, οι οποίοι θα συντηρήσουν τον απαιτούμενο αριθμό τμημάτων στις επόμενες Τάξεις Γυμνασίου και Λυκείου.
- Πιθανό να μην καλύπτει το Νεκρό Σημείο λειτουργίας, το οποίο είναι υψηλό λόγω υψηλού λειτουργικού κόστους.
- Δημιουργεί αναλογικά υψηλό κόστος μισθοδοσίας καθηγητών σε σχέση με τον κύκλο εργασιών.

Στο διάγραμμα 4.1 εμφανίζεται ο αριθμός των εγγεγραμμένων μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου διαχρονικά από το σχολικό έτος 1997/8 έως το τρέχον έτος. Από το σχολικό έτος βάσης έως σήμερα, οι μαθητές που φοιτούν στο Γυμνάσιο και το Λύκειο

παρουσιάζουν μείωση κατά 32%. Την τελευταία πενταετία το δυναμικό του Γυμνασίου έχει μειωθεί κατά 19%. Η αντίστοιχη μείωση στο Λύκειο είναι περί το 24,7%.



Διάγραμμα 4.1: Εξέλιξη Μαθητών Εκπαιδευτηρίου

Πηγή: Εκπαιδευτήριο

Γενικά, παρατηρείται μακροχρόνια πτωτική τάση στον αριθμό των μαθητών, η οποία μπορεί να αποδοθεί:

- Στην αλλαγή της φυσιογνωμίας της περιοχής που είναι εγκαταστημένο το εν λόγω σχολείο, καθώς παρατηρείται μείωση του πραγματικού πληθυσμού του Δήμου στον οποίο ανήκει κατά 3,3% το χρονικό διάστημα 1991-2001.
- Στην ίδρυση νέων σχολείων σε πιο μακρινές περιοχές από τις οποίες όμως αντλούσε μαθητές, άρα στην επιλογή των μαθητών να μετακινηθούν σε πιο κοντινά σχολεία
- Στη μείωση του αριθμού των μαθητών οι οποίοι διδάσκονται την κύρια Ξένη Γλώσσα στην οποία έχει εξειδίκευση. Τα τελευταία όμως έτη παρέχει δύο ξένες γλώσσες.
- Στη μείωση του συνολικού μαθητικού πληθυσμού από το 1995-96
- Στη μείωση του μαθητικού πληθυσμού ιδιωτικών σχολείων από το 1990
- Στο αρνητικό οικονομικό περιβάλλον σε συσχέτιση με την απελευθέρωση των διδασκτρων
- Πιθανόν σε άλλους εσωτερικούς παράγοντες του Εκπαιδευτηρίου

4.2. Θέση στον Κλάδο - Μεριδίο αγοράς

Το εξεταζόμενο Εκπαιδευτήριο ανήκει στα πλέον γνωστά και παλαιά εκπαιδευτήρια της περιοχής των Ν. Προαστίων. Όσον αφορά το επίπεδο των διδασκτρων του, συγκαταλέγεται στα μεσαίας κατηγορίας σχολεία. Με βάση τα ετήσια έσοδά του, περιλαμβάνεται στα πρώτα πέντε σχολεία της ευρύτερης περιοχής των Ν. Προαστίων.

Το μερίδιο αγοράς με βάση τον συνολικό αριθμό μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου υπολογίζεται σε 1,8% επί του συνόλου των μαθητών ιδιωτικών σχολείων στην περιοχή της Αττικής. Όσον αφορά το μερίδιο στο Δήμο που δραστηριοποιείται, ανέρχεται σε 26,1% στο Γυμνάσιο και 37,9% στο Λύκειο.

4.3. Δυνάμεις και Αδυναμίες

Από έρευνα κοινού (γονέων) που πραγματοποιήθηκε από το ίδιο το Σχολείο, διαπιστώθηκαν τα παρακάτω δυνατά σημεία:

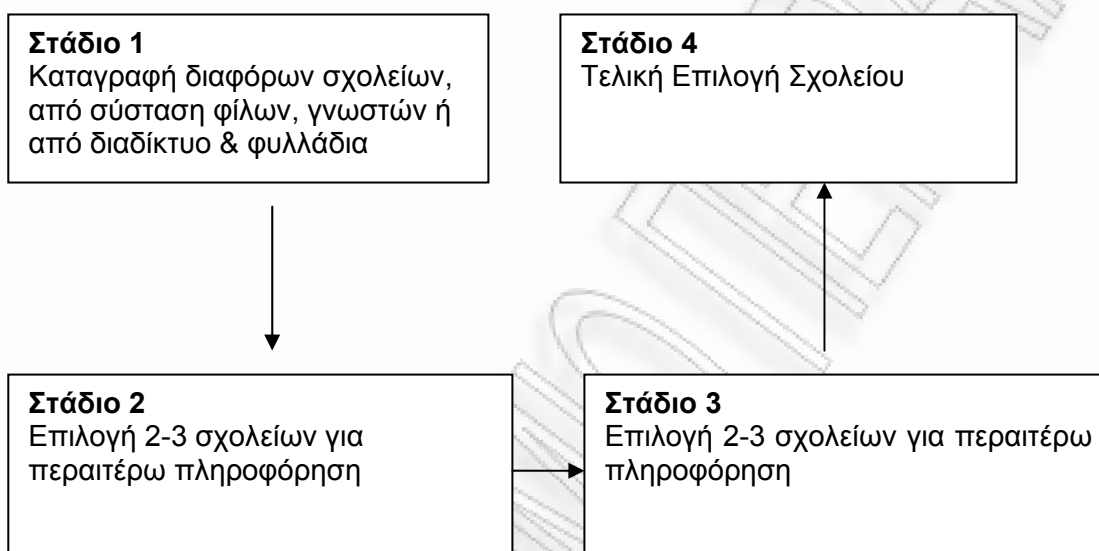
- Έμπειροι καθηγητές-σωστός τρόπος διδασκαλίας
- Ειδικευση σε ξένη γλώσσα
- Διαμόρφωση χαρακτήρα μαθητών
- Υψηλά ποσοστά επιτυχίας στα ΑΕΙ
- Σύγχρονος τρόπος εκπαίδευσης
- Δημοκρατικό σχολείο

Αντίθετα, οι αδυναμίες του Σχολείου εντοπίζονται στα παρακάτω:

- Ανεπαρκής βαθμίδα εκπαίδευσης-δεν έχει δημοτικό
- Ακριβό σχολείο
- Περιορισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις

Όπως συνήθως συμβαίνει και στην αγοραστική ψυχολογία των καταναλωτών, η διάψευση των προσδοκιών οδηγεί σε καταγραφή μειονεκτημάτων κυρίως απτού και εμπράγματος χαρακτήρα, όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έλλειψη δημοτικού (πληρότητα εκπαιδευτικής διαδικασίας), τιμολόγηση. Ειδικότερα για την τιμή, σε αυτή συνοψίζεται το σύνολο της δυσαρέσκειας, ακόμη και αν αυτή προέρχεται από θέματα συμπεριφορικά (στάση καθηγητών και διεύθυνσης), μαθησιακά (δυσκολίες ή άγχος μαθητή) ή φιλοσοφικά (δημοκρατικότητα σχολείου).

Στη συνέχεια αναφέρονται η διαδικασία καθώς και τα κριτήρια επιλογής ιδιωτικών σχολείων τα οποία αναφέρθηκαν στο πλαίσιο πρωτογενούς έρευνας μεταξύ γονέων (η οποία εκπονήθηκε από το εν λόγω Εκπαιδευτικό Ίδρυμα).



Διάγραμμα 4.2: Τα στάδια επιλογής Ιδιωτικού Σχολείου

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα Εξεταζόμενου Εκπαιδευτηρίου

Η συνολική διαδικασία των σταδίων αναφέρεται σε μια ορθολογική πορεία των γονιών για την ανάπτυξη εναλλακτικών επιλογών και την μετέπειτα αξιολόγησή τους. Συνήθως οι γονείς περιορίζουν την έκταση και τις χρονικές – πνευματικές απαιτήσεις της διαδικασίας στηριζόμενοι σε απόψεις γνωστών και φίλων ή σε συστάσεις ή ακόμη και σε ήδη διαμορφωμένες αντιλήψεις ή στερεότυπα.

Στο πρώτο στάδιο θεωρούμε ότι το βασικότερο κριτήριο είναι η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ του σχολείου, δηλαδή αν ο γονιός γνωρίζει την ύπαρξή του, είχε ή έχει κάποια επαφή με το σχολείο ή με αποφοίτους του ή με προωθητικό υλικό από το σχολείο. Η αναγνώριση δημιουργεί οικειότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε θετικότερες αξιολογήσεις.

Στο δεύτερο στάδιο σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζουν η ΦΗΜΗ και το ΚΥΡΟΣ του σχολείου, καθώς και η ένταση και η πηγή (τις δύο διαστάσεις οι οποίες προσδιορίζουν την ικανότητα πειθούς) των συστάσεων. Το στάδιο αυτό αποτελεί το κατεξοχήν στάδιο ορθολογικής επεξεργασίας των συλλεχθέντων δεδομένων.

Στο τρίτο στάδιο, εφόσον ο γονιός επισκέπτεται το σχολείο, διαμορφώνει από τη μικρή του αυτή εμπειρία ένα «υποκατάστατο» της εκπαιδευτικής εμπειρίας που θα έχει τελικά το παιδί του. Αυτό είναι ένα στάδιο ΒΙΩΜΑΤΙΚΩΝ κριτηρίων και κριτηρίων διαισθητικής και συναισθηματικής αντίληψης.

Πρέπει να προσεχθεί ότι οι γονείς πολύ συχνά επιστρέφουν προς τα προηγούμενα στάδια, ιδιαίτερα μετά την επίσκεψή τους στο σχολείο, επανεξετάζοντας τα κριτήρια και την αξιολόγηση των εναλλακτικών τους. Μερικές φορές εάν αισθανθούν απογοητευμένοι μπορεί να επιστρέψουν στο πρώτο στάδιο, αυξάνοντας τη λίστα των υπό εξέταση σχολείων.

Σχολεία που δίνουν τη δυνατότητα για δύο επισκέψεις, την πρώτη π.χ. με τη μορφή open day και τη δεύτερη σε πιο προσωπικό επίπεδο, σίγουρα θα κερδίσουν γιατί έτσι αναγκάζουν σε επανάληψη των σταδίων 2 και 3.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ορίζονται και τα κριτήρια επιλογής που είναι:

- Να είναι γνωστό το σχολείο (αναγνωρισιμότητα)
- Να έχει καλή φήμη

Στο πρώτο στάδιο, η προσπάθεια του σχολείου πρέπει να εστιάζεται στο να γίνει γνωστό, τουλάχιστον στην αγορά στόχο του, στους γονείς δηλαδή εκείνους που παρουσιάζεται η μεγαλύτερη πιθανότητα ένταξης του σχολείου στην λίστα των εναλλακτικών τους (consideration set).

Στο δεύτερο στάδιο, επιλέγονται τα δύο ή τρία βασικά στοιχεία που θα διερευνηθούν εκτενώς και είναι:

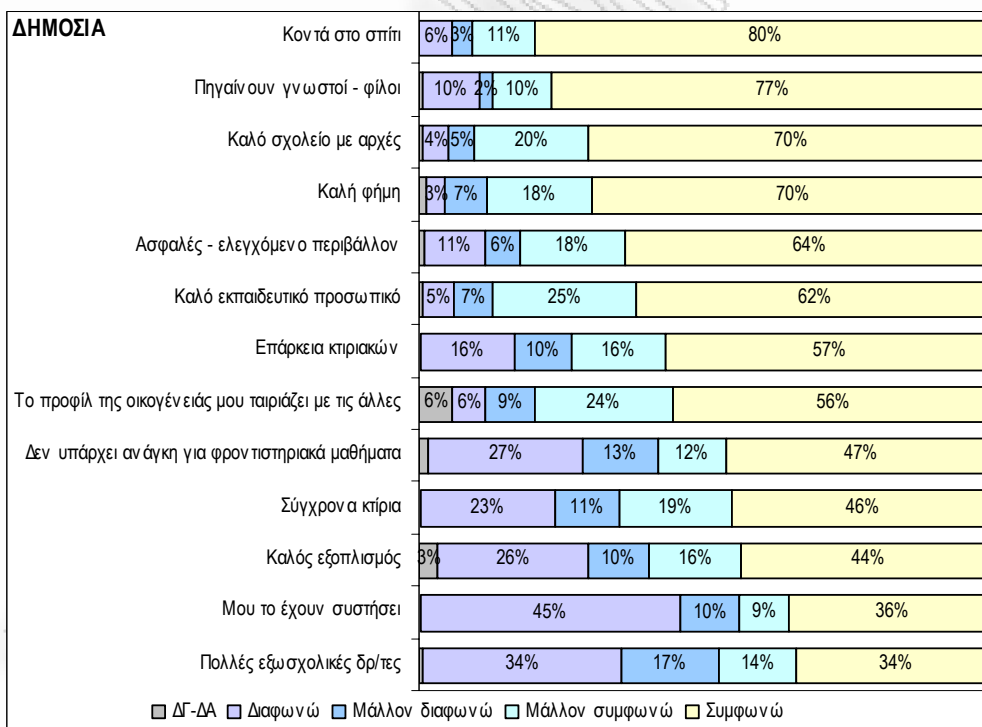
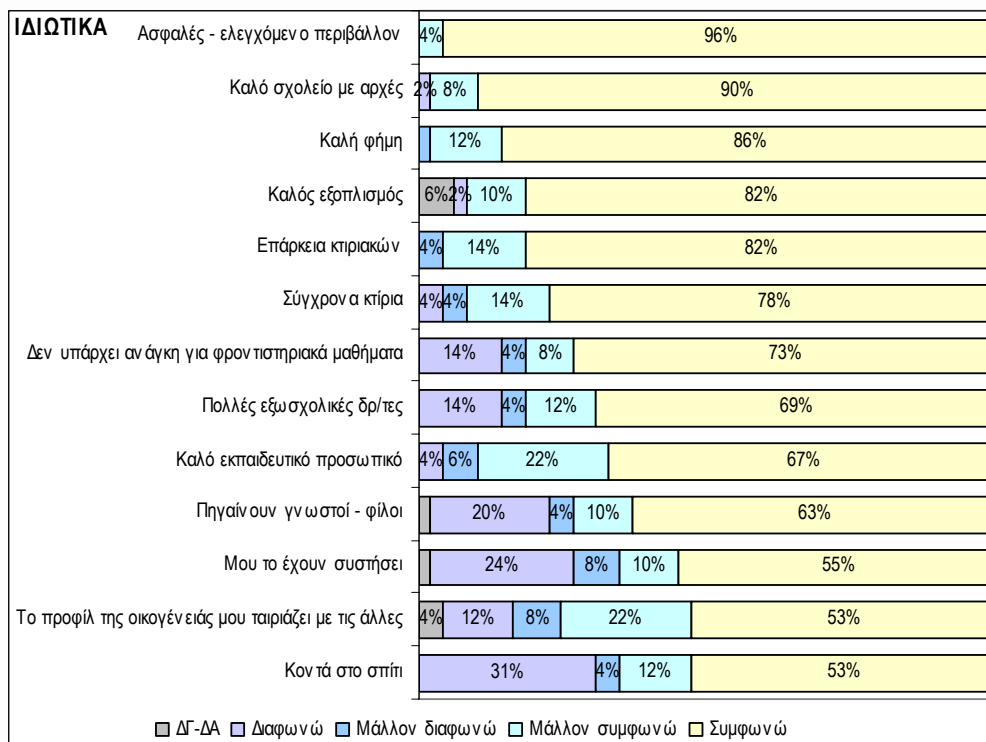
- Τα ποσοστά επιτυχίας στα ΑΕΙ
- Η φήμη ενός καταξιωμένου και όχι απλά καλού σχολείου
- Η επιτυχημένη ή όχι (επιτυχημένη) πορεία των αποφοίτων
- Η τοποθεσία του σχολείου και οι τρόποι πρόσβασης σε αυτό

Στο δεύτερο στάδιο τα διάφορα κριτήρια αποκτούν βαρύτητες και χρησιμοποιούνται για την προ-επιλογή (screening) των σχολείων και την κατάρτιση της τελικής λίστας με τα πιθανά εκπαιδευτήρια προς επίσκεψη. Αφού παρουσιάσουμε συνοπτικά την περιγραφή των κριτηρίων μέσω ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, θα σχολιάσουμε την αξιολόγηση των ιδιωτικών και δημόσιων σχολείων στη βάση αυτών των κριτηρίων.

- Το κόστος
- Η νοοτροπία του σχολείου (αυστηρό, χαλαρό σχολείο)
- Η εκμάθηση ξένων γλωσσών
- Οι προδιαγραφές κατά την εγγραφή
- Η δυνατότητα εγγραφής
- Η κοινωνικοοικονομική τάξη που απευθύνεται
- Οι βαθμίδες εκπαίδευσης

Πρέπει να τονισθεί στο σημείο αυτό ότι η πληρότητα της εκπαιδευτικής εμπειρίας (δημοτικό και γυμνάσιο) είναι σημαντική όχι μόνο για λόγους συνέχειας του παιδιού, αλλά και για λόγους «αναστάτωσης» των γονιών οι οποίοι είναι αναγκασμένοι να ξαναπεράσουν την ίδια (ψυχοφθόρα) διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής δευτεροβάθμιου σχολείου.

Η σύγκριση μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών επιλογών του βαθμού πλήρωσης των κυριότερων κριτηρίων επιλογής σχολείων είναι ιδιαίτερως αποκαλυπτική.



Διάγραμμα 4.3: Κυριότερα κριτήρια επιλογής σχολείων

Πηγή: Πρωτογενής Έρευνα Εξεταζόμενου Εκπαιδευτηρίου

Η ασφάλεια των παιδιών στο σχολείο είναι μακράν ο καλύτερος σύμμαχος των ιδιωτικών σχολείων. Ο έλεγχος ή η αίσθηση του ελέγχου που αποπνέει το περιβάλλον του ιδιωτικού σχολείου ξεχωρίζει σε σχέση με το δημόσιο. Στον αντίποδα, το δημόσιο σχολείο υπερτερεί στην αίσθηση της εγγύτητας και της οικειότητας, τόσο γεωγραφικά όσο και ψυχολογικά.

Οι διαστάσεις της φήμης και των αρχών τονίζονται και στα ιδιωτικά και στα δημόσια σχολεία. Κριτήρια όπως αυτά αποτελούν αναγκαίες συνθήκες επιλογής.

Αντιθέτως, ο κτιριακός εξοπλισμός και η επάρκεια των αιθουσών και των εκπαιδευτικών μέσων εξακολουθούν και στις μέρες μας να αποτελούν το αδύνατο σημείο των δημόσιων σχολείων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σχετικά χαμηλή αξιολόγηση της σύστασης ως κριτηρίου επιλογής. Τελικά οι συστάσεις πώς επιδρούν; Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν πηγαίνουν και τόσοι γνωστοί και φίλοι στα ιδιωτικά, ίσως είναι αντικειμενικά δύσκολο να βρεθεί ικανός αριθμός συστάσεων στον άμεσο κοινωνικό περίγυρο της οικογένειας. Άρα η σύσταση πρέπει να αποτελεί μιας διαφορετικής μορφής «word of mouth» το οποίο δεν στηρίζεται σε άμεση εμπειρία (αποφοίτου ή γονιού μαθητή), αλλά σε έμμεση γνώση (όπως ... «ο τάδε πήγε το παιδί του και ήταν μάλλον ευχαριστημένος», ή «η δείνα εξαδέλφη μου λέει ότι είναι καλό», ή «όλος ο κόσμος ξέρει τη σχολή αυτή και την ποιότητα της δουλειάς της»).

Τέλος, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι ιδιαίτερος χαμηλή στα ιδιωτικά σχολεία και ίσως οφείλεται σε πρακτικές μείωσης του κόστους που ακολουθούνται στα περισσότερα σχολεία.

Διαφοροποίηση από τα δημόσια σχολεία, αποτελεί και η ένταση των προσφερομένων εξωσχολικών δραστηριοτήτων. Σε ομάδες γονέων οι οποίοι τις αξιολογούν θετικά, μπορεί να αποτελέσουν μέρος ενός συνολικού πακέτου προσφερομένων υπηρεσιών από το σχολείο και να αποδυναμώσουν την αρνητική εικόνα της τιμολόγησης.

Στο τρίτο στάδιο επιλογής το οποίο θα αποτελέσει και την τελική επιλογή, τα κριτήρια είναι:

- Ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του διευθυντή σπουδών
- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις

- Ο εξοπλισμός
- Η προσωπικότητα των καθηγητών-το μορφωτικό επίπεδο-η προϋπηρεσία-εμπειρία
- Το εκπαιδευτικό σύστημα-ο τρόπος διδασκαλίας και η έξτρα ύλη
- Οι επιπλέον δραστηριότητες

4.4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με το VRIO framework, το οποίο αναλύεται στον ακόλουθο πίνακα

V προσδίδει στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
R σπάνιο να το έχουν οι άλλοι ανταγωνιστές
I είναι κοστοβόρο να το μιμηθούν οι άλλοι
O είναι η εταιρεία οργανωμένη να αξιοποιήσει το πλεονέκτημα

το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Σχολείου προσδιορίζεται ως εξής:

- Έμπειροι καθηγητές-σωστός τρόπος διδασκαλίας
- Σύγχρονος τρόπος εκπαίδευσης και σχολείο με αρχές (το οποίο είναι από τα κυριότερα κριτήρια επιλογής ιδιωτικών σχολείων)

Επισημαίνεται όμως ότι σε ώριμες αγορές (όπως ο κλάδος της ιδιωτικής Εκπαίδευσης), μπορεί να είναι δύσκολη η δημιουργία διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Odd Jarl Borch and Sari Forsman-Hugg, 2004). Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για ανάπτυξη της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία:

- 1) Ιστοσελίδα εξεταζόμενου Εκπαιδευτικού Οργανισμού
- 2) Πρωτογενής Έρευνα Εξεταζόμενου Εκπαιδευτηρίου, 2007
- 3) Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2007
- 4) Odd Jarl Borch and Sari Forsman-Hugg, "Competitive Positioning and Resource Configuration of Small Firms in a Mature Industry", Bodo Graduate School of Business, Norway, MTT Agrifood Research Finland, Finland, 2004

5. Διαμόρφωση Στρατηγικής

5.1. SWOT Ανάλυση

Με βάση την ανάλυση η οποία πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι **δυνάμεις** του Σχολείου συνοψίζονται:

- Έμπειροι καθηγητές-σωστός τρόπος διδασκαλίας
- Ειδίκευση σε ξένη γλώσσα
- Διαμόρφωση χαρακτήρα μαθητών
- Υψηλά ποσοστά επιτυχίας στα ΑΕΙ
- Σύγχρονος τρόπος εκπαίδευσης
- Δημοκρατικό σχολείο

Αντίθετα, οι **αδυναμίες** του Σχολείου εντοπίζονται στα παρακάτω:

- Ανεπαρκής βαθμίδα εκπαίδευσης-δεν έχει δημοτικό
- Ακριβό σχολείο
- Περιορισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις

Από την ανάλυση η οποία πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο 3, οι ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον είναι:

Ευκαιρίες

- Η επέκταση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο νηπιαγωγείο ευνοεί την αύξηση της ζήτησης για το συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης.
- Η αύξηση του αριθμού των μεταναστών έχει ως αποτέλεσμα τη στροφή προς τον ιδιωτικό τομέα
- Οι περίοδοι κρίσης της δημόσιας παιδείας (π.χ. καταλήψεις) επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση βραχυχρόνια για την ιδιωτική εκπαίδευση.
- Η ύπαρξη σχολείων στη συγκεκριμένη περιοχή των Νοτίων Προαστίων της Αττικής με πεπαλαιωμένες και ανεπαρκείς εγκαταστάσεις χωρίς χώρους δραστηριοτήτων (με εξαίρεση 2-3 σύγχρονα σχολεία) δημιουργεί ευκαιρία για είσοδο νέου σχολείου.
- Τα Νότια Προάστια χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο εισοδηματικό προφίλ κατοίκων.

Απειλές

- Η υπογεννητικότητα και οι προβλέψεις για την εξέλιξη των δημογραφικών μεγεθών δημιουργούν απειλή για μείωση της ζήτησης.
- Η μείωση του μαθητικού πληθυσμού
- Η μείωση του αριθμού των μαθητών ιδιωτικών σχολείων στην Αττική.
- Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που δημιουργεί μείωση του οικογενειακού εισοδήματος.
- Η απελευθέρωση των διδασκτρων ανά επίπεδο εκπαίδευσης η οποία δημιουργεί ανασφάλεια στους γονείς.

5.2. TOWS Matrix

Η SWOT ανάλυση μπορεί αποτελέσει τη βάση για την εξεύρεση των δυνατικών εναλλακτικών στρατηγικών τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση και ειδικότερα ο εν λόγω εκπαιδευτικός οργανισμός. Το TOWS Matrix (TOWS είναι ένας άλλος τρόπος γραφής της λέξης SWOT), απεικονίζει πώς οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον και οι απειλές που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός μπορεί να συνδυαστούν με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες, με σκοπό να αναδείξουν τέσσερις ομάδες πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών (Wheelen & Hunger, 2008).

<p style="text-align: center;">Internal Factors</p> <p>External Factors</p>	<p>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Έμπειροι καθηγητές ▪ Σωστός τρόπος διδασκαλίας ▪ Ειδίκευση σε ξένη γλώσσα ▪ Διαμόρφωση χαρακτήρα μαθητών ▪ Υψηλά ποσοστά επιτυχίας στα ΑΕΙ ▪ Σύγχρονος τρόπος εκπαίδευσης ▪ Δημοκρατικό σχολείο 	<p>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανεπαρκής βαθμίδα εκπαίδευσης-έλλειψη δημοτικού σχολείου ▪ Ακριβό σχολείο ▪ Περιορισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Τα Νότια Προάστια χαρακτηρίζονται από υψηλότερο εισοδηματικό προφίλ κατοίκων ▪ Η ύπαρξη σχολείων με πεταλαιωμένες εγκαταστάσεις στα Ν. Προάστια χωρίς εξωτερικούς χώρους δραστηριοτήτων ▪ Η επέκταση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο νηπιαγωγείο ευνοεί την αύξηση της ζήτησης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση 	<p>SO STRATEGIES</p> <p>⇒ Επέκταση στα νότια προάστια με εφαρμογή του υφιστάμενου τρόπου εκπαίδευσης</p> <p>⇒ Επέκταση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση</p>	<p>WO STRATEGIES</p> <p>⇒ Επέκταση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στα νότια προάστια</p>
<p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Η υπογεννητικότητα, η μείωση του μαθητικού πληθυσμού και οι δυσμενείς προβλέψεις για την εξέλιξη των δημογραφικών μεγεθών ▪ Η μείωση του αριθμού μαθητών ιδιωτικών σχολείων στην Αττική ▪ Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον ▪ Η απελευθέρωση των διδασκτρων ανά επίπεδο εκπαίδευσης 	<p>ST STRATEGIES</p> <p>⇒ Έμφαση στον τρόπο εκπαίδευσης, στην ξένη γλώσσα και στα υψηλά ποσοστά επιτυχίας ώστε να κερδίσει μερίδιο από άλλα σχολεία λόγω της μείωσης του μαθητικού πληθυσμού</p> <p>⇒ Εξεύρεση μαθητών από καλύτερες εισοδηματικά περιοχές, ενδεχομένως και πιο μακρινές</p>	<p>WT STRATEGIES</p> <p>⇒ Συνέργειες με άλλο σχολείο για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση</p>

Πίνακας 5.1: TOWS Matrix

Οι εναλλακτικές στρατηγικές που προκύπτουν από την συσχέτιση των παραπάνω παραγόντων είναι.

SO STRATEGIES ⇒ Επέκταση στα νότια προάστια με εφαρμογή του υφιστάμενου τρόπου εκπαίδευσης ⇒ Επέκταση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση	WO STRATEGIES ⇒ Επέκταση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στα νότια προάστια
ST STRATEGIES ⇒ Έμφαση στον τρόπο εκπαίδευσης, στην ξένη γλώσσα και στα υψηλά ποσοστά επιτυχίας ώστε να κερδίσει μερίδιο από άλλα σχολεία λόγω της μείωσης του μαθητικού πληθυσμού ⇒ Εξεύρεση μαθητών από καλύτερες εισοδηματικά περιοχές, ενδεχομένως και πιο μακρινές	WT STRATEGIES ⇒ Συνέργιες με άλλο σχολείο για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Η περαιτέρω ανάλυση και τεκμηρίωση που πραγματοποιείται στα επόμενα κεφάλαια θα οδηγήσει στην επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής.

5.3. Τεκμηρίωση και Επιλογή Επιχειρησιακής Στρατηγικής (corporate strategy)

5.3.1. **Ανάλυση και Τεκμηρίωση**

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι βασική για την επιλογή της κατεύθυνσης μιας επιχείρησης ως σύνολο. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα αν μια επιχείρηση είναι μικρού μεγέθους ή μεγάλη πολυεθνική εταιρεία (Wheelen & Hunger, 2008). Η επιλογή επιχειρησιακής στρατηγικής συνίσταται σε τρεις γενικές κατευθύνσεις:

- Στρατηγικές Ανάπτυξης (growth strategies): οι δραστηριότητες της επιχείρησης αναπτύσσονται
- Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies): καμιά αλλαγή στις υφιστάμενες δραστηριότητες της επιχείρησης
- Στρατηγικές Περισυλλογής (retrenchment strategies): το επίπεδο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μειώνεται

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών (Παπαδάκης, 2002). Οι δύο βασικές στρατηγικές **ανάπτυξης** είναι η συγκέντρωση (concentration) στις υφιστάμενες κατηγορίες προϊόντων σε έναν κλάδο και η διαποίκιση (diversification) σε άλλες κατηγορίες προϊόντων σε άλλους κλάδους (Wheelen & Hunger, 2008). Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν (Παπαδάκης, 2002).

Οι δύο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η κάθετη ανάπτυξη και η οριζόντια ανάπτυξη (Wheelen & Hunger, 2008). Η κάθετη ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί εξαγοράζοντας μια δραστηριότητα την οποία προηγουμένως παρείχε ένας προμηθευτής ή ένας διανομέας. Η εταιρεία, ως αποτέλεσμα, αναπτύσσεται δημιουργώντας τις δικές της προμήθειες ή διανέμοντας τα δικά της προϊόντα. Αυτό γίνεται για εξοικονόμηση κόστους, αποκτώντας έλεγχο σε πόρους σπάνιους, για εγγύηση ποιότητας σε βασικές εισροές ή για απόκτηση πρόσβασης σε δυνητικούς πελάτες.

Η κάθετη ανάπτυξη καταλήγει στην **κάθετη ολοκλήρωση** – ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία λειτουργεί κάθετα σε πολλαπλές εγκαταστάσεις, από τις πρώτες ύλες μέχρι

στην παραγωγή και διάθεση στον τελικό καταναλωτή. Ειδικότερα, αποκτώντας μια δραστηριότητα την οποία προηγουμένως παρείχε ένας προμηθευτής ονομάζεται ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration). Αποκτώντας μια δραστηριότητα την οποία προηγουμένως παρείχε κάποιος διανομέας ονομάζεται ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration).

Η κάθετη ανάπτυξη είναι μια λογική στρατηγική για μια επιχείρηση με ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε μια πολύ ελκυστική αγορά (Wheelen & Hunger, 2008). Για να διατηρήσει και επιπλέον να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την προς τα πίσω ολοκλήρωση για ελαχιστοποίηση του κόστους απόκτησης πρώτων υλών και αναποτελεσματικές λειτουργίες. Η εταιρεία, ως αποτέλεσμα, βασίζεται στο διακριτό της πλεονέκτημα επεκτείνοντας κατά μήκος του συστήματος αξίας (value system) για να αποκτήσει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν και η προς τα πίσω ολοκλήρωση είναι συχνά πιο κερδοφόρα σε σύγκριση με την εμπρός (λόγω των μικρών περιθωρίων κέρδους στη λιανική), μπορεί να μειώσει την ευελιξία μιας εταιρείας. Η προκύπτουσα επιβάρυνση υψηλής αξίας παγίων στοιχείων τα οποία ενδεχομένως δύσκολα μπορεί να ρευστοποιηθούν δημιουργεί εμπόδιο εξόδου, εμποδίζοντας την επιχείρηση να βγει από το συγκεκριμένο κλάδο (Wheelen & Hunger, 2008).

Μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει οριζόντια ανάπτυξη επεκτείνοντας τα προϊόντα της σε άλλες γεωγραφικές αγορές και ή αυξάνοντας το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει σε υφιστάμενες αγορές.

Η οριζόντια ανάπτυξη οδηγεί σε **οριζόντια ολοκλήρωση** (ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία λειτουργεί σε πολλαπλές γεωγραφικές εγκαταστάσεις στο ίδιο σημείο του συστήματος αξίας μιας επιχείρησης).

Όταν ένας κλάδος έχει σταθεροποιηθεί και γίνεται ώριμος, οι πιο πολλές επιχειρήσεις έχουν φθάσει τα όρια της ανάπτυξης χρησιμοποιώντας κάθετες ή οριζόντιες στρατηγικές ανάπτυξης (Wheelen & Hunger, 2008). Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει άλλη επιλογή από τη διαποίκιση σε διαφορετικούς κλάδους (diversification into different industries). Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές διαποίκισης: συσχετισμένη (concentric-related) και ασυσχέτιστη (conglomerate-unrelated).

Η ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκισης (είσοδος σε έναν σχετικό κλάδο) μπορεί να αποδειχθεί πολύ κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική όταν μια εταιρεία έχει μια δυνατή ανταγωνιστική θέση αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή (Wheelen & Hunger, 2008). Για εταιρείες σε δεσπίζουσα θέση (leaders), οι ευκαιρίες για επιτυχία είναι τρεις φορές περισσότερες σε σχέση με εκείνες που ακολουθούν (followers). Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που έχουν προσδώσει στην εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, η εταιρεία χρησιμοποιεί εκείνα που είναι πολύ ισχυρά ως μέσα για τη διαποίκιση.

Όταν ο κλάδος στον οποίο δρα η επιχείρηση είναι μη ελκυστικός και όταν η επιχείρηση δεν έχει διακεκριμένες δυνατότητες ή δεξιότητες για να μπορεί να επεκταθεί σε σχετιζόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους κλάδους, η πλέον κατάλληλη στρατηγική είναι η ασυσχέτιστη διαποίκιση, σε έναν κλάδο ο οποίος δεν έχει σχέση με αυτόν που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Wheelen & Hunger, 2008). Αποτελεί σωστή επιλογή στρατηγικής για περιπτώσεις που μια εταιρεία μπορεί να μεταδώσει δικό της έξοχο διοικητικό σύστημα σε εξαγοραζόμενες εταιρείες με λιγότερο επιτυχημένο διοικητικό σύστημα.

Αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξης μέσω διαποίκισης, αποτελέσματα ερευνών υποστηρίζουν ότι η συσχετισμένη διαποίκιση είναι πιο επιτυχημένη στρατηγική σε σχέση με την ασυσχέτιστη διαποίκιση.

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει **σταθερότητα** έναντι ανάπτυξης, συνεχίζοντας τις δραστηριότητές της χωρίς κάποια σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Στρατηγική σταθερότητας βασικά σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς (Παπαδάκης, 2002). Αν και μερικές φορές θεωρείται έλλειψη στρατηγικής, οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι οι πλέον κατάλληλες για επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον (Wheelen & Hunger, 2008). Είναι πολύ συνηθισμένες σε επιχειρηματίες που διοικούν μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε μια μικρή αγορά (niche) και είναι ευτυχείς με την επιτυχία τους και το μέγεθος της επιχείρησης. Οι εν λόγω στρατηγικές μπορεί να είναι χρήσιμες βραχυχρόνια, αλλά μπορεί να είναι επικίνδυνες μακροχρόνια. Μερικές από τις συνήθεις στρατηγικές σταθερότητας είναι η παύση (pause strategy), ή συνέχιση με προσοχή (caution strategy), καμιά αλλαγή (no-

change strategy) και στρατηγικές συγκομιδής κέρδους (profit strategy), (Wheelen & Hunger, 2008), (Παπαδάκης, 2002).

Η **περισυλλογή** επιλέγεται στην περίπτωση που η θέση μιας επιχείρησης είναι αδύναμη σε κάποια ή σε όλα τα προϊόντα της, επιφέροντας αδύναμα αποτελέσματα-οι πωλήσεις μειώνονται και τα κέρδη μετατρέπονται σε ζημίες (Wheelen & Hunger, 2008). Αυτές οι στρατηγικές επιβάλλουν μίαν έντονη πίεση για βελτίωση της επίδοσης. Σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες που τραβούν την επιχείρηση προς τα κάτω, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να επιλέξουν μεταξύ πολλών στρατηγικών περισυλλογής, όπως αναστροφή (turnaround) ή να γίνει αιχμάλωτη επιχείρηση ή να ξεπουληθεί ή να κηρύξει πτώχευση ή διάλυση (Wheelen & Hunger, 2008). Τελευταία, οι στρατηγικές αναστροφής έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού (Παπαδάκης, 2002).

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή (turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση

Πίνακας 5.2 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή : Wheelen & Hunger, 2008

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η εξεταζόμενη επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ΜΕΤΡΙΑ ανταγωνιστική θέση και ταυτόχρονα διαπιστώνεται ΜΕΤΡΙΑ ελκυστικότητα κλάδου.

Για την αναφερόμενη επιχείρηση, οι επιλογές στρατηγικής αξιολογούνται ως εξής:

A) ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πλεονεκτήματα :

- ισχυροποίηση της θέσης της στον κλάδο της εκπαίδευσης
- ενίσχυση αναγνωρισιμότητας
- δημιουργία φραγμών εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές
- αξιοποίηση υφιστάμενης ακίνητης περιουσίας (οικόπεδο)
- αύξηση αριθμού μαθητών
- αύξηση εσόδων
- περιορισμός υφιστάμενων αδυναμιών
- δυνατότητα διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μειονεκτήματα :

- υψηλά κόστη ανάπτυξης
- αναδιάρθρωση εσωτερικής οργανωτικής δομής
- πιθανότητα αποτυχίας
- μεγαλύτερη δυσκολία εξόδου από τον κλάδο

B) ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

Πλεονεκτήματα :

- Όχι επιβάρυνση με επιπλέον κόστος ανάπτυξης

Μειονεκτήματα :

- Βραχυχρόνια ίσως να ήταν κατάλληλη στρατηγική, αλλά το πρόβλημα της μείωσης του αριθμού των μαθητών υφίσταται εδώ και αρκετά χρόνια. Η μείωση του αριθμού μαθητών θα οδηγήσει σε περαιτέρω επιδείνωση της θέσης της επιχείρησης.
- Δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών, γεγονός το οποίο θα οδηγήσει σε περαιτέρω επιδείνωση της θέσης της επιχείρησης

Γ) ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ

Πλεονεκτήματα :

- Για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές περισυλλογής, ιδανικότερη θα ήταν η αναστροφή (turnaround) η οποία όμως, λόγω του μειούμενου αριθμού μαθητών στην ευρύτερη περιοχή των Ν. Προαστίων σε συνδυασμό με την υπογεννητικότητα είναι σχεδόν αδύνατον να εφαρμοσθεί. Επίσης, για να εφαρμοσθεί αυτή η στρατηγική πρέπει να προϋπάρξει το στάδιο της συρρίκνωσης (downsizing), δηλαδή περικοπές εξόδων (Παπαδάκης, 2002). Όμως, στην περίπτωση του Σχολείου, το μεγαλύτερο κόστος είναι το διδακτικό προσωπικό το οποίο με δεδομένο τον αριθμό των μαθητών και λόγω του θεσμικού πλαισίου δεν μπορεί να εφαρμοσθεί.

Μειονεκτήματα :

- Το χειρότερο σενάριο θα είναι να γίνει αιχμάλωτη επιχείρηση ή να ξεπουληθεί ή να κηρύξει πτώχευση ή διάλυση, καθώς θα μειωθεί σημαντικά η αξία της.

5.3.2. *Επιλογή Στρατηγικής*

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση έχει ήδη στην κατοχή της ιδιόκτητο οικόπεδο στην περιοχή των Ν. Προαστίων, έχει δύο επιλογές:

- α) Να το αξιοποιήσει επενδύοντας σε ασυσχέτιστες δραστηριότητες (επένδυση σε κατοικίες ή εμπορικά ακίνητα)
- β) Να επεκταθεί στο χώρο της εκπαίδευσης, διεισδύοντας σε μια νέα περιοχή στην οποία θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:
 - ⇒ σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα, ειδικευση σε ξένη γλώσσα (δύο υφιστάμενα δυνατά σημεία με βάση την έρευνα γονέων)
 - ⇒ νέες σύγχρονες εγκαταστάσεις και επάρκεια εγκαταστάσεων (δύο κύρια κριτήρια επιλογής ιδιωτικών σχολείων με βάση την ίδια έρευνα)

Συνεπώς, η προτεινόμενη στρατηγική είναι η ακόλουθη:

⇒ **Ανάπτυξη μέσω κάθετης προς τα πίσω ολοκλήρωσης**, συγκεκριμένα:

Επέκταση στα Ν. Προάστια, με τη δημιουργία σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στο οικόπεδο ιδιοκτησίας της, εφαρμόζοντας τον υφιστάμενο τρόπο εκπαίδευσης, (συνδυασμός SO, ST και WO εναλλακτικών στρατηγικών, όπως αναλύθηκαν στο κεφ. 5.2).

- Η περιοχή παρουσιάζει **ευκαιρία** για την ίδρυση νέου εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς η εικόνα των σχολείων του ανταγωνισμού δεν είναι η ιδανική με βάση τα κριτήρια επιλογής ιδιωτικών σχολείων (διάγραμμα 4.3).
- Επιπρόσθετα, το νέο σχολείο θα επιδράσει θετικά στο **πρόβλημα** της μείωσης του αριθμού των μαθητών που αντιμετωπίζει σήμερα το υφιστάμενο σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς θα δημιουργήσει φυτώριο μαθητών για το υφιστάμενο σχολείο.
- Τέλος, θα βελτιώσει τις δύο από τις τρεις αδυναμίες του υφιστάμενου σχολείου, δηλαδή την ανεπαρκή βαθμίδα εκπαίδευσης (ότι δεν έχει δημοτικό) και τις περιορισμένες κτιριακές εγκαταστάσεις (κεφ. 4.3).

Επισημαίνεται, ότι στους δήμους της περιοχής που θα εγκατασταθεί το νέο σχολείο, ο ανταγωνισμός αφορά σχολεία τα οποία στεγάζονται σε παλιές εγκαταστάσεις, περιορισμένης δυναμικότητας (με εξαίρεση δύο σύγχρονα νέα εκπαιδευτήρια τα οποία απευθύνονται στο μέσο ανώτερο εισοδηματικό επίπεδο).

Εκτιμάται επίσης ότι η ζήτηση για υπηρεσίες ιδιωτικής δημοτικής εκπαίδευσης στην περιοχή θα σημειώσει μικρή άνοδο τα επόμενα έτη, παρά το πρόβλημα της πληθυσμιακής γήρανσης που αντιμετωπίζει η Ελλάδα. Προς αυτήν την εκτίμηση συνηγορεί το συγκριτικά υψηλό και ανερχόμενο βιοτικό επίπεδο των κατοίκων της περιοχής. Το μέσο οικογενειακό φορολογούμενο εισόδημα στο σύνολο των Δήμων των Νοτίων Προαστίων ανέρχεται σε €17.215 έναντι €12.944 στη χώρα, είναι δηλαδή 33% υψηλότερο (πίνακας 3.13).

Επίσης, οι τέσσερις υψηλότερες εισοδηματικές ομάδες (από δέκα στο σύνολο), οι οποίες έχουν φορολογούμενο οικογενειακό εισόδημα πάνω από €17.608, έχουν αναλογικά μεγαλύτερη παρουσία στους Δήμους αυτούς (32% του συνόλου των νοικοκυριών) από ότι στη χώρα (22% του συνόλου των νοικοκυριών).

	Σύνολο Ν. Προαστίων	Ελλάδα
Αναλογία οικογενειακού εισοδήματος σε σχέση με τη χώρα	1,33	1,00
Εκτίμηση αναλογίας ζήτησης για ιδιωτική εκπαίδευση σε σχέση με τη χώρα	2,05	1,00
Εκτίμηση ζήτησης για ιδιωτική δημοτική εκπαίδευση (ποσοστό των μαθητών)	13,9%	6,75%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2007

5.4. Επιχειρηματικές στρατηγικές (business strategy)

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές εστιάζουν στο να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης (ή μιας επιχειρηματικής μονάδας) εντός του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (market segment) στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (έναντι όλων των ανταγωνιστών) ή συνεργατική (επιχειρώντας με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις για απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων). Όπως η επιχειρησιακή στρατηγική ρωτάει σε ποιον κλάδο ή κλάδους πρέπει να δράσει η επιχείρηση, η επιχειρηματική στρατηγική ρωτάει πώς η επιχείρηση ή οι επιχειρηματικές μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνιστούν (ή συνεργασθούν) σε κάθε κλάδο.

Ο Michael Porter προτείνει τρεις βασικές (generic) στρατηγικές : **Χαμηλού Κόστους** (Lower Cost), **Διαφοροποίηση** (Differentiation) και **Εστίαση** (Focus). Αυτές οι στρατηγικές καλούνται βασικές, γιατί μπορούν να εφαρμοσθούν σε κάθε είδους επιχείρηση, ακόμη και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Χαμηλού Κόστους είναι η ικανότητα της επιχείρησης (ή μιας επιχειρηματικής μονάδας) να σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει ένα παρόμοιο προϊόν πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

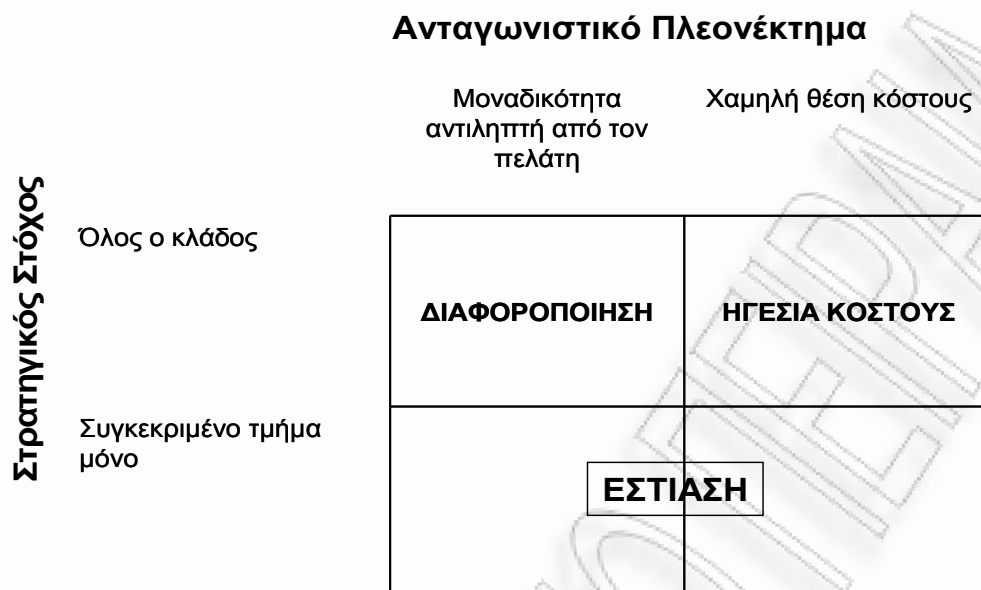
Διαφοροποίηση είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία στους αγοραστές σε όρους ποιότητας προϊόντος, ειδικών χαρακτηριστικών ή εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Όταν οι παραπάνω βασικές στρατηγικές απευθύνονται σε μια ευρεία αγορά – στόχο (broad mass market) καλούνται ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση. Ενώ εάν απευθύνονται σε τμήμα της αγοράς (market niche) καλούνται **εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση**. Η εστίαση με βάση το κόστος προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς στόχου, είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες του τμήματος (Παπαδάκης, 2002). Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της αγοράς και στην καλύτερη ικανοποίησή τους σε αντίθεση με τη βασική στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται στα χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό (Παπαδάκης, 2002).

Όσον αφορά στη **στρατηγική των εκπαιδευτικών οργανισμών**, σημασία έχει να επιλέγεται ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) σύμφωνα με τη διάρθρωση του κλάδου (Odd Jarl Borch and Sari Forsman-Hugg, 2005). Σε μια ώριμη αγορά η ποσοτική αύξηση είναι περιορισμένη και γι' αυτό οι εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα. Υπάρχει έδαφος για δημιουργία καινοτομικών προϊόντων αλλά όχι τόσο όπως π.χ. σε αναδυόμενους κλάδους. Ευκαιρίες συνήθως υπάρχουν σε μια ώριμη αγορά για τη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων, για αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και για εστίαση στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και για αύξηση της ποιότητας μέσω προϊόντικών καινοτομιών (Barney, 2002). Μικρότερες εταιρείες που εισέρχονται σε τέτοιες ώριμες αγορές πρέπει να είναι δημιουργικές στις προσπάθειες τοποθέτησής τους και στην ανάπτυξη κατάλληλων ανταγωνιστικών εργαλείων στρατηγικής.

Λαμβάνοντας υπόψη την περιορισμένη δυνατότητα των μικρού μεγέθους επιχειρήσεων να επιδιώξουν ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση θεωρείται πιο ασφαλής ως ανταγωνιστική στρατηγική σε σχέση με την ηγεσία κόστους (Pelham and Wilson, 1996, Grant, 1998).

Επιχειρηματικές Στρατηγικές



Πίνακας 5.3 : Υπόδειγμα Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Πηγή : Wheelen, Hunger, 2008

Η επιχειρηματική στρατηγική την οποία προτείνεται να ακολουθήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι **εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση**, καθώς θα απευθύνεται:

- σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά: των Ν. Προαστίων της Αττικής
- σε ένα συγκεκριμένο κοινό στόχο: γονείς παιδιών οι οποίοι έχουν την οικονομική δυνατότητα να πληρώσουν υψηλότερα δίδακτρα σε σχέση με τα άλλα ιδιωτικά σχολεία της περιοχής

5.5. Όραμα - Αποστολή

Εάν ακολουθήσει την παραπάνω προτεινόμενη στρατηγική, το όραμα και η αποστολή του εν λόγω Εκπαιδευτικού Οργανισμού, θα μπορούσε να είναι:

ΟΡΑΜΑ

Να αποτελεί την πρώτη επιλογή στην Ιδιωτική Εκπαίδευση στα Ν. Προάστια της Αττικής

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Οι καλές δηλώσεις αποστολής έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά: Πρώτον εστιάζουν σε έναν περιορισμένο αριθμό στόχων, δεύτερον τονίζουν τις πιο σημαντικές πολιτικές και αξίες της εταιρείας, τρίτον ορίζουν τους πιο σημαντικούς τομείς ανταγωνισμού στους οποίους θα λειτουργήσει η εταιρεία (Kotler and Keller, 2008). Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ως αποστολή προτείνεται:

- Να παρέχει υπηρεσίες ιδιωτικής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα Ν. Προάστια της Αττικής, οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και σύγχρονο τρόπο διδασκαλίας, σε ένα ασφαλές περιβάλλον, με σύγχρονες εγκαταστάσεις, με στόχο τη συνολική παροχή γνώσης και τη διαμόρφωση του χαρακτήρα των μαθητών.

5.6. Συμπεράσματα

Στο σημερινό διαμορφούμενο περιβάλλον το εξεταζόμενο Ιδιωτικό Σχολείο έχει να αντιμετωπίσει:

- α) μian ώριμη αγορά δραστηριοποίησης
- β) την υφιστάμενη οικονομική κρίση από τα μέσα του 2008 η οποία αναμένεται να συνεχισθεί και το 2010.

Σε αυτό το διπλό κίνδυνο, τελικά αποδεικνύεται ότι μοναδική διέξοδος αποτελεί η επίθεση, δηλαδή:

Η ανάπτυξη, η διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς από τους υπόλοιπους παίκτες οι οποίοι διστάζουν να επενδύσουν σε περίοδο κρίσης και από αυτούς που δεν έχουν ποιοτικό προϊόν και υπηρεσίες.

Βιβλιογραφία:

- 1) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy", 2008
- 2) Odd Jarl Borch and Sari Forsman-Hugg, "Competitive Positioning and Resource Configuration of Small Firms in a Mature Industry", Bodo Graduate School of Business, Norway, MTT Agrifood Research Finland, Finland, 2004
- 3) Βασίλης Μ. Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", 2002
- 4) Νίκος Γεωργόπουλος, "Σημειώσεις Μαθήματος Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων", 2009
- 5) Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ, 2007
- 6) Επεξεργασία στοιχείων πρωτογενούς έρευνας Εκπαιδευτικού Οργανισμού
- 7) Kotler and Keller, Marketing Management, 2008